

4. *Зубок М.* Забезпечення безпеки підприємницької діяльності в умовах економічної кризи / М. Зубок. // *Бизнес и безопасность.* — 2010. — № 6. — С. 9—10.

5. *Королёв М. И.* Устранение рисков при слияниях и поглощениях / М. И. Королёв. // *Бизнес и безопасность.* — 2010. — № 1. — С. 19—21.

6. *Крутов В.* Становлення та розвиток недержавної безпеки підприємництва в Україні / В. Крутов. К. : Фенікс, 2008. — 192 с.

7. *Чернявский А. А.* Безопасность предпринимательской деятельности. / А. А. Чернявский. — К.: МАУП, 1998. — 124 с.

8. *Грунин О. А., Грунин С. О.* Экономическая безопасность организации / О. А. Грунин. — СПб.: Питер, 2002. — 160с.

9. *Житомирский В. С.* В блокнот предпринимателю. Рейдерство: явление, причины, профилактика, защита. / В. С. Житомирский. — СПб.: Ленинградская торгово-промышленная палата, 2006. — 54 с.

10. *Жерарден Я.* Исследование альтернативных картин будущего: метод составления сценариев. Руководство по научно-техническому прогнозированию / Я. Жерарден. — М.: Прогрес. 1977. — 420 с.

11. *Архипов А. Е.* Применение среднего риска для оценивания эффективности защиты информационных систем / А. Е. Архипов. // *Правове, нормативне та метрологічне забезпечення системи захисту інформації в Україні*, вип. 3 (14). — К., 2007. — С. 60—67.

Статтю подано до редакції 20.05.11 р.

УДК 339.97

*Т. В. Суворова*, аспірантка,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

## **МОТИВАЦІЯ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ ГЛОБАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ**

**АНОТАЦІЯ.** У статті досліджено особливості мотивації людських ресурсів в різних глобальних корпораціях. Сформовано схему механізму управління мотиваційною системою людських ресурсів у глобальних корпораціях.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** мотивація, глобальні корпорації, людські ресурси, програми заохочення.

**АННОТАЦІЯ.** В статті досліджені особливості мотивації людських ресурсів в різних глобальних корпораціях. Сфор-

мирована схема механізму управління мотиваційною системою людських ресурсів в глобальних корпораціях.

**КЛЮЧЕВІ СЛОВА:** мотивація, глобальні корпорації, людські ресурси, програми поощрення.

**ANNOTATION.** In the article the features of motivation of human resources are investigated in different global corporations. The chart of management the motivational system of human capitals is formed in global corporations.

**KEYWORDS:** motivation, global corporations, human resources, programs of encouragement.

**Постановка проблеми.** В умовах науково-технічного прогресу, мотивація людських ресурсів набула важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення ефективної мотиваційної основи, здатної спонукати працівників компаній до ефективної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Темі мотивації присвячені праці як вітчизняних, так і закордонних науковців. Серед них: Панченко Є. Г., Колот А. М., Крушельницька О. В., Куценко В. М., Богиня Д. П., Гриньова В. М., Дороніна М. С., Уткін Є., Армстронг М., Статут Л., Робінс С. П. Однак, в наукових працях як зарубіжних, так і вітчизняних учених бракує практичних даних із стимулювання праці людських ресурсів.

**Постановка завдання.** Метою статті є вивчення досвіду глобальних корпорацій щодо використання систем мотивації праці і виявлення найбільш оптимальної системи для застосування на вітчизняному ринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Мотивація праці — найважливіший фактор результативності роботи, і в цій якості вона складає основу трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукупності властивостей, що впливають на виробничу діяльність.

Навчання за кошти підприємства є одним з найважливіших моментів у мотивації працівників. Такі навчання часто пов'язують з відпочинком. Працівник отримує можливість відійти від щоденної робочої рутини, отримати нові знання, новий мотиваційний заряд. Під час мотиваційних тренінгів працівники компанії більше спілкуються між собою неформально, що сприяє збли-

женню та формуванню відчуття командного духу. Підприємство, у свою чергу, витрачає кошти на підвищення кваліфікації своїх кадрів.

