

З.М.Холод, Л.І.Лукіяничук

ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО РИНКОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

Перехід до ринкових структур передбачає необхідність використання нових теоретичних підходів до формування і регулювання системи оплати праці колективів підприємств, до створення мотиваційного механізму трудової активності працівників, який повинен бути адекватний новим формам господарювання і прогресивним змінам у розвитку економіки.

В основу даного підходу до побудови форм і систем оплати, розкриття матеріальної, трудової й статусної мотивації праці необхідно покласти такі принципи: вартість простого і розширеного відтворення робочої сили; мінімальний споживчий бюджет, рівні малозабезпеченості та бідності; основна і додаткова заробітна плата; оплата праці за контрактом, трудовим рейтингом, безтарифна; податкова система, яка регулює розміри фондів споживання на підприємствах і доходи працюючих; підприємницький дохід співвласника підприємства — акціонера, орендаря тощо; компенсаційні виплати та індексація доходів населення у зв'язку з інфляцією і зростанням цін.

Використання принципів, закладених у побудову форм і систем оплати праці, дозволить впровадити державні заходи по регулюванню мінімальної заробітної плати для підприємств усіх форм власності, примусить запрацювати мотиваційний механізм до високоефективної праці, який стимулює цілеспрямовану діяльність як найманих працівників, так і власників.

У структурі елементів мотиваційного механізму праці слід більш активно розробляти і впроваджувати системи соціального захисту працюючих. З одного боку, така система виступає гарантом захисту економічних інтересів товаровиробників, найважливішими з яких є гарантії ефективної зайнятості і забезпечення нормального відтворення здатності до праці трудівників різних рівнів кваліфікації. З другого, вона розкриває принципи розширення матеріальної основи соціальних гарантій, сприяє реалізації спектра мотиваційної поведінки, спрямованої на підтримання життєвого рівня, підвищення добробуту і забезпечення самореалізації трудівника (професійний ріст, творча реалізація, досягнення певного соціального статусу і т.д.).

Створення економічних умов для забезпечення працівникові гарантій на підприємстві в поєднанні з державними, для задоволення матеріальних потреб, потреб його самореалізації, з впровадженням підприємницької мотивації повинно націлити працівника на високоєфективну працю і полегшити процес адаптації до нових господарських відносин і вимог.

Як показує досвід, на багатьох поліграфічних підприємствах спостерігаються низька продуктивність, незадовільна якість і неконкурентоздатність ряду видів виготовлюваної продукції, небережливе відношення до ресурсів. Усе це є наслідком кризи праці, обумовленої падінням мотивації, зміною пріоритетів, зниженням кваліфікації робітників, послабленням дисципліни праці та погіршенням технічних і організаційних умов праці.

Потрібно дати простір ініціативі та наполегливості, розкриттю можливостей кожного, хто хоче працювати і відповідно заробляти, посилити роль мотиваційного елемента праці. Це повинні забезпечити ринкові умови і відповідні їм законодавчі акти.

Немаловажним фактором є оплата праці за її корисністю. Праця повинна викликати інтерес у робітника не лише як засіб для життя, але й приносити задоволення. Робітник високої кваліфікації почуває самоповагу, утверджується не тільки перед самим собою, а й перед своїм оточенням, якщо його праця високо оцінюється ним самим. У той же час продукт праці, навіть прийнятий суспільством і відмічений як справа майстра, але не оцінений достатньо високо ним самим, не дає працівникові того задоволення, яке він міг би отримати.

Є декілька варіантів підходу до вирішення проблем у сфері праці. Один з них полягає в тому, щоб докласти всіх зусиль до формування ринку і створення правових умов, при яких ринок примусить усіх займатися корисною діяльністю, покластися на дію ринкових законів, а точніше — на матеріальну мотивацію в умовах ринку. Другий варіант — це створення разом із становленням ринку умов для високопродуктивної праці, такої, що передбачає виконання комплексу заходів організаційного, технічного, психологічного й виховного характеру, спрямування кожного робітника на підвищення результативності індивідуального, колективного та суспільного виробництва, на вирішення основних виробничих і економічних питань.

Основними напрямками стабілізації економіки праці та розвитку є: активізація для праці працівників по закріпленню кадрів; підвищення ролі трудових колективів у пошуках шляхів вирішення виробничих і економічних проблем; необхідність посилення значимості морального і матеріального стимулювання працюючих; розробка системи соціального захисту працівників.

Актуальним завданням сьогодні є енергійний пошук шляхів виходу з кризового стану, здійснення практичних заходів по створенню умов для комплексної мотивації праці.

