

УДК 33.331

АДАПТАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ДО СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В УКРАЇНИ*Стаценко Є.В., Лобода Ю.В.*

Досліджено досвід розвинених країн у сфері нематеріального стимулювання персоналу, виявлені особливості та відмінності української та зарубіжних систем мотивації праці та визначені труднощі впровадження методів нематеріального стимулювання персоналу. Крім цього зарубіжний досвід у системі нематеріального стимулювання персоналу адаптований до вітчизняної системи стимулювання персоналу на підприємстві.

Ключові слова: мотивація праці, потреба, персонал, нематеріальна мотивація праці, зарубіжний досвід мотивації праці.

Виробничі процеси на підприємстві здійснюються переважно з використанням трудового потенціалу, ефективність використання якого багато в чому залежить від існуючої на ньому системи стимулювання праці. Тому наявність мотивованих, висококваліфікованих трудових ресурсів багато в чому визначає ефективність функціонування підприємства, конкурентоспроможність, а також можливість досягнення поставлених цілей. Враховуючи вищевикладене, слід зазначити, що створення мотиваційного середовища на підприємстві, що забезпечує максимальну зацікавленість людей у сприятливій реалізації свого трудового потенціалу, є головним завданням його менеджерів і власників. Об'єктом дослідження є система стимулювання персоналу в сучасних умовах господарювання, тоді як предмет являє собою процес нематеріального стимулювання праці на національних підприємствах.

Метою даної статті є обґрунтування можливостей вітчизняних підприємств у застосуванні методів стимулювання персоналу. Для цього поставлені і вирішені наступні завдання: досліджені підходи вчених до визначення категорії «мотивація праці»; досліджено досвід розвинених країн у сфері нематеріального стимулювання персоналу; виявлено особливості та відмінності української та зарубіжних систем мотивації праці; виявлено труднощі впровадження методів нематеріального стимулювання персоналу, зарубіжний досвід у системі нематеріального стимулювання персоналу, адаптований до вітчизняної системи стимулювання персоналу на підприємстві.

В сучасних умовах розвитку суспільства застосування методів мотивації персоналу дозволяє стимулювати працівників підприємства на досягнення його стратегічних цілей, що впливає на ефективність діяльності господарюючого суб'єкта. Зазначимо, що стосовно до індивідуума, на думку Р. Дафта, під мотивацією слід розуміти сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, задають її межі та форми, а також направляють працівника на досягнення цілей [1, с. 403]. При цьому, стосовно до трудового процесу, Бойчик І.М вважає, що мотивація передбачає реалізацію сукупності взаємопов'язаних заходів, які стимулюють трудовий колектив до досягнення особистих цілей кожного його члена і спільних цілей діяльності підприємства [2, с. 316].

Відзначимо, що ефективність управлінського впливу на працівників підприємства багато в чому зумовлюється діючою системою мотивації персоналу, використання механізмів якої дозволяє сформувати свідоме ставлення до праці. Отже, для ефективного функціонування системи мотивації на підприємстві при її формуванні слід враховувати фундаментальні наукові підходи до моделей, методів, функцій та інших елементів аналізованої системи. Так, в якості основи для створення моделі мотивації на підприємстві пропонуємо розглядати теорію ієрархії потреб А. Маслоу [3, с. 101], згідно з якою успіх спонукання працівників до продуктивної праці залежить від того, наскільки повно враховані актуальні потреби людини, зведені вченим у ієрархію: фізіологічні потреби, потреба в безпеці і захисті, в належності до певної соціальної групи, причетності, підтримці, потреба в повазі і визнанні, а також в самовираженні (рис.1). Беручи до уваги положення А. Маслоу про те, що потреби у людини проявляються в певній послідовності, відзначимо, що в сучасній науці управлі-

ння персоналом, задоволення потреб працівників здійснюється без врахування даної послідовності, так як кожен працівник має власну систему цінностей, яка визначає унікальний набір і співвідношення мотивуючих факторів. Саме тому основою сучасних теорій мотивації персоналу є наявність таких характеристик, які дозволили б кожному працівникові отримувати задоволення по всіх категоріях потреб, зазначених у теорії А. Маслоу [5, с. 159]. Фізіологічні потреби людини з точки зору нематеріальної мотивації можуть бути задоволені на підприємстві за допомогою забезпечення працівників справедливою та стабільною оплатою праці.

