

А. А. Тришенкова, ассистент,
Белорусский национальный технический университет

МОТИВАЦИЯ КАК ОДНА ИЗ ОСНОВНЫХ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА

The primary goal of business is to create healthy atmosphere of motivation to work. The goals of organization are in order to achieve the economic objectives with the workers help. Organizations normally provide large number of material rewards, such as attractive salary and other benefits and comfortable working conditions. The implicit assumption underlying this approach is that the contented work force is better producing. An understanding of the conditions in an organization having bearing on employee morale and their motivation (desire) to work is necessary. The methods of motivation of work should be known by everyone in a company should be easy in understanding and possibility to achieve the high results. The main in work of organization is to build the profitable climate in a company, study the system of employee needs, the conditions of work motivation, to organize the factors and opportunities for the satisfaction of the work. In the Results of the studying methods of motivation in Japan, America and West Europe, it seems to be possible to analyze the most attractive elements and put into practice in Belarus. The system of compensations which are used in the organizations, can be presented three elements - the basic payment (the base salary, a constant component of monetary compensation), additional payment (incentive payments, awards, bonuses, a variable part of monetary compensation) and social payments or privileges.

Введение. Мотивация представляет собой процесс побуждения себя и других людей к достижению личных целей и целей организации. Поведение человека всегда мотивированно. Традиционный подход к мотивации основывается на понимании того, что сотрудники – это ресурсы организации, которые необходимо рационально и эффективно использовать.

В современных условиях меняется отношение к труду, поэтому становится более необходимым мотивировать деятельность работников. Важно направить их энергию, знания, умения, способности, желание работать на достижение целей организации, повышение производительности труда, достижение успеха. Важным при этом является удовлетворение работников от хорошо выполненной ими работы, гордость за плоды своего труда, предоставленную возможность реализовать себя. Как сказал Д. Мак-Грегор: «Создайте хороший климат, обеспечьте соответствующую подкормку и предоставьте людям возможность расти самим. Вот тогда они вас удивят».

По оценке западных специалистов, до 50% работников побуждаются к эффективной работе деньгами. А. Смит говорил, что человек всегда, когда ему представляется такая возможность, стремится улучшить свое экономическое положение, главное – это предоставить такую возможность, с учетом целей организации.

Обсуждение и результаты. За определенные успехи в работе и в целях побуждения людей к эффективной деятельности применяют вознаграждения. Однако вознаграждение – это не просто деньги. Вознаграждение – это все, что человек считает ценным для себя, а понятие ценности у людей различны, значит, и ценность вознаграждения будет восприниматься по-разному. Получение вознаграждения является наиболее важ-

ным в стимулировании более качественного труда. Чтобы определить, какое вознаграждение будет стимулировать труд работника, необходимо установить, каковы его потребности.

Существуют различные способы вознаграждения за интенсивный труд:

- материальное вознаграждение за интенсивный труд (повышение зарплаты, премии, разовые денежные вознаграждения за достижения определенных успехов);
- повышение в должности, звании;
- поощрение свободным временем или предоставление возможности работнику самостоятельно планировать свой рабочий день;
- общественное и личное признание заслуг работника посредством наград, благодарностей, похвалы, предоставление преимуществ и привилегий за лучшую работу, грамот, интервью в прессе, радио и т. д.

Все стимулы к труду должны быть гласными, известными всем сотрудникам и действительно заслуженными. Но есть и те, кто допускают промахи в работе, злоупотребления, хищения, подлоги, наносят материальный и моральный урон организации и заслуживают наказания. При этом метод «кнута и пряника» предполагает намеренное воздействие на людей для успешного выполнения задач организации. Мотивация по типу «кнута и пряника» предполагает оплачивать труд работников пропорционально их вкладам.

Организация заработной платы осуществляется с помощью тарифной системы, которая представляет собой совокупность нормативов, определяющих дифференциацию оплаты труда в зависимости от сложности труда и специфики вида деятельности.

