

## СЕКЦІЯ 4 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 331.101.3

**Кваша О.С.**  
*викладач кафедри міжнародної економіки,  
Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*

### СВІТОВІ МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

### WORLD MODELS OF MOTIVATION OF LABOUR ARE ON ENTERPRISES: LESSONS ARE FOR UKRAINE

#### АНОТАЦІЯ

Досліджено основні аспекти зарубіжних моделей управління мотивацією праці персоналу. Зазначені основні методи мотивування у зарубіжній практиці, проаналізовано переваги та недоліки основних методів мотивації працівників, розглянуто підходи до оплати праці, запропоновано шляхи удосконалення мотивації працівників на вітчизняних підприємствах.

**Ключові слова:** мотивація праці, зарубіжні моделі управління, методи мотивування, оплата праці, моделі, стимули.

#### АННОТАЦИЯ

Исследовано основные аспекты зарубежных моделей управления мотивацией труда персонала. Отмечены основные методы мотивирования в зарубежной практике, проанализированы преимущества и недостатки основных методов мотивации работников, рассмотрены подходы к оплате труда, предложены пути усовершенствования мотивации работников на отечественных предприятиях.

**Ключевые слова:** мотивация труда, зарубежные модели управления, методы мотивирования, оплата труда, модели, стимулы.

#### ANNOTATION

Investigational basic aspects of foreign case motivation of labour of personnel frames. The basic methods of reason are marked in foreign practice, advantages and lacks of basic methods of motivation of workers are analysed, going is considered near payment of labour, the ways of improvement of motivation of workers are offered on domestic enterprises.

**Key words:** motivation of labour, foreign case frames, methods of reason, payment of labour, model, stimuli.

**Постановка проблеми.** В умовах ринкових відносин, одним із факторів успішності і конкурентоспроможності підприємств є ефективне використання ресурсів. Найважливішим ресурсом, який забез-

печує ефективність функціонування підприємств, виступає людський потенціал. Бажання підвищити обсяги виробництва і конкурентоспроможність продукції, спонукати робітників на пошук нових, більш ефективних рішень, примушує керівництво підприємств створити ефективні заходи мотивації і стимулювання праці.

Мотивація праці відноситься до числа проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. Протягом ХХ століття у світі сформувалась умовна класифікація моделей управління мотивацією праці персоналу: американська, європейська та японська. Кожна з цих моделей має свої національні особливості та особисті підходи до мотивації персоналу на підприємствах. На сучасному етапі проводяться широкі порівняльні дослідження японської, американської та західноєвропейської системи управління, спрямовані на виявлення причин високої ефективності кожної системи управління і визначення умов інтеграції їх в іншій економічній системі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У світовій та вітчизняній економічній науці дослідження мотивації праці знайшли відображення в багатьох працях відомих науковців. Фундаментальні дослідження були зроблені такими економістами, як Ф. Тейлор, П. Друкер, Д. Надлер та інші. Щодо сучасних вітчизняних досліджень, то такі науковці як І. Бондар, А. Колот, Е. Лібанова свої

праці присвячували аналізу та пошукам можливих шляхів вдосконалення мотиваційного механізму [1]. За думкою науковців перед вітчизняними підприємствами постає питання, що саме використовувати із досвіду закордонних практик.

**Метою статті** є аналіз зарубіжних моделей управління мотивацією праці персоналу та застосування певних елементів американської, англійської та французької моделей на підприємствах України, враховуючи відмінності між окремими людьми та різними країнами.

**Виклад основного матеріалу.** Успіх діяльності людини значно залежить від мотивації (чим більше факторів спонукають людину до діяльності та чим більша їх сила), тим більше зусиль людина прикладе для досягнення успіху. Високомотивовані працівники більше працюють, і як правило, досягають кращих результатів. При управлінні мотивацією на підприємствах необхідно враховувати, що люди з більшим ступенем мотивації працюють продуктивніше не залежно від рівня їх здібностей чи навичок [2].

