

емстві, як ефективного інструменту підвищення його конкурентоспроможності. Встановлений взаємозв'язок між корпоративною культурою та лояльністю споживачів до всіх точок контакту компанії з клієнтом. У статті запропоновано способи впровадження клієнтоорієнтованості на підприємстві, шляхи подолання негативно налаштування персоналу. Підкреслено важливість клієнтоорієнтованості підприємства не лише до споживачів, але й до власного персоналу. Основою такої клієнтоорієнтованості є повага до працівників, виконання самим менеджером усіх методів клієнтоорієнтованості.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Хімійчук Г.М. Використання внутрішнього маркетингу як шлях до підвищення ефективності управління персоналом /

- Г.М. Хімійчук, О.О. Петрашак // Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. – 2013. – Т. 18. – Вип. 4/3. – С. 165-168.
2. Манн І. Точки контакту і ефективна робота з ними / І. Манн, Д. Турусиной // Точки контакту. Прості ідеї для поліпшення вашого маркетингу. – М.: Манн, Іванов і Фербер, 2013. – 160 с.
3. Мудра М. Клієнтоорієнтованість як філософія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://innovations.com.ua/ua/articles/finance/18803>.
4. Корпоративна культура [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://uk.wikipedia.org/wiki/Корпоративна_культура.
5. Корпоративна культура в практиці бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://business-center.com.ua/2010/09/13/korporativna-kultura-v-praktici-biznesu-simvoli-i-obrazi/>
6. Сагайдак М.П. Внутрішній маркетинг і маркетинг персоналу: порівняльний аналіз / М.П. Сагайдак // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 7. – С. 110-117.

УДК 331.101.3:658.3.018.001.86(1-87)

Сокур М.І.

*доктор технічних наук,
професор кафедри маркетингу*

Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського

Гриценко Д.С.

аспірант кафедри маркетингу

Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського

Соколенко А.В.

студент

Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті приведені результати дослідження систем мотивації персоналу для досягнення найвищих показників роботи колективу підприємства в ряді відомих зарубіжних фірм. Показано, що ефективні методи мотивації сприяють підвищенню якості і конкурентоспроможності продукції підприємства. Приводиться детальний опис і аналіз основних видів мотивації персоналу, які застосовують в своїй діяльності передові зарубіжні фірми. Аналізуються найбільш відомі програми мотивації персоналу і їх вплив на підвищення продуктивності праці і якості продукції підприємства.

Ключові слова: персонал, мотивація, програма, якість, продуктивність, досвід, підприємство.

Сокур М.І., Гриценко Д.С., Соколенко А.В. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ КОЛЛЕКТИВА ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье приведены результаты исследования систем мотивации персонала для достижения высоких показателей работы коллектива предприятия в ряде известных зарубежных фирм. Показано, что эффективные методы мотивации способствуют повышению качества и конкурентоспособности продукции предприятия. Приводится детальное описание и анализ основных видов мотивации персонала, которые применяются в своей деятельности передовые зарубежные фирмы. Анализируются наиболее известные программы мотивации персонала и их влияние на повышение производительности труда и качество продукции предприятия.

Ключевые слова: персонал, мотивация, программа, качество, производительность, опыт, предприятие.

Sokur M.I., Gritsenko D.S., Sokolenko A.V. FOREIGN EXPERIENCE OF PERSONNEL MOTIVATION TO INCREASE THE EFFICIENCY OF THE STAFF OF THE ENTERPRISE

The results of research motivate staff to achieve the highest levels of collective enterprises in a number of well-known foreign companies. It is shown that effective methods of motivation enhance the quality and competitiveness of enterprise. Driven by a detailed description and analysis of the major types of personnel motivation, which is used in its operations to a foreign company. Analyzed the most famous program staff motivation and their impact on improving productivity and quality of enterprise.

Keywords: staff motivation, program, quality, performance, experience, enterprise.