Участь фірм у фінансуванні витрат на медичне обслуговування, страхування життя і пенсійне забезпечення, як і в цілому соціальні програми, відіграють значну роль у стимулюванні й розвитку персоналу. Фірми добровільно витрачають значні кошти, щоб утримати цінних кошовних працівників, поліпшити фізичний стан персоналу і створити оптимальні умови для роботи. Роботодавці фінансують медичне обслуговування для підтримання персоналу в робочому стані і надають оплачені перерви протягом робочого дня для створення оптимального режиму робочого часу. Асортимент і розміри пільг залежать від тривалості виробничого стажу. В компанії PricewaterhouseCoopers пропонуються такі програми переваг, як страхові програми, свята, соціальний фонд, навчальні програми. Компанія PricewaterhouseCoopers носить витрати на медичне страхування для кожного штабного члена, такі як медичне обстеження, стаціонарне і амбулаторне лікування, санітарне обслуговування, стоматологічні послуги, вакцинація проти грипу, масажі, відвідування басейнів і спортивних залів. Залежно від ситуації компанії, працівники компанії мають право до 20—25 днів відпускних за рік [1].

Прогресивною рисою в соціальній сфері багатьох глобальних корпорацій є фінансування оздоровчих програм. При цьому організація одержує численні переваги від того, що її співробітники ведуть здоровий спосіб життя (знижується кількість невиходів на роботу по хворобі, підвищується якість і продуктивність праці, знижується плинність кадрів та витрати на медичну допомогу і т. п.). Яскравим прикладом такого напрямку є компанія Samsung Electronics. В московському офісі компанія приділяє велику увагу спортивній підготовці своїх співробітників, активно заохочуючи та підтримуючи їх прагнення займатися тим чи іншим видом спорту. В компанії організовані безкоштовні корпоративні заняття тенісом для всіх бажаючих. У випадку, якщо людині не цікавий теніс, передбачена спеціальна програма відвідування спортклубів. Крім того в календарі Samsung існує багато спортивних змагань і турнірів, найкрупніший з яких — щорічний відкритий чемпіонат «Samsung Open», в якому приймають участь не тільки співробітники компанії, але і її партнери. Компанія також уважно слідкує за змінами на ринку праці: у них конкурентний рівень за-

робітної плати, пропонується розширений соціальний пакет (різні види страхування, фітнес, мобільний телефон, обіди) [2].

Система стимулювання персоналу в «Minnesota, Mining and Manufacturing» (3М) поділяється на два напрями: матеріальна винагорода і додаткові стимули. Матеріальна винагорода це: зарплата, бонуси, участь у прибутках, додаткові виплати, відстрочені платежі, участь в акціонерному капіталі. До додаткових стимулів входять: машини компанії, оплата транспортних затрат, субсидії на харчування, знижки на придбання товарів фірми, допомога в оплаті витрат на освіту, придбання, стипендіальні програми, асоціація одержання кредитів, членство в корпоративних клубах (спорт та ін.), замські поїздки і пікніки, консультативні служби, медичне обстеження, членство в профспілкових організаціях, змагання працівників збуту, страхування життя, страхування життя утриманця, страхування від нещасних випадків, медичне і стоматологічне обслуговування, виплати при коротко/двогостроковій непрацездатності, інші оплачені невиходи на роботу, ощадні фонди, заощадження, пенсії, відпустки, вихідні дні. В 3М мотивація управлінців має свої специфічні риси. Як відмічають експерти, вона достатньо складна, але її ефективність перевірена часом [3, с. 35—40].

