

УДК 331.101.3:65.012.12

Писаренко С. В.
 Ващенко С. С.
 Мороз М. В.

Полтавська державна аграрна академія

ЗАРУБІЖНІ МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА МОЖЛИВІСТЬ ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ

У статті досліджено сучасні методи мотивації персоналу в розвинутих країнах світу і наведено їх порівняльну характеристику. Обґрунтовано, що найбільш популярними є західноєвропейська, американська та японська моделі мотивації праці. Визначено їхні загальні принципи, особливості та причини високої ефективності кожної із системи управління. Проведено аналіз недоліків і переваг різних систем мотивації персоналу у сфері підприємницької діяльності. Доведено, що вивчення проблеми мотивації щодо підвищення інтенсивності праці має як теоретичне, так і практичне значення, оскільки від мотивів, якими людина керується під час здійснення своєї трудової діяльності, залежить якість виконаної роботи, а отже, внесок у загальний результат діяльності підприємства. Розглянуто матеріальні (економічні) та нематеріальні методи стимулювання персоналу та способи їх запровадження. Обґрунтовано доцільність запровадження зарубіжного досвіду в українській практиці та зазначено елементи його використання на вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: управління персоналом, моделі мотивації, матеріальне стимулювання, система оплати праці, нематеріальна мотивація.

Постановка проблеми. Економічні результати діяльності та рівень конкурентоспроможності підприємств багато у чому визначає якісна робота працівників. Навіть за обмеженості матеріальних, технічних та інших ресурсів ефективна мотивація персоналу дає змогу без великих інвестицій забезпечити високі показники компанії за рахунок підвищення продуктивності праці. В умовах ринкової конкуренції виграють ті компанії, для яких умотивованість і зацікавленість співробітників своєю роботою є не теоретичною абстракцією, а практичною справою, що робить зазначену проблему особливо актуальною. Постійні зміни у зовнішньому середовищі підприємницької діяльності зумовлюють необхідність систематичного вдосконалення моделей мотивації праці. Базовим підґрунтям для розроблення вітчизняних методів та інструментів мотивування персоналу може стати передовий досвід розвинених країн.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичною базою дослідження проблеми мотивації персоналу в міжнародних корпораціях є відомі концепції мотивації через потреби (А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Кленда та ін.). Вагомий внесок у розроблення теоретичного змісту та прикладного характеру розвитку мотивації праці зробили такі вітчизняні науковці, як І. Бондар, А. Гольда, М. Дороніна, А. Колот, В. Лаптев, В. Петюх, М. Семикіна, О. Соснін, О. Шумаєва та ін. Результати досліджень, пов'язаних з оцінкою зарубіжного досвіду мотивації персоналу, знайшли відображення у наукових публікаціях С. Лазарева, Т. Лепейко, Ю. Лободи, К. Наумік, Н. Павловської, Д. Петраченко, С. Русакова, Є. Стаценко, С. Цимбалюк та багатьох інших.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на широке коло існуючих наукових напрацювань, прикладний інструментарій формування й запровадження системи мотивації персоналу в практиці вітчизняних підприємств є недостатньо розробленим, що змушує звернутися до іноземного досвіду з метою його трансформації та адаптації до українських реалій.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є аналіз основних характеристик моделей мотивації праці в зарубіжних країнах, визначення мотиваційних механізмів, переваг і недоліків кожної із

систем, обґрунтування перспектив та потенційних напрямів їх застосування вітчизняними підприємствами, шляхів адаптації зарубіжного досвіду до національних умов.

Виклад основного матеріалу. Дослідники даної проблеми єдині в тому, що зацікавленість персоналу в трудових досягненнях виступає джерелом успішної діяльності підприємства й є запорукою збільшення його ринкового потенціалу та конкурентного статусу. Однак у різних країнах мотиваційні методи і системи мають певну специфіку, зумовлену економічними, ментальними та національно-культурними особливостями.

Мотивація у загальному розумінні – це сукупність важелів впливу, що спонукають людину до виконання певних завдань або свідомого вибору того чи іншого типу дій. Система мотивації складається з двох основних блоків: матеріального й нематеріального стимулювання. Провідне місце серед інструментів мотивації персоналу належить оплаті праці. Для більшості працівників вона є головним джерелом доходів, а отже, найбільш потужним стимулом підвищення результатів їхньої діяльності. Нематеріальне стимулювання спрямоване на задоволення потреби працівника у підвищенні свого соціального статусу в трудовому колективі. Це посилює його зацікавленість в опануванні новими знаннями, вміннями та практичними навичками. В Україні основним мотивуючим чинником працівників є отримання гарантованої заробітної плати. Нематеріальне стимулювання вітчизняними менеджерами майже не застосовується, хоча в умовах обмежених ресурсів його використання набуває особливої актуальності [1, с. 120].

