

## МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА ВІТЧИЗНЯНА ПРАКТИКА

**Коваль Н.,**

*асистент кафедри менеджменту і туризму  
Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*

**Бикова Н.,**

*асистент кафедри міжнародної економіки та економіки підприємства  
Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*

Сучасний етап економічного розвитку України вимагає вирішення практичних завдань управління трудовою діяльністю персоналу підприємства шляхом застосування нових соціально-економічних методів мотивації праці, які надали б змогу підвищити зацікавленість працівників продуктивно і якісно працювати. Необхідною умовою та об'єктивною потребою формування нової системи мотивації праці є розробка та впровадження нових підходів до побудови моделей мотивації праці, які б враховували структурні зміни внутрішньої будови мотивації, що спостерігаються сьогодні.

Вивчення зарубіжної та вітчизняної спеціальної літератури, яка присвячена теорії й методології мотивації персоналу, стратегічному менеджменту персоналу, практичним аспектам управління мотивацією персоналу, свідчить про безсумнівний інтерес вчених до даної проблеми. Теоретичні питання мотивації людської поведінки взагалі та "праці зокрема, розглядалися у працях психологів, соціологів, економістів, управлінців. Значний внесок у вивчення проблеми мотивації праці зробили: Л. Брентано, М. Вебер, Т. Веблен, Д. Врум, А. Маслоу, К.Маркс, А.Маршалл, Д.Міллер, А.Сміт, М.Туган-Барановський, Х. Хекхаузен та ін. Провідне місце у теорії мотивації праці належить роботам: С.Адамса, К. Альдерфера, Ф. Герцберга, Е.Лока, Е.Лоулера, Д. МакГрегора, Д. МакКлеланда, Л. Портера, Т. Раєна, Б. Скінера, Ф. Тейлора, У. Оучі. Значних досягнень у розвитку сучасних теорій мотивації здобули українські вчені: Д. Богиня, А. Гальчинський, О. Грішнова, Ю. Зайцев, М. Карлін, А. Колот, Т. Костишина, Л. Кривенко, Г. Куліков, В.Лагутін, В.Липов, В. Мандибуря, В. Новіков, О. Павловська, І. Петрова, М. Семикіна, А. Чухно, а також російські науковці: Л. Абалкін, В. Автономов, О. Зінов'єв, В. Іноземцев та інші.

Незважаючи на значний внесок цих вчених і певний ступінь опрацювання теми, гострота і актуальність проблеми вимагають подальшого поглибленого аналізу, переосмислення традиційних концепцій та розробки сучасних методик формування та реалізації мотиваційних моделей. У теоретико-методологічному обґрунтуванні формування механізму мотивації праці відсутні єдині погляди на зміст і функції його основних елементів, не існує єдиної схеми їх взаємодії. Також відсутні наукові дослідження щодо комплексного розгляду проблеми

становлення мотиваційних систем праці, проблеми адекватного визначення та практичного використання змін у мотиваційній системі праці у сучасних умовах. Це і зумовлює необхідність винайдення нових підходів щодо побудови моделей мотивації праці у сучасних умовах і обґрунтовує актуальність теми дослідження.

Об'єктом дослідження є процеси формування мотивації праці в трансформаційній економіці як України, так і зарубіжних країн.

Предметом дослідження є теоретичні та методологічні підходи до організації прийняття практичних рішень щодо мотивації праці персоналу підприємств України, враховуючи зарубіжний досвід.

Метою дослідження є розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо формування системи мотивації персоналу до високопродуктивної праці вітчизняних підприємств на основі зарубіжного досвіду.

Відповідно до мети було поставлено наступні завдання:

- 1) дослідити стан систем мотивації праці в Україні та в розвинутих зарубіжних країнах, здійснити порівняльний аналіз факторів впливу;
- 2) вивчити досвід формування і функціонування механізмів мотивації персоналу зарубіжних підприємств;
- 3) сформулювати концептуальні основи побудови моделей мотивації праці в умовах трансформації економіки країни;
- 4) розробити методичні підходи щодо побудови моделей мотивації праці та механізмів їх реалізації у сучасних умовах.

