6. ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА МАРКЕТИНГ

УДК 331.101.3

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

Колобердянко І.І., к.е.н., доцент, Дубина О.Ю.

Запорізький національний університет
Україна, 69600, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66

koloberdjanko@ukr.net, dubina.oksana7122014@mail.ru

Розглянуто сучасні проблеми щодо мотивації персоналу. Незважаючи на те, що в сучасному суспільстві особливу увагу приділено матеріальному аспекту винагороди праці, нематеріальна мотивація більш важлива, ніж матеріальна. Ефективне управління значною мірою залежить від використання вміло налагодженого мотиваційного механізму. Знання механізму мотивації дозволяє керівнику використовувати різноманітні форми визнання праці працівників і ефективно їх застосовувати в різних ситуаціях. У статті розглянуто основні форми мотивації персоналу та їх особливості за кордоном. Визначено недоліки мотивації персоналу в різних країнах. Досліджено та проаналізовано національні особливості мотиваційної системи управління персоналом. Вивчено сутність, роль і значення мотивації, розглянуті приклади систем мотивації праці працівників на зарубіжних підприємствах. Розглянуто досвід розвинених країн у сфері нематеріального стимулювання персоналу, визначені труднощі їх впровадження та можливість адаптації до сучасної системи стимулювання праці. Також розкрито методи мотивації праці в країнах з розвиненою ринковою економікою, виокремлено моделі систем мотивації праці, порівняно та визначено можливості застосування зарубіжного досвіду для вітчизняних підприємств. Розглянуто основні форми стимулювання за кордоном, їх ефективність та необхідність. Показано, що необхідно постійно визначати потреби працівників і будувати систему мотивації персоналу, що відповідає своєму часу. Наведено приклади мотивації праці трудового колективу успішних зарубіжних та вітчизняних підприємств. Проаналізовано сучасний стан мотиваційного процесу на підприємстві. Запропоновано шляхи покращення мотивації праці за рахунок аналізу досвіду зарубіжних компаній та пристосування цього досвіду до потреб українського ринку праці.

Ключові слова: персонал, мотивація праці, стимулювання, методи мотивації, матеріальна винагорода, нематеріальна мотивація праці, зарубіжний досвід мотивації праці.

FOREIGN EXPERIENCE OF MOTIVATION OF STAFF IN TERMS OF THE ACTIVITIES OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS

Koloberdyanko I.I., Ph.D., associate professor, Dubyna O. Y.

Zaporizhzhya national university
Ukraine, 69600, Zaporizhzhya, Zhykovsky str., 66

Modern problems of personnel motivation. Despite the fact that in modern society the special attention is paid to the material aspects of remuneration of labour and non-financial motivation is more important than the material. Effective management largely depends on the skillful motivational mechanism. Knowledge of the mechanism of motivation allows a Manager to use various forms of recognition for employees and to apply them effectively in different situations. The article describes the main forms of motivation and their features abroad. Identify gaps motivate staff in different countries. Researched and analyzed national characteristics of the motivational system of personnel management. Studied the nature, role and significance of motivation and examples of motivation systems of employees in foreign enterprises. The experience of developed countries in the sphere of non-material stimulation of the personnel difficulties of their implementation and possibility of adaptation to the modern system of stimulation of work. Also disclosed are methods of labour motivation in the countries with developed market economies, models of systems of motivation, compared and identified the possibility of using foreign experience for domestic enterprises. They discussed the main promotion abroad, their effectiveness and necessity. It is shown that the need to constantly identify the needs of employees and to build a system of personnel motivation, which corresponds to its time. Examples of motivation of the labor collective of successful international and domestic companies. Analyzes the current state of the motivational process in the enterprise. Suggested ways to improve motivation by analyzing the experience of foreign companies and adaptation of this experience to the needs of the Ukrainian labour market.

