

І. В. Кокарев, канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри УП і ЕТ СНУ ім. В. Даля,
Т. О. Коваль, HR менеджер фірми «iLogos»

ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА

АНОТАЦІЯ. Дослідження присвячене питанням розробки і використання методичних підходів до формування системи мотивації персоналу на ІТ-підприємствах.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: потреби, мотив, стимули до праці, мотивація, стимулювання

АННОТАЦИЯ. Исследование посвящено вопросам разработки и использования методических подходов к формированию системы мотивации персонала на ИТ-предприятиях.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: потребности, мотив, стимулы к труду, мотивация, стимулирование.

ANNOTATION. Research is sanctified to the questions of development and use of the methodical going near forming of the system of motivation of personnel on IT-predpriyatiyakh.

KEY WORDS: needs, motive, work incentives, motivation, stimulation.

Постановка проблеми. На сучасному етапі функціонування національної економіки для забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери інформаційних технологій (ІТ), росту продуктивності праці на них все більшого значення набуває розроблення теоретичних положень з проблем мотивування персоналу та їхня практична реалізація. При цьому недостатньо висвітленими залишаються питання формування ефективних систем мотивування праці, які узгоджують інтереси різних категорій персоналу, визначення і вибір найвагоміших складових мотиваційного механізму на основі дослідження мотиваційної сфери працівників. У зв'язку з цим постає необхідність подальшого розвитку теоретичних та прикладних аспектів побудови цілісних систем мотивування праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процес мотивації персоналу широко висвітлено в багатьох працях як зарубіжних, так і вітчизняних авторів. Окремі аспекти цієї проблеми досліджували А. Колот [1], Г. Дмитренко [2], А. Калина [3], Б. Жалило

[4], М. Карлін [5]. Однак при цьому недостатньо дослідженою залишається низка завдань теоретико-методичного обґрунтування, розробки, формування та розвитку мотивації персоналу ІТ-підприємств.

Метою статті є розробка методичних підходів до формування системи мотивації персоналу на ІТ-підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для досягнення успіху в сучасних комп'ютерних проектах необхідна взаємодія декількох команд висококласних ІТ-розробників. Це вимагає вдосконалення системи управління персоналом на ІТ-підприємствах. Робота ІТ-фахівців пов'язана з частими змінами, високим ступенем невизначеності і новизни створюваного продукту. Досягнення ними кінцевій меті можливо тільки при ефективній роботі кожного члена команди.

Проте із-за специфіки комп'ютерного проекту, складно об'єктивно оцінити працю кожного виконавця. Тому мотивація повинна мати комплексний характер, оскільки учасники проекту володіють різними знаннями і вміннями, особливо якщо в колективі присутні люди, що вибрали ІТ-професію без урахування своїх схильностей і здібностей. Вони швидко втрачають мотивацію і починають створювати додаткові проблеми членам колективу. Такі люди вимагають додаткових тимчасових і фінансових витрат, результати ж їх праці сприяють значному збільшенню ризику виникнення помилок у кінцевому програмному продукті.

До мотивації персоналу є різні методологічні підходи. Одні автори під нею розуміють сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, задають межі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певної мети [6, с. 133]. Деякі автори роблять акцент на усвідомленості вибору людиною певній лінії поведінки [7]. При цьому ряд дослідників дотримуються думки, що мотивація заснована на внутрішніх і зовнішніх чинниках [8], інші — виключно на внутрішніх чинниках [4].

Окремі автори мотивом називають внутрішню спонуку до праці з метою задовольнити свої потреби, усвідомлену спонукальну причину до якої-небудь дії або вчинку [9, 10, 11]. На думку Н. Дишлюка, мотив — це збагачені стимулом потреби [7, с. 9]. А. Колот, у свою чергу, відзначає, що в основі мотиву може бути як стимул, так і особисті причини [1]. Існує і ширше визначення мотиву, згідно якому мотив — це остаточно сформований вид рішень, кінцевий продукт мотивації, отриманий на основі пе-

вній інформації про потреби, стимули, дану ситуацію, їх відповідності один одному, які визначають цілеспрямований характер дій [12].

Саме мотиви спонукають людину до дії. Мотиви знаходяться «усередині» людини, мають персональний характер і залежать від безлічі зовнішніх і внутрішніх по відношенню до людини чинників [6, с. 134]. Вони спонукають до дії і визначають, що і як потрібно буде зробити, надають дію на певні характеристики діяльності працівника. До таких характеристик відносяться: зусилля, старання, наполегливість, сумлінність, спрямованість.

