

Воржакова Ю. П.

канд. економ. наук
ORCID ID: 0000-0002-0521-3318

Фурманець В. В.

ORCID ID: 0000-0002-2698-7283

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНИХ МОДЕЛЕЙ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА ДОЦІЛЬНІСТЬ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

ANALYSIS OF FOREIGN MODELS OF LABOR MOTIVATION AND EXPENDITURE OF THEIR IMPLEMENTATION AT UKRAINIAN ENTERPRISES

Стаття присвячена аналізу моделей мотивації праці персоналу в різних країнах з урахуванням особливостей побудови системи управління персоналом, та визначенню можливості впровадження зарубіжного досвіду в механізми мотивації праці українських підприємств. Визначено найуспішніші моделі мотивації праці у світі. Найбільш відомими та успішними є шість моделей мотивації праці: японська, американська, французька, англійська, німецька та шведська. Дані моделі були створені з метою вирішення проблем підвищення продуктивності праці на підприємстві з урахуванням факторів та тенденцій розвитку характерних кожній з країн. Проведено аналіз даних моделей, який показав, що кожна із представлених моделей мотивації праці має ряд особливостей, що сформувалися в кожній країні з плином часу під дією різних чинників. Здійснено порівняння чинників мотивації, відмінних особливостей кожної з моделей. Деякі моделі зосереджені на заохоченні продуктивної праці в одній компанії та теплих взаємовідносинах між керівництвом та підлеглими. Інші моделі мотивації за рахунок бурхливого розвитку економіки та росту соціальної й економічної свобод зосереджено увагу на заохоченні особистих успіхів працівника та нагороду за високу результативність. Для моделей Європейських країн вирішальне значення мала конкуренція на ринку. Зазначене економічне явище створило передумови формування індивідуалізації оплати праці та її підходів до визначення розміру заробітної плати. Деякі країни у пошуках підходів до підвищення продуктивності працівників зупинилися на участі останніх у прибутках компанії. В свою чергу моделі мотивації європейських країн мають багато спільних рис. Головна причина полягає у досить схожій політиці країн у соціальній сфері. Вони спрямовані в першу чергу на подолання бідності в країні, захисті малозабезпечених верств населення та перерозподілу благ. Тому більшість механізмів мотивації спрямовані на забезпечення належного рівня заробітної плати та надання солідного пакету гарантій і послуг. Обґрунтовано можливість впровадження зарубіжних моделей в практику українських підприємств.

Ключові слова: мотивація праці, продуктивність, стимулювання, персонал, модель, зарубіжний досвід.

The article is devoted to the analysis of personnel motivation models in different countries taking into account the peculiarities of building a personnel management system, and determining the possibility of introducing foreign experience into the mechanisms of labor motivation of Ukrainian enterprises. The most successful models of work motivation in the world are determined. The most well-known and successful are the six models of work motivation: Japanese, American, French, English, German and Swedish. These models were created to address the problems of increasing productivity at the enterprise, taking into account the factors and trends specific to each country. The analysis of these models is carried out, which showed that each of the presented models of work motivation has a number of features that have formed in each country over time under the influence of various factors. The comparison of motivation factors, distinctive features of each of the models is made. Some models focus on encouraging productive work in one company and a warm relationship between management and subordinates. Other models of motivation due to the rapid development of the economy and the growth of social and economic freedoms focus on encouraging the personal success of the employee and the reward for high performance. For models in European countries, competition in the market was crucial. This economic phenomenon has created the preconditions for the formation of individualization of wages and its approaches to determining the amount of wages. Some countries, in search of approaches to improving employee productivity, have focused on the latter's participation in the profits of companies. In turn, the motivation models of European countries have many common features. The main reason is the rather similar policy of countries in the social sphere. They are aimed primarily at overcoming poverty in the country, protecting the poor and redistributing benefits. Therefore, most motivation mechanisms are aimed at ensuring the appropriate level of wages and providing a solid package of guarantees and services. The possibility of introducing foreign models into the practice of Ukrainian enterprises is substantiated.

Keywords: work motivation, productivity, stimulation, personnel, model, foreign experience.