Key words: personnel, labour motivation, stimulation, methods of motivation, financial reward, non-material motivation of labour, foreign experience of motivation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В усі часи праця була джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому проблема стимулювання людей до праці ніколи не втрачала своєї актуальності. Спроби пояснити поведінку людей і сприяти підвищенню мотивації трудової діяльності робилися вже на етапах зародження суспільного виробництва. Згодом під різними назвами і з різних позицій науковці і практики почали досліджувати те, що сьогодні називається проблемою мотивації, тобто різноманітні аспекти активізації, заохочення, стимулювання. Поняття мотивації тісно пов'язане з проблемою управління персоналом. Проблема ефективної мотивації персоналу надзвичайно важлива для розвитку як кожного підприємства, так і економіки держави загалом.

В умовах нової економіки найбільш важливим резервом зростання економічних показників діяльності підприємств виступає зростання вартості й підвищення ефективності використання людських ресурсів. Практика жорсткого регулювання економічних процесів продемонструвала свою неефективність, оскільки не забезпечувала нормального відтворення робочої сили, не активізувала стимулів і мотивів до результативності праці. Усе це як ніколи потребує розробки особливого мотиваційного механізму, який має враховувати такі чинники, як складність праці, творча активність, базуватись на нестандартних підходах до пошуку ефективних стимулів до розробки й упровадження інновацій, залучення висококваліфікованих кадрів, розвитку конкурентоспроможності персоналу й, водночас, гнучко реагувати на вимоги ринку.

Призначення мотивації праці – змусити людину працювати краще, відповідальніше ставитися до своїх обов'язків, докладати до виконання роботи більше зусиль. Тому мотивація праці персоналу, створення умов для його зацікавленості в результатах діяльності підприємства стають нагальними завданнями підприємства.

Вітчизняні підприємства на практиці відчули, що розвиток і успіх ринкових відносин неможливий без пошуку нових сучасних форм мотивації і стимулювання праці, які нині використовують закордонні компанії. Зараз у багатьох зарубіжних країнах мотиваційні аспекти управління персоналом набули великого значення, саме тому закордонний досвід мотивації персоналом може з успіхом бути перенесений на практику українських підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

На результат роботи людини особливий вплив має мотивація до активних і грамотних дій. Тому так важливо і необхідно займатися проблемами мотивованості і методикою їх вирішення на підприємствах. Проблемам мотивації праці присвятили свої праці такі відомі зарубіжні вчені: Ф. Тейлор [1], М. Фоллет, А. Файоль [2], А. Маслоу [3], Ф. Герцберг [4], Л. Портер, Е. Лоулер, Ш. Річч, П. Мартін [5] та ін., а також вітчизняні науковці: А. Колот [6], О. Богуцький [7], Л. Верещагіна, І. Кареліна [8] та ін.

Провідний український вчений А. Колот неодноразово досліджував питання мотивації праці [6]. На його погляд, мотивація — це сукупність зовнішніх та внутрішніх, усвідомлюваних людиною рушійних сил, що спонукають її до діяльності, визначаючи поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей та цілей організації.

А. Маслоу виділяв п'ять видів потреб: фізіологічні, безпеки, приналежності до певної соціальної групи, поваги до себе і самоствердження [3]. Фізіологічні потреби й потреби безпеки, згідно з теорією Маслоу, є первинними, вродженими. Інші групи потреб належать до вторинних, які є психологічними за своєю природою.

Ф. Герцберг зробив висновок, що при відсутності незадоволення не може бути задоволення. Його теорія виходить із того, що поведінка людей формується під впливом мотиваційних

факторів і факторів здоров'я. Сильний мотиваційний вплив на поведінку людини справляють внутрішні фактори, що пов'язані зі змістом праці й породжують задоволення людини. Щодо зовнішніх факторів, які стосуються умов праці, то їхній вплив на поведінку людини, її активність, досить своєрідний. Брак належних умов породжує невдоволення людини й знижує активність. Водночас їх наявність не відіграє мотиваційної ролі, оскільки сприймається як належна норма. Особливістю цієї теорії є й те, що вона ґрунтується не стільки на теоретичних постулатах, скільки на матеріалах опитувань та експериментальних дослідженнях [4].