Результати досліджень, отримані на ряді підприємств, свідчать про те, що праця спеціалістів і службовців використовується неефективно. Багато часу витрачається на виконання функцій, які не потребують спеціальних знань, часто досить одноманітних і не властивих тій чи іншій професії. Більша половина респондентів виконує до 30 відсотків таких операцій і кожний третій — до 50. Творча, раціоналізаторська праця, котра вимагає нестандартного мислення, самостійності, зовсім не зустрічається в роботі 42 відсотків працівників.

Трудова діяльність спеціалістів характеризується передусім певними функціями. Тому на перше місце висувається їх аналіз. Це можливо здійснити при організації та успішному проведенні атестації спеціалістів згідно із системою показників і критеріїв їх оцінки (див. таблицю).

Показники атестації праці спеціалістів

Показник	Критерій оцінки
1. Організація праці	
1.1. Розподіл праці	
1.1.1. Функціональний	Питома вага робіт, що відповідають вимогам часу і виробництва
1.1.2. Кваліфікаційний	Частина операцій, які відповідають кваліфікації працівника
1.2. Організація виробничого процесу	
1.2.1. Методи праці	Питома вага дій, виконуваних з використанням засобів автоматизації праці і науково обґрунтованих варіантів розрахунків
1.3. Нормування та оплата праці	
1.3.1. Використання норм праці	Наявність і виконання відповідних норм (обслуговування, управління, часу, виробітку)
1.3.2. Ефективність використання часу	Коефіцієнт використання часу
1.3.3. Впровадження нових умов оплати праці	Коефіцієнт динаміки зміни форм оплати праці
1.4. Стан дисципліни	Наявність порушень дисципліни
2. Організація робочого місця	
2.1. Обладнання робочого місця	
2.1.1. Планування	Площа робочого місця щодо нормативної

ним управляють. Щоб управляти, необхідно знати причини виникнення конфліктів.

При управлінні конфліктами дуже важливо знати моделі поведінки учасників конфлікту. На підприємстві можна виділити чотири такі моделі: «переможений—переможець», «переможець—переможений», «переможений—переможений», «переможець—переможець».

Модель «переможений—переможець» полягає в тому, що один із партнерів (переможений) старається втекти від конфлікту. Аргументація: партнер по конфлікту, не зустрівши спротиву, зупиниться і не буде проявляти свої ворожі демарші. Але в більшості випадків такий відхід від прямої конфронтації означає затягування конфлікту, навіть його загострення. Партнер по конфлікту звикає до поступок і бачить у них підтвердження своєї правоти, ще більше переконується в справедливості своєї думки. Він починає пред'являти все більше претензій і створює (свідомо чи ні) фундамент для своєї позиції «переможця». Той, хто старається уникати конфлікту, стоїть перед проблемою: як необхідно реагувати? Кожний окремих випадок ніби незначний, але як бути з їх сумою? У таких випадках за тривалою фазою зовнішнього спокою настає вибух. Відступаючий використовує останній шанс для зміни стану справ. Отже, постійні поступки призводять до загострення конфлікту.

Той, хто старається всі конфлікти вирішувати за допомогою моделі «переможець—переможений», ризикує втратити відчуття реальності й логано передбачає можливі наслідки. Партнер по конфлікту нагромаджує сили, чекає зручної нагоди для нових виступів.

На превеликий жаль, багато конфліктів народжується в ситуації типу «переможений—переможений». Обидві сторони попадають у стан, набагато гірший, ніж до конфлікту, жодна з них не може добитися перемоги, усі залишаються без нічого. Думка про те, що хоч і мені недобре, партнеру по конфлікту ще гірше, є поганою втіхою. Типовим прикладом такої ситуації є конфлікти між майстрами і працівниками відділу технічного контролю, маркетологами і конструкторськими та виробничими відділами. Ситуація в цій моделі може так ускладнитись, що кожна із сторін готова не лише загинути, але й противника затягнути за собою в прірву. Нерідко—для великого задоволення нейтральних спостерігачів. Аби не довести справу до повної катастрофи, часто звертаються до вищестоящих органів, третейських суддів, експертів і консультантів. Конфлікт згасає. Проте, якщо тільки одна із сторін відчула себе трохи впевненішою, починається новий раунд конфлікту.

Модель «переможець—переможець» застосовується, як правило, тоді, коли всі інші спроби розв'язати конфлікт потерпіли невдачу. Учасники володіють певною творчою уявою про варіанти вирішення

проблеми. Обидві сторони шукають альтернативи і проявляють схильність до експериментування.

Знання керівником моделей конфліктів і причин їх виникнення дає змогу правильно управляти конфліктами з метою підвищення роботи підприємства.

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992.
2. Bolton R., Bolton D. Social stile/ management stile. AMA. 1984.

Стаття надійшла до редколегії 15.01.94.