Для управління потребою в безпеці та захисті слід застосовувати інформування колективу про довгострокові перспективи діяльності компанії, так як кожен співробітник повинен бути впевнений у стабільності свого робочого місця, а також повинен бути соціально захищений професійними комітетами і колективним договором.

Сутність потреби в повазі і визнанні полягає в тому, виконуючи свою роботу, спілкуючись з колегами, керівництвом, кожен працівник потребує слів схвалення про виконану роботу. При цьому, менеджери і власники підприємства повинні керуватися такими методами та заходами для реалізації цієї потреби, як нагороди, поздоровлення з досягненнями та особистими святами.

Для ефективного управління потребою в належності до певної соціальної групи на підприємстві варто застосовувати такі методи та заходи мотивації, як створення сприятливого психологічного клімату в колективі, проведення свят та заходів, а також забезпечення зворотного зв'язку між працівниками і керівництвом, за допомогою спільного прийняття рішень.

Основою потреби в самовираженні є те, що кожна людина бажає реалізувати свій потенціал, розкрити свої можливості, вдосконалюватися. На підприємстві для управління потребою в самовираженні використовуються такі методи мотивації, як надання виконуваній роботі змістовності, можливості професійного навчання та підвищення кваліфікації, надання відповідальної роботи, стимулювання раціоналізаторства та винахідництва. Також для задоволення цих потреб використовуються методи, які не мають безпосереднього відношення до роботи, а саме формування клубів, гуртків, команд, аматорських театрів з персоналу підприємства.



*Класифіковано авторами

Рис. 1. Методи нематеріальної мотивації праці

На сучасному етапі розвитку України основним мотивуючим фактором працівників є отримання гарантованої заробітної плати, тому, як правило, вітчизняні керівники розглядають систему мотивації як інструмент, що базується на персональних виплатах працівнику, тобто процес мотивації здійснюється лише за допомогою матеріальних методів. При цьому керівники вважають, що даний елемент є основним і повинен задовольнити всі потреби працівників в мотивації. Однак, для України нематеріальне стимулювання набуває особливої актуальності, оскільки національні підприємства часто діють в умовах обмежених ресурсів, тому головна мета менеджерів не тільки втримати цінні кадри при поточному рівні заробітної плати, але і мотивувати їх на більш продуктивну роботу.

Виходячи з цього, на даному етапі розвитку українського суспільства, мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без застосування сучасних нематеріальних заходів та методів стимулювання персоналу, які дозволяють б задовольняти всі потреби працівника. Тому, з метою підвищення ефективності нематеріального стимулювання персоналу в Україні, вважаємо за доцільне проаналізувати і виявити можливості застосування досягнень у сфері управління і стимулювання трудової діяльності таких країн як США, Японія, країн Західної Європи.

Особливо поширеними є досягнення в сфері мотивації праці в компаніях Сполучених Штатів Америки, окремі методи і форми стимулювання яких вивчаються і застосовуються в усьому світі. Так у США існує два основних напрямки в нематеріальному стимулюванні персоналу, перший з яких полягає у створенні довірчих відносин між керівником і підлеглими, що досягається встановленням спільних цінностей, тобто, перед працівниками ставляться чіткі завдання і цілі діяльності, досягнення яких здійснюється в результаті якісної, ефективної праці та постійного підвищення професійного рівня. При цьому, кожному працівникові, по можливості, підбирається найбільш цікава, змістовна, посильна робота з урахуванням його психологічних особливостей. Також працівники мають право брати участь у прийнятті рішень з різних актуальних питань діяльності підприємства, що досягається в результаті опитувань, методів «мозкового штурму» і в цілому дозволяє їм відчувати свою причетність до компанії. Нині майже 25% американських фірм з чисельністю працівників понад 500 осіб мають у своїй структурі ради робітників або спільні комітети робітників і адміністрації. Вони розв'язують в основному виробничі проблеми, а також виконують інформаційні та консультативні функції. Участь робітників в управлінні фірмою в США реалізується делегуванням їхніх представників у вищі органи управління і передовсім раду директорів [7, с. 138].