Вступ. Керівники у всьому світі відповідально підходять до проблеми мотивації на підприємстві. Всі вони дійшли висновку, що це один з найбільш важливих компонентів управління трудовим потенціалом. На підприємствах, у країнах з розвиненою економікою, саме в мотивації вбачають потенціал до підвищення конкурентоспроможності на ринку. Природньо, що у кожного регіону сформувалися свої особливості ведення бізнесу та підходи до управління персоналом, що проявляються у моделях мотивації праці.

Дослідження питання мотивації праці яскраво висвітлені в роботах таких вчених, як: С.О. Шапіро [5], О.В. Крушельницька, В.П. Сладкевича, В.В. Травіна та А. Маслоу.

Актуальність досліджуваної проблеми полягає в необхідності формування власних підходів для управління мотивацією персоналу на вітчизняних підприємствах з метою підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Наразі майже відсутні наукові праці присвячені даному питанню, тому необхідно проводити подальші дослідження в даній сфері.

Постановка завдання. Головною метою статті є проведення аналізу моделей мотивації праці провідних країн та визначення можливості

впровадження зарубіжного досвіду в механізми мотивації праці українських підприємств.

Для виконання поставленої мети було вирішено наступні завдання: визначено найуспішніші моделі мотивації праці у світі, проведено аналіз даних моделей, здійснено порівняння чинників мотивації, відмітних особливостей кожної з моделей та обґрунтовано можливість впровадження зарубіжних моделей в практику українських підприємств.

Методологія. Теоретичною базою для дослідження слугували праці вчених у сфері мотивації працівників. В ході виконання роботи було використано методи порівняльного та статистичного аналізу.

Результати дослідження. На сьогодні, найбільш відомими та успішними є шість моделей мотивації праці: японська, американська, французька, англійська, німецька та шведська. Для їх кращого порівняння, доцільно відобразити ключові особливості, що виділяють кожну модель на фоні інших (рис. 1). Дані моделі були створені з метою вирішення проблем підвищення продуктивності праці на підприємстві з урахуванням факторів та тенденцій розвитку характерних кожній з країн.

Японська модель мотивації праці вважається найбільш гнучкою в усьому світі. Так протягом тривалого проміжку часу вона проходила певні етапи видозмін. Вони були спровоковані розвитком економіки, а також зміною типу мислення щодо важливості не лише кваліфікації працівника та стажу роботи, а й продуктивності на робочому місці. Від традиційної схеми, що враховувала три чинники при формуванні заробітної плати (професійна майстерність, вік, стаж роботи) було прийнято рішення про перехід до «синтезованої системи». А формування інноваційних підходів до мотивації працівників поклали основу сучасної концепції мотивації праці.

Сучасна концепція мотивації ґрунтується на досить важливому принципі позиттивного найму працівників. Інакше кажучи людина працевлаштовується в одну компанію і докладаеть всіх зусиль, щоб досягти кращих результатів та отримати вищу посаду. При цьому, якщо працівник захоче звільнитися та знайти нове місце роботи, то йому доведеться починати свою кар'єру спочатку, в лавах рядових працівників.

В японській моделі мотивації персоналу можна виділити декілька особливо характерних відмінностей як матеріального так і нематеріального стимулювання котрі відрізняють її від моделей інших країн світу. Перша особливість полягає у суттєвій залежності розміру заробітної плати від стажу роботи працівника на підприємстві. При цьому враховується лише той стаж роботи, котрий працівник здобув саме на останньому підприємстві.

