

УДК 331.101.3(045)

Лозовський О.М.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Вінницького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету

Хомко О.В.

студентка
Вінницького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету

ЗАСТОСУВАННЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті розглянуто системи мотивації праці в розвинутих країнах та надано рекомендації щодо застосування окремих її елементів на підприємствах України. Проаналізовано вплив менталітету нації на характер мотивації персоналу. Здійснено дослідження найважливіших чинників мотивації відповідно до уподобань працівників вітчизняних підприємств.

Ключові слова: мотивація, методи мотивації, стимул, матеріальна винагорода, нематеріальне стимулювання, змішане стимулювання.

Лозовский А.Н., Хомко О.В. ПРИМЕНЕНИЕ МИРОВОГО ОПЫТА МОТИВАЦИИ ТРУДА НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Рассмотрены системы мотивации труда в развитых странах и даны рекомендации по применению отдельных ее элементов на предприятиях Украины. Проанализировано влияние менталитета нации на характер мотивации персонала. Проведено исследование важнейших факторов мотивации в соответствии с предпочтениями работников отечественных предприятий.

Ключевые слова: мотивация, методы мотивации, стимул, материальное вознаграждение, нематериальное стимулирование, смешанное стимулирование.

Lozovsky O.M., Khomko O.V. APPLICATION OF INTERNATIONAL EXPERIENCE WORK MOTIVATION IN DOMESTIC ENTERPRISES

The article deals of work motivation in developed countries and the recommendations on the use of some of its elements in the Ukraine. The influence on the mentality of the nation's character motivation. Research of the most important factors motivating your employees according to domestic enterprises.

Keywords: motivation, methods of motivation, incentive, material compensation, intangible incentives, mixed incentives.

Постановка проблеми. У сучасних умовах швидкої зміни ринкового середовища саме персонал часто стає вирішальним фактором, який і забезпечує підприємству успішне, довготривале функціонування та гарну репутацію. Сьогодні керівництво багатьох підприємств стикається з проблемами неефективного використання різних видів ресурсів, що є наслідком зниження продуктивності праці персоналу, зменшення рівня його відповідальності та зацікавленості в результатах своєї діяльності.

Особливого значення набуває творче, продуктивне, інтелектуальне ставлення працівника, спрямоване на досягнення високих показників діяльності підприємства. Призначення мотивації праці – змусити людину працювати краще, відповідальніше ставитися до своїх обов'язків, докладати до виконання роботи більше зусиль. Тому мотивація праці персоналу, створення умов для його зацікавленості в результатах діяльності підприємства стають нагальними завданнями підприємства та актуальною темою дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам мотивації праці присвячено безліч наукових робіт як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Серед зарубіжних вчених питанням мотивації праці персоналу займалися Л. Гілберт, Д. Мак-Грегор, Е. Хей, М. Альдерфер та багато інших. Багато праць зарубіжних вчених, таких як А. Маслоу, Ф. Тейлор, Р. Оуен, А. Сміт, Д. Рікардо, Й. Шумпетер, й досі не втратили своєї значимості і актуальності у наш час. Серед вітчизняних вчених вагомий внесок у розвиток проблеми мотивації праці персоналу зробили М. Дороніна, И. Завадський, Г. Зеленько, Л. Ганжурова,

О. Криворучко, В. Шинкаренко та інші.

Постановка завдання. Ціль даного дослідження полягає у виявленні найбільш дієвих методів мотивації праці, що використовуються у світовій практиці, та визначення доцільності і ефективності їх впровадження на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність діяльності підприємства за інших однакових умов визначається особистим ставленням людини до праці, її трудовою поведінкою та мотивацією. У сучасних умовах розвитку суспільства, використання теорії мотивації дозволяє стимулювати та заохочувати працівників організації до реалізації її цілей.

