

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ MIND-MAPPING ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ "СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ"

Анотація. Розглянуто основні поняття стимулювання, їх ефективність і доцільне використання. Побудовано ментальну карту поняття "стимулювання". Вказано основні форми, методи і функції стимулювання персоналу.

Аннотация. Рассмотрены основные понятия стимулирования, их эффективность и целесообразное использование. Построена ментальная карта понятия "стимулирование". Указаны основные формы, методы и функции стимулирования персонала.

Annotation. The basic concepts of incentives, their effectiveness and feasibility have been considered. A mental map of the concept "stimulation" has been constructed. Main forms, methods and functions of staff stimulation have been pointed out.

Ключові слова: стимулювання праці, mind-mapping, управління, персонал, спонукання.

Зазвичай для запису своїх думок, ідей люди користуються лінійною формою, використовуючи текст, схеми, таблиці, списки. З одного боку, це дозволяє відобразити на папері свої міркування. Для прочитання того ж бізнес-плану потрібні величезні зусилля, щоб вдуматися в його суть, зосередитися. Справа в тому, що така форма вираження думок виробляється лівою півкулею мозку. Такий текст важко запам'ятати, важко виділити головне, витрачається багато часу на створення такого запису. Але найгіршим є те, що цікавість до написаного може зникнути настільки, що ідея просто не буде втілена в життя.

Тоні Б'юзен [1, с. 56] запропонував у 70-х роках ХХ століття ідею створення діаграм зв'язків за допомогою правої півкулі. Підхід дуже простий, але незвичайний і дозволяє відчувати радість від самого процесу створення таких діаграм, званих ментальними картами або інтелект-картами.

Суть їх полягає в тому, що тут використовується радіальний запис, тобто основна тема розташовується в центрі аркуша, стаючи центром уваги. Пишуться не фрази, а ключові слова, які передадуть сенс всієї фрази. Ці слова розміщують на гілках, що розходяться від центральної теми. Гілки повинні бути скоріше асоціативними, ніж ієрархічними.

Дивний спосіб "укладання", структуризації великого обсягу інформації на один аркуш, коли його весь легко можна окинути поглядом і сприйняти цілісно у взаємозв'язку всіх об'єктів, надають ментальні карти – *mind-maps* (вони мають безліч назв: карти розуму, карти пам'яті, інтелект-карти тощо). *Mind-mapping* – це надзвичайно потужний метод пізнання, що дозволяє розкрити весь інтелектуальний потенціал людського мозку. Переваги методу в тому, що він застосовується під час вирішення найрізноманітніших завдань зі всіляких сфер людської діяльності, а саме:

1) у особистому житті – для самоаналізу, написання резюме, планування бюджету, навчання, ведення щоденника тощо;

2) у роботі – планування, аналіз, звіт, реалізація проекту тощо;

3) у навчанні – конспект, план, систематизація джерел тощо.

В основі такого способу обробки інформації за допомогою карти пам'яті лежить створення асоціацій та ієрархія понять. Створюючи ментальні карти, людина уявляє інформацію у вигляді, найбільш природному для сприйняття мозком, який здатний, відштовхнувшись від якоїсь однієї ідеї, розвивати все нові і нові асоціації до нескінченності [2, с. 35].

Характерні риси ментальних карт:

1) основний об'єкт вивчення (відправна точка роздумів) завжди розміщується в центрі карти;

2) аспекти основного об'єкта, питання, пов'язані з ним, і суміжні теми розходяться від центрального образу у вигляді гілок;

3) гілки-асоціації пояснюються ключовими словами, фразами або графічними образами, від них відходять гілки другого порядку, що виражають вторинні ідеї;

4) гілки асоціацій формують ієрархічну структуру.

Досвід використання ментальних карт наведений на рисунку.

Проаналізувавши основні аспекти формування терміна "стимулювання", можна навести найбільш узагальнене визначення цього поняття.

Отже, стимулювання праці – це метод впливу на трудову поведінку робітника через мотивацію, це цілеспрямований чи нецілеспрямований вплив на людину або групу людей з метою підтримання певних характеристик її трудової поведінки, перш за все, трудової активності.