Мотиви визначаються потребами людини. Потребами можна назвати те, що виникає і знаходиться усередині людини і від чого людина прагне звільнитися. Потреби людей діляться на матеріальні і соціальні, без задоволення яких їх життя неповноцінне [9, с.84]. Усвідомлення людиною потреб формує його інтереси.

На думку окремих авторів, стимулом праці є зовнішній спонукач людини до праці (діяльності) у напрямі реалізації інтересів, що є у індивіда (колективу) [9, 11].

Стимули виконують роль важелів дії або носіїв «роздратування», що викликають дію певних мотивів [6, с. 134]. Стимулами можуть бути окремі предмети, дії інших людей, обіцянки, носії зобов'язань і можливостей, можливості, що надаються, тощо, що може бути запропоноване людині в компенсації за її дії або що вона бажала би отримати в результаті певних дій. Як відзначають деякі автори, якщо людина не сприймає стимул або він не відповідає її потребам, то стимул може і не перетворитися на мотив [10, 13]. Стимули починають діяти в потрібному напрямі, якщо причини тієї або іншої поведінки людей відповідають їх інтересам. В зв'язку з цим важливим є обґрунтування ступеня пріоритетності суспільних, колективних і особистих інтересів. При цьому мотиви можуть виникати і без додаткових стимулів.

Таким чином, поняття «мотив» і «стимул» істотно розрізняються. Сила мотиву визначається як функція від величини потреби і значущості стимулу.

Під стимулюванням окремі автори пропонують розуміти процес використання різних стимулів для мотивування людей [5]. Інші автори визначають мотивацію через стимулювання, строго не розрізняючи ці поняття [14—16].

Більшість авторів розрізняють стимулювання і мотивування [3, 6, 9, 17]. Суть цієї відмінності полягає в тому, що стимулювання — це один із засобів, за допомогою якого може здійснюва-

тися мотивування.. При цьому наголошується, що чим вище рівень розвитку соціально-економічних стосунків на підприємстві, тим рідше в якості засобів управління людьми застосовується стимулювання [6, с. 136].

При управлінні результатами діяльності персоналу реально можна спиратися тільки на «зовнішній тип мотивації» — стимулювання, прагнучи при цьому брати до уваги і передбачати виникнення певної «внутрішньої» мотивації [6, с. 138].

Між стимулюванням і кінцевими результатами діяльності немає однозначної залежності, оскільки на результати праці робить вплив безліч інших чинників: кваліфікація працівника, його навички і здібності, вплив із боку оточення, особисті якості, розуміння виконуємої праці, успіх тощо. Якщо винагороджувати тільки за наслідками праці, то тоді можна демотивувати працівника, що отримав низький результат, але що старався і витратив більше зусиль. А якщо винагороджувати без урахування реальних результатів його праці тільки залежно від мотивації, то можна викликати погіршення результатів праці менш стимулюємих, але продуктивних працівників [6, с. 139].

Таким чином, на нашу думку, під мотивацією слід розуміти процес розвитку і закріплення у працівників внутрішніх мотивів до діяльності. При цьому стимулювання є процесом формування менеджерами мотивів у працівників за допомогою використання певних стимулів.

Як методологічну основу мотивації персоналу ІТ-підприємств можна використовувати специфічну змістовну теорію Герцберга [18]. Схематично вона представлена на рис. 1.

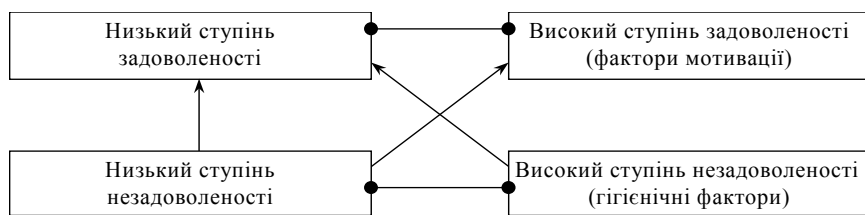


Рис.1. Двохфакторна модель мотивації Герцберга

Згідно теорії Герцберга задоволеність роботою пов'язана з її змістом, а незадоволеність — з її контекстом. Чинники, які викликають задоволення, Герцберг назвав мотиваторами, а незадоволення — гігієнічними.

Гігієнічні чинники (зовнішні умови роботи) — заробітна плата, умови праці, статус, якість керівництва і так далі — самі по собі не викликають задоволеності, але їх погіршення породжує незадоволеність працею.