Мотивація відноситься до числа проблем вирішення яких у світовій практиці завжди приділялась велика увага. Українська теорія та практика найчастіше обмежується оплатою праці, основною та фіксованою тарифними ставками й посадовими окладами, які є малоефективними. У більшій мірі на наших підприємствах застосовують лише фінансові та економічні стимули, а такі як трудові та професійні не використовуються взагалі. Існує достатня кількість теорій та концепцій, які кожна країна використовує для досягнення найкращого результату. Зарубіжний досвід може послужити основною базою для розробки власних способів та інструментів мотивування персоналу. В даний час привертають увагу моделі мотивації японських, американських, а також західноєвропейських фірм. Причому у західноєвропейській можна виокремити три найбільш характерних, це – французька, німецька та шведська, кожна з яких має свої особливості [3, с. 69].

Під впливом сучасних теорій мотивації в провідних фірмах нині склалася нова філософія управління персоналом, у якій знайшли відображення як традиційні, так і нетрадиційні підходи до питань впливу на поведінку людей та їхні інтереси [5, с. 92].

Дослідивши найпоширеніші методи мотивації праці, можна виділити найбільш дієві серед них:

1. Матеріальна винагорода – будь-яка періодична (щомісячна, щоквартальна) або одноразова (річна тощо) матеріальна (грошова чи натуральна) виплата працюючим за показниками та умовами оцінки їх виробничої, підприємницької, торговельної або комерційної діяльності, визначеними на підприємстві, фірмі, в організації. До матеріальної винагороди належать: оклад (що зазвичай складає 40-70% загального розміру винагороди працівника); надбавки, доплати, додаткові виплати, премії, комісійні винагороди (що складають 10-100% загальних виплат); участь у прибутках та опціони (зазвичай використовується по відношенню до керівників фірми).

Відповідно до цього, продумані до дрібниць системи матеріальних стимулів ґрунтуються на всебічному моніторингу економічних інтересів працівників, урахуванні умов їхньої праці і життя, сімейного стану, трудових навичок і є ефективним механізмом поєднання матеріальної зацікавленості персоналу і продуктивності його праці.

2. Компенсації – специфічний набір інструментів стимулювання робітників в фірмі (особливо при закордонних призначеннях). Це головне, що відрізняє системи винагородження у «домашньому» середовищі від «міжнародних». Фірми компенсують робітнику реальні і передбачувані затрати, пов'язані з переміщенням (транспорт, оренда приміщень, харчування), а також надають соціальні виплати та пільги (на навчання дітей, з проведення свят, відпусток). Компенсації також можуть набувати такої форми: транспортні витрати, оренда приміщень (оплата житла) за кордоном; оплата житла, що знаходиться у своїй країні; витрати на навчання дітей; оплата харчування; витрати на проведення свят; більші за тривалістю відпустки.

3. Нематеріальне стимулювання – являє собою класичні форми мотивації співробітників без матеріального винагородження (подяки, нагороди, заохочення, нова робота, дострокове просування), а також ігри, конкурси, програми загального, спеціального навчання.

Нематеріальне стимулювання спрямоване на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника у трудовому колективі завдяки заліценню за ним його робочого місця чи займаної посади; підвищенню соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті отримання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами.

4. Змішане стимулювання – використовує комбіновані (матеріальні і нематеріальні) форми і тому є необхідним доповненням до основного стимулювання і компенсації. Різноманітні прийоми спонукання робітників (призи, подарунки, пенсійні і страхові програми, медичне страхування, службова машина, відпочинок за рахунок фірми, розважальні поїздки) направлені на укріплення лояльності робітників у теперішньому і збільшення продовження їх активності роботи в майбутньому.

Найчастіше саме нетрадиційні підходи до активізації трудової діяльності є провідними за сучасних умов [5, с. 92].

Керівництво підприємства має вміло комбінувати різні методи мотивації задля досягнення успіху, не концентруючись лише на матеріальній складовій. Відповідно до уподобань працівників сфери торгівлі за ступенем важливості методи мотивації можна розподілити таким чином (табл. 1):

Таблиця 1
Ставлення працівників до різних методів мотивації

№	Стимул	Ступінь важливості
1	Заробітна плата	44
2	Грошові премії	12
3	Кар'єрне зростання	11
4	Соціальний пакет	10
5	Жорстка система штрафів	7
6	Надання тимчасового помешкання	7
7	Навчання, тренінги, підвищення кваліфікації за рахунок компанії	6
8	Подяки, призи, подарунки	3
	Всього	100

Сучасні методи мотивації праці являють собою потужний економічний інструмент, що створює сильні мотиваційні механізми для підвищення ефективності діяльності індивідуума.

