

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЗАРУБІЖНИХ МОДЕЛЕЙ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Стаття присвячена розгляду особливостей зарубіжного досвіду стимулювання та мотивації персоналу на промислових підприємствах. Виділено чотири основні моделі мотивації та стимулювання персоналу: японську, американську, німецьку та шведську. Аналіз проведених досліджень дав змогу здійснити поглиблене вивчення сутності процесів мотивації та стимулювання персоналу та запропонувати впровадження відповідних складових зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу в практичну діяльність промислових підприємств України.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, персонал, зарубіжний досвід, моделі мотивації та стимулювання, методи стимулювання та мотивації працівників.

KLYMCHUK A. O.
Khmelnitskyi National University

PECULIARITIES OF USING FOREIGN MODELS OF PERSONNEL'S MOTIVATION AND STIMULATION AT THE INDUSTRIAL ENTERPRISES

The article deals with the peculiarities of foreign experience of personnel's motivation and stimulation at the industrial enterprises. Four basic models of personnel's motivation and stimulation are identified: Japanese, American, German and Swedish. The research's analysis made it possible to carry out in-depth study of the nature of processes of personnel's motivation and stimulation and offer to implement the relevant components of foreign models of motivation and stimulation of personnel into the practice of Ukrainian industrial enterprises. A comparative analysis of the characteristics of personnel's motivation and stimulation of Ukrainian enterprises is presented with mechanisms aimed at borrowing the experience of personnel's motivation and stimulation at the enterprises of highly developed countries. The analysis of foreign models of personnel's motivation and stimulation at the industrial enterprises gives reason to believe on the feasibility of their use in practice at the industrial enterprises of Ukraine.

Keywords: motivation, stimulation, personnel, foreign experience, motivation and stimulation models, methods of stimulation and motivation of employees.

Постановка проблеми. В умовах функціонування ринкової економіки відносини між персоналом підприємства та його керівництвом будуються наступним чином: для керівництва головним є успіх підприємства на ринку і, відповідно, одержання ним прибутку; персонал ставить за мету одержання матеріальної винагороди та задоволення від роботи. В свою чергу, використання тільки матеріальної чи моральної мотивації не завжди надає бажаних результатів. Саме тому, під час формування систем мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах необхідно застосовувати вже накопичений світовою практикою досвід. Процес вивчення іноземного досвіду мотивації та стимулювання персоналу не є сталим, оскільки він постійно збагачується новими елементами та є найбільш привабливим для сучасних українських підприємств. Тому пошук найбільш оптимальної моделі стимулювання та мотивування персоналу на промислових підприємствах є актуальним в наш час.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань, пов'язаних з особливостями зарубіжного досвіду мотивації та стимулювання персоналу було приділено багато уваги такими вітчизняними та зарубіжними вченими, як М. С. Дороніна, А. М. Колот, В. І. Лаптев, Т. І. Лепейко, К. Г. Наумік, Н. С. Павловська, М. В. Семикіна, В. П. Сладкевич, О. С. Соснін, Є. В. Стаценко, І. І. Тимошенко, С. О. Цимбалюк, О. О. Шумаєва та іншими. В свою чергу, проблемами мотивів та стимулів, мотиваційної сфери діяльності і поведінки працівників займалися провідні зарубіжні учені: В. Врум, Ф. Герцберг, Э. Лоулер, А. Маслоу, Д. Мак Клееланд, Д. Портер, Х. Хекхаузен та інші.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. В той же час, комплексний та системний підхід до вирішення проблеми пошуку ефективних методів мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах не вирішено і дотепер, зокрема ще недостатня увага приділена вивченню і адаптації зарубіжного досвіду до вітчизняної економіки. Крім того, дослідження особливостей стимулювання та мотивації персоналу на промислових підприємствах в різних країнах світу дають підставу стверджувати, що дотепер не існує найбільш оптимальної моделі мотивації та стимулювання персоналу, яка могла б підійти усім без виключення підприємствам.

Формування цілей статті. Метою статті є розгляд особливостей стимулювання та мотивації персоналу на промислових підприємствах в різних країнах світу.

