УДК:331.101.3:65.012.12
JEL: M 12

Ю. А. Андрійчук
Національний університет “Львівська політехніка”

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В РОЗРІЗІ ЯПОНСЬКОЇ МОДЕЛІ

© Ю. А. Андрійчук, 2016

Охарактеризовано сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств. Виділено основні недоліки існуючої системи мотивації персоналу в Україні. Проаналізовано основні напрацювання вітчизняних вчених-економістів у сфері мотивації персоналу. Систематизовано наукові розробки щодо зарубіжного досвіду мотивації трудової діяльності. Охарактеризовано японську модель мотивації праці. Виокремлено характерні особливості мотиваційних механізмів в Японії. Визначено напрями та перспективи подальших досліджень.

Ключові слова: мотивація, мотивація персоналу, мотиваційні механізми, японська модель мотивації персоналу.

FOREIGN EXPERIENCE IN STAFF MOTIVATION BY JAPANESE MODEL

© Andriychuk Y., 2016

Characterized modern conditions of operation of domestic enterprises. Named the major shortcomings of the existing system in Ukraine motivation. Analyzed the main achievements of local scientists and economists in motivation. Systematized scientific developments on international experience of work motivation. Characterized Japanese model of motivation. Lists the characteristics of incentive mechanisms in Japan. Named the main trends and prospects for future research.

Key words: motivation, staff motivation, motivational mechanisms Japanese model of motivation.

Постановка проблеми. Сьогодні на стан вітчизняних підприємств значно впливають чинники, які ускладнюють процес отримання стійких конкурентних переваг на ринку або закріплення існуючих позицій. До таких чинників насамперед належать складна політична ситуація в країні та нестабільність національної валюти, які завдають нищівного впливу динаміці розвитку національної економіки. Водночас подолання наслідків світової економічної кризи призвело до суттєвого падіння купівельної спроможності в країні, що суттєво знизило попит з боку споживача. А розвиток ринкових відносин продукує зростання конкуренції на переважній більшості сегментів ринку, що додатково ускладнює умови функціонування вітчизняних товаровиробників, які поряд із національними конкурентами повинні чинити опір імпортованим товарам, що поступово заповнюють наш ринок.

Окреслена ситуація на ринку зумовлює необхідність застосування вітчизняними підприємствами усіх можливих методів та способів стабілізації діяльності з метою утримання своїх позицій на ринку та виживання в умовах сьогодення. Мотивація персоналу є одним із таких механізмів, правильне застосування інструментарію якого уможливлює значне підвищення продуктивності трудової діяльності персоналу, що, своєю чергою, примножує загальну

результативність діяльності підприємства. Окрім того, мотивація персоналу покращує відносини між керівником та підлеглим, а також підвищує рівень привабливості праці для працівників. Зі зростанням рівня привабливості трудової діяльності скорочується плинність кадрів на підприємстві, що дає змогу не лише скоротити витрати на підбір, відбір та навчання персоналу, але й досягти більшої ефективності діяльності завдяки досвіду та здобутих працівником вмінь.

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про те, що мотивацію персоналу доволі часто вивчають та аналізують крізь призму теоретичних аспектів та методологічних положень. Значні напрацювання вітчизняних авторів містять часткову суперечливість. Однак, як свідчить практика діяльності вітчизняних підприємств, прикладний інструментарій розроблення та впровадження системи мотивації персоналу є недостатньо висвітленим. Враховуючи неабиякий досвід, а також значні практичні досягнення у сфері мотивації персоналу зарубіжних підприємств, на нашу думку, доцільно звернутися до іноземного досвіду з метою його трансформації та адаптації до сучасних українських реалій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні основи сутності процесу мотивації персоналу, а також базові методи та моделі мотивування розроблено та всебічно висвітлено у працях економістів-класиків, а саме: А. Сміта, Ф. Гілбрета, А. Маслоу, Ф. Герцберга, А. Афоніна, Р. Оуена, Д. МакГрегора, А. Врума та ін. Сучасні аспекти мотивації персоналу сьогодні вивчають І. Бондар, А. Колот, Е. Лібанова, Т. Кір`ян, В Петюх та інші. Вивченню зарубіжного досвіду мотивації персоналу присвятили свої наукові праці С. Русаков, С. Лазарев, Ю. Лобода, Д. Петраченко та Є. Стаценко.

