

АВЕРІХІНА

Тетяна Володимирівна
t.v.averihina@mzeid.in

РЕЗНИК

Віталіна Андріївна
reznik.vitalina@mail.ru

АВЕРІХІН

Микола Максимович
tataus1973@gmail.comк.е.н., доцент кафедри, Одеський
національний політехнічний
Університетстудент, Одеський національний
політехнічний Університетстудент, Одеський національний
політехнічний Університет

УДК 331.101.3.001.76:664

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ МОТИВУВАННЯ
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІFOREIGN EXPERIENCE OF USE OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES OF FOOD INDUSTRY FACTORY
MOBILIZATION

У статті досліджені питання пов'язані з особливостями зарубіжного досвіду використання інноваційних технологій мотивування персоналу підприємств харчової промисловості. Виявлено, що основним орієнтиром удосконалення існуючих технологій мотивування персоналу підприємств харчової промисловості повинен бути ринок. На основі аналізу розроблені рекомендації щодо впровадження зарубіжного досвіду використання інноваційних технологій мотивування персоналу на вітчизняних підприємствах харчової промисловості з метою досягнення найбільш ефективної організації процесу управління на підприємстві.

* * *

В статье исследованы вопросы связанные с особенностями зарубежного опыта использования инновационных технологий мотивации персонала предприятий пищевой промышленности. Выявлено, что основным ориентиром совершенствования существующих технологий мотивации персонала предприятий пищевой промышленности должен быть рынок. На основе анализа разработаны рекомендации по внедрению зарубежного опыта использования инновационных технологий мотивации персонала на отечественных предприятиях пищевой промышленности с целью достижения наиболее эффективной организации процесса управления на предприятии.

* * *

The article deals with the issues related to the peculiarities of foreign experience in the use of innovative technologies for motivating staff of food industry enterprises. It was revealed that the market should be the main reference point for improving the existing technologies for motivating staff of food industry enterprises. Thus, in the areas of material and immaterial motivation, various tools of motivation presented in the article are developed and successfully used. As evidenced by the study of theory and practice, the use of innovative technologies for motivating staff of food industry enterprises in foreign countries largely depends on cultural traditions, beliefs, mentality, etc.

the foreign experience of using innovative technology to motivate staff in food industry companies is considered, it has been possible to conclude that various motivational tools are used in economically developed countries, in particular pay for performance, payroll, profits, free time motivation, career opportunities, Improvement of the compensation package, corporate contests, the gross pay system, KPI system, etc. At the same time, it has been established that in Ukraine such technologies have not yet become sufficiently distributed and are mostly in the embryonic state. Instead, it has been revealed that in this area, despite the obsolete, the use of fixed tariff rates and official salaries continues to be widespread in Ukraine. It is concluded that in Ukraine the technology of motivated personnel of food industry enterprises is primarily carried out in material form. Moreover, intangible incentives are used infrequently and even unsystematically.

Ключові слова: мотивація, мотивація персоналу, інноваційні технології, стимулювання, зарубіжний досвід

Ключевые слова: мотивация, мотивация персонала, инновационные технологии, стимулирование, зарубежный опыт

Keywords: motivation, staff motivation, innovative technologies, incentives, international experience

ВСТУП

Забезпечення високого рівня мотивування працівників підприємств харчової промисловості під час виконання ними своїх посадових обов'язків є одним із найважливіших завдань управління. Для досягнення цього керівники усіх рівнів повинні вміло оперувати різними елементами складної системи мотивування, яка з-поміж іншого охоплює потреби працівників, їхні цінності, матеріальні та нематеріальні стимули, по-казники і критерії мотивування, особливості побудови базисної та бонусної частин заробітної плати тощо. Складність такого завдання

