

Е. Энская, Украинская академия банковского дела НБУ

ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДА И ПУТИ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Мотивация труда является одним из решающих факторов результативности работы и успеха предприятия, и в этом понимании она составляет основу трудового потенциала работника.

Мотив – это осознанное побуждение к действию. Мотивы появляются почти одновременно с возникновением потребностей и определяют, что нужно сделать и как именно будет осуществляться это действие. Кроме понятия мотива, широко используемым является термин “стимул”, который означает побуждение к действию, побуждающая причина. Под стимулом понимаются внешние факторы, которые имеют целевое направление. Стимул превращается в мотив только тогда, когда он осознан человеком.

Одним из первых в научном осмыслении проблемы мотивации был А. Смит, который является автором концепции “экономического человека”. Кроме Смита, значительный вклад в развитие науки о мотивации труда сделали такие ученые, как Ф. Тейлор, Ф. Гилберт и Л. Гилберт, Г. Эмерсон, М. Фоллет, О. Шелдон, А. Файоль, Э. Мэйо.

Авторами современных теорий мотивации являются А. Маслоу, Ф. Герцберг, Л. Портер, Э. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, В. Врум и другие.

Среди украинских ученых можно отметить следующих: М. Вольский, Г. Цехановский, М. Туган-Барановский.

В зависимости от характера причины возникновения потребностей, влияющих на мотивацию труда, ее классифицируют следующим образом.

Материальная мотивация – это стремление к достатку, определенному уровню благосостояния, определенному материальному стандарту жизни.

Несмотря на важность материальных мотивов в определении трудового поведения работников, роль нематериальных стимулов постоянно возрастает. На поведение людей все большее и большее влияние оказывает *трудова* мотивация, которая порождается самой работой, то есть ее содержанием, организацией труда, режимом работы и связана с полезностью самого труда, а также с самореализацией работника.

Большая роль принадлежит и *статусной* мотивации, которая является внутренней движущей силой поведения, связанной со стремлением человека занять более высокую должность, выполнять более сложную и ответственную работу, работать в сфере деятельности, которая считается престижной, общественно значимой.

Что касается молодых людей, то для них получение необходимых материальных благ рассматривается не как самоцель, а как способ получить свободу для самореализации. Такую мотивацию молодежи, которая наблюдается прежде всего в развитых странах, называют *неоматериалистической*.

Говоря о факторах формирования мотивации в условиях рыночной экономики, следует отметить, что традиционно большинство людей побуждается к деятельности необходимостью удовлетворения материальных потребностей. Но во второй половине XX века происходят изменения в мотивации. Это обусловлено действием как минимум трех факторов:

во-первых, предыдущий рост благосостояния обеспечил такой высокий уровень жизни значительной части населения развитых стран, что стремление к усовершенствованию собственной личности стало доминировать в системе ценностей все большего количества людей;

во-вторых, развитие новых производственных форм, которые требуют усвоения все большего количества информации, вызывает потребность в постоянном повышении уровня образования и накопления новых знаний, которая постепенно превращает этот процесс в цель деятельности;

в-третьих, овладение информацией и способность к воспроизводству новых знаний становится сегодня таким же важным условием вовлечения человека в состав доминирующих социальных групп, каким раньше была собственность на материальные ценности.

Что касается основных методов мотивации в странах с развитой экономикой, то им присущи такие общие принципы и особенности:

1. Самостоятельность работников, неограниченное право выбора в рамках дозволенного законом, определенная свобода действий экономистов и менеджеров в пределах исполняемых ими обязанностей.

2. Каждый работник опасается потерять свой источник дохода, поэтому расходы на потребление уменьшаются, но увеличиваются вложения в новые технологии, повышение квалификации, науку.

3. Использование систем стимулирования как инструмента дифференциации оплаты труда, в зависимости от сложности, условий труда, важности работы, в разных ее модификациях.

4. Преимущественное использование почасовой формы оплаты труда в соответствии с контрактной формой трудовой деятельности.

5. Серьезное отношение к нормированию труда как к важному инструменту его организации.

6. Премирование за качественные показатели работы, обновление ассортимента продукции, эффективное использование ресурсов, повышение квалификации персонала.

Характерная особенность современных систем стимулирования на Западе – распространенное использование поощрительных доплат за инновации.

Примерами использования таких систем поощрения являются всемирно известные компании: “Siemens”, “Fiat” и др.