Постановка проблеми. В умовах жорсткої конкуренції між товаровиробниками досягають успіху ті підприємства, колективи яких постійно підвищують конкурентоздатність і якість своєї продукції і ефективність роботи підприємства в цілому. Але досягти

цього можна за рахунок зацікавленості усіх членів колективу у високопродуктивній праці і постійному підвищенню якості продукції. І досягається це шляхом застосування методів мотивації персоналу підприємства до високопродуктивної праці. Даній

проблемі надзвичайно велика увага приділяється у зарубіжних фірмах, тому вони досягли великих успіхів у підвищенні якості своєї продукції і конкурентній боротьбі на світових ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам підвищення якості продукції і послуг присвячені роботи ряду вітчизняних і зарубіжних вчених. Так Бичнівський Р.В. у своїй роботі приводить основні поняття якості, аналізує державні нормативні акти і стандарти якості [1, с. 5-19].

Вілкул Ю.Г. у роботі розглядає основи теорії роботи фірми і методи, якими керівники фірми досягають високої ефективності роботи [2, с. 24-31].

У роботі авторів Загірняка Д.М., Сокура М.І., Циби Т.Є., Саленко О.Ф. детально розглядається питання фінансової складової корпоративного управління [3, с. 131-176].

Робота авторів Сокура М.І., Циби Т.Є., Тругиної І.М. аналізуються економічні аспекти управління якістю [4, с. 112-195].

Детальному аналізу систем управління якістю присвячена фундаментальна робота Сокура М.І., Божик Д.П. та ін. [5].

У даній роботі автори зокрема приділяють велику увагу проблемам мотивації персоналу як важливому аспекту успішної роботи підприємства.

Постановка завдання. На основі викладеного можна сформулювати дослідження, яке полягає у вивченні про необхідність застосування досвіду зарубіжних фірм по мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під ефективним процесом визнання у фірмі мають на увазі виконання наступних шести основних задач:

1. Визнання праці співробітників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їхньої творчої активності.

2. Демонстрація ставлення фірми до високих результатів праці.

3. Добування із процесу визнання максимально ефекту шляхом популяризації результатів праці окремих працівників, які отримали визнання.

4. Застосування різних форм визнання заслуг співробітників. Керівництво повинне розуміти, що різні форми визнання підвищують дієвість цього процесу.

5. Підняття морального духу через відповідну форму визнання.

6. Забезпечення процесу підвищення трудової активності, що є метою керівництва.

Чому визнання має таке значення? Джордж Бломгрен, президент фірми «Організейшнл сайкологист», пояснює це таким способом: «Визнання дозволяє людям побачити себе в ролі переможців. Визнання є загальною потребою, і більшість людей не уявляють собі життя без цього» [6].

До аналогічного висновку приводять і результати дослідження, проведеного організацією «Нешенел сайнс фаундейшн»: «Стимулювання має ключове значення для співробітників з точки зору задоволення їхніх внутрішніх потреб. Вищий ступінь задоволення співробітників досягається в результаті визнання й оцінки їхньої праці, які можуть бути як матеріальними, так і моральними, або тими й іншими». Різняться наступні п'ять основних форм визнання: матеріальна компенсація; грошові винагороди; суспільне визнання окремої особистості; суспільне визнання діяльності групи; особисте визнання начальства.

Матеріальна компенсація. У результаті дослідження, проведеного організацією «Публік ажен-

дафаундейшн», з'ясувалося, що: співробітники не одержують винагород за більш старанну працю; майже 2/3 співробітників хотіли б бачити більше чіткий взаємозв'язок між якістю роботи та її оплатою; більше 70% співробітників вважають, що зниження ефективності праці зумовлене відсутністю взаємозв'язку між якістю роботи і оплатою.

Фірма «Бем атлантік» намагається перейти до нової системи оплати. Так вона стала утримувати деяку суму грошей із заробітної плати своїх 23 тис. службовців і наприкінці року розподіляти ці гроші між співробітниками, що продемонстрували найкращі трудові результати [6; 7].

