

MOTIVATION AND INCENTIVES IN TERMS OF CREATIVE MANAGEMENT

N. Zhuzhukina

National University of Food Technologies

Key words:

*Motivation
Stimulation
Human capital
Cognitive qualities
Creative management
Individual incentives*

Article history:

Received 03.05.2017
Received in revised form
18.05.2017
Accepted 25.06.2017

Corresponding author:

N. Zhuzhukina
E-mail:
npnuht@ukr.net

ABSTRACT

The article is based on the analysis of motivation theories, such as the theories of needs, expectations and justice. The conceptual basis for the formation of the incentive system has been defined — namely, the transparency and lack of voluntarism and protectionism; using direct and indirect financial incentives; using social incentives of comfort and creativity. When implementing these group motivations to determine the personal contribution of each employee, it is recommended to use such tools as complex indicative indicators and grading factors. In the conditions of formation of the information society, the group methods of motivation and stimulation are gradually replaced by an individual incentive system. In this regard, we examined the model of cognitive stimulation of Myers-Briggs, which still is not widely used in the practice of domestic enterprises and even in the education system.

DOI: 10.24263/2225-2924-2017-23-4-10

МОТИВАЦІЯ І СТИМУЛЮВАННЯ В УМОВАХ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Н.І. Жужукіна

Національний університет харчових технологій

У статті на підставі аналізу теорій мотивацій, а саме: теорій потреб, очікування та справедливості, визначені концептуальні засади формування системи стимулювання: транспарентність, відсутність волюнтаризму та протекціонізму; застосування прямих і непрямих матеріальних стимулів та соціальних стимулів комфорту і творчості. При реалізації цих групових мотивацій для наближення до визначення особистого внеску кожного працівника рекомендовано застосовувати такий інструментарій, як комплексні індикативні показники та коефіцієнти градування. В умовах формування інформаційного суспільства групові методи мотивацій і стимулювання поступово замінюють індивідуальною системою стимулювання. У зв'язку з цим нами розглянута модель когнітивного стимулювання Майєрс-Бріггс, яка поки що широко не використовується в практиці роботи вітчизняних підприємств і навіть у системі освіти.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, людський капітал, когнітивні якості, креативний менеджмент, індивідуальне стимулювання.

Постановка проблеми. Apple, Google, Microsoft, Amazon, Facebook — компанії-гіганти з найбільшим рівнем доходів у світі за результатами 2016 р., додана вартість яких створена креативними властивостями людини. Саме ці компанії змінили практику мотивації праці, пов'язану з переосмисленням ролі людини в суспільному виробництві та впровадженням сучасної «ідеології» менеджменту. Модель «виробничого» менеджменту, за якою передбачалось, що наймані працівники мусять працювати більше, а коштувати роботодавцю менше в умовах інтелектуальної творчої праці, не спрацьовує. Основою роботи з людським капіталом у постіндустріальному суспільстві має бути не просто стимулювання до високопродуктивної праці, а активізація когнітивних можливостей робітників. Тому визначення сучасної концепції системи стимулювання та прикладних інструментаріїв її реалізації постало як нагальна потреба креативного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стимул (лат. stimulus) — палка з гострим кінцем, якою поганяли тварин. Таким чином, стимулювати означає надавати зовнішній поштовх, що спонукає до дії.

Слово «мотивація» французького походження і означає спонукальну причину, імпульс до вчинку або дії. Нерідко цей термін використовують як поняття стимулювання. Але на відміну від стимулу мотив виступає у вигляді внутрішньої спонукальної сили, а мотивація, відповідно, — комплексом внутрішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності [2; 3].

Розуміння необхідності базувати систему стимулювання на системі мотивації виникла тільки на початку ХХ ст. у працях американського соціолога Е. Мейо з доктриною «людських відносин», але реальний розвиток теорія мотивації набула у 60—70-х роках у працях А. Маслоу, Ф. Герцберга, В. Врума, Л. Портера, Д. МакКлеланда, Д. МакГрегора та ін. [1—5].