ускладнюється в умовах кризи та посткризового періоду, адже змінюються умови функціонування підприємств і колективів. Криза призводить до зміни мислення та бачення подальшого розвитку, а також суттєво впливає на перерозподіл коштів у напрямку роботи з персоналом, у результаті чого, як правило, коригується матеріальна винагорода працівників, витрати на навчання, впровадження заходів тимблдингового характеру, коригується компенсаційний пакет тощо. Відтак, у сучасних умовах вітчизняним підприємствам харчової промисловості важливо використовувати такі інноваційні технології мотивування персоналу, які в умовах обмеженості ресурсів все ж мотивуватимуть

персонал до досягнення поставлених перед компанією цілей. Очевидно, що це має здійснюватись на засадах науково обґрунтованих положень та вивчення іноземного досвіду.

МЕТА РОБОТИ – проаналізувати питання пов'язані з особливостями зарубіжного досвіду використання інноваційних технологій мотивування персоналу підприємств харчової промисловості.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дана робота базується на працях вітчизняних і зарубіжних вчених, а також на матеріалах періодичних видань, статистичних збірниках. При проведенні дослідження використовувалися методи аналізу і синтезу, порівняння та узагальнення.

РЕЗУЛЬТАТИ

Вивчення іноземного досвіду інноваційного мотивування персоналу підприємств харчової промисловості дає змогу стверджувати, що в економічно розвинутих країнах використовується чимало сучасних підходів до формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. Попри це, як свідчить практика, в Україні такі технології ще не набули достатнього поширення у підприємств харчової промис-

ловості. Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, у промислово розвинутих країнах використовується індивідуальний підхід до оплати праці, гнучкі системи заохочення персоналу, а також дієві форми колективного преміювання. Цікавим є твердження С. Богачова та Є. Тарасевича [1], згідно якого системи мотивування персоналу, що сьогодні використовуються Францією, Німеччиною, США, Японією, Великобританією та іншими економічно розвинутими країнами, сформувались в умовах, що нагадують ті, які зараз характерні для України (поглиблена криза, значний рівень інфляції, зменшення попиту, падіння ВВП тощо). Це зумовило необхідність кардинального перегляду існуючих підходів до мотивування і впровадження інновацій у цій сфері.

Досвід економічно розвинутих країн засвідчує, що основним орієнтиром удосконалення існуючих технологій мотивування персоналу підприємств харчової промисловості повинен бути ринок. Відтак, у сферах матеріального і нематеріального мотивування розроблено й успішно використовуються різноманітні інструменти мотивування, приклад деяких з яких наведено у зазначеній нижче табл. 1.

Таблиця 1

Приклади використання окремих інноваційних технологій мотивування персоналу у іноземного бізнесу [2; 3; 4; 5]

Назви технологій	Короткий зміст технологій
Матеріальні технології	
Pay for Performance (плата за виконання)	Використання різноманітних форм оплати праці (а також диференціація її величини) залежно від групових чи індивідуальних відмінностей під виконання посадових обов'язків працівником
Участь у прибутках	Такі технології передбачають отримання працівниками певної частини отриманого підприємством за визначений період часу прибутку підприємства
Участь у власності	Отримання працівниками т. зв. «неживих» грошей у формі акцій або прав на їхню купівлю на безкоштовній основі (або на пільгових засадах) за результатами рішень ради директорів
Грейдова система оплати праці	Технологія оцінювання посад та оплати праці, що передбачає диференціацію винагороди залежно від цінності посади для підприємства. Така технологія базується на описі посад, визначенні їхньої цінності для підприємства машинобудування, а також передбачає на основі цього побудову грейдів та встановлення міжкваліфікаційних співвідношень (посадових окладів) для кожного грейду
Системи KPI	Технології мотивування, що передбачають формування кількісно виражених індикаторів для працівника, які дають змогу досягти підприємству стратегічних та тактичних цілей. KPI можна також трактувати як інструмент вимірювання рівня досяжності поставлених цілей
Нематеріальні технології	
Мотивування вільним часом	Нематеріальна технологія мотивування, що передбачає надання працівникові т. зв. вільного часу у формі скороченого робочого дня, додаткових вихідних днів, можливості виконання завдань поза офісом, гнучкого графіку роботи тощо
Можливості для кар'єрного зростання	Технологія мотивування, що приваблює амбіційних лідерів
Корпоративні конкурси	Технології, що дають змогу виокремити особливі успіх у роботі, а також підвищити продуктивність та ефективність роботи персоналу. Приклади конкурсів: «Кращий новий працівник компанії», «Кращий підрозділ року», «Кращий працівник компанії», «Кращий інноватор», «Краща лінія бізнесу» тощо
Комбіновані технології	
Удосконалення компенсаційного пакету	Технологія матеріального мотивування, що базується на очікуваннях і потребах працівників та може передбачати оплату послуг мобільного зв'язку, харчування, компенсацію проїзду у громадському транспорті, програми корпоративного пенсійного забезпечення, надання кредитів чи різноманітних знижок, оплату навчання членів сім'ї, додаткові витрати на відрядження, підтримку особистих інтересів (спорт, хобі тощо), фінансування санаторно-курортного відпочинку, оплату оренди житла тощо

