

Література

1. Березіна Л.М. Перспективи розвитку взаємовідносин підприємств АПК у контексті євроінтеграції / Л.М. Березіна // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. – Вип. 2 (12). – Харків: ХДУХТ, 2010. – С. 432-437.
2. Березіна Л.М. Організаційно-економічні аспекти формування відносин підприємств АПК: монографія / Л.М. Березіна. – Полтава: ІнтерГрафіка, 2012. – 280 с.
3. Агрпромиловий комплекс України: стан та перспективи розвитку. Науковий збірник за матеріалами УІІ Пленуму Спілки економістів України та Всеукраїнської науково-практичної конференції / За заг. ред. В.В. Оскольського. – К.: Аратта, 2009. – 350 с.
4. Березіна Л.М. Соціальне партнерство у взаємовідносинах підприємств АПК / Л.М. Березіна // Менеджмент предпринимательской деятельности: матер. девятой научно-практической конф. молодых ученых, аспирантов и студентов с международным участием, (11-12 апреля 2011 г.). – Симферополь: ДИАЙПИ, 2011. – С. 46-48.

References

1. Berezina L.M. Perspektivy rozvytku vzayemovidnosyn pidpryyemstv APK u konteksti yevrointehratsiyi / L.M. Berezina // Ekonomichna stratehiya i perspektivy rozvytku sfery torhivli ta posluh: zb. nauk. pr. – Vyp. 2 (12). – Kharkiv: KhDUKhT, 2010. – S. 432-437.
2. Berezina L.M. Orhanizatsiyno-ekonomichni aspekty formuvannya vidnosyn pidpryyemstv APK: monohrafiya / L.M. Berezina. – Poltava: InterHrafiika, 2012. – 280 s.
3. Ahropromyslovyy kompleks Ukrayiny: stan ta perspektivy rozvytku. Naukovyy zbirnyk za materialamy UII Plenumu Spilky ekonomistiv Ukrayiny ta Vseukrayins'koyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi / Za zah. red. V.V. Oskol's'koho. – K.: Aratta, 2009. – 350 s.
4. Berezina L.M. Sotsial'ne partnerstvo u vzayemovidnosynakh pidpryyemstv APK / L.M. Berezina // Menedzhment predprynimatel'skoy deyatelnosti: mater. devyatoy nauchno-praktycheskoyi konf. molodykh uchenykh, aspyrantov y studentov s mezhdunarodnym uchastyem, (11-12 aprelya 2011 h.). – Symferopol': DYAYPY, 2011. – S. 46-48.

Рецензія/Peer review : 10.9.2013 р. Надрукована/Printed :25.9.2013 р.

УДК 331.101.3

М.Д. ВЕДЕРНИКОВ, М.І. ЗЕЛЕНА
Хмельницький національний університет

ДОЦІЛЬНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті розглянуто основні форми мотивації персоналу та їх особливості за кордоном. Визначено недоліки мотивації персоналу на українських підприємствах та зроблено висновок про доцільність впровадження зарубіжного досвіду.

Ключові слова: мотивація, зарубіжний досвід, елементи мотивації, потреба, заохочення.

M. VEDERNIKOV, M. ZELENA
Khmelnitsky National University

EXPEDIENCY OF WORLD EXPERIENCE OF STAFF MOTIVATION IN UKRAINIAN COMPANIES

Abstract - The aim of the article is to study the contents of the main forms of motivation abroad, as well as identifying and implementing the most effective methods for domestic enterprises. The article discusses the basic shape motivation and their features abroad. Detected deficiencies motivation in Ukrainian enterprises and concluded whether the introduction of foreign experience. All people have with their individual needs and requires individual approach to them. So we have to engage in a process of motivation in domestic enterprises experience of foreign colleagues.

Keywords: motivation, international experience, the elements of motivation, need, encouraging

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Реалії сучасної економіки України привертають увагу науковців та практиків до необхідності ефективного управління підприємством. Варто відмітити, тісний взаємозв'язок між такими поняттями як мотивація персоналом та управління персоналом. Кожне підприємство має на меті формування, зміцнення та підвищення своїх конкурентних переваг, при чому бажано, щоб це відбувалося найефективнішим, вигідним для підприємства способом. Саме з метою створення сприятливих передумов успішного вирішення задач розвитку та забезпечення довготривалої конкурентоздатності, пріоритетним напрямком роботи підприємства являється забезпечення його трудовими ресурсами в необхідній кількості з гідною заробітною платою та підвищеною привабливістю робочих місць.

