

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД КЕРУВАННЯ ПЕРСОНАЛОМ В РОЗРОБЦІ ОПТИМАЛЬНОЇ МОДЕЛІ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Вінницький національний технічний університет

Анотація

Проведено аналіз зарубіжних систем мотивації праці та розглянуто можливість адаптації окремих з них в Україні з метою пошуку шляхів удосконалення вітчизняного процесу управління кадрами.

Ключові слова: мотиваційний менеджмент, матеріальна та нематеріальна мотивація, стимулювання, моделі мотивації.

Abstract

An analysis of foreign labor motivation systems was carried out and the possibility of adapting some of them in Ukraine was considered in order to find ways of improvement the domestic personnel management process.

Keywords: motivational management, tangible and intangible motivation, incentivization, motivation models.

Вступ

Досвід сучасної світової економіки демонструє пряму залежність між ефективністю управління та концентрацією уваги на інтересах працівників. Акцент на пріоритетному ставленні до трудових ресурсів стає визначальним фактором на шляху забезпечення поставлених цілей економічного зростання та конкурентних переваг на ринку. Вітчизняна мотиваційна політика має невиважений характер і містить ряд проблем: низький рівень заробітної плати, нестабільність економічної ситуації, нечіткість критеріїв оцінки результатів, висока плинність персоналу, конфліктність, низький рівень продуктивності та якості праці та недостатність стимулів для працівників. Тому актуальним завданням для українських підприємств є пошук нових підходів до мотивації праці, створення сприятливих умов персоналу для їх зацікавленості в результатах діяльності, активний розвиток соціального партнерства. Врахування зарубіжного досвіду у вирішенні цих проблем допоможе Україні впровадити ефективні системи мотивації, розвинути корпоративну культуру співробітництва та створити умови для особистого та професійного росту працівників і цим забезпечити очікувану високу трудову віддачу й лояльне ставлення до підприємства.

Виклад основних результатів дослідження

Трудова мотивація на підприємствах у широкому сенсі розуміється як сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів, що спонукають персонал ефективно працювати та досягати поставлених цілей на робочому місці. Основними факторами, які створюють ситуаційне поле для працівників виступають: фінансова винагорода, задоволеність роботою, можливості кар'єрного зростання, визнання колега або начальства, відчуття мети та самореалізації, а також відповідність особистим цінностям і переконанням. Мотивовані співробітники характеризуються високою залученістю, продуктивністю та відданістю своїй роботі, що призводить до кращої продуктивності праці та загального успіху організації. Тому розуміння трудової мотивації та ефективне управління нею має вирішальне значення для підприємств, щоб підтримувати мотивовану та продуктивну робочу силу.

До основних мотиваційних завдань можна віднести:

- формування розуміння кожним працівником характеру та важливості мотивації у процесі роботи;
- підготовка персоналу та керівників в області психологічної бази спілкування всередині компанії;

– створення у кожного менеджера демократичних підходів до управління персоналом із використанням сучасних методів мотивації [2].

Мотивацію працівників розділяють на матеріальну та нематеріальну. В мотиваційному процесі важливо розуміти, що окрім матеріального задоволення людська індивідуальність потребує поваги, оцінки її внеску в робочий процес через нематеріальну мотивованість як факту визнання її заслуг.

Яскравим прикладом вдалого збалансованого поєднання існуючих елементів мотиваційного менеджменту не перший рік демонструє компанія Apple.

Apple характеризується унікальною специфікою мотиваційного менеджменту, побудованою на декількох ключових принципах. Ці принципи були сформовані в процесі розвитку компанії та спрямовані на залучення і утримання талановитих співробітників, а також на стимулювання їхньої продуктивності. Історія розвитку мотиваційного менеджменту в Apple може бути відслідкована від початку заснування компанії. Засновник Apple, Стів Джобс, вважав, що створення інноваційних продуктів – це функціонал талановитих та відданих своїй справі людей. Опираючись на таке твердження, ключові підходи до мотивації його співробітників були спрямовані на створення стимулів саме для творчості та відданості. Apple відома своєю корпоративною культурою, яка відзначається високими вимогами до праці та надихаючими завданнями. Компанія ефективно використовує систему заохочень та премій для просування співробітників, які демонструють виняткові результати. Крім цього, активне залучення до процесу прийняття рішень та пошук миттєвих рішень також є невід’ємними складовими мотиваційного менеджменту в Apple. У цілому, мотиваційний менеджмент в Apple – це унікальна корпоративна культура, яка активно підтримує інновації та високий рівень продуктивності серед персоналу.