Вивчення теорії і практики, зокрема, західного бізнесу, дає змогу зробити висновок про ефективність формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах. Так, у роботі І.О. Криворотька [3] зазначено, що, згідно досліджень, завдяки впровадженню типової системи Pay for Performance доходи персоналу зростають у середньому на 3-29 % у той час, як організаційна продуктивність на підприємстві підвищується на 5-49 %.

Як свідчить вивчення теорії і практики, використання інноваційних технологій мотивування персоналу підприємств харчової промисловості в іноземних країнах багато в чому залежить від культурної традиції, віросповідань, менталітету тощо. В аналізованому контексті цікавим є досвід японського бізнесу, коли працівники настільки віддані власній компанії, що навіть готові обмежувати свій вільний час чи період відпустки заради цього. Оця відданість разом із поширеною системою довічного найму фактично і є найбільшим спонукальним мотивом працівників японських підприємств харчової промисловості.

Японська модель характеризується випередженням зростання продуктивності праці по відношенню до зростання рівня життя населення, в тому числі рівня заробітної плати. Система стимулювання праці в порівнянні з іншими промислово розвиненими країнами в Японії досить гнучка. Традиційно вона будується з урахуванням трьох факторів: професійної майстерності, віку і стажу роботи. Освітній рівень при цьому не надто суттєвий. Працівник з середньою освітою, який давно працює на підприємстві, може одержувати вищу заробітну плату, ніж молодий спеціаліст з вищою освітою [6].

До заходів нематеріального стимулювання, які широко використовуються в Японії, можна віднести активне залучення працівників у різні виробничі гуртки та рухи, такі як "За підвищення продуктивності праці", "За роботу без браку", "Контроль над якістю продукції". Відтак, система використання інноваційних технологій мотивування персоналу в Японії? базується насамперед на винагороді, що залежить від тривалості трудового стажу [7].

Використання інноваційних технологій мотивування персоналу в американських підприємствах харчової промисловості виглядає дещо інакше. Кадрові служби багатьох американських підприємств харчової промисловості формують можливі переміщення співробітників на посаду в організаційній структурі фірми на період до п'яти років з урахуванням очікуваних вакансій. Велике значення в американській практиці приділяється добору і перевірці (тестуванню) кандидатів на керівні посади на всіх рівнях управління. При заміщенні посад вищих керівників, як правило, проводиться ретельна, суто індивідуальна перевірка й оцінка кожного кандидата на посаду. У США широко застосовуються колективні системи преміювання. Гнучкість системи оплати праці формується на основі показників атестації співробітників, на основі яких встановлюється рівень оплати праці працівників на наступний період. До нематеріального стимулювання в США можна віднести наступні напрямки: перший з яких полягає у створенні довірчих відносин між керівником і підлеглими, що досягається встановленням спільних цінностей, тобто, перед працівниками ставляться чіткі завдання і цілі

діяльності, досягнення яких здійснюється в результаті якісної, ефективної праці та постійного підвищення професійного рівня. При цьому, кожному працівникові, по можливості, підбирається найбільш цікава, змістовна, посильна робота з урахуванням його психологічних особливостей.

