

## ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

### FEATURES OF THE MOTIVATION OF SMALL BUSINESS WORKERS

УДК 331.103

**Міценко Н.Г.**

д.е.н., професор, професор кафедри економіки  
Львівський торговельно-економічний  
університет

**Кліпкова О.І.**

к.е.н., доцент кафедри економіки  
Львівський торговельно-економічний  
університет

*У статті розглянуто основні категорії, що формують мотиви для ефективної діяльності на малих підприємствах, окреслено напрями стимулювання мотивації та основні фактори, на які варто звернути увагу під час формування стратегії розвитку підприємства в контексті такого фактора виробництва, як праця. Зазначено п'ять основних мотиваційних чинників, які варто врахувати під час формування системи управління персоналом малих підприємств.*

**Ключові слова:** мотив, стимул, емоційний інтелект, мотивація, малі підприємства.

*В статье рассмотрены основные категории, формирующие мотивы для эффективной деятельности на малых предприятиях, определены направления стимулирования мотивации и основные факторы, на которые стоит обратить внимание при формировании стратегии развития пред-*

*приятия в контексте такого фактора производства, как труд. Указано пять основных мотивационных факторов, которые следует учесть при формировании системы управления персоналом малых предприятий.*

**Ключевые слова:** мотив, стимул, эмоциональный интеллект, мотивация, малые предприятия.

*In the article the main categories that form the grounds for efficient operation at small enterprises, outlines areas of motivation and stimulation of the main factors that should look for when shaping development strategy in the context of the factors of production as labor. Indicated five major motivational factors worth considering when forming management staff of small businesses.*

**Key words:** motive, stimulus, emotional intelligence, motivation, small businesses.

**Постановка проблеми.** Успішність особистості у сьогоденні розумінні – це не тільки квінтесенція емоційного та звичайного інтелекту, але й інтегрована величина всього набутого внутрішніми можливостями індивіда, посилена зовнішніми факторами впливу. Важливість внутрішніх компонентів є беззаперечною, вони визначаються знаннями, вміннями, досвідом та здатностями їх застосовувати, передбачають основу для створення комунікаційних ланцюжків усередині суспільних груп, дають можливість відчувати та реагувати на дії інших членів суспільства. До одних із найважливіших внутрішніх факторів впливу належать мотиваційні чинники.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню мотивації досягнення присвячено багато праць як вітчизняних учених, таких як В. Асєєв, І. Алтуніна, В. Бажанюк, С. Занюк, Є. Ільїн, А. Леонтьєв, Б. Шаповалов та інші, так і зарубіжних, таких як Н. Ах, К. Левін, Д. Макклеланд, А. Маслоу, Х. Хекхаузен та інші.

**Постановка завдання.** Метою статті є поглиблене вивчення мотивації на малому підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Детермінанти зовнішнього впливу коригують поведінку, визначають потенційні можливості та загрози, тобто формують так званий «коридор суспільних можливостей» індивіда та набувають об'єктивного та суб'єктивного характеру. Об'єктивні – зумовлені загальносуспільними нормами та правилами, системними особливостями та законами розвитку суспільства. Суб'єктивні – залежать від міжособистісних комунікацій всередині колективу, ієрархії у суспільстві та ін. Детермінанти внутрішнього впливу вагомі, важко прогнозовані та невизначені, їх вплив знаходиться на межі психологічних та поведінкових особливостей індивіда.

Нетривіальність понять «мотивація» та «стимулювання» визначається їх змістовним наповненням та сукупністю дієвих засобів впливу.

Психологи Н.І. Козлов, А. Рапопорт визначали мотив як внутрішнє спонукання до дії на основі особистого інтересу. Три ключових слова задають зміст поняття мотив, це – «спонукання», «внутрішнє» і «особисте».

Мотив – це не страхи, не прагнення, не те, що відвертає. Мотив – це прагнення, це завжди спонукання. Тобто мотив – це позитивна категорія, що діє на основі конструктивних моментів поведінки індивіда.

Мотив завжди формується у внутрішньому середовищі людини і визначається особливостями її особистості. Безособистісні дії не можуть вважатися мотивами. Мотив завжди має індивідуальний характер [1].

За однією дією можуть стояти одночасно кілька мотивів, одні з них можуть бути цілком усвідомленими, інші – погано, а то і зовсім несвідомими. Частіше усвідомлюються і пред'являються оточуючим мотиви більш соціально прийнятні, проте буває і навпаки, коли люди через ті чи інші причини свої мотиви представляють у більш невідомому світлі, ніж це є насправді. Соціально прийнятні мотиви є більш зрозумілими широким масам і не викликають супротиву.

