

Студент 4 курса  
факультета экономики и права ХНЭУ

## **АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

*Аннотация. Проведен анализ зарубежных моделей мотивации труда персонала с целью выявления наиболее эффективных из них и применения их на отечественных предприятиях.*

*Анотація. Проведено аналіз зарубіжних моделей мотивації праці персоналу з метою виявлення найбільш ефективних із них і застосування їх на вітчизняних підприємствах.*

*Annotation. The analysis of foreign models of motivation of personnel labour has been conducted with the purpose of revealing the most effective of them and applying them at domestic enterprises.*

*Ключевые слова: мотивация, система мотивации, трудовая деятельность, мотив, зарубежный опыт, модели мотивации.*

В современных рыночных условиях одним из наиболее важных факторов обеспечения стабильности предприятия и повышения его конкурентоспособности является мотивация трудовой деятельности работников, так как она служит основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Однако существующие современные методы мотивации, которые используются на отечественных предприятиях, не эффективны и полностью не отвечают современным требованиям. Поэтому для обеспечения эффективной трудовой мотивации необходимо изучение и применение зарубежного опыта, который может оказать положительное воздействие на результаты деятельности отечественных предприятий, что определяет актуальность исследований в данной области.

Проблемами мотивации трудовой деятельности занимались многие отечественные и зарубежные ученые, в частности: К. Альдерфер, Д. МакГрегор, А. Маслоу, Д. МакКлелланд, У. Оучи, Ф. Герцберг, Л. Божович, К. Платонов, Д. Леонтьев, Е. Ильин, В. Магун, А. Чугунов, А. Дагаева, А. Калабин, В. Гончарук и др. Однако проблемы мотива и мотивации остаются в науке дискуссионными и требуют постоянного исследования и совершенствования.

Цель исследования заключается в определении возможностей и перспектив использования зарубежного опыта усиления трудовой мотивации сотрудников на украинских предприятиях.

Достижение указанной цели потребовало решения следующих задач:

изучить процесс развития мотивации отечественных предприятий;

провести анализ зарубежного опыта усиления трудовой мотивации персонала на примере японских, американских и европейских компаний;

определить перспективы внедрения зарубежного опыта усиления трудовой мотивации на отечественных предприятиях.

Анализ литературы по проблемам мотивации персонала в Украине показал, что эффективность реализации этой функции менеджмента обеспечивается постоянной поддержкой соответствующего уровня ее организации и осуществления. В свою очередь, вопросы развития функции мотивации являются недостаточно разработанными.

Предварительное исследование практической реализации функции мотивации на некоторых предприятиях Украины показало, что в 90 % случаях до 15 % работников не могут не только однозначно оценить уровень развития этой функции, но даже не знают, существует ли на их предприятии система поощрения, мотивации [1].

Для проведения анализа зарубежного опыта применения системы мотивации труда целесообразно выделить особенности формирования зарубежных систем мотивации труда (таблица) для создания и внедрения системы мотивации в Украине [2 – 4].

Таблица

**Зарубежный опыт усиления трудовой мотивации**

Страна	Особенности мотивации персонала
--------	---------------------------------

США	Модель базируется на финансовых и нефинансовых методах. К финансовым методам необходимо отнести: комиссионные, специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника, программы распределения прибыли, акции и опционы на их покупку. К нефинансовым методам относятся следующие: льготы, связанные с графиком работы, вознаграждения, связанные с изменением рабочего места, материальные нефинансовые вознаграждения. Основными факторами мотивации являются: поощрение предпринимательской активности, качество работы, высокая квалификация
Япония	Особенности модели: пожизненный найм, одновременное пособие при выходе на пенсию, ротация кадров, неформальные отношения руководителей с подчиненными. К факторам мотивации необходимо отнести: профессиональное мастерство, возраст, стаж, результативность труда
Великобритания	Система мотивации предполагает премирование ключевых сотрудников компании не только денежными выплатами (бонусами), но и опционами, акциями или иными правами
Франция	Французская модель мотивации труда характеризуется большим разнообразием экономических инструментов, включая стратегическое планирование и стимулирование конкуренции, гибкой системой налогообложения
Швеция	Шведская модель отличается сильной социальной политикой, направленной на сокращение имущественного неравенства за счет перераспределения национального дохода в пользу менее обеспеченных слоев населения, а также проведением политики так называемой солидарной заработной платы, основывающейся на таких принципах: равная оплата за равный труд, сокращение разрыва между размерами минимальной и максимальной заработной платы

Таким образом, проанализировав особенности зарубежного опыта мотивации трудовой деятельности сотрудников, необходимо отметить, что американская модель построена на всестороннем поощрении предпринимательской активности, а также на социально-культурных особенностях нации – массовой ориентации на достижение личного успеха каждого, а также высоком уровне экономического благосостояния. Система мотивации труда в Японии строится с учетом трех факторов: профессионального мастерства, возраста и стажа работы. В Великобритании существует две системы оплаты труда, зависящие от прибыли: денежная и акционерная, предполагающая частичную оплату в виде акций. Кроме того, предусматривается возможность применения системы колеблющейся заработной платы, полностью зависящей от прибыли фирмы. Преимущество французской модели мотивации труда состоит в том, что она оказывает сильное мотивирующее воздействие на эффективность и качество труда, служит фактором саморегулирования размера фонда оплаты труда. К отличительным особенностям мотивации труда шведской модели необходимо отнести дифференциацию системы налогов и льгот, а также сильную социальную политику.

Анализ усиления трудовой мотивации в зарубежных странах позволил извлечь определенные элементы для внедрения их на украинских предприятиях. К таким элементам необходимо отнести следующие:

- применение ротации кадров, которая позволит сотрудникам освоить новые функции, расширить опыт работы. Ротация способствует увеличению мотивации работников, что позволит добиться увеличения производительности труда, возникновения новых идей, привлечения новых контактов;
- профессиональная переподготовка кадров;
- развитие партнерских отношений между руководителями и подчиненными;
- использование гибкого графика, неполная рабочая неделя. Использование данного приема ведет к сокращению непроизводственных затрат, росту заинтересованности персонала в повышении качества продукции и снижении потерь рабочего времени;
- продвижение по служебной лестнице и личный рост сотрудников. Этот способ вознаграждения требует серьезных финансовых затрат предприятия, но именно он позволяет в настоящее время таким компаниям, как IBM, General Motors, сохранять лидирующее положение на рынке в США.

Таким образом, изучение зарубежного опыта и его использование на отечественных предприятиях с учетом конкретных специфических условий развития отечественной экономики являются необходимым элементом целостной системы мотивации в Украине.

*Научн. рук. Доровской А. Ф.*

**Литература:** 1. Доронина М. С. Управление мотивацией : научное издание / М. С. Доронина, Е. Г. Наумик, О. В. Соловьев. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2006. – 240 с. 2. Лукьянченко Н. Д. Мотивация персонала : учебн. пособ. / Н. Д. Лукьянченко, Л. Л. Бунтовская. – Донецк : ДонНУ, 2004. – 324 с. 3. Современное корпоративное управление – мотивация сотрудников на основе акций [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://gaar.ru/articles/50587/> 4. Сущность экономических систем [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.abc-people.com/typework/economy/econo-2.htm>.