

УДК 331.522

Є. А. Ревтюк,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування, Івано-Франківський
національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ

МОТИВАЦІЯ В УМОВАХ ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ

Y. Revtjuk,
PhD in Economics, assistant professor, Department of Management and Administration,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gaz, Ivano-Frankivsk

MOTIVATION THROUGH THE CONCEPT OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

У роботі розглянуто особливості процесів мотивування окремих носіїв людського капіталу та їх груп. У рамках концепції управління людським капіталом запропоновано розглядати мотивування як процес збільшення продуктивної та зменшення деструктивної та фіктивної складових людського капіталу підприємства. Розглянуто екзогенний та ендогенний випадки впливу процесів мотивування на людський капітал підприємства. Класифіковано процеси мотивації та демотивації, які впливають на трансформацію продуктивної, фіктивної та деструктивної складових людського капіталу. В якості основних напрямів підвищення ефективності використання людського капіталу підприємства запропоновано розглядати мотивацію високопродуктивних носіїв людського капіталу, мотивацію інтелектуальної діяльності, мотивацію за результатами, мотивацію творчості та використання елементів інтелектуального лідерства. На основі проведеного аналізу запропоновано управлінські механізми підвищення ефективності системи мотивації носіїв людського капіталу підприємства.

The article considers the motivation of individual and collective human capital subjects. The concept of human capital management treats motivation as a process of increasing productivity and reducing destructive and fictitious components of human capital of the company. Exogenous and endogenous cases of human capital motivation are being considered. Motivation and demotivation processes that affect the transformation of productive, fictitious and destructive components of human capital are grouped. The potential for more efficient use of human capital of the company includes motivation of highly productive subject of human capital, motivation of intellectual activity, motivation by results, motivation of creativity and use of the intellectual leadership. The analysis proposes specific administrative arrangements for increased efficiency of motivation system of human capital subjects of the company.

Ключові слова: людський капітал, персонал, теорія мотивації, управління людським капіталом, управління персоналом.

Key words: human capital, personnel, theory of motivation, human capital management, human resources management.

Постіндустріальні зрушення в суспільно-господарських відносинах, які змінюють баланс рушійних сил соціально-економічного зростання від фізичного та фінансового до людського капіталу, в значній мірі змінюють характер взаємовідносин індивідуума як носія людського капіталу та підприємства.



Рис. 1. Мотивація та демотивація в ендogenous випадку моделі П-Ф-Д

В значній мірі це зумовлене тим фактом, що особа, яка в силу еволюції суспільно-господарської формації перетворилася з пасивного учасника ринку праці на активного гравця, який володіє чи не самим цінним в сучасних умовах активом — людським капіталом, усвідомила важливість свої знань за здібностей для успішного функціонування підприємства. Таким чином, перед сучасним роботодавцем постає надскладне завдання не тільки створити умови, за яких носій людського капіталу ефективно використає останній для досягнення цілей підприємства, але й мотивувати до накопичення як власного, так і людського капіталу підприємства.

Процеси мотивації досить детально розглянуті в роботах іноземних та вітчизняних науковців. Зокрема серед авторів найбільш відомих теорій мотивації слід відзначити А. Маслоу [1], Ф. Герцберга [2], Л. Портера та Е. Лоулера [3], Д. МакГрегора [4], Д. МакКлелланда [5] В. Врума [6] та інших. Серед українських вчених, які займалися проблематикою мотивації працівників слід відмітити А. Колота [7], В. Стадника [8], В. Петренка [9], та інших. Незважаючи на вагомий доробок науковців у сфері мотивації процеси стимулювання індивідуумів та їх об'єднань задля використання наявного у їхньому розпорядженні людського капіталу розглянуто в науковій літературі не було.

Таким чином, перед нами постало завдання розробки теоретичних підходів до інтенсифікації процесів залучення людського капіталу до досягнення цілей підприємства в умовах сучасних соціально-економічних відносин.

Зазвичай, під мотивацією дослідники розуміють складний процес спонукання індивідуума до поведінки, яка призведе до досягнення особистих, колективних або суспільних цілей. При цьому формування такої поведінки можливе як під впливом зовнішніх, так і під впливом внутрішніх чинників по відношенню до носія людського капіталу. Використання концепції управління людським капіталом, запропонованої автором у роботах [10; 11 та інших] дозволяє під новим кутом поглянути на теорію та практику мотивації на підприємстві. Традиційно, розглядаючи процеси мотивації, дослідники акцентували свою увагу на взаємовідносинах працівник — підприємство. Основним критерієм ефективності системи мотивації підприємства в такому разі ставали повнота виконання працівником

своїх обов'язків. В умовах орієнтації на залучення та максимально корисного використання людського капіталу особи та групи осіб до досягнення цілей підприємства така точка зору на ефективність мотиваційної системи є неприйнятною. Таким чином, створені відповідно до парадигми "управління персоналом" мотиваційні системи зазвичай працюють неефективно, так як їм зазвичай не вдається залучити весь наявний людський капітал до виробничо-господарських процесів.

