

## **ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ СВІТОВОГО ДОСВІДУ**

*Анотація. Розкрито сутність поняття стимулювання, розглянуто особливості його формування, проаналізовано зарубіжний досвід організації стимулювання персоналу на базі розвинутих країн світу, що дає можливість переглянути та вдосконалити механізм стимулювання вітчизняним підприємствам.*

*Аннотация. Определена сущность понятия стимулирования, рассмотрены особенности его формирования, проанализирован зарубежный опыт организации стимулирования персонала на основе развитых стран мира, что дает возможность пересмотреть и усовершенствовать механизм стимулирования для отечественных предприятий.*

*Annotation. The author defines the essence of the concept of incentives considering the features of its formation, and analyzes the foreign experience of organizing staff stimulation on the basis of the developed countries of the world, that gives domestic enterprises an opportunity to revise and improve the existing incentive mechanism.*

*Ключові слова: стимулювання, система стимулювання, мотивація, винагорода, результативність праці, збунувана система оплати праці.*

Одне з найважливіших питань, яке постає перед управлінцем, є питання підвищення продуктивності праці, що виступає наслідком ефективною діяльності підприємства. Для досягнення успіху в діяльності, підприємству необхідно розробити ефективну систему стимулювання персоналу, тому що вона є інструментом підвищення продуктивності праці та покращує соціально-психологічний клімат в організації. На даний момент в нашій країні спостерігається криза праці, тобто праця перестала бути для робітників сенсом життя, а перетворилася на засіб виживання. У таких умовах неможливий високий рівень продуктивності праці та його ефективність. Виходячи з цього, для управлінця дуже важливо сформувати не тільки продуктивне матеріальне стимулювання, але й звернути увагу на те, в яких умовах діяльність персоналу найбільш ефективна, створити сприятливий соціально-психологічний клімат, тобто керуючі організації повинні сформувати ефективне як матеріальне, так і моральне стимулювання.

Отже, потрібно визначити, що представляє поняття стимулювання. Були розглянуті різні точки зору з приводу даного поняття, наприклад, відомий американський науковець Річард Л. Дафт стимулювання розглядає як сили, що існують усередині людини або поза нею і які викликають у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій.

Не менш відомий спеціаліст у галузі менеджменту Майкл Мескон розглядає стимул як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації [1].

Російський фахівець у галузі менеджменту Кібанов А. Я. розглядає стимулювання як внутрішній процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників [1].

Вітчизняні науковці визначають стимулювання праці, перш за все, як спонукання, елемент трудової мотивації, яке впливає на поведінку людини у сфері праці [1].

З огляду на це, автор вважає, що стимулювання – це свідоме активування дій людини, її потенціалу, що спрямоване на задоволення найбажаніших потреб, також це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

Під час розроблення та подальшого вдосконалення механізму стимулювання роботодавців і найманих працівників з метою посилення їх матеріальної та моральної зацікавленості в професійному навчанні, цілеспрямованому плануванні трудової кар'єри доцільно всебічно врахувати накопичений позитивний досвід країн з розвинутою ринковою економікою у цій сфері [2]. Розвинені країни накопичили великий та різноманітний досвід організації стимулювання та мотивації персоналу на підприємствах, в установах та організаціях, які можливо частково застосувати на вітчизняних підприємствах. Знання зарубіжного досвіду стимулювання персоналу допоможе українським підприємствам доповнити власну систему стимулювання та вдосконалити механізм мотивації. Відмовитись від власних методів стимулювання неможливо, зважаючи на стан економіки в Україні, але частково перейняти від розвинутих країн досвід можливо, оскільки це допоможе підприємствам підвищити ефективність діяльності.

Таким чином, необхідно безпосередньо перейти до аналізу світового досвіду стимулювання персоналу.

В Японії провідною мотивацією є ієрархія рангів, яка застосовується як на підприємствах, так і в державних органах. Ранг співробітника японського підприємства визначає не тільки його заробітну плату, але й розмір бонусів, гарантій зайнятості. Японська модель характеризується випередженим зростанням продуктивності праці відносно зростання рівня життя населення, зокрема, рівня заробітної плати. Традиційно вона будується з урахуванням трьох

чинників: професійної майстерності, віку і стажу роботи. Вік і стаж служать базою для традиційної особистої ставки, а професійна майстерність і результативність праці є основами для визначення величини трудової тарифної ставки. В Японії система оплати праці має свої явно виражені особливості та здебільшого визначається специфікою технологій у роботі з персоналом. Можна виділити п'ять основних систем: система довічного найму; система підготовки на робочі місця; система кадрової ротації; система репутації; система оплати праці [3].

Сенс довічного найму полягає у реальному забезпеченні зацікавленості робітників працювати в даній організації якомога довше. Це залежить здебільшого від можливості адміністрації зацікавити робітника оплатою праці, винагородою за вислугою років, преміями, професійною підготовкою, різноманітними соціальними пільгами, неформальним піклуванням про співробітників та їх сім'ї.

