

УДК 330.342.22:331.101.38

Т.Е. ШЕДЯКОВА, доцент, Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина

МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРАКТИКА ПОВЫШЕНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ В УСЛОВИЯХ ТРАНЗИТИВНОЙ ЭКОНОМИКИ

Статья посвящена рассмотрению вопросов трудовой мотивации в трансформационной экономике на основе анализа опыта ведущих мировых фирм и корпораций. В статье использованы и проанализированы данные, полученные на основе изучения опыта отечественных и зарубежных экономистов, менеджеров и специалистов, имеющих отношение к управлению персоналом в области экономической науки, рассматривающей проблемы, традиции и методы повышения трудовой мотивации. Также в статье предлагаются инновационные методы воздействия на процесс повышения эффективности производительности труда и создание новых мотивационных механизмов при организации производства.

The article is dedicated to questions to labor motivation in transformational economy, based on the experience of the leading companies and corporation of the world. In the article are used and analyzed data of domestic and foreign economist, managers and specialist participial to personnel management in the field of, which considers the problems, traditions and methods of increasing to labor motivation. In article also are offered innovative methods of influence on the process of production effectiveness increasing by creation a new motivational mechanism.

Ключевые слова: инновация – innovation; институциональное пространство – institutional field; мотивационная стратегия – motivation strategy; мотивация трудовой деятельности – motivation of labor activity; организационная культура – organization culture; стимул – incentive; традиция – tradition; транзитивная экономика – transitive economic; человеческий капитал – human capital; производственная эффективность – production effectiveness

Введение

О трудностях в развитии мотивационной деятельности в нашей стране сказано уже немало. Вместе с тем, опыт стран, в которых, с нашей точки зрения, эти вопросы решены несопоставимо лучше, показывает, что постоянно существует необходимость совершенствовать существующие методы мотивации труда и придумывать все более эффективные способы, что, на наш взгляд, разумнее всего делать именно на основе этого опыта.

В отечественной и зарубежной литературе существует сегодня ряд исследований по этой теме (С. Потапов, И. Ансофф, Г. Бэквит, И. Манн и др.). В них рассматриваются инновационные реформы в управлении персоналом на

различных уровнях производства. Большинство этих реформ касаются Украины в очень малой степени, что делает проблему особо актуальной.

Постановка задачи

Целью данной статьи является раскрытие значения и анализ традиций и инноваций в вопросах трудовой мотивации в экономиках развитых стран и украинской экономике в частности. В статье анализируется сущность, содержание, основные закономерности и современные тенденции мотивационных процессов.

Методология

За короткое время кардинально изменились понятия о методах воздействия на процесс повышения мотивационного уровня. Рядом с традиционными стимулами (материальное стимулирование, улучшение условий работы и т. д.) с большим успехом применяются инновационные методы, делающие акцент на развитие новейших компьютерных технологий и самосовершенствование работников, что повышает рентабельность предприятия и, соответственно, его доходы.

Результаты исследования

Рассматривая процессы, касающиеся эволюции трудовой мотивации при формировании новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, следует отметить радикальную перестройку мотивов, принципов и ценностей, побуждающих удовлетворять свои потребности посредством трудовой деятельности и продуктивной реализации запланированных работ.

В эпоху экономических реформ и рыночных отношений, связывающих множество государств, человек думает иначе, максимально используя свои интеллектуальные и физические возможности, в отличие от времен, для которых были характерны такие явления как усиление управленческого контроля за всеми параметрами бизнеса; максимизация выпуска продукции при стабильном сохранении качества в виду отсутствия настоящей конкуренции; эффективная реализация намеченных целей при преобладании экстенсивных методов производства.

Если говорить о традициях трудовой мотивации, то можно сделать выводы, что они должны присутствовать и в изначальном типе экономике, и, по крайней мере, в трансформационном, возможно с некоторыми изменениями и дополнениями. Сегодня в наших глазах трудовая мотивация – это материальное стимулирование, улучшение качества условий труда, усовершенствование

организации труда, вовлечение персонала в процесс управления, моральное стимулирование.

Некоторые авторы выделяют дополнительные факторы, например, А. Гуревич отмечает: «Одной из важнейших ценностей производственных отношений нового типа как раз и стала громогласно объявленная ликвидация отчуждения работников от собственности на средства производства и результатов труда. Операция, названная «народной приватизацией», должна была поднять на недостижимую высоту стимул к высокопроизводительному труду». Но давайте вспомним о налогообложении, система которого хорошо разработана в экономически развитых странах [1, С. 37].