Кожна з теорій мотивації має раціональні ідеї, але найбільшого визнання набули теорії потреб (А. Маслоу та Ф. Герцберга); теорія очікування (В. Врума) й теорія справедливості. Саме використання елементів всіх цих трьох теорій дає можливість побудувати комплексну модель мотивації підприємства, а на її базі — і систему стимулювання.

Метою статті є визначення концепції системи стимулювання в сучасних умовах та ознайомлення з інструментарієм її реалізації.

Викладення основних результатів дослідження. Модель мотивації на рівні підприємства ґрунтується на вимогах, які обумовлюються теоріями потреб, очікування та справедливості. Теорія потреб А. Маслоу передбачає наявність ієрархії в потребах людини, а саме: послідовний перехід від задоволення фізіологічних потреб, потреб безпеки, потреб формування соціальних зв'язків, визнання та поваги і, нарешті, потреби самовираження. Відштовхуючись від цієї теорії, система стимулювання підприємства має базуватися на таких вимогах:

- диференціації пакетів стимулювання залежно від ієрархії посади працівника;
- пропонування для працівників з мінімальним і середнім рівнем заробітної плати виключно матеріальних стимулів;
- використанні для працівників вищих посадових ланок соціальних пакетів стимулювання (участь в управлінні підприємством, умови просування по

службових сходинах, можливість стажування в провідних фірмах або за кордоном).

На відміну від А. Маслоу, Ф. Герцберг у своїй теорії не розглядав наявність ієрархії в потребах людини, а вважав, що орієнтація на потреби комфорту (умови праці, заробіток, міжособові відносини) або творчості (можливість творчого і ділового зростання, просування по службі, визнання та схвалення результату) є іманентною якістю особистості. Якщо менеджмент підприємства схиляється до цієї думки, то стимулюючі пакети повинні бути універсальними і включати як матеріальні, так і соціальні стимули незалежно від посади працівника. Але мабуть найбільш доцільним слід вважати наявність можливості вибору самим працівником певних стимулюючих пакетів.

Виходячи з теорій потреб А. Маслоу та Ф. Герцберга, методи стимулювання можна класифікувати таким чином(табл. 1).

Таблиця 1. Класифікація методів стимулювання

Матеріальні		Соціальні	
Прямі	Непрямі	Комфорта	Творчості
- системи і форми оплати праці; - участь в аукціонерному капіталі; - участь у прибутках.	- оплата житла, харчування, транспорту, зв'язку, лікування; - ощадні фонди; - програми житлового будівництва; - стипендіальні програми.	- гнучкі робочі графіки; - організація робочого місця.	- умови просування по службі; - стажування та підвищення кваліфікації; - форми виразу суспільного визнання.

За теорією очікування В. Врума, мотивація людини складається від очікування щодо співвідношення витрат праці та результатів, співвідношення результатів та винагороди і передбачуваним ступенем цінності отриманої винагороди. Це передбачає, що система стимулювання повинна базуватися на заздалегідь узгодженому співвідношенні рівня стимулювання в оплаті праці з її результатами та визнанні особистого внеску в загальний успіх кожного працюючого.

Виконання цього принципу потребує розробки чіткої системи показників та правил і неситного виконання цих правил, бо будь-який волонтаризм чи протекціонізм різко знижує стимулюючий ефект системи.

Теорія справедливості передбачає можливість порівняння особистої винагороди із заохоченням інших людей, що виконують аналогічну роботу, та зняття соціального напруження через дотримання принципу справедливості. Основною умовою забезпечення цього принципу є транспарентність системи стимулювання на підприємстві. Непрозорість систем стимулювання нівелює її ефективність і створює явний чи уявний дисбаланс інтересів.

