

УДК 331.108.2

DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55-94-100

## МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

*Денисенко М.П.<sup>1</sup>, Мельник Л.С.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> д.е.н., професор кафедри бізнес-економіки та туризму, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2, 01011, Україна, тел.: (044) 256-21-56, e-mail.: profden3@gmail.com, ORCID: 0000-0001-8767-9762

<sup>2</sup> викладач Коледжу мистецтв та дизайну Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, вул. Білоруська, 22, 04050, Україна, тел.: (067)-664-15-10, e-mail.: SLSna@uk.net, ORCID: 0000-0002-3832-0101

## THE INTERNATIONAL EXPERIENCE OF MOTIVATION OF THE PERSONNEL IN THE CONDITIONS OF MODERN ECONOMY

*Denisenko M.<sup>1</sup>, Melnyk L.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> doctor of science (economics), professor, professor of business economics and tourism department, Kyiv national university of technology and design, Kyiv, st. Nemyrovych-Danchenko, 2, 01011, Ukraine, tel.: (044) 256-21-56, e-mail.: profden3@gmail.com, ORCID: 0000-0001-8767-9762

<sup>2</sup> lecturer College of arts and design of Kyiv national university of technologies and design, Kyiv, st. Belorusskaya 22, 04050, Ukraine, tel.: (067)-664-15-10, e-mail.: SLSna@uk.net, ORCID: 0000-0002-3832-0101

**Анотація.** У статті розглядаються питання міжнародних мотиваційних систем персоналу і можливості застосування цього досвіду для українських підприємств. Мотиваційні системи тісно пов'язані з управлінням персоналу. Нові економічні відношення, породжені перехідним періодом, висувають і нові вимоги до персоналу. Це не тільки добір, навчання і розташування кадрів, але і формування нової свідомості, менталітету, а отже, і методів мотивації. Загалом мотиваційні системи використання трудового потенціалу підприємства являє собою сукупність мотивів, які притаманні працівникам у результаті дії множини впливів, які і є своєю чергою елементами мотиваційного комплексу, який повинен забезпечити досягнення цілей підприємства. Найскладнішим моментом в сучасних умовах змішаної економіки для підприємства є втрата кваліфікованих кадрів. Утримання ключових співробітників стало вагомим завданням в управлінні підприємством. Однак керівники більшості українських підприємств основну свою увагу приділяють маркетингу, фінансам, управлінню виробництвом, а не вдосконаленню системи мотивації персоналу. Це обумовлено перш за все тим, що керівники помилково вважають, що нині проблем з мотивацією персоналу бути не повинно, так як співробітники розуміють, що на їх місце претендують тисячі звільнених, готових працювати за меншою заробітну плату. Функціонування мотиваційних систем залежить від позитивного впливу як внутрішніх, так і зовнішніх щодо підприємства чинників. Але в будь-якому разі організація системи винагородження персоналу має спиратися на стиль управління, що передбачає створення гнучких структур, методів мотивації відповідно до розвитку технічних, економічних і соціальних процесів у суспільстві в цілому та на кожному підприємстві зокрема. Таким чином, сам факт збереження робочого місця співробітника розглядається як мотивація до більш якісної та ефективної роботи.

**Ключові слова:** мотивація персоналу, якість праці, оплата праці, матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання.

Формул: 0, рис.: 1, табл.: 1, бібл: 14

**Annotation.** The article deals with the issues of international personnel motivation systems and the possibility of using this experience for Ukrainian enterprises. Motivational systems are closely related to the management of the staff. New economic relations generated by the transition period, also put forward new requirements for personnel. It is not only the selection, training and placement of personnel, but also the formation of a new consciousness, mentality, and, consequently, methods of motivation. In general, the motivational systems for employing the labor potential of the enterprise are a set of motives that are inherent to employees as a result of the influence of a set of influences, which are in turn elements of the motivational complex, which must ensure the achievement of the goals of the enterprise. The most difficult moment in today's conditions of a mixed economy for a company is the loss of skilled personnel. The maintenance of key employees has become an important task in managing the enterprise. However, the leaders of most Ukrainian enterprises focus on marketing, finance, production management rather than improving the staff motivation system. This is primarily due to the fact that managers mistakenly believe that there should be no problems with

