

КЛИМЧУК А. О.

к. е. н., докторант

Хмельницький національний університет

**ВИКОРИСТАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА СУЧАСНОГО ПІДХОДУ КРАЇН ЄС В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*Стаття присвячена вивченню європейського досвіду формування підходів щодо мотивації та стимулювання персоналу, що створює додаткові можливості для формування і вдосконалення механізму управління персоналом на вітчизняному підприємстві. Автором розкрито зміст та особливості формування сучасних підходів щодо мотивації і стимулювання персоналу підприємства й ефективного управління ним. Доведено, що європейські підходи щодо стимулювання та мотивації персоналу базуються на інтересах працівника, тобто в центрі будь-якого підприємства знаходиться людина з її потребами та інтересами. Використання зарубіжного досвіду дало змогу виділити найбільш ефективний підхід щодо мотивування та стимулювання персоналу, а саме, Pay for Performance – плата за виконану роботу. Аналіз проведених досліджень дав змогу здійснити більш глибоке вивчення сутності процесів мотивації і стимулювання персоналу та на основі зарубіжного досвіду обґрунтувати підходи до подальшого формування механізмів мотивації і стимулювання персоналу в системі ефективного управління підприємством.*

*Ключові слова: стимулювання, мотивація, персонал підприємства, європейський досвід, PFP.*

КЛИМЧУК А. О.

к. э. н., докторант

Хмельницький національний університет

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЕВРОПЕЙСКОГО ОПЫТА В МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИИ ПЕРСОНАЛА И СОВРЕМЕННОГО ПОДХОДА СТРАН ЕС В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

*Статья посвящена изучению европейского опыта формирования подходов к мотивации и стимулированию персонала, который создает дополнительные возможности для формирования и совершенствования механизма управления персоналом на отечественном предприятии. Автором раскрыто содержание и особенности формирования современных подходов к мотивации и стимулированию персонала предприятия и эффективного управления им. Доказано, что европейские подходы по стимулированию и мотивации персонала базируются на интересах работника, то есть в центре любого предприятия находится человек с его потребностями и интересами. Использование зарубежного опыта позволило выделить наиболее эффективный подход к мотивации и стимулированию персонала, а именно, Pay for Performance – плата за выполненную работу. Анализ проведенных исследований позволил осуществить более глубокое изучение сущности процессов мотивации и стимулирования персонала и на основе зарубежного опыта обосновать подходы к дальнейшему формированию механизмов мотивации и стимулирования персонала в системе эффективного управления предприятием.*

*Ключевые слова: стимулирование, мотивация, персонал предприятия, европейский опыт, PFP.*

KLYMCHUK A. O.

PhD in Economics, Doctoral student

Khmelnyskyi National University

**EUROPEAN EXPERIENCE IN PERSONNEL MOTIVATION AND STIMULATION AND THE EU MODERN APPROACH IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT PERSONNEL**

*This article is devoted to the study of the European experience of forming approaches to personnel motivation and stimulation, which creates additional opportunities for the development and improvement of the mechanism of personnel management at the domestic enterprises. The author reveals the content and features of modern approaches formation to personnel motivation and stimulation and effective management. It is proved that the European approaches to incentives and motivation are based on the interests of employees, that is at the center of any enterprise is its people needs and interests. The use of foreign experience made it possible to identify the most effective approach to personnel motivation and stimulation, namely, Pay for Performance – payment for work performed. Analysis of the research made it possible to carry out a deeper*

*study of the nature and processes of motivation and incentives for personnel, using foreign experience to prove further approaches to the formation mechanisms of personnel motivation and incentives in effective management system.*

