

УДК 331.101.3

Лазоренко Т. В.
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

Місяйло О. В.
*студентка факультету менеджменту та маркетингу
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

Lazorenko T. V.
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*

Misyaylo O. V.
*Student of the Faculty of Management and Marketing
National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ

Анотація. У статті розглянуто питання сутності та економічної природи мотивації праці, досліджено сучасні методи мотивування персоналу в провідних країнах світу, які змогли досягнути успіху та ефективності. Проаналізовано припущення кожній системі мотивування праці особливості. Визначено доцільність впровадження таких методів управління робочою силою на вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, заробітна плата, потреби, система оплати праці.

Вступ та постановка проблеми. Результативність виробничо-господарських процесів, беззаперечно, залежить від досконалої організаційної структури, чітко сформованих та реальних цілей, якісно складених планів та розроблення стратегічно важливих рішень. Однак всі зусилля, пов'язані з виконанням цих процесів, виявляться марними, якщо в організації не буде персоналу, який виконуватиме фактичну роботу. Необхідність вирішення питання спонукає до створення такого положення, за

якого працівник буде добровільно й ефективно виконувати поставлені перед ним завдання згідно з наділеними повноваженнями.

На нинішньому етапі розвитку економіки в Україні важливо створити таку систему оплати праці та мотивації трудового ресурсу, яка змогла би стимулювати працівників до повної самовіддачі для досягнення цілей підприємства. Саме тому питання дослідження досвіду інших країн світу є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Перехід до нової моделі розвитку економіки, а саме інноваційно-інвестиційної, потребує вирішення проблеми якості трудових ресурсів. Такі економісти, як А. Сміт, Д. Рікардо, А. Маслоу, досліджували та розробили фундаментальні поняття мотивування праці. Багато сучасних вчених присвячують свої роботи аналізу ефективності праці у США, Японії, Франції, Швеції та інших країнах. Йдеться про таких науковців, як А.В. Шегда, С.В. Русаков, О.В. Дячун, С.В. Лазарев. Проте, на нашу думку, важливим є виділення перспектив застосування методів мотивування праці в Україні на основі аналізу досвіду інших країн.

Метою роботи є визначення шляхів удосконалення вітчизняної системи оплати праці та мотивації персоналу з посиланням на практику провідних країн світу.

Результати дослідження. Одним з найважливіших методів управління персоналом є його стимулювання. Стимулювання не може бути ефективним без вмотивованості працівників. Часто ці два поняття сприймаються як синоніми, але вони мають різне значення. Мотивація – це внутрішнє усвідомлення спонукання до дії, а стимулювання – це зовнішній вплив, який спрямований на суб'єкт. Чим більший ступінь відповідності стимулювання та мотивації робітника, тим більший ефект цієї системи загалом. Головними важелями, що заохочують працівника до праці, є стимул та мотив. Стимул – це певна винагорода, яка виявляється в матеріальній формі (заробітна плата), а мотив – це внутрішнє бажання, спонукальна сила. Робітник почуває себе комфортно й працює з більшою ефективністю, якщо обидва важелі перебувають в балансі.

Зазвичай поява мотивації співпадає з появою потреб. Потреба – це ситуація, за якої людина відчуває нестачу чогось. Задоволення цієї потреби мотивує її. У схемі представлена модель мотивації, яка виникає в результаті незадоволення потреб (рис. 1).

Людам властиві різні види потреб. Вчені класифікують їх за різноманітними ознаками, однак найбільшого визнання отримала піраміда потреб Абрагама Маслоу (рис. 2).

Виходячи зі схеми, бачимо, що матеріальні потреби є основними для людини. Отже, матеріальне заохочення є вирішальним у системі мотивування, яке здійснюється у формі грошових виплат.

Матеріальна система мотивації складається із заробітної плати, надбавки, доплат, премій, відпускних, відсотків, компенсацій та інших грошових виплат. Щодо нематеріальної сторони мотивації, то її видами є похвала, грамоти, дошка пошани, навчання тощо.

Високий рівень заробітної плати впливає на ефективність виробництва та мотивацію персоналу безпосередньо. З одного боку, вищий рівень платні допомагає зменшити плинність кадрів та сформувати стабільний трудовий колектив. З іншого боку, це сприяє відбору найбільш кваліфікованих та найбільш професійних працівників на ринку праці. При цьому очевидно є економія для організації, тобто відсутність необхідності перекваліфікації нещодавно прийнятого персоналу та його навчання [3, с. 55–56].