*personnel motivation, as employees understand that thousands of those who are laid off are willing to work for less wages. The functioning of motivational systems depends on the positive impact of both internal and external factors on the enterprise. But in any case, the organization of the remuneration system should be based on the style of management, which involves the creation of flexible structures, methods of motivation in accordance with the development of technical, economic and social processes in society as a whole and in each enterprise in particular. Thus, the very fact of maintaining a workplace employee is seen as a motivation for better and more efficient work.*

**Key words:** *motivation of the personnel, quality of work, compensation, material incentives, non-material incentives.*

*Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 1, bibl.: 14*

**Постановка проблеми.** Порівняння основних характеристик мотивації праці зарубіжних країн та України свідчить про те, що в умовах навколишньої нестабільності і численних звільнень співробітників у всіх областях економіки нашої країни персонал виявився демотивований. Так, за даними Державної служби статистики України, чисельність безробітних в нашій країні на кінець 2018 р склала 1577,6 тис. осіб [11].

Мотивація персоналу сучасності вимагає змін як в системі матеріального, так і нематеріального стимулювання. Матеріальне стимулювання співробітників є одним з найскладніших питань менеджменту персоналу. Грамотна побудова системи матеріального стимулювання персоналу підприємства вимагає від HR-фахівця хоча б мінімальних знань та навичок серед економіки і фінансів, менеджменту та навіть психології.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематику мотивації персоналу висвітлюють у своїх працях такі українських вчені як: К. Б. Козак [1], Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко [2], А. М. Колот, С. О. Цимбалюк [3], В. В. Співак [4], М. П. Мартіянова, К. М. Гончаренко [5] та багатьох інших. Вагомий внесок в теоретичну розробку мотивації персоналу внесли такі зарубіжні вчені економісти, філософи та соціологи, як: Ш. Річі, П. Мартін [6], П. Армстронг [7], А. Маслоу [8], Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Снідерман [9] та інші.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є порівняння основних характеристик мотивації праці зарубіжних країн та України та використання наявного досвіду на вітчизняних підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагоженості роботи людей. Кожен ефективний керівник намагається переконати працівників працювати краще, створити у них внутрішні спонуки до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, ініціювати переживання задоволення від отриманих результатів. Важливо також, щоб працівники домагалися досягнення цілей організації добровільно і творчо. Проте, на практиці часто спостерігається картина невмілого застосування системи мотивації, і як результат висока плинність кадрів, низькі результати діяльності. Варто застосовувати не лише матеріальну мотивацію, а й моральну. Котра в деяких випадках є більш дієвою, та раціональною в порівнянні з грошовою винагородою за виконану роботу [4].

В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації особистості набула важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності. Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності її роботи. Широко вивчаються закономірності дії мотивацій і побудови методів та механізмів реалізації мотивації, щодо підвищення продуктивності трудової діяльності в працях Ш. Річі, П. Мартін [6], П. Армстронг [7], А. Маслоу [8], Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Снідерман [9].

Мотивація виникає із незадоволення потреби і дій, що дають їй поштовхи, якщо

вони успішні і задовольняють ці потреби. Деякі потреби, такі як їжа, задовольняються лише на деякий час. Інші потреби, такі як потреба в дружбі, можуть задовольнитися на тривалий час, але можуть залишатися незадоволеними інші потреби. Тому завжди важливо з'ясувати, які специфічні потреби дають поштовх виникненню мотивації у даної людини, у даний час [10].