Слід розглянути наведений рисунок більш детально.

Виділяють такі головні функції стимулювання: спонукання до дії, напрям діяльності, а також підтримання і контроль поведінки людини.

Спонукання до дії – це ті чи інші стимули, які змушують людину більш ефективно використовувати свою роботу.

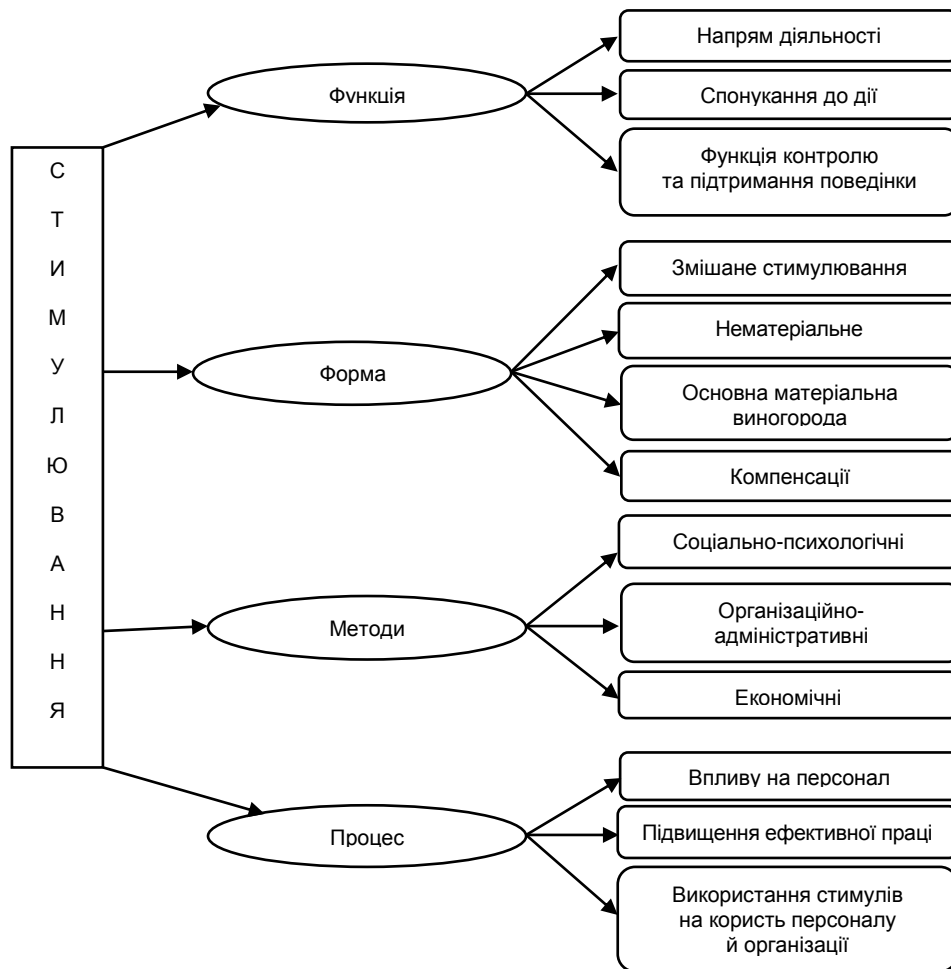


Рис. Ментальна карта поняття "стимулювання"

Щодо напрямку діяльності, то він характеризує безліч рішень, які будуть допомагати йому в досягненні поставлених цілей. Всі дії, що здійснюються на шляху задоволення бажань і потреб, становлять певні вибори, що спрямовують всі зусилля людини на конкретну мету, тобто задоволення відповідної потреби.

Функція контролю і підтримки поведінки спрямована на реалізацію поставленої мети, виражається в ступені наполегливості в процесі досягнення мети. Стимулювання робить кожну людину зацікавленою. Наприклад, людина, чия поведінка визначена грошовим стимулом, тобто, що прагне заробляти, в різних ситуаціях і за неоднакових обставин діяти буде відповідно до цієї домінуючої.