Дослідження безлічі мотиваційних теорій, які формують певний погляд на мотивацію праці, показало, що у процесі еволюції змінюються підходи до тлумачення сутності мотивації. Сучасні вчені-економісти виділяють декілька підходів до визначення сутності поняття "мотивація": як процесу, системи і функції управління. В даній роботі мотивація розглядається як сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, що спонукають людину до свідомого вибору будь-якого типу дій, обумовлюють рамки і форми діяльності та надають їй чітку орієнтацію на досягнення поставлених цілей.

Сучасний виробничий процес вимагає від працівника більшої відповідальності, старанності,

творчого ставлення до роботи. Складність стимулювання й управління такими діями обумовлює необхідність вивчення мотиваційного процесу, розуміння сутності, змісту і логіки якого сприяє активізації високопродуктивної праці, максимальному задоволенню потреб працівників, розвитку їхнього творчого потенціалу, який можна плідно застосувати в інтересах підприємства.

Мотиваційний процес істотно залежить від потреб, мотивів та стимулів людини. Тому для управління ним необхідне вивчення й уточнення сутності даних категорій, адже помилкове уявлення керівників щодо структури й ієрархії потреб, мотивів та стимулів працівників призводить до плінності кадрів та зниження продуктивності праці.

Мотиви дій стають мотивами праці, коли інтереси людини реалізуються через трудову діяльність. Тільки за такої умови людина стає працівником. У вітчизняній і зарубіжній літературі поняття "мотив праці" і "стимул праці", "мотивація праці" і "стимулювання праці" визначаються по-різному. Враховуючи рівень теоретичного опрацювання проблеми і спираючись на досвід стимулювання і мотивації праці на підприємствах різних форм власності, можна визначити поняття "мотив праці" та "стимул праці".

Мотив праці - це усвідомлене внутрішнє спонукання людини до праці.

Стимул праці - це зовнішнє спонукання людини до праці.

Мотив праці виникає у свідомості людини як вершина логічного ланцюга: *потреби - інтереси - мотиви праці*. Стимул праці є останньою ланкою в логічному ланцюзі: *потреби підприємства - інтереси підприємства - інтереси працівника - стимул праці*. Для того, щоб реалізувати свої інтереси і задовольнити потреби, підприємству необхідні працівники, яким воно пропонує певний набір благ. Ці блага і є зовнішніми спонуканнями людини до праці, тобто стимулом.

Таким чином, мотиви праці знаходяться на боці людини, стимул праці - на боці підприємства. Мотиви - у свідомості працівника, стимули - в переліку благ, які надає підприємство в обмін за працю.

Поєднання стимулів і мотивів є тим механізмом, який дозволяє реалізувати потреби працівника найбільш прийнятним для нього способом - шляхом реалізації своїх здібностей, а також дає змогу менеджеру розробити систему стимулювання праці, об'єднавши таким чином цілі підприємства і цілі працівника [1].

Зарубіжний бізнес за останні 20-30 років кардинальним чином змінив ставлення до людських ресурсів і їхньої ролі в комерційному успіху. «Люди - найголовніший ресурс» - це гасло можна зустріти майже в кожній ефективно працюючій корпорації і фірмі, які володіють широким арсеналом інструментів і методів роботи з кадрами, сформованими за багато років.

Розгляд досвіду інших країн дає можливість поряд із традиційними системами заохочення застосовувати нові, адекватні ринковим відносинам підходи до підвищення виробничої активності працівників, серед яких концепції якості трудового життя, співучасті працівників у прибутках, планування кар'єри тощо.

В організаціях країн з розвинутою ринковою економікою мотивація праці працівників розглядається як один з найбільш важливих елементів загальної системи роботи з трудовим потенціалом. Цей підхід припускає, що людський фактор є одним з визначальних для підприємств в умовах конкурентної боротьби на ринку. Тому в програму роботи з персоналом, крім визначення форм і методів стимулювання найманих працівників, входять також планування кадрового складу, якісна підготовка персоналу, формування показників оцінки як робочих місць, так і результатів праці, тренінги за фахом і для керівних кадрів, інші напрямки роботи з трудовим потенціалом.

Практика господарської діяльності підприємств за умов ринкових відносин вимагає оперативного аналізу зарубіжного досвіду мотивації праці трудового потенціалу, використання позитивних елементів існуючих систем з обов'язковим врахуванням особливостей їх дії в Україні. А тому основною ціллю написання даної статті є розкриття методів мотивації в країнах з розвинутою ринковою економікою, виділення найпоширеніших моделей систем мотивації праці, порівняння їх з українською та визначення можливості застосування зарубіжного досвіду для вітчизняного ринку з урахуванням особливостей, притаманних нашій економіці та населенню.