Готовність і бажання людини виконувати свої обов'язки є одними з ключових чинників успішної діяльності підприємства. Від них багато в чому залежить те, наскільки повно і ефективно організація використовує свої ресурси і можливості, а це, в свою чергу,

безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність. Це означає, що система мотивації праці багато в чому визначає місце фірми на ринку, а тому вкрай важливо розробити якомога більш ефективні способи мотивування персоналу до якісної праці.

Для підприємств різних країн характерні різні мотиваційні методи і системи, які обумовлені національно-культурними особливостями. Японську, американську, французьку, британську, німецьку і шведську моделі мотивації праці фахівці виділяють як моделі, що володіють найбільш характерними рисами (табл. 1) [2].

Таблиця 1

**Особливості формування мотиваційних методів і систем різних країн**

Головні особливості мотивації праці	Країна	Відмінні особливості мотивації праці
Професіоналізм, вік, стаж, результат	Японія	Довічний найм, одноразова допомога при виході на пенсію
Заохочення підприємницької активності, якість роботи, висока кваліфікація	США	Поєднання відрядної та погодинної оплати праці, участь у прибутку, надбавки, премії, дотримання дисципліни та безпеки, система подвійних ставок
Кваліфікація, якість роботи, кількість раціональних пропозицій, рівень мобілізації	Франція	Оплати праці індивідуальна та бальна оцінка праці (професіоналізм, продуктивність, якість, дотримання правил техніки безпеки, етика), ініціативність, додаткові винагороди
Дохід	Великобританія	Участь у прибутках, ділова участь у капіталі, трудова ділова участь, чисто трудова участь
Якість	Німеччина	Стимулювання праці, соціальні гарантії
Солідарна заробітна плата	Швеція	Диференціація систем податків та пільг, сильна соціальна політика

Так, фахівці вважають, що японська модель має велику гнучкість. Японські підприємства віддають перевагу інтегрованим системам, які поєднують традиційну і нову системи формування заробітної плати, яка безпосередньо пов'язана з віком, стажем, професійним розрядом і результативністю праці. Мотиваційна система заснована на підвищенні кваліфікаційного рівня

працівників і його трудового внеску. Система довічного найму персоналу на

підприємстві та відданість працівників своєму підприємству дозволила Японії домогтися високої продуктивності і якості праці [3].

Американська модель, з точки зору вчених, спрямована на максимальне заохочення підприємництва та збагачення економічно активного населення країни.

Вона базується на психологічних і соціокультурних цінностях нації, таких як прагнення до особистого добробуту громадян та економічному розвитку країни в цілому. Тому американські підприємства активно використовують економічні методи мотивування своїх працівників, що поєднують як відрядну, так і погодинну системи оплати праці, і преміювання, як додаткова форма оплати праці (премії, компенсаційні виплати; спеціальні премії менеджерам, що не залежать від якості їх роботи).

Система оплати праці в США сформована таким чином, щоб фіксована заробітна плата могла збільшуватися постійно (для якісно працюючого персоналу) і практично ніколи не зменшується.

Оплата праці періодично переглядається (за підсумками регулярної оцінки роботи співробітників), що істотно підвищує гнучкість системи мотивації праці і спонукає працівників постійно підтримувати якість своєї роботи на високому рівні. Крім того, на деяких підприємствах з новою системою оплати праці матеріальне заохочення залежить не тільки від вироблення, але і від рівня професіоналізму персоналу і числа освоєних професій, що дуже позитивно позначається на мобільності працівників всередині підприємства, якості роботи, особистісному зростанні, задоволеності працею і відносинами в колективі [4].

Основа французької моделі - стратегічне планування. Вчені виявили дві основні тенденції в системі оплати праці: по-перше, індексується заробітна плата в залежності від рівня цін і, по-друге, індивідуалізується оплата праці, де враховується кваліфікація, якість роботи, раціоналізаторські пропозиції, мобільність працівника. На багатьох французьких підприємствах використовується бальна оцінка роботи персоналу за шістьма критеріями: професійних знань, продуктивності праці, якості роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва і ініціативності. Такий підхід до мотиваційної системи дуже

результативний, оскільки підвищує ефективність праці, а також забезпечує широку поінформованість працівників про стан справ на фірмі [2].

