

Предложенные модели предназначены для поддержки процессов управления знаниями в организациях.

Дальнейшее развитие предложенных моделей может осуществляться в направлении использования аппарата теории нечетких множеств.

Литература: 1. Как превратить знания в стоимость: Решения от IBM Institute for Business Value / Сост. Эрик Лессер, Лоренс Прусак. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 248 с. 2. Gordon J. A Guide to Knowledge Structure Mapping // <http://www.akri.org/research/ksm/ksmguides.htm> 3. Гаврилова Т. А. Базы знаний интеллектуальных систем / Т. А. Гаврилова, В. Ф. Хорошевский. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с. 4. Минский М. Фреймы для представления знаний. – М.: Энергия, 1979. – 152 с.

Стаття надійшла до редакції
30.03.2007 р.

УДК 331.101.3

Міцкевич Н. А.

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРЕЛІКУ ФАКТОРІВ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ

Employees are subjected to the influence of different factors in their working process. The fundamental factors that influence workers' behaviour were analyzed in this article. The positive and negative factors of motivation of employees were uncovered.

Мотивація персоналу до ефективної праці, формування його трудової поведінки є одним із найскладніших завдань управління підприємством. Усе більше керівників усвідомлюють необхідність зосередження уваги на людському факторі як одному з основних об'єктів управління. Якщо декілька років тому конкуренція працівників на ринку праці надавала роботодавцям можливість встановлювати свої правила гри, то на сьогодні головними учасниками цього ринку вже є саме підприємства, котрі конкурують між собою за залучення та втримання найбільш талановитих професіоналів.

Серед відомих теорій мотивації можна знайти чимало різноманітних класифікацій чинників, яким надається важлива роль у справі впливу на поведінку найманих працівників. Одні з них, такі, як теорія ієрархії потреб А. Маслоу та теорія надбаних потреб Мак-Клелланда, більшість уваги приділяють аналізу факторів, що на їх думку, лежать в основі мотивації [1]; інші, такі, як теорія очікувань К. Левіна, теорія переваг та очікування В. Врума, теорія підкріплення Б. Ф. Скіннера, теорія справедливості Портера – Лоулера, модель вибору ризику Д. Аткинсона, теорія "X" та "Y" Д. Мак-Грегора та інші, описують результати мотиваційного процесу, однак не пов'язують їх зі змістом мотивів [1 – 4]. Дослідження вчених пострадянського простору, таких, як А. Г. Янов, А. Г. Здравомислов, В. П. Рожин, Л. С. Бляхман, Н. Ф. Наумова, І. Ф. Белова, присвячені вивченню формування та функціонування мотивації [5].

Отже, потребу в ефективному управлінні трудовим колективом допоможе вирішити аналіз змістоутворюючих мотивів діяльності працівників та визначення факторів, які найбільш спроможні формувати стійку мотивацію до праці.

Метою дослідження є аналіз факторів, що впливають на мотивацію найманих працівників; вивчення стійких причинно-наслідкових зв'язків між умовами роботи найманих працівників та їхньою вмотивованістю до високоефективної праці.

Особливістю використання праці найманих працівників є договір між ними про обмін часу, фізичних і розумових зусиль, використання інтелектуального потенціалу працівника на певну компенсацію з боку роботодавця.

При цьому компенсація зазвичай виглядає як винагорода. Згідно з джерелами [6; 7], винагорода — це будь-яка періодична (щомісячна, щоквартальна) або одноразова (річна тощо) матеріальна (грошова чи натуральна) виплата працівникам за показниками та умовами оцінки їхньої виробничої, підприємницької, торговельної або комерційної діяльності, визначеними на підприємстві, фірмі, в організації.

Особливістю використання винагород є застосування не тільки позитивних стимулів (різних форм заохочень), але й негативних стимулів (покарання за дії та вчинки, які суперечать досягненню організаційних цілей). Також винагорода не є обов'язково матеріальною. Таким чином, більш відповідним виступає наступне тлумачення: винагорода — це механізм комплексного застосування інструментальних (зовнішніх стосовно процесу праці) позитивних і негативних стимулів, механізм маніпулювання трудовою поведінкою працівників для досягнення цілей організації.

При цьому уявлення різних людей про значущість тих чи інших винагород індивідуальні, оскільки вони формуються під впливом індивідуальної системи цінностей [8; 9]. Серед стимулів людей до праці потрібно виділити матеріальні та нематеріальні заохочення [1].

