

УДК 331.101.3

Костюченко Е.А.

*соискатель кафедры экономики предприятий городского хозяйства
Харьковского национального университета городского хозяйства
имени А.Н. Бекетова*

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ НА МОТИВАЦИЮ РАБОТНИКА В РАЗЛИЧНЫЕ ПЕРИОДЫ ЕГО ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

Статья посвящена рассмотрению взаимосвязи жизненного цикла работника с уровнем его мотивации. Также определены факторы внешней и внутренней среды предприятия, оказывающие наибольшее влияние на мотивацию работника. Показана взаимосвязь жизненного цикла работника с влиянием внутренней и внешней среды предприятия.

Ключевые слова: мотивация, жизненный цикл работника, внешняя среда предприятия, внутренняя среда предприятия, факторы влияния на мотивацию.

Костюченко О.О. ОЦІНКА ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА НА МОТИВАЦІЮ ПРАЦІВНИКА У РІЗНІ ПЕРІОДИ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

Стаття присвячена розгляду взаємозв'язку життєвого циклу працівника з рівнем його мотивації. Також визначені фактори зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, які надають найбільший вплив на мотивацію працівника. Показано взаємозв'язок життєвого циклу працівника з впливом внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Ключові слова: мотивація, життєвий цикл працівника, зовнішнє середовище підприємства, внутрішнє середовище підприємства, фактори впливу на мотивацію.

Kostyuchenko E.A. ASSESSMENT OF THE INFLUENCE OF THE EXTERNAL AND INTERNAL ENVIRONMENT OF THE ENTERPRISE ON THE MOTIVATION OF AN EMPLOYEE IN DIFFERENT PERIODS OF HIS LIFE CYCLE

The article considers the relationship of the life cycle of an employee with the level of his motivation. Factors of external and internal environment of the enterprise which have the greatest impact on the motivation of an employee are also specified. The interrelation of the life cycle of an employee with the influence of internal and external environment of the enterprise is shown.

Keywords: motivation, the employee life cycle, the external environment of the enterprise, the internal environment of the enterprise, the factors of influence on motivation.

Постановка проблемы. Современные экономические и политические условия, сложившиеся на территории Украины заставляют предприятия искать новые, эффективные методы управления персоналом. Повсеместное сокращение рабочих мест, снижение уровня зарплат, низкая социальная обеспеченность населения отрицательно влияют на отношение работоспособных граждан к труду. В связи с этим, предприятия вынуждены путем применения разнообразных методов стимулирования повышать заинтересованность своих сотрудников в получении максимального эффекта от их труда. Однако определение данных методов зачастую оказывается недостаточным адекватным сложившимся условиям, в результате чего их применение оказывается неэффективным, а мотивация работников только снижается.

Также следует помнить и о том, что Украина «разделена» на различные регионы, Западный, Восточный и Южный, ментальность населения которых значительно отличается друг от друга. Естественно, что наибольший удельный вес в национальной структуре населения Украины принадлежит украинцам, но не будем забывать и о том, что более 17% (согласно переписи населения 2001 г.) составляют русские. Кроме того, почти 15% в национальном составе занимают белорусы, молдаване, крымские татары, болгары, венгры, румыны, поляки, евреи и другие народности. Следовательно, различия в менталитете работоспособного населения будут существенно влиять и на мотивацию их как работников на каждом конкретном взятом предприятии. Данный факт также будет осложнять определение наиболее эффективных методов стимулирования персонала на предприятии.

В процессе определения мотивации сотрудников следует учитывать и тот факт, что каждый работник предприятия является индивидом, на мотивацию которого оказывают влияние множество факторов

внешней и внутренней среды. Кроме того, на различных стадиях жизненного цикла работника может наблюдаться ослабление влияния одних факторов как внешней, так и внутренней среды, и одновременно увеличение роли других. В результате определение наиболее эффективных методов стимулирования работника становится одной из самых сложных задач системы управления персоналом.

Анализ последних исследований и публикаций. Анализ публикаций в области исследования мотивации персонала, существующих систем стимулирования, а также жизненного цикла работника показал, что данной проблеме уделено достаточно много внимания как в экономике, так и в других науках, таких как психология и социология. Однако проблема определения и оценки влияния внешней и внутренней среды предприятия на уровень мотивации работника, а также выявления взаимосвязи между мотивацией и жизненным циклом сотрудника разработана недостаточно как в отечественной, так и в зарубежной литературе. Зачастую эти проблемы рассматриваются отдельно друг от друга, что негативно влияет на построение конечной системы стимулирования.