Вклад основного матеріалу дослідження. Мотивація та стимулювання персоналу належить до проблем, вирішенню яких в світовій практиці завжди приділялася велика увага з боку теоретиків та практиків. Тому під час формування систем мотивації та стимулювання персоналу на підприємствах, особливо великих, необхідним є використання вже накопиченого світового досвіду. Системи мотивації та стимулювання персоналу в розвинених країнах базуються, власне, на моделях соціально-трудових відносин,

з яких на основі узагальнень літературних джерел можна виділити чотири найбільш характерні: американська, європейська, шведська та японська моделі.

Сутність шведської моделі мотивації та стимулювання персоналу полягає у формуванні сильної соціальної політики, спрямованої на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Відповідно до політики солідарної заробітної плати існує принцип рівної оплати за рівну працю, який означає, що працівники різних підприємств, які мають однакову кваліфікацію та виконують аналогічну роботу, отримують однакову заробітну плату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. У випадку низької рентабельності підприємств керівникам не дозволяється знижувати заробітну плату нижче загального рівня, що встановлений на переговорах щодо переукладання трудових угод. Ще однією з характерних особливостей солідарної заробітної плати є скорочення розриву між розмірами мінімальної та максимальної заробітної плати. Згідно із системою визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати формується його вирівнювання: заробітки зростають у низькооплачуваних і стримуються у високооплачуваних працівників [1, с. 7].

Європейська модель мотивації та стимулювання персоналу полягає в тому, що в її центрі знаходиться людина з її потребами та інтересами, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. До складу цієї моделі входить велика різноманітність економічних інструментів, включаючи стратегічне планування і стимулювання конкуренції, гнучку систему оподаткування, забезпечення рівною мірою як економічного добробуту, так і соціальних гарантій. Політика оплати праці визначається двома тенденціями: індексацією заробітної плати залежно від вартості життя та індивідуалізацією оплати праці. Індекси цін на споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відбивається в колективних договорах з профспілками. Принцип індивідуалізації оплати праці здійснюється шляхом обліку рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника. Відповідно до здійснення принципу індивідуалізації оплати праці використовують три основні підходи: для кожного робочого місця, що оцінюється на основі колективної угоди, визначаються мінімальна заробітна плата та оклад; заробітну плату поділяють на дві частини: постійну, що залежить від посади або робочого місця, та змінну, що відображає ефективність праці персоналу; на підприємствах здійснюються такі форми індивідуалізації заробітної плати: участь в прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій.

В свою чергу, доцільно виділити відмінності між найбільш поширеними підходами до мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством: американськй та японськй моделях. Так, японські моделі ефективної мотивації та стимулювання персоналу полягають у тому, що в підвищенні ефективності виробництва основну роль відводять тим, хто працює на цьому підприємстві. Довічний найм охоплює близько 35 % робочої сили Японії, що відповідає чисельності зайнятих працівників у великих компаніях та державних установах. Сутність довічного найму полягає у прийомі працівників на роботу один раз в рік, зазвичай весною. Після того, як працівника прийняли на роботу, він залишається в цій організації до офіційного виходу на пенсію. Працівника, окрім випадків вчинення ним тяжкого кримінального злочину чи банкрутства підприємства не можуть звільнити ні за яких обставин. Після того, як працівник іде на пенсію, він отримує заробіток в сумі за останніх 5–6 років роботи і більше не отримує ніякої пенсії. Після виходу на пенсію у працівника є можливість залишитися або повернутися в ту саму компанію, де він працював, але лише в категорію тимчасових працівників.

На відміну від японських спеціалістів, в США висококваліфікованим працівником є той, котрий до найменших дрібниць знає лише свою вузьку сферу діяльності, а в процесі просування на фірмі виконує не більше двох різних функцій, тобто мова йде про вузького спеціаліста. Отже, відмінності японської та американської моделі до управління персоналом полягають в тому, що японським працівникам необхідно виконувати різну роботу в межах фірми, а американським – одну й ту ж саму роботу в різних фірмах.

