

СВІТОВИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО АДАПТАЦІЇ ДО УМОВ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Розглянуто питання застосування системи мотивації працівників різними фірмами Японії, США та західноєвропейськими з можливістю адаптації в умовах українських підприємств

Постановка проблеми. Ефективність діяльності підприємства за інших однакових умов визначається особистим ставленням людини до праці, її трудовою поведінкою та мотивацією. В сучасних умовах розвитку суспільства, використання теорії мотивації дозволяє стимулювати та заохочувати працівників організації до реалізації її цілей. Проблеми мотивації вивчаються, постійно аналізуються результати досліджень та роботи зарубіжних фірм. Однак, в останні 10-15 років в практиці підприємств України мало звертається уваги на формування ефективної системи мотивації працівників. У той же час в більшості країн західної Європи, США та Японії мотиваційні системи управління персоналом набули великого значення, і вони можуть успішно застосовуватись українськими підприємствами.

Аналіз наукових досліджень та публікацій. Значний внесок в розвиток теорії мотивації зробили відомі зарубіжні та вітчизняні науковці. Фундаментальні поняття та сучасні теорії, що стосуються мотивації були розроблені у працях таких економістів, як А. Сміт, Д. Рікардо, Й. Шумпетер, А. Маслоу, М. Вебер, Ф. Герцберг та інші. Більшість українських дослідників таких як І. Бондар, А. Колот, Е. Лібанова, Т. Кірян, В. Петюх та багато інших в переважній більшості зайняті удосконаленням механізму та системи мотивації в умовах розвитку ринкових відносин. Питання зарубіжного досвіду відображаються у роботах таких вчених як С. Русаков [3], С. Лазарев [4], Д. Петраченко [5], де яскраво проаналізовано системи управління персоналом розвинутих країн, а саме Японії, ФРН, США, Франції, Англії. І тільки в дослідженні Ю. Лободи та Є. Стаценко була проведена спроба адаптації міжнародних нематеріальних методів мотивації персоналу до сучасної системи стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючих досліджень свідчить про потребу більш детального вивчення зарубіжного досвіду та можливостей застосування різних систем мотивації, а також адаптації їх і практичного впровадження в умови підприємств України.

Метою статті є вивчення та аналіз зарубіжного практичного досвіду застосування мотивації, визначення перспективних напрямів його використання в умовах підприємств України.

Викладення основного матеріалу. Система управління персоналом є структурним елементом загальної системи підприємством, відтак її цілі, завдання та функції визначаються в залежності від стратегічної мети і завдань організації. Основною метою системи управління персоналом є забезпечення підприємства стабільними і висококваліфікованими працівниками. Нові економічні відносини висувають нові вимоги до робітників, що передбачає формування нової свідомості і методів їх мотивації. Високі темпи технологічного прогресу зумовлюють зростання швидкої "амортизації" знань, тому потрібно організувати постійне навчання працівників, їх підготовку та перепідготовку на всіх рівнях. На зарубіжних фірмах поширена концепція "універсальної підготовки" в межах якої працівники освоюють значну кількість споріднених спеціальностей. Універсальна підготовка сприяє покращенню праці та підвищенню мотивації.

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. В більшій мірі на наших підприємствах застосовують лише фінансові та економічні стимули, а такі як трудові та професійні не використовуються взагалі. На відміну від зарубіжних підприємств, де теорія мотивації вже десятиліттями не тільки вивчається і поглиблюється, але й

втілюється на практиці. Існує достатня кількість теорій та концепцій, які кожна країна використовує для досягнення найкращого результату. Закордонний 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. При чому у західноєвропейській можна виокремити три найбільш характерних, це – французька, німецька та шведська, кожна з яких має свої особливості.