На сучасному етапі розвитку України основним мотивуючим фактором працівників є отримання гарантованої заробітної плати, тому, як правило, вітчизняні керівники розглядають систему мотивації як інструмент, що базується на персональних виплатах працівнику. Однак для провідних країн світу даний метод мотивації не є основним. Досить часто у своїй діяльності міжнародні корпорації використовують непрямі та нетрадиційні методи мотивації.

Західні менеджери з управління персоналом давно дійшли висновку про те, що персонал підприємства являється головною їхньою цінністю, тому їх необхідно берегти та цінувати, адже від працездатності колективу залежить успіх підприємства.

Таким чином, доцільно розглянути мотивацію персоналом за кордоном, а саме у таких провідних країнах, як США, Франція, Японія, Нідерланди та Швеція.

Мотивацію персоналом у США можна охарактеризувати як «пряники по американський», адже дану країну можна віднести до ідеологів сучасних методів ведення бізнесу.

У Сполучених Штатах Америки були розроблені основні принципи роботи з людськими ресурсами, системи матеріальної і нематеріальної мотивації, способи підвищення лояльності до співробітників.

Велику увагу американці приділяють і підвищенню кваліфікації своїх працівників. Навчання, на думку американців, сприяє підвищенню індивідуальної трудової віддачі і збільшенню прибутку підприємства.

Методи мотивації на підприємствах Америки можна поділити на дві групи: ті, що підтримують престиж організації, і ті, що стимулюють продуктивність і якість праці. Методи першої групи забезпечують підбір і закріплення найбільш кваліфікованих кадрів, другої – підтримують високий рівень результативності. До методів першої категорії можна віднести відрахування в пенсійний фонд, страхові

і лікарняні доплати, участь у прибутках. До другої категорії відносять преміювання у формі грошових виплат, просування по кар'єрній сходові, моральне стимулювання тощо.

Практично усі американські підприємства, окрім системи винагород, надають своїм співробітникам медичне страхування за рахунок коштів підприємства, програми підвищення кваліфікації, корпоративні обіди і багато інших різноманітних заохочень. Так, для прикладу, корпорації IBM і AT&T у відповідь на зміни демографічної ситуації в Україні розробили та успішно реалізували так звані сімейні програми. Велика частина співробітників цих компаній – люди у віці до 40 років, у багатьох з яких є маленькі діти. Керівництво корпорації надає цим працівникам можливість працювати по гнучкому графіку, допомогу в підборі нянь, корпоративні дитячі сади і ясла, а також організовує свята для співробітників з дітьми [1, с. 19].

На нашу думку, система мотивації, яка використовується фірмами Сполучених Штатів, є дуже дієвою і може слугувати прикладом, на який повинна орієнтуватися вітчизняна система мотивації персоналу. Згідно із розподілом методів мотивації за ступенем їх важливості для персоналу, можна зробити висновок про значущість та можливість впровадження таких стимулів праці, як система винагород, медичне страхування, гнучкий графік роботи для окремих працівників, можливість підвищення кваліфікації за рахунок підприємства тощо. Зважаючи на сучасний стан економіки, впровадження цих заходів на вітчизняних підприємствах буде досить затратним, але й результатом буде відповідним – отримання максимального прибутку та задоволені умовами праці колектив організації, що буде доклатати усіх зусиль для покращення ефективності діяльності цієї організації.

Варто відмітити досвід мотивації персоналом підприємств такої країни, як Франція. Жителі Франції не те щоб не люблять працювати, проте вони просто вважають за краще не переробляти. Про це свідчить 35-годинний робочий тиждень, затверджений на більшості французьких підприємств. І це попри те, що у багатьох країнах Євросоюзу робочий тиждень складає 40 годин. На особливу увагу до своєї персоні з боку компанії французи відносяться як до чогось само собою зрозумілого.

