

DOI 10.31558/2307-2318.2021.1.18

УДК 331.101.3

JEL: J 31, J 33

Дороніна О.А.,д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки
Донецького національного університету імені Василя Стуса

ORCID ID: 0000-0001-7430-4881

o.doronina@donnu.edu.ua**Польгуль Д.С.,**

аспірант Донецького національного університету імені Василя Стуса

d.polhul@donnu.edu.ua

ОГЛЯД СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ

В статті обґрунтовано вивчення успішного досвіду зарубіжних компаній щодо мотивування персоналу задля його подальшої імплементації при проєктуванні сучасних мотиваційних моделей в українських компаніях. На основі узагальнення наукових праць за тематикою дослідження та опрацювання офіційних сайтів провідних компаній світу складено порівняльна характеристику восьми зарубіжних моделей мотивації персоналу. Типологізацію моделей здійснено за такими параметрами: індивідуалізація мотивації, рівень втручання держави, основні ознаки та можливість адаптації в Україні. Встановлено, що найшвидше до умов господарювання в Україні можуть бути адаптовані три моделі мотивації персоналу: американська, французька та модель, яка сформована у Великобританії, а мотиваційні елементи інших моделей можуть впроваджуватися в окремих видах економічної діяльності та задля забезпечення мотивованості окремих категорій персоналу.

Ключові слова: мотивація персоналу, матеріальна мотивація, заробітна плата, бонуси, винагорода

Рис – 1, Літ -5

Постановка проблеми. Провідні компанії світу, розуміючи пріоритет людського чинника в забезпеченні конкурентоспроможності та прибутковості бізнесу приділяють надзвичайно високу увагу мотивуванню персоналу. Моделі мотивації, які використовуються, мають не лише орієнтацію на стратегічні завдання компанії, а й віддзеркалюють національні традиції менеджменту, що доповнюються так званим «мотиваційним креативом» задля надання мотиваційній моделі унікальності та залучення найкращих працівників. В українських компаніях традиційно проблематика мотивування персоналу є найскладнішим управлінським завданням, успішне вирішення якого часто стримується не лише обмеженістю ресурсів задля формування ефективної мотиваційної моделі, але й неготовністю деяких компаній до запровадження сучасних методів мотивування. При цьому, традиційно домінуючою залишається роль матеріальної мотивації, хоча останніми роками суттєво розширено асортимент методів нематеріальної мотивації, особливо для представників креативних професій та працівників ІТ-компаній. Отже, в контексті пошуку ефективних методів мотивування персоналу та проєктування сучасних мотиваційних моделей в українських компаніях, актуальності набуває вивчення успішного досвіду зарубіжних компаній в цій сфері та його подальша адаптація в систему менеджменту з урахуванням чинної національної законодавчої бази в сфері оплати праці та регулювання трудових відносин.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика матеріальної мотивації персоналу є однією найбільш популярних в економіці та менеджменті. Цим питанням присвячено дослідження таких вітчизняних дослідників як М.Д. Ведерніков, Г.А. Дмитренко, А.В. Калина, Колот А.М., Костишина Т.А., Назарова Г.В., Цимбалюк С.О. Крім того, дослідницькі пошуки щодо організації мотивації персоналу в зарубіжних країнах належать таким науковцям: Андрійчук Ю.А., Биба В.В., Гаєвая О.В., Лазоренко Т. В., Місяйло О. В., Теницька Н.Б. та ін.

Метою дослідження є огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах, проведення їх порівняльної характеристики на основі виокремлення принципових відмінностей та визначення можливості їх адаптації до вітчизняних систем менеджменту персоналу.