Совсем недавно произошёл кризис трудовой мотивации под влиянием кризиса макроэкономического и финансового, что обусловило кризис социальной активности. Так происходит трансформация структуры ценностных ориентаций человека. Традиционные факторы в настоящее время не в состоянии поднять трудовую мотивацию среди широких масс населения в нашей стране по нескольким причинам:

- 1) для основной массы работающих трудовая деятельность в сфере материального производства перестала быть полноценным источником основных жизненных потребностей;
- 2) ухудшаются условия трудовой деятельности;
- 3) происходят резкие изменения в духовных и интеллектуальных потребностях людей [2, С. 51].

Ухудшение материальных условий вызывает у работников чувство страха перед будущим, неуверенности в завтрашнем дне. Как найти выход из такого положения?

Ответ, естественно, будет неоднозначным, тем более в свете сегодняшних экономических и финансовых показателей. Значительная дифференциация населения Украины, которая усугубляется с каждым днём всё больше и больше, парализует инновационную деятельность в мотивации. Все старания политиков объединить, и, в крайнем случае, скрыть разность политических интересов населения, являются безрезультатными. Думаю, всем также известны отношения аграрных и промышленных регионов, провинциальных и урбанизированных заселённых территорий. Не нужно также напоминать о современных взглядах различных возрастных масс населения – они бесконечно разные, а также о большом количестве политических партий, которые имеют огромные сферы влияния, особенно на социальное развитие населения и его осведомлённость.

Совершенно очевидно, что трудно подобрать какой-либо ординарный и однозначный подход к трудовой мотивации, не говоря об инновациях по причине необходимости конкретных подходов к сходным по структуре предприятиям производства, но это очень долгий процесс. Поэтому возникает

необходимость в классификации работоспособных масс населения по мотивационным характеристикам (направленности, установкам, интересам, склонностям, убеждениям, идеалам, притязаниям, ожиданиям). Целью данной классификации является выгодные взаимоотношения субъектов хозяйствования и, таким образом, удовлетворение их потребностей. Хотя эта схема более идеализирована, но первые шаги в этом направлении всё-таки можно сделать.

Например, нужна новая разработка и внедрение экономических реформ на общегосударственном и региональном уровнях, которая ориентировалась бы не на прибыльность, а на социальную справедливость. При такой ориентации можно рассчитывать на повышение социальной эффективности проводимых преобразований, а, следовательно, и на социальную активность людей. Необходима борьба с личным или групповым эгоизмом, поднятием респектабельности общественного признания труда и участия в управлении производством. Следует обратить внимание на низкую культуру самих работников – это особо важный момент, так как не требует значительных преобразований в социально-экономической жизнедеятельности людей.

Последний пункт относится к японским методам управления производительности. Соблюдение пяти принципов и правил работы является одним из элементов японской трудовой морали: 1) ликвидация ненужных предметов на рабочих столах; 2) правильное расположение и хранение нужных предметов; 3) постоянное поддержание чистоты и порядка на рабочем столе; 4) постоянная готовность рабочего места к проведению работы; 5) усвоение дисциплины и соблюдение перечисленных принципов. В Японии рабочие прямо заинтересованы в постоянном поддержании в хорошем состоянии своего рабочего места, так как в этом случае увеличивается на 10 % тарифная часть их заработка [3, С. 154]

В условиях кризисного состояния экономики и соответственно низких экономических показателей производства на общегосударственном уровне, как уже говорилось выше, особое внимание нужно уделять нематериальным факторам мотивации. Пусть на Западе это далеко всем известная вещь, но для стран с переходной экономикой (Украины, Российской Федерации, Беларуси и т. д.) – это целый инновационный комплекс. В нём можно выделить две стороны: субъективную и объективную. Субъективная сторона – это мотивационное состояние личности, которое характеризует отношение человека к объектам, имеющим личностный смысл, стремление к сотрудничеству, желание поддерживать с коллегами хорошие отношения, умение достигать цели т. д. Объективная сторона более всего зависит от непосредственного руководителя, потому как именно он формирует отношения сотрудников к работе. Подбирая состав фирмы, отдела, руководителю важно учитывать психологическую совместимость его сотрудников. С помощью

создания определённой идеологии компании, уважения, самостоятельности и продвижения «вверх» можно достичь ощутимых результатов.

К сожалению, сегодня этические социально значимые нормы и ценности трудовых отношений перестали быть центральными категориями экономических и политических.

Факторы социальной мотивации в настоящее время являются недостающим упущенным звеном в современной системе мотивации. Будучи исключенными в период перехода к рыночной экономике, в настоящее время социальная мотивация не является комплексным инструментом эффективного мотивирования работников. Однако социальная мотивация имеет очень значительную силу в современных условиях. И включение ее элементов в мотивационный механизм позволит повысить его эффективность.