Практично 69% жителів Франції вважають кращою нематеріальною мотивацією гнучкий графік роботи. Не менш важливими французи рахують медичне і соціальне страхування за рахунок компанії, а також допомогу у виплаті кредитів. Широке поширення у Франції отримала і корпоративна культура. Цікавим є той факт, що додаткова освіта і підвищення кваліфікації за рахунок працедавця французам абсолютно не цікаве, хоча багато підприємств і намагається впроваджувати численні навчальні програми та тренінги [1, с. 19-20].

Такі методи мотивації, як медичне та соціальне страхування за рахунок компанії, а також допомога по виплаті кредитів могли б значно підвищити продуктивність праці персоналу вітчизняних підприємств.

Щодо досвіду мотивації персоналу на підприємствах такої країни, як Японія, то її можна охарактеризувати як «японська стабільність». «В першу чергу служи імператорові та країні, в другу – своїй компанії, в третю – своїй сім'ї, потім можеш приділити увагу собі самому» – цей основний принцип психології японського суспільства йде ще з епохи феодалізму. Це посилення знаходить відображення і в

сучасній корпоративній культурі країни висхідного сонця.

У Японії людина влаштовується на роботу на все життя. Будучи одного разу прийнятим в компанію, японець залишається там аж до офіційного виходу на пенсію. Підприємство, на якому працює фахівець, стає практично другою сім'єю. Отже, нематеріальна мотивація співробітників здійснюється за психологічною схемою «батько-син», де батьком виступає компанія, а сином – співробітник.

Компанія сприяє отриманню кредиту, а нерідко і сама безвідсотково кредитує своїх співробітників. Також фірма бере на себе усі витрати у разі дорогого навчання працівника і його дітей. Багато японських компаній фінансують сімейні урочистості своїх співробітників – весілля і ювілей, а також організовують спортивні заходи. Деякі підприємства надають житло своїм співробітникам.

Цікаво, що в деяких японських корпораціях схвалюються шлюби між співробітниками. Таким чином корпорація ще сильніше прив'язує фахівця до свого робочого місця – в цьому випадку робота стає практично будинком. Досить високу мотивацію до праці забезпечують широкі можливості кар'єрного і професійного зростання. Підвищення можуть бути незначними, але їх регулярність відмінно мотивує співробітників [1, с. 19-20].

Ми вважаємо, що впровадження елементів системи мотивації персоналу з досвіду японських фірм дозволить отримати бажані результати діяльності українськими підприємствами. Проте необхідно враховувати специфіку вітчизняного бізнесу: дуже мала кількість підприємств може запропонувати своїм працівникам роботу на все життя, показник плинності кадрів у нашій країні значно перевищує цей показник у Японії. Таким чином, японські методи мотивації є досить бажаними для українських громадян, адже стабільне робоче місце та заробітна плата, піклування з боку фірми (нематеріальні методи мотивації) – це все те, чого нам так не вистачає, але наш менталітет та економічна ситуація майже унеможливають впровадження даної системи мотивації на вітчизняних підприємствах.

У Нідерландах основна роль, яка визначає зацікавленість і трудову активність працівників, відводиться пільгам і компенсаціям. Якщо у співробітника виникла необхідність в консультації лікаря, то компанія надає своєму співробітнику дві оплачувані години – впродовж них він може спокійно відправитися в лікарню. А якщо підлеглий впродовж трьох місяців був відсутній на роботі – наприклад, по хворобі, – то він отримує один додатковий сплачений день відпочинку.

А ось у Швеції первинними цінностями є дружба, партнерство і колектив. На другому місці в рейтингу пріоритетів у шведів стоїть цікава робота і лише на сьомій позиції – розмір заробітної плати. На сьогодні багато шведських компаній дозволяють своїм співробітникам працювати удома [1, с. 20].

Система мотивації у Нідерландах та Швеції досить цікава, проте не є актуальною в Україні, адже для нашого персоналу найбільш важливо мати стабільне робоче місце, бажану заробітну плату та соціальний пакет, а вже пільги і компенсації відходять на другий план.