Дослідження системи мотивації персоналу в країнах Західної Європи виявило, що вона відзначається великою різноманітністю економічних інструментів, включаючи гнучку систему оподаткування, заохочення до створення, освоєння й випуску нової продукції, підвищення працівниками кваліфікації тощо. У більшості європейських підприємств розмір преміальних фондів залежить від приросту обсягу продажу нової продукції та її частки в загальному обсязі виробництва. Спостерігається також тенденція до індивідуалізації заробітної плати на підставі оцінки конкретних заслуг працівника. Механізм індиві-

дуалізації включає як диференціацію умов його найму, так і оцінку праці безпосередньо у процесі трудової діяльності. У більшості розвинутих країн мотиваційні моделі персоналу мають свої особливості, які орієнтовані на умови власного ринку, враховують національну специфіку й особливості менталітету населення [2, с. 58].

Німецька модель мотивації праці поєднує у собі риси ринкової економіки та соціального забезпечення і ґрунтується на принципах справедливості. Тарифні ставки працівників і посадові оклади службовців розглядаються як мінімально гарантована винагорода. За зростання продуктивності праці та індивідуальні досягнення виплачуються бонуси. Більшість підприємств Німеччини впроваджує для найманих робітників великі соціальні програми, які доповнюють державну систему соціального захисту. Внески з пенсійного страхування виплачуються на паритетних засадах роботодавцем і працівником. Великі фірми крім медичного страхування надають своєму персоналу можливість користуватися бібліотеками, відвідувати різноманітні культурні програми, вчитися на курсах за інтересами, займатися спортом тощо [3, с. 328].

Особливістю французької моделі мотивації є включення стратегічного планування у ринковий механізм. У політиці оплати праці спостерігаються дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від рівня цін і вартості життя та її індивідуалізація. Принцип індивідуалізації оплати праці застосовується здебільшого для управлінського персоналу й здійснюється шляхом урахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника. Формами індивідуалізації заробітної плати можуть бути участь у прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій.

На багатьох французьких підприємствах використовується бальна оцінка роботи працівника (від 0 до 120 балів) за шістьма критеріями: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика виробництва, ініціативність. Перевага французької моделі мотивації полягає у тому, що вона не лише впливає на ефективність праці, а й слугує чинником саморегулювання розміру фонду оплати. У разі виникнення труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, що дає підприємству можливість безболісно реагувати на кон'юнктурні зміни [3, с. 326].

Для Великої Британії характерна залежність заробітної плати працівників від прибутку організації. Система оплати праці складається з грошової та акціонерної частин, коли робота працівника частково компенсується цінними паперами підприємства. Модифікацією акціонерної частини є участь у прибутках підприємства та пайова участь у капіталі. Перше передбачає, крім фіксованої заробітної плати, регулярні виплати певної частки від прибутку підприємства. Пайова участь у капіталі означає, що персонал може вносити свої особисті заощадження в обмін на цінні папери (акції та облигації підприємства) й отримувати частину прибутку у вигляді дивідендів або відсотків пропорційно вкладеному капіталу. Вищезначена модель надає персоналу можливість впливати на прийняття рішень щодо підприємства та сприяє встановленню партнерських відносин між підприємцями й працівниками [4, с. 95].

Шведська модель мотивації праці побудована на принципах солідарної заробітної плати: однакові

виплати за аналогічну працю на всіх підприємствах однієї галузі й скорочення розриву між мінімальною і максимальною зарплатою. Вона спрямована на зменшення майнової нерівності та економічного розшарування суспільства шляхом перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Така політика веде до структурної перебудови економіки, скорочення або ліквідації збиткових підприємств [5, с. 168].

Польська модель мотивації персоналу передбачає підвищення ефективності виробництва з одночасним обмеженням доходів населення й наданням соціальної допомоги малозабезпеченим верствам. Поява такої моделі викликана необхідністю подолання кризових явищ в економіці й готовністю населення країни йти на певні жертви заради майбутніх економічних і соціальних здобутків [6, с. 48]. Недоліком моделі є «відтік умів», спричинений бажанням людей мати певні матеріальні блага сьогодні, а не в майбутньому.