Вітчизняні підприємства на практиці відчули, що розвиток і успіх ринкових відносин неможливі без пошуку нових сучасних форм мотивації і стимулювання праці, які нині використовують закордонні компанії. В даний час у багатьох зарубіжних країнах мотиваційні аспекти управління персоналом набули великого значення, саме тому закордонний досвід мотивації персоналом може з успіхом бути перенесений на практику українських підприємств, що і обумовлює актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень чи публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Проблемам мотивації праці присвятили свої наукові роботи такі відомі вчені минулого та сучасності, як К. Альдефер, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон та ін. Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у розвиток проблеми мотивації праці персоналу зробили Г. Дмитренко, В. Абрамов, В. Данюк, М. Дороніна, Т. Завіновська, Д. Богиня, Й. Завадський, А. Колот, О. Єськов, В.

Гриньова, В. Пономаренко, О. Грішнова, М. Карлін, О. Пушкар, Л. Червинська та інші. Теоретичною базою для аналізу мотивації праці стали наукові праці російських вчених В. Адамчука, А. Здравомислова, Л. Шаховської, В. Ядова, В. Травіна, О. Виханського, А. Леонтєва, Б. Генкіна, С. Каверіна та ін. Однак, варто відмітити, що ряд завдань теоретико-методологічного обґрунтування, формування та розвитку, розробки, практичні засади застосування системи мотивації персоналу досі не одержали свого остаточного визначення.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження змісту основних форм мотивації персоналу за кордоном, а також виявлення і впровадження найбільш дієвих методів на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Мотивація є невід'ємним та обов'язковим інструментом управління персоналом. Вона є одним з головних факторів, що визначає відносини між співробітниками і підприємством. Система мотивації узгоджує різноманітні інтереси найманих робітників та роботодавців. Тобто, мотивація сприяє утворенню спільності інтересів з метою ефективного функціонування підприємства в цілому. Система мотивації об'єднується в п'ять відносно самостійних елементів: матеріальне стимулювання, поліпшення якості робочої сили, вдосконалення організації праці, залучення персоналу в процесі управління і нематеріальне стимулювання.

Оплата праці безумовно відіграє велике значення як один із елементів мотивації персоналом, проте постійне зростання її рівня не сприяє як підтриманню активності на певному рівні, так і росту виробництва праці в цілому. Застосування цього методу може бути корисним щодо досягнення короткострокових підвищень у виробництві праці. Зрештою відбуваються певні накладки або звикання до цього виду впливу. Одноманітний вплив на персонал лише грошовими методами не може привести до довгострокового підвищення виробництва [1, с. 55].

В Україні прийнято вважати, що найкраща нагорода за працю – гроші, проте кращі західні менеджери з управління персоналом відводять значну роль нематеріальним способам мотивації.

Потреби постійно змінюються, тому неможна розраховувати, що мотивація, яка спрацювала одного разу, знову виявиться ефективною. З розвитком особистості розширюються можливості, потреби у самовираженні. Таким чином, процес мотивації шляхом задоволення потреб являється нескінченним.

Вдосконалення організації праці як напрям поліпшення мотивації персоналу включає розширення трудових функцій, поліпшення умов праці, збагачення праці, виробничу ротацию, застосування гнучких графіків роботи тощо [1, с. 56].

На сьогодні існує досить велика кількість мотиваційних теорій про те, яким чином слід заохочувати персонал. Застосування цих теорій і підходів до мотивації персоналу має певні свої особливості, які слід враховувати.

На заході проблема розуміння мотивації персоналом набагато ширше, ніж на Україні. У нашій країні прийнято вважати, що людина працює виключно заради грошей. Звичайно, питання про заробітну плату повинно стояти на першому місці, адже тільки дуже рідкісні активісти працюють за ідею. Але якщо підприємство надасть своєму співробітнику можливість відвідувати корпоративні курси по вивченню іноземної мови або абонемент у басейн, то, звичайно зрозуміло, що працівник із задоволенням скористається цією пропозицією [2, с. 87].

Поруч із фінансовою стороною, за кордоном, помітна роль відводиться нематеріальним способам мотивації. Західні менеджери по управлінню 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.