Трудовий договір між роботодавцем та працівником передбачає два основні пункти:



Рис. 2. Ієрархія потреб за А. Маслоу [2]

1) необхідність виконання визначеної роботи для працівників;

2) забезпечення умовами праці та виплата заробітної плати для керівника.

Українське законодавство, як і законодавство інших країн світу, обмежує нижню межу оплати праці. Згідно із Законом України «Про оплату праці» «мінімальна заробітна плата – це законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче якого не може провадитися оплата за виконану працівником місячну, погодинну норму праці (обсяг робіт)» [4].

Розглянемо рівень заробітної плати в Україні в рейтингу з іншими країнами (табл. 1).

Таблиця 1

Мінімальна зарплата європейських країн у євро валюті [5]

Країна	Мінімальна заробітна плата станом на 1 січня 2018 року, євро на місяць
Люксембург	1 999
Ірландія	1 614
Великобританія	1 401
Греція	684
Португалія	677
Польща	509
Чехія	478
Румунія	408
Болгарія	261
Україна	108

Дані табл. 1 демонструють низький рівень мінімальної оплати праці в Україні, що в 5–6, а подекуди і в 20 разів є меншою, ніж в інших країнах.

Підтримка з боку держави є важливою для мотивації трудової діяльності, адже політика держави забезпечує дотримання соціальної справедливості.

У світовій практиці завжди увага приділялась питанню мотивації праці. Вітчизняна трудова мотивація полягає в оплаті праці, заснованій на тарифних ставках та посадових окладах, проте це є малоефективним. Використання світового досвіду є необхідною умовою формування системи мотивування. Серед розмаїття моделей таких систем виділяють японську, шведську, американську, німецьку, англійську, французьку моделі.

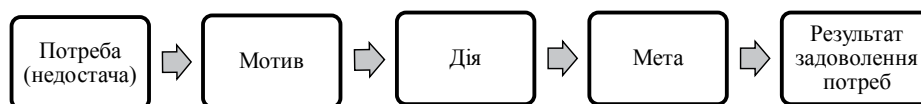


Рис. 1. Модель мотивації через потреби [1, с. 222]

Японська модель. Після Другої світової війни японська економіка розпочала стрімке відновлення, що спричинило привертання уваги до тих методів, за допомогою яких був досягнутий такий ефект. Японський бізнес у ХХ – на початку ХХІ ст. розвивається під впливом філософії кайдзен. Термін «кайдзен» з японської означає безперервний процес покращення, вдосконалення. Цей процес здійснюється в постійній взаємодії між менеджерами та працівниками компанії. Філософію кайдзен розробив японський фахівець Масаакі Імаї.

Однією з особливостей японської моделі є вимога від усіх та кожного особистих зусиль. Менеджменту доводиться докласти свідомі та постійні зусилля для підтримки духу вдосконалення. Це не значить, що керівництво щосили виділяє, хто досяг вражаючих успіхів або здійснив переворот. У центрі уваги кайдзен перебуває швидше процес, ніж результат. Сильна сторона японського менеджменту полягає в успішній розробці та застосуванні системи, яка визнає цілі, роблячи акцент на способи їх досягнення [6, с. 34].

Відповідно до концепції кайдзен керівництво має перш за все підтримувати та стимулювати прагнення робітників удосконалювати процес. У багатьох японських компаніях існує так звана система пропозицій, під час оцінювання якої сплачуються заохочувальні премії. Якщо запропоновані нововведення допоможуть досягнути економії, то працівник отримує винагороду пропорційно сумі збережених коштів. Крім того, доплату може отримати як розробник індивідуального проекту, так і група робітників. Ця система впроваджується більшою мірою не для економічної вигоди від пропозицій, а для зміни ставлення персоналу до роботи та збільшення зацікавленості до спільної справи.

Оцінювання пропозиції здійснюється за схемою, наведеною нижче (табл. 2).

Залежно від набраної суми балів змінюється розмір премії. Найбільший розмір має Президентська премія за умови набраних балів, які в сумі становитимуть більше 56.

Використання філософії кайдзен в Україні зможе сприяти підвищенню кваліфікаційного рівня робітників, зростанню морального клімату та корпоративного духу в організації, а також зможе допомогти підвищити рівень конкурентоспроможності окремих галузей і економіки загалом, проте в довгостроковій перспективі.

Шведська модель. Швеція – приклад країни, яка підтримує модель соціального забезпечення, поширеної в скандинавських країнах. Шведські профспілки протягом майже 70 років проводять політику солідарної заробітної плати. Основні її принципи такі:

- рівність праці та її оплати на основі галузевих домовленостей;
- мінімізація розриву між максимальною та мінімальною заробітною платою.

