

УДК 331.101.3

© Кича Л.М.*

ОСОБЛИВОСТІ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

У статті досліджені питання пов'язані з особливостями закордонного досвіду мотивації, розроблені напрями їх використання в сучасних українських умовах. Висловлена думка про необхідність уклону на українських підприємствах в бік нематеріальної мотивації персоналу.

Ключові слова: персонал, мотивація, модель мотивації, стимулювання.

Кича Л.Н. Особенности зарубежного опыта мотивации труда. В статье исследованы вопросы, связанные с особенностями зарубежного опыта мотивации, разработаны направления их использования в современных украинских условиях. Высказано мнение о необходимости уклона на украинских предприятиях в сторону нематериальной мотивации персонала.

Ключевые слова: персонал, мотивация, модель мотивации, стимулирование.

L.N. Kicha. Peculiarities of international experience of labour motivation. The article investigates the issues related to the characteristics of foreign experience of labour motivation; directions were pointed out for their implementation in modern Ukrainian conditions. The need to push Ukrainian enterprises towards intangible motivation of labour was stressed.

Keywords: staff, motivation, model of motivation, encouragement.

Постановка проблеми. Мотивація праці відноситься до числа проблем, вирішення яких в світовій практиці завжди приділялася велика увага. При формуванні систем мотивації праці на підприємствах, особливо великих, необхідно використання вже накопиченого світовою практикою досвіду. На сьогоднішній день під впливом виключно суб'єктивних умов значно знизилася ефективність діяльності працівників, їх соціальна та творча активність під впливом неефективної системи мотивації та інших факторів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питань пов'язаних особливостями зарубіжного досвіду мотивації займалися такі вітчизняні та закордонні вчені як Фоменко Л., Павловська Н., Еренберг Р., Волгін Н. [1-4].

Мета статті – аналіз особливостей закордонного досвіду мотивації праці.

Викладення основного матеріалу. У сучасних умовах для забезпечення ефективного функціонування будь-якої організації необхідний мотиваційний механізм працівників. Управління людськими ресурсами, постійне підвищення продуктивності праці, зацікавленості працівника в кінцевих результатах набуває особливої значущості.

З усього розмаїття моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості промислово розвинених країн можна виділити як найбільш характерні японську, американську, французьку, англійську, німецьку, шведську моделі.

У Японії характерним є випередження 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 над майновим розшаруванням суспільства. Існування такої моделі можливе тільки при високому розвитку у всіх членів суспільства національної

* аспірант, ГВУЗ «Луганський національний аграрний університет», м. Луганськ

самосвідомості, пріоритеті 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 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, за допомогою якої визначається оклад (умовно-постійна частина заробітної плати працівника) як сума виплат за трьома розділами: за вік, за стаж роботи, за кваліфікацію і майстерність, які характеризуються категорією і розрядом.

Більшість японських компаній в політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи, що поєднують елементи традиційної (віковий і нової) трудової тарифікації працівників. У синтезованій системі розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками - вік, стаж, професійний розряд і результативність праці [2].

У системі мотивації трудової діяльності Японії можна припустити, що пріоритетним є облік професійної майстерності, віку і стажу роботи за якими в свою чергу визначається оклад, а недоліком даного способу мотивації є довічний найм, який, на мою думку, не рахується з інтересами трудящих.

У США мотивації праці побудована на якому заохочення підприємницької активності і збагачення найбільш активної частини населення. Модель базується на соціально-культурні особливості нації - масовій орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту. В основі системи мотивації праці в США знаходиться оплата праці. Найбільшого поширення набули різні модифікації погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями, доповнені всілякими формами преміювання. Нині 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. У цьому випадку денний заробіток працівника визначається як добуток годинної тарифної ставки на кількість годин роботи.

На деяких американських підприємствах застосовується нова система оплати праці, при якій підвищення оплати праці залежить не стільки від виробітку, скільки від зростання кваліфікації і числа освоєних професій. Основним, перевагою американського способу мотивації є те, що в ній використовується поєднання елементів відрядної і погодинної систем, участь у прибутку, премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту, а недоліком те, що підвищення оплати праці може бути тільки при зростанні кваліфікації, числа освоєних професій, що не може собі дозволити кожен працівник.