Постановка задачи. В целях получения возможности проведения оценки влияния внешней и внутренней среды предприятия на мотивацию работника необходимо определить состав факторов, оказывающих наибольшее влияние на мотивационный фон сотрудников. Кроме того, целесообразным является изучение взаимосвязи между жизненным циклом работника и уровнем его мотивации.

Изложение основного материала исследования. Повышение эффективности труда каждого работника зависит, естественно, от уровня его мотивации. В свою очередь, на мотивацию работника оказывает влияние множество разнообразных факторов. В первую очередь, на наш взгляд, систему мотивации бу-

дет формировать менталитет работника. Так как в Украине большая часть населения является украинцами, то и основой мотивации работоспособного населения будет являться «украинская» ментальность. Строя систему стимулирования персонала, необходимо учитывать, что характерными особенностями менталитета украинцев являются: бережливость, индивидуализм, недоверчивость к новому, вольнолюбие, хозяйственность ради собственной выгоды, самостоятельность в суждениях, провинциальность, личная инициативность, жадность, скрытость, трудолюбие, равнодушие, гибкость, изворотливость, терпеливость, толерантность к другим нациям [1]. Следовательно, среди работоспособного населения вряд ли часто будет встречаться, например, патристический мотивационный тип. В таком случае необходимо определить, какой мотивационный тип сотрудников на предприятии преобладает, и по результатам оценки определять наиболее эффективные методы стимулирования.

Согласно основополагающим концепциям организационного поведения, достижение равновесия между интересами организации и работника возможно при условии использования определенных этических принципов. Кроме того, необходимо помнить о том, что организация является социальной системой, в которой соблюдается общность интересов работников и предприятия [2]. Соблюдение «законов природы организации» позволяет предприятию удерживать сотрудников путем разработки различных кодексов этического поведения, соблюдения моральных принципов и т.д. Однако, к сожалению, реализация данных мероприятий не ведет к получению ожидаемого эффекта, так как изменяющиеся условия внешней и внутренней среды предприятия не дают гарантии полной заинтересованности сотрудника именно в данной работе. Следовательно, необходима разработка системы стимулирования, основанной на каком-либо ином критерии, нежели степень совпадения интересов работников и предприятия. Таким критерием, на наш взгляд, должен стать жизненный цикл работника в организации.

На наш взгляд, значительного внимания заслуживает оценка стадии жизненного цикла работника (определение стадии), так как по степени продвижения от стадии «зарождения» к стадии «упадка» будет изменяться и мотивация сотрудника.

Жизненный цикл работника можно представить как совокупность следующих друг за другом этапов трудовой деятельности, для каждого из которых характерными являются определенный уровень квалификации, мастерства, а также перечень профессиональных обязанностей и возможность принимать разного рода (уровня) управленческие решения. С одной стороны, определение «этапа» жизненного цикла работника по временным или же профессиональным характеристикам позволяет руководителю определить дальнейшие перспективы карьерного роста сотрудника, а также выявить основные рычаги управления им. Но с другой стороны, человек по своей природе является системой, включающей в себя определенный набор физических, психологических, моральных и эмоциональных характеристик, что, зачастую, обуславливает неодинаковое «рабочее» поведение двух сотрудников одинакового возраста и квалификации. Поэтому, на наш взгляд, жизненный цикл работника необходимо оценивать так же, как и жизненный цикл любой системы, который включает в себя стадию зарождения, стремительного развития, стабилизации и упадка. Таким образом, каж-

дому этапу жизненного цикла будет соответствовать свой уровень мотивации сотрудника, а также к нему будут применимы только определенные методы стимулирования.

Первому этапу жизненного цикла, который мы будем называть этапом «зарождения» сотрудника в организации, присущи следующие характеристики. Недостаточная ознакомленность с особенностями функционирования предприятия; нет сложившихся связей с коллективом; основная причина работы – заработная плата, остальные мотивационные факторы имеют слабое влияние на систему мотивации работника и являются второстепенными. Как следствие, может наблюдаться низкий уровень мотивации, что требует дальнейшего наблюдения за работником с целью более точного определения его мотивационного типа и выбора наиболее эффективной системы стимулирования.