Можно выделить три страновые разновидности оплаты труда: американскую, японскую

и западноевропейскую. В американской разновидности не принимаются во внимание никакие анкетные данные работников. За одинаковую работу выплачивается зарплата вне зависимости от квалификации, возраста, других качеств. Размер вознаграждения работника зависит прежде всего от результативности его деятельности. Механизм стимулирования в рамках основной заработной платы (которая приобрела функции премиального поощрения, являясь переменной величиной) предусматривает два важных элемента:

- дифференциацию окладов с учетом качественных различий в труде;

- дифференциацию индивидуальной оплаты в пределах разряда или должности в зависимости от трудовых достижений, личных и деловых качеств.

Значительную роль играет премирование за рационализаторскую и изобретательную деятельность, которая ведет к увеличению прибыли организации. Стимулирование осуществляется посредством не только денежного вознаграждения, но и льгот, бесплатных услуг из фондов социального потребления, премий к праздникам, 13-й зарплаты, выплат к отпуску, предоставления в личное пользование автотранспорта с оплатой бензина, компенсации стоимости жилья, расходов на отдых с семьей, установления гибкого рабочего графика.

Для стимулирования работников применяется система «двух направлений в карьере»: либо административно-должностной рост, либо работа в прежнем качестве с постепенным повышением оклада до уровня оплаты труда руководителя.

На некоторых предприятиях повышение заработной платы производится в зависимости не столько от выработки, сколько от повышения квалификации работника и количества освоенных профессий. Система оплаты за квалификацию охватывает высококвалифицированный персонал, при освоении каждой новой специальности исполнитель получает прибавку к зарплате, при этом приобретенные знания должны в той или иной степени использоваться в работе.

Японская система, наоборот, учитывает многие анкетные данные: пол, возраст, образование, стаж работы. На этот тип тарифной системы оказал большое влияние традиционный в Японии способ найма рабочей силы. В качестве критериев оценки персонала используются совмещение профессий, способность работать в коллективе, осознание значения своего труда для общего дела. В основе кадровой политики – системы пожизненного найма, кадровой ротации, репутаций, обучение на рабочем месте; это формирует мощную мотивационную среду, которая позволяет готовить высокопрофессиональные кадры, эффективно

реализовывать их творческий и интеллектуальный потенциал.

Пожизненный найм работников в организации заключается в способности заинтересовать работника оплатой труда, вознаграждением за выслугу лет, премиями, повышением профессиональной подготовки, различными социальными льготами, неформальной заботой о сотруднике и его семье. Постепенно, с увеличением значения качества и эффективности труда, стали применять синтезированную систему, базирующуюся на использовании двух ставок: основной личной (определяется исходя из трудового стажа и возраста работника) и трудовой (разряд, устанавливаемый в зависимости от квалификации работника и результативности труда).

Для западноевропейских компаний характерны три модели стимулирования труда:

- беспремальная (функции стимулирования труда выполняет тарифная заработная плата);

- премиальная, предусматривающая выплаты, величина которых связана с размером дохода или прибыли предприятия;

- премиальная, предусматривающая выплаты, размеры которых устанавливаются с учетом индивидуальных результатов труда.

Премиальные модели оплаты труда реализуются путем привлечения работников к участию в прибылях (они получают дифференцированное годовое вознаграждение из прибыли компании); в доходах (из сумм дохода каждому работнику выплачивается вознаграждение, размер которого определяется по результатам оценки выполнения им произведенного задания и не зависит от прибыли фирмы); в капитале (работники получают премии в виде акций по их номинальной цене).

Оплата труда работника и материальное стимулирование труда в европейских компаниях ориентируются на фактическую квалификацию работника, а не указанную в дипломе.

Для усиления личной заинтересованности в достижении высоких показателей применяются различные виды премирования. Предприятия сами разрабатывают и утверждают положения о премировании. Премирование осуществляется в зависимости от роста прибыли, снижения себестоимости, экономии материальных и топливно-энергетических ресурсов, повышения технического уровня и качества продукции.