Заробітна плата має, безумовно, велике значення. Однак інші види матеріальної компенсації можуть також стимулювати підвищення продуктивності праці та якості продукції, що випускається. Крім заробітної плати, можна виділити наступні види матеріальної компенсації: комісійні винагороди; відрядна оплата праці; купівля акцій робітниками та службовцями підприємства.

Комісійні винагороди. Чи помічали ви коли-небудь, наскільки привітний і натхнений продавець, що пропонує свою продукцію, коли він (вона) стукають у ваші двері? Чи відзначали ви коли-небудь той же ступінь привітності у співробітника вашої фірми, роблячи замовлення на кілька пачок скріпок? Різниця полягає в тому, що співробітник відділу замовлень працює за заробітну плату, а продавець, який приносить свою продукцію, працює за комісійну винагороду. Чим краще він обслуговує своїх клієнтів, тим вищий його дохід і, отже, вища сума зароблених ним грошей. Такий продавець розглядає свою роботу з точки зору можливості одержати додаткову компенсацію, а співробітник відділу замовлень сприймає кожне нове замовлення як додаткове навантаження, що ніяк не впливає на підвищення його заробітної плати. Клієнта в цей час відлякує не вартість обслуговування, а байдужість, неповага й незацікавленість. Клієнти розраховують побачити уважного й дружньо налаштованого продавця, який зустрічає привітною фразою: «Добрий ранок! Чи можу бути вам корисний?» Вони хочуть, щоб до них ставилися з належною повагою. При такому відношенні їм потрібна буде ваша послуга, і вони стануть купувати більше товарів. Комісійні стимулюють підвищення якості роботи. Вони підвищують продуктивність праці продавця. Цей же принцип може бути застосований і до інших службовців. Наприклад, проєктувальник може одержувати певну частку прибутку із проєктованого їм виробу.

Відрядна оплата праці. Відрядна оплата набула популярності у першій «половині ХХ століття як засіб підвищення продуктивності праці й у цей час, як і раніше, широко практикується в деяких країнах світу. Фактично ця система дозволяє оплатити працівникові частину вартості, даної до виробленого виробу, виходячи з витрачених зусиль і часу, а також майстерності, необхідної для виконання роботи. Як відійшли в минуле майстерні, у яких робітники одержували вкрай низьку зарплату й працювали в тяжких умовах, так поступово звелась нанівець і відрядна оплата, яка хоча й вела до підвищення продуктивності, але не робила акценту на якість, що призводило лише до часткової оптимізації.

Купівля акцій робітниками та службовцями підприємства. Купівля акцій робітниками та службовцями стає все більше популярною, оскільки це дозволяє сконцентрувати увагу співробітників на покращення діяльності фірми й брати участь у розподі-

лі прибутків. Така організація праці дозволяє також усунути розходження між «ними й нами».

Ось як коментує акціонерну участь співробітників Джон Янг, президент фірми «Х'юлетт-Паккард»: «За кожні три долари співробітник одержує чотири. Більше 3/4 наших співробітників є покупцями акцій. У результаті цього співробітники, що є співвласниками підприємства, не можуть не «вболівати» за проблемами й успіхи фірми» [8].

Дослідження 360 високотехнологічних фірм, проведене Національним центром з акціонерної власності, показало, що фірми, на яких співробітники є співвласниками, розвиваються в 2-4 рази швидше, ніж фірми, що не передбачають впровадження відповідних програм.

Метою програм є фактичне залучення всіх працівників до системи капіталізму. Було створено багато програм, що передбачають безпосередній взаємозв'язок економічного майбутнього співробітників з успішною діяльністю фірми. Однією з найбільш популярних програм, використовуваних у цей час, є Програма акціонерної власності службовців. Теоретична основа цієї програми була розроблена Л.О. Келсо, юристом із Сан-Франциско [13].