Доцільно розглянути мотивацію персоналом за кордоном, а також який саме має вигляд мотивація по-іноземному. Мотивацію персоналом у США можна охарактеризувати як «пряники по американськи», адже дану країну можна віднести до ідеологів сучасних методів ведення бізнесу.

США являється фундатором таких понять як «HR» і «внутрішньо-корпоративна культура». У 60-і роки ХХ століття в США 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. На їхніх підприємствах витрати на усі види навчання складають практично 800 млн доларів на рік. Навчання, на думку американців, сприяє підвищенню індивідуальної трудової віддачі і збільшенню прибутку підприємства [3, с. 114].

Методи мотивації на підприємствах США 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, другі – підтримують високий рівень результативності. До методів першої категорії можна віднести відрахування в пенсійний фонд, страхові і лікарняні доплати, участь в прибутках. До другої категорії відносять преміювання у формі грошових виплат, просування по кар'єрній сходові, моральне стимулювання тощо. [4]

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 у країні 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 корпорацій надає цим працівникам можливість працювати по гнучкому графіку, допомогу в підборі нянь, корпоративні дитячі сади і ясла, а також організує свята для співробітників з дітьми.

Цікавою є практика, що застосовується в найбільшій американській корпорації Walt Disney: на центральній вулиці Діснейленду вітрини вікон кафе присвячуються найбільш цінним співробітникам [4].

У нашому дослідженні 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 персони, 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 [2, с. 88].

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 [2, с. 89].

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 ювілеї, а також організують 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 [5, с. 63].

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.

У радянські часи були широко поширені виплати на живлення, стандартними були такі пільги, як безкоштовні путівки у будинки відпочинку і санаторії. На сьогодні багато вітчизняних підприємств практично не приділяє уваги своїм співробітникам, не намагається утримати їх, вважаючи, що незамінних фахівців немає. Вітчизняні підприємства частенько використовують як мотивацію страх - співробітників лякають зниженням заробітної плати або ж, як варіант, звільненням. За кордоном такі методи демотивації просто неприйнятні [5, с. 64].

Досить цікавим є досвід російських підприємств. До прикладу, на російському підприємстві «ГАЗ» співробітники беруть участь у розподілі прибутку підприємства відповідно до їхнього внеску в загальний результат. «Щорічний бонус співробітника залежить від результатів діяльності компанії, результатів підрозділу, в якому він працює, і від його індивідуальних досягнень».

Компанія видає премії за зростання продуктивності праці, за впровадження поліпшень передовій виробничій системи «ГАЗ», а також до професійних свят. До свят кращі працівники отримують також загальнокорпоративні, регіональні та державні нагороди та звання. Одним з методів заохочення професійного зростання є участь працівників групи «ГАЗ» в конкурсах професійної майстерності, який за останні роки став загальним для всіх промислових підприємств Нижегородської області.

Оплата праці працівників підприємств Росії ґрунтується на тарифній системі, спрямованої на диференціацію та збалансованість заробітної плати в залежності від рівня кваліфікації, ступеня відповідальності працівників і складності праці.

Звичайно, 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.

Дослідивши японські і американські методи мотивації, можна зробити наступні висновки, що американські компанії роблять акцент на грошову винагороду, конкуренцію, страх втратити роботу, а в Японії – на внутрішнє змагання, підвищення рівня кваліфікації, вдячності в роботі. Отже мотивація в США носить зовнішній характер, а в Японії - визначається внутрішніми якостями і потребами персоналу підприємства [4].

Використання зарубіжних методів мотивації є в більшій частині неприйнятною для підприємств АПК України, оскільки в них незадоволені матеріальні потреби, не говорючи вже про моральні. При розробці нематеріальних моделей мотивації необхідно враховувати ціннісні орієнтації працівника, а саме індивідуалізм, орієнтація на майбутнє та досягнення успіху, тощо. В Україні на даний момент серед основних ціннісних орієнтацій слід виділити колективізм, орієнтація на сьогодні, орієнтація на уникнення невдачі.

Висновки

Останні кілька десятиріч проблема ефективності мотивації персоналу хвилює багатьох науковців, причому складність її полягає в тому, що неможливо розробити єдиний алгоритм мотивації працівників. У кожного працівника є різні потреби, а також індивідуальні особливості характеру, які треба враховувати під час вибору різновиду мотивації. Одного і того ж працівника неможливо довгий час мотивувати одним і тим же стимулом, оскільки працівник розвивається і, відповідно, змінюються його потреби. Саме тому проблема мотивації персоналом постійна і

до кінця не вирішена, оскільки доводиться застосовувати все нові та нові її методи. Щоб покращити мотиваційну систему в Україні, необхідно враховувати досвід розвинених країн, які вже досягли значних успіхів у мотивації персоналу.