Стимул є рушійною силою, яка спрямовує діяльність людини на досягнення певних цілей. Функції стимулювання засновані саме на ньому, оскільки стимул знаходиться в самій людині, визначаючи її поведінку, спонукаючи діяти [4, с. 54].

Всього можна виділити три сфери методик стимулювання співробітників організації до праці. Це економічний, організаційно-адміністративний і соціально-психологічний метод.

До економічного методу стимулювання можна віднести всі види фінансового стимулювання співробітників до праці. Це премії, процентні надбавки за вдало завершену роботу, грошові компенсації тощо. Донедавна вважалося, що даний метод стимулювання є найефективнішим. Кожен фахівець влаштується на робоче місце з головною метою: фінансово забезпечити себе і свою сім'ю. Тому додаткові фінанси є визначальним стимулом у роботі співробітників. Однак в економічному методі стимулювання до праці є свої нюанси.

По-перше, він повинен бути чітко синхронізований з планами роботи організації. Грошове стимулювання необхідне для швидкого, своєчасного досягнення поставленої мети. Тому впроваджувати дану форму стимулювання праці співробітників необхідно для досягнення якоїсь конкретної мети. Для того, щоб підтримувати інтерес до даного стимулу, можна час від часу публікувати в корпоративному виданні, вивішувати на загальний стенд попередні підсумки роботи фахівців, відділів, департаментів і так далі. Маючи інформацію щодо можливого лідерства працівників та тих, хто трохи відстає, фахівці будуть мобілізувати свої сили для отримання бажаної винагороди.

По-друге, фінансова система стимулювання повинна бути чітко обґрунтована, вона не повинна виплачуватися фахівцям систематично. Іншими словами, якщо керівництво щоквартально буде нараховувати співробітникам деяку суму, то незабаром вони будуть сприймати її не як заохочення за хорошу роботу, а як очікувану, належну надбавку до заробітної плати.

По-третє, всі співробітники повинні чітко розуміти, за яку діяльність їм були нараховані додаткові гроші. Якщо керівництво розпорядиться виплатити фахівцям, які вдало завершили контракт, деяку грошову суму, а їх не попередять, за що і в якому обсязі ця сума буде виплачена, то співробітники просто не зрозуміють, чому саме їм були переведені дані гроші. В очах решти колективу може бути недовіра щодо компетентності дій керівників.

По-четверте, грошова винагорода має бути безпосередньо пов'язана з результатом праці. Тільки тоді вона несе максимальне стимулююче значення. Якщо було вирішено виплатити грошову суму, але зроблено це через кілька місяців після завершення контракту, то емоції від вдалої угоди вже вляжуться, а винагорода буде сприйматися як давно очікувана належна добавка до заробітної плати.

Організаційно-адміністративний метод стимулювання співробітників до праці по-іншому ще називають "владним". Він базується не тільки на дотриманні законодавства, а й на визнанні розпоряджень керівного складу організації єдино правильним, які не підлягають обговоренню або сумніву. Часом у багатьох організаціях дирекція прагне встановити неформальне спілкування з підлеглими. Через деякий час співробітники перестають бачити в очах керівництва авторитет, слова якого не підлягають обговоренню. Таким чином, загальна система взаємодії співробітників між собою, управління, досягнення єдиних цілей компанії поступово буде наближатися до нуля. У кожній організації повинна існувати певна ієрархія, яка визначає те, на якому ступені знаходиться кожна посадова особа, кому підпорядковуються співробітники, як сформована робота всього підприємства в цілому. Тільки в цьому випадку робота співробітників буде злагодженою, а вказівки – виконуватися швидко і негайно.