Виклад основного матеріалу. Сучасні трансформації систем менеджменту персоналу в українських компаніях несуть за собою потребу відповідного реформування складових підсистем, зокрема систем мотивації персоналу. Поділяємо точку зору науковців Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка з приводу того, що в Україні система мотивації повинна мати ті ж самі складники, що й в інших країнах, але основна увага у цій системі повинна приділятися рівню оплати плати, підвищенню її стимулюючої ролі [1, с.171]

Зазначимо, що досвід зарубіжних країн щодо управління мотивацією персоналу є для вітчизняних підприємств, як прикладом так і фундаментально базою для розробки власного механізму мотивації працівників. Наразі при аналізі досвіду зарубіжних країн можна виділити такі основні моделі управління мотивацією працівників: японська, американська, французька, німецька, голландська, шведська, фінська а також модель Великобританії. Розглянемо основні риси наведених моделей мотивації персоналу:

Японську модель можна застосувати лише в суспільстві з сильно розвиненим почуттям громадянської відповідальності і самосвідомістю, де загальні інтереси стоять вище індивідуальних потреб. Відомим в японській моделі є «довічне працевлаштування» і бонуси за стаж, як у вигляді кар'єрного просування та підвищення рівня оплати праці.

Як відомо, японський бізнес у XX – на початку XXI ст. розвивається під впливом філософії кайдзен, що передбачає безперервний процес покращення, вдосконалення. Система мотивування персоналу в Японії також перебуває під впливом зазначеної філософії. Відповідно до концепції кайдзен керівництво має перш за все підтримувати та стимулювати прагнення робітників удосконалювати процес. У багатьох японських компаніях існує так звана система пропозицій, під час оцінювання якої сплачуються заохочувальні премії. Якщо запропоновані нововведення допоможуть досягнути економії, то працівник отримує винагороду пропорційно сумі збережених коштів. Крім того, доплату може отримати як розробник індивідуального проекту, так і група робітників. Ця система впроваджується більшою мірою не для економічної вигоди від пропозицій, а для зміни ставлення персоналу до роботи та збільшення зацікавленості до спільної справи [3, с.69].

Види заохочень в японській системі мотивації, крім зростання заробітної плати, включають:

1. премії і бонуси, які виплачуються мінімум раз в півріччя;
2. оплату витрат на дорогу в офіс і додому;
3. медичне страхування для працівника і його сім'ї;
4. часткову оплату житла;
5. позики для придбання нерухомості;
6. навчання у вищих навчальних закладах Японії, а також Європи і США;
7. підвищення кваліфікації без відриву від основного місця роботи.
8. Корпоративне спілкування.

Корпоративне спілкування в свою чергу поділяється на:

1. Офіційне спілкування: ранкові зустрічі (планерки), на яких розглядають питання політики підприємства, колективної етики, колективна гімнастика, цехові наради, на яких співробітників повідомляють про завдання і терміни виконання, зборів локальних груп, на яких працівники обмінюються досвідом, обговорюють кращі рішення для ефективного виконання поставлених завдань.

2. Корпоративні церемонії: святкування Нового року, прийом на роботу нового співробітника, спортивні змагання серед персоналу, поїздки, повністю або частково оплачені фірмою.

Відмінністю японської моделі є, що система мотивації в цілому спрямована на згуртування колективу, зміцнення позитивного настрою і посилення зв'язку працівника з компанією.

Американська модель мотивації праці побудована на всьому заохоченні підприємницької активності та збагачення найбільш активної частини населення. Модель заснована на соціальнокультурних особливостях нації – масовій орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту [1, с.168].

Система мотивації персоналу в Сполучених Штатах базується на системі оплати праці. Найчастіше використовується відрядно-преміальна система або погодинна оплата плюс різні модифікації премій. Найбільш поширеними варіантами преміювання в США є схеми участі співробітників в прибутку за системами Скенлона та Раккера.

Система Скенлона полягає в тому, що у вартості обсягу продукції враховується частка зарплати за планом, і якщо частка зарплати за фактом виявляється менше, то суму економії розподіляють між компанією (25%) і працівниками (75%). Частина суми, призначеної для співробітників, направляється в резервний фонд, решту коштів розподіляються в колективі в залежності від вкладу в виробничий процес. Використання цієї системи компанією «Мідленд-Росс» дало змогу на тому ж устаткуванні підвищити продуктивність праці на 16%, скоротити плинність кадрів із 36% до 2,6%, удвічі знизити кількість порушників трудової дисципліни [1, с.169].

Система Раккера полягає в тому, що працівники отримують премію за збільшення обсягу «чистої» продукції в перерахунку на один долар заробітної плати. За зниження частки затрат на оплату праці в структурі додаткової вартості, яка обчислюється як середня величина за останні 3–7 років, система Раккера призначає виплату колективних винагород [4, с.46].

