

УДК 331.101.3

**ВПЛИВ МЕНТАЛІТЕТУ НАЦІЇ НА ХАРАКТЕР
МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА УКРАЇНСЬКИХ
ПІДПРИЄМСТВАХ**

**Шаповал В.М., д.е.н.
Пашкевич М.С., к.е.н.
Дратвер Д.А.**

ДВНЗ «Національний гірничий університет»

У статті досліджено вплив менталітету нації на методи мотивації праці на підприємствах. Обґрунтовано особливості менталітету нації, які враховуються під час формування системи мотивації праці на підприємстві. Обґрунтовано підходи до визначення ефективних методів індивідуальної та колективної мотивації праці, а також мотивації праці для багатонаціонального колективу працівників.

Ключові слова: мотивація праці, підприємство, менталітет, управління

The article examines the impact of the mentality of the nation on methods of labor motivation. Peculiarities of mentality of the nation, which are considered during the formation of motivation system in the company, are proved. The approaches of identifying effective methods of individual and collective motivation, and motivation for a multinational team of workers are proved.

Keywords: motivation, company, mentality, company

Актуальність проблеми. На економічні результати підприємства впливають чимало чинників. Однак в умовах інституціоналізації економіки, розвитку біхевіоріальної економічної теорії можна стверджувати, що одним з головних факторів є якісне виконання посадових обов'язків працівниками підприємства. Зазвичай, вітчизняні керівники розглядають систему мотивації праці, як інструмент, який базується на персональних грошових виплатах працівнику. Також впровадження-копіювання закордонних мотиваційних методів та інструментів на вітчизняних підприємствах в більшості випадків малоефективні в українських умовах. Таким чином, дослідження, присвячені, вирішенню проблеми мотивації праці на підприємствах України є актуальним та необхідним, оскільки саме людський фактор дедалі набуває першочергового значення у комплексі інших виробничих факторів.

© Шаповал В.М., Пашкевич М.С., Дратвер Д.А., 2012

Аналіз останніх наукових досліджень. Проблемам мотивації праці присвячено чимало наукових праць. Вагомий внесок у ці дослідження зробили такі вітчизняні вчені, як Богиня Д., Бугуцький О., Волинський М., Карлін М., Павловська Н., Пономаренко П., Туган-Барановський М. та ін., основоположники теорії мотивації, західні вчені Альдерфер М., Гілберт Л., Гілберт Ф., Емерсон Г., Мак-Грегор Д., Маслоу А., Тейлор Ф., Фоллет М., Хей Е. та ін. Дослідники присвятили свої наукові праці обґрунтуванню поняття, сутності мотивації та стимулювання, розробці теорій та методів мотивації персоналу, аналізу потреб людини та їх впливу на мотивацію трудової діяльності, вивченню фактора емоційної компетентності в сучасному управлінні персоналом, практиці матеріального стимулювання продуктивності праці тощо.

Не дивлячись на достатній рівень вивченості проблем мотивації праці, залишаються невирішеними деякі питання. Зокрема, на наш погляд, потребують переосмислення деякі методи мотивації праці у зв'язку з розвитком інформаційних технологій. Ї дотепер не існує коригувань в мотиваційних методах для мотивування та стимулювання працівників різних країн, зібраних у єдиній проектній команді, для досягнення більшої ефективності. Як зазначалося, українські керівники спираються на закордонні методики при побудові своєї мотиваційної системи, тоді як в рамках нашої країни в більшості випадків вони є малоефективними або несуть парадоксальний результат. Дане явище пояснюється різницею в ментальності націй. Українського працівника треба мотивувати по-українськи, а не, наприклад, по-американськи. Тому вивчення та обґрунтування впливу менталітету нації на характер мотивації праці на українських підприємствах є надзвичайно актуальною та своєчасною темою для досліджень.

