

УДК 331.101.3.464:334.716(477)

Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України

Биба В.В.

кандидат технічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства та управління персоналом
Полтавського національного технічного університету
імені Юрія Кондратюка

Теницька Н.Б.

старший викладач кафедри економіки підприємства
та управління персоналом
Полтавського національного технічного університету
імені Юрія Кондратюка

У статті розкрито сутність та економічну природу мотивації працівників як головного елемента активізації людського фактора, який не тільки створює матеріальні передумови виробництва, але й забезпечує їх ефективне використання. Досліджено досвід формування системи мотивації працівників у фірмах різних країн. Визначено загальні принципи та особливості впровадження у практику нових підходів до управління мотиваційними процесами на українських підприємствах.

Ключові слова: мотивація, стимулювання працівників, людський фактор, мотиви праці.

Биба В.В., Теницкая Н.Б. МИРОВОЙ ОПЫТ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ И ВОЗМОЖНОСТИ ЕГО АДАПТАЦИИ К УСЛОВИЯМ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ

В статье раскрыта сущность и экономическая природа мотивации работников как главного элемента активизации человеческого фактора, который не только создает материальные предпосылки производства, но и обеспечивает их эффективное использование. Исследован опыт формирования системы мотивации работников в фирмах разных стран. Определены общие принципы и особенности внедрения в практику новых подходов к управлению мотивационными процессами на украинских предприятиях.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование работников, человеческий фактор, мотивы труда.

Byba V.V., Tenytska N.B. WORLD EXPERIENCE EMPLOYEE MOTIVATION AND POSSIBILITIES OF ADAPTATION TO THE CONDITIONS OF UKRAINE ENTERPRISES

The article reveals the essence and economic nature of workers motivation as the main element of the human factor intensification, which not only creates the material preconditions of production but also ensures their efficient use. Investigated the experience of the system formation of employees motivation in foreign firms of different countries. Defines General principles and features of the introduction of new approaches to the management of motivational processes in Ukrainian enterprises.

Keywords: motivation, stimulation of workers, human factor, motivation of labor.

Постановка проблеми у загальному вигляді. На сучасному етапі розвитку економіки України основним ресурсом підприємства стає персонал. Мотивація є головним елементом активізації людського фактора, який не тільки створює матеріальні передумови виробництва, але і забезпечує їх ефективне використання. Ні одна система управління не функціонуватиме досконало, якщо в масштабі країни, регіону або окремого підприємства не буде розроблена ефективна система мотивації праці персоналу, яка би спонукала кожного працювати продуктивно для досягнення особистісних цілей та цілей підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Термін «мотивація» використовується у всіх галузях психології, менеджменту, соціології, які досліджують причини і механізми цілеспрямованої поведінки людини. Він повніше розкриває себе в міждисциплінарній галузі, на стику різних галузей знань. Проблема ефективної мотивації людської діяльності присвячено праці багатьох вчених, таких як Л.Є. Басовський, І.М. Герчикова, Н.В. Дикань, Н.І. Кабушкін, І.О. Кулініч, В.І. Хомяков, А.В. Шегда та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. На сучасному етапі розвитку України проблема мотивації має

велике значення. Персонал є найскладнішим та специфічним видом ресурсів підприємства. Ефективність діяльності підприємства великою мірою залежить від ефективності праці персоналу. Саме через зацікавленість працівника у результатах його роботи за створення належних умов праці можна домогтися підвищення її продуктивності.

Однією з головних функцій управління на підприємстві є саме мотивація. Підприємство може реалізувати свій потенціал економічного зростання лише за умов ефективної мотивації.

Саме тому питання удосконалення мотивації праці персоналу на підприємстві є актуальним.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у визначенні сутності мотивації персоналу підприємства як інструменту соціальної політики та дослідженню шляхів мотивування його ефективної праці через методи соціальної політики.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотивація широко досліджується впродовж багатьох років вітчизняними та іноземними вченими, які розглядають її з позиції психології, менеджменту, маркетингу та економіки. Мотивацію можна вважати одним із методів управління, складовою частиною процесу управління, спрямованою на досягнення конкретної мети менеджменту – змусити людей ефективно працювати.