Диференціація в оплаті і преміюванні працівників однакових посад досить велика, і центральною ланкою всієї кадрової роботи стає щорічна індивідуальна оцінка й атестація співробітників, що базується на чітких формальних критеріях і затвердженій процедурі її проведення. Наприклад, у компанії Deloitte&Touche у травні підводяться підсумки загальної атестації за рік. Залежно від цього приймається рішення, наприклад, про підвищення на посаді. Деяким співробітникам вказують на недоліки в їх роботі, говорять, над чим треба попрацювати. Після першого року роботи можна перейти на наступний ступінь. Ця позиція називається «асистент-2», тобто помічник-аудитор другого року роботи. Наступного року людина переходить на позицію «аудитор-3», і так далі. Через сім — десять років дають посаду партнера [4].

У таких великих компаніях, як Levi Strauss, Pacific Bell, AT&T, IBM, Johnson & Johnson, America Express і J. C. Penney широко використовується спосіб роботи вдома на домашньому комп'ютері: приймають замовлення, займаються обробкою чи аналізом інформації. Це є великою перевагою для людей, щоб зранку не стояти в пробках та не витратити час, щоб дістатися на роботу [5].

У компанії Toyota в США прикладом щедрої системи винагород являється премія за відмінну явку на роботу, яка використовується на виробничих підприємствах США. Для Toyota явка надзвичайно важлива, оскільки бережливе виробництво укомплектоване висококваліфікованими кадрами і кожен співробітник є частиною команди. Премію за відмінну явку отримують ті співробітники, у яких впродовж року не було жодного прогулу. Ті, хто удостоєний такої нагороди, приглашаються на великий банкет, який влаштовується у великому центрі для проведення з'їздів і конференцій. Там проводиться лотерея, в якій розігрується близько десяти автомобілів Toyota останніх моделей, і щасливчики від'їжджають додому на власних автомобілях. Премію за відмінну явку отримують 60—70 % співробітників Toyota. Це означає, що вони не раз не прогуляли роботу і не запізнилися [6, с. 256].

У 2010 році в компанії «Бритиш Американ Тобакко Україна» був переглянутий підхід до заохочення співробітників. Відповідно до нового підходу, фінансова винагорода передбачена за винятковий вклад, досягнення результату, що значно виходить за рамки посадових обов'язків. Нефінансова мотивація, прийнята в компанії, пов'язана з особовим і професійним розвитком кожного співробітника, з його кар'єрним просуванням. У компанії розроблені спеціальні процеси по плануванню кар'єри. Так, на зустрічі по плануванню кар'єри розробляються якісні плани заміщення посад, які беруть до уваги як індивідуальні запити кожного співробітника, так і майбутню структуру організації. Компанія надає співробітникам максимально можливий спектр варіантів негрошової винагороди — масаж, спа-процедури, вечеря в ресторані, прогулянка на лімузині, сертифікати в магазини спортивних товарів, книжкові магазини і багато що інше. Зокрема, працівники притягуються і до набору персоналу — в компанії діє програма рекомендацій кандидатів і учасників програми для випускників. Якщо кандидат приймається на роботу в компанію, співробітник, що порекомендував його, отримує винагороду [7].

У McDonalds є три принципи, відповідно до яких вони мотивують персонал. Перший — справедливість, тобто в усіх є рівні можливості. Другий — той, хто працює краще, отримує більше. Третій — індивідуальний підхід. Наприклад, у компанії 60 % працівників — студенти. Для них є цілий ряд програм, які допомагають їм успішно поєднувати роботу і навчання, гнучкий графік, програма «Твоя стипендія». Суть її така: діти, які показують

видатні результати роботи у компанії і високий середній бал в університеті, пишуть есе на одну із запропонованих тем, і з них вибирають кращих. У 2007 році 57 співробітникам вручили одноразові стипендії. Крім того, для усіх співробітників McDonalds є програма «Олімпійська» — раз в два роки компанія обирає людей, які отримують можливість побувати на Олімпійських іграх, там вони працюють у ресторанах в олімпійському селі і відпочивають. Для людей рівня директора, у яких вже, як правило, є сім'ї, компанія McDonalds застосовує такі програми, як медичне страхування сім'ї. А після трьох років перебування на посаді директор отримує машину. Для менеджерів існує шокквартильна система бонусів за результатами роботи ресторану. Для працівників ресторану є бонуси один раз у півріччя за індивідуальними результатами роботи [8].

