

4. «Ориентация на работу в группах». При данной стратегии организация создает из своих сотрудников единый коллектив, работающий на общую всеми разделяемую цель: фирма – семья. Данный подход наиболее характерен для японских организаций, но не только. Например, фирма «Colgate» сформулировала свою стратегию работы с персоналом следующим образом: "Поощрение духа командной работы и сотрудничества в пределах и среди деловых единиц (подразделений), признание и вознаграждение выдающихся сотрудников и подразделений".

Таким образом, выбор вида стратегии управления персоналом - определение варианта долгосрочной работы с персоналом (на перспективу в 5-7 лет). Выбор только одного из них на практике нереален, происходит совмещение одного или нескольких вариантов при доминировании определенного. Кроме того, в процессе деятельности организации, достижения ею общей цели, замены вида общей стратегии управления меняется и вариант стратегии управления персоналом.

Разработка, анализ и внедрение стратегий управления персоналом осуществляется для реализации целей организации, и, одновременно, для снижения возможного уровня социального напряжения в организации, для сближения ожиданий работодателей и работников.

УДК 331.101.3

ПРОБЛЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА. ЕВРОПЕЙСКИЙ ОПЫТ

Д.А. Панковская

*Белорусский государственный университет
информатики и радиоэлектроники*

Основная задача мотивации труда — это поддержание и поощрение действий работников, соответствующих приоритетам деятельности организации (с учетом интересов работников). В свою очередь, приоритеты организации предопределены стадией, на которой она находится: становление, функционирование, развитие или выход из кризиса. Только в том случае, когда мотивационно-стимулирующие факторы способствуют решению стратегических задач, а мотивационно-кадровая политика фирмы соотносится с внешней для организации ситуацией, и возможна успешная работа всей компании.

Проблема мотивации не нова в нашей стране. Постоянно анализируется западная и американская классика - Маслоу, Герцберг, Мак-Грегор и др. В конце 70-х-начале 80-х гг. прошлого века много внимания уделялось анализу системы человеческих отношений, человеческого фактора, особенно на опыте "Дженерал Моторс", IBM, японских "кружков качества". Во второй половине 80-х - начале 90-х гг. привлекли внимание статьи по анализу концепции ESOP - Employee Stock Ownership Plan.

Сейчас вместе с процессами экономического роста и относительной стабилизацией в экономике Беларуси проблеме мотивации всё большее внимание стали уделять как практики отечественного бизнеса так и теоретики университетов. Государственные, частные, корпоративные предприятия на практике почувствовали, что развитие и успех рыночных отношений невозможен без интеграции в "глобальные лихорадочные усилия" по поиску новых современных форм мотивации и стимулирования труда. Вместе с тем теоретический процесс исследования мотивации персонала к эффективному труду еще пока не столь активен. В то же время во многих странах Западной Европы и в США мотивационные аспекты управления персоналом компаний и фирм приобрели большое значение, и

эти методы и опыт мотивации могут быть успешно перенесены на белорусскую почву с учетом специфики управления белорусскими компаниями.

В данной статье рассматриваются современные системы мотивации персонала в Европе. Дается сравнение преимуществ и недостатков тех или иных методов мотивации, анализируются возможности применения определенных систем мотивации, а также отдельных методов, на белорусских предприятиях.

В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Стоит заметить, что если в недавнем прошлом роль нематериальных способов поощрения неуклонно уменьшалась, то на сегодняшний день способы мотивации, не имеющие отношение к материальным поощрениям занимают значительное место в современных системах мотивации персонала, а спектр нефинансовых вознаграждений значительно расширился.

В течение послевоенного периода доля дополнительных выплат и социальных услуг (benefits) в совокупном финансовом вознаграждении работников на Западе непрерывно росла, и сегодня достигает от 25 до 40% в зависимости от конкретной страны, отрасли или группы персонала. За это время они перестали быть прерогативой крупных фирм и превратились в один из наиболее важных факторов привлекательности компании для потенциальных сотрудников. Однако уже к середине 1960-х годов стали очевидны проблемы традиционного подхода к предоставлению дополнительных выплат и социальных услуг, когда относящиеся к одному иерархическому уровню сотрудники имели право на одинаковые по стоимости и ассортименту наборы соответствующих выплат и услуг. Работодатели отмечали, что влияние данных пакетов на мотивацию и показатели работы сотрудников значительно ослабло, поскольку их отдельные элементы имели различную ценность для различных сотрудников, и что сами эти сотрудники в подавляющем большинстве не имели ясного представления о реальных затратах компании на компенсационные пакеты. В качестве одного из решений проблемы и возникла идея гибких программ дополнительных выплат и социальных услуг (таких как, например, программы «кафетерий», «буфет», «комплексные обеды»).