Додаткова виплата готівкою й поділ прибутку. У наш час на більш ніж 75% фірм США впроваджені програми, що передбачають додаткову виплату готівкою. Дослідження, проведене у 1100 фірмах, показало, що така виплата є дуже ефективним засобом поліпшення роботи.

Додаткова виплата готівкою й поділ прибутку не є чимось новим. Ці методи були відомі ще в часи римської цивілізації. У цей час ефективність діяльності фірми на основі поділу прибутку зі співробітниками є незаперечним фактом. Система винагород за раціоналізаторські пропозиції повинна діяти незалежно від системи додаткової виплати готівкою. За раціоналізаторські пропозиції необхідно платити безпосередньо співробітникам, які їх висунули.

Система додаткової виплати набула широкого поширення в Японії, де багато фірм будують свою діяльність на основі додаткової виплати своїм співробітникам двічі на рік: один раз перед літніми відпустками й другий раз у першій половині грудня. Коли фірма має гарні виробничі показники, додаткова виплата може становити за розміром заробітну плату службовця. При незадовільних показниках співробітники не розраховують на одержання додаткової виплати й не розчаровуються в тому випадку, якщо її не одержують.

Програми стимулювання на основі додаткової виплати набувають усе більш широкого поширення в США. Дослідження, проведене на національному рівні, показало, що 32% фірм розглядають можливість переходу на цю систему [10].

Як говорить Джон Янг, його фірма функціонує на основі поділу прибутку між усіма співробітниками, що передбачає додаткову виплату кожному співробітнику. При цьому розмір виплачуваної суми залежить від рентабельності фірми, що орієнтує діяльність усіх співробітників в одному напрямі. У фірмах, де діє система розподілу прибутку, працівники вирізняються більш творчим підходом, вони починають оперувати такою термінологією, як «прибуток», «валовий обсяг продажів» і «витрати виробництва», оскільки починають відкривати для себе прямий взаємозв'язок між своїм добробутом і добробутом фірми.

У фірмі «Дженералмоторс» керівники інформують своїх співробітників про безпосередні витрати підприємства на робочу силу, вартість забракованої

продукції й витрати на виправлення браку, а також про прибутки. У 70-х роках така інформація була відома тільки керівництву вищої ланки. На думку керівництва фірми «Дженерал моторе», подібна поінформованість співробітників сприяє встановленню контактів між керівними й виконавчими ланками. Це також дозволяє ефективно узгоджувати цілі фірми й окремих співробітників, розвинути партнерські зв'язки між групами, які ще недавно перебували в опозиції стосовно один одного. Міжнародне дослідження, проведене Луїсом Харрісом і Амیتай Етзіоні з проблем продуктивності, показало, що 2/3 опитаних співробітників хочуть бачити свою заробітну плату у взаємозв'язку з більш високою продуктивністю. Для досягнення цієї мети за останні роки було розроблено багато різних програм, що передбачають додаткову виплату готівкою й розподіл прибутку. Багато які із цих програм розраховані на рівний розподіл грошей між співробітниками в узгодженні з їх основною заробітною платою. Найбільш відомими програмами є: програма Скенлона; програма Ракера; програма підвищення продуктивності праці шляхом розподілу прибутку.

Дослідження, проведене на 35 фірмах, що впровадили програми підвищення продуктивності праці й розподілу прибутку (17 фірм на базі програми Скенлона, 11 – на базі програми підвищення продуктивності праці через поділ прибутку й 7 – на базі програми Ракера), показало, що економія на робочій силі склала в середньому 17,3% для фірм із товарообігом менше 10 млн дол. на рік і 16,4% для фірм, щорічний товарообіг яких перевищує 100 млн дол. [9; 11; 13].