Японська модель характеризується випередженням зростання продуктивності праці по відношенню до зростання рівня життя населення, в тому числі рівня заробітної плати. З метою заохочення підприємницької активності державою не приймається серйозних заходів з контролю за майновим розшаруванням суспільства. Існування такої моделі можливе тільки при високому розвитку у всіх членів суспільства національної самосвідомості, пріоритеті інтересів нації над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на певні матеріальні жертви заради добробуту країни. Система стимулювання праці в порівнянні з іншими промислово розвиненими країнами в Японії досить гнучка. Традиційно вона будується з урахуванням трьох факторів: професійної майстерності, віку і стажу роботи. Розмір окладу робітника, інженера, керівника нижчої та середньої ланок в залежності від цих факторів здійснюється за тарифною сіткою, які характеризуються категорією і розрядом. Більшість японських компаній в політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи, що поєднують елементи традиційної (вікової та нової) трудової тарифікації працівників. В синтезованій системі розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками – вік, стаж, професійний розряд і результативність праці. Вік і стаж служать базою для традиційної ставки, а професійний розряд і результативність праці є основою для визначення величини трудової тарифної ставки, званої "ставкою за кваліфікацію". Таким чином, використання трудової ставки виключає можливість автоматичного зростання заробітної плати без підвищення кваліфікації та трудовим внеском працівника, посилюючи тим самим мотивацію до праці, яка в даному випадку прямо залежить від результатів роботи. Освітній рівень при цьому не надто суттєвий. Працівник з середньою освітою, який давно працює на підприємстві, може одержувати вищу заробітну плату, ніж молодий спеціаліст з високою освітою [4]. На фірмах застосовують велику кількість стимулів, а саме – систему пільг, премії при одержанні компанією великого прибутку оплата більшої частини лікарняних витрат, позику на купівлю житлових будинків під низький відсоток це дозволить забезпечити унікальний психологічний клімат на всіх рівнях великих ієрархічно організованих систем. Японські підприємства пропонують різноманітні пільги своїм працівникам: оплату проїзду, медичний та соціальні пакети, надбавки на утримання сім'ї, півники на відпочинок, оплату стоянки автомобіля, харчування. Щодо нематеріального стимулювання, тут можна виділити також: кар'єрний ріст, розважальні заходи, колективний відпочинок тощо, загальноприйнята культура та корпоративний дух. В японській моделі підприємство не тільки забезпечує працівника роботою та зарплатнею, але й бере на себе турботу про людей не пов'язану з службою. Проте дивлячись на сучасні світові тенденції японська модель зазнає деякої трансформації, це пов'язано з старінням зайнятого населення, що в свою чергу переростає в проблему збільшення затрат на утримання персоналу. Якщо раніше рушійним стимулом працівника було просування по службі залежно від стажу, то на теперішній час все залежить тільки від його індивідуальних результатів

[4]. До заходів нематеріального стимулювання, які широко використовуються в Японії, можна віднести активне залучення працівників у різні виробничі гуртки та рухи, такі як "За підвищення продуктивності праці", "За роботу без браку", "Контроль над якістю продукції". Зазначимо, що головна задача таких заходів полягає в регулярних збираннях окремих членів колективу на добровільних засадах з метою виявлення проблем, які впливають на ефективність виробництва та якість продукції, а також підготовки пропозицій щодо їх усунення.