Метою роботи є обґрунтування особливостей менталітету нації, як одного з чинників мотивації праці на підприємствах. Для цього необхідно висвітлити основні недоліки сучасних методів мотивації праці. Дослідити типи працівників з точки зору колективістських та індивідуалістичних підходів до виконання службових обов'язків.

Викладення основного матеріалу дослідження. На початку ХХ століття Ф. Тейлор і Г. Форд, базуючись на концепціях потреб М. Вебера

і А. Маслоу, розробили систему мотивації праці, в основі якої знаходилась індивідуальне стимулювання праці. Однак, у низці інших країн ця система виявилася непридатною. Однією з цих країн є й Україна. На наш погляд, основоположною причиною низького рівня універсальності мотиваційних методів є відмінність в менталітеті націй.

У загальному розумінні мотивація - комплекс чинників, які спрямовують і спонукають поведінку людини [1]. Її дотепер немає чіткого пояснення особливостей та характерних рис поняття «український менталітет». Ускладнює стан справ той факт, що з розпадом СРСР в Україну «прийшла» західна культура, яка стала дуже популярною серед населення. Таким чином, світосприйняття середньостатистичного українця стало симбіозом західної, радянської та української культури. Менталітет – це умонастрій, певний рівень індивідуальної і суспільної свідомості, а також пов'язаний з ним спектр життєвих позицій, культури та моделей поведінки [2].

Як зазначалося раніше більшість закордонних теорій мотивації засновані на індивідуальному стимулюванні. Однак, в Україні колективізм все ще переважає над індивідуалізмом. Виражається це явище в перешкоді колективів виділенню індивіда та в негативному оцінюванні або навіть у спробах усунення його відмінностей від інших. Тим не менш, у цій ситуації є і друга сторона, коли колектив приходиться на допомогу співробітників.

Трудовий колектив середньостатистичного українського підприємства можна умовно поділити на мікро-групи та співробітників-автономів.

Не завжди мікро-групи знаходяться в дружніх відносинах між собою. Можливі ситуації, коли мікро-групи ворогують один з одним як офіційно, так і ні або об'єднуються тимчасово для психологічного тиску на інші мікро-групи або співробітників-автономів. Не рідко такі конфлікти закінчуються «добровільним» звільненням працівників з роботи. Звичайно, такий клімат у колективі не може позитивно впливати на продуктивність праці. Працівник замість збільшення віддачі на благо підприємства починає сублімувати свою енергію на налагодження стосунків у межах колективу. Під терміном «співробітник-автоном» мається на увазі працівник, який не є частиною мікро-груп з різних

причин. Такому виду співробітників складно адаптуватися у бідь-якому колективі.

На цій підставі можна зробити висновок, що для досягнення граничної ефективності мотивації персоналу підприємству слід використовувати різні методи стимулювання для кожної окремої частини персоналу. Тільки в даному випадку можна максимізувати показники продуктивності праці, психологічного клімату і лояльності персоналу. Індивідуалізація систем і способів мотивації є складною для організації, особливо якщо в підпорядкуванні знаходиться велика кількість співробітників.

Стимулювання праці - цілеспрямоване застосування по відношенню до людини стимулів, що впливають на його активність [3]. Більшість закордонних мотиваційних методів передбачають стимулювання ініціативи працівника. В Україні, навпаки, прояв ініціативи суперечить менталітету середньостатистичного українця. Дана проблема сформувалася в силу того, що зусилля прикладені на підготовку і впровадження пропозиції не відповідають еквіваленту пропонованої винагороди, а іноді залишаються не оцінені начальством. Не дивно, що методи стимулювання ініціативи в рамках нашої держави будуть малодійовими, поки не зміниться мислення українського працівника.