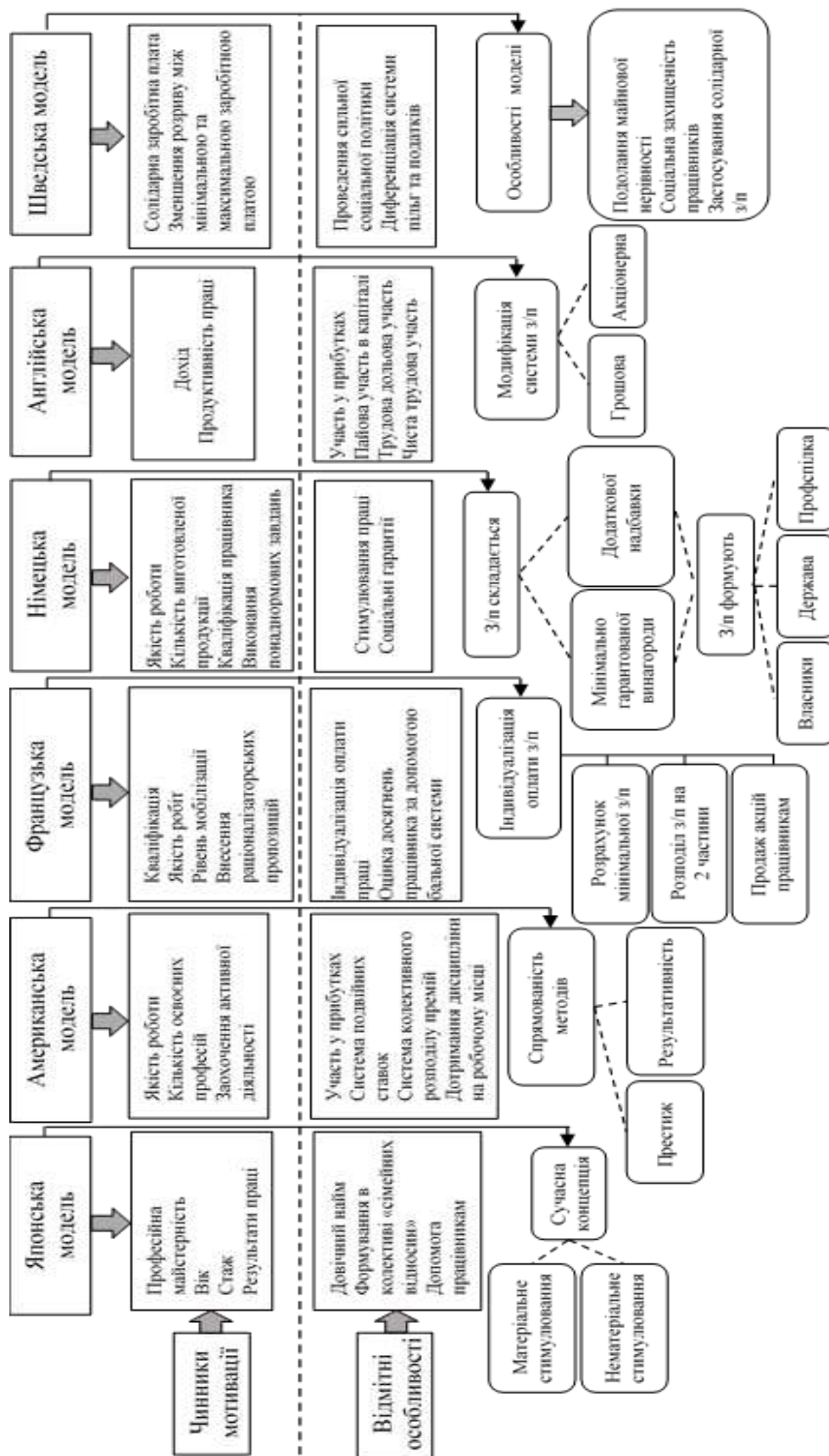


Рисунок 1 – Порівняння зарубіжних моделей мотивації праці
Джерело: складено авторами

Однією з найбільш цікавих особливостей є врахування так званих «пікових ситуацій» у житті персоналу. Іншими словами компанія поступово збільшує заробітну плату працівника, коли в його житті стаються певні знакові події (одруження, народження дитини і т.д.). Ще однією відмітністю є прив'язка заробітку менеджерів до результатів діяльності відділу або компанії в цілому. Це робиться з метою формування у свідомості кожного, що колектив виступає єдиним цілим [1].

