

СЕКЦІЯ 4 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 331.103

Аніщенко Л.О.

*старший викладач кафедри менеджменту
Дніпропетровської Національної металургійної Академії України*

Дунайчук С.М.

*кандидат технічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Дніпропетровської Національної металургійної Академії України*

ВИКОРИСТАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ В МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНОМУ КОЛЕКТИВІ

USE MOTIVATIONAL DIFFERENTIATION MULTINATIONAL STAFF

АНОТАЦІЯ

Проблема мотивації трудової діяльності не є суто теоретичною. Вона має прямий вихід на практику. Від того, що вкладає та чи інша людина у свою трудову діяльність, залежить її ставлення до роботи. Тому вивчення, розуміння внутрішніх механізмів мотивації сприяють виробленню ефективної політики в галузі праці і трудових відносин, створенню «режиму найбільшого сприяння» для тих, хто справді прагне до продуктивної праці. У статті розглянуто особливості мотивації персоналу в сучасних умовах ринкової економіки. Досліджуються питання мотиваційних чинників та їх впливу на ефективність праці персоналу підприємства.

Ключові слова: диференціація, експатріанти, мотивація, мультинаціональний колектив, персонал, підприємство, потреби, продуктивність.

АННОТАЦИЯ

Проблема мотивации трудовой деятельности не является чисто теоретической. Она имеет прямой выход на практику. От того, что вкладывает тот или иной человек в свою трудовую деятельность, зависит его отношение к работе. Поэтому изучение, понимание внутренних механизмов мотивации способствуют выработке эффективной политики в области труда и трудовых отношений, созданию «режима наибольшего благоприятствования» для тех, кто действительно стремится к производительному труду. В статье рассмотрены особенности мотивации персонала в современных условиях рыночной экономики. Исследуются вопросы мотивационных факторов и их влияния на эффективность труда персонала предприятия.

Ключевые слова: дифференциация, экспатрианты, мотивация, мультинациональный коллектив, персонал, предприятие, потребности, производительность.

ANNOTATION

The problem of motivation for work is not purely theoretical. It has a direct outlet to practice. From what one or another person invests in his work, his attitude to work depends. Therefore, the study, understanding of internal mechanisms of motivation contributes to the development of effective policies in the field of labor and labor relations, the creation of a «most-favored-nation treatment» for those who really seek productive work. In the article features of motivation of the personnel in modern conditions of market economy are considered. The questions of motivational factors and their influence on the efficiency of the personnel of the enterprise are investigated.

Keywords: differentiation, expatriates, motivation, multinational team, personnel, enterprise, needs, productivity.

Постановка проблеми. Більшість мотиваційних теорій, як змістовних, так і процесуальних, розроблена з урахуванням досвіду Сполучених Штатів і відповідного людського ресурсу. Висновки цих теорій не завжди можуть бути екстрапольовані на проблеми міжнародного менеджменту.

Міжнародний менеджер використовує як інформаційний ресурс досвід репатріантів (відряджених співробітників, які повертаються на колишнє місце роботи в штаб-квартиру компанії), дані про рівень та ієрархії потреб персоналу у відповідному регіоні, а також власні крос-культурні «польові» дослідження. Незважаючи на збіг основних потреб, пріоритетність потреб і залежність виникнення певних потреб від реалізації попередніх у представників різних народів і культур формуються по-різному [3, с. 11].

Актуальність проблеми, недостатня наукова розробка окремих її аспектів і практична значимість визначили вибір мети дослідження. У статті розглянуто особливості мотивації персоналу за сучасних умов ринкової економіки. Досліджуються питання мотиваційних факторів та їх впливу на ефективність праці персоналу підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми, пов'язані з мотивацією персоналу, висвітлені в наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, а саме у роботах Л. Безчасного, Д. Богині, П. Журавльової, Н. Лук'янченко, А. Садекова, О. Крушельницької, С. Вовканича, В. Нестерчука, Л. Полянської, М. Долішнього, Е. Лібанової, І. Лукінова та інших. Однак спроби пристосувати класичні теорії мотивації до сучасності багато в чому не систематизовані, що ускладнює практичне використання методів мотивації. Складність практичної організації системи мотивації персоналу пояснюється також слабкою вивченістю

особливостей мотивації персоналу, зайнятого в окремих галузях економіки. Завдання удосконалення системи мотивації персоналу та підвищення задоволеності їх працею вимагають подальшого дослідження [1].