Одним з найсильніших чинників, що впливає на результати продуктивності праці, є емоції, які відчуває співробітник під час виконання роботи. Мотиваційний клімат - це соціально-психологічна атмосфера в організації, яка стимулює персонал (окремих працівників і групи) до активної діяльності, направленої на досягнення організаційних цілей [4]. Завдання мотивації полягає у тому, щоб змінити мотиваційний клімат, аби працівник був задоволений роботою в організації, готовий до співпраці з керівництвом і зацікавлений в досягненні високих результатів. В силу властивої українцям емоційності дане питання є актуальним. Підприємство повинне намагатися створити зону емоційного комфорту, де співробітники будуть працювати легко, із задоволенням і добре справлятися зі своїми обов'язками.

У теперішній час на українських підприємствах спостерігається тенденція збільшення рівня плинності кадрів. Експерти пояснюють це тим, що з приходом нових поколінь працівників такий інструмент, як

лояльність, в ролі мотиватора для роботи на одному підприємстві протягом тривалого часу втрачає свою силу. Для зменшення рівня плинності керівники повинні витратити багато ресурсів на створення лояльної системи управління персоналом, в яку можуть входити високі зарплати, гнучкий графік роботи. З іншого боку, низький рівень плинності персоналу може призвести до деградації людського капіталу підприємства. Працівники починають працювати упівсили, оскільки не відчують зовнішньої конкуренції. У цьому випадку використовувати традиційні методи мотивування та стимулювання персоналу вкрай складно і навряд чи буде досягнутий бажаний результат [5].

Серед методів мотивації праці на підприємстві, які враховують психологічні аспекти, але не враховують чинник ментальності націй, можна назвати метод «Обіцяної винагороди». Застосування цього методу здатне збільшити мотивацію персоналу та зменшити плинність кадрів. Мотиватором може служити не тільки фінансове заохочення, а й обіцянка підвищення, стажувань за кордоном і т.п. Варто зауважити, що людина, яка очікує заохочення буде працювати набагато ефективніше, ніж людина, яка це заохочення вже отримала. Психологи пояснюють цей парадокс ефектом «половина шляху». Згідно з яким, людині набагато прикріше не отримати щось вже майже досягнуте, ніж не отримати щось, про що навіть не думав.

Будь-яка трудова діяльність пов'язана з витратами фізичних і моральних сил. Деяким підприємствам характерні погана організація праці, несприятливі санітарно-гігієнічні умови на виробництві, нерозвиненість соціально-побутової сфери, відсутність організованої техніки безпеки. Такі умови відлякують робітників. Натомість, підприємства обіцяють надати додаткові блага у вигляді надбавок і пільг. В Україні система додаткових благ слабо розвинена і не завжди відповідає грошовому еквіваленту витрат фізичної, розумової і нервової енергії працівником за одиницю робочого часу [6].

Українській ментальності слабо властиве почуття дисципліни. Норми, тобто правила встановлені самим підприємством приймаються в двох основних категоріях: перша - норми, які можна порушувати, друга – норми, які неможна порушувати при жодних умовах. У кожного працівника

різні межі цих категорій. Дисципліна завжди несе в собі елементи примусу, обмежуючи свободу вибору варіантів поведінки. Однак грань між контрольованим і мотивованим поведінням умовна й рухлива, тому що працівник із сильною мотивацією праці володіє самодисципліною, звичкою сумлінно виконувати вимоги й ставитися до них як до власних норм поведінки. Сам факт вступу працівника в трудові відносини припускає, що він за раніше обумовлену винагороду повинен виконувати деяке коло обов'язків. Працівник повинен знати, які вимоги до нього пред'являються, яку винагороду він отримає при їхньому неухильному дотриманні, які санкції виникнуть у випадку їх порушення. Тут працюють мотиви, пов'язані зі страхом покарання за невиконання пропонованих вимог. Таких покарань, пов'язаних з втратою матеріальних благ, може бути, як мінімум, два: часткова виплата обумовленої винагороди або розрив трудових відносин.

Українські працівники в залежності від сформованості моралі можуть піддаватися мотивації через почуття сорому. При неодноразовому засудженні поведінки працівника з боку начальства або колективу, в якому він працює, через деякий час співробітник може почати мислити категоріями, які будуть для нього мотиваторами.