В цілому основні методи мотивації в країнах з розвинутою ринковою економікою мають такі загальні принципи та особливості:

1. Самостійність робітників, необмежене право вибору в рамках дозволеного законом, певна свобода дій економістів і менеджерів в межах виконуваних ними обов'язків.

2. Кожний працівник побоюється втратити своє джерело доходу, тому, як правило, ніхто не намагається "з'їсти" все зароблене, навпаки, усі прагнуть більше вкласти в нові технології, у підвищення кваліфікації, науку.

3. 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).

4. Переважне застосування погодинної форми заробітної плати в різних її модифікаціях у відповідності з контрактною формою трудової діяльності.

5. 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.

б. 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. Управлінська думка спрямована передусім на можливе поліпшення якісних показників виробництва: оновлення продукції, розширення її асортименту, ефективне використання обладнання, робочої сили, підвищення кваліфікації персоналу. І все це враховується в механізмах мотивації праці трудового потенціалу.

Характерна особливість сучасних систем стимулювання на Заході - поширене використання заохочувальних доплат за нововведення.

Так, на більшості західноєвропейських фірм формуються преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції. Так, у німецькій фірмі "Сіменс" діє норматив, згідно з яким не менше 25% обсягу продажу має припадати на нову продукцію. Дотримання цього нормативу та фактичне підвищення частки нової продукції в загальному обсязі продажу є підставою для створення фонду стимулювання нововведень.

Широко використовується преміювання за створення нової продукції у відомій компанії "Фіат" - "Ризик-відповідальність-винагорода", при цьому використовувалася так звана система "відкладних премій". Це означає, що за створення нової продукції встановлюються премії для персоналу, залученого до процесу нововведень, але оплата їх відкладається на фіксований термін. Після закінчення цього терміну попередньо встановлений розмір премії коригується на коефіцієнт від 0 до 1,4 - залежно від "поведінки" нової продукції на ринку.

У Франції 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, проценти на неї не підлягають оподаткуванню, що створює додаткову зацікавленість у роботі на підприємстві.

1. Пріоритет якісних показників підтверджується перевагою оплати розумової праці порівняно з фізичною.

Так, заробітна плата працівників розумової праці в середньому перевищує заробіток робітників: у ФРН - на 20%, Італії і Данії - на 22%, Люксембурзі - на 44%, Франції і Бельгії - на 61 %.

2. Індивідуалізація заробітної плати виходячи з оцінювання конкретних заслуг працівника.

3. Використання нетрадиційних методів матеріального стимулювання трудового потенціалу: участь найманих працівників у прибутках підприємства, в успішному функціонуванні фірми, безоплатна пере-

дача акцій чи продаж їх за ціною, нижчою від ринкової, накопичення коштів на спеціальних рахунках.

Так, премії-бонуси сягають 18-20% середньомісячної заробітної плати трудового потенціалу, в США кількість внутрішніх акціонерів перевищує 2 млн. осіб, у Франції створено індивідуальні ощадні фонди із особистих коштів працівників і відрядних підприємців, за рахунок цих фондів працівникам продають на пільгових умовах акції, встановлюють доплати до пенсії [2].

Все це переконує в тому, що зарубіжний досвід матеріальної мотивації трудового потенціалу заслуговує на увагу та широке практичне застосування. Необхідно зважити на те, що в Україні склалися свої традиції, власний досвід матеріального стимулювання трудового потенціалу, тому найбільш прийнятним є поєднання вітчизняного та зарубіжного досвіду в цій сфері.

Логічним продовженням вищевикладеного є огляд статистичної інформації стосовно продуктивності та середньої заробітної плати за ВВП України порівняно з розвитком ринкової економіки постсоціалістичних країн і країн із розвинутою економікою.

Так, на один долар заробітної плати середньостатистичний працівник в Україні виробляє продукції в 4,1 разу більше порівняно з працівником США та інших розвинутих країн світу. Необхідно зазначити, що, за оцінкою експертів ООН, визначено, що погодинна зарплата нижче від трьох доларів є критичною, "вона виштовхує працівника за граничну смугу його життєдіяльності", за якою його трудовий потенціал втрачається.