Крім гнучкої системи оплати праці для американських компаній характерним є використання нематеріальних способів мотивації працівників. Персоналу компанії, як правило, доступні:

1. медичне страхування, яку оплачує роботодавець;
2. курси підвищення кваліфікації;
3. безкоштовні обіди;
4. корпоративні свята;
5. спільні поїздки;
6. гнучкий графік;
7. допомога при наймі нянь і помічників по будинку;
8. організація корпоративних ясел і дитячих садочків;
9. влаштування сімейних свят.

Ще один спосіб мотивації персоналу по-американськи - нарахування зарплати відповідно до кількості освоєних професій і рівнем кваліфікації, так звана система «оплати за кваліфікацію». За кожну нову спеціальність співробітнику нараховують бали. Щоб отримати надбавку до зарплати, співробітник повинен набрати певну кількість балів. Переваги розрахунку зарплати на основі кваліфікації:

1. забезпечення мобільності викладацького складу всередині компанії;
2. скорочення штату найманих працівників за рахунок власних кваліфікованих кадрів;
3. відсутність проміжних рівнів управління;

4. підвищення якості роботи і продуктивності праці;
5. економія матеріальних і людських ресурсів, витрачених на одиницю продукції.

Французька модель мотивації персоналу базується на стратегічному плануванні, вільної конкуренції та лояльному оподаткуванню. На відміну від японців, французи неохоче ставляться до понаднормової роботи. Навіть стандартний робочий тиждень у Франції на п'ять годин коротше, ніж у більшості країн Європейського союзу - всього 35 годин, найкращим нематеріальним стимулом для працівників є гнучкий графік або дистанційна робота, яка позбавляє від необхідності бути присутнім в офісі. Як і в багатьох інших країнах, французи готові проявити прихильність до компанії в обмін на такі «привілеї», як корпоративне медичне страхування, допомога в погашенні іпотеки, обіди за рахунок компанії, оплата курсів підвищення кваліфікації.

Система оплати праці у Франції включає два напрямки: індексація зарплат і індивідуалізація оплати праці. Індексація зарплат в залежності від зростання цін - обов'язок французьких роботодавців, яка закріплена в колективних договорах і строго контролюється профспілками.

Індивідуалізація зарплат - це нарахування виплат з урахуванням освіти, кваліфікації, якості роботи, рівня мобільності співробітника. Нарахування індивідуалізованих зарплат відбувається за трьома схемами:

- 1) «вилка» посадових окладів, коли розмір зарплати залежить від кількості відпрацьованого часу, участі в житті компанії і - головне - ефективність праці самого працівника, незалежно від ефективності праці його колег;

- 2) фіксований оклад плюс премія, величина якої варіюється в залежності від продуктивності праці;

- 3) застосування інших форм індивідуалізації: участь в прибутку, покупка акцій підприємства, виплата премій за результатами продажів.

Перевага французької схеми мотивації в частині, яка стимулює підвищення продуктивності і якості праці, полягає в «саморегуляції» розміру заробітної плати. Всі співробітники володіють інформацією про фінансовий стан суб'єкта економічної діяльності і знають, на яку частину прибутку має право розраховувати за хорошу роботу.

Модель мотивації праці в Великобританії передбачає два основні типи систем матеріальної мотивації праці: грошову і акціонерну. Обидві схеми мають на увазі залежність заробітної плати співробітників від загального прибутку підприємства. Існує ще схема з «плаваючою» заробітною платою, яка коливається пропорційно доходам компанії. Колективні договори, укладені між британськими працівникам і наймачами, містять норму, яка зобов'язує виплачувати співробітникам частку прибутку компанії.

Окремі компанії практикують пайову участь співробітників в капіталі, коли працівники викупувають частину акцій компанії і отримують або частину прибутку, або дохід у вигляді відсотків по акціях. Сукупний дохід співробітника при трудовому пайову участь складається з зарплати (посадового окладу), премії в залежності від ефективності праці і частину прибутку компанії в залежності від вкладеного капіталу.