Українська теорія і практика мотивації, як правило, завжди зводиться до оплати праці, заснованої на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах (які ще діяли за умов адміністративно-командної системи) і є малоефективними з точки зору управління витратами на підприємстві. На превеликий жаль, українські підприємства практично не розробляють та не впроваджують програми підвищення мотивації та кар'єрного зростання співробітників, що значно впливає на показники ефективної діяльності підприємства.

Останнім часом в економіці України відбуваються певні трансформаційні процеси, які істотно впливають на сферу керування персоналом. Державні, приватні, корпоративні підприємства на практиці відчули, що розвиток і успіх ринкових відносин неможливі без пошуку нових сучасних форм мотивації і стимулювання праці, які нині використовують закордонні компанії. У багатьох країнах Західної Європи, США і Японії мотиваційні аспекти управління персоналом набули великого значення, і ці методи і досвід мотивації можуть бути з успіхом перенесені в Україну при формуванні систем мотивації праці.

У багатьох високо розвинутих країнах світу сформувались власні моделі мотивації праці. Можна виділити як найбільш характерні американську, японську, англійську, французьку, німецьку та шведську.

Американська модель мотивації праці побудована на заохоченні підприємницької активності, орієнтації особистого успіху і високому рівні економічного добробуту. В основі системи мотивації в США знаходиться оплата праці. На підприємствах американського типу застосовується форма оплати праці, що поєднує елементи відрядної і погодинної системи. Дана система оплати праці не передбачає виплату премій, ці суми вже закладені в високу тарифну ставку робітника і в оклад службовця. У практиці американських фірм часто застосовують аналітичні системи заробітної плати, особливість яких – диференціальна оцінка в балах ступеня складності виконуваної роботи з урахуванням кваліфікації виконавців, фізичних зусиль, умов праці, при цьому змінна частина заробітної плати, яка виступає в якості нагороди за підвищення якості продукції, зростання продуктивності праці, економія сировини досягає 1/3 зарплати [3]. На деяких американських підприємствах застосовується нова система оплати праці, при якій підвищення оплати праці залежить не стільки від виробітку, скільки від зростання кваліфікації і числа освоєних професій [4]. Отже, суть американської системи показує, що оклад і заробітна плата робітників зростають в залежності від особистої кваліфікації, кількості виконуваних завдань, якості їх виконання.

Для англійської моделі характерними є дві форми оплати праці: грошова та акціонерна, тобто у вигляді акцій. Крім того, передбачається можливість застосування системи гнучкої заробітної плати, що цілком залежить від прибутку фірми. Англійські спеціалісти на основі концепції гнучкого тарифу розробили так звану динамічну модель заробітної плати. Тариф у цій моделі несе основне стимулююче навантаження, а оптимальна структура має такі пропорції: тариф – 85%, періодична премія за індивідуальні досягнення – 10%, премія за результати діяльності під-

приємства в цілому – 5%. Кожен елемент структури відіграє певну роль у системі стимулювання. Тариф має залежати від досягнутого рівня виробітку та якості, а також стимулювати працівників до його збереження. Періодичне преміювання має стимулювати працівників опановувати нову техніку, технологію, прийоми роботи, що закладають підвищення продуктивності праці. Преміювання за підсумками діяльності підприємства в цілому має подвійну мету – стимулювання колективних зусиль для підвищення прибутковості й виховання персоналу в дусі співробітництва з фірмою [5]. За такої системи розрізняють участь у прибутках, участь у чистому доході, участь в обороті або утвореній вартості, трудова пайова участь, чисто трудова участь.

Німецька модель мотивації праці побудована на соціальній орієнтації, правовій захищеності всіх громадян та створенні умов для незахищених верств населення (пенсіонерів, інвалідів, безробітних). Саме ця модель забезпечує в рівній мірі як економічний добробут, так і соціальні гарантії.

