

УДК 65.014.1

І.З. ДОЛЖАНСЬКИЙ, кандидат економічних наук, професор,
завідувач кафедри ПВНЗ «Макіївський економіко-гуманітарний інститут»

МОТИВАЦІЙНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Розглядаються різні мотиваційні моделі управління потенціалом підприємства, їх переваги та недоліки. Встановлено можливості застосування моделей у практиці вітчизняних підприємств.

Ключові слова: *потенціал, мотивація, мотиваційна модель, мотиватори, системний підхід.*

Ефективність управління підприємством забезпечується у процесі виконання визначеної ним місії, досягнення стратегічних цілей за мінімального використання ресурсів і максимального виходу цільового продукту. Отже, потенціал визначає успішність підприємства на ринку. Тому формування і забезпечення ефективного використання потенціалу буде, перш за все, здійснено за умов наявності мотивації. Проте жодна система управління не буде ефективно функціонувати у разі відсутності ефективної мотиваційної моделі, оскільки саме вона спонукає конкретного індивіда й колектив у цілому до досягнення особистих і колективних цілей.

Існують різні підходи до мотивації окремих працівників і їх груп, зокрема відомі моделі В. Врума, Блейка – Моутона, Ф. Герцберга, В. Зігерта і Л. Ланга, К. Левіна А. Маслоу, Д. Макгрегора, Д. Макклеланда, Портера – Лоулера, Дж. О'Шонесі [1–10] та ін.

Кожна з мотиваційних моделей значених авторів має повне право на детальне вивчення й використання на практиці. Головне завдання у цьому випадку полягає в тому, щоб за правильної організації управління дійти згоди інтересів різних його учасників.

Метою статті є систематизація мотиваційних моделей управління потенці-

алом як елемента системи управління підприємства.

Потенціал підприємства являє собою реальну або ймовірну здатність виконувати цілеспрямовану роботу. На нашу думку, найбільш доцільно поділити його на чотири категорії. Базовий потенціал забезпечує підприємству досягнення комерційних цілей, створення економічних цінностей і одержання при цьому прибутку. Прихований потенціал – це активи, які в перспективі трансформуються у базові кошти. Зокрема сюди слід віднести кадровий потенціал, накопичений досвід діяльності у певній сфері бізнесу. Наявність збиткового потенціалу призводить до споживання ресурсів, що не приносять віддачі і не забезпечують прибуток. Пересічний потенціал характеризується наявністю на підприємстві активів, що забезпечують ефективне використання інших потенціалів, зокрема систему збуту, фінанси.

Саме успішно функціонуюча організація дозволяє забезпечувати розвиток потенціалу завдяки ефективному управлінню ним через мотивацію.

Еволюція застосування різних моделей мотивації відтворює як позитивні, так і негативні аспекти їх застосування. І це природний процес, тому що в теорії та практиці управління немає ідеальної моделі заохочення. Існуючі моделі мотива-

ції досить різні за своєю спрямованістю й ефективністю.

У світовій практиці добре відома мотиваційна модель ієрархії потреб Маслоу. Не претендуючи на повноту висвітлення усіх методів ієрархії потреб, нами запропоновано об'єднати їх у три групи [11]: соціальні (здійснення роботи, що сприяла б спілкуванню з іншими працівниками; створення клімату колективізму в досягненні поставленої мети; спокійне сприйняття наявності неформальних груп, якщо їхня діяльність не спрямована на руйнування формальної організації; створення умов для підвищення соціально-економічної і творчої активності); потреби працівника у повазі до своєї особистості (створення умов працівникові для регулярного й системного підвищення кваліфікації, залучення працівників до розроблення цілей розвитку підприємств, прийняття рішень, делегування підлеглим додаткових повноважень, забезпечення умов для кар'єрного зростання, об'єктивна оцінка результатів праці й відповідне матеріальне та моральне заохочення); потреби у самоповазі (створення умов для розвитку творчого потенціалу і його використання, формування видів робіт, що потребують від працівника максимальної віддачі).

З великої кількості мотиваційних моделей розглянемо окремі. Зокрема на практиці використовується мотиваційна модель з орієнтацією на результати (рис. 1).

