

as a new phenomenon, though there are different perceptions in different member states and often heated debates over its future – as shown by referenda results and the on-going debate in the United Kingdom. The success of the overall development, however, and its acceptance as permanent and ‘normal’ has been strengthened by the decision of those five additional countries to open their labour markets to the nationals of the new Member States from 2006.

References.

1. Adámek, P., Macáková, L.: Český trh práce v procesu připojení ČR k EU a politika zaměstnanosti jako součást ovlivňování trhu práce. In: Aplikovaná mikroekonomie. Sborník příspěvků. Slaný, Melandrium 2003 ISBN 80-86175-27-8
2. Brožová, D.: Společenské souvislosti trhu práce. Praha, Sociologické nakladatelství 2003. ISBN 80-86429-16-4.
3. Evropská politika zaměstnanosti a sociální politika, 1999-2001. Pracovní místa, soudržnost, produktivita. Praha, MPSV ČR 2002 ISBN 80-86552-31-4
4. Frýdmanová, M., Zamrazilová, E.:

Dlouhodobá nezaměstnanost: další riziko české ekonomiky? Politická ekonomie, 1999, č. 4

5. Horáková, M.: Legal and illegal labour migration in the Czech Republic: Background and current trends. International migration branch, Ženeva, ILO 1000 ISBN 92-2-112108-9

6. Huber, P.: The effects of enlargement on Austria: Long run perspectives and some first results. "A regional approach to free movement of workers: labour migration between Hungary and its neighbouring countries" conference organised by the European Studies Centre of the University of Szeged, Hungary. June 2006.

7. Macáková, L.: Dopady zapojení české ekonomiky do EU na podnikovou sféru s akcentem na migraci pracovníků. In: Aplikovaná mikroekonomie. Sborník příspěvků. Slaný, Melandrium 2003. ISBN 80-86175-27-8

8. McConnell, C. R., Brue, S. L.: Contemporary Labour Economics. McGraw-Hill, New York 1992. ISBN 0-07-045555-4

Статья поступила в редакцию 30.08.2007

С.А. ЛУКЬЯНОВА,

Феодосийский политехнический институт

Национального университета кораблестроения им. адмирала Макарова

ИССЛЕДОВАНИЕ СТРУКТУРЫ МОТИВАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ ПРИ ПОСТРОЕНИИ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

Вопросы трудовой мотивации являются важными для любой организации, поскольку эффективный работник – это высоко мотивированный работник. Традиционно работа по формированию системы заработной платы строится таким образом: в организации уже действует некая система оплаты труда, администрация ощущает необходимость ее изменения. Однако представление о желаемой системе оплаты зачастую строится на неверном представлении о реальных трудовых мотивах персонала.

На украинских предприятиях в на-

стоящее время основными проблемами в механизме мотивации работников являются:

- недостаточная гибкость механизма формирования оплаты труда, его неспособность реагировать на изменения в эффективности и качестве труда отдельного работника;
- отсутствие вообще какой-либо оценки или необъективная оценка предпринимателем индивидуальных трудовых показателей наемных работников;

© С.А. Лукьянова, 2007

- отсутствие справедливой оплаты труда руководителей, специалистов и служащих, наличие необоснованных соотношений в оплате их труда;

- негативное отношение персонала к размеру оплаты их труда и к существующей системе оплаты.

Проблема мотивации изначально должна рассматриваться применительно к руководящему составу. Во-первых, труд руководителей практически невозможно нормировать. Во-вторых, самостоятельность, а это означает свободу в использовании рабочей силы для менеджеров высшего звена. В-третьих, предполагается, что от эффективности мотивации топ-менеджеров всецело зависит их результативность. Если говорить о рядовых исполнителях, то труд их, как правило, регулируется различными регламентами, начиная с нормы выработки для рабочего и заканчивая должностной инструкцией для специалистов. Для руководителей, особенно высокого уровня, труд нормировать невозможно, поэтому управлять ими можно преимущественно через мотивацию и стимулирование.