З погляду етики, мотив – це внутрішня рушійна сила, що визначає поведінку людини, її вчинки та дії. Він пов'язаний із виконанням основних культурних, соціальних та життєвих потреб людей. Мотивами можуть виступати цінності, потреби, емоції, інтереси, думки, схильності конкретної особистості. Мотиви пов'язані з потребами, адже останні реалізуються через діяльність та поведінку. Мотивами можуть бути потреби і бажання,

почуття, думки, пріоритети особистості. Мотивами можуть виступати не самі потреби, а й усвідомлена необхідність у їх задоволенні. Неусвідомлені потреби є стимулами вчинків, але не можуть бути їх мотивами. На відміну від потреб, мотиви мають активну спрямованість. Тому потреби реалізуються і конкретизуються через мотиви [2].

Х. Хекхаузен вважає, що мотивація досягнення – це спроба підвищити або зберегти максимально високими можливості людини у всіх видах діяльності, до яких можуть бути використані критерії успішності і де виконання схожої діяльності може привести або до успіху, або до невдачі [3]. Він виділив основні моменти у формуванні мотивації працівника:

1. Знання власної мотивації допомагає пришвидшити процес досягнення цілей.

2. Якщо мотивація надходить від інших суб'єктів, то це зовнішня мотивація.

3. Якщо індивід здатний переконати, надихнути та спонукнути себе до дій самостійно, та таку мотивацію слід вважати внутрішньою.

4. Також виділяють мотивацію «до»: це коли людина уявляє яскраві образи, де її ціль досягнута. Нею рухає вперед саме омріяний образ, де все добре. Та мотивацію «від»: коли людина дуже детально уявляє негативні наслідки від недосягнення очікуваних результатів.

Постіндустріальне суспільство нині потребує формування чи орієнтації мотивації. Традиційні підходи до категорії мотивації визначали потребу у її формуванні і базувалися на можливостях використання позитивних та негативних мотивуючих чинників, що надавали короточасного ефекту. В умовах сьогодення набуває важливості система забезпечення відповідності мотиваційних чинників особливостям індивіда, тобто як будь-яка концепція розвитку суспільства, теорія мотивації повинна визначатися особистісним підходом, що забезпечує ефект на довгострокову перспективу і стимулює формування в особистості «любви», «прив'язаності» до виконуваної роботи. Таким чином формується «корпоративний дух», що вважається однією із найдієвіших конкурентних переваг у сучасному висококонкурентному економічному просторі.

Але є відмінність мотивації у малому та великому бізнесі. Корпоративний дух «тім білдінг» – засоби формування мотивації масштабних підприємств, у малому бізнесі вирішальним чинником є матеріальна мотивація. Головне в малому бізнесі – відчуття «смак грошей», а гроші для багатьох людей є найголовнішим джерелом невичерпної енергії в робочому процесі.

Крім матеріальної зацікавленості, у малому підприємстві визначальним чинником виступає міжособистісний зв'язок – потрібно ставитися до співробітників як до партнерів. Хороший приклад

мотивації співробітників показують ріелторські організації, страхові компанії, підприємства ІТ-індустрії. Vox moving (продаж коробок) іде в минуле, поступаючись продажу сервісів, які, як правило, приносять високий маржинальний дохід [4].

У сфері надання послуг побутує так званий «феномен офіціанта», що підкріплюється формулою: «гроші – витрачений час». Тут під «витраченим часом» розуміють часовий лаг, який займає у людини процес навчання, там – отримання компетенцій, що відносяться до роботи. У офіціанта дивіденди починаються з першого дня – і цей факт слугує мотивацією для багатьох індивідів. Тобто працівники не потребують мотивації кар'єрного зростання через отримання матеріальної винагороди у поточному періоді. Співробітники можуть не виявляти ініціативи, оскільки не бачать перспектив. А те зростання, яке можливе, передбачає збільшення відповідальності, але не обов'язково – збільшення зарплати. Яскравий тому приклад: зростання від менеджера з продажу до керівника відділу продажів: відповідальність співробітника зростає, а зарплата прив'язана вже не до особистого результату, а до результату відділу.