Мотиви праці формуються, якщо:

- у розпорядженні суспільства (або суб'єкта управління) є необхідний набір благ, відповідний соціально зумовленим потребам людини;
- для отримання цих благ необхідні особисті трудові зусилля працівника;
- трудова діяльність дає змогу працівнику одержати ці блага з меншими матеріальними і моральними витратами, ніж будь-які інші види діяльності.

Мотивація праці – найважливіший фактор результативності роботи, що становить основу трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукупності властивостей, які впливають на виробничу діяльність. Трудовий потенціал складається із психофізіологічного потенціалу (здібностей і схильностей людини, її здоров'я, працездатності, витривалості, типу нервової системи) і особистісного (мотиваційного) потенціалу. Мотиваційний потенціал відіграє роль пускового механізму, що визначає, які здібності і якою мірою працівник буде розвивати і використовувати у процесі трудової діяльності.

У формуванні мотивації працівників, підвищенні їхнього самовираження в роботі особливе місце займає соціальна політика підприємства.

По-перше, на підприємстві реалізуються пільги і гарантії в рамках соціального захисту працівників (соціальне страхування у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю, безробіттям та ін.), встановлені на державному або регіональному рівні. По-друге, підприємства надають своїм працівникам і членам їхніх сімей додаткові пільги, які стосуються елементів матеріального стимулювання, за рахунок виділених на ці цілі коштів із фондів соціального розвитку підприємства. Надання додаткових пільг і послуг соціального характеру проводиться або за ініціативою адміністрації, що дійсно втілює в життя принципи соціальної кадрової політики, або в результаті тарифних угод між адміністрацією і радою трудового колективу (профкомом) як виразником інтересів працівників. Ці виплати стають такими ж обов'язковими для виконання, як і ті, що надаються відповідно до трудового законодавства.

Таким чином, соціальна політика підприємства (організації) як складова частина менеджменту являє собою заходи, пов'язані з наданням працівникам додаткових пільг, послуг і виплат соціального характеру.

Соціальне забезпечення працівників, розвиток їх особистості, збереження здоров'я є умовою успішної діяльності організації. Як мотиваційний ресурс управління соціально орієнтована кадрова політика підприємства та пов'язані з нею соціальні послуги повинні сприяти тому, щоби працівник задовольняв свої потреби, інтереси і ціннісні орієнтації. Можна виділити такі основні цілі соціальної політики, як:

- ототожнення працівника зі своїм підприємством (задоволення потреби в причетності до підприємства);
- особисті цілі і бажання працівників збігаються з цілями підприємства або відповідають їм;
- зростання продуктивності праці і бажання працівників трудитися;
- соціальна захищеність працівників;
- поліпшення моральної атмосфери на підприємстві, формування сприятливого соціально-психологічного клімату;
- зростання іміджу підприємства в очах працівників і суспільства.

Для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідне вдосконалення мотивації працівників, що може дати:

- підвищення результативності роботи персоналу;
- оперативне досягнення цілей підприємства;
- зв'язок результативності роботи співробітників з оплатою та нематеріальним стимулюванням;
- прозорість системи заохочування;
- зниження плинності кадрів;
- покращення психологічного клімату;
- покращення командної роботи [1].

Мотивація праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. Вітчизняні теорія і практика трудової мотивації зводяться до оплати праці, заснованої на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах, і є малооефективними.

Тому під час формування систем мотивації праці на підприємствах варто використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. З усього розмаїття моделей систем мотивації праці у ринковій економіці більшості промислово розвинених країн можна виділити як найбільш характерні японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську моделі.

Японська модель. Вона характеризується випередженням росту продуктивності праці щодо росту рівня життя населення, в тому числі рівня заробітної плати. З метою заохочення підприємницької активності держава не вживає серйозних заходів із контролю за майновим розшаруванням суспільства. Існування такої моделі можливе тільки за високого розвитку в усіх членів суспільства національної самосвідомості, пріоритету інтересів нації над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на певні матеріальні жертви заради добробуту країни.

Система стимулювання праці порівняно з іншими промислово розвиненими країнами в Японії досить гнучка. Традиційно вона будується на врахуванні трьох факторів – професійної майстерності, віку і стажу роботи. Оклад робітника, інженера, керівника нижчої та середньої ланок залежно від цих факторів встановлюється за тарифною сіткою, за допомогою якої визначається умовно-постійна частина заробітної плати працівника як сума виплат за трьома розділами – за вік, за стаж роботи, за кваліфікацію і майстерність, що характеризуються категорією та розрядом [2].