Весомый вклад в исследование проблемы мотивации оплаты труда внесли работы А. М. Колота [1], В. П. Сладкевича [4], В. В. Диесперова, Г. Н. Дмитренко, Г. В. Калины, В. Н. Парсяка, Е. Поповой [3] и других отечественных учёных. Так, В. П. Сладкевич считает, что «для менеджеров, особенно высшего звена, трудно определить результаты их деятельности, а, следовательно, основания для дополнительного вознаграждения должны быть другими по сравнению с рядовыми работниками. Решающей для менеджеров является не постоянная, а переменная часть вознаграждения, причем, чем выше должность, тем меньше доля твёрдого оклада» [4, с.112].

По мнению Е. Поповой, основные правила, составляющие основу системы мотивации для менеджеров, являются:

1. Формы материального вознаграждения менеджеров должны быть конкурентоспособными относительно других предприятий, с которыми компания соревнуется за ценные кадры.

2. Механизм стимулирования должен ориентировать руководителей на достижение конечных результатов как в собственной работе, так и в работе подразделений и предприятия в целом.

3. Переменная часть дохода должна гибко реагировать на результаты деловой активности и качество работы менеджера [3, с.54].

Исследование теорий о содержании и регулировании мотивационных процессов позволило определить, что по мере изменения развития общества меняется и направление развития мотивации: от направления стимулирования физической активности работников мотивация постепенно стала ориентироваться на повышение качества труда и стимулирование творческой активности и инициативы работников.

Целью статьи является исследование структуры мотивации специалистов при построении системы оплаты труда и анализ управленческих установок для менеджеров.

Одним из ключевых элементов в формировании системы управления организацией является мотивационная модель.

Идеальной мотивационной модели не существует. Более того, нет некой единой теории мотивации – их довольно много. Выбор той или иной теории, того или иного подхода осуществляется индивидуально для каждой организации в зависимости от ее функций, характера деятельности, размера, других особенностей.

Разработка наиболее подходящей для организации мотивационной модели, способной сплотить коллектив и направить его на достижение поставленных перед ней целей, требует осознание полезности работающего в организации персонала с точки зрения достижения конечного результата. Поэтому и мотивационные механизмы, применяемые к разным категориям работающих, могут отличаться довольно сильно.

Говоря о работающих в организации, мы имеем в виду и менеджеров высокого уровня, и менеджеров среднего звена, и рядовых сотрудников. Подходы к формированию мотиваций для них имеют значи-

тельные отличия, поэтому рассмотрим возможные подходы к формированию мотивационной модели отдельно для менеджеров высокого уровня и всего остального персонала.

Деятельность высшего менеджмента предприятия должна достойно оплачиваться. Оплата труда менеджеров должна зависеть от конкретных результатов деятельности организации. Но если вся мотивация менеджера будет реализовываться исключительно за счет заработной платы и бонуса, то существует вполне обоснованный риск, что такой менеджер основное внимание будет уделять тактическим, а не стратегическим задачам и может пропустить опасные для будущего развития организации тенденции. Поэтому в крупных западных компаниях практикуется система мотивации высшего менеджмента, которая предусматривает наличие у менеджера трех источников дохода:

- Зарплата (как правило, самая незначительная из трех составляющих);
- Бонус за достигнутые результаты (порой достигает весьма значительных размеров);
- Долговременная компенсация

Зарплата менеджера высшего звена должна соответствовать среднему уровню оплаты подобных специалистов по отрасли или быть чуть ниже ее.

Бонус, как правило, оговаривается при приеме менеджера на работу или же в начале отчетного периода и должен четко привязываться к результатам, которые ставятся перед менеджером (например, % от прибыли или от увеличения объемов продаж).

Долговременная компенсация обычно является самой значительной статьей дохода, но выплачивается она, обычно, не наличными, а ценными бумагами компании по фиксированной на некоторый момент времени стоимости. Эта компенсация стимулирует менеджера к работе над стратегией развития компании, над увеличением ее капитализации.

Последние тенденции в развитии крупного бизнеса указывают на дальней-

шее увеличение доли долговременной компенсации в доходах менеджеров, и причины этого понятны. Акционеры хотят быть уверенными в том, что высший менеджмент организации заинтересован в ее развитии.