Американська система мотивації праці орієнтована на максимальне заохочення підприємницької активності економічно активної частини населення. Вона ґрунтується на прагненні громадян до особистого добробуту й економічного процвітання країни у цілому. Основою для визначення величини трудової тарифної ставки є перелік професій та чітко визначений рівень кваліфікації працівників, необхідних роботодавцю. Під час добору кандидатів на посаду проводиться тестування, за яким оцінюється їхня спроможність оволодіти новою професією або підвищити кваліфікацію. Американські підприємства для мотивації своїх працівників використовують поєднання відрядної й погодинної оплати праці, преміювання, доплати за підвищення кваліфікаційного рівня, стаж роботи тощо. Близько 61% компаній США застосовують грошові виплати за системою Pay for-Performance (PFP). За її використання винагорода працівника залежить від індивідуальних та групових результатів. У компаніях, які застосовують PFP, продуктивність праці збільшується від 5% до 49%, а доходи працівників – від 3% до 29%, тобто співробітники, щоб отримати високий дохід, працюють більш ефективно [7, с. 152]. Для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами адміністрація пропонує працівникам різні напрями фахового вдосконалення на низку років. Із тієї ж причини корпорації і компанії використовують таку форму мотивації, як участь в акціонерному капіталі, диференційовану винагороду з прибутку співробітникам, які пропрацювали не менше року, тощо.

Загалом американська модель вважається достатньо ефективною і широко впроваджується далеко за межами США. Однак вона часто нівелюється незацікавленістю співробітників працювати на довгострокові інтереси компанії.

Моделі управлінського менеджменту Японії та Китаю вирізняються тим, що вони вдало синтезують західний досвід управління з традиційними національними особливостями. Підприємці цих країн, не закладаючи в основу свого зростання збільшення природних ресурсів або зовнішні запозичення, максимально ефективно використовують кон'юнктуру ринку.

Японська модель мотивації персоналу заснована на колективізмі й відрізняється прагненням забезпечити ідеологічну згуртованість корпорації. Вважається, що компанія – це «одна сім'я» й усі її працівники повинні самовіддано працювати заради спільного блага колективу. У японських компаніях діє набір виплат і послуг соціального харак-

теру, який кожна фірма надає своєму персоналу. Це вихідні допомоги і пенсії, медичні послуги, особисте страхування, забезпечення у разі виробничого травматизму, сприяння в одержанні освіти членами сімей робітників фірми тощо. Оплата працівників компаній залежить від фактичних результатів їхньої праці й стажу, оплата менеджерів – від результатів роботи підприємства (так звані «плаваючі оклади»). Основними складниками мотивації праці в Японії є система довічного найму, неформальні міжособистісні стосунки співробітників, колективізм у роботі, ротація кадрів, корпоративна філософія, трудова мораль. Усі складові елементи діють у комплексі, що посилює загальну трудову активність працівників [8, с. 13].

На відміну від Японії ядром корпоративної організації китайського підприємництва є родинний бізнес. Китаєць вважає за краще бути господарем власного невеликого бізнесу, ніж високопоставленим службовцем у великій корпорації. Такий підхід впливає на формування системи мотивації праці, в якій головним стимулом стає нематеріальне заохочення.

Розмір основної зарплати в китайських компаніях залежить від рівня освіти, робочого стажу працівника або просто від договору з персоналом. За якісні результати роботи нараховуються бонуси, сума яких визначається прибутками підприємства за поточний рік. Медична страховка, витрати на транспорт і телекомунікації (телефон, мобільний телефон, Інтернет), грошова допомога для купівлі власної квартири, одержання освіти або підвищення кваліфікації є типовими компенсаціями у передових китайських компаніях. Для працівників є важливим й те, що за кошти, отримані у вигляді компенсацій, не потрібно платити податок. Проте соціальна захищеність і виплата компенсацій здійснюються у рамках закону і зрос-

тання реальних доходів персоналу залежить від економічної потужності підприємств [9, с. 141].

Порівняння механізмів мотивації персоналу підприємств розвинутих зарубіжних країн із вітчизняними показав, що в Україні він мало-ефективний. Українські менеджери орієнтуються переважно на результативність праці. Втрата традиційних ціннісних орієнтирів у сфері праці, її престижу призводить до того, що все більше людей не бачать реальних можливостей отримання благ за рахунок чесної праці й надають перевагу іншим шляхам забезпечення добробуту, зазвичай неформальним і незаконним. Певною базою для розроблення власних способів та інструментів мотивування персоналу на підприємствах нашої країни може стати зарубіжний досвід. [10, с. 622].

