

ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У даній статті обґрунтовано новий підхід до визначення мотивації праці, визначені основні сучасні проблеми мотивації персоналу у міжнародних компаніях. Розглянуто міжнародний досвід мотивації праці у розвинених країнах світу.

In this article is determinate are working motivation, basic contemporary problems motivation to the personal in international companies. Study international experience in work motivation in developed countries.

Ключові слова: персонал, мотивація праці, система мотивації праці, рівень заробітної плати, професійна демотивація.

Постановка проблеми. В усі часи праця була джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому проблема стимулювання людей до праці ніколи не втрачала своєї актуальності. Спроби пояснити поведінку людей і сприяти підвищенню мотивації трудової діяльності робилися вже на етапах зародження суспільного виробництва. Згодом під різними назвами і з різних позицій науковці і практики почали досліджувати те, що сьогодні називається проблемою мотивації, тобто різноманітні аспекти активізації, заохочення, стимулювання. Поняття мотивації тісно пов'язане з проблемою управління персоналом. Після становлення України як ринкової держави виникли і нові вимоги до персоналу. Це не тільки добір, навчання і розташування кадрів, але і формування нової свідомості, менталітету. Тому проблема ефективної мотивації персоналу надзвичайно важлива для розвитку як кожного підприємства, так і економіки держави в цілому.

Аналіз наукових досліджень. На всіх етапах розвитку виробництва була особливо важливою людина і її діяльність. На даний момент велику частину роботи на себе узяли машини, які стають усе більш незамінними унаслідок активного НТП. Але, якщо людина грамотно не управлятиме цими досягненнями науки, то корисний ефект роботи досягнутий не буде. На результат роботи людини особливий вплив має його мотивація до активних і грамотних дій. Тому так важливо і необхідно займатися проблемами мотивованості і методикою їх вирішення на підприємствах. Проблемам мотивації праці присвятили свої наукові роботи такі відомі вчені минулого та сучасності, як К. Альдефер, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон та ін. Теоретичною базою для аналізу мотивації праці стали наукові праці російських вчених В. Адамчука, О. Виханського, Б. Генкіна, А. Здравомислова, С. Каверіна, А. Леонтьєва, В. Травіна, Л. Шаховської, В. Ядова та ін. Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у розвиток проблеми мотивації праці персоналу зробили В. Абрамов, Д. Богиня, В. Данюк, В. Гриньова, О. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, О. Єськов, Й. Завадський, Т. Завіновська, М. Карлін, А. Колот, В. Пономаренко, О. Пушкар, Л. Червинська та ін.

Формування цілей статті. Політика і практика оплати праці безпосередньо торкаються життєвих і конкурентних можливостей компаній, оскільки зумовлюють залучення, утримання і мотивацію персоналу. Різниця у витратах на робочу силу в різних країнах іноді виробить до виникнення переваг у конкуренції і стимулює багато компаній до створення виробничих потужностей за кордоном. Розмір оплати праці залежить від коштів, вкладених у бізнес; попиту і пропозиції (загальноприйнятій рівень заробітної плати) на певні професії в цьому регіоні; вартості життя; законодавства країни і спроможності профспілок відстоювати інтереси працівників [1]. Тому, завданнями статті є аналіз тенденцій, що склалися в системі мотивації персоналу; дослідження основних публікацій в Україні та світі щодо мотивації праці; діагностика проблем щодо мотивації персоналу у діяльності міжнародних корпорацій; визначення заходів щодо удосконалення системи мотивації.

Виклад основного матеріалу. Існує відмінність між трактуванням поняття “мотивація праці” у вітчизняній і закордонній практиці. Тому, на нашу думку, варто розкрити особливості визначення суті мотивації праці та звернути увагу на їх відмінність. Отже, за вітчизняною практикою найпоширенішим визначенням “мотивації праці” є наступне: ... це факт сприйняття працівниками ступеня відповідності створених організацією умов для їх діяльності, розвитку, оплати праці (інших факторів) тим потребам, які вони очікують задовольнити та вважають важливими [2].

Однак закордонні науковці Р. Оуен, А. Сміт трактують “мотивацію праці” як одну з найважливіших функцій менеджменту, що являє собою заохочення працівника чи групи працівників до діяльності по досягненню цілей підприємства через задоволення їхніх власних потреб [3].

Для ефективного функціонування сучасної організації необхідне виконання однієї важливої умови – забезпечення використання кожного працівника у всьому різноманітті прояву психофізіологічного і мотиваційного потенціалів.

Разом з позитивними результатами від створення систем мотивації виявилися і окремі проблеми (рис. 1).

