

## СВІТОВИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

## WORLD EXPERIENCE OF MOTIVATION OF PERSONNEL

УДК 331.101.3

**Бичковська А.А.**

студентка

Національний технічний

університет України

«Київський політехнічний інститут

імені Ігоря Сікорського»

**Федорова Ю.І.**

студентка

Національний технічний

університет України

«Київський політехнічний інститут

імені Ігоря Сікорського»

**Лободзинська Т.П.**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри теоретичної

та прикладної економіки

Національний технічний

університет України

«Київський політехнічний інститут

імені Ігоря Сікорського»

У статті розглянуто світовий досвід мотивації персоналу. Визначено чинники, що впливають на ефективність роботи працівників. Здійснено аналіз критеріїв, якими керуються керівники в різних країнах для підвищення продуктивності праці. Досліджено матеріальні та нематеріальні методи стимулювання персоналу, які формують моделі мотивації в різних країнах. Наголошено на необхідності враховувати індивідуальні якості працівників та використовувати це у подальшому процесі мотивації. Проаналізовано недоліки і переваги різних систем мотивації на підприємствах у світі та розглянуто можливість впровадження світових моделей мотивації на вітчизняних підприємствах. Наведено розгорнуту характеристику мотивації персоналу провідних країн світу. Проведено аналіз різних аспектів використання індивідуальних стимулів в організації, таких як: оплата праці, кваліфікація працівника, фахове вдосконалення, соціальне забезпечення.

**Ключові слова:** мотивація, стимулювання, персонал, підприємство, індивідуальність.

В статье рассмотрен мировой опыт мотивации персонала. Определены факторы, которые влияют на эффективность работы сотрудников. Проведен анализ критериев, которыми руководствуются в разных странах для повышения производительности труда. Исследованы материальные и нематериальные методы стимулирования персонала, которые формируют модели мотивации в разных странах. Отмечена необходимость учитывать индивидуальные качества сотрудников и использовать это в последующем процессе мотивации. Проанализированы недостатки

и преимущества разных систем мотивации на предприятиях в мире и рассмотрена возможность внедрения мировых моделей мотивации на отечественных предприятиях. Приведена развернутая характеристика мотивации персонала ведущих стран мира. Проведен анализ разных аспектов использования индивидуальных стимулов в организации, таких как: оплата труда, квалификация работника, профессиональное совершенствование, социальное обеспечение.

**Ключевые слова:** мотивация, стимулирование, персонал, предприятие, индивидуальность.

World experience of personnel motivation has been considered in the article. We also showed the factors affecting the performance of employees. The analysis of criteria which are followed by leaders in different countries for the increase of the labor productivity was conducted. Financial and immaterial methods personnel stimulations that form the models of motivation in different countries have been investigated. It is marked on a necessity to take into account individual quality of workers and use it in the subsequent process of motivation. Advantages and disadvantages of the different systems of motivation on enterprises in the world have been analyzed and possibilities of introduction of the world motivation models on domestic enterprises are considered. The full description of the world leading countries personnel motivation is resulted. The analysis of different aspects of the individual stimuli use have been conducted in organization such as a labor payment, worker's qualification, professional development and a public welfare.

**Key words:** motivation, stimulation, personnel, enterprise, individuality.

**Постановка проблеми.** Вивчення проблеми мотивації має як теоретичне, так і практичне значення. Від мотивів, якими людина керується під час здійснення своєї трудової діяльності, залежить якість виконаної роботи, а, отже, і внесок у загальний результат діяльності підприємства. Дослідження світового досвіду мотивації персоналу допоможе визначити можливість та доцільність впровадження таких методів на вітчизняних підприємствах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання мотивації праці стало основою наукових праць зарубіжних та вітчизняних вчених. П. Друкер, Дж. Кендрік, Дж. Шермерорн, Ф. Герцберг, С.В. Васильчак, Г.А. Дмитренко, А.М. Колот зробили значний внесок у дослідження та аналіз питань мотивації персоналу. Однак, постійні зміни у зовнішньому середовищі організації обумовлюють необхідність реорганізувати внутрішні структури та механізми на підприємстві, у тому числі, і систему мотивування. Тому дане питання потребує постійного вивчення, аналізу та вдосконалення досягнутих результатів.

