

УДК 331.101.3:65.012.12

І.О. Криворотькокандидат економічних наук
Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського**ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
ДЛЯ ВИКОРИСТАННЯ В УКРАЇНСЬКИХ УМОВАХ**

У статті представлено основні напрями матеріального стимулювання і виділено систему PFP як найбільш прогресивну. Визначено основні напрями нематеріальної мотивації персоналу підприємств.

Ключові слова: персонал, стимулювання, досвід, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація.

I. Вступ

В умовах ринкової економіки відносини між персоналом підприємства і його керівництвом будуються на новій основі. Мета керівництва – успіх на ринку і, відповідно, одержання прибутку. Мета персоналу підприємства – одержання матеріальної винагороди і задоволення від роботи. У знаходженні компромісу між очікуваннями персоналу підприємства та його керівництва і є суть стимулювання персоналу. З розвитком соціальних відносин у суспільстві змінюються й потреби персоналу підприємства. У сучасній економіці крім матеріального фактора велике значення мають моральні стимули.

Зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу не є сталим, він постійно збагачується новими елементами, тому і є найбільш привабливим для сучасних українських підприємств.

Дослідженням стимулювання праці найманих працівників займалися А.О. Азарова, О.С. Виханський, С.Л. Іванова, Г.В. Іванченко, О.А. Ковальчук, А.М. Колот, А.И. Наумов, О.В. Тужилкіна, В.В. Юкіш та інші, де подано здебільшого суб'єктивні оцінки та рекомендації щодо ситуації, яка склалася в галузі управління персоналом підприємств.

II. Постановка завдання

Мета статті – дослідити зарубіжний досвід мотивації персоналу, обрати відповідні методи для українських підприємств.

III. Результати

Мотивування являє собою процес формування такого психологічного стану людини, який зумовлює її поведінку, здійснює установку до діяльності, спрямовує й активізує її. Мотивація праці, у свою чергу, являє собою прагнення працівника задовольнити свої потреби; у загальному розумінні, це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до трудової діяльності і на-

дають їй цілеспрямованості, орієнтованої на досягнення певних цілей [2, с. 43].

Значні новації в організації матеріального стимулювання в зарубіжних фірмах спостерігаються в останні два десятиліття, що спричинено рядом конкретних обставин, а саме:

- 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;
- зміни, що сталися у зовнішньому середовищі та внутрішньому організаційно-економічному механізмі функціонування фірм і їхніх структурних підрозділів зумовили зменшення планового начала в організації використання персоналу і зменшення його “контрольованості”. Натомість усе більшу роль відіграє сьогодні виробнича демократія, самоуправління. За таких обставин організаційні структури та управлінські рішення, орієнтовані на процес, відсунулися на задній план;
- підвищення індивідуальної продуктивності персоналу за умов, що склалася, може досягатися тільки за конкретної постановки цілей і розширення самостійності в роботі, що, у свою чергу, потребує змін у системі матеріальної мотивації. Оплата праці, якій належить провідна роль у мотиваційному механізмі, потребує індивідуалізації, точного врахування результатів діяльності кожного працівника [3, с. 71].

Для вирішення проблем відповідності ефективності діяльності співробітника та розміру одержуваної ним заробітної плати використовується система “Pay for Performance” – “плата за виконання” (далі – PFP). Під PFP розуміється застосування будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, що одержується працівником, залежить від

індивідуальних і групових відмінностей у виконанні діяльності. Згідно з даними, отриманими в 23rd Annual Hewitt Associates Salary Increase Survey, за шість років відсоток коштів, які компанії направляли на PFP-програми, збільшився на 50%. Існує безліч типів гнучких схем оплати праці. Згадаємо основні з них [6, с. 21].

1. Комісійні. Це, мабуть, найпростіша і одночасно найстаріша PFP-схема. Суть її в тому, що співробітник отримує певний відсоток від сум, які йому платять клієнти при купівлі у нього товарів. Комісійні можуть використовуватися як у поєднанні з базовим окладом, так і незалежно від нього, повністю становлячи заробітну плату співробітника. Хоча комісійні і є найбільш "прямою" PFP-схемою, пік їхньої популярності, безумовно, залишився в минулому.