Викликає інтерес модель мотивації В. Врума, яку можна віднести до моделі очікування [1]. У 50-х рр. ХХ ст. була апробована мотиваційна модель Ф. Герцберга [3], яка включає дві групи факторів («гігієнічні» й «мотиваційні»), що досить ефективно впливають на результати праці працівників фірм. Зокрема до гігієнічних факторів пропонується віднести: заробітну плату, соціальні блага, умови роботи: фізичні, зовнішні, статус, клімат на підприємстві, робоча атмосфера, обстановка, ставлення до керівництва й колег, а до мотиваційних факторів – такі: цікава робота, її багатосторонність, можливість підвищення знань, самостійність і повноваження, власна ділянка роботи, можливість домогтися відчутних результатів. Визнання досягнень виражається у збільшенні матеріальної винагороди, розширенні повноважень, підвищенні ступеня труднощів поставлених завдань, можливості професійного навчання та підвищення кваліфікації.

Загальні тенденції застосування мотиваційних моделей на підприємствах

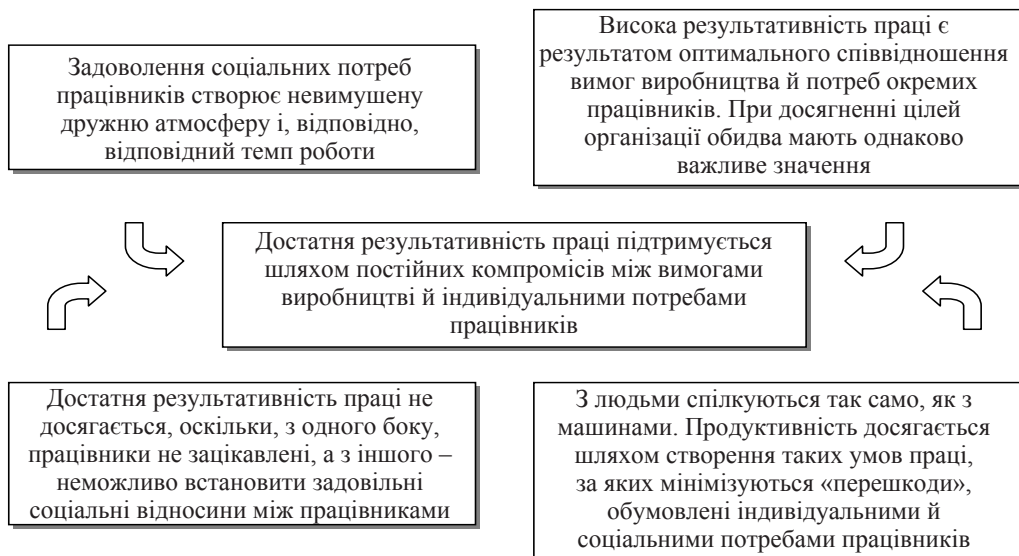


Рис. 1. «Управлінські ґрати» Блейка – Моутона [2]

розвинутих країн свідчать про те, що жодна з них не здатна повністю усунути протиріччя у стимулюванні праці найманих робітників, у тому числі інженерно-управлінських. За такого стану не можна домогтися повного розвитку особистості та її самореалізації.

Реалізація систем мотивації у будь-якому колективі потребує, як правило, більших витрат фонду заробітної плати й преміального фонду. Ці витрати повинні становити до 30% обсягу продажів, а не 10–15%, як прийнято на вітчизняних підприємствах. Виходячи з пропонованої концепції мотивації з урахуванням результатів дослідження на підприємствах України й накопиченого досвіду організації стимулювання, пропонуємо модель мотивації, яка включає в себе (рис. 2): матеріальне стимулювання (оплата праці, преміальні системи); моральне заохочення, в якому проявляється об'єктивний характер особистих моральних інтересів окремого індивіда, визнання його значущості; соціально-натуральне заохочення; заохочення кар'єрного зростання, додаткове заохочення високих досягнень у праці; соціальне заохочення.

На відміну від інших мотиваторів (матеріально-грошового, соціального, професійно-грошового, морального, трудового та ін.), матеріальне стимулювання займає провідне становище в системі загальної мотивації, оскільки є основним джерелом задоволення ієрархії потреб.