Характерна особливість сучасних систем стимулювання на Заході — поширене використання заохочувальних доплат за нововведення. Так, на більшості західноєвропейських фірм формуються преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції. Так, у німецькій фірмі «Сіменс» діє норматив, згідно з яким не менше 25 % обсягу продажу має припадати на нову продукцію. Дотримання цього нормативу та фактичне підвищення частки нової продукції в загальному обсязі продажу є підставою для створення фонду стимулювання нововведень.

Широко використовується преміювання за створення нової продукції у відомій компанії «Фіат». Поширилось застосування так званих «відкладних премій». Це означає, що за створення нової продукції встановлюються премії для трудового потенціалу, залученого до процесу нововведень, але оплата їх відкладається на фіксований термін, наприклад, на один чи на два роки. Після закінчення цього терміну попередньо встановлений розмір премії коригується на коефіцієнт від 0 до 1,4 — залежно від «поведінки» нової продукції на ринку, оцінки її споживачем та комерційних результатів від продажу цієї продукції [9, с. 165].

Філософія Hewlett-Packard по відношенню до нагород проста: компанія вважає, що, коли відмінні результати роботи признаються і винагороджуються, у людей посилюється мотивація і вони починають працювати енергійніше і ефективніше. Спектр винагород дуже широкий і включає премії за результатами роботи, пакет медичного обслуговування, програму купівлі акції і участі

в капіталі компанії, страхування життя і кафетерій, що субсидується для співробітників [10].

Основним інструментом, що використовується для аналізу мотивації, задоволеності і залученості співробітників, є «Огляд залученості співробітників» (Employees Engagement Survey), який проводиться в «Нокиа Сименс Нетворкс» щорік. Згідно з дослідженнями компанія Towers PERRIN-ISR, партнера в розробці і проведенні огляду, між залученістю співробітників і успішністю компанії існує пряма залежність. Співробітники компанії «Нокиа Сименс Нетворкс» були невдоволені великими навантаженнями на роботі. В результаті менеджер по персоналу став приділяти більше уваги правильному розставлянню пріоритетів, імплементували гнучкий графік роботи і можливість працювати з дому. При цьому принципово поважно залучати до розробки плану і його імплементатії самих співробітників: можливість міняти щось у компанії так, як вважаєш потрібним, є сильним мотиватором, формує активну позицію, розуміння того, що кожен співробітник у тій чи іншій мірі відповідальний за те, в якому стані знаходиться компанія [11].

В представництві компанії Соса-Сола в Україні працюють програма медичного страхування, програма дитячого літнього відпочинку для співробітників з Фонду соціального страхування. Згідно з правилами компанії, співробітники можуть отримати додаткову відпустку та матеріальну допомогу. Кожен працівник щомісяця безкоштовно отримує упаковку продукції компанії. Соса-Сола дбає про здоровий спосіб життя своїх співробітників і сплачує за користування спортзалом, а також може похвалитися успіхами футбольної команди, сформованої з її працівників. У 2008 році компанія завершила процес впровадження стандарту OHSAS 180001 (Системи управління професійною безпекою та здоров'ям), який є міжнародним стандартом соціального захисту та охорони праці працівників [12].

Участь у прибутках здійснюється в різних компаніях або в грошовій формі (певна частина прибутку використовується для стимулювання працівників) або у формі акціонерного капіталу. Так, у компанії «Тексас інструменте» на рахунок працівника зараховуються акції в кількості, пропорційній розміру окладу (заробітної плати). Акції надаються лише при вислузі не менше 1 року. По закінченні 4 років з початку нарахувань доплата збільшується до 25 % вартості акцій. При вислузі 7 років акції нада-

ються безкоштовно. При цьому компанія надає можливість працівникові придбати акції за пільговою ціною (85 % від вартості) при умові вкладання в них 3 — 10 % доходів, при відпрацьованні певної кількості робочих годин протягом року, передає певну кількість акцій, надає допомогу у викупі державного майна.