Цілі статті. Вивчення та аналізування зарубіжного прикладного аспекту застосування мотиваційних механізмів, а також визначення перспектив та потенційних напрямів їх використання у сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Мотивація персоналу є вагомим структурним елементом управління підприємством загалом, який покликаний стимулювати працівників до трудової діяльності задля досягнення високих результатів.

В економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактують неоднозначно, хоча більшість його визначень багато в чому схожі. Одні автори наголошують на тому, що мотивація – це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини [1]. На думку інших, мотивація – це процес свідомого вибору людиною того або іншого типу поведінки, зумовленої комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) чинників [2]. Відсутність єдності поглядів у ключових категоріях суттєво ускладнюють процес вивчення окресленої проблематики, однак практичний досвід використання мотиваційних механізмів управління персоналом вітчизняними підприємствами є ще менш дослідженим.

Якщо у світовій науці та практиці приділяють увагу широкого спектра до мотивації персоналу, то українська теорія обмежуються переважно виключно оплатою праці, основною та фіксованою тарифними ставками або посадовими окладами. Що стосується практичного аспекту, то на вітчизняних підприємствах використовують лише фінансові та економічні стимули, тоді як нематеріальний бік мотивування не удосконалюється взагалі. Наприклад, А. Гольда [3] зазначає, що в умовах, які склались в Україні, мотиваційний механізм праці базується на прагненні задовольнити первинні потреби працівників винятково за допомогою економічних методів. Вищі мотиватори, на думку автора, працюють неефективно.

Сьогодні матеріальне стимулювання працівників вітчизняних підприємств як основна складова загальної системи мотивації перейняло здебільшого риси, притаманні попередній адміністративно-командній системі господарювання [4, с. 213]. Внаслідок відсутності прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи працівників структурних підрозділів підприємства вона перестала виконувати свою головну функцію – стимулювальну – і перетворилась на просту надбавку до посадового окладу.

Відсутність науково обгрунтованої системи планування, організації, мотивації та контролю діяльності підприємства, а також виважених критеріїв роботи працівників його структурних підрозділів призвели до “зрівняйлівки” в системі преміювання. А відсутність висококваліфікованих кадрів, спроможних забезпечити належну організацію і функціонування підприємства за ринкових умов, зводять практично нанівець всі спроби розроблення, а тим більше – впровадження високоефективної системи цільового управління, в якій чільне місце належить системі мотивації [5, с. 59].

Проблематику мотивації персоналу вважають актуальною, тому її систематично вивчають та досліджують. Проте в останні 10–15 років у практичній діяльності підприємств України мало звертають увагу на формування саме ефективної системи мотивації працівників. А в більшості країн Західної Європи, США та Японії мотиваційні системи управління персоналом набули великого значення, і вони можуть успішно застосовуватися українськими підприємствами [6, с. 137].

Зарубіжний досвід, на нашу думку, повинен стати не лише основою для побудови власних високоефективних систем мотивації персоналу, але й прикладом для наслідування та орієнтиром у динаміці розвитку.

Сучасні напрацювання щодо іноземного досвіду мотивації персоналу виділяють три основні моделі мотивації, а саме: японську, американську та західноєвропейську.

Японська модель мотивації персоналу зумовлена насамперед вимогами японської економіки та особливостями їх життя. Однією із основних характеристик є випередження зростання рівня продуктивності праці відносно зростання рівня оплати праці та приросту якості життя людей. Стрімке зростання чисельності населення спричинило постійну нестачу робочих місць, що значною мірою вплинуло на світосприйняття та особисті переконання персоналу, які особливо цінують робоче місце та трудову діяльність.