На мотивацію управлінської праці впливає безліч зовнішніх і внутрішніх факторів, зокрема: оптимальність дію-

чої структури управління, рівень організації праці, формування кадрів відповідно до виконуваних функцій і вимог кваліфікаційного довідника, правильне встановлення групи з оплати праці відповідно до нормативних показників, вибір форм і систем оплати праці, визначення критеріїв оцінювання результатів праці залежно від кількості і якості затраченої праці, оптимальність розроблених локальних преміальних положень та інших факторів.

Нами було визначено, що традиційні форми й системи оплати праці не виконують повністю своєї мотиваційної ролі, хоча продовжують, як і раніше, функціонувати. Тому поряд з традиційною системою оплати праці (погодинно-преміальною) рекомендується застосовувати й інші системи оплати (акордно-преміальну, відрядно-преміальну, контрактну, колективний продаж інтелектуальної власності).

Перелічені системи мотивації щодо управлінських ресурсів раніше практично не застосовувалися, за винятком окремих фрагментарних явищ. Наші пропозиції з удосконалення матеріального стимулювання стосуються апробації зазначених мотиваторів на практиці.

Зокрема впровадження нових технологій виробництва продукції, що відповідають світовим стандартам, пов'язано з екологічними змінами, відновленням і модернізацією виробничого процесу. У той же час реалізація цих процесів спричиняє необхідність підвищення кваліфікації кадрів або їх перепідготовку. При цьому виникає протиріччя між характе-

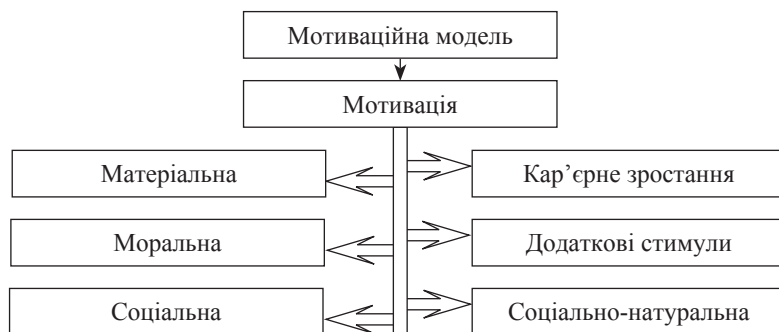


Рис. 2. Модель мотивації за системним підходом

ристиками робочої сили й використанням устаткування, предметів праці, технологій. Підвищення кваліфікації персоналу, що бере участь в інноваційній діяльності, приводить до введення нових критеріїв оцінки цінностей та стимулює зміни всієї системи.

Політику підприємства щодо матеріально-грошового стимулювання наведено на рис. 3.

Звичайно, наведені вище мотиваційні моделі не бездоганні. Так, Дж. О'Шонеси [10] з посиланням на М. Портера дійшов висновку й стверджує, що, наприклад, модель Маслоу має такі недоліки: категорії Маслоу непридатні для вирішення практичних завдань, не можна беззастережно пояснити спостережувану поведінку того чи іншого мотиву.

Теорію ієрархії можливо краще розглядати як організуючу концепцію. Є підстави вважати, що ієрархії потреб існують як у категорії робітників, так і керівників. В останніх потреби в повазі й самовираженні часто не задоволені.

Не залишилася поза критикою й мотиваційна модель Д. Макклеланда [8], який розпочав дослідження не того, як людина діє, а того, як вона мислить. При цьому Макклеланд використовує проектну методику, що пов'язана з описанням наданого людині зображення. Чим більш двозначним є зображення, тим з більшою ймовірністю в описанні виявляються мотиви. Макклеланд стверджує, що думки, виражені в таких описаннях, можна згрупувати за категоріями людських мотивів, зокрема, це потреби в афіліації (прагнення до належності), у владі, успіху або досягненні цілей.

Хоча модель Макклеланда може бути використана для поліпшення організаційного клімату, складовою частиною якого є мотивація персоналу, у його теорії можна заперечувати багато чого, у тому числі й методологію дослідження та занадто спрощену класифікацію мотивів.

До сказаного слід додати, що кожна мотиваційна модель має як переваги, так і недоліки, і це природний процес.



