

УДК 37.072

Припишнюк Анна Володимирівна

*студентка магістратури факультету управління і технологій
Державного університету інфраструктури та технологій*

Прыпышнюк Анна Владимировна

*студентка магистратуры факультета управления и технологий
Государственного университета инфраструктуры и технологий*

Prupyshnyuk Anna

*Student of the Master's Degree Faculty of Management and Technology
State University of Infrastructure and Technology*

Пахота Наталія Вікторівна

*старший викладач кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Державний університет інфраструктури та технологій*

Пахота Наталья Викторовна

*старший преподаватель кафедры менеджмента,
публичного управления и администрирования
Государственный университет инфраструктуры и технологий*

Pakhota Natalia

*Senior Lecturer of the Department of Management,
Public Administration and Governance
State University of Infrastructure and Technology*

**СВІТОВИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО
МЕХАНІЗМУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
МИРОВОЙ ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ МОТИВАЦИОННОГО
МЕХАНИЗМА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА**

WORLD EXPERIENCE OF FORMATION OF MOTIVATIONAL MECHANISM OF HUMAN RESOURCES

Анотація. У статті розглянуто різні моделі систем мотивації праці, а саме: японську, американську, французьку, німецьку та шведську моделі.

Мотивація персоналу це основний засіб, який забезпечує оптимальне використання ресурсів та здійснює мобілізацію кадрового потенціалу, який є на підприємстві. Основною метою процесу мотивації є максимальна віддача від використання наявних трудових ресурсів, яка допомагає у підвищенні загальної результативності і прибутковості діяльності підприємства.

Сьогодні проблема мотивації це її недосконалість на підприємствах, недостатність фінансування заходів, які спрямовані на покращення мотивації персоналу, а також належна увага до мотивації на підприємствах в цілому.

Ключові слова: мотивація, механізм, персонал, потенціал, оплата праці, моделі систем мотивації праці, управління персоналом.

Аннотация. В статье рассмотрены различные модели систем мотивации труда, а именно: японскую, американскую, французскую, немецкую и шведскую модели.

Мотивация персонала это основное средство, которое обеспечивает оптимальное использование ресурсов и осуществляет мобилизацию кадрового потенциала, который есть на предприятии. Основной целью процесса мотивации является максимальная отдача от использования имеющихся трудовых ресурсов, которая помогает в повышении общей результативности и прибыльности деятельности предприятия.

Сегодня проблема мотивации это ее несовершенство на предприятиях, недостаточность финансирования мероприятий,

направленных на улучшение мотивации персонала, а также должное внимание к мотивации на предприятиях в целом.

Ключевые слова: *мотивация, механизм, персонал, потенциал, оплата труда, модели систем мотивации труда, управления персоналом.*

Summary. *The article considers different models of work motivation systems, namely: Japanese, American, French, German and Swedish models.*

Staff motivation is the main tool that ensures optimal use of resources and mobilizes human resources that exist in the enterprise. The main purpose of the motivation process is the maximum return on the use of available labor resources, which helps to increase the overall efficiency and profitability of the enterprise.

Today, the problem of motivation is its imperfection in enterprises, lack of funding for measures aimed at improving staff motivation, as well as due attention to motivation in enterprises in general.

Key words: *Motivation, mechanism, personnel, potential, remuneration, models of labor motivation systems, personnel management.*

Виклад основного матеріалу дослідження. Велика увага у світовій практиці приділялась вирішенню проблем мотивації праці. У вітчизняній теорії та практиці трудова мотивація розглядається як оплата праці, яка заснована на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах, що на сьогоднішній день є малоефективними. На підприємствах, в умовах сьогодення, формуючи систем мотивації праці рекомендується застосовувати досвід світових практик з цього питання. У ринковій економіці існує велика кількість різних моделей систем мотивації праці. Найбільш характерними для розвинених країн світу є японська, американська, французька, німецька та шведська моделі [1, с. 166].

Сьогодні у світі існує кілька основних моделей управління персоналом. Найбільш поширеною моделлю є американська модель. З

іншого боку, японська модель управління персоналом користується все більшим впливом. Японська модель багато в чому пов'язана з японською культурою, яка має свої унікальні відмінні особливості, не всі їх елементи, в сфері управління персоналом можна з успіхом поширювати на інші країни.