Більшість японських компаній у політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи, що поєднують еле-

менти традиційної (вікової) і нової трудової тарифікації працівників. У синтезованій системі розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками, такими як вік, стаж, професійний розряд і результативність праці. Вік і стаж є базою для традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці – основою для визначення величини трудової тарифної ставки, яку називають «ставкою за кваліфікацію».

Таким чином, використання трудової ставки унеможливорює автоматичний ріст заробітної плати поза зв'язком із підвищенням кваліфікації та трудовим внеском працівника, посилюючи тим самим мотивацію до праці, яка в такому разі прямо залежить від результатів роботи [3].

Американська модель. Американська модель мотивації праці побудована на вслякому заохоченні підприємницької активності та збагачення найбільш активної частини населення. Модель заснована на соціально-культурних особливостях нації – масовій орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту.

Нині однією з найпоширеніших у США форм оплати праці як для основних, так і для допоміжних робітників є оплата, що поєднує елементи відрядної та погодинної систем. У цьому разі денний заробіток працівника визначається як годинна тарифна ставка, помножена на кількість годин роботи. У разі невиконання працівником денної норми в натуральному вираженні роботу продовжують до виконання норми. Ця система оплати праці не передбачає виплату премій, тому що, за твердженням американських економістів, ці суми вже закладено у високій тарифній ставці робітника й окладі службовця. Відмінною рисою розглянутої системи є простота нарахування заробітку і планування витрат на заробітну плату. Однак більшість фірм як у США, так і в інших країнах схильються до застосування систем, що поєднують оплату праці з преміюванням.

У США широко застосовуються колективні системи преміювання. Так, у системі «Скенлон» між адміністрацією та працівниками заздалегідь визначається норматив частки заробітної плати в загальній вартості умовно чистої продукції. У разі прибуткової роботи підприємства й утворення економії заробітної плати за рахунок досягнутої економії створюється преміальний фонд, який розподіляється таким чином: 25% спрямовується в

резервний фонд для покриття можливої перевитрати фонду заробітної плати. Із суми, що залишилась, 25% йде на преміювання адміністрації підприємства, 75% – на преміювання робітників. Премії виплачуються щомісяця за результатами минулого місяця пропорційно до трудової участі працівника на базі основної заробітної плати. Наприкінці року резервний фонд повністю розподіляється між працівниками підприємства. Використання цієї системи компанією «Мідленд-Росс» дало змогу на тому ж устаткуванні підвищити продуктивність праці на 16%, скоротити плинність кадрів із 36% до 2,6%, удвічі знизити кількість порушників трудової дисципліни.

Французька модель. Ця модель мотивації праці характеризується більшим розмаїттям економічних інструментів, включаючи стратегічне планування й стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Відмінна її риса – 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.

У політиці оплати праці французьких фірм спостерігається дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від вартості життя та індивідуалізація оплати праці. Індокси цін на споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відбивається в колективних договорах із профспілками. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції здійснюється шляхом урахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника. Застосовують три основні підходи до індивідуалізації оплати праці:

1. Для кожного робочого місця, оцінюваного на основі колективної угоди, визначаються мінімальна заробітна плата й «вилка» окладів. Оцінка праці кожного працівника здійснюється щодо виконуваної роботи, а не щодо праці співробітників, зайнятих на інших робочих місцях. Критеріями трудового внеску працівника є кількість та якість його праці, а також участь у громадському житті підприємства.

2. Зарплата ділиться на дві частини: постійну, що залежить від займаної посади або робочого місця, і змінну, що відображає ефективність праці. Додатково виплачуються премії за високу якість роботи, сумлінне ставлення до праці тощо. Персонал бере активну

участь в обговоренні питань оплати праці в рамках спеціальних комісій.

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

Німецька модель. У центрі німецької моделі мотивації праці перебуває людина з її інтересами як вільна особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному значенні – це розуміння інтересів суспільства і знаходження свого місця в системі «виробництво – споживання». Але не кожний громадянин у змозі працювати відповідно до вимог ринку. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, зупиняє прояви несправедливості та боронить усіх обділених і беззахисних – безробітних, хворих, старих і дітей. Соціальна справедливість і солідарність – неодмінні передумови суспільного консенсусу. Західні дослідники дійшли висновку, що гармонійне поєднання стимулювання праці та соціальних гарантій являє собою одну з найкращих моделей, будь-коли відомих в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує рівною мірою як економічний добробут, так і соціальні гарантії.