Впровадження моделі мотивації, заснованої на участі в прибутку, допомогло на 13% збільшити кількість робочих місць у Великобританії. Притому дохід працівників від частини прибутку компанії становить від трьох до десяти відсотків окладу, а розмір зарплати - на чотири відсотки нижче, ніж на аналогічних позиціях в компаніях з іншим підходом до оплати праці. Пайова участь персоналу в прибутку компанії відмінно мотивує співробітників будь-якого рангу підвищувати результативність роботи, проявляти невіддільний інтерес до бізнес-процесів і створювати в колективі дружню сприятливу атмосферу.

Сучасна німецька економічна модель заснована на ідеї, що далеко не кожен німець здатний «вписатися» і вижити в умовах вільного ринку. Тому держава створює соціальне ринкове господарство, його мета - створити рівні умови життя для всіх жителів країни. Поєднання корпоративних систем мотивації і державної системи соціальної справедливості

призводить до компромісу, який дозволяє працівнику вільніше реалізовувати в професійній сфері без страху залишитися без постійного доходу. Німецька модель стимулювання праці і наявності державних соціальних гарантій вважається відмінним прикладом гармонійного, оптимального способу втілити економічні теорії.

Основа матеріальної мотивації в Нідерландах - пільги і компенсації. Наприклад, якщо працівник повинен відвідати лікаря або відлучитися в банку, наймач надасть пару годин робочого часу для вирішення особистих питань - і заплатити за цей час в повному обсязі. А якщо співробітник залишається на лікарняному довше трьох місяців, йому належить компенсація у вигляді додаткового дня до оплачуваної відпустки.

Шведська модель мотивації працівників спирається в більшій мірі на політику солідарної оплати праці, яка базується на двох принципах: рівність зарплат на аналогічних посадах і скорочення розриву між максимальною і мінімальною зарплатою.

Солідарна система оплати праці покликана вирішити комплекс цільових завдань:

1. Стимулювати оновлення обладнання і впровадження на виробництві технологічних ноу-хау.

2. Забезпечити соціальну підтримку незахищених верств населення.

3. Підтримати дух здорової ринкової конкуренції.

4. Дотримуватися принципу рівності зарплат за рівну працю.

Цей принцип означає, що співробітники на аналогічних позиціях в різних фірмах з однаковою кваліфікацією отримують однакову зарплату незалежно від рентабельності підприємства, на якому працюють. Розмір посадових окладів прописується в галузевому колективному договорі і не залежить від розміру прибутку компанії.

Активність профспілок Швеції не дозволяє власникам компаній з низьким прибутком занижувати зарплати співробітників. Наймачі зобов'язані платити за працю на рівні, зафіксованому в колективних трудових договорах галузевого рівня. Жорстка позиція шведських профспілок щодо солідарної заробітної плати допомагає підвищити рентабельність підприємств. Адже щоб не збанкрутувати, власники підприємств змушені модернізувати виробництво.

Принцип скорочення розриву між високооплачуваними і низькооплачуваними фахівцями реалізується у вигляді системи однорівневого підвищення оплати праці. Це сприяє усередненню розміру зарплат, коли мінімальні зарплати підвищуються, а максимальні - стримуються. При переукладанні колективних трудових угод профспілки намагаються включити пункт про прискорення зростання заробітної плати низькооплачуваних працівників. Подібна політика спрямована на розвиток висококваліфікованих фахівців у всіх сферах економіки [1,2].

Фінська модель мотивації працівників характерна важливістю профспілок, та галузевими договорами. Крім цього в країні використовують PFR – програму матеріального стимулювання праці, яка включає грошові виплати за виконання встановлених перед працівником цілей; програму розподілу прибутку (отримання певного відсотку від прибутку підприємства); спеціальні індивідуальні винагороди (премії за володіння навичками, за відданість підприємству) тощо. Широкого використання набули пільги, пов'язані з графіком роботи (оплата неробочого часу), надання гнучкого графіку роботи, система “банк неробочих днів”, оплата медичного страхування, суди за пільговою програмою тощо. Система PFR, яка за даними Євростату підвищує продуктивність праці на 5-49 %, прибуток працівників на 3-29 %, є комплексним методом стимулювання праці працівників підприємств [5].