У будь-якому випадку американську і японську модель прийнято розглядати як такі, що знаходяться на різних полюсах, в першу чергу, з точки зору орієнтації на індивідуалізм (США) і колективізм (Японія). У свою чергу європейська модель також володіє важливими відмінними ознаками.

Японська модель. Характерними рисами цієї моделі є випередження росту продуктивності праці у порівнянні з ростом рівня життя населення, в тому числі рівня заробітної плати. Майнове розшарування суспільства майже не контролюється державою, це в свою чергу заохочує підприємницьку активність в країні. Ця модель може існувати тільки тоді, коли громадяни мають високу національну свідомість, коли на перше місце серед інтересів людини постають інтереси нації.

Особливості формування японської систем мотивації праці показано на рис. 1.

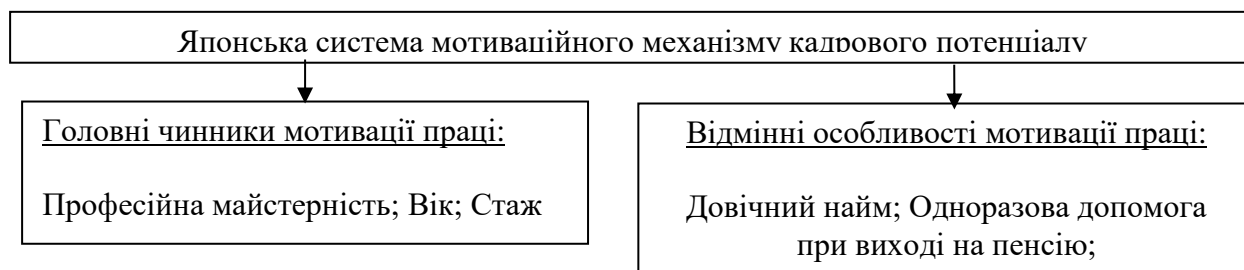


Рис. 1. Особливості формування японської систем мотивації праці

Джерело: сформовано на основі [1, с. 167]

Аналізуючи рис. 1, можемо сказати, що в Японії спостерігається досить гнучка система стимулювання праці. Основними чинника цієї системи є: професійна майстерність, вік та стаж роботи. Оклади робітників, інженерів, керівників нижчої та середньої ланок у залежності від цих чинників формуються за тарифною сіткою, яка допомагає у визначити

умовно-постійну частину заробітної плати працівника як суму виплат за трьома розділами: за віком, за стажем роботи, за кваліфікацією і майстерністю. Багато японських компаній під час формування матеріального стимулювання застосовують синтезовані системи. Синтезовані системи поєднують в собі різні елементи традиційної та нової трудової тарифікації працівників. У цих системах розміри заробітної плати встановлюються за чотирма показниками: вік, стаж, професійний розряд і результативність праці. Вік і стаж є основою для традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці є базою для розрахунку величини трудової тарифної ставки, яка називається «ставкою за кваліфікацію».

Згідно з цим, якщо застосовувати трудову ставку неможливо автоматично підвищити заробітну плати не беручи до уваги підвищення кваліфікації та трудовий стаж працівника, все це підвищує мотивацію, яка в свою чергу є в прямій залежності від результатів роботи.

Американська модель. Формування цієї моделі відбувається на різноманітних заохоченнях підприємницької активності та веде до покращення добробуту найбільш активних верств населення. Основним у цій моделі є масова орієнтація на досягнення особистих успіхів кожного громадянина, а також на досягнення високого рівня економічного добробуту. Особливості формування американської систем мотивації праці показано на рис. 2.

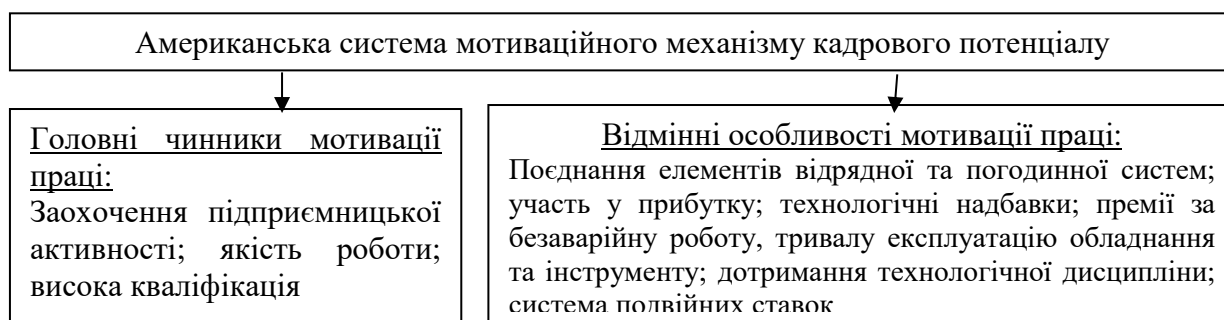


Рис. 2. Особливості формування американської систем мотивації праці

Джерело: сформовано на основі [3, с. 137]