Для французької моделі мотивації характерним є велике різноманіття економічних інструментів, методів та стимулів. Заробітна плата нараховується за двома принципами: індивідуалізації (мають місце кваліфікація, якість виконання роботи, мобільність) та індексації (враховується вартість життя, тобто, індекси цін на споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відбивається в колективних договорах з профспілками). Застосовуються такі підходи до оплати праці:

- Для кожного робочого місця встановлюється мінімальна заробітна плата з діапазоном окладів;

- За високу якість роботи працівникам окрім основної заробітної плати виплачують премії;

- Працівникам надають змогу брати участь в прибутках компанії, також можлива купівля акцій фірми.

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. Модель забезпечує широку проінформованість працівників про економічне становище компанії [6].

Шведська модель відрізняється потужною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Характерною є солідарна заробітна плата, яка передбачає однакову заробітну плату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства і сприяє зростанню рентабельності підприємств за рахунок дії профспілок та скороченням розриву мінімальної та максимальної заробітної плати.

Японська модель характеризується гнучкою системою стимулювання праці, системою довічного найму, колективної форми організації праці (гуртки якості, де здійснюється управління якістю продукції безпосередньо на робочих місцях), корпоративної філософії, вихідної допомоги при звільненні з постійної роботи. У структурі зарплати присутні три основні складові: основний оклад або базова ставка, яка встановлюється в залежності від стажу роботи й освіти, надбавки, премії, бонуси, що виплачуються як щомісяця так і кожного півріччя, виплати на соціальні потреби, утримання родини, оплата проїзду на роботу, квартплата та інше.

На японських підприємствах затвердилась система оплати робітників за віком, або за вислугою років. Усім новим працівникам призначається однакова заробітна плата, яка доповнюється щорічними надбавками за досвідченість.

Японський варіант системи заробітної плати поєднує дві основні функції подібних систем – стимулюючу, у якій, перш за все, зацікавлена компанія, і відтворювальну, життєво необхідну для самого працівника [6].

Проаналізувавши найвідоміші зарубіжні моделі мотивації, можна знайти як схожі, так і відмінні риси. Головне, що їх об'єднує – це їх ефективність, про що можна судити по рівню економічного розвитку країн, де вони запроваджені. Для

України запровадити повністю будь-яку окрему модель неможливо. Розглянемо найбільш ефективні методи мотивації праці, що використовуються в США (американська модель) при застосуванні їх в Україні за даними таблиці 1.

Як ми зазначали раніше, впровадити будь-яку окрему модель для України не-

можливо, потрібен симбіоз моделей. Їх впровадження залежить не лише від бажання керівництва, але і від економічної ситуації в країні, нормативної, законодавчої бази, фінансових можливостей підприємства, культури, менталітету тощо. Ми вважаємо, що доцільніше буде запозичити деякі елементи цих моделей