Кадрові служби багатьох американських фірм формують можливі переміщення співробітників на посаду в організаційній структурі фірми на період до п'яти років з урахуванням очікуваних вакансій. Разом з тим здійснюється велика робота по стимулюванню планування працівниками своєї кар'єри. Це приносить чималий непрямий ефект, тому що стимулює більш інтенсивну роботу даного керівника чи фахівця над собою, що нерідко дає позитивний результат на займаній посаді і можливість до періодичного підвищення його заробітної плати. періодичного підвищення його заробітної плати. Велике значення в американській практиці приділяється добору і перевірці (тестуванню) кандидатів на керівні посади на всіх рівнях управління. При заміщенні посад вищих керівників, як правило, проводиться ретельна, суто індивідуальна перевірка й оцінка кожного кандидата на посаду. Керівництво компанії контролює процес підбору керівників вищої і частково середньої ланки під контролем. Істотна риса американського підходу до управління персоналом – вимога глибокого знання прямим начальником не тільки своїх безпосередніх підлеглих, але і працівників, що займають в організаційній ієрархії посади декількома рівнями нижче. Керівник одного-двох вищестоящих рівнів розглядає виставлені кандидатури з урахуванням виявленої реакції працівника, перевіряє ще раз і затверджує їх. Це дозволяє керівникам вищого рівня брати участь у рішенні кадрових питань, маючи інформацію з перших рук по ключових посадах і найбільш перспективним працівникам. Така участь забезпечує реальну централізацію кадрової політики. В основі системи мотивації праці в США знаходиться оплата праці. Найбільшого поширення набули різні модифікації погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями, доповнені різноманітними формами преміювання. Однією з найпоширеніших у США форм оплати праці як для основних, так і для допоміжних робітників є оплата праці, що поєднує елементи відрядної і погодинної систем. В цьому випадку денний заробіток працівника визначається як добуток годинної тарифної ставки на кількість годин роботи. При невиконанні працівником денної норми в натуральному вираженні роботу продовжують до виконання норми. Дана система оплати праці не передбачає виплату премії, оскільки, за твердженням американських економістів, ці суми вже закладені в високій тарифній ставці робітника і окладі службовця. Відмінною рисою даної системи є простота нарахування заробітку та планування витрат на заробітну плату. Однак більшість фірм як в США, так і в інших країнах схильні до застосування систем, що поєднують оплату праці з преміюванням. У США широко застосовуються колективні системи преміювання. Гнучкість системи оплати праці формується на основі показників атестації співробітників, на основі яких встановлюється рівень оплати праці працівників на наступний період. Зарплата переглядається, як правило, у перший рік роботи кожні три місяці, після року роботи – раз на півроку або рік. До нематеріального стимулювання в США можна віднести наступні напрямки: перший з яких полягає у створенні довірчих відносин між керівником і підлеглими, що досягається встановленням спільних цінностей, тобто, перед працівниками ставляться чіткі завдання і цілі діяльності, досягнення яких здійснюється в результаті якісної, ефективної праці та постійного підвищення професійного рівня. При цьому, кожному працівникові, по можливості, підбирається найбільш цікава, змістовна, посильна робота з урахуванням його психологічних особливостей. Також працівники мають право брати участь у прийнятті рішень з різних актуальних питань діяльності підприємства, що досягається в результаті опитувань, методів "мозкового

штурму" і в цілому дозволяє їм відчувати свою причетність до компанії; інший напрямок нематеріального стимулювання персоналу пов'язаний з розвитком у працівника індивідуалізму. Для цього на підприємствах США враховують думку кожного працівника, найманому працівникові на всіх рівнях делегуються додаткові повноваження в управлінні виробництвом, розподілі прибутку, довіряють підготовку проєктів, що дозволяє відчувати працівникові свою значимість у функціонуванні підприємства, а також створює усвідомлення того, що всі працівники знаходяться в однакових умовах.

Характерною особливістю сучасних систем стимулювання на заході є поширення заохочення за впровадження різноманітних нововведень. Так, більшість західноєвропейських фірм формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, але їхній розмір залежить від приросту обсягу продажу нової продукції, її частки в загальному обсязі виробництва. У всіх країнах з розвинутою ринковою економікою спостерігається стала тенденція до індивідуалізації заробітної плати на підставі оцінки конкретних заслуг працівника. Механізм індивідуалізації заробітної плати включає як диференціацію умов найму, так і регулярну оцінку заслуг безпосередньо в процесі трудової діяльності.