Аналізуючи рис. 2, можемо побачити, що США найчастіше застосовує таку оплату праці як основних, так і допоміжних робітників, яка включає в себе певні елементи як відрядної так і погодинної систем оплати праці. За таких умов денна заробітна плата розраховується шляхом множення годинної тарифної ставки на кількість годин роботи. Якщо працівник не досяг денної норми роботи, яку вимірюють в натуральному вираженні, то він повинен її продовжити виконувати до повного виконання норми. Сума премії закладена у високу тарифну ставку, відтак окрема її виплата непередбачена. Ця система характеризується простотою нарахування заробітної плати і плануванням її витрат. Але все таки на більшості підприємствах при формуванні оплати праці застосовують поєднання оплати праці з преміюванням.

У США часто застосовують так звану колективну систему преміювання. Вона передбачає заздалегідь визначений норматив частки заробітної плати в загальній вартості умовно чистої продукції. Якщо компанія працює прибутково і виникає економія заробітної плати, у такому випадку створюється преміальний фонд. 25% цього фонду йде до резервного фонду для покриття можливої перевитрати фонду заробітної плати. 25% – спрямовується на преміювання керівного складу. 75% – спрямовується на преміювання робітників. Щомісячно, за результатами минулого місяця пропорційно до трудової участі працівника на базі основної заробітної плати виплачується премія. Наприкінці року відбувається розподіл резервного фонду між працівниками підприємства. Ця система допомагає не змінюючи обладнання підвищувати продуктивність праці, скорочувати плінність кадрів та знижувати порушення трудової дисципліни.

Французька модель. Характерним для цієї моделі є застосування великої кількості економічних інструментів, в тому числі: стратегічного планування, стимулювання конкуренції, гнучкої системи оподаткування. В

цій системі в ринковий механізм включено стратегічне планування. Конкуренція виступає основним чинником, вона має вплив на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва.

Особливості формування французької систем мотивації праці показано на рис. 3.

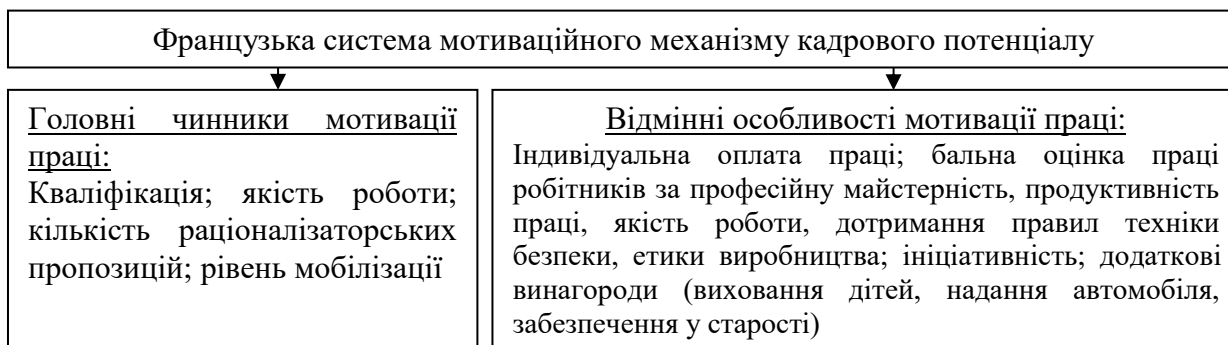


Рис. 3. Особливості формування французької систем мотивації праці

Джерело: сформовано на основі [3, с. 138]

Аналізуючи даний рисунок, можемо сказати, що французька модель має два основні напрямки. Перший – відбувається індексація заробітку у відповідності з вартістю життя. Другий – це індивідуальний заробіток. На французьких підприємствах в колективних договорах із профспілками прописується врахування індексів цін на споживчі товари в оплаті праці. Індивідуальна оплата праці встановлюється з врахуванням певних критеріїв, таких як: рівень професійної кваліфікації, якість виконаної роботи, кількість запропонованих раціоналізаторських пропозицій, рівень мобільності працівника.