Другий напрямок нематеріального стимулювання персоналу пов'язаний з розвитком у працівника індивідуалізму. Для цього на підприємствах США враховують думку кожного працівника, найманому працівникові на всіх рівнях делегуються додаткові повноваження в управлінні виробництвом, розподілі прибутку, довіряють підготовку проектів, що дозволяє відчувати працівникові свою значимість у функціонуванні підприємства, а також створює усвідомлення того, що всі працівники знаходяться в однакових умовах.

Зазначені напрямки нематеріального стимулювання персоналу використовують такі компанії, як, IBM, P & G, які заохочують і підтримують ентузіастів, раціоналізаторів та винахідників, що дозволяє створити переваги при впровадженні інновацій. При цьому корпорація IBM пропонує широкий вибір програм та курсів, що надає талановитим співробітникам можливість підвищити свою кваліфікацію і дозволяє розвинути їхню кар'єру в рамках підприємства.

Важливою особливістю методів нематеріального стимулювання персоналу в США є широке поширення таких методів, як командоутворення або *teambuilding* і моральне заохочення. Командоутворення передбачає організацію загальнофірмових заходів, заміських та екскурсійних поїздок за рахунок компанії, що дає можливість згуртувати колектив і готує до роботи в команді. Моральне заохочення проявляється у вигляді усної похвали, компліментів, спеціальних нагрудних знаків. Так, наприклад, у компанії Walt Disney Co застосовується така практика: на центральній вулиці парку Disneyland на вікнах кафе розташовуються портрети найбільш цінних працівників, а в компанії Southwest Airlines випущений спеціальний літак, всередині якого викарбувані імена співробітників. У результаті активного впровадження в систему управління персоналом методів нематеріального стимулювання, ці компанії відрізняються найнижчою текучістю кадрів [5, с. 9]. Нематеріальна мотивація персоналу в західноєвропейських країнах багато в чому схожа з американською, але все ж має свої особливості, які полягають у більш широкому поширенні партнерських відносин між підприємствами і робітниками. Це проявляється в активній участі персоналу у власності, прибутках та прийнятті рішень.

Так, в Австрії, Данії, Голландії, Люксембурзі, Швеції законодавчо закріплено участь робітників у радах директорів компаній з правом голосу. Працівники компаній Франції мають своїх представників у радах директорів, але без права голосу в прийнятті рішень. У Німеччині створюються виробничі ради, де спільно з керівництвом затверджуються такі питання, як статут підприємства, організація виробництва, питання робочого часу, визначення графіка відпусток, питання впровад-

ження технічних засобів контролю за продуктивністю праці, питання соціального забезпечення. Практика управління німецькими підприємствами показує, що подібна політика залучення працівників підприємства до управління сприяє розвитку їх трудової активності, що, в кінцевому рахунку, призводить до поліпшення кінцевих результатів виробництва [7, с.138].

Кардинально відрізняється від американської японська система управління персоналом, основа якої – якісно нова парадигма стосунків між керівником і найманими робітниками, заснована на гуманізмі, повазі до старших, загальної злагоди, відданості фірмі, що в цілому дозволяє розкрити особистісний потенціал кожного працівника [8, с.95]. Ця система складається з таких невід’ємних елементів, як довічний найм, зарплата за старшинством, профспілки.

Зазначимо, що традиційна японська система поступається місцем новій моделі управління працею, більш ефективною в сучасних умовах, однак декларувати про руйнування традиційної для Японії системи управління персоналом передчасно [9, с.48].

До заходів нематеріального стимулювання, які широко використовуються в Японії, можна віднести активне залучення працівників у різні виробничі гуртки та рухи, такі як «За підвищення продуктивності праці», «За роботу без браку», «Контроль над якістю продукції». Зазначимо, що головна задача таких заходів полягає в регулярних збираннях окремих членів колективу на добровільних засадах з метою виявлення проблем, які впливають на ефективність виробництва та якість продукції, а також підготовки пропозицій щодо їх усунення. За результатами діяльності гуртків досягається прямий економічний ефект, але набагато більш важливим є непрямий ефект, який проявляється в створенні позитивного морально-психологічного клімату, що сприяє активізації діяльності робочих з удосконалення організації праці на власній ділянці.