Література

1. Байда О. Мотивація праці як складова успіху організації /О.Байда // Вісник національного Хмельницького університету. – 2010.- № 14. – С.55-57
2. Гривківська О. В. Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях/ О.В. Гривківська // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №9. – С.86-91.
3. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. — М. : Вершина, 2006. — 224 с.
4. Як українські фірми заохочують співробітників? [Електронний ресурс] / С.Товстенко//Бізнес портал Луцька. – 2011. – Режим доступу: <http://toplutsk.com>
5. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном / І. Кулик // Вісник Київського Ін-ту бізнесу та технологій. – К. : Вид-во КІБІТ. – 2008. – Вип. 1. – С. 62-66.

References

1. Baida O. Motyvatsiia pratsi yak skladova uspikhu orhanizatsii /O.Baida // Visnyk natsionalnoho Khmelnytskoho universytetu. – 2010.- # 14. – S.55-57
2. Hryvkivska O. V. Motyvatsiia personalu v zarubizhnykh kompaniiakh/O.V. Hryvkivska // Aktualni problemy ekonomiky. – 2010. – #9. – S.86-91.
3. Samoukyina N. V. Effektyvnaia motyvatsiia personala pry mynymalnykh fynansovykh zatratakh / N. V. Samoukyina. — M. : Vershyna, 2006. — 224 s.
4. Yak ukrainski firmy zaokhochuiut spivrobitnykiv? [Elektronnyi resurs] / S.Tovstenko//Biznes portal Lutska. – 2011. – Rezhym dostupu: <http://toplutsk.com>
5. Kulyk I. Motyvatsiia pratsi v Ukraini ta za kordonom / I. Kulyk // Visnyk Kyivskoho In-tu biznesu ta tekhnolohii. – K. : Vyd-vo KIBIT. – 2008. – Vyp. 1. – S. 62-66.

Рецензія/Peer review : 8.7.2013 р. Надрукована/Printed :25.9.2013 р.

УДК 368

I.M. МИХАЙЛОВСЬКА
Хмельницький національний університет

РОЗВИТОК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

В статті розглянуто підхід до забезпечення ефективної роботи кадрової структури страхової компанії з урахуванням можливості навчання, підвищення кваліфікації та розвитку інтелектуального потенціалу працівників. Автором впорядковане уявлення про систему навчання персоналу та процеси, що в ній відбуваються. Запропоновано створення регіонального інноваційного навчального центру для підвищення конкурентоспроможності регіону як лідера страхування та підвищення стандартів якості обслуговування клієнтів у відділеннях регіону. Сформульовані основні напрямки діяльності центру, запропоновані різні методи навчання і розвитку персоналу компанії: від зовнішніх програм до більш бюджетного навчання на робочому місці.

Ключові слова: страхова компанія, управління персоналом, конкурентне середовище, інтелектуальний потенціал.

I. MYKHAIIOVSKA
Khmelnitsky National University

THE DEVELOPMENT OF INTELLECTUAL POTENTIAL STAFF AS A TOOL OF COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE INSURANCE COMPANY

The paper considers an approach to productivity of personnel structure of the insurance company with the possibility of learning, training and development of intellectual potential employees. Author ordered an idea about the training and the processes that occur in it. Proposed establishment of a regional training center of innovation to improve competitiveness as a region leader insurance and raising the standards of customer service in the offices of the region. It set out the basic activities of the Centre, proposed various methods of training and development of personnel, from external programs to more budget-learning in the workplace.

Keywords: insurance company, personnel management, competitive environment, intellectual potential.

Актуальність теми. Концепція управління персоналом – це система методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування страхової компанії.

Забезпечення гідних конкурентних позицій можливе за умови злагодженої роботи усіх складових структури страхової компанії, що можливе за умови ефективного використання ресурсного потенціалу, економіки знань, механізмів управління діяльністю, вивчення та врахування факторів впливу на компанію з часовою перспективою.

Ці обставини вимагають наукового обґрунтованих моделей формування та розвитку організаційної структури, упровадження нових методів і систем навчання та підвищення інтелектуального потенціалу страхових компаній.