Таблиця 1

### Методи мотивації праці в США та їх використання в Україні [7]

Методи мотивації	Використання в Україні
Матеріальні: 1. Комісійні	Практикуються, але лише у певних сферах діяльності. Є досить ефективним мотиваційним фактором впливу на працівника
2. Грошові виплати за досягнення поставлених цілей(використовують 60% компаній)	В Україні цей метод не такий поширений як у США, проте також використовується багатьма компаніями. Головним його позитивним моментом є те, що фінансова складова вже сама по собі є дуже ефективною і спонукає до виконання праці та отримання гарних результатів
3. Спеціальні індивідуальні винагороди	Є дуже важливими та активно використовуються в Україні.
4. Програми розподілу прибутку	Метод поширений серед великих та середніх компаній, які отримують значний прибуток. Головним спонукальним мотивом працівників є досягнення успіху підприємством у вигляді прибутку, оскільки саме від нього залежить розмір винагороди.
5. Акції та опціони на їх купівлю	Метод практично не використовується. Суть в тому, що для більшості громадян України отримання «живих» грошей є дуже важливим з погляду на те, що ціни зростають дуже великими темпами порівняно із заробітною платою, тому більшість населення так званого «середнього класу» живе на отриманні гроші і не має бажання отримувати пільгові акції чи опціони, хоч як би це не було вигідно
6. Матеріальні нефінансові винагороди (подарунки до свят, оплата медичної страховки, позики за пільговою програмою, знижки на придбання продукції компанії, свята, поїздки, оплата навчання)	Такі методи мотивування досить поширені серед українських компаній. Позитивною стороною є: зближення з колегами по роботі та керівництвом, підвищення ролі кожного члена у колективі, відчуття необхідності фірми, створення та підтримка певної організаційної та корпоративної культури
7. «Виплати вдячності» (усна похвала, компліменти співробітникам, відзнаки)	Широко застосовується і є водночас не дорогими, але такими, що значно мотивують працівників. Оскільки люди схильні до певної конкуренції, то передові працівники фірм будуть робити все можливе задля визнання керівництвом та своєрідної перемоги над іншими працівниками
8. Винагороди, пов'язані зі зміною статусу співробітника (підвищення на посаді, навчання за рахунок фірми)	Використовуються і в Україні. Метод є дієвим і дозволяє захочувати працівників до роботи таким чином, що вони самі будуть прагнути працювати і розділятимуть результати компанії значно більше, ніж раніше
9. Винагороди, пов'язані зі зміною робочого місця(виділення окремого кабінету, наймання секретаря, надання додаткового офісного обладнання, службового автомобіля)	В Україні цей метод не такий поширений, хоча з огляду впливу на працівників він є дуже дієвим, що зумовлено тим, що кожен працівник прагне кращих умов роботи і буде намагатися їх досягнути за рахунок якості своєї праці. негативним є те, що не кожне підприємство здатне використати даний інструмент через специфіку своєї діяльності, розміри або рівень фінансової стабільності
10. Делегування повноважень	Метод є дуже дієвим для тих, хто прагне визнання керівництвом та приналежності до фірми. Головним мотивом тут є прагнення вислужитися перед керівництвом заради отримання їх поваги, схвалення та визнання, а матеріальна зацікавленість вже на другому місці. Хоча для деяких працівників делегування і визнання керівництвом – це своєрідне підвищення, що веде за собою додаткову або більшу оплату праці

мотивації. Проаналізувавши таблицю 2, можливо запропонувати для українських підприємств американську, англійську та французьку моделі мотивації праці. Саме ці моделі поєднують різноманітну кількість мотиваційних важелів і їх легше застосовувати на вітчизняних підприємствах. Зокрема, впровадження елементів американської моделі дозволить підвищити рівень задоволеності роботою. Її якість, допоможе суттєво економити на виробництві продукції та збільшувати обсяги випуску, не погіршуючи її якість. Проте, варто зазначити, її впровадження передбачає досить часту атестацію працівників та підвищення їхньої кваліфікації, що може дозволити собі не кожне підприємство. Участь у прибутках компанії, за англійською моделлю, суттєво підвищить зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності, внаслідок чого зросте продуктивність та ефективність праці. Однак, можуть виникати певні труднощі у вимірюванні обсягу роботи кожного працівника (якщо це не виробниче підприємство) та його вкладу у загальний результат. Також не кожний

працівник може вкласти свої кошти у цінні папери компанії. Схоже до англійської, французька модель також передбачає виплати заробітної плати залежно від обсягів виконаної роботи та участь працівників у прибутках компанії. Перевагою французької моделі є те, що вона дозволяє підприємству легше переносити кон'юктурні коливання, що дуже важливо для українських підприємств, які змушені працювати у нестабільному ринковому середовищі. Недоліком цієї моделі є те, що її можна застосовувати тільки на великих підприємствах. Також її впровадження може ускладнювати система оподаткування, що діє в Україні. Хотілося б окремо сказати за японську систему, яку взагалі дуже важко застосувати в Україні. Впровадження такої системи, на нашу думку, було б доречним і вирішило б багато економічних та соціальних проблем, проте для цього потрібно докорінно змінювати вже існуючу систему трудових відносин, що потребує багато часу та коштів. Тому варто зазначити, що саме японську, шведську та німецьку моделі важко буде застосувати, адже українські