Перший принцип свідчить про те, що працівники з однаковою кваліфікацією та обов'язками в різних органі-

заціях отримують однакову заробітну плату, незважаючи на результати господарської діяльності цих організацій. Досягнення другого принципу полягає у зростанні рівня зарплати низькооплачуваних робітників та стримуванні високооплачуваних [7].

Підприємства Швеції практикують матеріальне стимулювання робітників шляхом залучення їх до участі в прибутку. Лише близько 20% підприємств виплачують премії всім працівникам. Ці премії поділяються на ті, що виплачуються щорічно, та відстрочені не менш ніж на 5 років. Це мотивує персонал до збільшення продуктивності праці.

Застосування досвіду Швеції в нашій країні зможе допомогти розширити виробництво в більшості галузях, а також матиме стимулюючий ефект для працівників.

Американська модель. Американська модель мотивації праці кардинально відрізняється від шведської, оскільки вона побудована на заохоченні та збагаченні найбільш активних працівників. В цій системі діє «оцінка заслуг», яка впливає на заробітну плату працівників однакової кваліфікації, проте різної якості та результативності роботи. Оцінювання проводиться шляхом анкетування, опитування, рейтингового балу. Розрізняють такі фактори оцінювання:

- виробничі, а саме продуктивність праці, норма виробітку, використання робочого часу;
- особистісні, а саме ініціативність, активність, лідерські якості, робота в команді.

Більшість компаній у США використовує дві популярні системи преміювання, а саме Скенлон і Ракера. Сутність цих систем полягає в тому, що в разі прибутковості компанії створюється преміальний фонд, який розподіляється таким чином: 25% акумулюються в резервний фонд, а решта суми розподіляється в пропорції 1:3 між адміністрацією та працівниками.

Матеріальна мотивація персоналу також залежить від кількості освоєних кваліфікацій. Якщо працівник майстерно володіє більше, ніж однією професією, він може отримати певну суму балів, яка зможе конвертуватися в додаткову оплату праці.

Окрім доплат і премії, відомі американські компанії “Google”, “Facebook”, “Proctor&Gamble” застосовують такі форми мотивації праці, як безкоштовне харчування, безкоштовне транспортування до місця роботи, персональні знижки на вироблену продукцію, оплата подорожей, безкоштовна йога [8].

Застосування такої моделі підвищує мобільність працівників всередині організації, рівень задоволеності роботою, що приводить до покращення.

Англійська модель. Відмінною ознакою великобританської моделі є партнерські відносини між працівником та підприємцем. Працівники зазвичай беруть активну участь в капіталі, власності. Нині існують дві форми зарплатні, а саме грошова та акціонерна. Тобто працівник, окрім заробітної плати, може купувати акції

Таблиця 2

Оцінювання пропозицій персоналу [6, с. 117]

Критерій	Максимальний бал
Творчий підхід або оригінальність	20
Робота з випробування нововведення	20
Застосовність	10
Непрямої ефект (чи сприяє підвищенню безпеки, якості тощо)	10
Економічний ефект (безпосередній вплив на економію ресурсів, робочого процесу)	40
Загальна кількість балів	100

підприємства та отримувати дивіденди. Також досить часто практикується оплата праці, яка повністю залежить від прибутку підприємства.

На англійських підприємствах застосовують різні системи преміювання. Перший напрям визначає суму премії залежно від виробітку, другий – якості роботи та виробленої продукції, а третій напрям поєднує показники попередніх двох.

Крім того, працівник має змогу отримати 5–8% тарифної ставки надбавки за умови присутності на робочому місці повного робочого тижня [9].

Як і для американської системи, для англійської характерні підвищення зацікавленості персоналу шляхом надання додатково оплачуваних відпусток, субсидій, грошової допомоги для навчання працівників або підвищення їх кваліфікаційного рівня тощо.

Переїзти досвіду Великобританії дасть змогу збільшити інтерес працюючих до зростання виробництва та отримання прибутку, адже від цього прямо залежить оплата їх праці.

Французька модель. Система мотивування праці у Франції характеризується індивідуалізацією, що полягає у врахуванні таких показників під час оплати праці, як професійна кваліфікація, якість виконаної роботи та активність працівника у розробленні раціоналізаторських пропозицій. Також на рівень зарплати впливають стаж роботи, вік, освіта [10, с. 83–85].