Проведені наукові дослідження вчених відіграють значну роль у формуванні розуміння мотивації праці персоналу, підвищенні результативності та ефективності праці.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз тенденцій, що склалися в системі мотивації персоналу; діагностика проблем щодо мотивації персоналу в діяльності міжнародних корпорацій; визначення заходів щодо удосконалення системи мотивації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Мотивування – це процес формування такого психологічного стану людини, який зумовлює її поведінку, здійснює установку до діяльності, спрямовує й активізує її. Мотивація праці являє собою прагнення працівника задовольнити свої потреби; у загальному розумінні – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які зумовлюють людину до трудової діяльності і надають їй цілеспрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей.

Сучасні теорії мотивації, засновані на результатах психологічних досліджень, доводять, що істині причини, що спонукають людину віддавати роботі всі сили, надзвичайно складні і різноманітні. На думку одних учених, діяльність людини визначається її потребами. Інші дотримуються позиції, що поведінка працівника є також і функцією його сприйняття і очікувань.

Мотивація ґрунтується на двох категоріях: потреби – відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь і винагороди – те, що людина вважає цінним для себе. Потреби, своєю чергою, поділяються на первинні (фізіологічні) і вторинні (психологічні), винагороди – внутрішні і зовнішні.

Система мотивації персоналу є однією з важливих складових як системи управління персоналом в організації, так і системи безпеки підприємницької діяльності. Правильно розроблена система мотивації дозволяє не лише активізувати потенціал людини в напрямі досягнення мети, але й приносить задоволення працівникові в процесі праці через задоволення його потреб та забезпечує безпечні умови діяльності всього підприємства [9].

В умовах інтелектуалізації суспільства підвищення ефективності управління персоналом на основі удосконалення праці набуває великого значення, бо інтелект працівника стає основним підприємницьким капіталом у конкурентній боротьбі, який необхідно мотивувати до невпинного розвитку разом з іншими ресурсами. Без ефективної мотивації персоналу неможливий розвиток як окремих підприємств, так і транснаціональних корпорацій.

Сучасна практика зарубіжних та деяких українських підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін у системі мотивації персоналу. Для працівників, насамперед, працюючої молоді, характерні інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності. При цьому на перший план висуваються самореалізація й саморозвиток (нематеріальна мотивація).

Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації, насамперед, направлене на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи займаної посади; підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої

відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами [10].

Незважаючи на численну кількість теорій і опублікованих прикладів з практики, мотивація часто залишається для керівників чимось таємничим. Існує багато прикладів використання ефективної системи мотивації персоналу на зарубіжних і вітчизняних підприємствах (табл.1) [11]

Таблиця 1 – Приклади використання ефективної системи мотивації персоналу на зарубіжних і вітчизняних підприємствах