У Франції мотивації праці характеризується великою різноманітністю економічних інструментів, включаючи стратегічне планування та стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Відмітна особливість її - включення стратегічного планування в ринковий механізм. Базисом ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, 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 і індивідуалізація оплати праці. Індокси цін на споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відбивається в колективних договорах з профспілками. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції здійснюється шляхом врахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника. Застосовують три основні підходи до здійснення принципу індивідуалізації оплати праці:

1. Для кожного робочого місця, оцінюваного на основі колективної угоди, визначаються мінімальна заробітна плата і «вилка» окладів.

2. Зарплата ділиться на дві частини: постійну, залежну від займаної посади або робочого місця, і змінну, яка відображатиме ефективність праці працівників.

3. На підприємствах здійснюються такі форми індивідуалізації заробітної плати, як участь у прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій. На підприємствах застосовується бальна оцінка ефективності праці працівника (від 0 до 120 балів) з шістьма показниками: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика виробництва, ініціативність. Персонал підприємства при цьому ділиться на 5 категорій. До вищої - першої - відносять працівників, що набрали від 100 до 120 балів; до другої - набрали від 76 до 99 балів і т.д. Одночасно діє ряд обмежень: до першої категорії можна віднести не менше 5 і не більше 10% працівників одного підрозділу і однієї професії, до другої - від 30 до 40%, до третьої - від 35 до 45%. У разі відсутності на роботі від 3 до 5 днів на місяць надбавка скорочується на 25%, протягом 10 і більше днів - на 100% [5].

Система стимулювання Франції відрізняється індивідуалізацією оплати праці, де використовується бальна оцінка праці працівника з професійної майстерності, продуктивності праці, якості роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва, додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення по старості).

У Великобританії існують дві модифікації системи оплати праці, що залежать від прибутку: грошова і акціонерна, що припускає часткову оплату у вигляді акцій. Крім того, передбачається можливість застосування системи коливається заробітної плати, повністю залежної від прибутку фірми. На підприємствах Великобританії участь у прибутках вводиться тоді, коли відповідно до індивідуальним або колективним угодою на додаток до встановленої зарплати регулярно виплачується відповідна частка від прибутку підприємства. Пайова участь у капіталі передбачає внесення частини особистих заощаджень працівників в обмін на акції або облігації фірми з використанням зазначених коштів на придбання основних фондів і оборотних коштів. Пайова участь у капіталі тягне за собою передачу учасникам корпорації частини прибутку (доходу), у тому числі у вигляді дивідендів або відсотків, виплату допомоги або премій підприємства [5].

У Великобританії основний ухил в мотивації робиться на участь у прибутках на основі індивідуальних і колективних угод, недоліком у такому способі мотивації є те, що застосовується система «плаваючою» заробітної плати, повністю залежної від прибутку фірми.

У Німеччині мотивації праці виходить з того, що в її центрі знаходиться людина з її інтересами як вільна особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному сенсі означає розуміння інтересів суспільства і знаходження свого місця в системі виробництва - споживання. Але не кожен громадянин у стані працювати відповідно до вимог ринку. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, присікає прояв несправедливості і захищає всіх обділених і беззахисних: безробітних, хворих, старих і дітей. У Німецькій мотиваційній моделі враховуються основні вимоги і бажання кожного з трудящих, тому що вона повністю спрямована на задоволення потреб всіх працівників.

В Швеції мотивації праці відрізняється сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. 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. Основними перевагами шведського способу мотивації є, то спрямованої на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення, а також у ній дотримується принцип рівної оплати за рівну працю.