Французька модель мотивації праці характеризується великою різноманітністю економічних інструментів, включаючи стратегічне планування і стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Відмінна особливість її – включення стратегічного планування в ринковий механізм. Базисом ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, що безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва. Застосовують три основні підходи до здійснення принципу індивідуалізації оплати праці:

– для кожного робочого місяця визначаються мінімальна заробітна плата і "вилка" окладів. Оцінка праці кожного працівника здійснюється за виконану ним роботу. Критеріями трудового внеску працівника є кількість і якість його праці, а також участь у громадському житті підприємства;

– зарплата ділиться на дві частини: постійну, яка залежить від займаної посади або робочого місяця, і змінну, що відображає ефективність праці працівників. Додатково виплачуються премії за високу якість роботи, сумлінне ставлення до праці і т. д. Персонал бере активну участь в обговоренні питань оплати праці в рамках спеціальних комісій;

– на підприємствах здійснюються такі форми індивідуалізації заробітної плати, як участь у прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій.

У французькій моделі заслугове на увагу методика оцінки праці (яка, як правило, має багатофакторний характер). Зміст цієї методики в загальному вигляді зводиться до наступного: на підприємствах застосовується бальна оцінка ефективності праці робітника (від 0 до 120 балів) за шістьма показниками: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика виробництва та ініціативність. Перевага французької моделі мотивації праці полягає в тому, що вона робить сильний стимулюючий вплив на ефективність і якість праці, служить фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці. При виникненні тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, в результаті чого підприємство безболісно реагує на кон'юнктурні зміни. Модель забезпечує широку поінформованість працівників про економічний стан компанії. Також працівникам багатьох підприємств залежно від якості та ефективності праці нараховується щорічна премія, яка виплачується лише через п'ять років. Протягом цього часу винагорода зберігається на банківському рахунку, нараховані на неї відсотки не оподатковуються, що створює додаткову зацікавленість у роботі на підприємстві.

Німецька модель мотивації праці ґрунтується на тому, що в її центрі знаходиться людина з її інтересами як вільна особистість, яка усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Західні дослідники прийшли до висновку, що гармонійна комбінація стимулювання праці та соціальних гарантій являє собою одну з найбільш оптимальних моделей, коли-небудь відомих в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує в рівній мірі як економічний добробут, так і

соціальні гарантії. Система участі працівників в управлінні виробництвом, що склалася в Німеччині є досить своєрідною. Вона включає: створення виробних рад, де спільно з керівництвом затверджуються такі питання, як статут підприємства, організація виробництва, питання робочого часу, визначення графіків відпусток, питання впровадження технічних засобів контролю за продуктивністю праці, питання соціального забезпечення, існування "робітника-директора". При цьому роботодавці зобов'язані надавати найманим працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них запити та пропозиції, вивчати й урахувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку останнього. Практика управління німецькими підприємствами показує, що подібна політика залучення працівників підприємства до управління сприяє розвитку їх трудової активності, що, в кінцевому рахунку, призводить до поліпшення кінцевих результатів виробництва.

Шведська модель мотивації праці відрізняється сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років, шведські профспілки на переговорах щодо переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах: рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати. Політика солідарної заробітної плати спрямована на вирішення низки цільових завдань. Перш за все вона, поряд з ринковою конкуренцією, додатково стимулює процес постійного оновлення виробництва на основі останніх досягнень науки і техніки. При цьому дотримується принцип рівної оплати за рівну працю, який у шведській інтерпретації означає, що працівники різних підприємств, що мають однакову кваліфікацію і виконують аналогічну роботу, отримують однакову заробітну плату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Ще однією характерною особливістю солідарної заробітної плати є скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати. Сама система визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати сприяє його вирівнюванню: заробітки піднімаються у низькооплачуваних і стримуються у високооплачуваних працівників. Крім того, в ході переговорів про переукладання колективних договорів профспілки, як правило, домагаються включення в них спеціальних пунктів про випереджальних темпах зростання заробітної плати у низькооплачуваних категорій персоналу. Все це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої сили як у матеріальних, так і в невиробничих, інтелектуальних сферах виробництва.