Шведська модель. Шведська модель мотивації праці відзначається сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності через перерозподіл національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років шведські профспілки на переговорах про переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах, як рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної та максимальної зарплати. Політика солідарної заробітної плати спрямована на вирішення низки цільових завдань. Насамперед вона, поряд із ринковою конкуренцією, додатково стимулює постійне оновлення виробництва на основі останніх досягнень науки й техніки. При цьому дотримується принцип рівної оплати за рівну працю. У шведській інтерпретації це означає, що працівники різних підприємств, які мають однакову кваліфікацію і виконують аналогічну роботу, одержують однакову зарплату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Якщо, наприклад, із 10 підприємств однієї галузі 3 працюють високорентабельно,

5 – на середньому рівні, а 2 – збитково, то на кожному з цих підприємств одержують однакову заробітну плату за однакову працю, а саме на середньому рівні, зафіксованому в галузевій угоді.

Шведські профспілки не дозволяють власникам низькорентабельних підприємств знижувати заробітну плату нижче встановленого на переговорах із переукладання колективних трудових угод загального рівня. Це спонукує підприємців або модернізувати виробництво, або закрити підприємство. Таким чином, політика солідарної заробітної плати сприяє росту рентабельності підприємств. Ще однією характерною рисою солідарної заробітної плати є скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної зарплати. Сама система визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати сприяє його вирівнюванню: заробітки піднімаються в низькооплачуваних і стримуються у високооплачуваних працівників. Крім того, у процесі

переговорів про переукладання колективних договорів профспілки, як правило, домагаються включення в них спеціальних пунктів про випереджувальні темпи росту заробітної плати в низькооплачуваних категорій персоналу. Усе це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої сили як у матеріальних, так і в невиробничих, інтелектуальних сферах виробництва.

Сучасні тенденції формування зарубіжних систем мотивації праці в узагальненому вигляді наведено в таблиці 1.

Загалом 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;

- кожен працівник побоюється втратити своє джерело доходу, тому, як правило, ніхто не намагається «з'їсти» все зароблене,

Таблиця 1

Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці

Країна	Головні чинники мотивації праці	Відмінні особливості мотивації праці
Японія	Професійна майстерність	Довічний найм
	Вік	Одноразова допомога при виході на пенсію
	Стаж	
США	Заохочення підприємницької активності	Поєднання елементів відрядної та погодинної систем
	Якість роботи	Участь у прибутку
	Висока кваліфікація	Технологічні надбавки
		Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту
		Дотримання технологічної дисципліни
Система подвійних ставок		
Франція	Кваліфікація	Індивідуалізація оплати праці
	Якість роботи	Бальна оцінка праці робітників за професійну майстерність, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва
	Кількість раціоналізаторських пропозицій	Ініціативність
	Рівень мобілізації	Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення у старості)
Великобританія	Дохід	Участь у прибутках
		Ділова участь у капіталі
		Трудова ділова участь
		Чисто трудова участь
Німеччина	Якість	Стимулювання праці
		Соціальні гарантії
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація систем податків та пільг
		Сильна соціальна політика

навпаки, усі прагнуть більше вкласти 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. Різнманітні 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 найрізнманітніших 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 з цього дослідження. В Україні система мотивації повинна мати ті ж самі складники, що й в інших країнах, але на сучасному етапі розвитку економіки основна увага у цій системі повинна приділятися рівню оплати плати, підвищенню її стимулюючої ролі. 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, дає змогу розробити та впровадити у практику нові підходи до управління мотиваційними процесами на українських підприємствах за такими напрямками, як 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.

ЛІТЕРАТУРА:

1. 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.
2. Лазарев С.В. Японский вариант управления мотивацией труда сотрудников / С.В. Лазарев, Н.С. Лазарев // Мотивация и оплата труда. – 2007. – № 1. – С. 48–53.
3. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л.О. Лещенко // Ефективна економіка. – 2016. – № 4. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>