7. Преимущество оплаты умственного труда, сравнительно с физическим (разница составляет: ФРГ – 20 %, Италии и Дании – 22 %, Люксембурге – 44 %, Франции и Бельгии – 61 %).

8. Индивидуализация заработной платы, исходя из оценивания конкретных заслуг работника.

9. Использование нетрадиционных методов материального стимулирования трудового потенциала: участие наемных работников в прибыли предприятия, бесплатная передача акций или скидки при их продаже, накопление средств на специальных счетах (премии и бонусы составляют 18-20 % среднемесячной заработной платы трудового потенциала, в США количество внутренних акционеров превышает 2 млн. человек, во Франции созданы индивидуальные сберегательные фонды из личных средств работников и отчислений предпринимателей, за счет которых работникам продают на льготной основе акции, устанавливают доплаты к пенсии).

Вышеперечисленные принципы и особенности в различных сочетаниях образуют множество моделей систем мотивации труда, среди которых наиболее распространенные – японская, американская, французская, немецкая, шведская и польская.

Японская модель характеризуется более высокими темпами возрастания производительности труда в сравнении с ростом уровня жизни населения. Эта модель основывается на высоком уровне национального самосознания. Система стимулирования труда учитывает профессиональное мастерство, возраст, стаж, результативность труда. Используется система пожизненного найма. Система оплаты труда включает ежемесячную зарплату, две премии в год и единовременную помощь при выходе на пенсию.

Американская модель построена на стимулировании предпринимательства и обогащении самой активной части населения. Малообеспеченные группы населения живут за счет перераспределения части национального дохода в их пользу. В основе системы мотивации лежит модифицированная почасовая система оплаты труда, которая дополняется нормированием и всяческими формами премирования.

Немецкая модель концентрирует внимание на человеке как личности и члене общества. Социальная справедливость и солидарность – главные черты социально-рыночной экономики Германии.

Французская модель включает стратегическое планирование, стимулирование конкуренции и гибкую систему налогообложения. Оценка труда работников стимулирует его качество.

Шведская модель основана на принципах солидарной заработной платы, что стимулирует постоянное обновление основного капитала и ведет к структурной перестройке экономики, сокращению и ликвидации убыточных производств.

Польская модель направлена на повышение эффективности производства одновременно с ограничением доходов населения и предоставлением социальной помощи малообеспеченным слоям населения.

Таким образом, зарубежный опыт материальной мотивации трудового потенциала заслуживает внимания и широкого практического применения с учетом местных традиций и собственного опыта.

Чтобы осветить современную ситуацию в Украине, необходимо обратиться к историческим особенностям ведения хозяйства в нашей стране.

Следует отметить, что СССР одно время был одной из ведущих стран мира, но, к сожалению, хозяйственная система, сложившаяся на тот момент, начала постепенно сдавать позиции. Во времена застоя была упущена компьютерная революция, политика ресурсосбережения, “зеленая революция”, которые охватили почти весь мир.

Что касается мотивации, то она подвергалась нормированию и контролю со стороны государства, как и все стороны жизни населения: предпочтение отдавалось общественным интересам и нематериальным, бескорыстным мотивам. Работники должны были трудиться в полную силу и сверх своих возможностей за невысокую плату. Такая концепция, бесспорно, имела право на существование в условиях Второй мировой войны, когда люди работали не ради заработка, а ради спасения страны. Они чувствовали, прежде всего, то, что их труд действительно очень важен, что они были причастны к всеобщему, благородному делу. Но это не могло продолжаться и дальше. После войны, в тяжелых условиях жизни все больше людей склонялось к материальной мотивации труда, несмотря на официальную идеологию, а мотивы самореализации и повышения квалификации были на последнем месте. Это было естественно, так как творчество в условиях строгой цензуры было мало возможным, а улучшение качества работы не приводило к значительным поощрениям работников.

После распада СССР ситуация также не улучшилась. Так, вследствие многолетнего навязывания социалистической идеологии, низкого уровня жизни большей части населения, формирования новых стандартов потребления и повышения уровня потребительских требований, влияние материального фактора на мотивацию стало как никогда сильным. Кроме того, в сознании украинского работника укоренился принцип “получить больше, а сделать меньше”.

Кризис трудовой мотивации является одной из основных проблем современного производства и серьезным препятствием развития мотивации к выбранной профессии.

В результате проведенных в Украине исследований были выявлены такие признаки трудовой мотивации:

1. Для основной массы работников трудовая деятельность в сфере материального производства перестала быть эффективным способом удовлетворения потребностей.