Так, продуктивність за ВВП (за 1 годину) в Україні становить \$5,8, тоді як в США - \$27,0, Великій Британії - \$22,0, Німеччині - \$27,7, Франції - \$28,8, Чехії - \$8,5, Польщі - \$6,2, Росії - \$7,6, а середня зарплата (за 1 годину) в Україні становить \$1,4, тоді як в США - \$16,4, Великій Британії - \$13,8, Німеччині - \$22,7, Франції - \$14,4, Чехії - \$2,5, Польщі - \$4,3, Росії - \$1,7 [3].

За порівняльною оцінкою продуктивності праці та середньої заробітної плати спостерігаємо на графіку, що надає змогу прослідкувати за динамікою їх змін. В порівнянні з такими країнами, як США, Німеччина, Туреччина, Угорщина та Росія, статистичні дані свідчать про найнижчий рівень зазначених показників в Україні.

Практика господарської діяльності підприємств України свідчить про те, що заробітна плата є першоосновою добробуту основної частини населення, джерелом формування коштів для інших соціальних виплат, які є похідними від неї. Підвищення зарплати в Україні повинно, природно, ґрунтуватися на зростанні продуктивності праці. При всіх рівних умовах зростання заробітної плати в Україні може відбуватися також шляхом ліквідації непотрібних ланок держустанов, скорочення штатів апаратних працівників, зміни системи оподат-

кування зарплати шляхом зниження податкових ставок, стимулюючи тим самим вихід з тіньової економіки значної кількості підприємств, що збільшить надходження коштів у бюджет.

Кожній економічній системі, кожній країні властивий свій мотиваційний механізм розширеного відтворення трудового потенціалу, який система управління не стане ефективно функціонувати, якщо не буде розроблена відповідна модель мотивації. З цього розмаїття моделей систем мотивації праці можна виділити найпоширеніші - японську, американську, французьку, німецьку, шведську і польську.

Враховуючи менталітет українського працівника при формуванні політики стимулювання персоналу пропонуємо використовувати структурно-логічну модель формування політики стимулювання персоналу. Можливі декілька варіантів такої політики:

**I.** Шляхом розробки системи стимулювання, що буде підтримувати визначений мотиваційний профіль компанії, який відповідає існуючій стратегії розвитку фірми. У цьому випадку система стимулювання повинна створити максимально некомфортні умови для персоналу з небажаним мотиваційним типом і, навпаки, надавати найкращі умови для працівників з бажаним мотиваційним

типом. Таким чином, буде відбуватись так зване "відсіювання" персоналу з несприятливим типом мотивації, взамін якого буде відбуватись підбір нового персоналу, що буде мати бажану структуру мотивації. Звичайно, компанія ризикує направити весь творчий потенціал на виживання в такому несприятливому середовищі. Але цей метод є достатньо дієвим і успішно застосовується не тільки в зарубіжних, а й на вітчизняних підприємствах.

**II.** Другий метод є більш лояльним стосовно працівників, але, частіше всього, є більш витратним. Сутність цього методу полягає у наступному: оптимізувати систему стимулювання під існуючий мотиваційний профіль підприємства.

Застосовуючи дану модель необхідно постійно коректувати зміну мотиваційних векторів як у наявного персоналу, так і у молодих співробітників, які тільки прийшли в колектив. Якщо штат підприємства відносно не великий, дана модель є досить простою у реалізації і достатньо ефективна.

На рис. 1 показані основні етапи реалізації зазначених варіантів політики стимулювання.

Дана модель надасть змогу керівництву підприємства сформулювати, підтримувати та оптимізувати мотиваційну політику управління персоналом у сучасних умовах господарювання.