Програма Скенлона є системою фінансової винагороди, безпосередньо взаємопов'язаною з підвищенням продуктивності. Ця програма була розроблена Скенлоном у середині 30-х років на фірмі «Змайерстил тин плейтинг», що на той час перебувала на межі банкрутства. Для того щоб повернути фірмі втрачені позиції, Скенлон розробив формулу розподілу прибутку зі співробітниками фірми. Крім цього, була впроваджена програма, що передбачає зміцнення відносин між профспілками й керівництвом; вона була спрямована на зниження витрат виробництва й підвищення продуктивності. Співробітництво, що зміцнилося в результаті цього, дозволило забезпечити знову фінансову стабільність фірми.

Програма Скенлона є стратегією підвищення продуктивності на фірмі й включає три наступні ключові елементи: 1) співробітництво й кооперацію між рядовими працівниками, керівництвом і трудовими профспілками; 2) залучення співробітників у раціоналізаторський рух; 3) Поділ прибутку в результаті підвищення продуктивності безпосередньо зі співробітниками фірми.

Більшість програм, що передбачають розподіл прибутку між співробітниками фірми, засновано на поділі прибутку один або два рази на рік. Програма ж Скенлона передбачає розподіл прибутку залежно від підвищення продуктивності один раз на місяць, що дозволяє співробітникові бачити на власні очі як позитивні результати діяльності фірми, так і невдачі та спади.

Відповідно до програми Скенлона щомісячна додаткова виплата готівкою заснована на підвищенні продуктивності праці. Звичайна зміна продуктивності праці протягом наступних 12 місяців визначається на основі даних за минулі роки й планований прогрес.

Фактична позитивна або негативна зміна основного співвідношення потім ділиться між фірмою й спів-

робітниками. У більшості випадків частка співробітників становить 50-15%, а частка фірми – 25-50%.

Іншим важливим елементом програми Скенлона є раціоналізаторська система, розрахована на подання співробітниками письмових раціоналізаторських пропозицій щодо підвищення продуктивності праці, якості продукції, що випускається, і зниження витрат виробництва. У кожному відділі створюється виробничий комітет, до складу якого входять керівник відділу й принаймні один співробітник відділу. Співробітники підготовлюють раціоналізаторські пропозиції й направляють їх керівникові або особі, яка представляє їхні інтереси у виробничому комітеті. Пропозиції оцінюються з погляду їхнього впливу на підвищення продуктивності й прибутку на інвестований капітал. Неприйняті пропозиції повертаються співробітникам з письмовим поясненням, чому вони не були прийняті.

Прийняті пропозиції, які позитивно впливають на діяльність інших відділів, не перевищують попередньо запланованих витрат, сприяють підвищенню продуктивності праці та якості продукції, що випускається, зниженню витрат виробництва, впроваджуються виробничим комітетом. Пропозиції, які не приймаються виробничим комітетом через вартість їхнього впровадження або вплив на інші види діяльності, подаються на розгляд керівного комітету вищого рівня, до складу якого під головуванням керівника підприємства входять як співробітники підприємства, так і керівники різних ланок. Керівний комітет відповідає за оцінювання пропозицій і визначення розмірів щомісячної додаткової виплати готівкою.

На підприємстві «Мідленд-Росс» після впровадження програми Скенлона ефективність робітників, безпосередньо зайнятих у виробництві, зросла на 8-10%. При цьому продуктивність праці при використанні того ж устаткування зросла на 16%. Кількість поданих скарг скоротилася на 50%, а кількість невходів на роботу стала значно нижчою за національний середній рівень і склала найнижчий відсоток за увесь час існування фірми. Плинність робочої сили, що становила 30%, знизилася до 5%. Крім того покращився моральний стан співробітників, які стали одержувати щомісячні премії в розмірі 12-20%.

Корпорація «Дана», виготовлювач промислового устаткування й автомобільних запасних частин, також впровадила програму Скенлона. У результаті цього деякі співробітники стани заробляли на 10-25% більше за рік, одержуючи додаткову виплату у вигляді премій. У корпорації «Дана» прийшли до висновку, що не тільки премії є істотним елементом програми Скенлона. На деяких підприємствах через кризовий стан авторинку протягом декількох років не виплачувалися премії, однак співробітники, як і раніше, виступали на підтримку програми, відвідували щомісяця засідання, представляли раціоналізаторські пропозиції й не втрачали інтересу до діяльності фірми [12].