2. Происходит резкий перелом в духовных и интеллектуальных потребностях.

3. Кризис трудовой мотивации обусловлен существованием “дикого”, спекулятивного рынка. При таких рыночных отношениях развиваются негативные социальные процессы – антистимулы. В этих условиях происходит падение ценности труда и его престижа.

4. Произошел резкий поворот в значимости материального вознаграждения, почти не влияют на труд моральные факторы, исчез такой элемент мотивации, как работа во благо общества.

5. В мотивах преобладают краткосрочные установки и ценностные ориентиры. Это связано с ухудшением экономического положения государства.

6. Происходит замена уровня высших потребностей низшими, а также присутствуют упрощения, напоминающие деградацию.

7. Происходит деструктивное влияние на трудовую мотивацию таких факторов современной производственной сферы, как безработица, конфликты, стрессы, дискриминация по половому и возрастному признаку.

8. На современном производстве отсутствует возможность реализовать свои духовные потребности, связанные с самовыражением человека через творчество. Многочисленные исследования показывают невостребованность талантов, новых идей, творческой инициативы.

9. Возросла неудовлетворенность условиями труда.

Все перечисленные проблемы приводят к тому, что люди покидают пределы Украины в поисках более достойной жизни и работы.

Для преодоления кризиса трудовой мотивации в Украине предлагаются такие пути:

- переход к принципиально новой управленческой идеологии общественного развития;
- учет наряду с общими закономерностями развития экономики национальных, культурных, исторических особенностей, управленческих традиций;
- обеспечение условий выхода страны на постиндустриальную траекторию развития, то есть на такой уровень, когда конкурентоспособность страны определяется преимуществами накопленных знаний, инноваций и информации;
- постоянный рост экономики, обеспечение которого невозможно без реальной способности страны поддерживать необходимые составляющие процесса интеллектуального воспроизводства: медицину, бизнес, науку и образование, культуру;
- сохранение обязательного общего среднего образования с внедрением новых методик и коммуникационных технологий;
- усовершенствование системы профессиональной ориентации молодежи и повышение уровня ее конкурентоспособности на рынке труда, законодательное закрепление системы обязательного государственного квотирования рабочих мест для молодежи на предприятиях;
- активная государственная политика на рынке труда для поддержки занятости, повышения мобильности рабочей силы, создания новых рабочих мест в наукоемких отраслях национальной экономики, дистанционное образование для работающих граждан.

Для украинских людей на данном этапе актуальным является заработок, способный поддерживать достойный уровень жизни человека и его семьи. Статьей 63 Бюджета Украины на 2005 год утвержден прожиточный минимум на 1 лицо в расчете на месяц в размере 423 грн. Статьей же 83 данного

бюджета установлен с 1 января 2005 года размер минимальной заработной платы 262 грн. в месяц, с 1 апреля 2005 года – 290 грн., с 1 июля 2005 года – 310 грн., с 1 сентября 2005 – 332 грн. (Закон Украины “Про внесення змін до закону України “Про державний бюджет України на 2005 рік” від 25.03.2005 № 2505-IV.) Таким образом, прожиточный минимум граждан Украины превышает размер минимальной заработной платы. Решение этой проблемы сегодня возложена на новое правительство, и только время сможет показать, насколько хорошо оно с ней справится. А пока нужно обеспечивать эффективную мотивацию труда у занятой части населения и стараться привлечь к работе как можно большую часть незанятого. Для этого в настоящее время разработано большое количество практических советов по управлению мотивацией персонала предприятий.

Среди них – *технология Balanced Scorecard (Система сбалансированных показателей – ССП)* является самой “модной” и многообещающей. Она дает возможность не только создать набор ключевых показателей результативности (КПР) бизнеса, но и сбалансировать его относительно стратегии компании. Но ни ССП, ни другие управленческие системы не могут работать вне связи с системой мотивирования, которая выступает своеобразным “мотором”, “двигателем” действий сотрудников организации. Фактически через эти показатели компания говорит своим сотрудникам, чего она от них ожидает. Поэтому система мотивирования должна настраиваться именно на КПР ССП.

Основные шаги методики разработки системы мотивирования на базе КПР, входящих в систему сбалансированных показателей, выглядят следующим образом:

- построение иерархии КПР для сотрудника;
- отбор инструментов мотивирования и выделение групп мотивирования;
- иерархизация инструментов мотивирования в рамках выделенных групп;
- выделение подгрупп мотивирования и построение схем мотивирования;
- определение параметров схем мотивирования и объединение схем мотивирования сотрудника в систему.