Дослідження методів мотивації та стимулювання персоналу в американських компаніях, проведені журналом «Fortune» (табл. 1) та аналіз приведеної нижче таблиці показують, що ефективність системи стимулювання працівників та підвищення їх мотивації забезпечується на основі поєднання всіх її складових.

Порівнюючи наведені підходи щодо управління персоналом, а також методи стимулювання та мотивації, варто відмітити, що японський підхід з управління є найбільш прогресивним та гуманістично орієнтованим. Для японських фірм характерною є орієнтованість на «вирощування» власного людського ресурсу та опіку за його розвитком. Для американського підходу ефективного управління персоналом працівник є звичайною цеглиною, що символізує його відповідну категорію та кваліфікацію.

Таким чином, довгострокові програми мотивації та стимулювання персоналу набувають пріоритетного значення. Водночас за переконаннями фахівців з управління людськими ресурсами (HR) наявні системи управління талантами на підприємстві вимагають значного удосконалення. У табл. 2 представлено порівняльний аналіз особливостей сформованого загального механізму мотивації та стимулювання персоналу українських підприємств із механізмами мотивування та стимулювання персоналу підприємств високо розвинутих країн [3, 4]. Порівняльний аналіз механізмів мотивації та стимулювання персоналу вітчизняних підприємств та підприємств високорозвинених країн ринкової економіки показав, що українські підприємства при виборі методів мотивації та стимулювання орієнтуються в більшій мірі на

результативність праці, при цьому ігнорують якість роботи, кваліфікацію та професійну майстерність працівника. При цьому майже не застосовується участь у прибутках та капіталі, що є дуже популярним методом в інших країнах.

Таблиця 1

Методи стимулювання працівників щодо підвищення мотивації їх діяльності у найбільш перспективних компаніях США [2, с. 82–85]

Назва компанії	Методи стимулювання
«Container Store»	Атмосфера довіри, де 41% всіх працівників були прийняті на роботу за рекомендацією друзів-працівників цієї компанії
«SAS Institute»	Акцент зосереджений на турботі про дітей персоналу; гнучкий графік роботи; у компанії є свій фітнес-центр; 15% від фонду заробітної плати спрямовується до пенсійного фонду працівників.
Cisco Systems»	Встановлені веб-камери на місцях роботи працівників дозволяють їм зі свого робочого місця слідкувати за дітьми.
«Tindustries»	Відносини у компанії будуються на принципах рівноправності та соціального партнерства, а також не містять ієрархічну підпорядкованість.
«Southwest airlines»	Наявність медичного страхування, де оплата наданих послуг здійснюється за рахунок компанії
«Charles Shwab»	Усі працівників беруть участь у розподіленні прибутку компанії, а щоквартальні бонуси складають приблизно 10% від розміру заробітної плати
«Fenwick & West»	Підвищена заробітна плата
«Frank Russel»	Розвинута система винагород
«Born Information Service»	Надання кожному працівникові уніформу та власного портативного комп'ютера
«Plant & Moran»	Кожному працівнику надається статус повноправного партнера
«CDW Computer Center»	При досягненні обсягу продажу в розмірі 3 млрд дол., усі працівники отримують бонуси загальною сумою 5 млн дол., а вища ланка менеджерів підтримує дружні взаємини з рядовими працівниками
«Edward Jones»	Жінкам передбачені великі розміри преміальних протягом відпустки по вагітності та пологах, а також доглядом за дитиною

Отже, аналіз проведених досліджень дає змогу сформулювати думку з приводу того, що незважаючи на ряд переваг, які може отримати підприємство від запровадження ефективних процесів мотивації та стимулювання працівників до виконання своїх обов'язків, сьогодні механізм мотивації та стимулювання персоналу на українських підприємствах залишається застарілим і неефективним, оскільки не відповідає потребам сьогодення, завданням соціально-економічного розвитку країни. Більшість науковців переконують, що механізми мотивації та стимулювання працівників є складними системами впливу керівництва підприємства на працівників, що безпосередньо передбачають взаємодію інтересів керівника та працівника.