Проведемо аналіз вище перерахованих проблем на основі дослідження їх впливу на процес мотивації праці персоналу:

1. Правові проблеми. При формуванні системи мотивації працівник не захищений від тоталітарної дії на його психіку. Інколи для досягнення цілей організації працедавець зловживає своєю управлінською владою, а працівник страждає від дій такого працедавця. Це особливо виявляється там, де немає правового захисту працівників. За кордоном існують цілі пакети законів, що обмежують в процесі реалізації програм по управлінню персоналом права працедавців і що захищають найнятих робітників. Наприклад, у Франції існує Закон про охорону особистої гідності працівника при наймі на роботу і в період дії трудового договору. За цим законом працедавець не має права втручатися в особисте життя працівника. Аналогічний закон є в Іспанії (Статут трудящих).

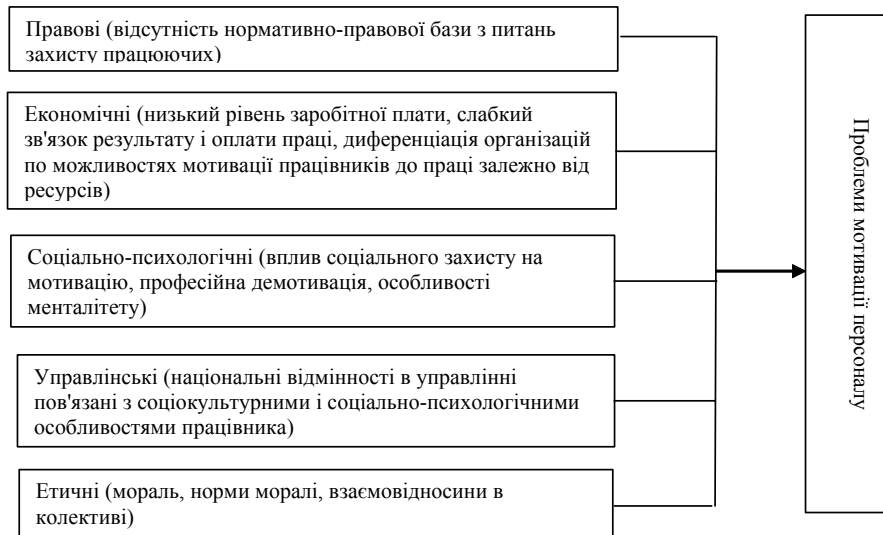


Рис. 1. Проблеми мотивації персоналу

2. Економічні проблеми. Проблема низької заробітної плати є актуальною і сьогодні. У працівника, який довгий час отримував низьку заробітну плату, поступово знижується якість праці, так як він не вважає за потрібне підвищувати рівень своєї кваліфікації. Підвищення заробітної плати на якусь величину не вирішує проблеми якості праці, оскільки вона, з точки зору працівника, все одно залишається низькою і не впливає на підвищення їх трудової активності. Однак, коли працівник отримує вищу заробітну плату він, найчастіше, все ж не піднімається вище за звичайний рівень в роботі. Останні дослідження підтверджують незмінність стану, при якому для російських працівників не існує зв'язку між результатом і оплатою праці. Так, в разі, якщо працівник працюватиме з більшою віддачею, заробітна плата зміниться значно в 25,7%, трохи збільшиться в 46,7%, не зміниться в 23,8% рядових працівників. Тоді як при роботі з меншою віддачею, заробітна плата значно зменшиться в 27,6%, трохи зменшиться в 39%, не зміниться у 28,6% рядових працівників. Таким чином, лише кожен четвертий працівник відчуває зв'язок заробітної плати з результатами праці. Певною мірою це обумовлено низьким рівнем заробітної плати, що не дозволяє заробітній платі виконувати стимулюючу функцію. Сьогодні роботодавці здійснюють оплату праці при оцінці у зв'язку з її результатами і підвищують справедливість заробітної плати (типова схема: базовий оклад + оплату за результат). Співвідношення по цих частинах оплати приблизно 70 : 30. Лише рівень базової (гарантованої) заробітної плати складає приблизно 20 або 50%. Що явно спотворює ідею підвищення мотивації до праці працівників [4].

В той же час, невеликі комерційні фірми найчастіше прагнуть уникнути навіть елементарного соціального пакету (оплата лікарняних листів, оплачувана відпустка), закриваючи всю мотиваційну політику лише більш-менш високою заробітною платою.

В даний час, наприклад в Росії, одним з вирішальних чинників при виборі компанії для роботи є і соціальний пакет. Працівники проявляють більше бажання працювати в великих компаніях, де окрім основних соціальних пільг надається і можливість стажувань і навчання за кордоном. Природно таке можливо лише в великих або іноземних компаніях. В результаті цього бюджетні організації і невеликі компанії можуть втрачати висококваліфікованих фахівців.

