

Список використаних джерел:

1. Борщевський В. Модернізація транспортної інфраструктури в процесі наближення до ЄС: досвід Польщі для України. *Міжнародні відносини. Серія: Економічні науки*. 2016. №9. С. 114-121.
2. Кузьменко А. В. Досвід та закономірності формування світової транспортно-логістичної інфраструктури *Науковий огляд*. 2015. № 7 (17). С. 5-14.
3. Мансуров Т. Европейский союз: опыт и проблемы. Критический анализ. *Экономические стратегии*. 2017. № 5. С. 19-20.
4. Орлова В. М. Європейська транспортна політика: орієнтири для залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 31. С. 52-56.
5. A quick guide to EU Funding 2014-2020. Brussels: Deloitte Limited., 2014. 48 p.
6. Cigu Elena, Agheorghiesei Daniela Tatiana, Gavriliuță (Vatamanu) Anca Florentina and Toader Elena (2019). Transport Infrastructure Development, Public Performance and Long-Run Economic Growth: A Case Study for the Eu-28 Countries. *Sustainability*. 11(67). URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/11/1/67#stats_id
7. European Commission – Directorate General for Energy and Transport. Keep Europe moving. Brussels, June, 2006, pp. 4-11.
8. European Commission – Directorate General for Mobility and Transport. Delivering TEN-T. Facts & figures. Brussels, September 2017, pp. 12-13.
9. New ways of financing transport infrastructure projects in Europe. Brussels, 2018, 120 p.
10. OECD Futures Project on Transcontinental Infrastructure Needs to 2030/50. OECD 2011, 52 p.
11. Study on permitting and facilitating the preparation of TEN-T core network projects Brussels, Milieu Ltd, 2016, 80 p.
12. Transport Infrastructure Investment: Capturing the Wider Benefits of Investment in Transport Infrastructure. London, 2014, 14 p.
13. Transport in the European Union Current Trends and Issues. Brussels, April, 2018. 144 p.

УДК 331.101.38.331.2

Сақун Л.М., к.е.н., доцент

Шкодінова І.О., студентка

Шевченко А.С., студентка

Кременчуцький національний університет ім. М. Остроградського

СВІТОВИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА МОЖЛИВІСТЬ ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

У статті розглядаються теоретичні основи мотивації та стимуляції праці. Спираючись на світову теорію та практику мотивації праці, аналізуються деякі методи мотивації персоналу розвинених країн та розробляються рекомендації щодо покращення діяльності персоналу на вітчизняних підприємствах.

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

Sakun L., Shkodinova I., Shevchenko A.

WORLD EXPERIENCE OF MOTIVATION AND THE POSSIBILITY OF ITS IMPLEMENTATION IN UKRAINE

Theoretical bases of motivation and stimulation of labour are expounded in the article. Leaning against the world theory and practice of motivation of labour, some methods of motivation of personnel of the developed countries are analysed and also recommendations about improvement of activity of personnel at the domestic enterprises are developed.

Keywords: personnel, motivation, model of motivation, stimulation.

Сақун Л.Н., Шкодінова И.А., Шевченко А.С.

МИРОВОЙ ОПЫТ МОТИВАЦИИ ТРУДА И ВОЗМОЖНОСТЬ ЕГО ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ В УКРАИНЕ

В статье изложены теоретические основы мотивации и стимуляции труда. Проанализированы мировая теория и практика мотивации труда, некоторые методы мотивации персонала развитых стран, разработаны рекомендации по повышению активности персонала на отечественных предприятиях.

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

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Питанню мотивації праці у світовій практиці завжди приділялося багато уваги. В Україні сучасні методи мотивації не відповідають вимогам робітників підприємства. У визначенні трудової поведінки працівників акцентують увагу на матеріальних мотивах, що сприяє відсуненню нематеріальних мотивів і стимулів на другий план.