2. Грошові виплати за виконання поставлених цілей. Це найбільш поширений тип PFP-планів (за деякими даними, такі винагороди використовує 61% компаній, що застосовують PFP). Такі виплати в цілому здійснюються при відповідності працівника деяким заздалегідь встановленим критеріям. Серед них можуть бути економічні показники, показники якості, оцінювання співробітника іншими особами. Так, наприклад, розмір винагород, які отримують менеджери компанії, частково залежатиме від задоволеності працюючих рядових співробітників UAI. Ця задоволеність буде вимірюватися незалежною аудиторською організацією. Сьогодні навіть ведуться розмови про введення PFP-схем при оплаті праці вчителів залежно від успішності їхніх учнів.

3. Спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника. По-перше, це можуть бути спеціальні премії, що виплачуються співробітникам за володіння навичками, гостро необхідними компанії в даний момент. По-друге, це можуть бути премії за вірність компанії, які отримують співробітники, що пропрацювали в організації певну кількість часу. Такі премії можуть виплачуватися і фахівцям, відхід яких дуже небажаний для компанії. По-третє, це можуть бути премії "зіркам" компанії.

4. Програми поділу прибутку. При такій схемі співробітники отримують певний відсоток прибутку компанії. З одного боку, ці програми можуть застосовуватися як індивідуальні винагороди, і в такому випадку при гарному виконанні своєї роботи співробітник одержує заздалегідь обумовлений відсоток прибутку. З іншого боку, компанія може встановити схему розподілу прибутку для всіх співробітників: у такому випадку це не спосіб винагороди за відмінну роботу, а спосіб психологічного об'єднання працівників компанії.

5. Акції та опціони на їх купівлю. При такій схемі формально співробітник ніяких виплат у формі "живих" грошей не отримує. Замість цього рада директорів компанії приймає рішення про безоплатне надання співробітнику у власність певної кількості акцій або просто про надання йому права придбати пакет акцій обумовленого розміру [6, с. 30].

Плюси PFP очевидні, тісний зв'язок винагороди, яку отримує співробітник, з ефективністю його діяльності приносить дивіденди і співробітнику, і компанії. 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. Компанія ж отримує мотивованих співробітників: люди намагаються зробити більше, щоб заробити більше, 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 співробітника багато в чому визначається суб'єктивною думкою менеджера, якому складно встановити і описати значущі відмінності між підлеглими. Щоб подолати її, компанія має використовувати незалежні методи оцінювання, що не базуються виключно на особистих симпатіях і 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 організації великі дивіденди у вигляді високої мотивації співробітників, зростання віддачі від них і як підсумок збільшення прибутку всієї компанії [6, с. 39].

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

Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації, насамперед, спрямоване 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 вищої 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 [1, с. 53].

Нематеріальна мотивація спрямована на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно зі зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Під нематеріальним ми розуміємо такі заохочення до високорезультативної роботи, які не видаються співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від компанії інвестицій у якість робочої сили, а саме: можливість розвитку і навчання, планування кар'єри, оздоровлення, пільгове харчування тощо [4, с. 22]. Результатом, який досягається до допомогою нематеріальної мотивації, є підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників у компанії.

Цікавим способом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Особливість такої мотивації полягає в тому, що розбіжності в навантаженні працівників, які зумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі. Ця форма немонетарної мотивації поки не набула поширення у практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про необхідність упровадження системи компенсації вільним часом на підприємствах цих країн. Використання гнучких форм зайнятості (скорочений робочий день, збільшення відпустки, гнучкий графік роботи, на-

дання відгулів та ін.) надає можливість вибору працездатному населенню між робочим часом та відпочинком.

До моральних способів мотивації належить визнання заслуг (особисте та публічне). Суть особистого визнання полягає в тому, що працівники, які позитивно виділилися у справах підприємства, згадуються в доповідях вищому керівництву фірми чи особисто представляються йому, одержують право підпису відповідальних документів, у розробці яких вони брали участь, персонально вітаються дирекцією з нагоди свят чи сімейних дат [7, с. 39].

Науковці зазначають, що кожна людина індивідуальна, і в кожній людині є індивідуальні потреби, які вона бажає задовольнити, працюючи на підприємстві. Таким чином, при побудові системи мотивації керівнику слід пам'ятати, що не можна мотивувати всіх працівників однаково. Це допоможе йому зробити систему мотивації економічно ефективною. Система нематеріальної мотивації має бути різною не тільки для працівників різних рівнів, але й враховувати соціальний статус, вік, стать працівника, а також його психологічні особливості [8, с. 63].