Суттєвий крок у дослідженні мотиваційної функції організаційної культури та її ролі в управлінні персоналом зробили такі відомі вітчизняні та зарубіжні вчені, як А. Воронкова, Г. Захарчин, Ю. Красовський, Т. Соломанідіна, І. Ладанов, В. Співак, Є. Малінін, М. Дороніна, Н. Гавкалова, Е. Шейн. Проте у більшості праць зазначених вище науковців мотивація персоналу з використанням інструментів організаційної культури розглядається відокремлено від системи менеджменту загалом [2].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Збереження ефективного персоналу, його мотивація на пошук рішень для покращення результатів діяльності – найактуальніше завдання вітчизняних підприємств та організацій в умовах фінансово-економічної кризи. Тому питання мотивації та стимулювання працівників посідають одне з головних місць в антикризовому управлінні.

Стабілізація персоналу шляхом покращення морально-психологічного клімату та оптимізація системи матеріального стимулювання працівників відповідно до фінансового стану підприємства – найважливіші вектори управління персоналом.

Мотивація – це дуже суб'єктивна річ. Для когось щорічний гарантований надвишок до зарплати або добрий соціальний пакет вже є хорошою мотивацією. Для інших усе це із серії «as a must», а як мотивацію вони розглядають можливість кар'єрного зростання, причому якнайшвидшого, навчання або робота за кордоном тощо. Але є речі, які додають позитиву й істотно зменшують бажання змінити компанію, а саме атмосфера в колективі, умови роботи.

Структура потреб людини визначається її місцем в соціальній структурі або раніше набутим досвідом. Отже, між людьми існують безліч відмінностей щодо тих потреб, які для них важливі. Що ще більш важливо, так це те, що є безліч шляхів і способів задоволення потреби конкретного типу. Конкретний спосіб, яким людина може задовольнити свою конкретну потребу, визначається, виходячи з її життєвого досвіду. Ми дізнаємося досвідченим шляхом, що деякі ситуації є більш бажаними, ніж інші, і прагнемо саме до них. Інших ситуацій ми намагаємося уникати.

Мотивація персоналу стає одним із найважливіших чинників, що може впливати на розв'язок цілої низки проблем, що постають перед керівництвом.

Зростаюча значущість організаційної культури як фактору мотивації персоналу і підвищення ефективності системи управління підприємствами визначила актуальність теми статті і потребу у наукових і прикладних роз-

робках. Адже саме мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації кадрового потенціалу тощо. Саме цей факт обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Мета статті полягає у розгляді особливостей мотивації персоналу в сучасних умовах ринкової економіки, дослідженні питань мотиваційних чинників та їх впливу на ефективність праці персоналу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотивація персоналу є одним з найважливіших факторів, що впливають на розвиток підприємства загалом. Високий ступінь вмотивованості підлеглих нинішні керівники ставлять на перше місце в ряді внутрішніх факторів підвищення конкурентоздатності своєї діяльності. Проте варто відзначити, що мотивація персоналу на підприємстві у сучасних умовах зазнала істотних змін, а саме великого значення набули соціально-економічні і соціально-психологічні методи управління персоналом порівняно з адміністративними; управління тепер спрямоване на здійснення співробітництва персоналу та адміністрації для досягнення намічених цілей.

Основа мотивації поведінки працівника складають потреби і цінності, які спонукають людину до певних дій, тому саме організаційна культура може створити мотиваційне поле, яке здатне об'єднати персонал навколо значимих цілей, спонукати працівників працювати творчо і ефективно як для власного блага, так і на користь організації. Тісний взаємозв'язок в ланцюгу «організаційна культура – мотивація – ефективність діяльності підприємства» підтверджується результатами як зарубіжних, так і вітчизняних досліджень [1, с. 89].

Мотивація працівників має здійснюватись комплексно та системно. Мотивацію персоналу слід розглядати не просто як окрему функцію управління, а як складову, як підсистему корпоративної культури підприємства.

Перевагою використання надбань теорії організаційної культури у сфері мотивування персоналу є системний підхід, який дає змогу підпорядкувати усі процедури і заходи стимулюючого впливу на найманих працівників ціннісному компоненту управління, а отже, створює можливість одержання додаткового ефекту.

Управління персоналом повинне базуватись на принципах системного підходу та аналізу з урахуванням чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Методи мотивації праці поділяються на організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Крос-культурна взаємодія визначає для мотиваційних завдань новий рівень складності. Під крос-культурною взаємодією розуміють інтенсивні комунікації і спільну діяльність представників різних національних культур. Ця проблема у зв'язку з мультинаціональним (етнічним, національним, культурним розмаїт-

тям) персоналом розглядається як багатфакторна і вельми складна.