Таблиця 2

**Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці**

Країна/модель	Основні фактори мотивації праці	Відмінні особливості мотивації праці
США (американська)	Заохочення підприємницької активності Якість роботи Висока кваліфікація	Поєднання елементів відрядної і погодинної систем оплати праці Участь у прибутку Технологічні надбавки Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструментів Дотримання технологічної дисципліни Система подвійних ставок
Великобританія (англійська)	Дохід	Участь у прибутках Пайова участь у капіталі Трудова пайова участь Чисто трудова участь
Німеччина	Якість	Стимулювання праці Соціальні гарантії
Франція	Кваліфікація Якість роботи Кількість раціоналізаторських пропозицій Рівень мобілізації	Індивідуалізація оплати праці Ініціативність Бальна оцінка праці працівника з професійної майстерності, продуктивності праці, якості роботи, дотримання правил техніки безпеки, етиці виробництва Додаткові винагороди
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація системи податків і пільг Спільна соціальна політика
Японія	Професійна майстерність Вік Стаж Результативність праці	Довічний найм Одноразова допомога при виході на пенсію

підприємства не готові до довічного найму працівників, одноразових пенсійних виплат, високих соціальних гарантій та погодження зі всіма схожими підприємствами про однакову заробітну плату.

**Висновки.** Проаналізувавши міжнародні моделі мотивації праці можна зробити висновки про те, що рівень мотивування працівників нашої країни відстає від рівня розвинених країн, що також відображається на стані її економіки. Тому варто запозичувати досвід зарубіжних компаній, використовувати ефективні системи мотивації праці, впроваджувати деякі елементи американської, англійської та французької моделей, враховуючи відмінності між окремими людьми та різними країнами.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Єськов О.Л. Система мотивації персоналу, орієнтована на цілі та результати його роботи / О.Л. Єськов, Н.Д. Дарченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 2. – С. 94–98.
2. Музиченко-Козловський А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників / А.В. Музиченко – Козловський, А.В. Колодійчук / Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.6. – С. 361-367.
3. Гольда А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки / А.В. Гольда // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наук. Праць [Наук. ред. І.К. Бондар]. – Вип.2 (33). – К., 2008. – С. 94-97.
4. Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців / Т. Петрова // Україна: аспекти праці. – 2010. – №2. – С. 26-34.
5. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: Монографія / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – С. 184.
6. Терешков Д.А. Оплата труда в системе мотивации персонала [Електронний ресурс] / Д.А. Терешков / Вестник ТГАСУ, 2005. – № 2. – С. 35–42.– Режим доступу: <http://elibrary.ru/item.asp?id=11612327>.
7. Досвід мотивації праці у розвинених країнах світу: за даними сайту аграрного сектора України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agro.ua.net/ekonomiks/dokuments/category-82/dok-242>.

УДК 331.103

**Крайній В.О.**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки,  
Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*

## ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

## IMPROVEMENT SYSTEM OF REGULATION OF LABOR IN MODERN CONDITIONS

### АНОТАЦІЯ

Розглянуто та узагальнено сучасні тенденції, що впливають на вдосконалення нормування праці, виявлені основні чинники нормування праці персоналу на підприємствах.

**Ключові слова:** Нормування праці, функції і принципи нормування праці, методи нормування праці.

### АННОТАЦИЯ

Рассмотрены и обобщены современные тенденции, влияющие на совершенствование нормирования труда, выявлены основные факторы нормирования труда персонала на предприятиях.

**Ключевые слова:** Нормирование труда, функции и принципы нормирования труда, методы нормирования труда.

### ANNOTATION

Describes and summarizes current trends affecting the improvement of the valuation of labor, the main factors of normalization of the personnel in enterprises.

**Key words:** Rationing of work, functions and principles of valuation work, methods of work.

**Постановка проблеми.** Нормування праці є першим кроком на шляху оптимізації витрачання виробничих ресурсів. Нормування праці полягає у встановленні необхідних затрат живої праці на виконання певної роботи за нормальної організації та інтенсивності праці. Актуаль-