

УДК 331.2 (100)

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ МОТИВАЦИИ ТРУДА

А. О. Борисенко

*Центр аграрной экономики Института экономики НАН Беларуси,
г. Минск, Республика Беларусь*

The issues of labour motivation of the executives in the Foreign countries were considered in this article. Common approaches in labour motivation in the countries with market economy were determined in the article as well.

В современном обществе появляются новые аспекты мотивации труда. В высокоразвитых странах благодаря более высокому уровню жизни и социальных благ физиологические потребности в безопасности играют незначительную роль для большинства людей. Потребности высших уровней служат лучшими мотивирующими факторами, чем потребности низких уровней. Социологи предпочитают говорить не о вытеснении материальной мотивации, не о снижении ее роли в общественной жизни, а о наметившемся в 70–80-х годах XX века сдвиге от максимизации потребления к обеспечению более высокого качества жизни.

В середине 70-х годов социологи зафиксировали, что чувство удовлетворения от проделанной работы и контактов с людьми расценили в качестве главного достоинства того или иного вида деятельности 68% японцев, 64% американцев, 41% англичан и 40% французов. Высокая заработная плата оказалась на первом месте у 30% японских, 35% американских, 57% английских и французских респондентов [2, с. 26].

Среди методов и способов мотивации труда работников оплата труда и в зарубежной практике занимает одно из ведущих мест, хотя известны и другие. Так, во многих странах рыночной экономики широко применяется система медицинского страхования работников, финансирование пенсионных программ за счет средств предприятий и некоторые другие меры. Программы страхования являются самыми популярными формами дополнительных стимулов хорошей работы работников компаний в виде страхования жизни и здоровья, а также программ целевого страхования: стоматологической помощи, возмещения содержания по длительной нетрудоспособности и др. К страховым относятся и меры по созданию фондов по безработице, куда все предприятия вносят средства в соответствии с численностью работающих [6, с. 78].

В свою очередь, пенсионные программы, финансируемые компаниями, представляют собой способы обеспечения пенсионерам дополнительной социальной поддержки. Многие компании США выплачивают также семейные пособия и предоставляют годовые отпуска по уходу за детьми для своих работников с целью повышения их морального настроения и социальной поддержки.

Примечательно еще и то, что работник имеет право выбора дополнительного пособия на удовлетворение каких-либо индивидуальных потребностей: вместо отчислений в пенсионный фонд молодой работник пожелает получить дополнительные средства на семейные пособия и страхование жизни и т. п.

Наряду с программами дополнительных льгот и выплат развитые в экономическом отношении страны практикуют применение программ охраны труда и здоровья, способствующих сведению к минимуму числа заболеваний работников и связанные с ними потери. В содержание программ входят меры по соблюдению правил охраны труда, технике безопасности, реконструкции рабочих мест, а также укреплению здоровья и физической подготовке работников предприятий.

Одной из форм мотивации, нашедшей широкое применение в практике зарубежных предприятий, стало внедрение гибких графиков работы.

Особое внимание в странах с развитой рыночной экономикой заслуживает вознаграждение управляющих. Пакеты их вознаграждений состоят, как правило, из окладов, премий, бонусов, системы участия в прибылях, акционерном капитале, а также возможных льгот и привилегий, которые подчеркивают высокий статус служащих этого звена управления. Управление низового звена (так называемые распорядители работ – мастера, начальники групп, бригадиры) имеют средний годовой доход в 1,5 раза выше, чем рабочий. Доход управляющего среднего звена почти в 2,5 раза выше, чем рабочих, и этот разрыв увеличивается частично из-за того, что фирмы стараются принять на работу компетентных и перспективных специалистов, привлекая их повышенными окладами. Труд управляющих высшего звена компенсируется в 3–5 раз выше, чем рядовых лиц наемного труда в производстве и управлении. Премии управляющим принято выплачивать как наличными, так и акциями компании, а иногда и в смешанной форме в различных пропорциях. Чтобы укрепить кадры управляющих в фирме, акции выдают не сразу, так как по существующей договоренности в случае ухода из нее они теряют право на получение оставшегося невыплаченного вознаграждения в виде премий. На отдельных фирмах, обновляющих свою продукцию, для поощрения новаций используют вознаграждение в виде пакетов акций под успешную будущую деятельность или другие меры, позволяющие обеспечить получение определенного процента дохода с новой продукции [3].

По мнению отдельных специалистов в области управления, при оценке работы менеджеров необходимо не только учитывать итоги хозяйственной деятельности, но и оценивать, насколько ключевые менеджеры способны управлять людьми [2, с. 28].

За рубежом в качестве критериев для установления оплаты труда руководителя используют такие показатели, как обязанности руководителя и уровень его ответственности, возможности и способности руководителя, объем и сложность производства, конкурентоспособность и объем продаж продукции, условия труда, перспектива развития; образование, профподготовка и опыт работы, личный вклад руководителя в эффективность работы предприятия; численность персонала.