*Key words: stimulation, motivation, personnel, European experience, PFP.*

klumchykao@ukr.net

**Постановка проблеми.** За умов, що склалися на нинішньому етапі розвитку вітчизняної економіки, проблеми мотивації та стимулювання персоналу вимагають формування нових підходів щодо регулювання відносин найманих працівників і роботодавців, колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин, піднесення ролі останнього в узгодженні суперечливих інтересів партнерів, застосування гнучких систем мотивування і стимулювання персоналу підприємства, підвищення рівня освіченості та професійної підготовки працівників, орієнтація персоналу на результат, що сприятиме стимулюванню виробничої діяльності та випуску конкурентоздатної продукції. При цьому необхідно дотримуватись деяких умов, серед них: створення та використання нових методів оцінки якості роботи персоналу всіх підрозділів на промислових підприємствах, які б мотивували працівників і сприяли високій результативності, що забезпечить успішну діяльність промислового підприємства в умовах активізації процесів євроінтеграції.

Виходячи з цього, з метою розробки теоретико-методичних і практичних рекомендацій ефективного управління персоналом підприємства, дуже важливо запровадити не лише систему продуктивного матеріального мотивування та стимулювання, але й звернути увагу на те, які чинники найбільше впливають на результативність роботи персоналу; створити сприятливу соціально-психологічну атмосферу в колективі, тобто керівництво повинне сформуванати ефективну систему як матеріального, так і морального мотивування і стимулювання працівників підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем мотивації та стимулювання персоналу присвятили свої праці такі науковці: А. О. Азарова, В. С. Боголюбов, В. І. Бовикін, О. С. Виханський, С. Л. Іванова, Г. В. Іванченко, А. Я. Кібанов, О. А. Ковальчук, А. М. Колот, О. В. Крушельницька, А. І. Наумов, О. В. Тужилкіна, В. В. Юкіш та інші, де розкривається в переважній мірі суб'єктивне оцінювання і рекомендації щодо ситуації, яка склалася в галузі управління персоналом підприємств.

Враховуючи те, що досвід мотивації і стимулювання персоналу країн Європи не є сталим, оскільки постійно збагачується новими елементами, тому і потребує подальшого вивчення з метою його запозичення для сучасних українських підприємств.

**Постановка завдання.** Метою статті є розкриття європейського досвіду та сучасних підходів щодо мотивації і стимулювання персоналу для ефективного управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** Практика розвитку процесів мотивації та стимулювання персоналу в європейських організаціях бере початок із закріплення працівників за фірмами (конкуренція внутрішнього ринку праці): створення широкого спектра моральних стимулів, додаткових виплат і пільг, вироблення філософії фірми (тенденції, ритуали, направлені на виховання гордості за фірму); пільговий продаж акцій; участь у прибутках і в управлінні; врахування стажу роботи. При цьому практичний менеджмент країн ЄС відзначається тим, що всі ці фактори використовуються системно. Саме їх системність при врахуванні стажу роботи дозволяє вести мову про використання віддаленої мотивації як стратегії трудової мотивації у практиці європейського менеджменту [1, с. 147].

Варто відзначити, що нові концепції організації мотивації і стимулювання в європейських фірмах спостерігалися за останні два десятиліття, що спричинено низкою конкретних обставин, серед яких [2, с. 71-72]: зміни, що сталися у зовнішньому середовищі та внутрішньому організаційно-економічному механізмі функціонування фірм і їх структурних підрозділів зумовили зменшення планового начала в організації використання

персоналу і зменшення його «контрольованості»; глобалізація економіки, посилення конкуренції на ринках збуту зумовлюють необхідність децентралізації управління і перехід до більш раціональних організаційних структур управління підприємствами та, відповідно, до гнучкішого й ефективнішого використання персоналу підприємств; підвищення індивідуальної продуктивності персоналу за умов, що склалися, може досягатися тільки за конкретної постановки цілей і розширення самостійності в роботі, що, у свою чергу, потребує змін у системі матеріальної мотивації.

Європейська система стимулювання і мотивування базується на інтересах працівника, тобто в центрі будь-якого підприємства чи фірми знаходиться людина з її інтересами, будучи вільною особою, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Ця система характеризується великою різноманітністю економічних інструментів, включаючи стратегічне планування та стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування.