Серед матеріальних найбільше розповсюдження отримали такі, як заробітна плата, доплати та надбавки, система пільг і компенсацій за певний вклад у розвиток організації. Серед інших заохочень, яких прагнуть працівники та за допомогою надання яких організація впливає на їхню мотивацію, необхідно виділити наступні: умови й змістовність праці, стосунки в колективі, справедливість розподілу доходів, визнання з боку оточуючих та кар'єрні міркування, творчий порив та інтерес до роботи, бажання відчувати причетність до команди, внутрішня культура й жорсткі зовнішні накази.

Створення ефективної системи винагород потребує узгодження її із стратегічними цілями та специфікою організації, врахування зовнішніх умов і характерних рис персоналу [3].

На сьогодні багато підприємств уже сприйняли той факт, що універсальний підхід до трудової мотивації однаково згубний як для відношення до праці окремого співробітника, так і для збалансованого розвитку підприємства в цілому. Це пов'язано з тим, що кожен працівник має свій, особистий набір стимулюючих факторів залежно від його прагнень: одних хвилює рівень зарплати, другі жадають визнання й престижу, треті прагнуть до безпеки, а інші піклуються про самореалізацію.

Використання керівництвом певних стимулів до високоефективної праці має ряд специфічних особливостей. Для того щоб стимулювання персоналу допомагало досягненню цілей організації, треба виділити найбільш ефективні фактори, які спонукають персонал до сумлінної результативної праці.

Серед факторів, що зазвичай найбільше впливають на вмотивованість працівників, застосовуються такі, як заробітна плата, доплати і надбавки, система пільг та компенсацій і різноманітні системи участі працівників у прибутках [1]. Без сумніву, виплата заробітної плати є головною умовою використання праці найманого персоналу. Крім основної ролі грошового компенсатора, розмір заробітної плати має іншу стимулюючу дію — він є також показником значущості праці працівника та мірилом його соціального статусу. Інші матеріальні заохочення можуть надаватися залежно від концепції конкрет-

ної системи преміювання; умовою надання цих заохочень виступають або досягнення певних цілей у роботі (виконання нормованого робочого завдання, отримання значущих результатів, ефективне керівництво підрозділом), або сам факт належності до персоналу даного підприємства (на таких умовах зазвичай надається можливість користуватися робочою їдальнею, спеціальним транспортом для проїзду до робочого місця, дитячим садком та іншими соціальними пільгами) [8]. Надання працівникам можливості участі в розподілі прибутку підприємства обмежується наявністю деяких умов отримання цієї винагороди, серед яких може виступати належність до певного рівня керівної ланки або умови безперервного стажу роботи на цьому підприємстві впродовж певного проміжку часу тощо [1; 5].

Чітке визначення ролі мотивуючих факторів надає можливість узагальнення умов ефективності їхнього застосування.

По-перше, працівники повинні бути проінформовані про те, як побудована система заохочень, у рамках якої вони працюють. По-друге, ця система має бути досить простою та прозорою з тим, щоб кожен працівник, від вищих керівників до допоміжного персоналу, був спроможний визначити для себе, як він повинен поводитися на робочому місці, щоб результати його праці були високо оцінені [10]. По-третє, бажано, щоб оцінка роботи та надання винагороди проводилися протягом незначного часу після її виконання. Також має бути встановлена залежність між обсягом трудового внеску і розміром очікуваної винагороди.

Необхідно звернути увагу на те, що залишається за межами обговорення проблем стимулювання найманих працівників. Є досить багато наукових досліджень про те, як створити ефективну систему мотивації найманих працівників, надається безліч рекомендацій щодо розробки окремих стимулів та завершених систем преміювання. Однак найчастіше за межами уваги залишаються деякі чинники, які спроможні нівелювати всі зусилля департаментів по роботі з персоналом в їхньому прагненні до вдосконалення систем заохочення. Йдеться про те, що в багатьох організаціях до цього часу існують багато факторів, які негативно впливають на мотивацію персоналу.

Це, по-перше, відсутність ефективних комунікацій між рівнями підлеглості. Поки працівники не будуть проінформовані про цілі організації, вони не спроможні внести певний значний внесок до загального результату діяльності, тому що "доки ти не знаєш, куди йдеш, ти обов'язково прийдеш не туди". Кожен працівник, відповідно до його обов'язків, повинен мати чітке та зрозуміле робоче завдання й розуміти, в якій мірі його особистий внесок сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Крім того, відкритість інформації про стан підприємства та його відносини із зовнішнім середовищем формують атмосферу взаємної довіри і поваги між власниками бізнесу та найманим персоналом. Коли працівник проінформований про те, до яких бізнес-цілей прагне керівництво, знає, де знаходиться підприємство зараз, про способи переміщення він існуючого становища до бажаного [10] та про його місце на цьому підприємстві після досягнення цілей, він стає спроможний орієнтуватися в ситуації та отримує впевненість у майбутньому.