Висновки і пропозиції. Підсумовуючи вищезазначене, можемо констатувати, що мотивація є дієвим інструментом управління за умови врахування зовнішніх та внутрішніх чинників діяльності підприємства. Дослідження світового досвіду мотивації персоналу доводить, що кожна з існуючих моделей має як переваги, так і певні недоліки. Зарубіжна практика управління персоналом спрямована, насамперед, на формування ефективно працюючого колективу, який за рахунок високої вмотивованості та професіоналізму буде досягати високих результатів діяльності. Це визначає доцільність її застосування на вітчизняних підприємствах, ураховуючи водночас багаторічний вітчизняний досвід та особливості політичної та економічної ситуації в країні. Орієнтація на зарубіжні моделі мотивації персоналу має також урахувати специфіку діяльності та фінансові можливості підприємства.

Перспективою подальших досліджень є розроблення та обґрунтування пропозицій щодо створення цілісної системи мотивації праці на сучасному українському підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Андрусь О.І. Мотивація як фактор управління діяльністю персоналу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 2. С. 119–123.
2. Климчук А.О. Особливості використання зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 4. Т. 1. С. 57–60.
3. Стрельбіцький П.А., Стрельбіцька О.П. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. Вип. 10. С. 323–333.
4. Шостак Л.В., Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3(08). С. 94–99.
5. Биба В.В., Теницька Н.В. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 166–171. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-10> (дата звернення: 16.09.2019).
6. Барібіна Я., Лисенко М. Сучасні методи стимулювання праці персоналу підприємств готельного господарства. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 40. Ч. II. С. 45–50.
7. Криворотко І.О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. *Держава та регіони. Серія «Економіка і підприємництво»*. 2013. № 2. С. 151–154.
8. Андрійчук Ю.А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2016. № 846. С. 12–14.
9. Андреева Т.М. Китайська модель менеджменту: чи можна досягти успіху, не дивлячись на Захід. *Все про бізнес*. 2014. № 9. С. 139–145.
10. Заярна Н.М., Пасенченко Ю.С., Тис Р.І. Необхідність упровадження світового досвіду мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Молодий вчений*. 2017. № 12(52). С. 620–624.

References:

1. Andrus O. I. (2014) Motyvatsiia yak faktor upravlinnia diialnistiu personalu [Motivation as a factor of managing the activity of personnel]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 2, pp. 119-123.
2. Klymchuk A. O. (2016) Osoblyvosti vykorystannia zarubizhnykh modeley motyvatsii ta stymuliuvannia personalu na promyslovykh pidpryiemstvakh [The peculiarities of the use of foreign models of motivation and stimulation of personnel at the industrial enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 1, no. 4, pp. 57-60.
3. Strelbitsky P. A. (2015) Svitovyi dosvid motyvatsii pratsi ta mozhlyvist yoho vprovadzhennia v Ukraini [Global experience of work motivation and the possibility of its implementation in Ukraine]. *Visnyk Kamianets-Podilskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Ohiiienka. Ekonomichni nauky*, no. 10, pp. 323–333.
4. Shostak L. V. (2018) Zarubizhnyi dosvid upravlinnia personalom [International experience of personnel management]. *Pryazovskii ekonomichniy visnyk*, vol. 3 (08), pp. 94-99.

5. Byba V. V. (2017) Svitovyi dosvid motyvatsii pratsivnykiv ta mozhlyvosti yoho adaptatsii do umov pidpriemstv Ukrainy [Global Experience of Motivating Workers and Possibilities of its Adaptation to the Conditions of Enterprises of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo : elektronne nauk. vydannia* [Economics and Society: Electronic Scientific Edition] (electronic journal), no. 10, pp. 166-171. Available at: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-10> (accessed 16 September 2019).
6. Barybina Ia., Lysenko M. (2013) Suchasni metody stymulivannia pratsi personal pidpriemstv hotelnoho hospodarstva [Modern methods of stimulating the work of the personnel of the hotel industry enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU. Seriya: Ekonomichni nauky*, no. 40, part 2, pp. 45-50.
7. Kryvorotko I. O. (2013) Doslidzhennia zarubizhnoho dosvidu motyvatsii personalu dlia vykorystannia v ukrainskykh umovakh [Investigating foreign experience of personnel motivation for implementing it to Ukrainian conditions]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika i pidpriemnytstvo*, vol. 2, pp. 151-154.
8. Andriichuk Yu. A. (2016) Zarubizhnyi dosvid motyvatsii personal v rozrizi yaponskoi modeli [Foreign experience of staff motivation within the Japanese model]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*, no. 846, pp. 12-14.
9. Andreieva T. M. (2014) Kytaiska model menedzhmentu: chy mozhna dosiahty uspiyku, ne dyvlyachis na Zakhid [The Chinese management model: can one succeed, not looking at the West]. *Vse pro biznes*, no. 9, pp. 139-145.
10. Zaiarna N. M. (2017) Neobkhdnist vprovadzhennia svitovoho dosvidu motyvatsii personalu na vitchiznianykh pidpriemstvakh [The necessity to implement the global experience of personnel motivation at domestic enterprises]. *Molodyi vchenyi*, no. 12 (52), pp. 620-624.

