

23-24 листопада 2022 року,
Тернопіль, ТНТУ

УДК 331.101.3

Михайло Галушак, к.т.н, доцент, Володимир Кучинський
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Україна

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗРАЗОК ДЛЯ УКРАЇНИ

**Mykhailo Halushchak, candidate of technical sciences, associate professor,
Volodymyr Kuchynskyi**
Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ukraine

INTERNATIONAL EXPERIENCE OF STAFF MOTIVATION AS A MODEL FOR UKRAINE

Одним з найбільш актуальних завдань розвитку вітчизняної економіки є створення сучасної системи мотивації праці. Історично склалося так, що в Україні практично використовувалась єдина модель мотивації, побудована на стандартизованих процедурах, відхилення від яких вважалося порушенням існуючих нормативних документів. Мотиваційні системи до сьогодні зберігають тенденції стимулювання в рівних обсягах усіх працівників, оскільки, наприклад, посадові оклади управлінців певних кваліфікаційних категорій встановлюються практично однаковими. При цьому трудовий внесок оцінюється необ'єктивно, часто формально, а виплата премій перетворюється в механічний додаток до заробітної плати. Наслідком стає незацікавленість як індивідуальними, так і колективними результатами праці, зниження соціальної та творчої активності.

Оскільки Україна не може розвиватись відірвано від інших держав, саме успішний зарубіжний досвід повинен стати прикладом до наслідування та основою у побудові ефективних систем мотивування працівників. Географічне представництво передових у цьому контексті країн охоплює різні континенти.

У США мотиваційна система загалом відображає головну ідею американського суспільства – досягнення особистого успіху. Традиційно використовується доволі висока погодинна оплата праці з обов'язковою умовою виконання встановленого обсягу роботи. При цьому інколи виплата премій не практикується саме через високі тарифні ставки або посадові оклади. Разом з тим значна частина компаній додатково мотиваційно заохочує найбільш активних працівників через «оцінку заслуг» шляхом визначення рейтингових балів, анкетування, опитування. Факторами оцінювання виступають як виробничі (продуктивність праці, виконання норм виробітку), так і особистісні чинники (лідерські якості, ініціативність, активність, робота в команді).

В основу мотиваційної системи Японії покладено ідею безперервного процесу покращення, вдосконалення. До цього процесу

мають бути долучені усі без винятку працівники. З метою стимулювання оплата праці конкретної особи складається з окладу (умовно-постійної частини) та доплат, що визначаються залежно від стажу роботи працівника, його віку, та або майстерності, або «ставки за кваліфікацією» - професійного розряду і результативності роботи.

Перевагою французької моделі мотивації є відчутне стимулювання ефективності і якості праці. Цього досягають більш широким розмаїттям економічних інструментів аж до гнучкої системи оподаткування. Методика оцінки праці має, зазвичай, багатофакторний характер з широким переліком критеріїв. Колективною угодою для кожного робочого місця встановлюється мінімальна заробітна плата з «вилкою» окладу. Змінна частина оплати відображає ефективність праці. Практично на всіх великих французьких підприємствах в оплаті праці враховуються індекси цін на споживчі товари.

Швеція традиційно для скандинавських країн в системі мотивації робить акцент на досягнення соціальної справедливості. Це вже тривалий час виражається у впровадженні так званої солідарної заробітної плати. На відміну від інших моделей, де розміри стимулювання істотно визначаються підсумковими результатами роботи конкретного підприємства, тут працівники різних підприємств з однаковою кваліфікацією при виконанні аналогічної роботи одержують однакову зарплату на середньогалузевому рівні. Іншою характерною рисою є випередження темпів зростання заробітної плати низькооплачуваних категорій персоналу порівняно з високооплачуваними з метою їх зближення.

З викладеного вище можна зробити висновок, що іноземні системи мотивації мають доволі істотні відмінні риси, проте вони продемонстрували високу ефективність в конкретних умовах і здобули міжнародне визнання та стали прикладом для наслідування. Повне відтворення Україною певної системи мотивування є недоцільним з низки об'єктивних причин, проте детальний аналіз досвіду з метою переймання конкретних ідей однозначно є доцільним. Це може відбуватися як на рівні конкретного підприємства, так і з залученням державних органів.

Перелік використаної літератури:

1. Биба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017. №10. С. 166-171.

2. Лазоренко Т.В., Місяйло О.В. Міжнародний досвід мотивації праці та можливості його застосування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Випуск 22, частина 2. С. 67-71.