Участь персоналу в управлінні підприємством у більшості розвинених країнах має різноманітні форми. При цьому прийнято виділяти два підходи: система участі у Німеччині – з одного боку, і спільні консультації та колективні договори у Великобританії – з іншого. Проміжні позиції посідають італійські «внутрішні комісії», французькі «комітети на підприємствах», різноманітні змішані комісії і шведська система «спільних рішень». Такі системи функціонують на всіх рівнях економіки:

– на рівні робочого місця – у вигляді автономних бригад і широковідомих «гуртків якості»;

– на рівні підприємства – у вигляді виробничих комітетів, що включають представників персоналу й адміністрації;

– на рівні галузей, де діють галузеві консультаційні комітети, що складаються з представників профспілок;

– на рівні національної економіки, у масштабах якої існує ряд урядових консультаційних рад праці і капіталу за участю представників уряду, національних профцентрів і федерації підприємців [3, с. 86].

На противагу Німеччині і Нідерландам, у Франції й Іспанії участь персоналу в управлінні підприємством здійснюється у значно вужчих формах. У Німеччині експерти вважають, що участь персоналу в управлінні підприємством ефективна тільки на рівні наглядових рад, а не рад директорів, що повинні формуватися з фахових управлінців. Щодо конкретних форм участі персоналу в управлінні, то британські експерти надають перевагу проведенню коротких нарад за участю представників адміністрації і персоналу, а не виборам наглядових і робочих рад [4, с. 129].

У Швеції зазначена система мотивації та стимулювання використовується у вигляді персональних угод. За цим варіантом працівник надає своєму підприємству позику, а з закінченням раніше встановленого терміну натомість отримує акції на пільгових засадах. Також шведська система мотивації та стимулювання персоналу характеризується сильною соціальною політикою, що спрямована на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Для Швеції характерна політика так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах: рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної та максимальної заробітної плати. При цьому дотримується принцип рівної оплати за рівну працю, який у шведській інтерпретації означає, що працівники різних підприємств, які мають однакову кваліфікацію і виконують аналогічну роботу, отримують однакову заробітну плату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Таким чином, політика солідарної заробітної плати сприяє зростанню рентабельності підприємств [5, с. 112].

Відносно Німеччини слід зазначити, що на деяких підприємствах укладаються договори, в результаті яких працівник зобов'язаний з максимальною віддачею використовувати свій потенціал, зазначаючи відповідний показник результативності, при цьому він має право розпоряджатися своїм робочим часом на власний розсуд. У результаті

цього підвищується трудова мотивація, тобто людина не тільки виконує поставлені перед нею завдання, але й залучається до участі в управлінні своєю діяльністю [5, с. 117].

На багатьох підприємствах Франції використовують так звану особливу угоду про зацікавленість у доходах, за якою один раз на три роки виплачується премія в розмірі 1,5 розміру тарифної ставки. Проте ця сума видається працівникам лише через 5 років, а сама сума весь час зберігається на спеціальному рахунку в банку, без обкладання податком відсотків, що створює зацікавленість в роботі на підприємстві.

Характерним для системи участі в капіталі є те, що винагорода виплачується не негайно, а за певних умов: вихід на пенсію, закінчення попередньо обумовленого терміну, у разі фінансових ускладнень, пов'язаних з хворобою, витратами на освіту, необхідністю поліпшення житлових умов тощо.

У цілому ж для розв'язання проблем відповідності ефективності діяльності працівника і розміру зарплати, яку він отримує, використовується підхід «Pay for Performance» (PFP) – «плата за виконання». Під PFP розуміється застосування будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, яку отримує працівник, залежить від індивідуальних і групових диференціацій по виконаній роботі. Ця система є дуже розповсюдженою в Європі.

Переваги PFP полягають у тісному зв'язку винагорода, яку отримує співробітник, з ефективністю його діяльності, що приносить дивіденди і співробітнику, і підприємству. За деякими даними, типова PFP-програма підвищує організаційну продуктивність на 5–49%, а доходи співробітників – на 3–29%. Працівник отримує можливість заробити більшу кількість грошей за умови гарної роботи, а також орієнтири для оцінювання своєї ефективності [6].