Особливістю системи мотивації праці в Великобританії є залежність заробітної плати працівників від прибутку організації. Система оплати праці складається з грошової та акціонерної частин, коли працівникові його трудова діяльність компенсується частково цінними паперами підприємства. Існує і плаваюча заробітна плата, яка цілком залежить від доходів фірми. Вчені виділяють наступні моделі британської мотиваційної системи: участь в доходах підприємства, частка участі в капіталі та пайова участь у трудовій діяльності.

Участь в доході підприємства, крім фіксованої заробітної плати, також передбачає регулярні виплати певної частки прибутку підприємства. При пайовій участі в капіталі персонал може вносити свої особисті заощадження в обмін на цінні папери (акції та облигації підприємства), і потім отримують частину прибутку (у вигляді дивідендів або відсотків), а також посібники та премії організації. Пайова участь у трудовій діяльності включає в себе виплати за наступними напрямками: основна заробітна плата, частка від участі в доходах підприємства на основі трудової діяльності і частка від участі в доходах підприємства на основі вкладеного капіталу. Вищезгадана система сприятливо впливає як на організацію в цілому, так і на її працівників [3].

Німецька мотиваційна модель успішно поєднує в собі різні аспекти ринкового господарства країни. Іншими словами, центральною фігурою даної моделі є людина як особистість, що має високу громадянську позицію. Але оскільки не всі здатні працювати відповідно до вимог ринку, то держава передбачила ряд необхідних соціальних гарантій, що дозволяють захистити незабезпечені верстви населення. Таким чином, на думку західних дослідників, поєднання стимулів і соціальних гарантій є одним з найбільш

оптимальних варіантів мотивації праці, що забезпечує зростання рівня добробуту населення [5].

Для шведської моделі мотивації праці характерна сильна соціальна політика: держава прагне зменшити економічне розшарування суспільства шляхом перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених його верств.

В Швеції склалася система оплати праці так званої «солідарної заробітної плати». До її найбільш важливим принципом можна віднести: по-перше, справедливий розподіл доходів, залежний від тяжкості і якості роботи, по-друге, скорочення розриву між мінімальною і максимальною заробітною платою, по-третє, рівну винагороду за рівну працю на підприємствах однієї галузі, незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Так як шведські підприємства не мають права знижувати зарплату проти встановленого загального рівня, політика солідарної заробітної плати сприяє ліквідації низькорентабельних підприємств і, відповідно, зростання рентабельності виробництва [5].

Розглянуті вище моделі мотиваційних систем містять ряд ефективних ідей і інструментів мотивації персоналу. Очевидно, що кожна модель орієнтована на певні умови ринку своєї країни, з урахуванням національної специфіки та особливостей менталітету населення. Те, що добре працює в умовах однієї країни, може мати негативні наслідки стосовно іншої (наприклад, у зв'язку з різницею в рівні розвитку, менш досконалою соціальною системою і т.п.).

Однак важливість обміну досвідом між країнами не можна недооцінювати. Грамотне використання напрацьованих зарубіжних фахівців в області мотивування праці може дозволити вітчизняним підприємствам значно підвищити свою рентабельність [4].

Україна володіє колосальним потенціалом розвитку і при цьому дуже специфічна в силу своїх культурних і історичних особливостей, а тому при розробці системи мотивації керівникам

підприємств слід дуже відповідально підійти до вибору інструментів мотивування працівників. За результатами дослідження журналу Forbes, основним мотиватором для українських працівників є творча самореалізація, тому доцільно спрямовувати зусилля не тільки на матеріальне стимулювання праці, а й на створення умов для особистісного зростання і самореалізації співробітника, підвищення його зацікавленості в роботі та отриманні морального задоволення в процесі праці [13].