**Постановка завдання.** Метою статті є ознайомлення з підходами до мотивації персоналу в різних країнах світу та особливостями їх формування. Головним завданням є визначення ключових аспектів кожної моделі, їх переваг та недоліків.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Мотивація є одним із головних аспектів успішного менеджменту та ключовою технологією управління персоналом. Мотивація визначає спрямованість та організованість дій трудового колективу, що надалі впливає на підвищення прибутковості та успішний розвиток підприємства. Для забезпечення ефективної роботи персоналу та постійного росту необхідно використовувати спеціальні методи управління, які сприятимуть досягненню на підприємстві поставлених завдань та цілей.

Мотивація в загальному розумінні – це сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних завдань, процес свідомого вибору того або іншого типу дій. В управлінні – це функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці, а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни за

заданими параметрами структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу [1, с. 5]. Мотивація – це врахування зовнішніх та внутрішніх факторів, які активізують бажання людини працювати раціонально, ефективно використовувати особистий час на вирішення певних цілей та задач.

Існують різні підходи до формування мотивації, які допомагають управлінцям обрати правильний шлях здійснення ефективної діяльності.

Вітчизняна практика мотивування персоналу недостатньо досконала і, зазвичай, зводиться лише до преміювання. Численні недоліки у формуванні мотиваційних стимулів призводять до зменшення ефективності використання трудових ресурсів підприємства, і, як наслідок, до зниження продуктивності підприємства.

У процесі формування систем мотивації необхідно враховувати не лише структуру організації та індивідуальні особливості персоналу, а й світовий досвід та практику. З усього розмаїття моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості промислово розвинених країн можна виділити японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську моделі [2]. Формування власної моделі мотивації в певній країні пов'язане зі станом економіки та національними особливостями.

В американській моделі мотивації персоналу значна роль належить виявленню різних видів стимулів, які найбільш повно задовольняють потреби персоналу. Пріоритетним вважається вдосконалення матеріальних стимулів. Велика увага приділяється персональній відповідальності та кваліфікації працівника, вмінню працювати в колективі та психологічній сумісності. Розмір заробітної плати підвищується залежно від особистих кваліфікаційних навичок робітника, тобто характеру та рівня освіти, кількості освоєних спеціальностей.

На практиці в США широко застосовуються різноманітні схеми участі персоналу в прибутках фірми. На основі особистого внеску працівника в кінцеві результати діяльності підприємства формується індивідуальний підхід до оплати праці [3].

Значна увага приділяється адаптації працівників на підприємстві. Ця складова частина управління є однією з головних передумов стимулювання. Робітник має пристосуватися до нових умов, ознайомитися з внутрішньою структурою та культурою організації, визначити свою роль у її діяльності. Адаптація є взаємовигідним процесом – як для робітника, так і для підприємства [2, с. 56].

Основою формування американської моделі мотивації є чітко визначений рівень кваліфікації працівника та перелік професій, які необхідні роботодавцю. Відбір кандидатів ґрунтується на

аналізі, тестуванні та оцінці кандидатів на певну посаду. Проводиться оцінка, якими професіями може оволодіти працівник у процесі підвищення кваліфікації. Робітник отримує доплату лише за освоєння тих професій, які потрібні організації. Присутня система підвищення окладів для спеціалістів технічних спеціальностей, які роблять внесок у розробку інновацій та нововведень. Таким чином, відбувається економія на впровадженні технологічних та технічних розробок.

Характерним для американської моделі є погодинна оплата праці, доповнена різними видами преміювання. Передбачається винагорода за участь працівників у прибутках організації на основі їх кваліфікації та власного трудового досвіду. До основних форм мотивації також належать участь в акціонерному капіталі та диференційована винагорода з прибутку компанії. Головним недоліком останнього є незацікавленість працівника працювати на довгострокові інтереси підприємства [2].

Значна кількість організацій у США пропонують для рядових робітників планування кар'єри, яке передбачає різні напрями фахового вдосконалення на низку років. Це надає можливість персоналу бути впевненим у своєму майбутньому та якісно працювати на благо компанії. Існує також моральне заохочення, яке передбачає відзнаки, значки, подарунки. Американці вважають, що будь-яка добре виконана робота потребує винагороди.