Існують управлінці «від бога», для яких інтуїтивний дозвіл вищевказаних проблем цілком природній. При цьому відсутність шовінізму, національної зневаги і слідування ідеям гуманізму виступають як базові орієнтири.

Багато дослідників класифікують проблеми стимулювання як базові, що сприяють лише закріпленню персоналу. Однак уявлення про специфіку вирішення проблем стимулювання дає змогу визначитися в пріоритетності мотиваційних питань, що виникають в міжнародній взаємодії.

Встановлювана державою мінімальна заробітна плата відіграє роль певного соціального стабілізатора, що перешкоджає зниженню доходів найманих працівників нижче прожиткового мінімуму. Мінімальний норматив заробітної плати, що фіксується в тарифних договорах, спрямований на формування стійкої бази для підтримки заробітної плати конкретного колективу на стійко високому рівні і в цілях подальшого зростання. Розрив між встановленою державою мінімальною заробітною платою і фактичними середніми заробітками існує в усіх країнах, що мають пряме державне законодавство про мінімальну заробітну плату (США, Канада, Франція, Іспанія, Португалія). У тих же країнах, де держава не пішла на встановлення гарантованого мінімуму заробітної плати (Німеччина, Італія, Великобританія, Японія), вирішальну роль відіграють мінімальні рівні заробітної плати, що встановлюються в колективних договорах між підприємцями і профспілками.

У розвинених країнах поєднуються дві тенденції у формуванні заробітної плати:

1) подібні методи і показники на базі широкі самостійності підприємств у вирішенні відповідних питань;

2) національні особливості.

Так, практично в усіх розвинених країнах вихідною базою величини заробітної плати служить тарифний заробіток, що формується на основі тарифної сітки і надбавок до неї. Місячний заробіток доповнюють премії та інші виплати, що вручаються працівнику з певною періодичністю протягом року. Нині роль подібних виплат дуже значна (наприклад, в США вони становлять до 25% середньої заробітної плати в приватному підприємницькому секторі економіки). Існування тарифної сітки реалізує принципи соціальної справедливості, визначеності і диференційованості, що, безумовно, сприяє реалізації потреб в досягненні, зростанні, соціалізації. Подібні елементи формування оплати праці не виключають і вельми серйозні національні відмінності [5].

Гарантована зайнятість може сприйматися в деяких країнах як благо. Часто робочих взагалі неможливо або дуже дорого звільнити. Тому міжнародні фірми розглядають гарантію зайнятості як додатковий стимул для місце-

вих робітників. Міжнародна фірма або окремі її працівники можуть нести відповідальність за виробничий травматизм і нанесення збитку.

Відносні витрати на робочу силу постійно змінюються, тому міжнародні фірми повинні враховувати такі фактори: зміни в рівні продуктивності; зміни в тарифах оплати праці; переклад тарифів в іноземну валюту.

Здебільшого міжнародні фірми використовують один із таких компенсаційних підходів.

1) «Домашня» шкала компенсації плюс надбавки, диференційовані для кожної філії. Ця система створює надійну базу для розрахунку розміру оплати менеджерів у країні перебування штаб-квартири.

2) Шкала компенсації, прив'язана до громадянства працівника. Система використовується переважно для менеджерів з країн, що розвиваються. Міжнародні фірми повинні обережно застосовувати цей підхід, оскільки він створює напруженість в середовищі службовців.

3) Глобальна шкала компенсації. Ця система передбачає встановлення рівної винагороди за однакову роботу незалежно від громадянства. Реалізація цього підходу найбільш складна, зате, як показує практика міжнародних фірм, забезпечує найкращі результати.

Місцевим працівникам в країні перебування міжнародні фірми встановлюють розмір винагороди відповідно до типового місцевого рівню. При цьому виникають проблеми незадоволеності працівників. Наприклад, більшість міжнародних фірм, що мають філії в Україні, встановлюють розмір винагороди менеджерів з країн Європи та Північної Америки приблизно на 30–40% вище, ніж прийнято в цих країнах для керівників даного рівня. Водночас оплата рядових працівників – громадян України, як правило, на 40–60% нижче рівня винагороди аналогічних посад в розвинених країнах, але відповідає рівню оплати працівників в українських компаніях.