По-друге, як показують дослідження, в багатьох випадках працівники страждають від такого демотивуючого фактора, як оцінка на підставі особистих взаємовідносин між ними та їхнім безпосереднім керівництвом, а не за їхніми трудовими заслугами. На думку автора, це є наслідками більше ніж сімдесятирічних традицій радянського управління, коли загальний результат роботи підприємства був не важливим у зв'язку з відсутністю інституту приватної власності та у випадку, коли все майно належало державі, в керівників насправді не було ні підстав для стимулювання отримання більшого прибутку, ані досвіду виживання у висококонкурентному середовищі.

По-третє, на трудову поведінку персоналу негативно впливає некоректна поведінка керівників. Здається, кожна

більш чи менш освічена людина знає про таке просте правило управління, котре радить хвалити при всіх, а негаразди висловлювати віч-на-віч. Логічне запитання — чому більшість керівників не керуються ним? Керівник, котрий прагне працювати більш ефективно та формувати високу мотивацію до праці у своїх підлеглих, має навчитися користуватися всіма стилями управління та застосовувати найбільш прийнятливий для конкретної ситуації засоби впливу на трудову поведінку.

Сьогодні, в умовах конкурентного середовища, все більше керівників усвідомлюють потенціал висококваліфікованого мотивованого персоналу [4], оскільки за цих умов на перший план виходять обмін інформацією та все більш товарів і послуг уже не мають матеріального вигляду, а найбільш вагомий внесок у додану вартість створює саме персонал, бо він і є справжнім джерелом отримання конкурентних переваг [9].

Крім того, створення атмосфери довіри та поваги на підприємстві спонукає працівників відноситися до свого робочого місця як до свого дому, а формування неформальних груп (під непомітним контролем з боку керівництва та спеціалістів з управління персоналом) задовольняє соціальні потреби працівників. У цьому випадку у взаємовідносинах у трудовому колективі виникає взаємопорозуміння замість сліпого підпорядкування, стимулюється партнерство, збуджується загальний інтерес до успіху справи.

У результаті дослідження було узагальнено фактори, які впливають на трудову мотивацію найманих працівників. Серед позитивних факторів слід відмітити можливість організації впливати на трудову поведінку персоналу за допомогою матеріальних і нематеріальних заохочень. Негативні фактори, що існують у межах конкретної організації, такі, як непрозорість системи управління та відсутність взаємної поваги й довіри між керівниками та підлеглими, потребують глибокого аналізу та їхнього усунення. Для того щоб людина із задоволенням йшла на роботу, вона повинна почуватися комфортно на своєму місці.

Для вирішення завдання стимулювання працівників до більш ефективної праці з боку керівництва потрібно забезпечити задоволення потреб персоналу, впливаючи на стан мотивації підлеглих за допомогою всіх доступних важелів управління.

Література: 1. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. — 5-е изд., доп. и перераб. — Н. Новгород: НИМБ, 2005. — 720 с. 2. Друкер Питер. Задачи менеджмента в XXI веке, // <http://www.LADOSHKI.com>, 144 с. 3. Мескон М. Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Дело, 2000. 4. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 512 с. 5. Колот А. М. Мотивация персонала: Підручник. — К.: КНЕУ, 2002. — 336 с. 6. Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій, рекомендовані наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 січня 2003 р. №23. — 60 с. 7. Методичні рекомендації щодо оплати праці працівників малих підприємств, схвалені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 13 серпня 2004 р. №186. — С. 3. 8. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом — СПб.: Изд. "Питер", 2000. — 416 с. 9. Шаховой В. А. Мотивация трудовой деятельности: Учебно-методическое пособие. — 2-е изд., доп. и перераб. / В. А. Шаховой, С. А. Шапиро. — М.: Изд. "Альфа-Пресс", 2006. — 332 с. 10. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие / И. В. Мишурова, П. В. Кутелев. — М.: ИКЦ "МарТ"; Ростов н/Д: Изд. центр "МарТ", 2003. — 224 с.