Вищезазначені особливості значною мірою стосувалися саме матеріального стимулювання. Якщо розглядати іншу сторону мотивації, за допомогою нематеріальних стимулів, то можна також виділити декілька цікавих моментів. Так зокрема досить популярним є залучення працівників до так званих виробничих гуртків, котрі можуть займатися різними питаннями (підвищення якості продукції, продуктивності праці, зменшення браку при виробництві). Або формування «сімейних взаємовідносин» в колективі. Зазвичай керівники спілкуються максимально відкрито з працівниками, уникаючи формальностей та намагаючись не акцентувати увагу на те, що вони знаходяться на різних рівнях ієрархії в компанії.

Наступною, з найбільш ефективних моделей мотивації праці, вважають *американську*. Вона побудована на різноманітному заохоченні підприємницької діяльності та збагаченні тієї частини населення, котра приймає активну участь у робочому процесі. Інакше кажучи, її основна суть полягає в орієнтації на досягнення особистого успіху кожної людини.

Загалом, методи мотивації, що існують в американській моделі можна поділити на дві групи: ті, що підтримують престиж компанії (підбір та збереження найбільш кваліфікованих кадрів), та ті, котрі стимулюють продуктивність та якість праці (підтримка високого рівня результативності).

В основі даної моделі у США лежить заробітна плата. Тобто на перший план виходить саме матеріальне стимулювання. Проте окрім виплати основної заробітної плати, на підприємствах досить активно практикують виплати премій за системами «Скенлона» та «Раккера» (створення преміального фонду за результатами фінансової діяльності підприємства протягом року та розподілу його між персоналом).

В багатьох компаніях у США є досить популярним використання «планів розвитку кар'єри» згідно з якими визначено напрями посадового зростання працівників на певний проміжок часу (декілька років). Такі заходи дозволяють утримувати кадри з достатньо високою кваліфікацією, що зможуть забезпечити зростання престижу фірми.

Що стосується нематеріальної мотивації, то вона також приносить досить ефективні результати. Загалом вона проявляється у двох напрямках. Перший полягає у побудові відносин між керівництвом та працівником на основі довіри. Досягаються вони за допомогою встановлення спільних цінностей. Кожному працівнику намагаються дати ту роботу, що найкраще відповідає його психологічним особливостям. Другий напрямок пов'язаний з

розвитком у працівника індивідуалізму, коли намагаються враховувати думку кожного, довіряють підготовку проектів [2]. Аналізуючи американську модель можна сказати, що для неї характерне переважання використання методів матеріального стимулювання над нематеріальними.

Наступна модель має у розпорядженні велику кількість інструментів за допомогою яких, вона здатна реагувати на зміну кон'юктури ринку та здійснювати гнучке управління мотивацією персоналу. Це *французька модель*. Її головною особливістю є включення стратегічного планування в ринковий механізм. Основою ринкових відносин у даній моделі, як і у більшості інших, виступає конкуренція. Саме вона визначає якість продукції, ступінь задоволеності потреб споживачами у товарах та послугах.

У французькій моделі оплати праці досить чітко простежуються дві головні тенденції: індивідуалізація оплати праці та індексація оплати праці залежно від вартості життя. Індиксація в більшості випадків здійснюється на великих підприємствах країни. Її відображають у колективних договорах з профспілками. Стосовно індивідуалізації, то у Франції вона здійснюється шляхом врахування таких чинників, як рівень професійної кваліфікації, якість виконуваної роботи, кількість внесених раціоналізаторських пропозицій [3]. Існує три основні підходи до формування заробітної плати на основі індивідуалізації. Перший полягає у розрахунку мінімальної заробітної плати та формуванні «вилки окладів». Другий – передбачає поділ заробітної плати на дві частини: постійну (залежить від займаної посади) та змінну (залежить від ефективності праці). Згідно з третім підходом, формування заробітної плати здійснюється через продаж акцій компанії працівникам, участі у прибутках та виплаті премій.

Перевага французької моделі мотивації праці полягає в тому, що вона робить сильний стимулюючий вплив на ефективність і якість праці, служить фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці. При виникненні тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, в результаті чого підприємство безболісно реагує на кон'юктурні зміни [3].