Тож, можна стверджувати, що результати мотиваційної політики підприємства впливають на співвідношення продуктивних, фіктивних та деструктивних складових його людського капіталу, які в подальшому називатимемо П-Ф-Д моделлю використання людського капіталу [11]. Розглянемо більш детально процеси формування та використання людського капіталу з точки зору П-Ф-Д моделі. На першому етапі розглянемо її статичний випадок, для якого виконуватимуться наступні умови:

- запас людського капіталу не змінюється з часом;
- зміна зовнішніх та внутрішніх чинників впливають тільки на співвідношення продуктивної, фіктивної, та деструктивної складових людського капіталу.

На рисунку 1 зображено вплив процесів мотивації та демотивації у ендogenous випадку моделі П-Ф-Д. Стрілками позначені перетікання людського капіталу з однієї складової в іншу, а саме:

1. Перетворення фіктивного людського капіталу в продуктивний (процес М1) та навпаки (процес ДМ1). Процеси М1 можна поділити на дві складові, а саме: зростання рівня залучення людського капіталу внаслідок мотиваційної політики підприємства та створення умов для використання тієї складової людського капіталу, яка раніше не могла брати участь у виробничо-господарських процесах на підприємстві. Процес ДМ1 по суті є протилежним до процесу М1, тож, чинники, які впливатимуть на його протікання будуть аналогічні, щоправда зі знаком "мінус".

2. Перетворення деструктивного людського капіталу у продуктивний (процес М2) і навпаки (процес ДМ2). Процеси М2 та ДМ2 пов'язані перш за все з використанням частки людського капіталу, яка може бути використана під час виробничо-господарської діяльності підприємства. Різниця між продуктивним та деструктивним людським капіталом полягає тільки в цілях, заради яких він використовується носієм чи групою носіїв (відповідно відповідають/суперечать для продуктивного/деструктивного). Тож, можна зробити висновок, що процеси М2 та ДМ2 залежатимуть від цільових орієнтирів носія чи групи носіїв людського капіталу.

3. Перетворення деструктивного людського капіталу у фіктивний (процес М3) і навпаки (процес ДМ3), аналогічно до попереднього випадку, також залежатиме від цільових орієнтирів носіїв людського капіталу.

Таким чином, можна вважати, що процеси М1 та М2 протікають в більшості випадків як наслідок мотиваційної політики підприємства. В свою чергу, ДМ1, ДМ2 та ДМ3 являють собою наслідок явища демотивації носіїв людського капіталу.

Вплив мотиваційних процесів на використання людського капіталу будь-якого рівня з врахуванням можливостей його притоку та відтоку (накопичення та втрати) до системи (екзогенний випадок) у рамках моделі П Ф Д, зображена на рисунку 2. Перед тим, як перейти до характеристики процесів, що впливають на інтенсивність формування та втрати тієї чи іншої складової людського капіталу (позначені на рисунку 2 стрілками), слід більш детально зупинитися на їх природі. Отже, накопичення людського капіталу системи можливе за рахунок:

- притік у систему нових носіїв людського капіталу (екстенсивне накопичення);
- накопичення додаткового людського капіталу носіями, які являються членами системи (інтенсивне накопичення);
- накопичення людського капіталу внаслідок взаємодії між носіями, які являються членами системи (синергійне накопичення).

У свою чергу втрата людського капіталу можлива за рахунок:

- відтік з системи носіїв людського капіталу;
- зношення наявного людського капіталу як внаслідок старіння його носіїв (деградація людського капіталу), так і внаслідок втрати актуальності його знань та навичок (моральне зношення людського капіталу);
- зменшення людського капіталу внаслідок скорочення взаємодії між носіями, які являються членами системи (дисинергійна втрата).

Таким чином, процеси накопичення — втрати людського капіталу можна умовно поділити на дві групи:

- процеси, пов'язані з кругообігом людського капіталу системи та навколишнього середовища, які на рисунку відмічені як Мв1,2,3 та ДМв1,2,3.
- процеси, пов'язані зі змінами величини людського капіталу як окремих його носіїв (інтенсивне накопичення та зношення), так і системи в цілому (синергійне накопичення та втрата), які на рисунку відмічені як Мз1,2,3 та ДМз1,2,3.