Методика построения мотивационного механизма представляет из себя последовательность этапов, представленных в рисунке 1 [4, С. 9].

Социальная мотивация персонала

<p>Материальная мотивация – создает условия для повышения благосостояния работников:</p> <ul style="list-style-type: none">- вознаграждения- льготы- социальные отчисления- возможность обучения- участие в прибыли- сохранение здоровья работников (правильное питание, лечение, отдых)- возможность получения дополнительных финансовых средств для достижения личных целей	<p>Нематериальная мотивация – формирует у работника чувство уверенности в организации и в завтрашнем дне:</p> <ul style="list-style-type: none">- участие в управлении и принятии решений- предоставление работы в соответствии с интересами и склонностями и профессиональной подготовкой- своевременный должностной и квалификационный рост- возможность самовыражения- справедливость в установлении норм и оценок труда- создание благоприятного климата внутри организации, способствующего развитию взаимного доверия и уважения в коллективе- возможность продвижения по служебной лестнице- обеспечение сбалансированного образа жизни работников, как производственных так и личных интересов
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Рис. 1. Структура социальной мотивации персонала

Как известно, невозможно применять одни и те же методы при подборе мотивации для работников фирм, предприятий. Также в одинаковых ситуациях люди ведут себя по-разному – то, что может быть хорошим стимулом для одного, является скучным или незначительным для другого. Поэтому необходимо руководителям для эффективной и производительной работы проводить различные тесты-самооценки, которые позволяют определить, есть ли лидерские качества у работника или они отсутствуют. Именно лидерские качества сотрудника дают понятие о том, стремится ли человек сделать свою работу быстро и качественно, что в свою очередь влияет на его продвижение вверх по лестнице карьеры и, таким образом, повышает эффективность выполнения задач и целей.

Наиболее важная составляющая рабочей среды – климат в непосредственном окружении сотрудников и, в частности, – властвуют ли там доверие и открытость или же наоборот, – «вязкая подозрительность и скрытые трения» [5, С. 27].

Однако существуют общие инновационные подходы, которые, несомненно, повышают мотивационный уровень, требующие капиталовложений. Они широко применяются во всей мировой практике на передовых фирмах и предприятиях с огромнейшим успехом. Один из них – это подключение локальной компьютерной сети, но выполняющей функции не только обмена документами, проведения финансовых операций, но и функции обмена знаниями. Это высокоэффективный метод, позволяющий каждому специалисту фирмы или определенной корпорации иметь как бы «двойное гражданство» – в своём подразделении и в горизонтальной структуре, объединяющей посредством внутренней компьютерной сети всех своих коллег из других подразделений, занимающих аналогичные должности и решающих схожие проблемы. Также создаются сайты, посвящённые технологиям и даже отдельным технологическим операциям; специальные поисковые системы; личные странички всех руководителей подразделений, что даёт возможность консультироваться с ними при решении возникающих проблем в любое время работы, независимо от того, где находится руководитель, в офисе или за тысячи километров [5, С. 40]. Особенный успех проведение компьютерной сети будет иметь, если в производственном цикле задействованы тысячи и десятки тысяч работников различных рангов и специализаций.

Также есть другие методы, например, один из них – установление внутрифирменной видеосвязи, которая позволяет связываться со своими

коллегами, партнёрами и поставщиками в других городах и странах. Применение видеосвязи позволяет значительно уменьшить затраты, что положительно отражается на доходах работников, в чём они, собственно, и заинтересованы. Также система видеосвязи помогает избежать множества ошибок и недоразумений. Например, при реализации месторождения Andrew на шельфе Северного моря специалисты из отдаленных подразделений British Petroleum, а также поставщики оборудования и подрядчики в режиме реального времени широко обсуждали ход выполнения работ, предлагали решения возникающих проблем, предостерегали от ошибок, размышляли, как можно снизить затраты и сократить сроки. Впоследствии многие удачные решения и инновации, найденные в ходе реализации проекта Andrew, были применены на других объектах British Petroleum – от Аляски до Новой Гвинеи [5, С. 55]. Руководители и директора фирм имеют возможность за один день побывать на совещаниях в разных городах и даже странах, не выходя из своего офиса и управляя повседневными делами. Не будем забывать, что видеосвязь способствует развитию дружеских отношений и обмену опытом людей из различных городов и стран, решающих схожие проблемы.