Мотиватори, у свою чергу, безпосередньо викликають задоволеність працею (досягнення цілей, визнання, цікавий зміст праці, самостійність, відповідальність, просування і так далі).

Подальший розвиток теорії Герцберга показав, що один і той же чинник може викликати задоволення роботою у однієї людини і незадоволення у іншої [19]. Отже, і гігієнічні, і мотивуючі чинники можуть бути джерелом мотивації, оскільки це залежить від потреб конкретних людей.

Грані між окремими гігієнічними чинниками і мотиваторами відносні і рухомі. Наприклад, заробітна плата — чинник гігієни, але посадове зростання припускає її збільшення.

Для того, щоб не з'явилася незадоволеність працею, на нашу думку, достатньо наявності гігієнічних чинників в оптимальному об'ємі, який визначається з урахуванням конкурентоспроможності фірми. Його можна розрахувати на основі закону Йеркса-Додсона про залежність якості (продуктивності) виконання роботи від інтенсивності (рівня) мотивації [20]. Згідно цьому закону унаслідок збільшення інтенсивності мотивації якість діяльності спочатку збільшується, але після проходження точки найбільш високих показників успішності діяльності поступово зменшується.

Рівень мотивації, при якому діяльність виконується максимально успішно, називається оптимумом мотивації. Встановити цей оптимум дуже непросто, але дуже важливо для практичного використання. Постійно в практичній діяльності підприємств встає питання про те, яка винагорода персоналу є найбільш оптимальною, тобто викликатиме найбільшу ефективність діяльності і найвищий рівень досягнення. При цьому слід враховувати, що для кожного виду діяльності і для кожного працівника існує свій оптимум мотивації. Максимальній ефективності відповідатиме оптимальна сила мотивації.

Результати нашого дослідження, проведеного з використанням теорії Герцберга, представлені на рис. 2. Практично весь склад персоналу ІТ-фірми «iLogos» (більше 100 чоловік) був охоплений анкетним опитом, який дозволив виявити значущість гігієнічних чинників і мотиваторов для даного колективу.

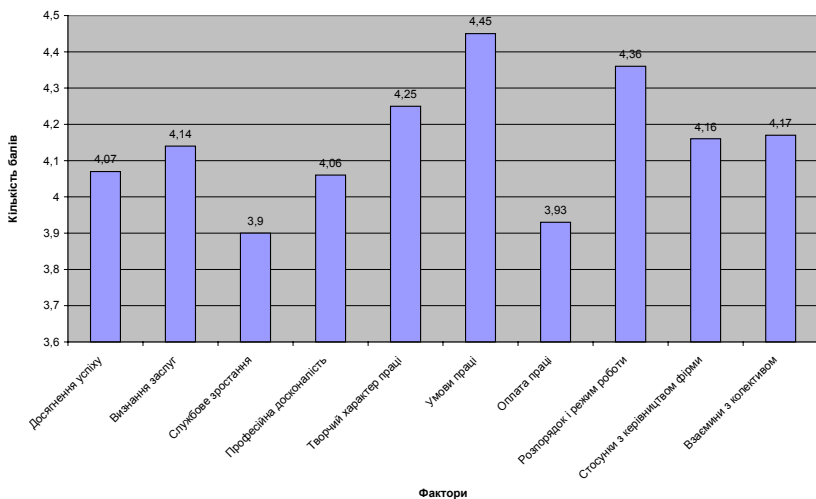


Рис. 2. Мотиваційний профіль «iLogos»

Мінімальне значення серед гігієнічних чинників на фірмі має оплата праці (3,93 балу). При цьому жінки менше задоволені оплатою праці, ніж чоловіки (3,81 і 3,95 балу відповідно). Залежно від віку найменш задоволені оплатою праці співробітники фірми у віці від 28 до 32 років (3,76 балу), а найбільш — у віці 33 років і старше (4,43 балу). Співробітники з вищою освітою більше задоволені оплатою праці в порівнянні зі своїми колегами із середньою освітою (4,01 і 3,5 балу відповідно). І, нарешті, найбільшу задоволеність оплатою праці висловлюють працівники адміністрації фірми (4,67 балу), а найменшу — співробітники служби підтримки (3,58 балу).

Таким чином, окремі категорії персоналу цілком влаштовує система оплати праці на фірмі. Разом з тим основна частина співробітників дає найбільш низьку оцінку оплаті праці серед всіх гігієнічних чинників. Це свідчить про недостатню увагу з боку керівництва фірми питанням матеріального стимулювання. Вдосконалення системи оплати праці дозволить в цілому підвищити задоволеність колективу фірми гігієнічними чинниками і створить можливість поліпшити використання мотиваторів.