Компанія	Характеристика
«BBH Україна»	Найуспішнішим за підсумками півріччя працівникам відділу продажу, крім грошової премії, надається можливість 3 години пограти в боулінг або більярд. Також таких співробітників щомісяця нагороджують 10 л пива, тижневою путівкою на двох за кордон або швейцарським годинником. Крім того, щасливий продавець протягом 6 місяців може не дотримуватися в робочий час ділового дрес-коду і не відповідати на дзвінки начальства після 18.00.
«МТС»	Компанія організувала проект «Ліга чемпіонів МТС Україна» для заохочення працівників компанії, що досягли успіхів у своїх захопленнях. Переможці отримали «корисні» призи — незамінні для їхнього хобі предмети. У МТС Україна персонал преміюють за роботу над чужими помилками. Влаштували спеціальну акцію «Фото-quest/ Місто реклами». Тепер усі працівники МТС, якщо помічають якісь ляпи, фотографують їх і розміщують знімки на корпоративному форумі. Їх нагороджують спеціальними призами. У такий спосіб здійснюється постійний моніторинг реклами.
«ВКонтакті»	Співробітники петербурзького офісу соціальної мережі харчуються за талонами. Пообідати можна, пред'явивши талон (кожний одержує по одному на робочий день) в одному із чотирьох ресторанів на околицях штабу розробки.
«Київстар»	Співробітник компанії має можливість отримати цільову матеріальну допомогу в особливих випадках, наприклад, ювілей, народження дитини, весілля, а також підтримку у випадку серйозної хвороби. Також компанія, активно сприяючи підвищенню кваліфікації своїх співробітників, оплачує відповідні семінари, тренінги, а також спеціальні програми розвитку, проводить конкурси бізнес-ідей із заохочувальними преміями та можливістю впровадження цих ідей на практиці.
«Google»	Допускається можливість роботи в кімнатах відпочинку, наради можуть проводитися в гамаках на даху будівлі, а при бажанні можна і покататися по офісу на скейті. Мотивація персоналу передбачає відсутність щоденної звітності та інших стресових факторів. Однак у підсумку співробітник повинен продемонструвати найважливіше – результат.
«Coca-Cola»	Функціонує корпоративний університет, який задовольняє майже всі потреби людей у навчанні, які прагнуть зробити кар'єру в цій організації. Він пропонує як стандартні тренінги в класі, так і дистанційні програми. Один раз на рік відбувається проект Innova, у межах якого кожний співробітник має можливість викласти власні погляди на ті чи інші трудові процеси. Найкорисніші ідеї в майбутньому запроваджуються в роботу, а працівник отримує преміальні за ініціативу.

Система мотивації узгоджує різноманітні інтереси найманих робітників та роботодавців, тобто мотивація сприяє утворенню спільності інтересів для ефективного функціонування підприємства взагалі. Система мотивації об'єднується в п'ять відносно самостійних елементів: матеріальне стимулювання, поліпшення якості робочої сили, удосконалення організації праці, залучення персоналу в процесі управління й нематеріальне стимулювання. Сучасні тенденції формування закордонних систем мотивації праці в узагальненому вигляді наведено в таблиці 2 [12].

Таблиця 2 – Особливості формування закордонних систем мотивації праці

Країна	Риси мотивації праці
Японія	Довічний найм; одноразова допомога при виході на пенсію; безвідсотково кредитує своїх співробітників; фінансують сімейні урочистості.
США	Комбінація елементів відрядної й погодинної систем; участь у прибутку; технологічні надбавки; премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію устаткування й інструменту; дотримання технологічної дисципліни; система подвійних ставок.
Франція	Індивідуалізація оплати праці; бальна оцінка праці працівника за професійною майстерністю, продуктивністю праці, якістю роботи, дотриманням правил техніки безпеки, етикою виробництва; ініціативність; гнучкий графік роботи; допомога по виплаті кредитів; медичне і соціальне страхування за рахунок компанії.
Велика Британія	Участь у прибутках; пайова участь у капіталі; трудова пайова участь.
Німеччина	Застосовує систему стимулювання праці за колективними результатами роботи; ротація кадрів; трудова мораль.
Швеція	Диференціація системи податків і пільг; дозволяють працювати удома; сильна соціальна політика.

Спостерігається тенденція, коли вітчизняні підприємства питанням з мотивації персоналу приділяють малу увагу, а якщо й приділяють, то на досить примітивному рівні (премії, підвищення зарплатні і т. п.). Українським підприємствам не вистачає нестандартності у цих питаннях, індивідуальності, особливості рішень щодо окремого працівника.

З огляду на сказане можна запропонувати заходи покращення систем мотивації праці на вітчизняних підприємствах:

- ставити перед працівниками чітко сформульовані і досяжні цілі;
- систематично аналізувати успішно досягнутих працівниками цілей;
- створювати якомога прозорішу систему оцінки та оплати праці;
- орієнтуватися на особисті інтереси працівників, їх пріоритетність у системі особистих, колективних і суспільних інтересів;
- цікавитися ставленням людей до потенційних поліпшень умов їхньої роботи;
- створювати атмосферу відкритого суперництва з регулярним підведенням підсумків змагання;
- наділяти працівників владними повноваженнями при проведенні невиробничих заходів;
- залучати працівників до вирішення проблем, що вимагають нестандартного підходу;
- хороші працівники повинні бачити, що вони отримують кращу винагороду, ніж ті, які виконують роботу гірше.