Таблиця 2

Особливості стимулювання та мотивації персоналу підприємств різних країн світу [4–6]

Країна	Характеристика чинників, що визначають мотивацію трудової діяльності	Особливості стимулювання трудової діяльності
США	Заохочення підприємницької активності Висока кваліфікація Якість роботи	Поєднання компонентів відрядної і погодинної систем оплати праці Участь у прибутках Технологічні надбавки Дотримання технологічної дисципліни Система подвійних ставок Премії за тривалу експлуатацію обладнання та інструментів, безаварійну роботу

Країна	Характеристика чинників, що визначають мотивацію трудової діяльності	Особливості стимулювання трудової діяльності
Франція	Кваліфікація Якість роботи Рівень мобілізації Кількість раціоналізаторських пропозицій	Індивідуалізація оплати праці Додаткові винагороди (надання автомобіля, виховання дітей, забезпечення по старості) Оцінювання професійної майстерності працівника, якості роботи, продуктивності праці, дотримання правил техніки безпеки та етики виробництва на основі бальних оцінок
Німеччина	Якість	Соціальні гарантії Участь персоналу в управлінні підприємством та своєю діяльністю Відповідність трудової діяльності працівника показнику результативності Можливість розпорядження робочим часом на власний розсуд
Велика Британія	Дохід	Участь у прибутках Трудова пайова участь Пайова участь у капіталі Суто трудова участь
Японія	Вік Стаж Професійна майстерність Результативність праці	Одноразова допомога при виході на пенсію Довічний найм Орієнтованість на виховання працівника та опіку за його розвитком
Швеція	Солідарна заробітна плата	Сильна соціальна політика, що спрямована на скорочення майнової нерівності Диференціація системи податків та пільг Можливість отримання акцій на пільгових засадах
Україна	Результативність праці	Тісний взаємозв'язок мети підприємства та інтересів працівників Винагорода за досягнення поставлених цілей У доповнення до матеріальних використовують нематеріальні та соціально-психологічні методи стимулювання персоналу

Висновки та перспективи подальших досліджень. Аналіз зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу дає підстави стверджувати щодо доцільності їх використання у практичну діяльність промислових підприємств України. Застосування певної моделі мотивації та стимулювання персоналу конкретної країни для вітчизняних підприємств не є виходом із скрутної ситуації. Тому, безумовно, для кожного конкретного працівника має бути побудована окрема система його стимулювання та мотивування до трудової діяльності з врахуванням особистих якостей, наявності тих чи інших ресурсів на підприємстві, стилю керівництва на підприємстві чи в його підрозділі. Незважаючи на те, що дієвість методів та моделей мотивації та стимулювання персоналу може бути оцінена лише з часом, за допомогою використання зарубіжного досвіду стимулювання та мотивації працівників у вітчизняних підприємств є усі шанси бути конкурентоспроможними та прогресивними у своєму розвитку.

Література

1. Шумаєва О. О. Особливості зарубіжних моделей управління мотивацією праці персоналу / О. О. Шумаєва, О. Є. Пода // Економіка та управління. – 2012. – С. 5–7.
2. Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці : монографія / Т. І. Лепейко, О. І. Пушкар, О. М. Миронова та ін. ; за заг. ред. Т. І. Лепейко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – 252 с.
3. Кушнерик О. В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві / О. В. Кушнерик // Вісник університету «Україна». – 2012. – № 15. – С. 98–103.
4. Ларка М. І. Сучасна модель системи стимулювання найманого персоналу на виробничому підприємстві [Електронний ресурс] / М. І. Ларка, М. О. Зоріна // Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2010. – № 14/7. – Режим доступу : <http://www.kpi.kharkov.ua>.
5. Стаценко Є. В. Адаптація міжнародних нематеріальних методів мотивації персоналу до сучасної системи стимулювання праці в Україні / Є. В. Стаценко, Ю. В. Лобода // Економіка та управління. – 2011. – С. 11–13.
6. Дряхлов Н. И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н. И. Дряхлов, Е. А. Куприянов // Социологические исследования. – 2002. – С. 12–14.

Надійшла 10.08.2016; рецензент: д. е. н. Нижник В. М.