Актуальність дослідження проблеми мотивації праці та її трансформації в сучасних умовах ґрунтується на необхідності пошуків нових мотиваційних механізмів, чинників та напрямків мотиваційного стимулювання задля підвищення соціально-економічної ефективності трудової діяльності. Тому проблеми, пов'язані із розвитком та удосконаленням систем мотивації праці, набувають в сучасних умовах особливої актуальності[5].

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Вагомий внесок у розвиток та вдосконалення теорії і практики мотивації праці зробили відомі зарубіжні автори – А. Файоль, Д. МакГрегор, Ф.Тейлор, П. Друкер, Е. Робінс та інші. Вітчизняні науковці також приділили багато уваги дослідженню цієї теми, зокрема: І.В. Шепель, А.В. Козаченко, О.А. Бугуцький, І. Бондар, А.М. Колот, В.С. Діесперов та інші. Однак єдиний підхід, який став би універсальним для будь-якої організації, знайдений не був. Тому проблема мотивації праці потребує подальшого аналізу, переосмислення існуючих концепцій та розробки нових методів реалізації й формування мотиваційних моделей в умовах мінливого середовища.

Метою статті є вивчення сутності мотивації праці та необхідність формування й впровадження оновленої мотиваційної системи у діяльність підприємств, що враховує специфіку сучасних економічних процесів в Україні. Для розробки такої моделі виникає необхідність використовувати вже накопичений світовою практикою досвід, який повинен стати не лише основою для побудови власних високоефективних систем мотивації персоналу, а й прикладом для наслідування та орієнтиром у динаміці розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. На сьогодні українська модель мотивації персоналу обмежуються фінансовими та економічними стимулами, тоді як нематеріальний бік мотивування не удосконалюється взагалі. В умовах, які склались в Україні, мотиваційний механізм базується на прагненні задовольнити первинні потреби працівників лише за допомогою економічних методів. Тому при розробці механізму мотивації праці на підприємствах необхідно використовувати вже накопичений світовою практикою досвід[3].

Сучасні науковці виділяють декілька моделей мотивації персоналу в розрізі іноземного досвіду, а саме: японську, американську, французьку, англійську, німецьку, шведську моделі[1].

У японській моделі зростання продуктивності праці на пряму залежить від зростання рівня життя населення, в тому числі заробітної плати. Таким чином, використання такої системи дає можливість зростання заробітної плати шляхом підвищення кваліфікації та трудовим внеском працівника, посилюючи тим самим мотивацію персоналу, яка прямо впливає на результати роботи.

Американська модель мотивації персоналу ґрунтується на всебічному заохоченні підприємницької активності і збагаченні найбільш активної частини населення. На американських підприємствах застосовується нова система мотивації персоналу, при якій підвищення заробітної праці залежить не стільки від виробітку, скільки від числа освоєних професій і зростання кваліфікації. Отримати надбавку до зарплати працівник може шляхом накопичення балів, які нараховуються при завершенні навчання за додатковою спеціальністю.

У центрі німецької моделі мотивації персоналу знаходяться інтереси працівників, які усвідомлює відповідальність перед суспільством. Гармонійне поєднання стимулювання праці та соціальних гарантій – одна з найбільш оптимальних моделей в

економічній теорії. Продуктивність, ступінь складності праці та кваліфікація працівника значно впливають на рівень оплати праці персоналу. При зростанні продуктивності праці та індивідуальних досягнень працівникам виплачуються бонуси.

Французька модель мотивації праці зосереджена на використанні великої кількості різноманітних економічних інструментів. Головна її особливість полягає в тому, що вона робить стимулюючий вплив на якість та ефективність праці, служить чинником саморегулювання розміру фонду оплати праці шляхом урахування якості виконуваної роботи, рівня професійної кваліфікації, рівня мобільності працівника кількості внесених раціоналізаторських пропозицій.

Також на французьких підприємствах діє методика оцінки праці. Застосовується бальна оцінка ефективності праці робітника (від 0 до 120 балів) за шістьма показниками: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика виробництва, ініціативність.