Під час визначення винагороди відрядженого за кордон співробітника виникають такі питання, які вирішуються, виходячи з ситуації:

– який оклад запропонувати йому; в якій валюті;

– трудове законодавство якої країни буде діяти в таких випадках;

– які додаткові пільги будуть поширюватися на нього.

Як компенсація можуть використовуватися премії, бонуси, участь в прибутках, плани додаткових виплат, участь в акціонерному капіталі, додаткова відпустка, оплата короткочасної/довготривалої непрацездатності, зміна пенсійного віку, оплата транспортних витрат, знижки на покупку товарів/продукції компанії, компенсація витрат на освіту, надання безвідсоткових кредитів, замські поїздки і пікніки, оплачені компанією, різні форми страхування працівників і членів їх сімей, оплата медичного стоматологічного обслуговування, надання транспортних засобів.

Існує також проблема посадового статусу. Переведення закордон видається більш привабливим, якщо співробітник розглядає його як підвищення. Зазвичай закордонне призначення тягне за собою більш високу оплату праці. Тому експатріанти порівнюють свою оплату з відповідною оплатою праці інших керівників у своїй країні і закордоном.

Для експатріантів найбільш популярні два варіанти політики винагороди: «як вдома» або «як в гостях». За політики «як вдома» розмір і структура винагороди експатріантів відповідає аналогічним показникам у рідній країні. Після встановлення базової винагороди розглядаються додаткові надбавки за різницю у вартості життя. Такий підхід використовують переважно для короткострокових відряджень. За системи оплати «як в гостях» винагорода експатріантів прив'язується до структури і рівня оплати в країні перебування. Поправки на вартість життя, навчання, оренду житла теж враховуються, але відіграють допоміжну роль під час визначення загального розміру винагороди.

Практика міжнародного бізнесу показує, що універсальної системи винагороди, придатної для будь-якого типу працівника і будь-якої країни, не існує.

Мотивацію в порівняльному менеджменті можна розуміти як активізацію резервних можливостей співробітника з урахуванням синергетичного ефекту від мультикультурної взаємодії. Причому ефект може бути як негативним, так і нейтральним або позитивним. Процес управління мотивацією в мультинаціональному колективі має на увазі:

- позиціонування співробітника в міжнародній компанії відповідно до його інтересів, а не тільки до потреб транснаціональної експансії;
- формування сприятливого і довірчого організаційного середовища;
- інформування співробітника про стратегічні наміри організації (найчастіше філії);
- власне кар'єрні перспективи.

У мультинаціональному колективі з'являються зацікавленість в контактах з представниками інших культур, чудова можливість вивчення іноземної мови, можливість вивчити стиль керівництва, методи управління, організації виробництва компаній, що лідирують в певних галузях.

Чималу роль в усвідомленні складності і різноманіття мотиваційних проблем менеджменту відіграють теорії мотивації.

Міжнародний менеджмент більш чутливий до мотиваційних проблем, оскільки базова розстановка кадрів безпосередньо впливає на мотивацію, яка в кінцевому підсумку визначає ефективність транснаціональної експансії. Тому програмування мотиваційних процесів розглядається як одне з найбільш складних і стратегічно важливих завдань.

У багатьох зарубіжних країнах сьогодні законодавча і судова практика обмежує роботодавців

і захищає права працівників під час впливу на них в процесі реалізації програм з управління мотивацією. Управління мотивацією адресовано до сфери інтересів співробітника, до його цільових установок і до сімейної ситуації. У більшості західних країн ця інформація класифікується як суто особиста і навіть інтимна.

У Франції діє Закон від 31 грудня 1992 року про охорону особистої гідності працівників під час найму на роботу та в період дії трудового договору. Згідно з Законом роботодавець зобов'язаний поважати права співробітників, не втручаючись в питання особистого та інтимного життя. У Франції судова практика також встановила заборону для адміністрації на ознайомлення з особистими записами співробітників, залишеними на робочому місці. Діють спеціальні правила щодо контролю за телефонними переговорами співробітників в робочий час. Робочий час розглядався раніше як «власність» керівництва компанії, але сьогодні існують досить стійкі тенденції сприймати робочий час співробітника як його «власність», а отже, надмірний контроль за ним може розглядатися як дискримінаційний захід.