Рис. 3. Ситуація при ухваленні рішення про оплату праці

За таким підходом можна розглянути двофакторну теорію мотивації Ф. Герцберга [3], яка належить до категорії «мотиваційно-гігієнічної» і базується на результатах дослідження, що дозволяють дійти висновку: «людям властиві два види потреб: 1) уникнути страждань і 2) психологічного зростання».

Мотиваційна модель Ф. Герцберга нагадує видозмінений гедонізм (шукати задоволення, уникати прикростей), де поняття задоволення замінене самовираженням. Традиційне заперечення гедонізму (наприклад, те, що людина не може безпосередньо шукати задоволень або уникати прикростей, а може визначити курс дій, наслідком яких є прикрості або задоволення) в цьому випадку менш доречно.

Аналіз теорії «Х» і теорії «У» Макгрегора [7] дозволяє констатувати, що вони відображають полярні позиції та погляди.

За теорією «Х» людина байдужа до потреб організації та від природи опирається змінам. За теорією «У» мотивація, можливість розвитку, здатність брати на себе відповідальність, спрямовувати дії на досягнення цілей організації – усе це є в людях, а не вкладається в них керівництвом. Обов'язок керівництва – допомогти людям усвідомити й розвинути в собі ці людські якості.

Якщо керівництво поділяє погляди теорії «Х», воно звертає особливу увагу на методи зовнішнього контролю, а якщо – теорії «У» – особливе значення надається самоконтролю за умови періодичних звітів про виконання.

Таким чином, протиріччя, висловлені різними авторами в частині теоретичних і практичних аспектів діючих нині мотиваційних моделей, аж ніяк не призводять до їх повного заперечення. Навпаки, критичні зауваження, на нашу думку, головним чином спрямовані на їх вдосконалення.

Ефективність або життєвість тієї чи іншої моделі можна перевірити тільки апробувавши їх на практиці з урахуванням того середовища, де вони будуть впроваджуватися.

Безперечно одне, що відсутність мотиваційних моделей на вітчизняних підприємствах знижує ефективність діючих систем управління й соціально-економічну діяльність трудових колективів. Разом з тим стає зрозумілим, що мотиваційні моделі можуть приводити як до позитивних, так і негативних соціально-економічних наслідків в управлінні потенціалом підприємства.

Список використаної літератури

1. Мотивационная теория ожиданий В. Врума [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/encycl/expectation_theory.shtml
2. Управленческая решетка Блейка-Моутона [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.economicportal.ru>
3. Двухфакторная теория мотивации Герцберга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki>
4. Зигерт В. Руководит без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг. – М.: Экономика, 1990. – С. 171.
5. Левин К. Динамическая психология: избранные труды [Электронный ресурс] / К. Левин; под общ. ред. Д.А. Леонтьева и Е.Ю. Патяевой. – М.: Смысл, 2001. – Режим доступа: <http://psyjournals.ru/authors/31085.shtml>
6. Маслоу А.Г. Мотивация и личность [Электронный ресурс] / А.Г. Маслоу. – Режим доступа: <http://lib.ru/PSIHO/MASLOU/motivaciq.txt>
7. Мотивация персонала (Макгрегор) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.coolreferat.com/Мотивация_персонала_14
8. Теория потребности успеха Дэвида Макклеланда и большие продажи [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.treko.ru/show_article_2150
9. Модель Портер-Лоулера [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pragmatist.ru/motivaciya-truda/model-portera-loulera.html>
10. О'Шонеси Дж. Принципы организации управления фирмой / Дж. О'Шонеси. – М., 1986. – 311 с.

11. Должанський І.З. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна, О.О. Удалих, І.М. Герасименко, В.М. Рашупкіна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.

Рассматриваются разные мотивационные модели управления потенциалом предприятия, их преимущества и недостатки. Установлены возможности применения моделей в практике отечественных предприятий.

Ключевые слова: потенциал, мотивация, мотивационная модель, мотиваторы, системный подход.

A variety of motivation models of company potential management is examined. Their advantages and disadvantages are discussed. The possibilities of models application in practice of domestic companies are determined.

Key words: potential, motivation, motivation model, motivators, system approach.

Надійшло до редакції 21.01.2013.