Важливим компонентом нематеріального стимулювання є налагодження «людських відносин». Так, керівництво японських компаній дотримується стилю неформального ділового спілкування з персоналом, що досягається щоденним спілкуванням керівника зі своїми підлеглими шляхом обміну привітаннями та інформацією безпосередньо на робочому місці працівника.

Таким чином, досвід, накопичений провідними корпораціями США, Японії, країнами Західної Європи повинен бути використаний при формуванні та розвитку системи нематеріального стимулювання вітчизняних підприємств.

Враховуючи те, що в Україні тривалий час використовувалась єдина мотиваційна модель «багато і пряника», яка залишалась стандартизованою і незмінною, а будь яке відхилення від стандартів вважалося порушенням існуючих нормативних законодавчих актів, в сучасних умовах господарювання необхідно сформувати новий механізм мотивації праці, який би враховував усі потреби працівника в процесі його трудової діяльності. Однак, при формуванні нової системи управління персоналом, і зокрема, при формуванні системи нематеріального стимулювання в Україні, можуть виникнути певні труднощі: економічні, правові, соціально-психологічні та управлінські [10, с.112].

Зокрема, економічні труднощі полягають в тому, що головним мотивуючим фактором на більшості підприємств України залишається гарантована заробітна плата. Однак існуючий рівень заробітної плати в повній мірі не мотивує працівників, і тому у них поступово знижується якість праці. Тобто систему мотивації персоналу не можна назвати ефективною, якщо вона заснована тільки на дії матеріальних факторів, таких як зарплата, премії, бонуси, і не включає нематеріальні стимули, тому що підвищення зарплати в певний момент перестає давати віддачу. Ця ситуація посилюється слабким зв’язком на вітчизняних підприємствах між результатами праці працівника і його оплатою, що порушує такий принцип мотивації, як справедливість.

Політичні труднощі, полягають, перш за все, у відсутності нормативно-правової бази з питань захисту найманих робітників. При формуванні системи мотивації в Україні, працівник не захищений від можливих наслідків, тому що іноді для досягнення цілей організації роботодавець зловживає своєю владою, а працівник не має можливості це змінити.

Соціально-психологічні труднощі пов’язані з тим, що при впровадженні певних нововведень в управлінні персоналом, обов’язково повинні враховуватися національні особливості трудових ресурсів, перш за все, особливості характеру українського працівника. Можна назвати умовно-пози-

тивні та умовно-негативні особливості характеру сучасного українського працівника. Зазначимо, що до умовно-негативних особливостей можна віднести імпульсивність, не пунктуальність, соціальну заздрість до успіхів співробітників, а до умовно-позитивних – ентузіазм, емоційну залученість роботою, готовність надати допомогу, особисту відданість керівникові особисто і в цілому колективу. Саме тому, побудова сучасної ефективної системи мотивації персоналу повинна враховувати ці особливості, що надасть можливість знизити вплив негативних якостей персоналу та найбільш ефективно використовувати їх позитивні якості.

Управлінські труднощі формування системи мотивації в Україні пов'язані, перш за все з тим, що важливу роль в українському менеджменті відіграє інтуїтивний пошук оптимальних рішень, який виникає через відсутність досвіду в цій сфері. Однак, на практиці, всі рішення при роботі з людьми мають бути ретельно обдуманими і науково обґрунтованими, бо тільки за цих умов можна забезпечити адекватне сприйняття нововведень персоналом підприємства.

Для підтримки трудового потенціалу персоналу, формування належного ставлення до праці, в першу чергу потрібно створити умови, за яких персонал сприймав би свою працю як свідому діяльність, необхідну не лише для життєзабезпечення, але й як джерело самовдосконалення, основу професійного й службового зростання. Тобто на вітчизняних підприємствах існує об'єктивна необхідність у розвитку організаційної культури на підприємстві, формуванню здорового, сприятливого, доброзичливого клімату в колективі а також суттєвої зміни системи мотивації праці, яка повинна бути побудована на 15 принципах сформованих ще Генрі Фордом, серед яких відзначимо те, що робота повинна мати резон, суспільну значущість, результати праці не повинні знеособлюватися, та ін. [11, с.26].