Необхідно зазначити й певні недоліки американської моделі мотивації: надмірна увага до індивідуальних здібностей управлінців, надання їм неконтрольованих пільг, відсутність зв'язку заохочувальних винагород із кінцевою результативністю роботи працівників.

Загалом, американська модель вважається достатньо ефективною і широко впроваджується менеджерами далеко за межами США. До позитивних ефектів від застосування такої моделі належать: загальне зростання продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів, усунення проміжних рівнів управління, зростання задоволеності результатами праці [2].

Особливістю японської моделі управління є підвищення продуктивності праці робітника [4, с. 25]. Головна увага приділяється сприянню взаємодії співробітників, надання їм підтримки та необхідної допомоги, гармонізація міжособистісних відносин. Базовим елементом є переконання, а не примус до роботи.

Основою японської системи стимулів є ієрархія рангів, коли працівники фірми змагаються за просування по службі на основі своїх досягнень і набутих знань. Централізоване управління ієрархією рангів у японських фірмах доповнює децентралізований перехід до передачі інформації та гарантує цілісність організації [4, с. 327]. Оплата праці

формується залежно від професійного стажу, віку та майстерності працівника [3].

У японських компаніях надається вибір співробітнику в послугах та виплатах соціального характеру (вихідні допомоги та пенсії, медичні послуги, надання житла і дотації на його придбання та оплату, харчування протягом робочого дня, культурно-розважальні заходи, особисте страхування, сприяння в одержанні освіти членами сімей робітників фірми та інші послуги) [3]. Такий підхід до управління враховує індивідуальну характеристику робітника, що полегшує роботу управлінця.

Значна увага приділяється привітанням працівників із їхніми сімейними святами та висловленням співчуття з приводу сумних подій. Всіма цими програмами централізовано займається відділ кадрів. Японські фірми надають послугу довічного найму, яка є головним чинником мотивації [3]. Ця система передбачає щорічне збільшення заробітної плати працівника.

Поряд із індивідуальним підходом до працівників, японська модель також характеризується вихованням колективізму та відданості фірмі. Одним із показників є перевищення зростання економічних показників порівняно зі зростанням рівня життя. Формування такої системи обумовлено національними особливостями: пріоритетом загальних інтересів над особистими, високим рівнем національної свідомості.

Американські та японські моделі значно відрізняються. Західноєвропейська система управління підприємства формувалася на основі американської системи управління. Однак, вона характеризується низкою певних особливостей, які зумовлені економічними реаліями європейських країн. Головним її завданням є вдосконалення оплати праці та підвищення кваліфікації працівників. Практично в усіх країнах Європи поширена тарифна оплата праці робітників на основі тарифних сіток із порозрядною тарифікацією заробітної плати [2, с. 57].

Поступово розвивається система індивідуальної заробітної плати, яка залежить від індивідуального внеску працівника у загальний результат. У кожного працівника свій підхід до однакової роботи, адже мотиви, природні здібності, досвід у всіх різний. Європейська система управління справедливо враховує цю різницю.

Західноєвропейська модель вдало балансує між забезпеченням як економічного, так і соціального добробуту. Гармонійне поєднання стимулювання праці та соціальних гарантій становить собою одну з найкращих моделей, будь-коли відомих в історії економічних теорій [5].

Окрім загальноєвропейських рис, у кожній країні система мотивації має свої особливості, пов'язані із загальноекономічним рівнем розвитку в країні та ментальними особливостями певної нації.

Так, у Німеччині тарифна ставка є мінімальною гарантійною винагородою працівників. Бонуси надаються за індивідуальні досягнення та зростання продуктивності праці. Серед характерних особливостей німецької моделі є поєднання економічних гарантій із високим рівнем соціального забезпечення (наприклад, великі соціальні програми для найманих робітників) [5].

До основних інструментів моделі мотивації у Франції відносять стимулювання конкуренції та стратегічне планування. Індексція та індивідуалізація заробітної плати є провідними тенденціями в оплаті праці.

Перевага французької моделі мотивації праці полягає в тому, що вона стимулює ефективність і якість праці, служить фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці. У разі виникнення тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, внаслідок чого підприємство безболісно реагує на кон'юнктурні зміни. Модель забезпечує широку поінформованість працівників про економічний стан компанії [5].