Характерною особливістю сучасного виробництва на зарубіжних фірмах є перехід до різноманітних колективних (групових) форм організації праці, включаючи спільне виконання окремих завдань (контроль якості, обслуговування виробництва, навчання). З-поміж різних форм групової роботи, спрямованої на підвищення ефективності виробництва та вдосконалення трудових відносин, передусім варто назвати так звані гуртки якості, які, по суті, є неформальною організацією управління виробництвом, що співіснує паралельно з традиційною ієрархічною системою.

У цілому основні елементи мотивації праці в країнах з розвинутою ринковою економікою мають такі загальні принципи та особливості:

– самостійність працівників, необмежене право вибору в рамках дозволеного законом, певна свобода дій економістів і менеджерів в межах виконуваних ними обов'язків;

– кожний працівник побоюється втратити своє джерело доходу, тому, як правило, ніхто не намагається "з'їсти" все зароблене, навпаки, усі прагнуть більше влади в нові технології, в підвищення кваліфікації, у науку;

– повсюдне використання систем стимулювання як інструменту диференціації оплати праці залежно від складності умов праці, важливості роботи в різноманітних її модифікаціях (асистент, консультант, керівник відділу, менеджер, директор тощо);

– переважне застосування погодинної форми заробітної плати в різних її модифікаціях відповідно до контрактної форми трудової діяльності.

– досить серйозне ставлення до нормування праці як важливого інструменту її організації. Різноманітні варіанти погодинної оплати праці містять вимогу обов'язкового виконання заданого обсягу робіт, розрахованого на основі прогресивних нормативів затрат праці.

– погодинна форма оплати праці як головна в зарубіжній практиці та відрядна, що є другорядною, мають багато найрізноманітніших способів застосування. Це, як правило, системи, що передбачають преміювання за якісні показники роботи.

– пріоритет якісних показників підтверджується перевагою оплати розумової праці над фізичною.

– індивідуалізація заробітної плати з урахуванням оцінювання конкретних здібностей працівника.

– використання нетрадиційних методів матеріального стимулювання трудового потенціалу: участь найманих працівників у розподілі прибутку, в успішному функціонуванні фірми, безоплатна передача акцій чи продаж їх за ціною, нижчою від ринкової, накопичення коштів на спеціальних рахунках.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Детальне вивчення досвіду формування системи мотивації в зарубіжних фірмах різних країн, аналіз існуючої системи стимулювання на українських підприємствах, що зводиться тільки до регулювання оплати праці дозволяє розробити та впровадити в практику нові підходи до управління мотиваційними процесами на українських підприємствах за такими напрямками: застосування як матеріальних, так і нематеріальних форм стимулювання працівників, що передбачає оплату праці, різні системи участі в прибутках, системи колективного преміювання, індивідуалізацію заробітної плати, моральні стимули, стимулювання працівників, які займаються творчою працею, шляхом застосування вільного графіка роботи, гуманізації праці, кар'єрний та професійний ріст, соціальні пільги для співробітників. Отже система стимулювання праці персоналу на українських підприємствах повинна чітко визначати цілі, встановлювати види стимулювання відповідно до результатів, що досягаються, визначати систему оцінки, період і терміни виплат винагороди.

Список використаної літератури:

1. *Клименко В.І.* Особливості інноваційної активності персоналу під час зростання конкурентних переваги підприємств / В.І. Клименко // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2008. – № 1 (8). – С. 57-62.
2. *Кебас М.* Как работают теории мотивации / М. Кебас // УП. – 2010 – № 3. – С. 17-20.
3. *Рукасов С.В.* Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу / С.В. Рукасов // Віс. Хмельницького нац. ун. – 2009. – № 5. – С. 93-96.
4. *Лазарев С.В.* Японский вариант управления мотивацией труда сотрудников / С.В. Лазарев, Н.С. Лазарев // Мотивация и оплата труда. – 2007. – № 1. – С. 48-53.
5. *Петраченко Д.* Мотивация і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства / Д. Петраченко // Схід. – 2009. - № 9. – 23-27 с.

Крушельницька О.В – кандидат економічних наук, доцент Житомирського державного технологічного університету.

Олійник С.О. – магістрант Житомирського державного технологічного університету.