Писаренко С. В.

Ващенко С. С.

Мороз М. В.

Полтавская государственная аграрная академия

ЗАРУБЕЖНЫЕ МОДЕЛИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА И ВОЗМОЖНОСТЬ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ В УКРАИНЕ

Резюме

В статье исследованы современные методы мотивации персонала в развитых странах мира и приведена их сравнительная характеристика. Обосновано, что наиболее популярными являются западноевропейская, американская и японская модели мотивации труда. Определены их общие принципы, особенности и причины высокой эффективности каждой системы управления. Проведен анализ недостатков и преимуществ различных систем мотивации персонала в сфере предпринимательской деятельности. Доказано, что изучение проблемы мотивации в повышении интенсивности труда имеет как теоретическое, так и практическое значение, поскольку от мотивов, которыми человек руководствуется при осуществлении своей трудовой деятельности, зависит качество выполненной работы, а следовательно, и вклад в общий результат деятельности предприятия. Рассмотрены материальные (экономические) и нематериальные методы стимулирования персонала и способы их применения. Обоснована целесообразность внедрения зарубежного опыта в украинскую практику и определены элементы его использования на отечественных предприятиях.

Ключевые слова: управление персоналом, модели мотивации, материальное стимулирование, система оплаты труда, нематериальная мотивация.

Pysarenko Svitlana

Vashchenko Serhiy

Moroz Maryna

Poltava State Agrarian Academy

FOREIGN PERSONNEL MOTIVATION MODELS AND THE POSSIBILITY OF THEIR IMPLEMENTATION IN UKRAINE

Summary

The article is devoted to the issue of personnel (staff) motivation at the enterprise. It reviews the current problems of staff motivation within modern economic and social conditions. Conducted analysis of scientific publications, devoted to the motivation of personnel at the enterprise, has revealed a wide range of researches, referring to this issue. It also investigates the basic motives of employees, the essence and methods of staff motivation at the enterprises, and defines the main tasks of such motivation. Despite the fact that in modern society special attention is paid to the material aspect of reward, intangible motivation is equally important. Effective management of production and economic activity of enterprises to a large extent depends on the motivation mechanism. Motivation of personnel should be the central task for an enterprise in developing its strategic human resource management. Employers should understand that they need to provide a work environment that produces and enables motivated people. But, many of them still fail to understand the significance of motivation in accomplishing the mission and vision of their organization. Even when they understand the importance of motivation, they still lack the skill and knowledge to provide a work environment that truly fosters personnel's motivation and organizational health. Ukrainian employers should keep updated with the latest and most useful motivation methods and techniques, but also to experiment with new ways of motivating their workforce. Motivated employees are needed in modern rapidly changing workplaces. They help organizations survive and progress, and are generally more dynamic and productive. To be effective, managers need to understand what motivates their employees within the context of the roles they perform. Reforms, conducting in our country cannot bring effective results, if they do not create incentives to work and are flexible enough in combination with discipline and organization. The issue of personnel motivation at enterprises is being raised sharply nowadays. Businesses should adopt new revised approaches to motivation which more closely fit with modern jobs. The lack of relevant experience of domestic enterprises causes difficulties in personnel management, which leads to borrowing and implementing the foreign experience. The experience of the advanced economics of the world proves that none of the tasks of management in any sphere of activity can be accomplished without interest in fulfilling them by the subjects of management. In regard to this, the issue of motivation of the personnel at the enterprise becomes urgent in modern management conditions.

Keywords: personnel management, motivation models, material incentives, intangible motivation, motivational mechanism, system of remuneration.