Характерною для системи мотивації Великої Британії є активна участь персоналу у прийнятті рішень на підприємстві, його власності та формуванні прибутку. Це сприяє формуванню партнерських відносин між підприємцями та робітниками. Система оплати праці в англійській моделі залежить від прибутку. Існує дві її модифікації: грошова та акціонерна, що припускає часткову оплату у вигляді акцій. Крім того, можливе впровадження системи оплати праці, яка повністю залежить від прибутку фірми [2].

Участь працівників у загальному фінансовому результаті компанії, обсяги та якість виконаної роботи визначають обсяги виплат заробітної плати як у англійській, так і у французькій моделях.

Шведська модель мотивації праці відзначається сильною соціальною політикою. Визначна роль профспілок проявляється навіть у системі мотивації. Вони беруть участь у проведенні політики солідарної заробітної плати, ведення переговорів щодо укладення або зміни колективних договорів [5].

Одним із цільових завдань політики солідарної заробітної плати є постійне стимулювання оновлення виробництва на базі інновацій у сфері науки і техніки. Одним із головних завдань є збереження принципу рівної оплати за рівну працю [5]. За таким принципом оплата праці здійснюється на основі кваліфікації та типу роботи, яку виконує працівник. Тобто, рівень заробітної плати не залежить від господарської діяльності підприємства та її фінансових показників, а є закріпленим у господарській угоді.

Сучасні методи мотивації персоналу в кожній країні постійно змінюються та вдосконалюються. Поява нових технологій та розвиток ринкової інф-



раструктури стимулюють організації до пошуку нових шляхів реалізації своїх економічних інтересів. Удосконалення та оновлення механізмів мотивування персоналу наразі є необхідним кроком для розвитку та ефективного функціонування організації у майбутньому.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Підсумовуючи вищезазначене, можемо констатувати, що мотивація є дієвим інструментом управління за умови врахування зовнішніх та внутрішніх факторів діяльності підприємства. Дослідження світового досвіду мотивації персоналу доводить доцільність застосування світового досвіду мотивації на вітчизняних підприємствах.

Зазначено, що ідеальної форми управління персоналом із найбільшим відсотком ефективності мотивування майже не існує. Необхідно постійно координувати роботу з персоналом та максимально враховувати особисті якості працівників, їхні вміння, навички, майбутні плани, прагнення кар'єрного росту та ін. Кожна з існуючих моделей мотивації персоналу має як переваги, так і незначні недоліки. Головною метою системи мотивування в Японії є підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок підвищення продуктивності праці працівників. Проте трудовий колективізм та надання переваги загально-організаційним і загальнонаціональним інтересам перед особистими дійсно працюють лише у комплексі із життєвою філософією японців. Американська та західноєвропейська моделі характеризуються широкою модифікацією методів матеріального та нематеріального мотивування.

Доведено, що існування в кожній країні певної моделі мотивації пов'язане не лише з економічними показниками, а й із організаційними структурами, загальнодержавним рівнем розвитку та національними особливостями. Запровадження основних інструментів світових моделей мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах сприятиме зростанню продуктивності лише за умови прийняття обдуманних раціональних рішень. Тому, на нашу думку, необхідно враховувати переваги та недоліки світових моделей мотивації, адаптувати методи мотивування до вітчизняного середовища, використовувати їх комплексно та цілеспрямовано.

Подальшого дослідження потребує можливість комбінації інструментів мотивації різних світових моделей для вирішення проблем вітчизняних підприємств.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гайдученко С.О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організації і адміністрування») / С.О. Гайдученко; Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова. – Х. : ХНУМГ, 2013. – 5 с.

2. Лисак В.Ю. Інновації в управлінні персоналом: зарубіжна та вітчизняна практика / В.Ю. Лисак // Наукове фахове видання «Агросвіт». – 2013. – № 9. – С. 54–59. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.agrosvit.info/pdf/9\\_2013/14.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/9_2013/14.pdf).

3. Андрійчук Ю.А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі / Ю.А. Андрійчук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2016. – № 846. – С.12–14. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/34828/1/3\\_11-15.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/34828/1/3_11-15.pdf).

4. Стрельбіцький П.А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / П.А. Стрельбіцький, О.П. Стрельбіцька // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. – 2015. – Вип. 10. – С. 323–333. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=vkpnuen\\_2015\\_10\\_60](http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=vkpnuen_2015_10_60).