Зазначені нами принципи формування системи стимулювання потребують певного інструментарію їх реалізації. Найбільш вагомим і складним елементом системи стимулювання є розробка показників стимулювання. Протягом тривалого часу на підприємствах харчової промисловості для цієї мети використовували традиційні показники ефективності виробництва. При

цьому критеріями визначались ефективність використання ресурсів (основного, оборотного і людського капіталу) та фінансових результатів. Показники ефективності розраховувались формульно за принципом співвідношення витрат до результатів чи, навпаки, результатів до витрат: продуктивність праці, фондівіддача, оборотність оборотних коштів, рентабельність тощо. Ці показники фактично не давали можливості чітко врахувати особистий внесок великої кількості працюючих зайнятих не у виробничій, а в інших функціональних системах підприємства (маркетингу, логістики, безпеки, менеджменту). Тому в сучасних умовах пропонується використовувати не тільки традиційні формульні показники ефективності там де це можливо, а й комплексні індивідуальні індикативні показники.

Принципи розробки цих показників:

- визначається мета діяльності підприємства на середньостроковий період (наприклад, збільшити частку присутності підприємства на ринку або зменшити витрати, або відновити платоспроможність підприємства тощо);

- будеться «дерево цілей» для кожної функціональної системи та окремих відділів відповідно до зазначеної мети;

- визначаються необхідні зусилля з боку окремих функціональних груп для досягнення локальних цілей відділу;

- розробляються показники формульні/неформульні і нормативні, які відповідають функціональним обов'язкам працівника. Наприклад, для відділу продажу можуть бути встановлені такі показники: кількість зв'язків з потенціальним клієнтом через соціальні й телефонні мережі, кількість проведених переговорів і підготовка макетів договорів. При цьому важливо, щоб ці показники враховували не тільки кінцевий результат (кількість укладених договорів), а й проміжні зусилля працівника (кількість телефонних зв'язків);

- залежно від значущості цих показників за них встановлюється певна кількість балів, відповідно до якої нараховується змінна частка заробітної плати;

- важливо, щоб та частина заробітної плати, яка нараховується за кількістю балів, давала можливість підвищити заробіток не менше ніж на 50%. Найбільший ефект досягається за умови збільшення заробітку вдвічі стосовно фіксованої (обов'язкової) частини заробітної плати;

- кількість показників, за якими відбувається стимулювання, не повинно перевищувати трьох;

- показники стимулювання не повинні змінюватися протягом року, а краще двох-трьох років.

Ще одним сучасним інструментом стимулювання, який майже не використовується в практиці роботи вітчизняних підприємств, є градування. Цей метод передбачає створення матриці коефіцієнтів впливу для всіх працівників згідно зі штатним розкладом. Ці коефіцієнти відображають значення функціональних служб та окремих виконавців для досягнення встановленої на даний період мети діяльності підприємства. Наприклад, якщо необхідно підвищити частку продажу, то значення відділу маркетингу для досягнення цієї мети буде більш вагомим і коефіцієнти нарахування стимулюючої частки заробітної плати для працівника цієї служби, відповідно, будуть вищими порівняно з іншими службами.

Розглянуті вище методи стимулювання мають індивідуальний характер, але базуються на групових засадах мотивацій. Останні розробки вчених дають змогу перейти від керівництва виробничими операціями до керування когнітивними процесами людини, тобто її особливостями сприйняття, обробки, передачі інформації та прийняття рішень. На цьому терені найбільш цікавою, з прикладної точки зору, є теорія І. Майєрс-Бріггс, згідно з якою пропонується первісно забезпечити такі умови й напрямки діяльності працівника, які найбільш відповідають його ментальним і когнітивним якостям. Відповідно до особливостей прийняття рішень розрізняють:

S (sensitive) — раціональних осіб, які приймають рішення на підставі інформації, реально отриманої від органів чуття (слуху, зору тощо) і не дуже вірять в наявність «шостого чуття»;

N (intuitive) — інтуїтивних, які можуть користуватися підсвідомістю;

P (perceptive) — ситуативні, які приймають рішення залежно від обставин «тут і зараз»;

J (judging) — особи, які намагаються структурувати свої судження, перевести їх у системи, плани, регламенти.

Інтуїтивні особи поділяються на:

F (feeling) — емоційні, що діють за принципом «хочу–не хочу», або «подобається–не подобається»;

T (thinking) — логічні, які встановлюють причинно-наслідкові зв'язки.

Особливості використання різних типів особистостей залежить від їх когнітивних особливостей (табл. 2).