Широке поширення партнерських відносин між підприємцями і робітниками – основа мотивації праці у Великобританії, що виявляється в активній участі персоналу у власності, прибутку і прийнятті рішень на підприємствах. Робітник підприємства отримує заробітну плату за трьома напрямками: основна заробітна плата, частка від участі в прибутку на основі праці, частка від прибутку на основі вкладеного ним капіталу. Участь у прибутках вводиться тоді, коли до встановленого доходу регулярно нараховується відповідна частка від прибутку підприємства, а участь у капіталі передбачає внесення частини власних заощаджень працівників в обмін на акції чи облигації фірми.

Провідну роль у розвитку шведської моделі мотивації праці відіграє соціальна політика держави, що базується на зменшенні майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Формування заробітної плати у Швеції побудовано на принципі – «однакова оплата праці за однакову працю» (незалежно від фінансового стану підприємства). Щорічні та «відкладені» не менше ніж на п'ять років преміальні стимулюють до більш продуктивної праці. Перевагами цієї системи є зростання життєвого рівня населення, постійність кадрів, створення умов для ліквідації соціальних конфліктів[4].

Дослідивши найвідоміші іноземні моделі мотивації персоналу, можна знайти як схожі, так і відмінні риси. Найголовніше, що їх об'єднує – ефективність, про що можна судити по рівню економічного розвитку країн, де вони запроваджені. В узагальненому вигляді закордонні системи мотивації праці наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Закордонні системи мотивації праці та їх особливості

Країна	Основні фактори мотивації праці	Особливості мотивації праці
Японія	Стаж Вік Результати праці Професійна майстерність	Довічний найм Допомога при виході на пенсію
США	Якість роботи Заохочення підприємницької активності Висока кваліфікація	Участь у прибутку Премії за безаварійну роботу Дотримання технологічної дисципліни
Німеччина	Якість Кваліфікація	Соціальні гарантії Бонуси за індивідуальні досягнення
Франція	Рівень мобілізації Кваліфікація Кількість раціоналізаторських пропозицій	Бальна оцінка праці робітника Індивідуалізація оплати праці Додаткові винагороди
Великобританія	Дохід Кількість виходів на роботу	Пайова участь у капіталі Система подвійних ставок
Швеція	Солідарна заробітна плата	Сильна соціальна політика Щорічні та «відкладені» преміальні

З огляду на досліджені моделі, можемо сказати, що в Україні знижений інтерес та увага до проблем трудової мотивації праці, відсутня ефективна стратегія у сфері мотивування.

В Україні тривалий час використовувалась єдина мотиваційна модель «батога і пряника». Вона довгий час залишалася стандартизованою і незмінною, а будь яке відхилення від стандартів вважалось порушенням існуючих нормативних законодавчих актів. В сучасних умовах господарювання необхідно сформувавши новий механізм мотивації праці, який би враховував усі потреби працівника в процесі його трудової діяльності.

Сучасний стан у сфері мотивації українських підприємств знаходиться на рівні Західної Європи 19 століття. Можна констатувати історичний розрив між теорією мотивації, визнанням необхідності введення більш сучасних мотиваційних систем і їхньою практичною реалізацією. Підприємствам нашої держави необхідно формувати культуру праці і певну систему цінностей, яка з часом може стати фундаментом створення національної моделі управління.

На сьогоднішньому етапі розвитку економіки України ще не сформований злагоджений механізм мотивації ефективної праці. Тому у створенні систем мотивації виявляються окремі проблеми:

- ✓ правові (відсутність нормативно-правової бази з питань захисту працюючих);
- ✓ економічні (низький рівень заробітної плати, слабкий зв'язок результату і оплати праці);
- ✓ соціально-психологічні (особливості менталітету, демотивація);
- ✓ управлінські (національні відмінності в управлінні пов'язані з соціально-психологічними особливостями працівників);
- ✓ етичні (мораль, норми моралі, взаємовідносини в колективі).