При встановленні індивідуальної оплати праці використовують певні підходи, а саме:

1. На основі оцінки колективної угоди, кожному робочому місцю встановлюється мінімальна заробітна плата й «вилка» окладів. Відповідно до роботи, яку виконує працівник, відбувається його оцінювання.

Показниками якого є: кількість та якість праці, участь у громадському житті компанії.

2. Заробітна плата розподіляється на дві частини: перша – це постійна заробітна плата, яка залежить від займаної посади або робочого місця; друга - змінна, яка відображає ефективність праці. За високу якість роботи та сумлінне ставлення до праці додатково виплачуються премії. На підприємствах створені спеціальні комісії на яких персонал обговорює питання оплати праці.

3. На індивідуальну заробітну плату впливають такі фактори, як прийняття участі у прибутках підприємства, як купівля працівниками цінних паперів компанії, а також виплата премії.

Німецька модель. Працівник з його інтересами, який усвідомлює свою відповідальність перед суспільством знаходиться у центрі уваги цієї німецької моделі.

Особливості формування німецької систем мотивації праці показано на рис. 4.

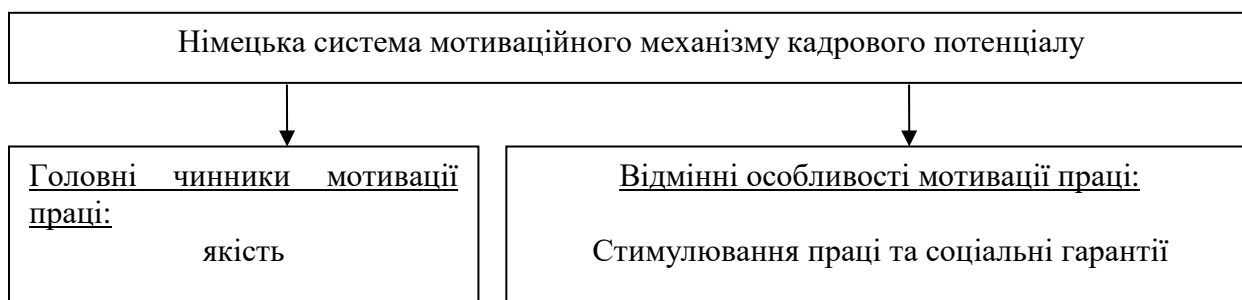


Рис. 4. Особливості формування німецької систем мотивації праці

Джерело: сформовано на основі [2, с. 152]

Аналізуючи рис. 4, можемо сказати, що найкраща є та модель, яка поєднує в собі стимулювання праці та соціальних гарантій. Ця модель порівну забезпечує і економічний добробут і соціальні гарантії.

Шведська модель. Характерною рисою цієї моделі, є те що в основі соціальної політики лежить спрямування на перерозподіл національного

доходу, який веде до зниження числа менш захищених та забезпечених верств населення.

Особливості формування шведської систем мотивації праці показано на рис. 5.

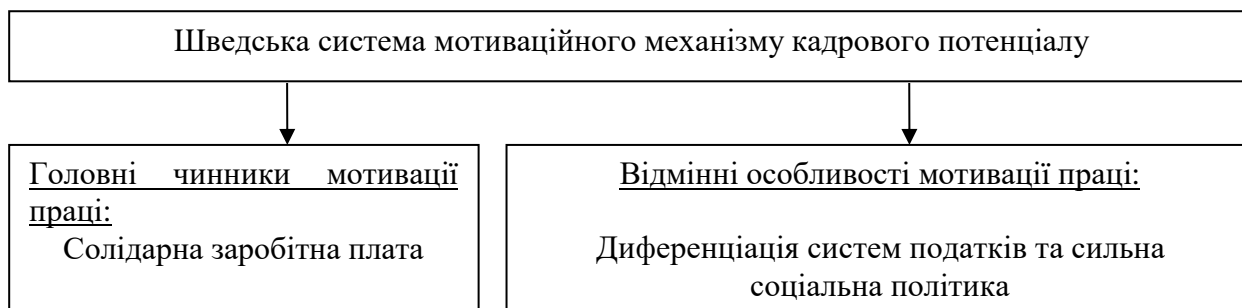


Рис. 5. Особливості формування шведської систем мотивації праці

Джерело: сформовано на основі [2, с. 153]

Аналізуючи рис. 5, можемо сказати, що шведські профспілки закликають до застосування солідарної заробітної плати. Вона ґрунтується на рівній оплаті за рівну працю, скороченні розриву між розмірами мінімальної та максимальної зарплати.