Управління та мотивація персоналу в Україні, є на даний момент найбільш важливою темою в українському менеджменті. У багатьох компаніях не розроблена до кінця система мотивацій та стимулювання персоналу. Сьогодні відбувається усвідомлення її необхідності, однак помилки, що допускаються українським менеджментом, вельми характерні і типові:

- керівництво часто намагається економити на співробітниках, виплачуючи, наприклад, бонус в кінці року, а не в кінці кожного місяця;
- при анонсуванні про виплату премії або бонусів, сума виплат не оголошується;
- зневага працівниками нижчої ланки: в силу поширеного упередження про те, що вони легко можуть бути замінені, їх оклад нерідко складає в 10-15 разів менше ставки працівників вищого рангу;
 - несвоєчасна виплата заробітних плат;
 - оклад кожного найманого робітника обговорюється в індивідуальному порядку, що порушує сформоване співвідношення між оплатою персоналу різних рівнів;
 - серед засобів мотивації праці переважає система штрафів (за порушення дисципліни, запізнення, невиконання завдань у заданий термін);
 - несприятливі умови праці;
 - виплата зарплат у конвертах.

Висновки

Важливу роль в українському менеджменті відіграє інтуїтивний пошук оптимальних рішень у сфері управління персоналом. І такий підхід є недостатнім. Часто на керівні посади призначають тих, хто стане найбільш лояльним до осіб їх призначив. Український менеджмент з кожним роком все більше намагається впроваджувати західні схеми управління, не завжди враховуючи особливості місцевого менталітету. Менеджери все частіше бажають працювати в західних компаніях або їх представництвах в Україні, так як система мотивації та стимулювання праці в них більш прогресивна. Український менталітет поєднує американський дух індивідуалізму і японські працездатність і прагнення до вдосконалення. Найбільш відповідна формула для України: «Наше багатство - наші людські ресурси». А для успішного управління персоналом достатньо створити сприятливі умови праці і описати реальні перспективні можливості.

На даний момент застосовується велика кількість мотиваційних щодо стимулювання трудових ресурсів до підвищення продуктивності праці. Застосування цих теорій і підходи в мотивації праці, розроблені закордонними вченими, в Україні і на Заході мають свої нюанси. У країнах Західної Європи проблема мотивації персоналу розглядається набагато ширше, ніж в Україні, тому що в нашій державі, прийнято вважати, що людина трудиться виключно заради грошей. Звичайно, питання про оплату праці повинен стояти на першому місці, адже тільки дуже рідкісні ентузіасти працюють за ідею. Але якщо організація представить своєму співробітникові можливість відвідувати корпоративні курси з вивчення іноземної мови або абонемент у басейн, то, зрозуміло, працівник з великим задоволенням скористається цією пропозицією, а його віддача підвищиться.

Список використаних джерел:

1. Эренберг Р. Современная экономика труда. Теория и государственная политика / Г. Эренберг, Г. Смит; [пер. с англ.]. – М.: Изд-во МГУ, 2006. – 256 с.
2. Волгин Н.А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем / Н.А. Волгин. – М.: Экономика, 2007. – 256 с.
3. Павловская Н. Зарубежный опыт в Области оплаты труда / Н. Павловская // Справочник кадровика. – 2003. – № 4. – С. 61-68.
4. Фоменко Л. Резерв кадров: трехуровневая система подготовки / Л. Фоменко // Служба кадров. – 2001. – № 7. – С. 106-110.
5. Островская Т.Г. Организация и стимулирования труда (зарубежный опыт: американский, японский и западноевропейский) / Т.Г. Островская // Пищевая промышленность. – 2005. – № 7. – С. 46-48.

Bibliography:

1. Ehrenberg R. Modern labor Economics. Theory and public policy / R. Ehrenberg, R. Smith; [translated from English]. – M.: MSU Publishing house, 2006. – 256 p. (Rus.)
2. Volgin N.A. The Japanese experience of solving economic and social-labor problems / N.A. Volgin. – M.: Economics, 2007. – 256 p. (Rus.)
3. Pavlovskaya N. Foreign experience in the sphere of labour remuneration / N. Pavlovskaya // Directory of the personnel officer. – 2003. – № 4. – P. 61-68. (Rus.)
4. Fomenko L. Personnel reserve: a three-level system of training / L. Fomenko // Service personnel. – 2001. – № 7. – P. 106-110. (Rus.)
5. Ostrovskaya T.G. The Organization and work incentives (foreign experience: american, japanese and western european) / T.G. Ostrovskaya // Food industry. – 2005. – № 7. – P. 46-48. (Rus.)

Рецензент: І.П. Житна
д-р екон. наук, проф., ГВУЗ «ЛНАУ»

Стаття надійшла 08.07.2013