Основним мотивуючим фактором працівників є отримання гарантованої заробітної плати. Саме тому, вітчизняні керівники, як правило розглядають систему мотивації як інструмент, що базується на персональних виплатах працівнику, тобто процес мотивації зводиться лише до використання матеріальних методів. При цьому керівники вважають, що даний елемент є основним і повинен задовольнити всі потреби працівників в мотивації.

З метою підвищення ефективності нематеріального стимулювання персоналу в Україні доцільно проаналізувати і виявити можливості застосування досягнень у сфері управління і стимулювання трудової діяльності таких країн як США, Японія, Франція, країн Західної Європи. Повний комплекс методів, які використовують міжнародні корпорації для стимулювання роботи персоналу, представлений на рис. 1.

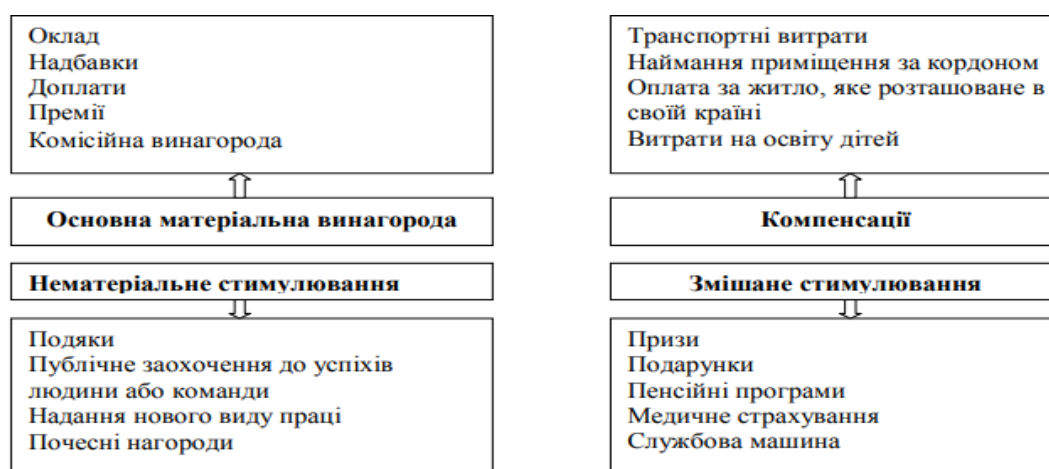


Рис. 1. Оптимальний комплекс засобів стимулювання міжнародних корпорацій

Не варто ігнорувати методи нематеріального стимулювання, використання яких набуває особливої актуальності в умовах обмежених ресурсів. Такий комплексний підхід допоможе не тільки втримати цінні кадри при поточному рівні заробітної плати, але і мотивувати їх на більш продуктивну роботу.

Для України скопіювати повністю будь-яку модель неможливо. Їх впровадження залежить не лише від бажання керівництва, а й від економічної ситуації в країні, фінансових можливостей підприємства, менталітету тощо. Доцільніше запозичити деякі елементи цих моделей мотивації.

На прикладі ПрАТ «Кредмаш» ми розглянули недоліки та проблеми української моделі мотивації праці. Так дослідивши мотиваційну систему ПрАТ «Кредмаш», ми виявили недоліки діючого механізму мотивації праці, зокрема спостерігається суттєве зниження рівня оплати праці, відбувається відтік кадрів з галузі машинобудування, до того ж винагорода за продуктивність праці зводиться лише до грошових виплат. Керівництвом ПрАТ «Кредмаш» було проведено опитування працівників щодо оцінки ступеня рівня їх мотивації. Результати роботи наведені у рис.2 [2].