Солідарна заробітна плата направлена на вирішення певних цільових завдань, таких як: стимулювання постійного оновлення виробництва на основі останніх досягнень науки й техніки. Разом з тим дотримується принцип рівної оплати за рівну працю.

Під час укладання колективних трудових угод встановлюється певний рівень заробітної плати, нижче якого роботодавці не можуть понижувати виплати своїм працівникам. Це в свою чергу веде до необхідності модернізації виробництва, або закриття підприємства. Отже, солідарна заробітна плата сприяє росту рентабельності компаній. Скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати це ще одна характерна риса солідарної заробітної плати.

Висновки з даного дослідження і перспективи. З вищенаведеного можемо сказати, що в країнах з розвиненою ринковою економікою,

мотивація праці побудована на спільних загальних принципах та має спільні особливі риси, а саме:

- працівник є самостійним, він має необмежене право вибору в рамках закону, економісти і менеджери, в межах виконуваних ними обов'язків, також мають свободу дій;

- працівники через страх втрати джерела доходу вкладають кошти в нові технології, в підвищення кваліфікації, у науку;

- роботодавці використовують системи стимулювання у залежності від складності умов праці, важливості роботи в різних її модифікаціях;

- найчастіше застосовується погодинна форма заробітної плати у відповідності до контрактної форми трудової діяльності;

- роботодавці серйозно ставляться до нормування праці. Різні варіанти погодинної оплати праці містять в собі вимогу обов'язкового виконання заданого обсягу робіт, який розрахований на основі прогресивних нормативів затрат праці;

- як погодинна форма оплати праці, так відрядна, мають багато різних способів застосування (преміювання за якісні показники роботи і т. д.);

- розумова праця є в пріоритеті і підтверджується перевагою оплати над фізичною;

- індивідуальна заробітна плата встановлюється з урахуванням проведеної оцінки певних здібностей працівника;

- часто застосовуються нетрадиційні методи матеріального стимулювання трудового потенціалу.

В Україні оплата праці спрямована на ближню мотивацію. Така ситуація зовсім не мотивує працівника, не стимулює його до власного професійного розвитку.

Зацікавити працівників у більшому використанні свого потенціалу допомагає політика диференціації винагород, яка враховує індивідуальну і колективну участь у формуванні результатів діяльності [4, с. 143].

Необхідно здійснювати оцінку діяльності кожного працівника, спонукати його підвищення професійності, компетентності, творчості, ініціативності, відповідальності, прагнення до самовдосконалення, розвитку, при цьому необхідно враховувати результати діяльності підприємства та особистий внесок кожного працівника у підвищення продуктивності.

Література

1. Биба В. В. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України / В.В. Биба, Н.Б. Теницька // Економіка та суспільство : електронне наук. вид. Мукачево : МДУ, 2017. Вип. № 10. С. 166-171.
2. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах / І. О. Криворотько // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2013. № 2 (71). С. 151–154.
3. Кузнецов А. А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України / А. А. Кузнецов // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економіка. 2012. № 1 (59). С. 136–139.
4. Ткаченко А. М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу / А.М. Ткаченко // Вісник економічної науки України. 2015. № 1 (28). С. 141–146.

References

1. Biba V. V. World experience of employee motivation and possibilities of its adaptation to the conditions of Ukrainian enterprises / V.V. Biba, N.B.

- Tenytska // *Economy and Society: Electronic Science*. kind. Mukachevo: Moscow State University, 2017. Vip. № 10. PP. 166-171.
2. Kryvorotko I. O. Research of foreign experience of personnel motivation for use in Ukrainian conditions / I.O. Kryvorotko // *State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship*. 2013. № 2 (71). PP. 151–154.
 3. Kuznetsov A. A. World experience of employee motivation and the possibility of its adaptation to the conditions of Ukrainian enterprises / A.A. Kuznetsov // *Bulletin of the Zhytomyr State Technological University. Economy*. 2012. № 1 (59). PP. 136–139.
 4. Tkachenko A. M. Foreign experience in the formation of human resources / A.M. Tkachenko // *Bulletin of Economic Science of Ukraine*. 2015. № 1 (28). PP. 141–146.