Автомобільна компанія «Лінкольн» виплачує своїм працівникам і службовцям заробітну плату за виконану конкретну роботу і додаткову річну винагороду за якість виконаної роботи. Розмір річної винагороди дорівнює в середньому 97 % від заробітної плати за рік. У результаті протягом останніх 40 років у компанії практично відсутні плинність кадрів, а продуктивність праці в 3 рази вища, ніж на аналогічних підприємствах.

Деякі американські компанії замість систематичного підвищення тарифу і окладу сплачують своїм працівникам одноразову винагороду готівкою за виконане завдання. В результаті працівники зацікавлені у виконанні встановлених завдань. Так, у компанії «Марс інк» всі службовці отримують щотижневу 10 %-ну надбавку за відсутність запізень на роботу. Крупні компанії «ІБМ», «Лінкольн», «Таппарварс», «Макдональдс» своїм працівникам, які відзначились, вручають подарунки, значки, медалі тощо. В США прийнято присуджувати різноманітні призи. Американці вважають, що жоден випадок якісно виконаної роботи не може бути пропущеним у процесі морального заохочення працівника. Можливо тому всі працівники, які здійснюють діяльність у корпорації «Дисплей Корпорейшин», мають нагрудні значки зі свої іменем, а деколи — з характеристикою певних параметрів.

У компаніях «Дженерал Моторс», «Форд», «Уіт Лабораторія», «Белл Лабораторія», «Лінкольн електрик», «Ксерокс» і ін. прийняті програми повної зайнятості. Маневруючи в умовах ринкової кон'юнктури, вони використовують скорочений робочий тиждень, переміщення робітників всередині компанії, залучення тимчасових робітників, суворий облік найму робочої сили.

Американська корпорація Johnson & Johnson створює на своїх підприємствах дружню і навіть сімейну атмосферу. Зокрема, усі співробітники можуть розраховувати на пільгове медобслуговування, при цьому особливо багато уваги приділяється їхнім дітям, для яких у корпорації діє кілька спеціальних програм. Як правило, Johnson & Johnson уникає звільнень, віддаючи перевагу проведеному перепідготовці співробітників, що вивільняються, і під-



шукувати їм робочі місця на інших своїх об'єктах. У корпорації існує розвинута система внутрішніх тренінгів і курсів підвищення кваліфікації, стимулюються різні програми індивідуального розвитку.

Зовсім несподіваним є нововведення, яке застосувала компанія UnitedAirlineInc. Починаючи з 2000 р., розмір винагород, що одержують менеджери компанії, частково залежить від задоволеності працюю рядових співробітників UnitedAirlineInc. Ця задоволеність виміряється незалежною аудиторською організацією [13].

Отже, аналіз практики управління мотивацією людських ресурсів показує, що кожна глобальна корпорація розробляє та впроваджує свої власні форми та методи стимулювання персоналу. Таким чином, пропонуємо схему механізму управління мотиваційною системою людських ресурсів у глобальних корпораціях [рис. 1].



Рис. 1. Схема механізму управління мотиваційною системою людських ресурсів у глобальних корпораціях

Добре спланована система мотивації дозволяє суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, допомагає «утримати» цінного співробітника, позитивно впливає на імідж компанії, збільшує об'єми продажу, покращує виробничий процес та обслуговування клієнтів, без особливо великих матеріальних затрат з боку компанії. Тільки прагнення людини і бажання її працювати з високою віддачею, зацікавленість у результатах праці являється справжньою мотивацією.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, вирішення питання мотивування працівників для вітчизняного ринку можливе виключно в поєднанні матеріальної та нематеріальної мотивації. Для ефективної мотивації людських ресурсів необхідно проводити стимулюючий вплив на основі якісної оцінки трудової діяльності працівників, підбору на ротації кадрів на посади при умові максимальної відповідності до здібностей людини, її інтересів, переконань, ставити перед працівниками такі завдання, виконання яких буде сприяти набуванню здібностей, знань, розширенню потенційних можливостей, справедливого розподілу доходів.