Програми Ракера й підвищення продуктивності через розподіл прибутку також передбачають використання формул для розподілу прибутку, скорочення виробництва, підвищення якості продукції й продуктивності праці.

Програма Ракера була розроблена Аланом У. Ракером наприкінці 40-х років на основі відносно постійного співвідношення між вартістю робочої сили й додатковою вартістю. За формулою Ракера витрати на матеріали віднімаються з товарообігу. Ця програма передбачає відсотковий розподіл прибутку між

усіма працівниками за винятком керівництва вищої ланки. Програма Ракера не передбачає індивідуальних винагород і за своєю суттю аналогічна програмі Скенлона з тією лише різницею, що керівні комітети меншою мірою структуровані й формалізовані. Вона не передбачає використання формалізованої системи подання раціоналізаторських пропозицій [9; 11].

Програма підвищення продуктивності шляхом розподілу прибутку передбачає збільшення виробництва готової продукції при скороченні строків на її виробництво. Ця програма була розроблена Мітчелом Фейном у 70-х роках з метою розв'язання деяких проблем, з якими стикалися при впровадженні інших програм стимулювання. Відповідно до програми підвищення продуктивності шляхом розподілу прибутку для розрахунку премій співробітникам використовуються не долари, а виробничі години. Програма розрахована як на безпосередньо, так і на побічно задіяних у виробництві. Зазвичай така програма не розрахована на адміністративний персонал і керівництво. До неї, також, не входить і програма подання раціоналізаторських пропозицій. Програма підвищення продуктивності шляхом розподілу прибутку розрахована на певну межу, що обмежує розміри преміальних. Коли преміальні доходять до межі протягом тривалого періоду часу, керівництво може погасити кілька платежів одноразово виплатою, що дозволяє знизити преміальні нижче встановленої межі. Найбільш ефективною формулою для видачі преміальних є комбінація вже використовуваних співвідношень, включаючи коефіцієнти продуктивності, відбракованого матеріалу й гарантій. Такий підхід забезпечує необхідну збалансованість між продуктивністю і якістю. За низької якості, навіть при високій продуктивності праці, розрахункові преміальні будуть низькими або навіть негативними. Ця формула поєднує всі види діяльності, спрямовані на підвищення якості продукції, що випускається, які контролюються співробітниками. Вона також дозволяє звернути увагу керівництва й співробітників на першочергові задачі, пов'язані з поліпшенням роботи. Система витрат на забезпечення якості, що незадовільно функціонує на фірмі, може дати додаткові дані, необхідні для впровадження ефективної системи розподілу прибутку [11].

Упровадження індивідуальних заохочувальних програм або систем преміювання у великих корпораціях для співробітників не виробничих сфер діяльності є нелегкою (але не неможливою) справою. На невеликих фірмах індивідуальні програми стимулювання мають очевидні переваги. Вони вимагають підвищеної уваги керівництва, однак одержуваної у результаті цього ефект коштує витрачених зусиль. На фірмі «Делта бізнес системс інкорпорейтед» з товарообігом у 32 млн дол. впроваджено 13 різних програм стимулювання, що передбачають охоплення 2 тис. співробітників виробничої сфери та всіх інших, які працюють у не виробничих сферах діяльності. Наприклад: робітники на складі одержують кожні 2 міс. преміальні в розмірі 400 дол. і ділять їх між собою за своєчасне оформлення замовлень, обробку необхідних документів, що дозволяють фірмі одержати припустиму знижку та забезпечують ритмічність усієї діяльності; за збереження клієнтури, сприяння продавцям і поновлення дії договорів на ремонт і обслуговування персонал може одержати надбавку до своєї заробітної плати від 3 до 25%; співробітникам, які займаються оплатою рахунків, було запропоновано 200 дол. на квартал за скорочення числа прострочених, неоплачених рахунків [9; 13].