Серед мотиваторів найбільшим резервом володіє службове зростання, оскільки за результатами опитування воно має най-

меншу величину (3,9 балу). З віком співробітників його величина зростає від 3,68 балу (18—22 років) до 4,0 балів (33 років і старше). Співробітники з вищим рівнем освіти і посади задоволені можливостями службового зростання більшою мірою.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, на фірмі сформувалася досить ефективна система мотивації персоналу. Проте, як показали дослідження, є значні резерви її поліпшення. Цього можна досягти шляхом оптимізації системи гігієнічних чинників при одночасному підвищенні ефективності мотиваторів. Систему мотиваторів можна поліпшити за рахунок збагачення праці, задіявши при цьому розглянуті чинники. Крім того, для працівників фірми слід розширити можливості посадового зростання, що додатково посилить їх мотивацію.

Подальші дослідження доцільно проводити у напрямі розробки конкретних механізмів реалізації викладених пропозицій.

Литература

1. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник / А.М. Колот. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.
2. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала: Учеб. пособие / Г.А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т.М. Максименко. — К.: МАУП, 2002. — 248 с.
3. Калина А. В. Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности) / А.В. Калина. — К.: МАУП, 2001. — 312 с.
4. Жалило Б. Как построить систему стимулирования для сотрудника / Б. Жалило // Довідник кадровика. — 2003. — № 4. — С. 91-92.
5. Карлін М. І. Стимулювання праці в перехідній економіці: Монографія / М.І. Карлін. — Луцьк: ВДУ, 1997. — 168 с.
6. Виханский О. С. Менеджмент: Учебник — 3-е изд. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — М.: Гардарики, 2002. — 528 с.
7. Дишлюк Н. Мотивация і поведінка людини в сфері праці / Н. Дишлюк // Україна: аспекти праці. — 1997. — № 3—4. — С. 9—11.
8. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом / Е.И. Комаров // Управление персоналом. — 2002. — № 1. — С. 38—41.
9. Белкин В. Работник и работодатель: логика взаимного притяжения / В. Белкин, Н. Белкина // Человек и труд. — 2003. — № 5. — С. 84—85.
10. Єськов А. Л. Индивидуализация системы нематериального стимулирования в современных условиях / А. Л. Єськов, В. Е. Брижниченко // Вісник Технологічного університету. Поділля. — Хмельницький, 2002. — №5. — С. 27—30.

11. *Шаульська Л. В.* Мотиваційний механізм ефективного використання трудового потенціалу / Л.В. Шаульська, Н.В. Романов // Вісник Технологічного університету. Поділля. — 2003. — №4. — Ч.1. — Т.2. — С. 203—207.

12. *Червінська Л. П.* Фактори мотивації персоналу в менеджменті / Л.П. Червінська. — К.: В-во «Правда Ярославичів», 1998. — 254 с.

13. *Гущина И.* Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / И. Гущина // Общество и экономика. — 2000. — № 31. — С. 169—174.

14. *Тикин В.* Соревнование в рамках сотрудничества / В. Тикин // Человек и труд. — 2005. — №5. — С. 78—80.

15. *Рубан Т. Є.* До питання про сутність економічного стимулювання виробництва / Т.Є. Рубан // Вісник Технологічного університету. Поділля. — 2001. — №6. — С. 163—165.

16. *Гацура В. Я.* Роль мотивації виробничої діяльності як функції управління підприємством / В.Я. Гацура // Проблеми науки. — 2001. — № 12. — С. 50—58.

17. *Богоявленська Ю. В.* Праксіологічний підхід у побудові ефективного механізму мотивації праці / Ю.В. Богоявленська // Вісник Житомирського державного технологічного університету. — 2004. — №1. — С. 215—224.

18. *Мескон М. Х.* Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Дело, 1992. — 702 с.

19. *Бодди Д.* Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон. — СПб.: Питер, 1999. — 816 с.

20. *Yerkes R.* The relation of strength of stimulus to rapidity of habit — formation / R. Yerkes, J. Dodson // j. Comp. Neurol. Psychol. — 1908. — N 18. — p. 459—482.

Статтю подано до редакції 23.06.2012 р.

УДК 331.2

Т. А. Костишина, д-р екон. наук, проф.,
завідувач кафедри управління персоналом
і економіки праці
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет
економіки і торгівлі»

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРАЦІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

АНОТАЦІЯ. У статті розглядаються організаційно-економічні та соціальні аспекти трансформації праці на підприємствах спожив-