Зазначимо також, що в системі нематеріального стимулювання персоналу необхідно здійснювати впровадження програм з метою підвищення професійної компетентності, застосування системи безперервного навчання персоналу на підприємстві, у рамках якого може відбуватися поглиблення спеціальних знань за рахунок вивчення передового закордонного і вітчизняного досвіду. При цьому обов'язковим є створення однакових умов та можливостей для професійного росту працівників.

ВИСНОВКИ

Таким чином, подолавши труднощі при побудові системи управління персоналом, урахувавши особливості українського менталітету, створивши сприятливі умови на підприємстві для успішного впровадження новацій у сфері мотивації персоналу, можна переходити к виконанню конкретних дій, тобто до застосування певних методів та заходів нематеріальної мотивації персоналу, що дозволить розширити можливості вітчизняних підприємств у застосуванні методів стимулювання персоналу.

Вважаємо, що для вітчизняних підприємств доцільне впровадження таких методів мотивації, які б дозволили урахувати усі категорії потреб працівників підприємства, зазначених у теорії А. Маслоу. При цьому, перш за все, повинна бути забезпечена постійна заробітна плата, як основа мотивації на підприємстві та як метод, задовольняючий фізіологічні, життєзабезпечуючі потреби людини.

Потреба в безпеці формує прихильність працівника до організації, тому важливо застосовувати такий захід мотивації, як інформування колективу про довгострокові перспективи діяльності підприємства. Це дасть працівникові впевненість у стабільності свого робочого місця, що особливо актуально для вітчизняних підприємств у зв'язку з нестабільністю навколишнього політичного та економічного середовища.

Задоволення потреби в повазі і визнанні, формує у персоналу підприємства впевненість у собі, відчуття своєї корисності, визнання своїх здібностей. Для цього менеджери повинні організовувати ювілеї, урочистості, та заохочувати до праці врученням призів та нагород.

Для ефективного управління потребою в приналежності до певної соціальної групи на підприємстві варто застосовувати такі методи та заходи мотивації, як забезпечення зворотного зв'язку між працівниками і керівництвом за допомогою спільного прийняття рішень. Це дозволить за-

лучати працівників до управління підприємством, та активізувати їх трудову активність.

Зазначимо, що найбільшу увагу на вітчизняних підприємствах потрібно приділяти задоволенню потреби в самовираженні, що дозволило б повністю розкрити потенціал кожного працівника, підвищити рівень компетентності. Управління даною потребою повинно використовувати такі методи мотивації, як надання виконуваних робіт змістовності, можливість професійного навчання та підвищення кваліфікації, надання відповідальної роботи, стимулювання раціоналізаторства та винахідництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ричард Л. Дафт. Менеджмент / Ричард Л. Дафт. – Спб.: «Питер», 2007. – 403 с.
2. Бойчик І.М. Економіка підприємства: навч. посіб. / І.М. Бойчик – К.: Атака, 2007. – 316 с.
3. Маслоу А.Х. Мотивация и личность / А.Х. Маслоу – Спб. «Питер», 2008. – 352 с.
4. Научное обеспечение процессов реформирования экономических отношений в условиях глобализации: сб. науч. трудов по материалам междунар. науч.-практ. конф., 20-22 апр. 2007 г. - КИБ. - Симферополь: КИБ, 2007. – С. 159.
5. Дряхлов Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н.И. Дряхлов, Е.А.Куприянов // Социологические исследования. – 2002. - №12. – С.1-12.
6. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: навч. посіб./ В.М. Данюк – К.: КНЕУ, 2006. –398 с.
7. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. / А.М. Колот – К.: КНЕУ, 2002. – 345 с.
8. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу / С.В. Рукасов // Віс. Хмельницького нац. ун. – 2009. - №5. – С.93-96.
9. Лазарев С.В. Японский вариант управления мотивацией труда сотрудников / С.В. Лазарев, Н.С. Лазарев // Мотивация и оплата труда. – 2007. - №1. – С.48-53.
10. Декалюк О.В. Діагностика проблем мотивації персоналу у міжнародних компаніях в сучасних умовах господарювання / О.В. Декалюк, Л.В. Песченюк // Віс. Хмельницького нац. ун. – 2010. - №1. – С.112-114.
11. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства / Д.Петраченко // Схід. – 2009. - №9. – 23-27 с.