Наприклад, за даними опитувань, проведених КМІС у 2010 р. найманих працівників у десяти регіонах України, можна виділити деякі розбіжності між пріоритетами нематеріального стимулювання праці в процесі кар'єрного зростання у чоловіків і жінок (див. табл.) [5, с. 36].

Таблиця

Гендерні пріоритети нематеріального стимулювання праці

Чоловіки	Жінки
Кар'єрне зростання, оплата тренажерного залу й обіду	Участь у культурних програмах, виставках
Участь у культурних програмах, виставках	Оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку, цінні подарунки
Оплата відпусток	Оплата відпочинку
Участь у тренінгах, навчальних курсах	Участь у тренінгах, навчальних курсах
Оплата відпочинку	Оплата відпусток
Оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку, цінні подарунки	Кар'єрне зростання, оплата тренажерного залу й обіду

Отже, на базі вищевикладеного матеріалу пропонуємо такі методи нематеріальної мотивації персоналу:

- постановка перед працівниками чітко сформульованих і досяжних цілей;
- систематичний аналіз успішно досягнутих працівниками цілей;
- залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації;
- створення якомога прозорішої системи оцінювання і оплати їх праці;
- делегування працівникам управлінських повноважень;
- підвищення персональної відповідальності кожного працівника з наданням права вибору методів вирішення поставлених завдань;
- публічне визнання успіхів працівників у роботі, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами;
- увага безпосереднього керівництва до думки працівників;
- створення атмосфери відкритого суперництва з регулярним підведенням підсумків змагання;
- наділення працівників владними повноваженнями при проведенні невиробничих заходів;
- залучення працівників до вирішення проблем, що вимагають нестандартного підходу;
- врахування уявлень працівників про справедливість у розподілі обов'язків і в методах винагороди.

IV. Висновки

Розробці методів матеріального і нематеріального стимулювання приділяється все більше уваги. Керівники підприємств, які мають комерційний успіх на ринку, замислюються над розробкою кадрових стратегій, що включали б різноманітні аспекти управління процесом праці.

Серед найвідоміших зарубіжних систем матеріальної мотивації найбільш цікавою є "Pay for Performance" – "Плата за виконання", яка включає в себе різні методи стимулювання залежно від специфіки підприємства.

Безумовно, для кожного конкретного працівника має бути побудована окрема система стимулювання з урахуванням особистих якостей, наявності тих чи інших ресурсів в організації, стилем керівництва в компанії і у відділі. Дієвість запропонованих методів може бути оцінена лише з часом. Проте зарубіжний досвід дає змогу стверджувати, що нематеріальні методи дають можливість успішно застосувати їх для вирішення завдань підвищення ефективності діяльності працівників.

Список використаної літератури

1. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір. – 2010. – № 5. – С. 53–58.
2. Виханский О.С. Менеджмент : учеб. для экон. спец. вузов / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М., 2001. – 420 с.
3. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления) / В.И. Бовыкин. – М. : Экономика, 1997. – 368 с.
4. Иванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г.В. Иванченко // Економіст. – 2010. – № 3. – С. 21–23.
5. Иванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С.Л. Иванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – С. 34–38.
6. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
7. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / О.В. Тужилкіна // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9. – С. 37–41.
8. Юкіш В.В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління / В.В. Юкіш // Інноваційна економіка. – 2009. – № 8. – С. 62–66.

Стаття надійшла до редакції 03.01.2013.

Криворотко І.А. Исследование зарубежного опыта мотивации персонала для использования в украинских условиях

В статье представлены основные направления материального стимулирования и выделено систему PFP как наиболее прогрессивную. Определены основные направления нематериальной мотивации персонала предприятий.

Ключевые слова: персонал, стимулирование, опыт, материальная мотивация, нематериальная мотивация.

Krivorotko I. Study foreign experience staff motivation for a ukrainian conditions

The paper presents the main lines of material incentives and allocated PFP system as the most progressive. Also identified key areas of non-material motivation of enterprises.

Key words: personnel, promote, experience, financial motivation, motivation is immaterial.