Для второго этапа (этап стремительного роста) характерен наиболее высокий уровень мотивации. Если при наблюдении выявлено, что для работника основным фактором влияния на его систему внутренней мотивации не является фактор «возможность повышения квалификации», то дальнейшее материальное стимулирование такого работника для предприятия не является целесообразным и от него лучше избавиться. В остальных же случаях наиболее эффективным будет моральное стимулирование (предоставление возможности продвижения по карьерной лестнице, обеспечение прохождения курсов повышения квалификации, оплачиваемые учебные отпуска и т.д.).

Третий этап (этап стабильности) характеризуется более низким уровнем мотивации, чем предыдущий этап. На первый план для работника на данном этапе его жизненного цикла должны выходить такие факторы влияния внутренней среды предприятия, как «уровень организации труда», «система нормирования труда», «психологический климат в коллективе», а также «удовлетворенность работой». Если наблюдение за работником выявляет высокую степень влияния данных факторов на систему внутренней мотивации сотрудника, то продление временных рамок третьего этапа жизненного цикла возможно в результате применения смешанных форм стимулирования (материально-моральных).

На четвертом этапе очень важным является определение желания сотрудника сменить работу. Если такое желание было выявлено, то необходимо установить, что послужило толчком для его возникновения. Основных причин может быть несколько: во-первых, низкий уровень заработной платы при наличии высоких профессиональных навыков, во-вторых, психологическая несовместимость в коллективе, в-третьих, невозможность продвижения по карьерной лестнице, в-четвертых, слабая заинтересованность именно в данной работе (стремление сменить профессию). Как правило, наступление этапа «упадка» в жизненном цикле работника свидетельствует о том, что применяемые ранее методы стимулирования не возымели должного эффекта. Как следствие, желание работника сменить работу или вид деятельности будет непреодолимым. Таким образом, применение каких-либо методов стимулирования на данном этапе не является целесообразным.

Одновременно с определением стадии жизненного цикла работника необходимо оценить влияние на него различных факторов внешней и внутренней среды предприятия.

Наибольшее влияние на предприятие оказывает внешняя среда, так как именно она стимулирует

практически все процессы финансово-хозяйственно-го характера. Таким образом, можно сделать вывод о том, что внешняя среда будет оказывать большое влияние и на работников предприятия.

Если для предприятия к элементам внешней среды можно отнести рынок, акционеров, правительство, контрагентов и т. д., то для работника элементы внешней среды будут относиться в большей степени непосредственно к нему самому, нежели к предприятию. Как бы то ни было, внешняя среда влияет и на предприятие, и на работника, предъявляя свои требования к их поведению.

На автотранспортных предприятиях трудовой коллектив несколько отличается от предприятий других отраслей национальной экономики. Это связано с тяжелыми условиями труда, как физическими, так и психологическими, так как наибольший удельный вес в структуре коллектива таких предприятий занимают водители. Поэтому в дальнейшем, при определении факторов влияния внешней среды на мотивацию работников, мы будем ориентироваться, в основном, на данную категорию.

Определим ряд факторов внешней среды, которые будут оказывать влияние непосредственно на мотивацию работников, в том числе и на работников АТП. Для этого представим формулу для расчета показателя «уровень влияния внешней среды на мотивацию работника АТП», который будет оцениваться с помощью балльно-рейтинговой системы.

$$Um(внешн) = C + D + P + A + II + Cm + Ub, \quad (1)$$

где C – наличие семьи (учитываются и гражданские браки);

D – наличие детей;

P – наличие пожилых (больных) родителей;

A – необходимость платить алименты;

II – политическая обстановка;

Cm – склонность к смене места жительства;

Ub – уровень безработицы в стране (угрожает или не угрожает работнику по его мнению).

Фактору присваивается значение 1, если он, по мнению работника, оказывает на него влияние, или значение 0, если работник не считает, что данный фактор каким-либо образом влияет на эффективность его труда.

Предлагается следующая шкала оценки:

группа I: 0 – 2 балла – низкая степень влияния;

группа II: 3 – 5 баллов – средняя степень влияния;

группа III: 6 – 7 баллов – высокая степень влияния.

Степень влияния внешней среды выявляется для того, чтобы определить наиболее эффективную форму стимулирования работника к труду, так как, несмотря на влияние извне, стимулирование будет, в конечном счете, производиться именно внутри предприятия. Определение степени влияния внешней среды должно происходить в совокупности с оценкой влияния внутренней среды на работника, и по результатам данных оценок будет выявлен наиболее эффективный метод стимулирования того или иного сотрудника.