Соціально-психологічний метод стимулювання визначає поведінку співробітників. Іноді психологічний клімат у колективі є набагато важливішим за фінансове стимулювання. Якщо співробітники комфортно, затишно себе почувають на робочому місці, можуть вільно спілкуватися з колегами, то вони більш швидко і якісно виконують свою роботу. До того ж позитивний психологічний клімат у колективі дозволяє уникнути плинності кадрів. Часто бувають випадки, коли фахівці, отримуючи низьку заробітну плату, трималися за своє робоче місце, виконували посадові обов'язки лише тому, що в цьому колективі вони відчували себе комфортно, впевнено та захищено. На практиці встановити позитивний психологічний клімат у колективі можна за допомогою різних тренінгів, спрямованих на згуртування колективу, проведення різних святкових корпоративних заходів, присвячених святкуванню великих календарних дат, днів народження, виїзди на природу і так далі.

У зв'язку з тим, що далеко не всі з величезної кількості форм і видів стимулювання фахівців до праці мають позитивний результат, у деяких компаніях поширена практика самостійного вибору фахівцем тих форм стимулювання, які йому найбільш цікаві. Раз на рік кожному співробітнику компанії надається повний перелік форм стимулювання, впроваджуваних у конкретній організації. Сюди можуть належати: додаткові грошові виплати, пільги на поїздки в санаторії, профілакторії, можливість представляти організацію на загальноукраїнських та міжнародних форумах, проходження курсів підвищення кваліфікації, поліпшення технічного оснащення робочого місця і багато-багато іншого. Кожен співробітник вибирає 5 – 10 форм стимулювання, які для нього найбільш цікаві. При цьому необхідно проставити нумерацію від найбільш затребуваної форми стимулювання до найменш цікавої. Таким чином, керівник зможе побачити, що цікавить кожного фахівця в його компанії, а також провести аналіз потреб своїх співробітників [3, с. 74].

Слід розглянути стимулювання як процес. У загальному вигляді стимулювання – це процес використання конкретних стимулів на користь персоналу й організації. Стимулювати – це означає впливати, спонукати до цільової дії, давати поштовх із зовні. Стимулювання – один із засобів, за допомогою якого може здійснюватись мотивація трудової діяльності. Таким чином, стимулювання – це процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій або процес, що спрямований на усвідомлене пробудження у неї певних мотивів та цілеспрямованих дій [5, с. 115].

Форми стимулювання персоналу поділяються на 4 групи:

1. Основна матеріальна винагорода розглядається як базова. Оклад складає, як правило, від 40 до 70 % загального розміру винагороди робітника. Другий рівень – надбавки, доплати, додаткові виплати, премії, комісійні винагороди – складають в сумі до 60 % загальних виплат. І третя складова – участь у прибутках та опціони становлять особливий інструмент стимулювання, який використовують далеко не всі фірми і, в основному, для керівних працівників.

2. Компенсації – специфічний набір інструментів стимулювання робітників у фірмі. Фірми компенсують робітнику реальні і передбачувані затрати, пов'язані з переміщенням (транспорт, оренда приміщень, харчування), а також надають соціальні виплати та пільги (на навчання дітей, для проведення свят, відпусток).

3. Нематеріальне стимулювання становить класичні форми мотивації співробітників без матеріальної винагороди (подяки, нагороди, заохочення, нова робота, дострокове просування), а також ігри, конкурси, програми загального, спеціального навчання.

4. Змішане стимулювання використовує комбіновані (матеріальні і нематеріальні) форми і тому є необхідним доповненням до основного стимулювання і компенсації. Різноманітні прийоми спонукання робітників (призи, подарунки, пенсійні і страхові програми) спрямовані на закріплення лояльності робітників у теперішньому і збільшення продовження їх активної роботи в майбутньому [3, с. 102].

Наук. керівн. Степанова Е. Р.

Література: 1. Бьюзен Т. Как создать интеллектуальную организацию / Т. Бьюзен, Р. Хант ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 230 с. 2. Мюллер Х. Составление ментальных карт. Метод генерации и структурирования идей / Х. Мюллер. – М. : Омега-Л, 2005. – 128 с. 3. Клемин Т. Гнучкі системи винагороди персоналу / Т. Клемин // Персонал-Мікс. – 2009. – № 1. – 175 с. 4. Кочиева Т. Б. Базовые системы стимулирования / Т. Б. Кочиева, Д. А. Новиков. – М. : Апостроф, 2000. – 108 с. 5. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2005. – 224 с.