Окрім того, японська модель ґрунтується на принципі пожиттєвого найму працівників, що обов’язково передбачає навчання, ротацію та перекваліфікацію кадрів. Навчання, ротація та перекваліфікація кадрів існують як єдиний мотиваційний механізм, який сприяє забезпеченню підприємства висококваліфікованими кадрами, відданими підприємству, вмотивованими до реалізації особистісних професійних, інтелектуальних та творчих здібностей.

У такому вмотивованому середовищі працівнику вигідніше працювати більше та краще, якщо його зусилля скеровані на вирішення завдань, які поставлені перед підприємством. У таких умовах працівників цікавлять навіть стратегічні цілі, оскільки від їх досягнення у майбутньому залежатимуть результати діяльності підприємства, які визначають доходи конкретних працівників.

Важливу роль у мотивації персоналу згідно з японською моделлю відіграє ротація кадрів, яка дає змогу регулярно та систематично змінювати сферу діяльності, що зменшує напруженість та втому від однотипності трудової діяльності. Окрім того, ротація сприяє розширенню професійних знань, освоєнню нових професій та робочих місць.

Не менш важливою для японських працівників є репутація, яку цінує та оберігає кожен, внаслідок чого неякісна праця є неприпустимою.

Система мотивації праці в Японії порівняно з іншими промислово розвиненими країнами є достатньо гнучкою. Традиційно вона будувалася із урахуванням трьох чинників: професійна майстерність, вік та стаж роботи. Розмір заробітку кожного працівника залежно від цих трьох факторів визначали за тарифною сіткою як умовно постійну частину заробітку за вік, за стаж роботи, а також за кваліфікацію та майстерність, яку визначали за категоріями та розрядами.

Розвиток японської економіки потребував інноваційних підходів до мотивації трудової діяльності персоналу. Насамперед, інноваційного наповнення не вистачало у системі оплати праці. Японські підприємці запропонували, з одного боку, встановити залежність заробітної плати від віку працівника. Такий підхід уможливив врахувати стаж та практичний досвід працівника у діяльності підприємства. З іншого боку, було запропоновано зробити заробітну плату на 60 % залежною від результатів діяльності та виконання обов’язків, досягнення поставлених цілей та завдань. Такий підхід запропонували металургійні заводи. Тоді як підприємства, що спеціалізувалися на виробництві електротоварів, запропонували зробити заробіток на 80 % залежним від результатів діяльності і лише на 20 % – від стажу працівника та його віку.

Ці та багато інших запропонованих моделей мотивації були покладені в основу японської концепції мотивації персоналу. Сьогодні на формування сумарного заробітку японського працівника впливають шість основних чинників, а саме [7, 152]:

- вік, стаж, освіта;
- посада, професія, обов`язки;
- умови праці;
- результати діяльності;
- пільги на житло, сім`ю та транспорт;
- регіональні пільги (які враховують особливості регіону, де розташоване підприємство).

Зараз пільги на житло, згідно із статистикою, виплачують 85 % підприємств, а пільги на транспорт – 90 %. Один раз на рік, після домовленості із профсоюзом, заробітна плата працівників усіх підприємств Японії зростає на деякий відсоток [7, 153].

В існуючій економічній ситуації можна виділити ряд характерних особливостей японської моделі мотивації праці. Перша особливість полягає у суттєвій залежності розміру заробітної плати від стажу роботи працівника на підприємстві. Стаж роботи береться до уваги не сумарний, який працівник здобув за весь період трудової діяльності, а лише досвід роботи на останньому підприємстві, яке вважається єдиним.

Останнім часом до уваги все частіше беруть результати діяльності та рівень досягнення поставлених завдань. Вони все більше впливають на зростання заробітку працівників, що можна вважати другою особливістю японської моделі мотивації працівників. Для практичної реалізації таких ідей два-три рази на рік працівникам підприємства виплачують спеціальні бонуси, які відображають ступінь виконання поставлених цілей.