В случае оценки влияния внешней среды на мотивацию работников АТП можно сделать следующие выводы: в группе I применение любых методов стимулирования никоим образом не повлияет на систему мотивации работника, в группе II целесообразно применение материального стимулирования, а в группе III наиболее эффективным будет применение смешанной формы стимулирования.

Нами предлагается оценка влияния внутренней среды предприятия на мотивацию работника АТП с помощью расчета показателя «уровень влияния». Оценка проводится с помощью балльно-рейтинговой системы, а также основывается на анкетировании (опросе) работников.

Уровень влияния внутренней среды предприятия на мотивацию работника АТП определяется следующим образом:

$$Um(внутр) = Pkv + Um + Cn + Kk + Uzn + Ur + Dr, \quad (2)$$

где Pkv – возможность повышения квалификации (оплачиваемые учебные отпуска с отрывом от производства);

Um – уровень организации труда;

Cn – система нормирования труда;

Kk – психологический климат в коллективе;

Uzn – уровень заработной платы;

Ur – удовлетворенность работой;

Dr – желание сменить работу.

Таким образом, в анкете ставится задача оценить перечисленные выше факторы по 5-балльной шкале (от 0 до 5). При обработке анкет необходимо разбить коллектив предприятия по структурным элементам: администрация, водители, рабочие и т. д. Чем выше степень влияния фактора, тем выше должен быть балл. Оценка уровня влияния внутренней среды предприятия на мотивацию работника проводится следующим образом:

I группа – суммарное влияние факторов от 0 до 7: низкая степень влияния внутренней среды, применение любой системы стимулирования не эффективно;

II группа – суммарное влияние факторов от 8 до 12: степень влияния внутренней среды ниже среднего уровня;

III группа – суммарное влияние факторов от 13 до 20: средний уровень влияния внутренней среды;

IV группа – суммарное влияние факторов от 21 до 30: степень влияния внутренней среды выше среднего уровня;

V группа – суммарное влияние факторов от 31 до 35: высокая степень влияния внутренней среды на мотивацию работника.

Затем выстраивается система «ценностей» факторов в каждой группе. Группы оценивают рейтинг каждого фактора – факторы ранжируются по значимости для работника от наиболее значимого до незначительного.

Разработка мероприятий по применению той или иной системы стимулирования на основе результатов оценки уровня влияния внутренней среды предприятия происходит по двум направлениям.

Первое направление – оценка «уровня влияния».

При оценке уровня влияния для групп I и II разработка мероприятий по усилению влияния на мотивацию работников не целесообразна. В группе III в комплексе мероприятий по усилению мотивации необходимо учитывать уровень влияния внешней среды на систему мотивации работников. В группах IV и V совершенствование внутренней среды предприятия даст толчок к усилению мотивации работников.

Второе направление – оценка «ценности фактора».

В данном направлении необходимо выявить, какой из факторов влияния наиболее «ценен» для работника. В случае, когда в системе ценностей преобладают «уровень заработной платы» и «система нормирования труда» основной должно стать материальное стимулирование. Преобладание в системе «возможности повышения квалификации» и «психологического климата в коллективе» свидетельствует

Таблиця 1

Система взаємозв'язки стадій життєвого циклу і факторів впливу внутрішньої і зовнішньої середовища

Стадії життєвого циклу	Фактори впливу внутрішньої середовища	Фактори впливу зовнішньої середовища
I	рівень зарплати	наличие родини, дітей, похилих батьків, необхідність платити аліменти
II	можливість підвищення кваліфікації; рівень зарплати	рівень безробіття; наличие родини і дітей
III	рівень організації праці; рівень нормування праці; психологічний клімат в колективі; ступінь задоволеності роботою	політична обстановка; рівень безробіття в країні; наличие родини і зобов'язань по відношенню до неї
IV	бажання змінити роботу	склонність до зміни місця проживання

о цілесобразності застосування морального стимулювання. Якщо ж для працівника найбільш цінними є «рівень організації праці», «задоволеність роботою» і «бажання змінити роботу», то в даному випадку застосовується система стимулювання змішаного типу.

Далі необхідно розробити алгоритм оцінки стадій життєвого циклу працівника, а також впливу факторів зовнішньої і внутрішньої середовища на рівень його мотивації. В даній роботі ми розглянемо процес оцінки на прикладі автотранспортного підприємства (АТП). Для досягнення даної мети необхідно виконати наступні дії:

1) працівники АТП розбиваються на групи (управлінський персонал, водії, механіки, обслуговуючий персонал);

2) проведення анкетування для визначення стадій життєвого циклу;

3) працівники, розбиті на групи в залежності від професійних функцій, розбиваються на підгрупи за стадіями життєвого циклу;

4) визначення впливу факторів зовнішньої середовища підприємства на рівень мотивації шляхом ранжування;

5) визначення впливу факторів внутрішньої середовища підприємства на рівень мотивації шляхом ранжування.