У результаті цього число таких рахунків скоротилося на 50%.

Грошові винагороди також є формою визнання. Під винагородою мається на увазі особливе визнання досягнень окремої особистості або невеликої групи співробітників, що сприяють виконанню задач, які стоять перед фірмою. Грошові винагороди є одноразовими преміальними, що виплачуються негайно за незвичайні й унікальні результати діяльності. Грошові винагороди можуть також виплачуватися окремим особам за довгострокову, безперервну й високо результативну діяльність або за виняткові заслуги на керівній посаді. Такі винагороди повинні відноситися до категорії «особливих». Сума грошових винагород залежить від фактичної значущості внеску.

Висновки з проведеного дослідження. Вітчизняні і зарубіжні вчені та керівники провідних фірм приділяють велику увагу проблемам мотивації персоналу, так як розуміють, що мотивація є важливим фактором в підвищенні праці і якості продукції підприємства.

Встановлено, що для співробітників важливо не лише матеріальне заохочення, а й визнання їхньої праці і їхніх заслуг. Закордонні дослідники виділяють п'ять основних форм визнання оцінки праці співробітників, а саме: матеріальна компенсація, грошові винагороди, суспільне визнання окремої особистості, суспільне визнання діяльності груп, особисте визнання начальства.

Для мотивації персоналу рекомендуються наступні основні види матеріальної компенсації: помісячні винагороди, відрядна оплата праці, купівля акцій робітниками та службовцями підприємства.

Застосування досвіду мотивації персоналу в зарубіжних фірмах на вітчизняних підприємствах до-

зволить суттєво підвищити продуктивність праці та якість та конкурентоспроможність його продукції.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бичківський Р. Управління якістю: Навч. Посібник. – Львів, ДУ «Львівська політехніка», 2000 – 329 с.
2. Вілкул Ю.Г. Основи теорії фірми. Навчальний посібник для студентів ВНЗ. – Кривий Ріг: Мінерал, 2002 – 263 с.
3. Циба Т.Є., Саленко О.Ф., Загірняк Д.М., Сокур М.І. Фінансова складова корпоративного управління. Навчальний посібник для студентів ВНЗ. – Кременчук: Вид. ПП Щербатих О.В., 2008. – 204 с.
4. Циба Т.Є., Труніна І.М., Сокур М.І. Економічні аспекти управління якістю. Навчальний посібник для студентів ВНЗ. – Кременчук: Вид. ПП Щербатих О.В., 2010. – 180 с.
5. Сокур М.І. Система якості фірми: монографія / М. І. Сокур, Д. П. Божик, Л.М. Сокур. – Кременчук: Вид. ПП Щербатих О.В., 2013. – 252 с.
6. Фальцман В.П. Экономическое поведение: человек – фирма – государство – экономика. М.: Дело, 1993, т. 1, 2.
7. Пронников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии: Очерки. – М.: Наука, 1989.
8. Конарева Л.А. Управление качеством продукции в промышленности США. – М.: Наука, 1977.
9. Конарева Л.А. Управление качеством продукции и освоение передовой технологии (опыт США и Японии) // ЭКО. – 1988. – П. – С. 155-170.
10. Рогинко С.А. Качество – два подхода. Опыт Японии и США // Политическое образование. – 1988. – № 7. – С. 61-67.
11. Питере Т., Уотермен Р.В. поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Пер. с англ.; Под ред. Л.И. Евенко. – М.: Прогресс, 1986.
12. Макэлрой Дж. Структурирование функции качества в автомобильной промышленности // Автомобильная промышленность США. – 1989. – С. 17-19.
13. Харрингтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях / Сокращенный перевод с английского: Под ред. Л.А. Конарева. – М.: Экономика, 1990.