5. Управління та економіка. Зарубіжний досвід мотивації праці. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>.

6. Колот А.М. Мотивація персоналу : [підручник] / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.

#### REFERENCES:

1. Haiduchenko S.O. Kontseptualni osnovy motyvatsii personal. Teksty lektzii z navchalnoi dystsyplyny "Motyvatsiia personalu" (dlii astudentiv 5 kursu spetsialnosti 7.03060101, 8.03060101 "Menedzhment orhanizatsii i administruvannia") / S.O. Haiduchenko. – Kharkiv : KhNUMH, 2013. – 5 s.

2. Lysak V.Yu. Innovatsii v upravlinni personalom: zarubizhna ta vitchyzniana praktyka / V.Yu. Lysak // Naukove fakhove vydannia "Ahrosvit". – 2013. – № 9. – С. 54–59. – [Electronnyi resurs]. – Regim dostupu : [http://www.agrosvit.info/pdf/9\\_2013/14.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/9_2013/14.pdf).

3. Andriichuk Yu.A. Zarubizhnyi dosvid motyvatsii personal v rozrizi yaponskoi modeli praktyka / Yu.A. Andriichuk // Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". – 2016. – № 846. – С. 12–14. – [Electronnyi resurs]. – Regim dostupu : [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/34828/1/3\\_11-15.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/34828/1/3_11-15.pdf).

4. Strelbitskiy P.A. Svitovyi dosvid motyvatsii pratsi ta mozhlyvist yoho vprovadzhennia v Ukraini / P.A. Strelbitskiy, O.P. Strelbitska // Visnyk Kamianets-Podil'skoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Ohiiienka. Ekonomichni nauky. – 2015. – Vyp. 10. – С. 323–333. – [Electronnyi resurs]. – Regim dostupu : [http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=vkpnuen\\_2015\\_10\\_60](http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=vkpnuen_2015_10_60).

5. Upravlinnia ta ekonomika. Zarubizhnyi dosvid motyvatsii pratsi [Electronnyi resurs]. – Regim dostupu : <http://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>.

6. Kolot A.M. Motyvatsiia personalu: [pidruchnyk] / A.M. Kolot. – Kyiv : KNEU, 2002. – 337 s.

**Bychkovska A.A.**

Students

National Technical University of Ukraine  
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"**Fedorova Y.I.**

Students

National Technical University of Ukraine  
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"**Lobodzinska T.P.**PhD in Economics, Associate Professor  
of the Department of Theoretical and Applied Economics  
National Technical University of Ukraine  
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

## WORLD EXPERIENCE OF MOTIVATION OF PERSONNEL

One of the main instruments of high-quality management and key technology of increase of labor efficiency on an enterprise is a motivation of the personnel. The analysis of influence of internal and external factors on the personnel productivity gives a possibility to form stimuli labor. There are the different motivations, which are formed, taking into account both the structure of organization and individual features of personnel and mental features of certain country and economy in general.

In the unfavourable terms of economic environment of Ukraine the question of increase of efficiency of labor due to high-quality motivation becomes a topical issue. The domestic system motivation is imperfect and in most cases formed only by the bonus system. One of the ways to improve it can be the world use of experience motivation. From all variety of models of the systems of the labor motivation it is possible to select main models: Japanese, American, French, English, German and Swedish.

The main characteristics of all the models were researched. For the American model of personnel motivation it is sparing of attention to workers adaptation on an enterprise, expressly certain level of workers qualification, priority of wage incentives with the subsequent participating of personnel in the incomes of firm.

The Japanese model of motivation combines an individual approach with education of collectivism and devotion to a firm. The feature is an orientation on harmonization of cooperation between workers, use of persuasion but not compulsion to labor.

Western model of motivation which was formed on the base of American, successfully combines providing of economic and social welfare. The main task is perfection of the labor payment system and immaterial motivation methods. Taking into account the general consisting of economy and mental features of certain nation of every country, the system of motivation has the same features. They select the following models: German, English, French, Swedish.

Each of the analyzed motivation systems has its advantages and disadvantages. Introduction of the basic world personnel motivation models instrument on domestic enterprises will have a result only at the terms of their previous analysis and adaptation. The modification and combination of instruments of the different world motivation models need to be studied more to solve the domestic enterprises problems.