Отже, можна вважати процеси Мз1, Мв1, Дмз2 та Дмв2 позитивними, або такими що сприяють досягненню цілей підприємства, а процеси Мз2, Мв2, Дмз1 та Дмв1 відповідно негативними. Тож, природно, що першочерговим завданням для системи управління людським капіталом є створення належних умов для нарощення позитивних та мінімізації впливів негативних процесів зміни людського капіталу. Процеси Дмз3 та Дмз3 та Мз3 являються нейтральними щодо підприємства, адже не впливають на його продуктивну та деструктивну складову. Процес Мв3 є конкурентним по відношенню до процесів Мв1 та Мв2, бо вимагає прикладання зусиль носіїв людського капіталу. Тож, у спрощеному вигляді можна вважати, що

$$Mv1 + Mv2 + Mv3 = const \quad (1).$$

Таким чином, завданням ефективного управління людського капіталу є нарощення Мв1 та мінімізація процесів Мв2 та Мв3.

Розглянемо природу вищеописаних процесів накопичення та втрати людського капіталу. Група процесів, що пов'язані з перетіканням людського капіталу з зовнішнього середовища (Мз та ДМз) пов'язані:



Рис. 2. Мотивація та демотивація в екзогенному випадку моделі П-Ф-Д

— кадровою політикою підприємства, що передбачає як пошук та залучення людського капіталу необхідної кількості та якості, так і звільнення носіїв з критичною величиною деструктивного та фіктивного людського капіталу;

— мотиваційною політикою підприємства, яка впливає на плинність носіїв людського капіталу.

Зміна величини внутрішнього людського капіталу (група процесів Мв та ДМв) викликана:

— мотиваційною політикою підприємства, яка впливає на прагнення носієм накопичувати власний людський капітал, який відноситься до продуктивної частини (для прикладу підвищувати власну кваліфікацію);

— ціннісно-цільовими орієнтирами носія, які впливають на його прагнення накопичувати власний людський капітал (для прикладу опанувати нові знання та навички, які можуть бути застосовані або на іншому підприємстві або на іншій посаді);

— особливостями системи управління знаннями на підприємстві та застосовуваної моделі лідерства, які сприяють виникненню синергійних ефектів під час використання групового людського капіталу.

Таким чином, ефективна мотивація у системі управління людським капіталом повинна бути зосереджена на наступних цілях:

— зменшення частки фіктивного (незадіяного) людського капіталу окремих носіїв;

— гармонізації цільових орієнтирів носіїв людського капіталу та їх груп з цілями підприємства;

— стимулювання носіїв до нагромадження власного людського капіталу;

— створення мотиваційного середовища, яке зменшує відтік носіїв високоякісного спеціального людського капіталу;

— формування ефективної системи інтелектуального лідерства на підприємстві, яке спрямоване на зростання групового людського капіталу внаслідок зростання ефектів синергії.

У таблиці 1 наведені управлінські технології, які, на нашу думку, сприятимуть зростання ефективності використання людського капіталу підприємства. Розглянемо їх більш детально.

Мотивація носіїв високопродуктивного спеціального людського капіталу. Сучасні управлінці давно вже

Таблиця 1. Шляхи підвищення ефективності функціонування людського капіталу підприємства

| Мотиваційна система управління людським капіталом підприємства | Об'єкт впливу | Тип моделі | Цілі | Механізми |
|--|--------------------|------------|--|---|
| Орієнтована на особу | Екзогенні складові | | Залучення та утримання носіїв людського капіталу | Мотивація носіїв високопродуктивного людського капіталу |
| | | | Нагромадження людського капіталу | Мотивація інтелектуальної діяльності |
| | Ендогенні складові | | Формування цільових орієнтирів носія | Мотивація за результатами |
| | | | Залучення фіктивної складової | Мотивація творчості |
| Орієнтована на групу | Екзогенні складові | | Формування синергійного групового людського капіталу | Лідерство |
| | Ендогенні складові | | Формування цільових орієнтирів носія | |
| | | | Залучення фіктивної складової | |

взяли на озброєння крилату фразу І.Сталіна про те, що "кадри вирішують все!". В умовах інтелектуальної економіки, основним рушієм якої є носій спеціального людського капіталу, це твердження перетворилося в окрему управлінську концепцію, яка отримала влучну назву "війна за таланти". Сьогодні вже недостатньо знайти чи навчити вузькоспеціалізованого фахівця. Зважаючи на тяжіння працівника до використання робочого місця для досягнення власних цілей відносно професійного зростання, перед СУЛК підприємства постає завдання його утримати. Таким чином, поруч з традиційними інструментами матеріальної мотивації працівникам кадрових служб слід приділяти окрему увагу змісту роботи, професійному зростанню, здобуття нових знань та навичок тощо висококваліфікованим працівником.