Отже, проблема мотивації постійна і до кінця не вирішена, оскільки доводиться застосовувати все нові й нові методи стимулювання працівників до праці за допомогою матеріальних і нематеріальних стимулів, враховуючи специфіку національно-культурних особливостей різних країн. Це постійний обов’язок менеджменту – викликати у найнятих робітників відчуття того, що вони переслідують власні, а не чужі цілі.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження міжнародного досвіду мотивації праці виявлено недоліки української системи мотивації персоналу. На сучасному етапі розвитку мотиваційної системи не вистачає матеріальних стимулів, тому керівництву організацій вкрай необхідно концентрувати увагу на оптимальному поєднанні матеріальних та нематеріальних мотивуючих елементів, які б комплексно характеризували її оптимальне співвідношення та взаємозв’язок між вітчизняними традиціями управління й корпоративною культурою.

Проведені дослідження дозволяють зробити висновок про те, що повна адаптація світового досвіду мотивації не принесе бажаного ефекту для українських підприємств, тому що менталітет та ієрархія стимулів праці наших громадян мають специфічні особливості і не повністю відповідають мотивам трудової діяльності персоналу за кордоном.

Для поліпшення продуктивності праці необхідно впроваджувати лише окремі елементи системи мотивації праці провідних країн світу, які є найбільш прийнятними для нашої економіки.

У мотивації не існує уніфікованого підходу – потрібно шукати індивідуальний підхід на кожному підприємстві, до кожного робочого колективу. Тому впровадження ефективних сучасних методів мотивації праці на підприємствах допоможе перейти на абсолютно новий якісний рівень і забезпечить гармонійний і продуктивний професійний розвиток кадрів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. Пер. с англ. Москва: "Журнал "Контроллинг", 1991. 104 с.
2. Файоль А. Общее и промышленное управление. Пер. с франц. Москва: "Журнал "Контроллинг", 1992. 151 с.
3. Маслоу А. Г. Мотивация и личность. Санкт-Петербург: Евразия, 1999. 479с.
4. Herzberg F. One more time: How do you motivate employees? 2003. January. 87-96 P.
5. Ричи Ш. Управление мотивацией. Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 399 с.
6. Колот А. М. Мотивація персоналу. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.
7. Богуцький О. А. Фактори розвитку мотивації праці. *Економіка АПК*, № 7. 2005. 46-47 с.
8. Верешагина Л. А. Психология потребностей и мотивация персонала. Харьков, 2002. 152 с.
9. Іванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст. №3*, 2010. 21-23 с.
10. Азарова А. О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір,* №5, 2010. 53-58 с.
11. Товстенко С. Як українські фірми заохочують співробітників? Бізнес портал Луцька. 2011. URL: http://toplutsk.com
12. Козаченко А. В. Зарубежный опыт мотивации труда: менеджмент. URL: http://www.management.com.ua/hrm/2011hrm216.html.

УДК 339.1

ВПЛИВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ НА ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Ткаченко С.М., магістр права, к.т.н., доцент

Класичний приватний університет
Україна, 69000, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 84

space7770@ukr.net

Розглянуто плив місцевого самоврядування на вдосконалення кадрової політики. У результаті дослідження виявлені особливості формування штату в умовах об'єднаних територіальних громад. Проблемою дослідження є те, що у сфері керівництва місцевого самоврядування формування представницьких органів місцевого самоврядування полягає у відсутності професійного підходу в кадровій політиці. На основі розглянутих у статті нових пріоритетів кадрової політики виявлено що місцеве самоврядування значною мірою впливає на