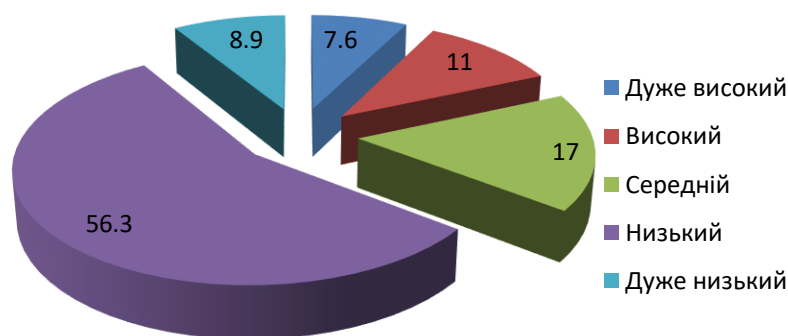


Рис. 2. - Рівень мотивації персоналу на ПрАТ «Кредмаш»

Відсотки розподілились наступним чином: дуже висока (7,6%); висока (11%); середня (17%); низька (56,3%); дуже низька (8,9%). З отриманих даних видно, що 56,3% опитаних відносять свою мотивацію до недостатньої. Найбільше респондентів непокоять у роботі такі фактори, як несправедливий розподіл матеріальної винагороди, погані умови праці і часті збої виробничого процесу. Тому ми пропонуємо удосконалену систему мотивації праці на ПрАТ «Кредмаш», усі дані якої наведені в табл. 2.

Таблиця 2

Удосконалена система мотивації праці на ПрАТ «Кредмаш»

Система мотивації	
Економічні методи	Соціальні методи
<ul style="list-style-type: none"> – доплати за суміщення професій (посад) і виконання; – підвищення з/п за роботу вагітним жінкам; – грошові бонуси за навчання учнів; – премії за створення та впровадження інновацій; – премії за економію матеріальних ресурсів; – надбавки за дотримання виробничо-технологічної дисципліни. 	<ul style="list-style-type: none"> – стимулювання вільним часом; – участь в управлінні; – творчий розвиток; – виключення важких та шкідливих для здоров'я робіт; – просування по службі.

Також для більш успішного функціонування ПрАТ «Кредмаш» доречним буде використати елементи американської та японської моделей. Слід перейняти такі ознаки американської моделі мотивації праці: заробітна плата на пряму залежить від кваліфікації робітника та його активної участі у розвитку підприємства.

Водночас у японській моделі краще звернути увагу на виховання колективізму, адже взаємовідносини між працівником і керівництвом на японських підприємствах будуються не на стосунках лояльності працівника до своєї організації, а навпаки, це відносини, які виховують лояльність і формують поведінку працівника в групі у відповідь на вимоги компанії.

Висновки. Дослідивши найвідоміші іноземні моделі мотивації персоналу, можна знайти як схожі, так і відмінні риси, однак їх всіх об'єднує ефективність, про що можна судити по рівню економічного розвитку країн, де вони запроваджені.

Для України повністю скопіювати будь-яку модель мотивації неможливо, тому доцільніше запозичити лише деякі її елементи. Зокрема, в сучасних умовах, на вітчизняних підприємствах краще впровадити елементи американської моделі мотивації персоналу, які дозволять підвищити рівень продуктивності праці та її якість, допоможуть суттєво заощадити на виготовленні продукції та збільшити обсяги випуску. Однак їх реалізація передбачає часту атестацію працівників та підвищення їхньої кваліфікації, що не може дозволити собі кожне українське підприємство.

Отже, на сучасному етапі розвитку механізму мотивації персоналу потрібно зосередити увагу на органічному поєднанні матеріальних та нематеріальних мотивуючих елементів, які б комплексно окреслили її оптимальну систему та корпоративну культуру. До того ж досвід європейських країн та можливість його впровадження на вітчизняних підприємствах стане запорукою позитивних зрушень у вітчизняній теорії мотивації персоналу.

Список використаних джерел:

1. Возаченко А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці [Електронний ресурс]: - Режим доступу: http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyj_opyt_motivacii_truda.html
2. Офіційний сайт компанії ПрАТ «Кредмаш» [Електронний ресурс]: - Режим доступу: <https://kredmash.com/ua>
3. 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.
4. 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.
5. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2013. – 568 с.

Рецензент д.е.н., професор Хоменко М.