Таким чином, моделі мотивації розвинених країн не повинні механічно впроваджуватися в українську практику, а слід враховувати їх регіональну специфіку, як демографічна ситуація, організаційно-технічний рівень виробництва, галузева специфіка, кліматичні умови.

Згідно з опитуванням Work.ua, де взяли участь 500 респондентів з України, 67,2% українців вважають грошові заохочення кращим способом мотивації, підтверджуючи думку кадрових експертів. За безкоштовне навчання і тренінги віддали свої голоси 8,9% опитаних. Похвалу від керівництва цінують 6,6% респондентів, персональні подарунки від компанії - 5,8%. Штрафи і покарання змушують краще працювати 4,7% українців, а корпоративні свята - 4,1%. Найменше цінуються додаткові вихідні - так відповіли лише 2,7% опитаних (рис. 1) [13].

Адаптація досвіду зарубіжних колег і застосування власних знань і навичок допоможе українським підприємствам досягти значних успіхів в області мотивації своїх співробітників. Що стосується України, доцільно враховувати насамперед особливості нашої культури і специфіку населення. Для українського працівника дуже важливим елементом праці є можливість творчої реалізації, а тому необхідно створити на підприємстві умови для особистісного зростання і самореалізації співробітника [1].

## Способи мотивації

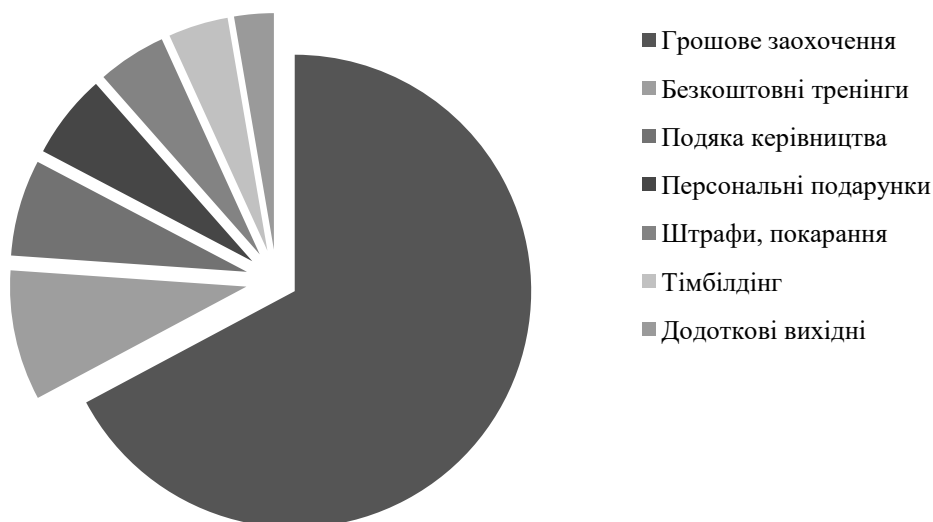


Рис. 1. Результат опитування Work.ua

Аналіз зарубіжних моделей мотивації може істотно допомогти українським підприємцям розробити власну систему мотивування, однак при цьому дуже важливо не просто механічно впроваджувати закордонні інструменти мотивування в умови української економіки, а ретельно відбирати найбільш підходящі з них з урахуванням регіональної та галузевої специфіки, демографічної ситуації та інших важливих чинників. Тільки тоді можна очікувати позитивних результатів роботи вітчизняних підприємств.

Комплексна система мотивації та оцінки результатів праці персоналу підприємств має широкі можливості для покращення результативності роботи як окремого працівника, так і всього колективу підприємств в цілому[6].