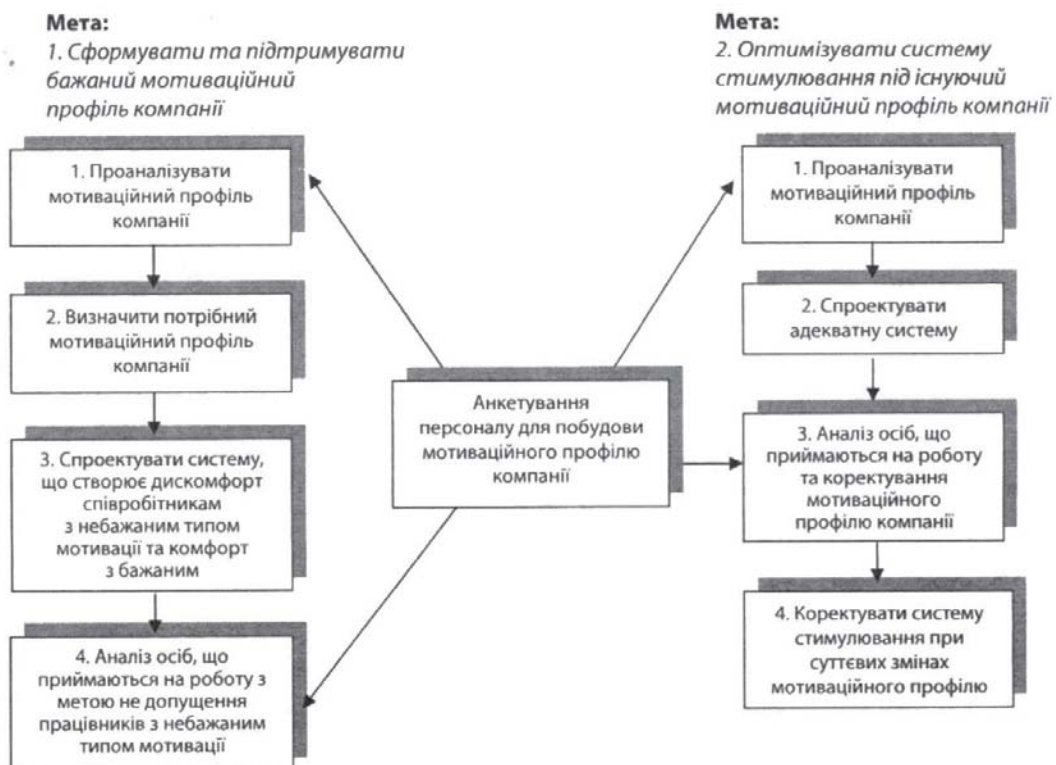


Рис. 1. Структурно-логічна модель формування політики стимулювання персоналу

Всебічне дослідження механізму мотивації праці є передумовою розробки та впровадження на підприємствах України ефективних стимулюючих систем, що враховують різноманітні інтереси працівників, раціонально поєднують у собі методи матеріального і нематеріального заохочення й забезпечують ефективну діяльність працівників в інтересах підприємства.

Крім того, важливо застосування як матеріальних, так і нематеріальних форм стимулювання трудового потенціалу, що включають заробітну плату, різні системи участі в прибутках, системи колективного преміювання, індивідуалізацію заробітної плати, моральні стимули, стимулювання працівників, що займаються творчою працею, шляхом застосування вільного графіка роботи, соціальних пільг для співробітників.

Система стимулювання праці трудового потенціалу нашої держави повинна чітко визначати свої

цілі, встановлювати види стимулювання відповідно до результатів, що досягаються, визначати систему оцінки, період і терміни виплат винагороди.

Кардинальні зміни у сфері оплати послуг трудового потенціалу, використання методів нематеріальної мотивації трудової діяльності дадуть змогу створити підґрунтя для реального оздоровлення економіки, розширення конкурентоспроможного внутрішнього ринку, забезпечення передумов Для стабільного зростання економічного потенціалу України і добробуту співвітчизників. За сучасних умов трансформаційних процесів в продуктивних силах та системі суспільних відносин є гостра потреба в подальшій розробці проблематики пошуку та впровадження в практику господарської діяльності сучасних мотиваційних механізмів розширеного відтворення вітчизняного трудового потенціалу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гунченко М.В. Класифікація праці за ознаками мотиваційного механізму її виникнення // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 187: В 4 т. Том IV. - Дніпропетровськ: ДНУ, 2004.-СЛОТ 4-1023.
2. Гольда А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. // • Формування ринкових відносин в Україні. - 2004. - №2(33). - С. 94-97
3. <http://www.ukrstat.gov.ua>

#### **Анотація**

В статье рассматриваются современные зарубежные и отечественные подходы к процессу мотивации персонала. Предложено модифицировать украинский опыт к мотивации труда на основе практики зарубежных стран и структурно-логическую модель формирования политики стимулирования персонала.

#### **Summary**

The article analyses modern international and Ukrainian approaches to the process of personal motivation. Fundamentals of the modification Ukrainian experience on the experience of the international counties and structural-logic model of formation policy of the personnel stimulation.