Опыт внедрения таких схем показывает их высокую эффективность.

Помимо этого, сегодня существует понятие *HR-стратегии*, или же стратегии управления человеческими ресурсами. Такая стратегия чрезвычайно важна для любого предприятия и включает в себя ряд блоков, среди которых нас интересует блок “Мотивация персонала”. Он предполагает:

- создание ясных и прозрачных для персонала компании мотивационных схем;
- внедрение системы компенсаций, адаптированной к ситуации на рынке и задачам, стоящим перед компанией.

Построение системы мотивации базируется на таких составляющих, как:

- *система персональной и командной ответственности*, позволяющая направить усилия сотрудников на достижение стратегических целей компании;
- *система материальной мотивации*, позволяющая управлять удовлетворением материальных потребностей сотрудников;
- *система нематериальной мотивации*, направленная на управление удовлетворенностью потребностей персонала в обучении, профессиональном и карьерном росте, а также удовлетворенностью элементами корпоративной культуры.

За уровень мотивации работников предприятия ответственность несет специально созданная служба персонала. Создаются отделы или бюро, занимающиеся исключительно вопросами мотивации. Но главная ответственность за обеспечение высокой трудовой мотивации работников лежит на руководителях всех уровней.

Руководители часто отказываются что-то менять в сложившихся у них управленческих моделях, даже если их несостоятельность явно вредит мотивации работников.

С чего же начать, если руководство компании пришло к убеждению, что управление мотивацией персонала входит в число наиболее приоритетных задач?

Первое: определение требований к руководящему составу: какими знаниями и навыками должны владеть руководители и как их можно оценить?

Второе: учет действия факторов, определяющих мотивацию труда в данной организации; выяснение наиболее вредных факторов, демотивирующих персонал; определение первоочередных шагов по устранению этих демотиваторов.

Третье: постоянный мониторинг уровня мотивации персонала, не реже, чем раз в год.

Четвертое: создание в компании системы, направленной на обучение руководителей искусству работы с людьми. Большинство руководителей – это люди с техническим образованием, никогда не обучавшиеся не только менеджменту, но и тому, как правильно работать с людьми.

Подводя итоги, необходимо отметить, что для достижения наиболее эффективной мотивации труда следует использовать систему методов, разработанных различными теориями в процессе развития мотивационной науки. Только сочетание наилучших, наиболее подходящих для современных условий концепций способно привести к достижению желаемых результатов – повышению уровня экономики, а следовательно, и уровня жизни людей. Кроме того, следовало бы прилагать усилия для разработки новых мотивационных концепций или усовершенствования уже существующих с учетом их достоинств и недостатков, применимости или неприменимости к существующим условиям, используя новейшие достижения науки и психологии.

Список литературы

1. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. – К.:КНЕУ, 2002. – 337 с.
2. Адамчук В.В. и др. Экономика труда: Ученик / Адамчук В.В., Кокин Ю.П., Яковлев Р.А. – М: ЗАО “Финстатинформ”, 1999. – 431 с.
3. Управління персоналом фірми: Навч. посібник / Під ред. д.е.н. Крамаренко В.І. д.е.н. Холода Б.І.– Київ: ЦУЛ, 2003. – 272 с.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурн Ф. Основи менеджмента: Пер. з англ. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
5. Горловський Р. Мінімальна заробітна плата як інструмент мотивації праці // Україна: Аспекти праці. – 2003. – № 1. – С. 43.
6. Заяць Т., Кравченко В. Молодіжний сегмент ринкової праці України // Україна: Аспекти праці. – 2003. – № 3. – С. 3.
7. Антончук Д. До питання впливу трудової мотивації на економічний розвиток держави // Україна: Аспекти праці. – 2003. – № 8. – С. 31.
8. Кацай М. Разрабатываем систему управления персоналом // Управление персоналом. – 2004. – № 21. – С. 40.
9. Вишняков О., Грачев В. Мотивирование персонала в системе сбалансированных показателей // Управление персоналом. – 2004. – № 19. – С. 47.
10. Магура М. Управление мотивацией персонала // Управление персоналом. – 2004. – № 17. – С. 52.
11. Вісник податкової служби України. – Січень – 4/2005 – С. 13.
12. Гольда А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки // Формування ринкових відносин в Україні. – 2004. – № 2.