Суть системи ротації характеризується в переміщенні робітників по горизонталі та вертикалі кожні два – три роки. Випускники вузів, щорічно працевлаштовуючись на підприємства й організації, не назначаються одразу на управлінські посади. Свою трудову біографію вони починають із посад, які не вимагають високої кваліфікації. Система ротації забезпечує гнучкість робочої сили, підвищує рівень її кваліфікації та конкурентоспроможність. Система репутації гарантує в умовах ротації якісну, творчу та перспективну діяльність усіх співробітників, щоб при переході робітника через два – три роки на нове місце за ним закріпилась репутація ініціативної та порядної людини. Система мотивації персоналу, яка діє в Японії приводить до високої результативності праці. Таким чином, стосовно системи стимулювання в Японії слід зазначити, що для неї характерно: диференціація заробітної плати за галузями; зміна оплати праці залежно від фактичного робочого вкладу та реальних результатів роботи; оплата праці менеджерів напряму залежить від результатів роботи підприємства [3].

Стосовно системи стимулювання в США слід зазначити, що вона побудована на всебічному заохоченні підприємницької активності та збагачення найбільш активної частини населення. В основу системи мотивації праці покладена оплата праці. В Америці найпоширенішою формою оплати праці є почасова з нормованими завданнями та доповнена різними формами преміювання. Відмінною рисою даної системи є простота нарахування заробітку та планування витрат на заробітну плату. Проте більшість фірм як у США, так і в інших країнах схильні до застосування систем, що поєднують оплату праці з преміюванням. У США розмір винагород робітника залежить, перш за все, від результатів його діяльності. В американських корпораціях діють дві основні програми стимулювання персоналу – програма, заснована на компенсаціях, та програма стимулюючих виплат. Спонування робітників до більш старанної праці в інтересах компанії включають у себе заохочувальні бонуси та перелік інших форм заохочень, сюди відносять і дохід у вигляді акцій [3].

Усе більшого розповсюдження в таких розвинених країнах, як США та Франція набуває індивідуалізація заробітної плати, яка базується на оцінці заслуг. Такий вид стимулювання працівників зводиться до такого: робітники, які мають однакову кваліфікацію та займають однакові посади, завдяки своїм природним можливостям, стажу, цільовим установам, мотивам, цілеспрямованості мають змогу досягти різноманітних результатів у роботі. Ці відмінності мають знайти відображення в заробітній платі, що досягається за допомогою диференціації окладів у межах розряду [4].

У Франції індивідуалізація заробітної плати використовується здебільшого для управлінських робітників та спеціалістів. Відносно працівників цей принцип використовується меншою мірою. Але існують підприємства, які використовують індивідуалізацію заробітної плати відносно всіх категорій працівників. Успішне здійснення індивідуалізації оплати праці вимагає вдосконалення методів оцінки праці для достатньої мотивації робітника та встановлення відповідного співвідношення між постійними та змінними частинами заробітної плати з урахуванням "психологічного порогу", менше якого заробітна плата втрачає свою стимулюючу роль та не розглядається як адекватна винагорода за працю [4].

Європейська система стимулювання базується на інтересах працівника, тобто в центрі знаходиться людина з її інтересами як вільна особа, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Ця система характеризується великою різноманітністю економічних інструментів, включаючи стратегічне планування та стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Для західноєвропейських компаній характерні три моделі стимулювання праці:

Безпреміальна (характеризується тим, що функції стимулювання праці робітника виконує заробітна плата).

Преміальна (включає виплати, величина яких зв'язана з розміром доходу або прибутку підприємства).

Преміальна (передбачає виплати, розмір яких встановлено з урахуванням індивідуальних результатів праці)

[5].

Шведська система стимулювання праці характеризується сильною соціальною політикою, що спрямована на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Для Швеції характерна політика так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах: рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної та максимальної заробітної плати. При цьому дотримується принцип рівної оплати за рівну працю, який в шведській інтерпретації означає, що працівники різних підприємств, що мають однакову кваліфікацію і що виконують аналогічну роботу отримують однакову заробітну плату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Таким чином, політика солідарної заробітної плати сприяє зростанню рентабельності підприємств [4].

Відносно Німеччини слід зазначити, що на деяких підприємствах укладаються договори, в результаті яких робітник зобов'язаний з максимальною віддачею використовувати свій потенціал, зазначаючи відповідний показник результативності, при цьому він має право розпоряджатися своїм робочим часом на власний розсуд. У результаті цього підвищується трудова мотивація, тобто людина не тільки виконує поставлені перед нею завдання, але й залучається до участі в управлінні своєю діяльністю [4].

Таким чином, законодавчо-правова база в Україні з питань трудових відносин дає можливість використовувати світові надбання у регулюванні соціально-трудова відносин через механізми мотивації, оплати, нормування та оцінки праці. Серед мотиваційних механізмів кожне підприємство може розробляти економічні важелі регулювання, прогнозування, оцінки та моделювання процесу мотивації результатів діяльності залежно від обраної стратегії та поставлених цілей підприємства, при виборі форм і систем оплати праці акцентувати увагу на стимулювання кінцевих результатів діяльності, якості продукції та залучення висококваліфікованого персоналу.

*Наук. керівн. Черноіванова А. С.*

**Література:** 1. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 658 с. 2. Банникова Л. Н. Управление персоналом : учебн. пособ. / Л. Н. Банникова. – Екатеринбург : УГТУ – УПИ, 2009. – 151 с. 3. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 345 с. 4. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с. 5. Дмитренко Г. А. Мотивация персонала : учебн. пособ. / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарповатова, Т. М. Максименко. – К. : МАУП, 2002. – 248 с.