Питання особистих перспектив працівників тісно пов'язане із стратегією кожної окремо взятої компанії. Проблема в тому, що більшість малих підприємств не мають сформованої стратегії ні на 5–10 років, ні на найближчі 5 років. У більшості підприємств, як правило, є плани по обороту на найближчий рік, але практично ні у кого немає стратегії і тактики, як цих показників можна досягти у змінному економічному, політичному та правовому середовищі. Відсутність конкретних цілей у діяльності зумовлює відсутність політики їх досягнення, в тому числі і у сфері мотивації своїх працівників. Як наслідок, співробітники компанії не зіставляють свої особисті цілі з цілями компанії і тому не проводять паралель у тому, що досягнення цілей компанії веде їх і до досягнення своїх власних цілей. У більшості співробітників є проблема з корпоративною етикою: вони не хочуть вкладати в компанію інтелектуальні та матеріальні ресурси, але при цьому хочуть багато від неї отримувати.

Цю дилему можна вирішити шляхом вироблення чіткої стратегії розвитку в розрізі довгострокових та короткострокових цілей, тактичних кроків їх досягнення, визначення ролі кожного працівника у досягненні зазначених результатів у перспективі, розроблення особистих та робочих цілей, і особисті цілі при цьому прив'язати до цілей компанії. При цьому питання мотивації визначатиметься тим, чого прагне кожен окремий співробітник і як він це може отримати за допомогою компанії, частиною якої він є і на результат роботи якої він націлений. Система мотивації повинна бути зрозумілою як для роботодавця, так і для працівника.

Наявність стратегії і тактики розвитку підприємства допоможе створити перспективи для зростання співробітників [5].

Відсутність мотивації у досягненні індивідом своїх цілей визначається ступенем виконання мінімуму роботи, який не спричинить покарання. У кожного працівника мотиваційна структура індивідуальна і залежить від соціального статусу, добробуту, кваліфікації, посади, ціннісних орієнтирів та інших факторів [6]. Аналіз мотиваційних факторів, що визначаються більшістю працівників малих підприємств як пріоритетні, свідчить про таку статистику: (рис. 1).

Мотиви формуються поетапно:

1. Усвідомлення спонукання (сприйняття предметного змісту, способів дії та результату).

2. Прийняття мотиву (співвідношення мотиву із системою особистісних цінностей).

3. Реалізація мотиву (спонукальна функція мотиву поєднується із задоволенням потреби).

Якщо неможливо реалізувати прийнятий мотив, у працівника виникає стан фрустрації, що викликаний наявністю непереборних причин на шляху реалізації мети та розбіжностями реальних обставин та очікувань суб'єкта.

Особистісні та об'єктивні фактори підвищення ефективності роботи співробітників варто агрегувати та розглянути їх у формі комплексних мотиваційних чинників, а саме:

1. Гнучкі винагороди. Малому та середньому бізнесу важко змагатися з великим. Зарплати в малих підприємствах нижчі, ніж у великих компаніях на порівнянних посадах, і вони не завжди білі. Не часто в маленьких компаніях можна бачити і чітку систему бонусів залежно від показників ефективності співробітника. Зате система зарплат більш гнучка, а як

мотивацію власник компанії може запропонувати ключовим співробітникам участь у капіталі. При цьому керівникам малого підприємства було б дуже корисно взяти на озброєння поширену у великих компаніях чітку систему преміювання. Якщо в компанії буде обумовлено, що за підсумками року або за виконання окремих проектів і функцій співробітник отримує премію, то це може виявитися вагомим і стимулюючим аргументом для працівника.

2. Приклад власника. Головною перевагою невеликих компаній є людський фактор. Особисті якості власника дуже важливі для прийняття рішення всіма членами невеликого колективу. І якщо генеральний директор у кризу скоротить зарплату не тільки співробітникам, а й собі, при тому собі більше, ніж іншим, то він допоможе співробітникам не так болісно переносити погіршення умов і заробить собі кредит довіри. Багато співробітників цінують маленькі компанії за неформальну, часто навіть сімейну атмосферу і не промінюють це ні на які високі зарплати у великих організаціях, де діють жорсткі регламенти, які роблять робочу атмосферу більш формальною.

3. Швидкість прийняття кадрових рішень. Без довгих узгоджень підвищити зарплату, зробити для співробітника гнучкий графік роботи, швидко прийняти рішення щодо поточної діяльності – в цьому малий бізнес, безперечно, обганяє великий.