У свою чергу, підприємство отримує мотивованих співробітників: люди намагаються виконувати якомога більше завдань з метою отримання більшого заробітку, а тих, хто не витримує конкуренції, замінюють нові співробітники з відповідною філософією.

Звичайно ж, існують і пункти, за якими критикують PFP. Часто сумніву піддається той факт, що винагорода працівника багато в чому визначається суб'єктивною думкою керівника, якому складно встановити і описати значущі відмінності між підлеглими.

Щоб вирішити такого роду проблеми, підприємство має використовувати незалежні методи оцінювання, що не базуються виключно на особистих симпатіях та антипатіях. Другий пункт критики полягає в тому, що PFP, на думку деяких дослідників, завдає непоправного удару по командній роботі, породжуючи непотрібну конкуренцію серед співробітників. Водночас ця система дає підприємству великі дивіденди у вигляді високої мотивації працівників, зростання віддачі від них, і як підсумок збільшення прибутку всього підприємства [7].

Таким чином, аналіз проведених досліджень дає змогу прийти висновку, що законодавчо-правова база в Україні з питань відносин працівників і керівників дає можливість використовувати сучасні підходи країн ЄС та їхній досвід у регулюванні соціально-трудова відносин через формування ефективних механізмів мотивації та стимулювання працівників промислових підприємств. Підходи щодо формування механізму мотивації та стимулювання працівників для окремого підприємства можуть включати розроблення економічних важелів регулювання, прогнозування, оцінки та моделювання процесів мотивації і стимулювання результатів діяльності залежно від обраної стратегії та поставлених цілей підприємства; вибір форм і систем оплати праці із акцентуванням уваги на стимулювання кінцевих результатів діяльності, якості продукції та залучення висококваліфікованого персоналу.

**Висновки.** На сьогодні формуванню заходів із мотивації та стимулювання персоналу підприємства приділяється багато уваги. Розроблення сучасних підходів мотивування працівників до виконання поставлених перед ними обов'язків на вітчизняних підприємствах мають як певні позитивні зрушення, так і наявність значної кількості питань, які потребують оперативного вирішення. Разом з тим, запозичення європейського досвіду з їх розробки та впровадження в практику діяльності підприємства забезпечить процес формування системи ефективного стимулювання і мотивації раціонального використання персоналу, зростання

продуктивності праці, підвищення якості виготовленої продукції та зростання її конкурентоспроможності, що у сукупності підвищить рівень життя населення.

Вивчення досвіду зарубіжних країн дає змогу прийти висновку, що одним із дієвих підходів матеріальної мотивації та стимулювання персоналу визнаний «Pay for Performance» – «Плата за виконання», до складу якого входять різні методи мотивування і стимулювання персоналу залежно від виду діяльності підприємства та його галузевої приналежності. Очевидно, що для кожного конкретного працівника має бути сформований індивідуальний підхід мотивації і стимулювання з урахуванням наявності тих чи інших ресурсів на підприємстві.

Разом з тим, досвід країн Європи дає підстави стверджувати, що формування підходів до нематеріального мотивування та стимулювання персоналу доцільно застосувати для вирішення завдань підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві.

### **Список використаних джерел**

1. Боголюбов В. С. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве / В. С. Боголюбов. – М. : Дело, 2002. – 240 с.
  2. Бовыкин В. И. Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления) / В. И. Бовыкин. – М. : Экономика, 1997. – 368 с.
  3. Салун М. М. Механізм соціально-економічної мотивації працівника: монографія / М. М. Салун, О. В. Майстренко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010.– 184 с.
  4. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
  5. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
  6. Юкіш В. В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління / В. В. Юкіш // Інноваційна економіка. – 2009. – № 8. – С. 62-66.
  7. Іванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г. В. Іванченко // Економіст. – 2010. – № 3. – С. 21-23.
-