Для преміювання працівників проводиться багатофакторний аналіз. За допомогою балів оцінюється праця робітників за 6 показниками:

- 1) професійні знання;
- 2) виробіток;
- 3) якість роботи;
- 4) ініціативність;
- 5) етика виробництва;
- 6) дотримання правил техніки безпеки.

Максимальна кількість балів становить 120. Згідно з отриманими результатами працівників поділяють на категорії (табл. 3).

На відміну від інших іноземних систем мотивування, у Франції існують штрафні санкції, коли працівник від-

Категорії працівників за оцінками ефективності їх роботи [9]

Категорія	Кількість набраних балів, %
Перша	100–81
Друга	80–61
Третя	60–41
Четверта	40–21
П'ята	20–0

сутній на робочому місці від 3 до 5 днів (надбавка зменшується на 25%), якщо його немає понад 10 днів (надбавка зменшується на 100%).

Використання французької моделі здійснює мотивуючий вплив на ефективність та якість роботи, а також стимулює працівників отримувати високий кваліфікаційний рівень.

Висновки. Отже, проаналізовані іноземні системи мотивації праці мають як спільні, так і кардинально відмінні риси, але їх об'єднує єдине та найважливіше, а саме ефективність. Запровадження таких систем у кожній з країн привело до того, що вони стали зразками для наслідування іншими державами, в яких система праці, зокрема мотивації, не дає бажаних результатів.

Рівень заробітної плати та способи стимулювання праці в Україні спричиняють незадоволення працівниками робочим місцем. Тому вирішення цього питання є актуальним та нагальним шляхом саме запозичення досвіду провідних країн для спонукання працівників до ефективної діяльності. Безумовно, відтворення в повному обсязі системи мотивування певної країни в національній економіці є недоцільним через принципові відмінності у свідомості, цінностях, культурах, трудовій поведінці. Проте необхідним є детальний аналіз досвіду інших країн та переймання конкретних ідей, які більш підходять для України.

Створення необхідних сприятливих умов на підприємствах для впровадження новацій у сфері мотивації праці зумовлює перехід до застосування методів, інструментів та життя заходів стимулювання персоналу.

Список використаних джерел:

1. Шаповал О.А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства. Молодий вчений. 2016. № 4. С. 220–223. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_4_55.
2. Maslow A. A Theory of Human Motivation. Psychological Review. 1943. V. 50. No. 4. P. 370–396. URL: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>.
3. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.
4. Про оплату праці: Закон України від 17 травня 2012 року № 4719-VI / Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>.
5. Якою є мінімальна заробітна плата у країнах Європи? Цікаве дослідження. URL: <http://ukrreporter.com.ua/business/yakouyu-minimalna-zarobitna-plata-u-krayinah-yevropy.html>.
6. Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / пер. с англ. Москва: Альпина бизнес букс, 2004. 274 с. URL: <http://www.gmpua.com/Management/Kaidzen/KaidzenMasaaki.pdf>.
7. Гриньова В.М., Шульга Г.Ю. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 310 с. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/15606-146-osoblivost-oplati-prats-na-zarubjnih-pdprimstvah.html>.
8. How major companies motivate their employees. URL: <https://www.nextgeneration.ie/blog/how-major-companies-motivate-their-employees>.
9. Стимулювання і оплата праці. URL: https://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k1038&T=04&lng=1&st=0.
10. Дряхлов Н.В., Куприянов Е.М. Системы мотивации персонала в западной Европе и США. Проблемы теории и практики управления. 2012. № 2.

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ МОТИВАЦИИ ТРУДА
И ВОЗМОЖНОСТИ ЕГО ПРИМЕНЕНИЯ В УКРАИНЕ**

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы сущности и экономической природы мотивации труда, исследованы современные методы мотивации персонала в ведущих странах мира, которые смогли добиться успеха и эффективности. Проанализированы присущие каждой системе мотивации труда особенности. Определена целесообразность внедрения таких методов управления рабочей силой на отечественных предприятиях.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, заработная плата, потребности, система оплаты труда.

**INTERNATIONAL EXPERIENCE OF WORK MOTIVATION
AND THE POSSIBILITY OF ITS ADAPTATION IN UKRAINE**

Summary. In the work there have been considered the issues of the essence and economic nature of labor motivation, explores modern methods of personnel motivation in the leading countries of the world, which have been able to achieve success and effectiveness. The peculiarities of each system of work motivation specifics have been analyzed. The expediency of introduction of such methods of labor force management at domestic enterprises has been determined.

Key words: motivation, promotion, salary, needs, labor payment system.