Ключовою особливістю мотивації праці у Великобританії є використання партнерських відносин між підприємцями та працівниками. Так працівники приймають активну участь у прибутках та власності компанії і приймають рішення, що впливають на подальший її розвиток. На підприємствах Великобританії, як і на багатьох інших зарубіжних, основна система оплати праці складається із премії та заробітної плати. Проте за *англійською моделлю* є дві модифікації оплати праці: грошова та акціонерна, відповідно до якої, можлива часткова оплата у вигляді акцій. Але також передбачається можливість використання системи заробітної плати, що повністю залежить від прибутку підприємства.

В більшості випадків участь у прибутках застосовують за умови, якщо відповідно до колективного або індивідуального договору передбачено виплату певної частини від прибутку підприємства поряд з основною

заробітною платою. Існують різні способи розрахунку участі у прибутках, тому залежно від вибору певного з них розрізняють: участь у прибутку, участь у чистому доході, участь в обороті, трудова пайова участь та чиста трудова участь.

Використання зазначених моделей системи оплати праці на практиці показали, що дохід від участі в прибутках на більшості підприємств складає всього 3%. Впровадження даних заходів призвело до збільшення кількості робочих місць на 13%, але при цьому середня заробітна плата була меншою, ніж на аналогічних підприємствах без використання даних заходів, на 4% [3]. Але незважаючи на досить невтішні результати, все одно можна відмітити певні позитивні зміни від застосування даної моделі мотивації. Зокрема працівники даних підприємств почали змінювати своє ставлення до роботи в кращий бік, покращувалася атмосфера у взаємовідносинах всередині колективу.

Головним об'єктом в *німецькій моделі* мотивації виступає людина з її інтересами, як вільна особистість, що усвідомлює відповідальність перед суспільством. Відповідно до даної моделі, економічна свобода – це розуміння інтересів суспільства та знаходження власного місця в системі виробництво-споживання.

У Німеччині рівень оплати праці визначається не індивідуально власниками підприємства, а за участі ще двох сторін: держави та профспілки. Головна умова при встановленні заробітної плати – справедливість. Тарифні ставки для працівників розраховуються таким чином, що виконання встановлених норм якості та кількості (виробів, послуг тощо) забезпечують мінімально гарантовану винагороду. При цьому загальний рівень заробітної плати залежить від таких факторів як: продуктивність, складність праці, кваліфікація працівника. За виконання понаднормових завдань та прояв креативного способу мислення під час виконання роботи також передбачено виплату бонусів [4].

Згідно з політикою, що проводить держава в сфері соціального захисту, на працівників підприємств поширюються великі соціальні програми захисту. Соціальне страхування містить у собі цілий комплекс забезпечень: від пенсійного страхування за віком до страхування від нещасного випадку. Модель мотивації праці в Німеччині є яскравим прикладом поєднання соціальних гарантій та забезпечення економічного добробуту.

Досить схожу політику з Німеччиною у сфері мотивації праці проводить і Швеція. *Шведська модель* мотивації праці характеризується сильною соціальною політикою, котра спрямована на подолання майнової нерівності між усіма верствами населення. Досягається ця мета шляхом перерозподілу національного доходу для забезпечення незахищених верств населення. Починаючи з середини минулого століття шведські профспілки почали практикувати так звану солідарну заробітну плату. Вона ґрунтується на принципах рівної оплати праці за однаковий обсяг виконаної роботи та

зменшення розриву між мінімальною та максимальною заробітною платою [3].

Застосування політики солідарної заробітної плати покликано вирішити певний перелік завдань. В першу чергу відбувається стимулювання процесу постійного оновлення виробництва та ощадливого використання ресурсів, що підвищує конкурентоспроможність підприємства. Якщо ж підприємство буде ігнорувати дані заходи, то рано чи пізно воно стане банкрутом. Інший принцип політики солідарної заробітної плати покликаний вирішити завдання пов'язане з зменшенням розрив між мінімальною та максимальною заробітними платами. Формування на підприємстві системи визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати сприяє її вирівнюванню: заробітки піднімаються у низькооплачуваних і стримуються у високооплачуваних працівників.