3. Соціально-психологічні проблеми. Вважається, що найелементарніші потреби є найсильнішим мотиватором. Високий рівень соціального захисту демотивує працівників. З іншого боку, сама відсутність елементарного соціального захисту теж демотивує. Професійна демотивація або професійна деструкція – це зміна існуючої структури, діяльності і особи, що негативно позначається на професійній діяльності, продуктивності праці, взаємодії з колегами.

Багатолітнє виконання однієї і тієї ж професійної діяльності призводить до професійної втоми, виникнення психологічних бар'єрів, збіднення способів виконання діяльності, втрати професійних умінь і навиків, зниження працездатності.

4. Управлінські проблеми. Тут на перше місце виходить питання не підвищення гнучкості процесу праці, а гнучкості механізму його експлуатації. Окрім цього має значення не просто розширення самоврядності працівників як умов демократизації, а співучасть їх в рішеннях з приводу самозростання капіталу, а фактично делегування працівникам функцій самоексплуатації.

Для цього керівник має бути не просто професіоналом, але і лідером, що має свою управлінську команду. Такий стиль – умова подолання бюрократичних бар'єрів в організації, засіб інтеграції зусиль персоналу. Тому з формуванням мотивації до праці все більше зв'язується перехід від адміністративного стилю управління до лідерського. Саме облік цієї обставини може забезпечити адекватне управління поведінкою працівників.

5. Проблеми етичного порядку. Етичний аспект проблем мотивації праці пов'язаний з мораллю, що покликана регулювати суспільні відносини і поведінку людей в процесі їх колективної життєдіяльності в умовах поступового розвитку суспільства та ускладнення людських взаємостосунків. Саме трудова діяльність з необхідністю приводить до виникнення у людини мови, свідомості, мислення і сприяє реалізації цілей фірми через механізм мотивації праці[5].

Отже, ми розглянули основні проблеми, які виникають у зв'язку з формуванням мотивації праці. Дані проблеми вимагають вирішення. Чим раніше менеджери з управління персоналом врахують ці проблеми в своїй діяльності, тим більшу ефективність на підприємстві дасть обрана методика мотивації персоналу. Механізм же мотивації праці такий, що проблеми постійно виникатимуть, змінюватимуться і виявлятимуться на новому рівні.

Охарактеризувавши проблеми різного роду, що можуть виникнути як у вітчизняних, так і в зарубіжних підприємств, запропонуємо шляхи їх вирішення, що, в результаті, зможе покращити роботу компанії.

Як відомо, сучасні компанії є складними структурами, що включають велику кількість складових. Для успішної роботи всієї системи необхідно, аби ці складові не просто виконували свої функції правильно і своєчасно, але і найбільш ефективним способом взаємодіяли один з одним [5].

Перейдемо до умовної класифікації методів мотивації праці: американської, європейської та японської. Кожна з цих моделей має свої національні особливості та особисті підходи до мотивації персоналу на підприємствах. В даний час проводяться широкі порівняльні дослідження японської, американської та західноєвропейської системи управління, спрямовані на виявлення причин високої ефективності кожної системи управління і визначення умов інтеграції їх в іншій економічній системі. Між названими системами існують значні розбіжності, що пов'язані з особливостями національних культур. Тому, на нашу думку, необхідно дослідити особливості методів мотивації праці і відобразити їх у вигляді порівняльної таблиці (табл. 1).

Таблиця 1

Міжнародний досвід мотивації праці у розвинених країнах світу

Назва системи	Суть системи	Структура оплати праці	Основні складові мотивації праці
Мотиваційна система США	Оклад і заробітна плата робітників і службовців зростають залежно від особистої кваліфікації, кількості виконуваних завдань, якості їх виконання. При цьому розробляються підходи, які виявляють рівень кваліфікації виконавців, встановлюється коло професій, якими вони можуть оволодіти в процесі підвищення кваліфікації, встановлюється шкала оплати залежно від обсягу набутих професійних знань і навиків.	Почасова заробітна плата робітників, річна зарплата службовців, почасове нагородження адміністративних керівників. Все частіше погодинна оплата праці використовується в поєднанні з гнучкими формами винагород.	Застосовує систему стимулювання праці за колективними результатами роботи, що має позитивні наслідки – підвищення ефективності виробництва. При цьому впровадження колективного розподілу заробітку, як ефективного способу мотивування
Мотиваційна система Японії	Як ключовий компонент динамічного розвитку розглядається людський фактор. Основою мотивації праці є гармонізація між працею і капіталом. Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примусі робітників. Начальник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні міжособистісні відносини, так званий "менталітет зрівнялівки"	Основний оклад, або базова ставка, встановлюється залежно від стажу роботи й освіти, зростає зі збільшенням тривалості роботи на підприємстві. Його розмір визначається витратами на відтворення робочої сили. Надбавки, премії, бонуси, що виплачуються як щомісяця, так і кожне півріччя. Їхня величина складає від 10 до 50% базової ставки. Виплати на соціальні потреби: усього близько 50 видів надбавок, що складають близько 20% фонду зарплати	Система довічного найму; неформальні міжособистісні стосунки співробітників; колективізм у роботі; ротація кадрів; корпоративна філософія; трудова мораль