4. Можливості професійного зростання. Мале підприємство дає співробітникам шанс зрозуміти, як працює бізнес, а через якийсь час відкрити свою справу і навіть успішно його вести. Рядовому співробітнику великої компанії навряд чи вдасться побачити всі грані бізнесу компанії, у всякому разі, на це буде потрібно набагато більше часу. Зате під час вступу на роботу він буде чітко знати свої

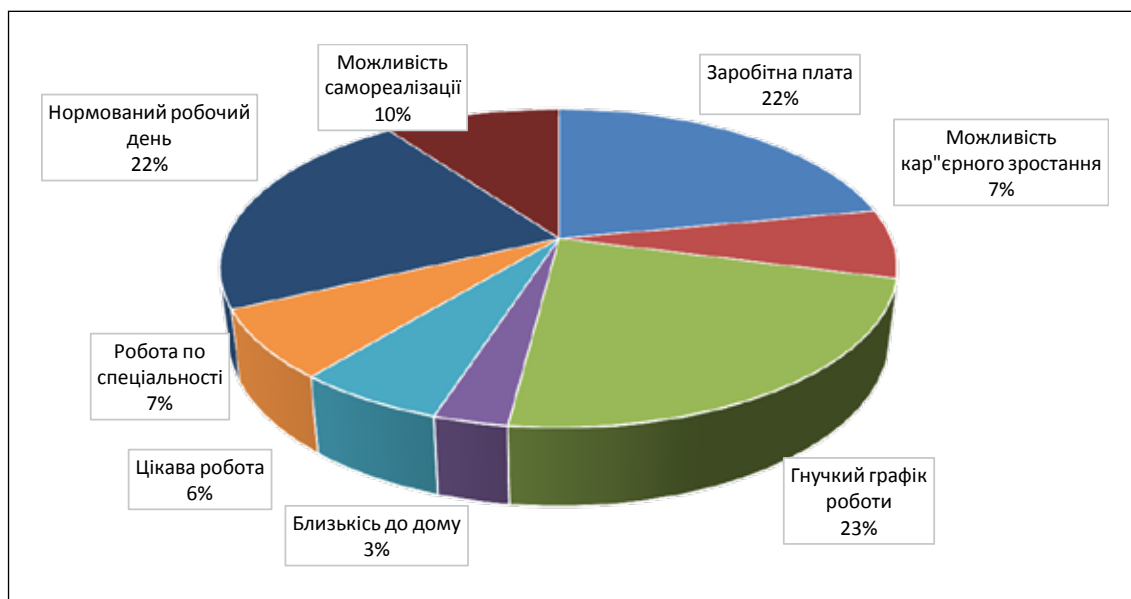


Рис. 1. Основні мотивуючі чинники працівників малих підприємств

кар'єрні перспективи: коли і за яких умов він зможе вийти на наступний щабель. Ці методи малий бізнес теж міг би з успіхом використовувати у себе.

5. Банківські пільги. На відміну від великих компаній, у малому бізнесі співробітники рідко отримують медичну страховку та інші соціальні корпоративні блага. Зате вони можуть отримати кредит на вигідних умовах у банку, де обслуговується їх фірма, або доступ до преміальних банківських продуктів [7].

Крім зазначеного переліку факторів впливу на мотивацію працівників, у малих підприємствах варто враховувати паритет інтенсивності праці та її ціни. Зростаюча інтенсивність праці за сталого доходу може знеохотити працівника до активної діяльності. Неприятливі санітарно-гігієнічні умови на виробництві, незадовільна організація праці та психологічний клімат, недоліки соціально-побутової сфери можуть сформувати таку трудову поведінку, коли працівник згоджується на меншу трудову винагороду, оскільки така інтенсифікація праці є для нього неприйнятною. Неоднозначність залежності між мотивацією та результатами праці породжує управлінську проблему, зокрема, якщо рівень винагороди пов'язувати лише з результатами праці, то це демотивуватиме працівників із нижчими результатами, але які працювали ретельніше, проте винагородження працівника лише за старання нівелює вищу продуктивність інших. Розв'язання проблеми має ситуаційний характер і залежить від великої множини поведінкових організаційних, особистісних та інших чинників.

**Висновки з проведеного дослідження.** Системи мотивації у великих і малих компаніях сильно різняться. Багато співробітників цінують свої великі компанії за відомий бренд, стабільність, чітко позначені перспективи й умови. Перевагою ж малого бізнесу є можливість отримати безцінний досвід управління, швидко набратися потрібного досвіду, здобути самостійність. Можливостей для мотивації персоналу у малого бізнесу чимало, необхідно тільки грамотно ними скористатися. Таким чином, основним завданням власника малого підприємства є поєднати систему ефективної мотивації з критерієм прибутковості та успішності підприємства, що забезпечить йому додаткову конкурентоспроможність.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Психологія : Енциклопедія практичної психології. URL: <http://psychologis.com.ua/motiv.htm>.
2. Етика сьогодні : актуально про етику та мораль. URL: <http://www.etica.in.ua/motiv-yak-ponyattya-etiki/>.