**Висновки.** Отже, ефективність мотивації трудової діяльності персоналу підприємства повинна: виходити з особливостей зовнішньоекономічної кон'юнктури; погодженості системи стимулювання з економічною стратегією підприємства, яка, власне, формує методологію досягнення цілей, і має бути направлена на визначення раціонального рівня доходів працівників, що приведе до високих результатів їх праці і

підприємства в цілому; прогнозувати ефективність процесу мотивації праці на підприємстві, яка визначається ступенем досягнення економічних і соціальних цілей як підприємства, так і працівників, що досягається, в свою чергу, оптимальним балансом економічних і соціальних інтересів зацікавлених сторін.

### Література:

1. Козак К. Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу. *Економіка харчової промисловості*. 2011. № 1 (7). С.69-74.
2. Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. Мотивация и оценка персонала : учеб. пособие. Киев, 2015. 248 с.
3. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивация персонала : підручник. Київ, 2011. 397 с.
4. Співак В. В. Мотивация як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. №6. Т. 2. С. 178-181.
5. Матіянова М. П., Гончаренко К. М. Мотивация персонала підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. № 7 (2). С.151-152.
6. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией : научное пособие / пер. с англ. под ред проф. Е. А. Климова. Москва, 2015. 399 с
7. Армстронг П. Практика управления человеческими ресурсами : учебное пособие. Москва, 2012. 848 с.
8. Маслоу А. Мотивация и личность : научное пособие / пер. с англ. под ред Татьяна Гутман, Н. Мухина. Москва, 2016. 400с.

9. Херцберг Ф., Моснер Б., Снيدرман Б. Мотивация к работе : учебное пособие. Москва, 2014. 254 с.

10. Денисенко М. П., Терещук Л. В. Управління персоналу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 6. С. 53–57.

11. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

12. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL : <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/>

13. Електронний журнал Forbes. URL : <http://forbes.net.ua/magazine/forbes/>.

14. Офіційний Сайт пошуку роботи. URL : <https://www.work.ua/news/ukraine/490/>.

#### **References:**

1. Kozak, K. B. (2011), “Influence of motivation on efficiency of use and development of labor potential of personnel”, *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 1(7), pp. 69-74.

2. Dmytrenko H. A., Sharapatova E. A., Maksymenko, T. M. (2015), *Motyvatsiya y otsenka personala* [Staff motivation and evaluation], Kyiv, Ukraine, 248 p.

3. Kolot, A.M. (2011), *Motyvatsiia personal* [Staff motivation], Kyiv, Ukraine, 397 p.

4. Spivak, V.V. (2010), “Motivation as a means of effective management of enterprise personnel”, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 6, part 2, pp. 178-181.

5. Matianova, M.P. and Honcharenko, K.M. (2011), “Motivation of the personnel of the enterprise”, *Biznes Inform*, vol.7(2), pp. 151-152.

6. Rychy, Sh. and Martyn, P. (2015), *Upravlenye motyvatsyei* [Management of motivation], Moscow, Russia, 399 p.

7. Armstronh, P. (2012), *Praktyka upravleniya chelovecheskymy resursamy* [Human resources management practice], Moscow, Russia, 848 p.

8. Maslou, A. (2016), *Motyvatsiya y lychnost* [Motivation and personality], Moscow, Russia, 400 p.

9. Khertsberh, F. Mocner, B. and Snyderman, B. (2014), *Motyvatsiya k rabote* [Motivation to work], Moscow, Russia, 254 p.

10. Denysenko, M.P. and Tereshchuk, L.V. (2017), “Management of personnel at the enterprise”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 6, pp.53-57.

11. Official site of the State Statistics Service, available at : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

12. Official site of the Ministry of Finance of Ukraine, available at : <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/>.

13. Forbes Online Magazine, available at : <http://forbes.net.ua/magazine/forbes/>.

14. Official Job Search Website, available at : <https://www.work.ua/news/ukraine/490/>.

**Стаття надійшла до редакції 13.10.2019 р.**