Мотивація інтелектуальної діяльності. Накопичення людського капіталу, а особливо його інтелектуальної складової, практично неможливе без участі та доброї волі його носія. Формування мотиваційного середовища, орієнтованого на здобуття особою додаткового запасу спеціального людського капіталу та актуалізації вже наявного являються невід'ємною частиною ефективної мотиваційної системи сучасного підприємства. Зазвичай побутує думка про те, що мотивація інтелектуальної праці являє собою процес стимулювання застосування креативних здібностей працівників для досягнення цілей підприємства. Зважаючи на те, що на сьогоднішній день спектр професій та посад для яких є обов'язковим використання елементів інтелектуальної праці неухильно зростає, можна констатувати те, що остання стає невід'ємною характеристикою посади на сучасному підприємстві. Таким чином, використання інтелектуальних здібностей працівника стає невід'ємною частиною його посадових обов'язків, а отже, існуючі системи мотивації на підприємствах, які зазвичай побудовані на основі застосування стимулювання за допомогою матеріальної та нематеріальної винагороди мотивів особи, необхідно удосконалити та пристосувати до сьогодення. На нашу думку, система мотивації інтелектуальної діяльності повинна містити три основні складові, а саме:

— систему матеріальних та нематеріальних винагород, які стимулюватимуть особу чи групу осіб до накопичення спеціального людського капіталу;

— можливості для його накопичення (система внутрішнього чи зовнішнього навчання, база знань підприємства, часткова чи повна компенсація витрат, пов'язаних з навчанням персоналу тощо);

— системи знаннієвоорієнтованих цінностей в корпоративній культурі підприємства.

Мотивація за результатами. Ключовою проблемою ефективного використання людського капіталу особи чи групи осіб являється суперечності їх цільових орієнтирів та цілей підприємства. Саме процес гармонізації цілей особи, групи (підрозділу) та підприємства являється необхідною умовою для підвищення ефективності функціонування людського капіталу. Таким чином, перед мотиваційною системою підприємства постає завдання створення дієвих механізмів поєднання цільових орієнтирів носіїв людського капіталу та стратегічних, тактичних і оперативних цілей підприємства. Найбільш популярним інструментом, що дозволяє в значній мірі гармонізувати цілі носіїв людського капіталу та підприємства, є встановлення взаємозв'язку між додатковою винагородою працівника та результатами діяльності окремого підрозділу чи підприємства загалом. Так, залучення працівників до акціонерів підприємства, встановлення розміру премій та доплат в залежності від результатів діяльності підприємства тощо значною мірою впливатиме на поведінку носія людського капіталу. Але, на жаль, в постіндустріальну епоху використання тільки монетарної винагороди недостатньо. Такі мотиви носіїв людського капіталу, як професійне та кар'єрне зростання, набуття нових знань чи навичок, самостійність на робочому місці, цікавий зміст праці, причетність до колективу тощо, можуть бути широко використані для формування відповідних цільових орієнтирів особи та стимулювання їх досягнення.

Мотивація творчості. Основною причиною існування фіктивної складової людського капіталу є незатребуваність його складових у певних функціональних областях внаслідок особливостей технології, яка застосовується на підприємстві. Зазвичай, найбільша частка фіктивного капіталу виникає у продуктивних системах зі значною автоматизацією та стандартизацією технологічних процесів, детально розробленими та усталеними посадовими обов'язками, консервативною корпоративною культурою тощо. Для таких

підприємств характерним є відсутність підтримки інноваційності серед працівників, що, в свою чергу, робить залучення фіктивної складової людського капіталу неможливим. Адже продукування нестандартних рішень вимагає зазвичай володіння знаннями, досвідом чи навиками у тих предметних областях, які зазвичай не використовуються в типових технологічних процесах. Таким чином, для залучення фіктивного людського капіталу необхідно створити сприятливе мотиваційне середовище для продукування інновацій.

Лідерство. Тоді, коли традиційні механізми мотивації детально розглянуті у управлінській науковій та практичній літературі, питання ефективного формування групового людського капіталу, стимулювання вільного розповсюдження знань між носіями людського капіталу, сприяння виникнення синергійних явищ внаслідок взаємодії їх між собою залишається розглянутим недостатньо. Накопичення групового інтелектуального людського капіталу в значній мірі залежатиме від стилю управління лідера у царині генерування та розповсюджувача знань. На основі аналізу досліджень в царині управління знаннями пропонується виділяти чотири основних типи інтелектуального лідерства.