У політики солідарної оплати праці є певні позитивні та негативні аспекти. Беззаперечними перевагами можна вважати зменшення плинності кадрів та підвищення рівня життя працівників. Проте існує ключовий недолік, котрий перешкоджає значній ефективності даної системи. Він полягає у зменшенні трудової активності. Враховуючи потужний соціальний захист котрий надає держава безробітним, у них просто не виникає бажання працювати. Розвивається психологія соціального утриманства, що перешкоджає ефективному використанню трудового потенціалу.

Кожна із вище представлених моделей мотивації праці має ряд особливостей, що сформувалися в кожній країні з плином часу під дією різних чинників. Так японська модель під впливом менталітету жителів країни зосереджена на заохоченні продуктивної праці в одній компанії та теплих взаємовідносинах між керівництвом та підлеглими. В моделі мотивації США за рахунок бурхливого розвитку економіки та росту соціальної й економічної свобод зосереджено увагу на заохоченні особистих успіхів працівника та нагороду за високу результативність. Для французької моделі вирішальне значення мала конкуренція на ринку. Зазначене економічне явище створило передумови формування індивідуалізації оплати праці та її підходів до визначення розміру заробітної плати. Великобританія у пошуках підходів до підвищення продуктивності працівників зупинилася на участі останніх у прибутках компаній. І хоча наразі модель мотивації цієї країни за ефективністю є найгіршою серед представлених, проте керівники англійських компаній щодня намагаються знайти способи її вдосконалити. В свою чергу моделі мотивації Німеччини та Швеції мають багато спільних рис. Головна причина полягає у досить схожій політиці обох країн у соціальній сфері. Вони спрямовані в першу чергу на подолання бідності в країні, захисті малозабезпечених верств населення та перерозподілу благ. Тому більшість механізмів мотивації спрямовані на забезпечення належного рівня заробітної плати та надання солідного пакету гарантій і послуг.

Висновки. В ході дослідження було проведено аналіз провідних моделей мотивації у світі. Якщо проводити паралель з Україною, то впевнено можна сказати, що застосувати в повній мірі ту чи іншу модель не вдасться. Так особливості формування українського менталітету не дають змогу повністю впровадити японську модель, оскільки переважна більшість людей, особливо у молодому віці, просто не зможуть працювати все життя на одному робочому місці. Використання шведської та німецької моделі також не підходить. В Україні наразі не сформовано чіткої та сильної політики в сфері соціального захисту через досить нестабільну економічну ситуацію та її низький рівень розвитку порівняно з представленими країнами. Використовувати британський досвід також швидше за все не вдасться. Тому що переважна більшість підприємств не є акціонерними товариствами, а та частка, що могла б застосовувати подібну практику в кризових умовах економіки не принесуть бажаного прибутку акціонерам.

Враховуючи вищезазначені аспекти, найкращим варіантом для України є часткове використання американської та французької моделей. Вони передбачають винагороду за активну підприємницьку діяльність, високу якість та продуктивність праці, кількість освоєних професій та заохочують індивідуальну систему оплати праці. Для обох моделей характерне використання матеріальних стимулів прямого впливу, що набагато простіше імплементувати в практику використання вітчизняних підприємств.

Перспективи подальших наукових розробок полягають у можливості досліджень чинників мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах та формуванні власних підходів до підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

Використання вищезазначеного матеріалу рекомендовано для розробки мотиваційних механізмів та створення української моделі мотивації працівників.

Література:

1. Андрійчук Ю. А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі. *Видавництво Львівської політехніки*. 2016. № 846. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/34828/1/3_11-15.pdf (дата звернення 30.03.2021)
2. Фіщук Н. Ю., Василюха Н. В. Можливості адаптації міжнародних мотиваційних систем в національній практиці підприємств. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2012. № 4 (70). URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/809.pdf> (дата звернення 30.03.2021)
3. Стрельбіцький П.А., Стрельбіцька О.П. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету ім. Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. №10. URL: <https://bit.ly/3fqkZKF> (дата звернення 30.03.2021)
4. Шермерорн Дж. Организационное поведение /Дж. Шермерорн; [8-е издание; пер. с англ., под ред. Е. Г.Молл]. СПб.: Питер, 2008. 637 с.
5. Шапіро С.А. Основи управління персоналом у сучасних організаціях, 2008. С. 400.