Характерною особливістю сучасних систем інноваційних технологій мотивування персоналу на заході є поширення заохочення за впровадження різноманітних нововведень. Так, більшість західноєвропейських підприємств харчової промисловості формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, але їхній розмір залежить від приросту обсягу продажу нової продукції, її частки в загальному обсязі виробництва. У всіх країнах з розвинутою ринковою економікою спостерігається стала тенденція до індивідуалізації заробітної плати на підставі оцінки конкретних заслуг працівника. Механізм індивідуалізації заробітної плати включає як диференціацію умов найму, так і регулярну оцінку заслуг безпосередньо в процесі трудової діяльності.

Французька система інноваційних технологій мотивування персоналу підприємств харчової промисловості характеризується великою різноманітністю економічних інструментів, включаючи стратегічне планування і стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Відмінна особливість її – включення стратегічного планування в ринковий механізм. Базисом ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, що безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва. Застосовують три основні підходи до здійснення принципу індивідуалізації оплати праці:

- для кожного робочого місця визначаються мінімальна заробітна плата і «вилка окладів». Оцінка праці кожного працівника здійснюється за виконану ним роботу, а також участь у громадському житті підприємства;

- зарплата ділиться на дві частини: постійну, яка залежить від займаної посади або робочого місця, і змінну, що відображає ефективність праці працівників. Додатково виплачуються премії за високу якість роботи, сумлінне ставлення до праці тощо. Персонал бере активну участь в обговоренні питань оплати праці в рамках спеціальних комісій;

- на підприємствах здійснюються такі форми індивідуалізації заробітної плати, як участь у прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій.

Німецька система інноваційних технологій мотивування персоналу підприємств харчової промисловості ґрунтується на тому, що в її центрі знаходиться людина з її інтересами як вільна особистість, яка усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Західні дослідники прийшли до висновку, що гармонійна комбінація стимулювання праці та соціальних гарантій являє собою одну з найбільш оптимальних моделей, коли-небудь відомих в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує рівною мірою як економічний добробут, так і соціальні гарантії. Система участі працівників в управлінні виробництвом, що склалася в Німеччині є досить своєрідною. Вона включає: створення виробних рад, де спільно з ке-

рівництвом затверджуються такі питання, як статут підприємства, організація виробництва, питання робочого часу, визначення графіків відпусток, питання впровадження технічних засобів контролю за продуктивністю праці, питання соціального забезпечення, існування "робітника-директора" [5].

Шведська система інноваційних технологій мотивування персоналу підприємств харчової промисловості відрізняється сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. При цьому дотримується принцип рівної оплати за рівну працю, який у шведській інтерпретації означає, що працівники різних підприємств, що мають однакову кваліфікацію і виконують аналогічну роботу, отримують однакову заробітну плату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства [4].

Окрім того, у Західній Європі на підприємствах харчової промисловості основними чинниками, на які звертають увагу працівники під час зміни місця працевлаштування, є рівень отримуваної винагороди (98 %), сприятливе робоче середовище (97 %), стабільний фінансовий стан підприємства (97 %), а також стабільність працевлаштування (97 %). Для працівників також важливі цікаві завдання і забезпечення балансу між роботою та особистим життям. Цікавим є і те, що у Європі окрім традиційної заробітної плати як елементи матеріальної винагороди найчастіше використовуються подарунки на свята (67 %), премії (62 %), часткове фінансування відпусток (61 %), а також позики на пільгових умовах (59 %). Тільки кожен десятий працівник, як свідчать результати досліджень, не отримує від підприємства жодного іншого елементу матеріальної винагороди, окрім заробітної плати [8].