Дозвіл мотиваційних проблем порівняльного менеджменту може базуватися на такому підході:

1) мотиваційні теорії дають змогу зафіксувати якісь загальні тенденції і лише з певною ймовірністю будувати прогнози поведінки, особливо в рамках різних культурних контекстів;

2) змінні, що визначають культурний контекст, такі як, наприклад, змінні Г. Хофстеде, асоціюються з певними мотиваторами і потребами співробітників, тому контекст можна описати у вигляді можливого набору мотиваторів і потреб;

3) культурно-національний контекст коригується відповідно до специфіки ситуації та індивідуума, при цьому в можливому наборі мотиваторів виділяються пріоритети;

4) управління мотивацією в порівняльному менеджменті – це управління взаємодією пріоритетних мотиваторів і потреб співробітника як носія національно-культурних цінностей і програми стимулювання в мультикультурному колективі.

Найбільш вивчена категорія потреб, але найбільш результативна категорія інтересу, пов'язаного з утриманням самої роботи. Національні контексти дивно солідарні в ставленні до розуміння суті мотивації. Японці, наприклад, кажуть: «Не існує погано працюючих японців, просто робота японця не знайшла». У американців широкого поширення набула така ідея: «У цьому житті необхідно навчитися добре робити улюблену справу, а потім знайти хорошого хлопця, який буде за це добре платити». Таким чином, інтерес до виконуваної роботи інтернаціональний, але пріоритетність потреб та імпульсивність бажань співробітників мають національну специфіку. Найбільш складним моментом у зв'язку з

цим є те, що будь-яка теорія мотивації ймовірна: те, що ефективно для одних, може бути абсолютно не важливим для інших.

Різні теорії мотивації не суперечать одна одній, а взаємодоповнюються, відображаючи багатогранність і нестандартність процесу мотивації, а також визначають необхідність комплексного підходу до вирішення цієї складної проблеми.

З метою підвищення ефективності мотиваційних заходів керівникам підприємств необхідно дотримуватись певних правил: розвивати і підтримувати почуття самоповаги у працівників, надавати їм більше можливостей відчуття самостійності і контролю ситуації, заохочувати за досягнення проміжних цілей, проявляти постійну увагу, підтримувати розумну внутрішню конкуренцію, надавати можливості співробітникам відчуття себе переможцями.

Взаємозв'язок «організаційна культура – мотивація персоналу» може бути реалізований на основі впровадження таких заходів:

- 1) розробка системи винагород;
- 2) розробка системи просування по службі;
- 3) створення системи стимулювання праці з урахуванням факторів справедливості і особистої культури працівників [4, с. 12].

Використання потенціалу організаційної культури дає можливість суттєво підвищити результативність заходів мотивації праці, насамперед нематеріальних [5; 6].

Висновки. Сьогодні очевидно, що потрібні нові механізми й інструменти, які б створили могутні стимули для продуктивної, якісної праці і максимальної реалізації потенційних здібностей людини. Тому подальша робота в цьому напрямі дасть змогу пов'язати очікування та поведінку персоналу з ефективною роботою підприємств. Сучасним менеджерам необхідно шукати методи заохочення персоналу до діяльності не лише заради доходів, але

й для задоволення, самоактуалізації та реалізації власного трудового і творчого потенціалів.

Розвиток ринкових відносин в Україні примушує керівників змінювати наявні методи і форми господарювання у всіх сферах сучасного менеджменту і перш за все під час мотивації праці персоналу. Ці зміни мають базуватись на наявних потребах працівників, які не обмежуються лише матеріальною складовою, а представлені у всьому різноманітті.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Плужніков В. Вплив мотивації праці на підвищення ефективності виробництва / В. Плужніков // Економіка АПК. – 2008. – № 4. – С. 110–118.
2. Гончаров В. Роль мотивації в системі управління персоналом / В. Гончаров, А. Черкасов // Економіка. – 2008. – № 4 (88). – С. 68–71.
3. Бондаренко С. Внесення змін до мотивації персоналу як головна умова застосування концепції постійного вдосконалення на українських підприємствах / С. Бондаренко // Гуманізація соціального управління: тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (29 квітня 2008 року). – Х., 2008. – С. 18–22.
4. Корчун М. Регулювання зайнятості та мотивації праці в умовах ринкової економіки / М. Корчун // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и маркетинга в контексте стратегии развития Украины: сб. научн. тр.: в 3 т. – Т. 1. – Донецк: НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти, 2007. – С. 339–344.
5. Дряхлов Н. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н. Дряхлов, Е. Куприянов // Социологические исследования. – 2002. – № 12. – С. 87–92.
6. Усачева В. Організаційна культура в транзитивній економіці: політекономічний аспект: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.01.01: Економічна теорія / В. Усачова; Донец. нац. ун-т. – Донецьк, 2003. – 18 с.