В загальному списку успішних світових компаній, які досягли високих економічних показників шляхом головного акценту на унікальних та інноваційних підходах до управління мотивацією фігурують такі акули бізнесу, як: Amazon, Майкрософт, Tesla, Facebook, Alibaba, Samsung, IBM та багато інших.

З метою підвищення матеріальної та моральної зацікавленості у професійному навчанні, спеціальному плануванні кар’єри, розробленні та вдосконаленні механізму стимулювання роботодавців та працівників доцільно враховувати досвід розвинених країн у цій сфері. На вітчизняних підприємствах частково може бути застосований значний і різноманітний досвід організації стимулів і мотивації працівників на підприємствах, що створили розвинені країни. Тому слід перейти безпосередньо до аналізу світової практики стимулювання працівників. Найбільшу увагу заслуговує досвід таких країн, як Франції, Німеччини, Японії та США [1, 2].

Особливості та основні підходи до зарубіжного мотиваційного менеджменту на прикладі окремих країн наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Особливості та основні підходи до зарубіжного мотиваційного менеджменту

Країна	Основні підходи до мотиваційного менеджменту
1	2
США	у США системи мотивації часто зосереджуються на індивідуальних досягненнях і визнанні. Стимули, засновані на продуктивності, такі як бонуси та підвищення по службі, є звичайними на американських робочих місцях. Такі компанії, як Google і Apple, відомі тим, що пропонують пільги, такі як гнучкий робочий графік, опціони на акції та можливості для кар’єрного зростання, щоб мотивувати співробітників. Американська модель мотивації базується на декількох основних принципах. Один з них - це система винагород та покарань, де працівник стимулюється досягненням високих результатів через різноманітні бонуси, премії та можливості кар’єрного зростання. Крім того, важливим елементом є пошук працівників, які самостійно орієнтовані на результат, мають внутрішню мотивацію та бажання досягти успіху. Також важливою складовою є стимулювання конкуренції між працівниками, що спонукає до підвищення продуктивності та досягнення цілей.
Японія	в Японії на систему мотивації сильно впливає концепція «кайдзен», яка наголошує на постійному вдосконаленні. Компанії в Японії часто віддають перевагу командній роботі та лояльності, пропонуючи такі стимули, як безперервна робота, підвищення за вислугою років і спонсоровані компанією програми навчання для мотивації працівників
Німеччина	у Німеччині системи мотивації характеризуються сильним акцентом на балансі між роботою та особистим життям і добробуті працівників. Компанії в Німеччині часто пропонують щедрі відпустки, політику відпустки по догляду за дитиною та пільги для здоров’я, щоб мотивувати працівників. На німецьких підприємствах також поширені бонуси за результатами роботи та програми розподілу прибутку.

