

**Липовецька Христина**

Тернопільський національний економічний університет  
(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу Заставнюк Л.І.)

## **СВІТОВИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Сьогодні вітчизняні підприємства стикаються з проблемою неефективного використання трудових ресурсів, як наслідок знижується продуктивність праці персоналу, зменшується рівень відповідальності та зацікавленості персоналу в результатах своєї діяльності. У багатьох країнах Західної Європи, США і Японії мотиваційні аспекти управління персоналом відіграють велике значення, тому вважаємо доцільним дослідити досвід мотивації праці персоналу вище зазначених країн.

В основу Японської моделі мотивації праці працівників покладене випередження зростання продуктивності праці по відношенню до зростання рівня життя населення, зокрема рівня заробітної плати. Дана модель характеризується гнучкою системою стимулювання праці, системою довічного найму, корпоративної філософії, вихідної допомоги при звільненні з постійної роботи. Вік і стаж є основою для визначення традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці – базою для обчислення трудової тарифної ставки (“ставки за кваліфікацію”). Використання трудової ставки унеможливорює автоматичне підвищення заробітної плати без підвищення кваліфікації працівника та зростання його трудового внеску, що посилює мотивацію до праці.

Американська модель мотивації праці ґрунтується на заохоченні підприємницької активності, орієнтації особистого успіху і високому рівні економічного добробуту та ґрунтується на матеріальних стимулах. На американських підприємствах застосовується форма оплати праці, що поєднує елементи відрядної і погодинної системи. Гнучкість системи оплати праці досягається завдяки періодичній атестації працівників, на основі якої встановлюється їх рівень оплати праці на наступний період. Зарплата працівників переглядається, як правило, кожних три місяців перший рік роботи, та раз на півроку або раз на рік – після року роботи [2, с. 172].

Французька модель мотивування працівників має багатофакторний характер, що стимулює якість праці та містить дві складові формування системи оплати праці: індексацію заробітної плати, залежно від вартості життя та індивідуалізацію оплати праці. Індивідуалізація оплати праці у Франції реалізується з урахуванням рівня професійної кваліфікації працівників, якості

виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій працівниками, рівня мобільності працівника.

Німецька модель мотивації праці ґрунтується на гармонійній комбінації – стимулювання праці та соціальні гарантії. Німецька модель передбачає створення державою умов для всіх громадян, зупинення проявів несправедливості й захищення всіх обділених і беззахисних верств населення. Тарифні ставки працівників і посадові оклади службовців розглядаються як мінімально гарантована винагорода за працю конкретної якості та кількості та залежать від ступеню складності праці, кваліфікації працівника [1, с. 323-333].

Сьогодні у світовій практиці поряд з поширеними стандартними методами мотивації, як заробітна плата, премії, подяки, постають інноваційні – нестандартні методи мотивації (табл. 1).

Таблиця 1

**Класифікація та приклади застосування сучасних нестандартних методів мотивації у міжнародній практиці**

<b>Нестандартні заходи мотивації</b>	<b>Компанії, що застосовують відповідні заходи</b>
Одноразова винагорода готівкою за виконане завдання, відсутність запізнень тощо.	«Mars Incorporated», «IBM», «McDonald's», «Lincoln»
Навчання співробітників техніки медитації і як наслідок – підвищення їх усвідомленості, самодостатності, ентузіазму та креативності, що в свою чергу підвищує продуктивність праці;	«Google»
Google створив комфортабельні, затишні і стимулюючі творчий процес умови праці.	
Нагородження подарунками, медалями, знаками відзнаки, почесними званнями.	«IBM», «McDonald's»
Система внутрішніх тренінгів, Програми індивідуального розвитку, Додаткова освіта за рахунок роботодавця.	«Johnson&Johnson», «Renaul», «Peugeot»
Розмір премій менеджерів залежить від задоволеності працею рядових працівників.	«UnitedAirlinesIns»
Створення дружної, сімейної атмосфери, Пільгове медобслуговування.	«Johnson&Johnson»
Публікація у власному друкарському органі.	«GeneralMotors», «Polaroid», «RadioCorporationofAmerica»
Можливості відвідування наукових заходів для підтримки творчої, винахідницької діяльності, Членство у наукових товариствах компаній.	«Toshiba», «IBM», «Polaroid»

*Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень.*

Таким чином, використання виключно матеріальних стимулів у сучасних підприємствах є недостатнім, тому керівникам потрібно сконцентрувати увагу на оптимальному поєднанні матеріальних та нематеріальних мотивуючих

елементів, переймаючи досвід провідних зарубіжних країн. При цьому доцільно враховувати ментальні особливості та національні традиції, а також на основі проведення системних досліджень персоналу підприємства, виокремити ключові позиції системи нематеріального стимулювання.

#### **Використані джерела**

1. Стрельбіцький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / П. А. Стрельбіцький, О. П. Стрельбіцька // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2015. Вип. 10. С.323-333.

2. Фіщук Н.Ю. Можливості адаптації міжнародних мотиваційних систем в національній практиці підприємств / Н.Ю. Фіщук, Н.В. Василюха // Збірник наукових праць ВНАУ. Економічні науки. 2012. № 4. С. 172.

**Літвинчук Іванна**

Тернопільський національний економічний університет  
(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу Демків І.О.)

### **МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН В ЗОВНІШНЬОМУ ОТОЧЕННІ**

На протязі останніх десятиліть вчені вивчають проблеми успішної взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем. Таким чином, в економічній науці народився новий напрямок в дослідженні проблем в управлінні господарськими суб'єктами – адаптація організацій. Такі вітчизняні вчені-економісти як М.М. Будник [1] та Т.В. Ландіна [2] почали застосовувати даний термін “адаптація організацій”, після того, як виникла гостра потреба в розробці дієвого механізму управління, що відповідав би всім вимогам мінливого зовнішнього оточення. Вони вперше в сучасній вітчизняній економічній науці розробили класифікацію проблем адаптації та спробували розробити адаптаційні механізми організаційно-виробничих систем.

Адаптація організацій до впливів зовнішнього оточення припускає внесення великої кількості змін у діяльність організації, зокрема, на кількість, характер, масштаб змін та ресурси, що необхідні для підтримання цих змін, при великій інтенсивності впливу чинників зовнішнього оточення можуть бути дуже різноманітні.

Адаптацію, як механізм соціальних та економічних регулювань, що дають можливість системі змінювати та зберігати напрям та темп розвитку, що не залежить від впливу зовнішніх факторів, треба використовувати в тому випадку, коли організація може розробити сам механізм соціальних та економічних