Заработная плата руководителей за рубежом делится на две части: постоянную (гарантированную), которая зависит от квалификационного уровня работника (тариф), и переменную, связанную с индивидуальными результатами труда. Постоянная часть заработной платы состоит из основной части и индивидуальной надбавки к ней, устанавливаемой в зависимости от занимаемой должности, проявленных способностей, потенциальных возможностей работника, а также от его возраста и стажа работы. Большинство этих факторов носит, по существу, постоянный характер. Начисление переменной части прямой заработной платы, включающей различные премии и доплаты, производится в виде как индивидуальных, так и коллективных выплат. Как правило, переменная часть заработной платы имеет тенденцию расти прямо пропорционально занимаемому на служебной лестнице положению [4, с. 92].

Некоторые фирмы Франции начисляют полностью индивидуализированную заработную плату своим управленческим работникам. Размер ее устанавливается в начале каждого года с учетом степени ответственности, профессионального опыта и трудовых показателей за прошедший год. По каждому уровню ответственности устанавливается минимальный и максимальный размеры заработной платы. Амплитуда этой «вилки» может достигать 40%. Общее повышение заработной платы осуществляется и при минимальном, и при максимальном размере оплаты. Уровень оплаты определяется методом оценки заслуг [4, с. 93].

В США оклады руководителям высшего звена компаний устанавливаются всегда индивидуально с учетом содержания работы, оценки ее результатов, а также размера оплаты в других компаниях. Достаточно высокий уровень оклада служит необходимым условием привлечения в компанию высококвалифицированных работников. Кроме системы оценок на предприятиях США используется простейшая система премирования, которая предусматривает, что доля руководящего работника в фонде премирования равняется доле его оклада в сумме окладов всех участников системы.

В Германии на некоторых сельскохозяйственных предприятиях оклады руководящих работников определяются по 10 тарифным разрядам (базовые ставки от 1300 до 4700 марок, включая

надбавки за производственные результаты). Основой для отнесения к тому или иному разряду служат образование, опыт работы, профессиональная пригодность. Выплата специальных целевых премий для руководителей рабочих групп сельскохозяйственных предприятий находится в строгом соответствии с конкретными достижениями. Так, ответственные руководители молочного производства получают по достижении продукции высшего класса «S» 600 марок в месяц дополнительно. Для класса «1» премия составляет только 200 марок. Продукция класса «2» означает общее сокращение зарплаты руководителя на 400 марок. Руководители свиноводческих комплексов получают премии в зависимости от показателей выращивания молодняка. В некоторых сельскохозяйственных предприятиях восточногерманских земель в отдельных случаях в оплате управленческого труда применяют принцип участия в прибыли [5, с. 108].

Регулируемая и организованная рыночная экономика не допускает произвола в установлении вознаграждения руководящему звену корпораций, фирм, предприятий. Профсоюзы, собрания акционеров, налоговая служба, в определенных рамках, и судебная система являются теми инстанциями, которые могут воздействовать на установление и регулирование вознаграждения управленческим кадрам. Все эти субъекты действуют в системе, обеспечивающей равные условия в конкурентной борьбе, социальную стабильность, эффективность развития. Вместе с тем система обеспечивает определенные гарантии управленческим кадрам в их социальном статусе и материальной обеспеченности.

В стимулировании труда руководящих работников в странах с рыночной экономикой выработались следующие единые подходы:

- усиление роли менеджеров в обеспечении интересов собственников;
- дифференциация систем оплаты управленцев в зависимости от роли и значения руководимых ими подразделений;
- использование в схемах оплаты и материального стимулирования руководителей опционов на акции и других форм стимулирования, основанных на учете движения акционерного капитала;
- стимулирование за достижение конкретных результатов;
- предоставление руководителям большей части вознаграждения в виде переменной оплаты.

Выводы

В странах с рыночной экономикой общим подходом к организации эффективной системы вознаграждений является то, что она должна быть гибкой, обеспечивать равное отношение к сотрудникам и основываться на конкретном вкладе каждого из них в успешное развитие фирмы во всех областях: трудовой, управленческой, научной.

Литература

1. Лутохина Э. А. Трудовая активность и заработная плата: Науч. метод. пособие по эконом. дисциплинам / Под ред. Г. П. Никитенко. – Минск: Навука і техника. – 1992. – 199 с.
2. Микулич А. В. Мотивационный механизм в АПК: Монография / Минск: БГЭУ. – 2001. – 206 с.
3. Никифорова А. А. Оплата труда руководителей фирм (предприятий) в странах с развитой рыночной экономикой // Труд за рубежом. – 1995. – № 1.
4. Рочко А. В. Организация заработной платы во Франции // Труд за рубежом. – 1995. – № 3. – С. 87–98.
5. Старовойтова Н. А. Механизм взаимосвязи доходов работников и предприятий АПК / Под ред. академ., д. э. н., проф. В. Г. Гусакова – Минск: Институт аграрной экономики НАН Беларуси. – 2004. – 260 с.
6. Югай А. М. Экономические отношения и мотивация труда в сельском хозяйстве (теория и практика). – Москва: Издательство МСХА. – 2001. – 582 с.