— Монополізатор знань — тип лідера, який використовує знання та інформацію для отримання монополічної влади над працівниками, колегами.

— Концентратор знань — тип лідера, який основну увагу приділяє накопиченню знань своїх підлеглих та нарощування їх інтелектуальних здібностей шляхом залучення нових високоякісних носіїв спеціального людського капіталу та постійного підвищення кваліфікації існуючих працівників.

— Розповсюджувач знань — тип лідера, який намагається забезпечити розповсюдження та обмін знаннями між носіями людського капіталу задля підвищення їх обізнаності та компетентності, пошуку нових нетрадиційних рішень проблем, зменшення кількості штатних консультантів тощо

— Каталізатор створення знань — лідер, який створює умови для генерування нових знань, підтримує пошук нових рішень щодо реалізації типових задач, прагне залучати нові технології та розробки на підприємстві, навіть якщо їх впровадження в короткостроковому періоді не принеситимуть економічного ефекту.

Запропоновані підходи до підвищення ефективності використання людського капіталу підприємства, що спрямовані на зменшення його деструктивної та фіктивної складових, є основою для створення мотиваційної системи сучасного підприємства, яке зорієнтоване на максимальне залучення творчих здібностей своїх працівників до досягнення власних цілей.

Література:

1. Maslow A. Motivation and Personality / Abraham Harold Maslow. — Harper and Row, 1987. — 293 p.
2. Herzberg F. Work And The Nature of Man / Frederick Herzberg. — World Pub. Co., 1966. — 203 p.

3. Porter L. Managerial Attitudes and Performance / Lyman W. Porter, Edward E. Lawler. — Richard D. Irwin, 1968. — 209 p.

4. McGregor D. The Human Side of Enterprise / Douglas McGregor. — McGraw Hill Professional, 2006. — 256 p.

5. McClelland D. Human Motivation / David C. McClelland. — CUP Archive, 1987. — 663 p.

6. Vroom V. Work And Motivation / Victor H. Vroom. — New York: Wiley, 1994 — 397 p.

7. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот. — К.: КНЕУ, 2006. — 584 с.

8. Стадник В. Мотиваційні можливості збалансованої системи показників в управлінні життєвим циклом виробничого підприємства // В.В. Стадник / Вісник Хмельницького національного університету. — 2010. — №5, Т.1. — С. 36—41.

9. Петренко В.П. Управління процесами інтелектуального використання в соціально-економічних системах / В.П. Петренко. — Івано-Франківськ: "Нова Зоря", 2006. — 352 с.

10. Ревтюк Є.А. Теоретичні основи управління людським капіталом в умовах економіки знань / Є.А. Ревтюк // Формування ринкових відносин в Україні. Збірник наукових праць. — 2014. — №7 (158). — С. 123—126.

11. Ревтюк Є.А. Щодо уточнення форм використання людського капіталу в діяльності суспільно-господарських систем / Є.А. Ревтюк // Економіка Крима. — 2013. — № 1. — С. 148—151.

References:

1. Maslow, A. (1987), Motivation and Personality, Harper and Row.

2. Herzberg, F. (1966), Work And The Nature Of Man, World Pub. Co.

3. Porter, L. (1968), Managerial Attitudes and Performance, Richard D. Irwin.

4. McGregor, D. (2006), The Human Side of Enterprise, McGraw Hill Professional.

5. McClelland, D. (1987), Human Motivation, CUP Archive.

6. Vroom, V. (1994), Work And Motivation, Wiley, New York, USA.

7. Kolot, A. (2006), Motyvatsiia personalu [Motivation of Personal], KNEU, Kyiv, Ukraine.

8. Stadnyk, V. (2010), "Motivation Capability of Balanced Indicator System in Life Cycle Management of Enterprise", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu, vol. 5, pp. 36—41.

9. Petrenko, V. (2006), Upravlinnia protsesamy intelektokorystuvannia v sotsial'no-ekonomichnykh systemakh [Management Intellectual Resource in Socio-Economic System], Nova Zoria, Ivano-Frankivsk, Ukraine.

10. Revtyuk, Y (2014), "Theoretical Foundations of Human Capital Management in the Knowledge Economy", Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, vol. 7, no. 158, pp. 123—126.

11. Revtyuk, Y (2013), "Forms of Human Capital'S Uses in the Socio-Economic Systems", Ekonomyka Kryma, vol. 1, pp. 148—151.

Стаття надійшла до редакції 28.12.2015 р.