Для иллюстрации сдвига, произошедшего в структуре мотивации руководителей в последние годы, следует привести результаты исследования, проведенного в Восточной Германии в 1999 году. Результаты его подтверждаются исследованиями, проведенными в других странах мира. Для нас интересна именно Восточная Германия, потому что, являясь сегодня экономически развитой страной, она пережила точно такой же переход от плановой экономики к рыночной, как и Украина. По-прежнему существенную часть менеджеров Восточной Германии составляют менеджеры старой закалки, работавшие еще при плановой экономике [2, с.35].

Анализ мотивов принятия функции руководителя показал, что материальный фактор далеко не является ведущим (Таблица 1). Привлекательной оказывается сама суть управленческой работы – интересная многообразная деятельность, возможность реализации личностного потенциала. Продвижение по службе, большой доход в структуре мотивов стоят лишь на 11 и 12 месте. Совершенно незначимыми оказались статусные факторы: статус в организации, статус в семье. Средние позиции занимают социальные факторы: возможность влиять на деятельность коллег, социальные контакты.

Анализ характерных для менеджеров управленческих установок (Таблица 2) дал чрезвычайно интересные результаты [2, с.37]. Для менеджеров сегодня характерна ориентация на прибыль и успех, стремление к самостоятельности и расширению сферы ответственности. Однако готовность к инновациям, готовность к принятию решений, готовность к неизбежному при принятии решений риску стоит у менеджеров на последнем месте.

Таблица 1

Мотивы для принятия функций руководителя

МОТИВ	МЕСТО В РЕЙТИНГЕ
Интересная и многообразная деятельность	1
Возможность применения личных способностей	2
Стратегическая деятельность	3
Возможность работать творчески	4
Самостоятельность в работе	5
Возможность самовыражения	6
Социальные контакты, работа с людьми	7
Желание больше руководить	8
Руководящая деятельность приносит удовлетворение	9
Большее влияние на деятельность коллег	10
Продвижение по службе	11
Большой доход	12
Возможность общения	13
Возможность риска	14
Статус в организации	15
Статус в семье	16

Таблица 2

Управленческие установки менеджеров

ОРИЕНТАЦИЯ	% ОТ ЧИСЛА ОПРОШЕННЫХ
Ориентация на прибыль и успех	76,4%
Самостоятельность	60,0%
Ответственность	58,0%
Готовность следовать желаниям сотрудников	56,4%
Готовность делать больше, чем нужно	54,5%
Приоритет новых идей	49,1%
Готовность к инновациям	43,6%
Готовность к риску, к принятию решений	40,0%

Опыт многочисленных исследований показывает, что такая же противоречивая установка весьма распространена и среди украинских менеджеров. Зачастую менед-

жер приходит к вышестоящему руководству не с проектом решения проблемы, а с обозначением проблемы. Попытки делегировать функцию принятия решений вниз по иерархической структуре организации встречают ожесточенное сопротивление менеджеров. Руководители ожидают от работы возможности самовыражения, хотя большей самостоятельности. Хотят большего вознаграждения за то, что они работают самостоятельно. В то же время они хотят, чтобы всю ответственность за риск нес их непосредственный начальник. Возможно, совершенствование системы управления персоналом в целом, а не только системы оплаты труда, позволит разрешить данное противоречие.

Мотивационный сдвиг, характеризующийся снижением материального фактора для топ-менеджеров, привел к разбалансированности мотивационной структуры. В такой ситуации руководство компании не может себе позволить пренебрежения к проблемам совершенствования системы стимулирования менеджеров.

Говоря о мотивационных механизмах, которые задействуются для менеджеров высокого уровня, нельзя забывать и о таких, казалось бы, нематериальных вещах, как:

- общественное признание достижений и заслуг руководителя;
- доверие и уважение со стороны акционеров;
- перспективы карьерного роста как часть перспектив роста организации;
- возможность профессионального роста и развития за счет обучения, участия в конференциях, круглых столах и др. профессиональных мероприятиях;
- возможность влиять на кадровую политику во вверенном менеджеру подразделении.