Существует также ещё множество методов, начиная от введения корпоративных телефонов, которые позволяют сотрудникам не быть весь день прикреплёнными к своему рабочему месту, и заканчивая изменением дизайна офиса, например, в некоторых фирмах необходимо создавать открытые большие помещения с невысокими перегородками, чтобы давать возможность просто и легко советоваться с сотрудниками, выделяя лишь отдельные кабинеты юристам, требующим определенной степени конфиденциальности. Таким образом, руководитель легко может наблюдать за работой своих работников. Но в отдельных случаях такая открытость может создавать помехи сотрудникам, привыкшим работать в тишине, полностью сосредоточившись на работе.

Инновационными организационными методами можно назвать частое проведение совещаний на различных уровнях, что позволяет набрать работникам большой опыт в короткое время. Для поощрения талантливых специалистов низких рангов и дальнейшего их продвижения (так как руководители привычны больше прислушиваться к мнениям менеджеров и сотрудников, занимающих относительно высокие должности) в «эталонных» фирмах развитых стран при подаче новых проектов запрещено указывать должность инициатора, чтобы его идея была оценена исходя из её важности, а не служебного положения автора [5, С. 80].

Для создания условий заинтересованности сотрудников в прибыли фирмы или корпорации и, соответственно, создания мотивации для работы, некоторые руководители финансируют покупку акций своей фирмы подчинёнными сотрудниками (как правило, менеджеров высших рангов) [5, С. 82]. С момента покупки акций часть сотрудников прямо заинтересована в рентабельности производства.

Замечено, что инновационные методы значительно отличаются от тех, которые применялись 20, 30 лет назад. Стратегия каждой фирмы, заинтересованной в повышении своего престижа, состоит из внедрения новейших технологий (в особенности тех, которые применяют конкуренты), чуткого реагирования на изменения и максимальной эффективности при минимальных временных затратах.

Другая объективная сторона трудовой мотивации – руководитель, т. е. как он сумеет заинтересовать своих работников, оптимально поставить условия выполнения задач и целей, что немаловажно для самих работников по известным уже причинам.

Есть случаи, когда применяют элементы командно-административной системы в западных корпорациях. В их управлении можно легко заметить основные черты советской модели, когда во главе фирмы находится президент или директор с диктаторскими наклонностями. Особенно эффективно действует такая модель в кризисных ситуациях, когда необходимо быстрое принятие решений, при долгосрочном же проведении определённых реформ, трансформаций эта система плохо работает. Замечено, что курс акций более высок у фирм с одним харизматичным руководителем, чем у фирм, которыми руководит несколько человек. Руководитель, представляя лицо компании и появляясь на страницах газет и журналов, на экранах телевизоров, способствует поднятию престижа фирмы.

Выводы

Таким образом, сделаем вывод, что каждый работоспособный человек сам по себе создаёт мотивацию и, в первую очередь мотивационные механизмы работают на человека. Роль менеджеров и руководителей – отбор тех работников, которые создали себе мотивационные образы в звеньях управленческой цепи, поскольку они эффективнее справляются с поставленными целями и задачами. Трудность лишь в том, чтобы быстро и оптимально соотнести свои потребности и методы их удовлетворения.

Особенно это сложно реализовать в условиях кризисной экономики, когда меняется структура ценностей, потребностей, целей и мотивов общества. Изложенные методы станут особенно актуальными для нашего государства через небольшой промежуток времени. Сегодня необходимо тщательно изучать деятельность ведущих западноевропейских, японских, американских менеджеров, которые достигли значительного успеха в управлении персоналом; анализировать их ошибки с целью построения высокоэффективной системы управления на украинских предприятиях.

Актуальность данной проблемы очевидна, но вспомним, что самый большой успех будет достигнут в мотивации работников, если в него вложить капитал. Здесь можно обратить внимание на то, что возникает необходимость инвестирования отдельных предприятий ведущими иностранными фирмами и корпорациями, заключения между ними контрактов на взаимовыгодных условиях, но главной целью для объектов, которые инвестируются, будет получение опыта (в особенности в управлении персоналом) для производственных целей в мире новых технологий.

Список литературы: 1. Гуревич А. «Что же пришло на смену «чести, доблести, геройству». // Зеркало недели № 22(87) 1– 7 июня 1996 г. 2. Цветкова Г. Кризис трудовой мотивации и его последствия. // Экономист – 2000 – № 4 – с. 51–56. 3. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент. – СПб.: Питер, 2004. – 400 с. 4. Климова В. А. Исследование динамики трудовых ценностей работников как основа построения мотивационного механизма в организации. Программа IX Международной научной конференции «Модернизация экономики и глобализация» Москва, 1–3 апреля 2008, С. 9. 5. Наврузов Ю., Черепухина Н. Искусство управления персоналом. Таланты и лидеры. Книга 1. – К: Издательство Алексея Капусты, 2002. – С. 40, 55, 80, 82.

Надійшла до редакції 01.11.2008 р.