Назва системи	Суть системи	Структура оплати праці	Основні складові мотивації праці
Мотиваційна система Німеччини	Зміцнення почуття спільності працівників фірми, виховання кадрів у дусі партнерства; налагодження прямих неформальних контактів; сприяння розвитку і індивідуальних навичок працівників, ініціативи, творчих засад; відповідність цілей працівників до цілей підприємства	Системи оплати праці для всіх працівників є однорідними і централізованими. Кожна група ділиться на оклади, які відносяться до різних рівнів зайнятості. У кожному масштабі, заробітна плата варіюється залежно від стажу Збільшення зарплат по горизонталі, заснованих на стаж, а також вертикальним шляхом піднімаються на більш високому рівні заробітної плати	Застосовує систему стимулювання праці за колективними результатами роботи, колективізм у роботі; ротація кадрів; трудова мораль

Отже, в процесі дослідження міжнародного досвіду мотивації праці необхідно приділити увагу сфері керування персоналом в Україні. Державні, приватні, корпоративні підприємства на практиці відчули, що розвиток і успіх ринкових відносин неможливі без пошуку нових сучасних форм мотивації і стимулювання праці, які нині використовують закордонні компанії. В даний час у багатьох країнах Західної Європи, США і Японії мотиваційні аспекти управління персоналом набули великого значення, і ці методи і досвід мотивації можуть бути з успіхом перенесені в Україну.

Висновки. Отже, проблема мотивації постійна і до кінця не вирішена, оскільки доводиться застосовувати все нові і нові методи стимулювання працівників до праці за допомогою матеріальних і нематеріальних стимулів, враховуючи специфіку національно-культурних особливостей різних країн. Це постійний обов'язок менеджменту – викликати у найнятих робітників відчуття того, що вони переслідують свої власні, а не чужі цілі.

Література

1. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. та ін. Менеджмент персоналу: Навч. Посіб / За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – 2-е вид., без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.
2. Мотивація праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://economic.lviv.ua/resursi/motivats-ya-prats.html>
3. Тарасова Н.В. Организация и планирование производства – М.: МИСиС, 1991. – 215 с.
4. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навч. посіб. – К.: Кондор., 2003. – 296 с.
5. Сутність моралі: історія і теорія проблеми [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://softacademy.lnpu.edu.ua/Programs/Etics/theme_3.htm

Надійшла 08.02.2010

УДК 658.14/17 (477)

П. В. ПОЛІЩУК

Хмельницький національний університет

ПРОЦЕСИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОЦІНКИ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ

У статті визначено сутність формування ефективної оцінки та оплати праці. Запропоновано комплексний механізм оцінки працівників в реалізації мотиваційної політики підприємства.

In the article the essence of forming of effective estimation and payment of labour is determined. The complex mechanism of estimation of workers is offered in realization of motivational policy of enterprise.

Ключові слова: праця, оплата, оцінка.

Мотивація трудової діяльності працівників підприємства є основним фактором результативності праці персоналу підприємства. Тому результативність діяльності працівника потрібно розглядати і оцінювати виключно в руслі мотиваційної політики організації. В нових економічних умовах механізм оцінки значно розширює свої кордони та інструменти для підвищення економічної ефективності працівників та вдосконалення їх професійних навичок і знань, встановлення тісної та адекватної залежності між результатами та ступенем їх винагороди, узгодження результатів праці з цілями підприємства на основі чітких критеріїв та стандартів кількісної і якісної оцінки праці.

На сьогодні широко розповсюджений комплексний погляд на характер оцінки персоналу як на деякий багатоплановий екзаме́н, де на рівні з професійними даними і спеціальними навиками тестується також «творчий потенціал», «перспективи зростання», та інші подібні особистісні якості працівника. Оцінка, заснована на таких поняттях, як «потенціал», «особистість», «перспективність» і т.п., іншими