Серед різноманіття факторів підвищення стимулюючої ролі заробітної плати велика частина підприємств України зупиняють свій вибір тільки на диференціації зарплати. З одного боку, це може стимулювати працівників нижчих рангів до просування по кар'єрних сходах з метою отримання більш високого заробітку. Але з іншого боку, необґрунтована, несправедлива (з точки зору працівника) диференціація заробітної плати веде до падіння мотивації і, відповідно, результатів праці [7]. Система нарахування заробітної плати повинна бути настільки прозорою, щоб зв'язок між продуктивністю праці, якістю продукції (послуг) і заробітною платою міг бути доступним розумінню кожного співробітника. З точки зору прозорості найбільш придатною для багатьох українських працівників є погодинна і відрядна системи оплати праці. Проте їх істотний недолік полягає у відсутності серйозних стимулів для людини. Системи засновані на відрядній оплаті праці, теж досить прості і зрозумілі. Але вони трудомісткі з точки зору ведення розрахунків, вимагають фахівців-

нормувальників, великого документального оформлення з урахуванням змін у технології, маси первинних платіжних документів т.п. Проте «відрядність» краще інших систем оплати стимулює продуктивність праці. Залежність дуже наочна: випустив більше одиниць продукції - більше отримав. Що ж до недоліків, то головний полягає в тому, що в гонитві за збільшенням вироблення працівник часом забуває про якість, губить обладнання.

Вибір тієї чи іншої форми оплати праці визначається об'єктивними обставинами: особливостями технологічного процесу, характером застосовуваних засобів праці та формами його організації, вимогами до якості виробленої продукції або виконуваної роботи.

Для багатьох роботодавців необхідність мотивації персоналу ще до кінця не усвідомлена, проте до розуміння важливості методів мотивування та стимулювання будь-який керівник, так чи інакше, має «прийти». Адже причини невдач компанії на рику пропонованих товарів і послуг, зниження рівня продажів і кількості потенційних клієнтів іноді криються не в помилкових економічних розрахунках, а в недостатній мотивації співробітників підприємства. При побудові власних систем мотивації персоналу необхідно враховувати відмінності в менталітеті. Тільки в такому випадку можна досягти максимізації продуктивності праці, створити сприятливий мікро-клімат, а так само зменшити плинність кадрів.

Висновки. Проведені дослідження дозволяють зробити наступні висновки. Менталітет нації є одним з чинників мотивації праці на підприємствах. Цей фактор необхідно враховувати при проектуванні мотиваційних систем, оскільки менталітет українців має певні особливості, через що закордонні моделі мотивації праці не приносять бажаного ефекту під час їх адаптації в умовах України. Отримані результати мають практичну цінність, оскільки на їх основі можна обґрунтувати ефективні методи індивідуальної та колективної мотивації праці, а також мотивації праці для багатонаціонального колективу працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. - М.: «Вершина», 2006 – 399 с.
2. Стражний А. В. Украинский менталитет/ А. В. Стражний. – М.: «Изд. Подолина»,

- 2008 – 384 с.
3. Шапиро С.А. Мотивация / С.А Шапиро. - М.: «ГроссМедиа», 2008 – 490 с.
 4. Добрынин А.И. Трудовая активность, мотивация и стимулы / А.И. Добрынин. - Л.: Изд-во ЛГУ, 1998 – 319 с.
 5. Челябинов В.А. Стратегические цели компании и мотивация персонала / В.А. Челябинов // Человек и труд, 2002 – 91 с.
 6. Карлін М.І. Теоретичні аспекти стимулювання праці в умовах фінансової нестабільності / М. І. Карлін // Фінанси України. – 2000. – № 2. – С. 3–9.
 7. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці / Н. Павловська, Н. Анішина, С. Савкова // Україна : аспекти праці. – 1999. – № 5. – С. 17–20.