В анкету по визначенню стадій життєвого циклу працівника пропонується включити наступні питання: 1) вік; 2) стать; 3) стаж роботи в даному підприємстві; 4) стаж роботи в інших підприємствах автотранспорту; 5) стаж роботи в інших підприємствах, не пов'язаних з галуззю автотранспорту; 6) посада; 7) освіта; 8) бажання підвищити кваліфікацію в межах своєї «групи»; 9) бажання перейти на інший рівень кар'єрного зростання; 10) бажання оволодіти сусідньою професією в даному підприємстві; 11) задоволеність рівнем організації праці; 12) задоволеність системою нормування праці; 13) задоволеність психологічним кліматом в колективі; 14) ступінь задоволеності роботою; 15) бажання змінити роботу.

Далі пропонується система, яка відображає, з нашого погляду, взаємозв'язок стадій життєвого циклу і факторів впливу внутрішньої і зовнішньої середовища (табл. 1). В таблиці 1 ми розглядаємо, які фактори зовнішньої і внутрішньої середовища підприємства будуть мати найбільше вплив на той чи інший етап життєвого циклу працівника.

Таким чином, визначив етап життєвого циклу працівника, ми можемо передбачити, які фактори впливу зовнішньої і внутрішньої середовища підприємства на нього будуть мати найбільше вплив.

Далі необхідно запропонувати оцінку безпосереднього впливу позначених вище факторів впливу зовнішньої і внутрішньої середовища кожному конкрет-

ному працівнику шляхом ранжування. Результати, отримані від ранжування факторів впливу зовнішньої і внутрішньої середовища самими працівниками, лягають в основу розрахунків показників рівня впливу зовнішньої і внутрішньої середовища на мотивацію працівника АТП ($U_m(\text{зовнішн})$ і $U_m(\text{внутр})$). Далі отримані значення дозволяють визначити найбільш ефективні методи стимулювання для кожної підгрупи, так як групи розбиті за професійними функціями, а підгрупи – за стадіями життєвого циклу. Таким чином, можна визначити, який метод стимулювання цілесобразно застосувати в тій чи іншій підгрупі, однак таку систему цілесобразно застосувати або на малих і середніх підприємствах, або ж розбити великі підприємства на відділення.

Висновки з проведеного дослідження. Вибір ефективної системи стимулювання співробітників – це найбільш складне завдання в процесі управління персоналом. Визначення етапу життєвого циклу співробітника в організації в даному випадку дозволяє з більшою долею ймовірності визначити найбільш цілесобразні форми стимулювання, що дозволять розкрити в повній мірі потенціал працівника і, як наслідок, підвищать ефективність діяльності самого підприємства.

Визначення факторів зовнішньої середовища, які безпосередньо будуть впливати на мотивацію працівників, а також виявлення найбільш ефективних методів стимулювання на основі отриманих результатів оцінки впливу зовнішньої середовища в поточний час повинно стати однією з найбільш важливих завдань в системі управління персоналом підприємства.

Оцінка і наступний урахунок ступеня впливу внутрішньої середовища на мотивацію працівників АТП буде сприяти підвищенню ефективності їх діяльності, а також позитивно впливатиме на рівень рухомих кадрів.

Виявлення взаємозв'язку життєвого циклу працівника з набором факторів впливу зовнішньої і внутрішньої середовища підприємства повинно стати одним з базових умов визначення найбільш ефективної системи стимулювання.

БІБЛІОГРАФІЧЕСКИЙ СПИСОК:

- Беляев С. Загадка української душі або Особливості менталітету українців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://gta-otvet.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=57:mentalitetua&catid=1:xpsy&Itemid=35. – Назва екрана.
- Басенко В. П., Жуков Б. М., Романов А. А. Організаційне поведіння: сучасні аспекти трудових відносин / В. П. Басенко, Б. М. Жуков, А. А. Романов: навчальний посібник. – М.: Видавництво «Академія Естествознания», 2009. – Режим доступу: <http://www.monographies.ru/46>. – Назва екрана.
- Узілевський Г. Я. Метафізика організаційного поведіння [Текст] / Г. Я. Узілевський: Монографія. – Орел, 2010. – 397 с.