3. Хекхаузен Х. Психология мотивации достижения : [Пер. с англ.] / Х. Хекхаузен. СПб. : Речь, 2001. 238 с.

4. Помощь бизнесу : мотивация персонала в малом бизнесе [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://bishelp.ru/business/personal/motivaciya-personala-v-malom-biznese>.

5. Бойко Ю. Мотивация персонала в малом и среднем бизнесе / Ю. Бойко // Журнал HRMagazin. URL: [http://www.hrm.ua/community/blog/motivaciya\\_personala/1260.html](http://www.hrm.ua/community/blog/motivaciya_personala/1260.html).

6. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємств / О. І. Кліпкова // Європейські перспективи : наук.-практ. журнал. К.: Юнеско, 2014. № 2. С. 192–196.

7. Солнцев М. Пять стимулов для сотрудников малых и средних предприятий / М. Солнцев // Газета «Ведомости», 2015. URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/blogs/2015/09/11/608340-pyat-stimulov-dlya-sotrudnikov-malih-i-srednih-predpriyatii>.

#### REFERENCES:

1. Psykholohis : Entsyklopediia praktychnoi psykholohii [Psychology: Encyclopedia of practical psychology] URL: <http://psychologis.com.ua/motiv.htm> (in Ukrainian).

2. Etyka sohodni : aktualno pro etyku ta moral [Ethics today: actual ethics and morality] URL: <http://www.etica.in.ua/motiv-yak-ponyattya-etiki/> (in Ukrainian).

3. Khekkhauzen Kh. (2001) Psykholohiya motyvatsyy dostyazheniya [Psychology of achievement motivation]. SPb. : Rech, 2001. 238 p. (in Russian)

4. Pomoshch byzneseu : motyvatsiya personala v malom byznese [Assistance to business: staff motivation in small business] URL: <http://bishelp.ru/business/personal/motivaciya-personala-v-malom-biznese> (in Russian).

5. Boiko Yu. Motyvatsiya personala v malom y srednem byznese [Motivation of staff in small and medium business]. Zhurnal HRMagazin URL: [http://www.hrm.ua/community/blog/motivaciya\\_personala/1260.html](http://www.hrm.ua/community/blog/motivaciya_personala/1260.html) (in Ukrainian).

6. Klipkova O.I. (2014) Doslidzhennia motyvatsiinoho protsesu v aspektakh formuvannia kreatyvnoho potentsialu pratsivnykiv pidpriemstv [Investigation of the motivational process in aspects of creating creative potential of enterprise workers]. Yevropeyski perspektyvy : nauk.-prakt. zhurnal. K.: "Iunesko", № 2. pp. 192–196. (in Ukrainian).

7. Solntsev M. (2015) Piat stymulov dlia sotrudnykov malikh y srednykh predpriyatyi [Five incentives for employees of small and medium enterprises]. Hazeta "Vedomosti". URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/blogs/2015/09/11/608340-pyat-stimulov-dlya-sotrudnikov-malih-i-srednih-predpriyatii> (in Russian).

**Mitsenko N.G.**Candidate of Economic Sciences,  
Professor, Professor of Economics  
Lviv Trade and Economic University**Klipkova O.I.**Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Economics  
Lviv Trade and Economic University**FEATURES OF THE MOTIVATION OF SMALL BUSINESS WORKERS**

The article deals with the main categories that form the motives for effective activity at small enterprises. It is determined that motives are generated only by a positive view of the development of events. Characterized by the determinants of external and internal influence on the motivation of the individual. The key points to be taken into account when analyzing the motives of an employee. The article focuses on the specifics of the motivation of small enterprises. The “waiter phenomenon” is distinguished, which hinders the career development factor as the main motivator for young people.

On the basis of personal data of employees of small businesses, a priority factors that determine their need and desire to work.

The attention to phasing motivation – of knowing the motive for its implementation. Detected problem of frustration as one of the obstacles to use motivation to achieve their aims by achieving organizational goals.

Directions outlined stimulate motivation and the main factors that should look for when shaping development strategy in the context of the factors of production as labor.

There are five main motivational factors that should be taken into account when forming the system of personnel management of small enterprises: flexible rewards, owner's example, bank privileges, speed of personnel decision making and peculiarities of professional growth.

The features and complexity of decision-making in various forms of Conduct, which leads to situational decisions.