Також на трудову мотивацію впливають і умови та змістовність праці, відношення в сім'ї, колективі, визнання зі сторони оточуючих, реальні можливості кар'єрного росту, творчий порив, тактовне керівництво, рівень корпоративної культури, можливість участі в капіталі, високий рівень незалежності. Загальна тенденція змінилася в сторону збільшення ролі нематеріальних методів мотивації. Тому компанії використовують такі стимулювання, як подяки, почесні нагороди, публічне заохочення успіхів людини, нова робота, дострокове просування, ігри, різні конкурси, програми загального, спеціального навчання, соціальний пакет. Зрештою, грамотно побудована система мотивації персоналу є інструментом, що підвищує вартість компанії — через посилення ефективності роботи усього колективу в цілому.

### **Література**

1. The PricewaterhouseCoopers benefit program [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.pwc.com/ua/en/careers/benefits.jhtml>.
2. Політика HR [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.samsung.com/ru/aboutsamsung/careers/hrpolicy.html>.
3. Савенко. В. Мотивация инновационной активности персонала // Менеджмент і менеджер. — 2003. — № 2. — С. 35—40.
4. Deloitte MBA [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.begin.ru/main/news\\_and\\_articles/articles/Deloitte\\_MBA](http://www.begin.ru/main/news_and_articles/articles/Deloitte_MBA).
5. Менеджмент : пер. с англ. / С. П. Роббинс, М. Коултер. — 6-е изд. — М.: Вильямс, 2002. — 880 с.
6. Лайкер Джефффри К. Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / И. Гутман (пер.с англ.). — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. — 400 с.

7. Новые подходы к поощрению [Електронний ресурс] / Е. Крылова // менеджер отдела управления персоналом «Бритиш Американ Тобакко Украина». — Режим доступа: <http://www.work.ua/articles/subject/468/>.

8. Интервью с HR-менеджером компании Макдональдс Юкрейн Ольгой Кравченко [Електронний ресурс] / К. Бородаченко. — Режим доступа: <http://www.kadry.ru/articles/detail.php?ID=16215> (дата обращения : 12.10.2007).

9. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.

10. Advantages of Hewlett-Packard [Електронний ресурс]. — Режим доступа: <http://h41167.www4.hp.com/job/advantages/index.html>

11. Софийчук Наталья, HR специалист «Нокиа Украина» [Електронний ресурс] // HR Magazine. — 2010. — № 4. — Режим доступа: [http://www.hr magazine.com.ua/journal/2010-04/Ne\\_hlebom\\_edinum](http://www.hr magazine.com.ua/journal/2010-04/Ne_hlebom_edinum).

12. Звіт соціальної відповідальності 2007—2009 [Електронний ресурс]. — Режим доступа: [http://www.coca-cola-job.com.ua/CSR\\_Ukraine\\_2009.pdf](http://www.coca-cola-job.com.ua/CSR_Ukraine_2009.pdf).

13. Досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу [Електронний ресурс] // Аграрний сектор України. — 13 лютого 2011 р. — Режим доступа: <http://agroua.net/economics/documents/category-82/doc-242/>.

14. Богиня Д. П. Мотивація праці в ринковій економіці: проблеми теорії і практики [Текст] : монографія / Богиня Д. П., Долгова Л. І., Куліков Г. Т., та ін. — К. : Ін-т економіки НАН України, 1997. — 320 с.

15. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства [Текст] : монографія / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. — Х.: ВД «ІН-ЖЕК», 2007. — 184 с.

Статтю подано до редакції 28.04.11 р.

УДК 331.101.6

*В. М. Турчина*, асистент кафедри управління персоналом та економіки праці, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

## **ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІ В КОМПАНІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТАРГЕТ КОНСТРАКШН»)**

АНОТАЦІЯ. Внесено пропозиції стосовно можливостей підвищення рівня ефективності праці за рахунок використання виявлених шляхом анкетування резервів. Наведено алгоритм визначення рівня задоволеності працівників станом управління ефективністю