Таблиця 2. Напрями діяльності працівників залежно від їх когнітивних особливостей

Типи особливостей	Характерні риси	Напрями працевлаштування
1	2	3
<i>SP</i>	Ситуативно-раціональні мають швидку реакцію, здатність до дії. Погано почувуються в умовах рутинної праці, їм краще зробити, ніж прописувати план дій. Стимулом для них є можливість діяти. Лояльно-індиферентні.	Напрями, де часто змінюються обставини: робота з клієнтами; дистриб'ютори; робітники служби безпеки та реагування; ритейлери; ріелтори.
<i>SJ</i>	Раціонально-структуровані намагаються регламентувати та систематизувати інформацію, виробити алгоритм дій, стабілізувати процеси. Стимулом є можливість тримати ситуацію під контролем і відчуття відповідальності й власної значущості. Лояльні до фірми.	Регулярний менеджмент: розробка стратегій, планування діяльності, встановлення правил і підтримка процедур.
<i>NF</i>	Інтуїтивно-емоційні мають високий рівень емпатії, здатні на нетрадиційні рішення, часто вдаються до маніпуляційних дій, сприймають фірму як сім'ю. Стимулом є формування комфортних міжособистісних відносин. Вони лояльні до себе, а не до фірми.	Маркетинг, дизайн, особисті контакти, творчість на терені емоційного сприйняття світу.
<i>NT</i>	Інтуїтивно-логічні — стратеги, які чітко встановлюють причинно-наслідкові зв'язки (схематехніки). Мотивуються інтересом до справи, демонструються некомпетентністю. Лояльні до справи, яка їх цікавить, а не до фірми.	Наукова робота, конструкторські бюро, керівники інноваційних компаній та їх відділів.

Окрім цього, при організації робочого місця та встановлення режиму роботи слід враховувати екстравертність та інтровертність особи. Якщо екстраверти при обробці інформації та прийнятті рішення обговорюють інформацію з іншими співробітниками, то інтроверти, навпаки, мають усамітнитися, щоб їм ніхто не заважав. Формування умов ефективного використання саме людського ресурсу є рушійною силою сучасного економічного розвитку.

Висновки

На підставі аналізу теорій мотивацій, а саме: теорій потреб, очікування та справедливості, визначені концептуальні засади формування системи стимулювання: транспарентність, відсутність волонтаризму та протекціонізму; застосування прямих і непрямих матеріальних стимулів та соціальних стимулів комфорту й творчості. При реалізації цих групових мотивацій для наближення до визначення особистого внеску кожного працівника рекомендовано застосовувати такий інструментарій, як комплексні індикативні показники та коефіцієнти градирування. В умовах формування інформаційного суспільства групові методи мотивацій і стимулювання поступово замінюють індивідуальною системою стимулювання. У зв'язку з цим нами розглянута модель когнітивного стимулювання Майєрс-Бріггс, яка поки що широко не використовується в практиці роботи вітчизняних підприємств та навіть у системі освіти.

Література

1. Рекомендація щодо визначення заробітної плати працюючих в залежності від особистого внеску працівника в кінцеві результати роботи підприємства, затверджено наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 31 березня 1999 року № 44 зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon.ped-rada.com.ua/regulations/1521/8453/8454/468237/>
2. Акулов М.Г. Економіка праці і соціально-трудова відносини: навч. посіб. / М.Г. Акулов. — Київ : Центр учбової літератури, 2014. — 328 с.
3. Ляш О.І. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навчальний посібник / О.І. Ляш, С.С. Гринкевич. — Київ : «Ліра-К». 2012. — 476 с.
4. Новікова М.М. Системне управління трудовим потенціалом підприємства : монографія / М.М. Новікова. — Харків : Вид-во Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, 2014.
5. Трудовий потенціал України: оцінка стану, ефективність використання, стратегічні напрями розвитку : монографія / О.А. Грішнова, С.Р. Пасєка, А.С. Пасєка; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О.А. Грішнєвої. — Черкаси : Вид-во ТОВ «Маклаут», 2013. — 360 с.