Если акционеры игнорируют перечисленные выше «нематериальные стимулы», то даже при наличии приличных зарплат, бонуса и компенсационного обеспечения менеджеры будут присматривать себе другое место работы. Надо сказать, что менеджеры высокого класса, как правило, люди творческие, увлеченные,

имеющие устойчивое мировоззрение и взгляды на жизнь, интуитивно чувствующие особенности управления тем или иным процессом. Материальные вопросы для них, безусловно, важны, но длительное время работать в недружественной к себе атмосфере они не станут. Являясь специалистами высокого класса, они всегда в состоянии найти для себя приемлемую альтернативу.

Наиболее разумным при определении системы мотивации является разделение персонала на категории. В простейшем случае можно выделить, по крайней мере, три таких категории, а именно:

- Персонал, являющийся критическим для выполнения деятельности, осуществляемой предприятием. Потеря даже одного из специалистов, отнесенного к этой категории, может значительно сузить возможности организации по выполнению тех или иных функций либо же существенно повлиять на качество производимых работ и услуг. Усилия по поиску, подготовке и вхождению в коллектив такого специалиста могут потребовать значительного времени и привести к потере финансовых средств.

- Квалифицированный грамотный персонал, полностью удовлетворяющий тем требованиям, которые предъявляет к нему организация (хотя, возможно, и не полностью задействующий свой потенциал по причине отсутствия подходящей мотивационной модели).

- Специалисты средней и низкой квалификации, которые легко и быстро могут быть заменены.

Принципы мотивации каждой из этих категорий должны быть различными.

Так, например, в общем случае, специалисты, относящиеся к первой категории, должны иметь условия (например, заработную плату) существенно выше, чем в среднем сформировались на рынке труда в данном регионе. Специалисты, относящиеся ко второй категории, – в среднем, на уровне, который сформировался на рынке труда в данном регионе. И, наконец, специалисты, принадлежащие к третьей категории, – уже исходя из возможностей

предприятия на текущий момент.

Говоря об условиях, которые организация может предоставить специалистам каждой из категорий, мы имеем в виду не только заработную плату, хотя заработная плата является ключевым элементом в перечне предоставляемых персоналу мотиваций.

Мы должны также рассмотреть другие мотивационные механизмы, например, такие, как:

- медицинское страхование сотрудников,
- возможность получать льготные путевки,
- наличие на предприятии хорошей и недорогой столовой, кулинарии, медицинского обслуживания и прочих структур, облегчающих жизнь персоналу предприятия и сохраняющих их свободное время, и др.

Эти механизмы зачастую оказываются очень существенными для персонала и активно используются многими организациями. Хотя существуют и другой подход к мотивации персонала – высокая зарплата, а все остальное решается людьми самостоятельно.

Проведенные исследования показывают, что все проблемы, которые стоят перед предприятиями при решении вопросов об оплате труда, преодолимы с использованием украинского и зарубежного опыта:

1. Недостаточная гибкость в оплате труда решается введением современных форм вознаграждения, зависящих от результатов трудовой деятельности. Такими формами являются гибкие системы оплаты, где наряду с постоянной частью заработка есть переменная часть в виде участия в прибылях, коллективных премий и т.д.

2. Справедливая система оценки может быть создана на основе описания рабочего места и должностных обязанностей работника для определения постоянной части заработной платы и на основе участия в прибылях по отношению к гибкой части заработка.

3. Справедливая оплата руководителей, специалистов и служащих должна быть основана на тех же принципах, но с применением специфических для этих категорий работников показателей, учитывая сложность решаемых задач, уровень ответственности, число подчиненных и т. д.

4. Именно с применением гибких систем оплаты труда, с использованием обоснованной оценки рабочего места и должностных обязанностей и последующим участием работников в прибылях и коллективных премиях за снижение доли затрат на оплату труда в себестоимости продукции может быть преодолено негативное отношение персонала к существующей системе оплаты их труда и размеру этой оплаты.

Литература

1. Колот А. М. Мотивація персоналу. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
2. Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности// Управление персоналом. – 2002. – № 7. – С.35-37.
3. Попова О. Особливості управління системою мотивування в процесі стратегічного управління підприємством// Економіст. – 2006. – № 12. – С. 52-54.
4. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент. – К.: МАУП, 2001. – 168 с.

Статья поступила в редакцию 31.07.2007