ВИСНОВКИ

Розглянутий зарубіжний досвід використання інноваційних технологій мотивування персоналу підприємств харчової промисловості дав змогу зробити висновок про застосування в економічно розвинутих країнах різноманітних мотиваційних інструментів, зокрема Pay for Performance (плата за виконання), участь у прибутках, мотивування вільним часом, можливості для кар'єрного зростання, удосконалення компенсаційного пакету, корпоративні конкурси, грейдова система оплати праці, системи KPI тощо. Разом з тим, встановлено, що в Україні такі технології ще не набули достатнього поширення і знаходяться здебільшого у зародковому стані. Натомість, виявлено, що у цій сфері, попри застарілість, і надалі в Україні поширене використання фіксованих тарифних ставок та посадових окладів. Зроблено висновок про те, що в Україні технології мотивування персоналу підприємств харчової промисловості перш за все здійснюється в матеріаль-

ній формі. Притому, нематеріальні стимули використовуються нечасто та ще й несистемно.

Список використаних джерел

1. Богачев С.В., Тарасевич Е.В. Система мотивации труда в Украине: мировой опыт, проблемы, перспективы. *Экономика и управление*. 2016. № 4. С. 8-15.
2. Вакуленко О. Опыт разработки и внедрения монетарной и немонетарной мотивации персонала. *Менеджер по персоналу*. 2015. № 4. С. 32-39.
3. Криворотко І.О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 2 (71). С. 151-154.
4. Новикова А. Вся правда о мотивации. *Менеджер по персоналу*. 2016. № 10. С. 48-57.
5. Юкіш В.В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління. *Інноваційна економіка*. 2016. № 8. С. 62-66.
6. Barometr Pracownika – motywacja i zaangażowanie zatrudnionych w Polsce i Europie Zachodniej. URL: <http://ccifp.pl/barometr-pracownika-edenred-ipsos/>
7. Мельник Л.Г., Вовк О.М., Гайтина Н.М., Рыбалка М.В. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2012. № 4. С. 55-63.
8. Компенсационный пакет и мотивация. Центр маркетинговых и социологических исследований Кадрового Дома «СуперДжоб». URL: <http://public.superjob.ru/research/download.pdf>.

References

1. Bogachev S.V., Tarasevich, E.V. The system of labor motivation in Ukraine: world experience, problems and prospects. *Economics and Management*. 2016. № 4. pp. 8-15 (in Russian).
2. Vakulenko O. Experience of development and implementation of monetary and non-monetary staff motivation. *HR manager*. 2015. № 4. pp. 32-39 (in Russian).
3. Krivorotko I.O. Research of foreign experience of motivation of personnel for use in Ukrainian conditions. *State and regions. Series: Economics and Business*. 2015 № 2 (71). pp. 151-154 (in Ukrainian).
4. Novikova A. The whole truth about motivation. *HR manager*. 2016. № 10. pp. 48-57 (in Russian).
5. Yukish V.V. Application of material and non-material methods of leadership motivation at different levels of management. *Innovative economy*. 2016. № 8. p. 62-66 (in Ukrainian).
6. The Practicing Barometer is a motivation for the adventurous in the Poland and European West. URL: <http://ccifp.pl/barometr-pracownika-edenred-ipsos/> (in Polish).
7. Melnik L.H. Vovk O.M., Haytyna N.M., Rybalka M.V. Improvement of methods of motivation of workers at enterprises of Ukraine taking into account international experience. *Herald of Sumy State University. Series "Economics"*. 2012. № 4. pp. 55-63 (in Ukrainian).
8. Compensation package and motivation. Center for Marketing and Sociological Studies of the Personnel House "SuperJob". URL: <http://public.superjob.ru/research/download.pdf> (in Russian).