Для разрешения проблем соответствия эффективности деятельности сотрудника и размера получаемой им зарплаты в США и Западной Европе используется система "Pay for Performance" – "плата за исполнение" (далее – PFP). PFP – применение любых способов оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое работником, зависит от индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности. Это конкретно выражается в системе гибкой оплаты труда, системе переменной оплаты.

Существует множество типов гибких схем оплаты труда. Основные из них – комиссионные; денежные выплаты за выполнение поставленных целей; специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника: это могут быть специальные премии, выплачиваемые сотрудникам за владение навыками, остро необходимыми компании в настоящий момент, премии за верность компании, которые получают сотрудники, проработавшие в организации определенное количество времени (такие премии могут выплачиваться и специалистам, уход которых очень нежелателен для компании), премии "звездам" компании; программы разделения прибыли; акции и опционы на их покупку.

Плюсы PFP очевидны. Тесная связь вознаграждения, которое получает сотрудник, с эффективностью его деятельности приносит дивиденды и сотруднику и компании.

Существуют и пункты, по которым критикуют PFP. Но подавляющая часть этой критики направлена не на систему как таковую, а на неудачные способы ее применения. 1. Основная трудность – субъективность мнения менеджера. Способ преодоления – использование независимых методов оценки. 2. PFP, по мнению некоторых исследователей, наносит непоправимый удар по командной работе, порождая ненужную конкуренцию среди сотрудников.

Существует огромное множество различных нематериальных вознаграждений. Уже отмечалось, что каждая фирма может конструировать свои собственные PFP-программы, но нефинансовых вознаграждений это касается даже в большей степени.

В последние десятилетия практически все компании применяют делегирование полномочий ("empowerment"). Под этим понимают такой процесс, при котором часть обязанностей, ответственности и полномочий по принятию решений передаются на более низкий уровень организационной структуры.

Вопрос о необходимости делегирования полномочий давно уже решен в западных компаниях. Тем не менее, на пути эффективного применения делегирования полномочий встают разного рода барьеры.

Сегодня в республике Беларусь существует высокая дифференциация в оплате за равносложный труд и перекосы в оплате труда – проблемы, которые порождают довольно серьезные последствия, поскольку они обуславливают высокую текучесть кадров, рост заработной платы вне зависимости от результатов производственно-хозяйственной деятельности, отсутствие заинтересованности в повышении квалификации и производительности труда, качества оказываемых услуг.

Механизм мотивации работников к эффективному труду Беларуси нуждается в совершенствовании. Эффективное поведение человека в процессе его трудовой деятельности возможно при наличии трех видов заинтересованности: материальной, моральной и заинтересованности в трудовой деятельности, обеспечивающей разностороннее развитие способностей человека, т.е. позволяющей реализовать потенциальные возможности работника. Система трудовых отношений должна предоставлять всем работающим равные возможности относительно названных видов заинтересованности. Отсутствие любого из трех видов заинтересованности, усиление или ослабление одного из них неблагоприятным образом сказывается на отношении человека к труду.

Список использованных источников

1. Амирханян В., Сорокина Е. Бизнес с человеческим лицом// Управление компанией. 2004. №2. с.48-51
2. Верховоглазенко В. Система мотивации персонала// Консультант директора. февраль, 2002. №4.
3. Дряхлов Н.И., Куприянов Е.А. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе// Социс. 2002. №12. с.87-92
4. Магура М.И. Мотивация персонала и эффективность управления// Управление компанией. 2003. №6. с.22-25

УДК 332.1

ИНТЕГРИРОВАННЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ СТРУКТУРЫ: ИХ РОЛЬ И СТРАТЕГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ В РЕГИОНЕ

Д.Г. Пучков

ГНУ «НИЦ регионального развития»

Происходящие в мировой экономике качественные изменения, связанные с глобализацией, обострением конкурентной борьбы между странами, регионами и компаниями требуют совершенствования системы управления народным хозяйством в Республике Беларусь.