Участие в прибылях, как форма мотивации персонала, возникло в странах с развитой рыночной экономикой в связи с необходимостью усиления стимулирующего воздействия заработной платы. Смысл ее в том, что собственник выделяет часть прибыли наемным работникам в виде премий или акций. Выплата вознаграждений производится как в денежной форме, так и в виде акций (зачастую предоставляются по

льготным ценам), что ограничивает право на их продажу и создает «привязку» персонала к данной организации. Комбинированная система вознаграждения позволяет не только удовлетворять потребности работников, но и увеличивать их долю собственности. Начисление премий из прибыли, остающейся в распоряжении организации, возможно за перевыполнение доведенных целевых показателей прогноза социально-экономического развития, выполнение заданий по сокращению бартерных операций, увеличение численности работников, принятых на дополнительные рабочие места. Поводом для подобных поощрений может стать также перевыполнение плана по прибыли от реализации продукции, внедрение новых видов техники и технологии, увеличение экспорта, освоение новых видов продукции и др.

Формой участия работников в прибылях организации являются также бонусы, размер которых напрямую зависит от результатов Деятельности компании. В Японии такие выплаты осуществляются дважды в год (летом и зимой). Величина бонусов на фирмах с числом более 30 человек – в среднем три с половиной месячных оклада. Преимущество бонусов в том, что они создают сильную мотивацию работника к труду, поскольку значительно увеличивают доходы работников. Система выплаты данного вида материальных поощрений достаточно гибка. Размеры выплат зависят от численности персонала, на который они распространяются, среднего темпа роста объема продаж и уровня отдачи активов. Применение этих показателей позволяет нацеливать коллектив на повышение эффективности использования производственного капитала и привлечение новых инвестиций, обеспечивающих рост объема продаж и прибыльности в будущем. Бонусы, как правило, сочетаются с другими видами вознаграждений.

Система участия в прибылях является элементом оперативного управления организацией и направлена на обеспечение эффективного хозяйствования. При этом трудовой доход наемного работника часто превращается в предпринимательский. Получая акции, работник наравне с собственником разделяет риск кратковременного снижения получаемых выплат, чтобы в будущем достигнуть более высоких результатов.

Участие в прибылях в некоторой степени способствует согласованию интересов владель-

цев предприятий и наемных работников, у которых появляются стимулы для повышения конкурентоспособности продукции, снижения издержек производства, обновления оборудования и т. д.

Заключение. Применительно к рассмотренным страновым разновидностям систем оплаты труда можно выделить наиболее существенные мотивирующие элементы и разработать систему оплаты труда и вознаграждений, являющуюся некоторым синтезом, основным достоинством которой должны быть простота и прозрачность для работников предприятия. Система вознаграждений, которая используется в организации, может быть представлена тремя элементами – основная оплата труда (базовая зарплата – постоянная часть денежного вознаграждения), дополнительная оплата (побудительные выплаты, премии, бонусы – переменная часть денежного вознаграждения) и социальные выплаты или льготы (бенефиты).

Разнообразие видов хозяйственной деятельности, разное отношение работников к конечному продукту организации предполагают различные способы и принципы мотивации и денежного вознаграждения персонала. Отсутствие ясных и понятных принципов в зарплатной политике, субъективизм, а также низкий общий уровень денежного вознаграждения, приводят к проблемам в кадровой политике организаций.

Для создания системы вознаграждения конкретной организации необходимо провести исследование трудовой мотивации, ценностных ориентаций и удовлетворенности трудом персонала этой организации, разработку компенсационного пакета, определение базовой и переменной частей заработной платы, построение системы социальных льгот.

Литература

1. Организация труда и заработной платы на основе Единой тарифной сетки / Л. Ф. Алексеев [и др.]. – Минск: НИИ труда, 2007.
2. Балдин, Г. Е. Менеджмент / Г. Е. Балдин. – Минск, 2007.
3. Ивлев, А. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт / А. Ивлев, Ю. Гарайбах // Человек и труд. – 2003. – № 12.
4. Казначевская, Г. В. Менеджмент / Г. В. Казначевская. – Ростов на/Д, 2000.