Ще однією яскравою характерною особливістю японської системи мотивації персоналу є врахування життєвих пікових ситуацій, яких може бути п’ять–шість за життя кожного працівника. Після закінчення університету в 22 роки японець поступає на роботу і отримує зарплатний мінімум, який визначений та передбачений законодавством. Через шість-сім років японець одружується, і його заробіток автоматично збільшується на 5–7 %. Наступний життєвий пік зумовлений появою дитини, у зв’язку з чим влада рекомендує усім роботодавцям додатково збільшувати заробіток ще на певний відсоток. Така особливість відображає турботу влади та роботодавців про добробут кожного працівника.

Ще однією із яскравих особливостей японської моделі є те, що заробіток менеджерів значною мірою залежить від загальних показників діяльності підприємства, оскільки колектив підприємства сприймається як єдине ціле, і менеджер покликаний організовувати та скеровувати їх діяльність. Якщо трудову діяльність організовано правильно, то підприємству вдається досягти значних результатів. І, навпаки, неефективне управління працівниками призводить до малоефективної роботи усього підприємства.

Сьогодні для вітчизняних підприємств особливої актуальності набуває нематеріальне стимулювання, оскільки національні підприємства часто функціонують в умовах обмеженості ресурсів. В умовах жорсткої економії важливими стають вміння менеджерів втримати та вмотивувати кадри не завдяки рівню оплати праці, а через нематеріальну мотивацію до трудової діяльності. Отже, заслуговує уваги також і зарубіжний досвід нематеріальної мотивації.

До основних методів нематеріального стимулювання, які широко використовуються в Японії, можна зарахувати активне залучення працівників до виробничих гуртків та об’єднань, як, наприклад, «За підвищення продуктивності праці», «За роботу без браку», «Контроль за якістю продукції». Зазначимо, що головне завдання таких заходів – регулярні збори членів колективу на добровільних засадах з метою налагодження клімату в колективі, поєднання працівників за групами інтересів, а також виявлення основних проблем виробництва та організації трудової діяльності. Вважають, що у неформальній ситуації люди себе проявляють з іншого боку, що дає змогу ідентифікувати окремі аспекти незадоволеності працею.

Важливою компонентою нематеріального стимулювання вважаються «міжособистісні відносини». Керівництво японських компаній найчастіше притримується неформального ділового спілкування з персоналом, що формується на основі повсякденного спілкування, обміні привітаннями між керівником та підлеглими.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, здобутий досвід ефективного управління крізь призму мотиваційних механізмів провідних корпорацій Японії повинен бути використаний для формування, запровадження та розвитку вітчизняної системи мотивації персоналу. Сучасні мотиваційні механізми повинні враховувати не лише матеріальні аспекти стимулювання трудової діяльності. Моральні аспекти повинні також бути всіляко враховані, оскільки високий рівень їх результативності доведено практичним досвідом іноземних компаній, а простота та дешевизна застосування буде вигідною для вітчизняних роботодавців.

Тому, на нашу думку, подальші дослідження доцільно проводити в напрямку детального вивчення американських та західноєвропейських моделей мотивації персоналу з метою їх подальшої трансформації та адаптації до українських економічних реалій.

1. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с. 2. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми: навч. посіб. / В. І. Крамаренко, Б. І. Холод. – К.: ЦУЛ, 2003. – 272 с. 3. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки / А. В. Гольда // Формування ринкових відносин в Україні: збірник наук. праць. – Вип. 2 (33). – 2008. – С. 94–97. 4. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с. 5. Харазашвілі М. Л. Зарубіжний досвід мотивації праці працівників / М. Л. Харазашвілі, Л. В. Шостак // Науково-дослідна робота молодих учених: стан, проблеми, перспективи. – № 11. – 2012. – С. 46–51. 6. Кузнецов А. А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України / А. А. Кузнецов // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економіка. – 2012. – № 1 (59). – С. 136–139. 7. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах / І. О. Криворотько // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2013. – № 2 (71). – С. 151–154.