1	2
Франція	<p>у Франції на мотивацію працівників часто впливає поєднання грошових стимулів, пільг і сильного акценту на балансі роботи та особистого життя. Однією з поширених систем мотивації у французьких компаніях є використання бонусів і заохочень за результатами роботи. Співробітники винагороджуються за досягнення конкретних цілей і досягнення поставлених цілей.</p> <p>Крім того, французькі компанії часто надають пільги, такі як медичне страхування, пенсійні плани та оплачувана відпустка, щоб мотивувати своїх працівників. Ці переваги розглядаються як важливі компоненти загального компенсаційного пакету та відіграють важливу роль у підтримці зацікавленості та мотивації працівників.</p> <p>Загалом системи мотивації у Франції спрямовані на стимулювання працівників шляхом поєднання грошових винагород, пільг і зосередженості на балансі роботи та особистого життя. Забезпечуючи сприятливе робоче середовище та визнання їхніх зусиль, компанії у Франції прагнуть підтримувати мотивацію та залученість своїх працівників.</p>
Швеція	<p>у Швеції система мотивації праці досить розвинена і включає декілька ключових аспектів. Одним із найпоширеніших підходів є висока заробітна плата, яка забезпечує працівникам достатню мотивацію для виконання своїх обов'язків. Крім цього, в Швеції широко поширена концепція балансу робочого часу та особистого життя, що дозволяє працівникам поєднувати робочі обов'язки із соціальними та сімейними зобов'язаннями. Це стимулює працівників до більш ефективної роботи, оскільки вони можуть бути впевнені в тому, що мають достатньо часу для відпочинку та відновлення. Крім того, в Швеції поширені різноманітні програми корпоративної відповідальності, які формують уяву працівників про сенс і конкретні цілі в їхній роботі та допомагають зберегти високий рівень морального духу. Наприклад, компанії можуть стимулювати співробітників участю в благодійних заходах або екологічних програмах. Загалом, система мотивації праці в Швеції ретельно розроблена та спрямована на стимулювання продуктивності праці та задоволення працівників.</p>
Норвегія	<p>у Норвегії на систему трудової мотивації сильно впливають потужні принципи соціального забезпечення та егалітаризму країни. Деякі ключові аспекти системи мотивації в Норвегії включають:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Баланс між роботою та особистим життям: у Норвегії цінують здоровий баланс між роботою та особистим життям, а співробітників заохочують віддавати перевагу особистому життю, а не робочим обов'язкам. Це включає гнучкий графік роботи, щедру політику відпустки по догляду за дитиною та можливості дистанційної роботи. 2. Розширення прав і можливостей працівників: норвезькі компанії часто сприяють участі працівників у процесах прийняття рішень, заохочуючи робоче середовище для співпраці та інклюзивності. Це може призвести до підвищення задоволеності роботою та мотивації серед працівників. 3. Рівні можливості: Норвегія приділяє значну увагу гендерній рівності та різноманітності на робочому місці. Очікується, що компанії нададуть рівні можливості для всіх працівників, незалежно від статі чи етнічного походження. 4. Соціальні виплати: Норвегія пропонує комплексні соціальні виплати, такі як загальне медичне обслуговування, щедри пенсійні програми та допомога по безробіттю. Ці переваги допомагають забезпечити благополуччя працівників і зменшити фінансовий стрес, сприяючи вищій мотивованості на робочому місці. 5. Наголос на сталому розвитку: Норвегія відома своєю прихильністю до екологічної стійкості та корпоративної соціальної відповідальності. Співробітники краще сприймають компанії, які надають пріоритет стійкому розвитку та етичним практикам.

Узагальнюючі дані таблиці, можемо виокремити основні елементи зарубіжного мотиваційного менеджменту:

- створення сприятливого морального клімату в компанії,
- стимулювання до професійного зростання шляхом надбавок;
- формування балансу між роботою та особистим життям,
- індивідуальний підхід до нарахування заробітної плати,
- активне використання нематеріального стимулювання.

Висновки

Успішна практика мотиваційного менеджменту іноземних компаній свідчить, що ефективно налагоджена мотивація відіграє ключову роль у процесі формування мотивованої та продуктивної робочої сили.

З огляду на зарубіжний досвід, розширені пропозиції для мотивації праці в Україні можуть включати в себе впровадження інноваційних систем нагород та стимулів, заснованих на успіхах працівників. Зокрема, вагомий досвід країн з високим рівнем господарського розвитку, таких як

Німеччина або Японія, показує, що надання прозорих можливостей для кар'єрного зростання, розвитку навичок та стабільного фінансового відшкодування може значно підвищити мотивацію працівників. Крім того, важливо враховувати впровадження гнучких графіків роботи, можливість працювати здалеку та фокусувати увагу на створенні сприятливого та дружнього робочого середовища. Західні країни, такі як Норвегія або Швеція, широко використовують підходи, що сприяють балансу між роботою та особистим життям персоналу, що може бути додатковим стимулом для працівників українських компаній. Загалом система мотивації має бути зосереджена на створенні позитивного та сприятливого робочого середовища, яке цінує баланс між роботою та особистим життям працівників з направленням на розширення їх прав і можливостей, рівність, соціальні переваги та сталість.

Загалом, інтеграція зарубіжного досвіду у розробку систем мотивації праці в Україні може допомогти створити інноваційні та привабливі умови для працівників, що позитивно позначиться на ефективності та результативності українських підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Драган, О. І. Болотіна І.М. Особливості мотиваційного менеджменту на підприємствах харчової промисловості / Економіка та суспільство. 2022. – № 40. С. 40-55
2. Долгальова О., Ремесник Т. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах/ Галицький економічний вісник, No 3 (70) 2021. С.140–147.

Настенко Марія Миколаївна – к.е.н., доцент кафедри фінансів та інноваційного менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: nastenkom@ukr.net.

Maria Nastenko – PhD, Assistant Professor of the Department of the Finance and innovation management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, email: nastenkom@ukr.net.