У наш час провідні компанії, окрім нематеріальних методів мотивації праці, застосовують і нестандартні методи. Так, компанії Google, Яндекс, Вконтакте використовують як засіб мотивації безкоштовне чи пільгове харчування працівників. Johnson

& Johnson забезпечує створення дружної, сімейної атмосфери, пільгове медобслуговування, а компанії Toshiba, IBM, Polaroid створюють виділення вільного часу для можливості відвідування наукових заходів для підтримки творчої, винахідницької діяльності [4, с. 57].

Україні варто орієнтуватися на досвід західних колег, але ні в якому разі не копіювати його, адже механічне перенесення зарубіжного досвіду в наші умови не дасть ніякого позитивного результату. Проте не варто забувати про те, що нематеріальні інструменти заохочень працівників компанії можна і треба використати тільки у тому випадку, коли задоволені фінансові потреби співробітників.

Використання зарубіжних методів мотивації є в більшій частині неприйнятною для підприємств України, оскільки в них незадоволені матеріальні потреби, не говорячи вже про моральні. При розробці нематеріальних моделей мотивації необхідно враховувати ціннісні орієнтації працівника, а саме індивідуалізм, орієнтація на майбутнє та досягнення успіху тощо.

Висновки з проведеного дослідження. У процесі дослідження міжнародного досвіду мотивації праці було виявлено недоліки української системи мотиваційної системи не вистачає матеріальних стимулів, тому керівництву організацій вкрай необхідно концентрувати увагу на оптимальному поєднанні матеріальних та нематеріальних мотивуючих елементів, які б комплексно характеризували її оптимальне співвідношення та взаємозв'язок між вітчизняними традиціями управління й корпоративною культурою.

Проведені дослідження дозволяють зробити висновок про те, що повна адаптація світового досвіду мотивації не принесе бажаного ефекту для українських підприємств, тому що менталітет та ієрархія стимулів праці наших громадян мають власні специфічні особливості і не повністю відповідають мотивам трудової діяльності персоналу за кордоном.

Для поліпшення продуктивності праці необхідно впроваджувати лише окремі елементи системи мо-

тивації праці провідних країн світу, які є найбільш прийнятними для нашої економіки.

В мотивації не існує уніфікованого підходу – потрібно шукати індивідуальний підхід на кожному підприємстві, до кожного робочого колективу. Тому впровадження ефективних сучасних методів мотивації праці на підприємствах допоможе перейти на абсолютно новий якісний рівень і забезпечить гармонійний і продуктивний професійний розвиток кадрів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ведерніков М.Д. Доцільність застосування зарубіжного досвіду мотивації персоналу на українських підприємствах / М.Д. Ведерніков, М.І. Зелена // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. – № 5. – С. 18-21.
2. Зеленько Г.І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / Г.І. Зеленько, Л.Ю. Ганжурова // Економічні науки. – 2012. – Т. 133. – С. 65-70.
3. Крушельницька О.В. Зарубіжний досвід мотивації персоналу / О.В. Крушельницька, С.О. Олійник // Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів, молодих учених ЖДТУ. – 2012. – С. 68-71.
4. Паска Н.М. Основні методи мотивації праці в багатонаціональному культурному середовищі / Н.М. Паска // Реформування фінансово-економічної системи: погляд у майбутнє. – 2013. – Частина 1. – С. 56-58.
5. Полієктова В.М. Необхідність розвитку та впровадження сучасних заходів мотивації праці / В.М. Полієктова // Економіка і управління: актуальні проблеми та тенденції розвитку. – 2012. – Ч. 3. – С. 91-93.
6. Фіщук Н.Ю. Можливості адаптації міжнародних мотиваційних систем в національній практиці підприємств / Н.Ю. Фіщук, Н.В. Василюха // Збірник наукових праць ВНАУ. Економічні науки. – 2012. – № 4. – С. 170-175.
7. Чуйко М.О. Застосування зарубіжного досвіду мотивації праці у вітчизняній практиці / М.О. Чуйко, Є.П. Кожанова. – 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua>.
8. Шаповал В.М. Вплив менталітету нації на характер мотивації праці на українських підприємствах / В.М. Шаповал, М.С. Пашкевич, Д.А. Дратвер // Економічний простір. – 2012. – № 68. – С. 282-289.