На основі узагальнення наукових праць за тематикою дослідження та ознайомлення з інформацією про моделі мотивації персоналу, що оприлюднена на офіційних сайтах провідних компаній світу проведемо зіставлення зарубіжних моделей матеріальної мотивації персоналу, виокремлюючи чинники, що є основополагаючими з точки зору їх особливостей та перспектив впровадження в Україні (табл.1).

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика зарубіжних моделей мотивації персоналу

Назва моделі	Індивідуалізація мотивації	Рівень втручання держави	Можливість адаптації в Україні	Основні ознаки моделі
Японська модель	Відсутня/низька	Мінімальний	Низька	1. Низька плинність кадрів 2. Висока віддача працівників 3. Високий рівень вигорання 4. Висока залежність від менталітету
Американська модель	Висока	Мінімальний	Середня	1. Пріоритет на результативність працівників. 2. Середня плинність кадрів 3. Часто понаднормова робота
Французька модель	Висока	Середній	Середня	1. Більшість наявних інструментів – запозичені 2. Скорочений робочий тиждень 3. Прозора виплата заробітної плати
Модель Великобританії	Середня/ Низька	Мінімальний	Середня	1. Пряма залежність від прибутку компанії 2. Плаваюча заробітна плата
Німецька модель	Середня	Високий	Низька	1. Компроміс між державною політикою та корпоративним управлінням
Нідерландська модель	Низька	Високий	Низька	1. Розвинута політика пільг та компенсацій
Шведська модель	Низька	Високий	Низька	1. Зменшення розриву заробітної плати між посадами 2. Основа регулювання – галузеві та колективні договори 3. Профспілки мають значний вплив
Фінська модель	Висока	Середній	Низька	1. Індивідуальні винагороди 2. Програма фінансового розвитку за працівниками 3. Організація оплати праці будується в першу чергу на галузевих та колективних договорах

Висновки та перспективи подальших досліджень. З представленої таблиці видно, що серед досліджуваних восьми моделей мотивації праці, найшвидше до умов господарювання в Україні можуть бути адаптовані всього три моделі: американська, французька та модель, яка сформована у Великобританії. Причому навіть ці моделі та їх складові ідентифікуються нами як моделі з середньою можливістю адаптації, а моделей яким би було привласнено високий рівень можливості адаптації вважаємо за доцільне не виокремлювати. В той же час, зауважимо, що окремі елементи інших наведених в табл.1 моделей можуть впроваджуватися в окремих видах економічної діяльності та задля забезпечення мотивованості окремих категорій персоналу.

Перспективи подальших досліджень за даною тематикою доцільно спрямовувати на розробку гнучких механізмів матеріальної мотивації працівників українських компаній, що будуть відповідати індивідуальним та колективним цінностям та заохочувати працівників до підвищення результатів праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Биба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. Економіка і суспільство. Випуск № 10, 2017. С. 166-171.
2. Гаєвая О.В. Окремі питання регулювання оплати праці за кордоном та в Україні. Проблеми законності, (134), 2016. С. 103–111.
3. Лазоренко Т. В., Місяйло О. В. Міжнародний досвід мотивації праці та можливості його застосування в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 22, частина 2, 2018. С.67-71.
4. Рибалко О., Етибарян А. Застосування різних систем оплати праці в зарубіжних країнах та можливості їх використання в Україні. Науковий вісник МНУ імені в. О. Сухомлинського. Економічні науки. № 1 (12), 2019. С.44-48.
5. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>

REFERENCES

1. Byba V.V., Tenytska N.B. Svitovyi dosvid motyvatsii pratsivnykiv ta mozhlyvosti yoho adaptatsii do umov pidpriemstv Ukrainy. Ekonomika i suspilstvo. Vypusk № 10, 2017. S. 166-171.
2. Haievaia O.V. Okremi pytannia rehuliuвання opłaty pratsi za kordonom ta v Ukraini. Problemy zakonnosti, (134), 2016. S. 103–111.
3. Lazorenko T. V., Misaiilo O. V. Mizhnarodnyi dosvid motyvatsii pratsi ta mozhlyvosti yoho zastosuvannya v Ukraini. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Vypusk 22, chastyna 2, 2018. S.67-71.
4. Rybalko O., Etybarian A. Zastosuvannya riznykh system opłaty pratsi v zarubizhnykh krainakh ta mozhlyvosti yikh vykorystannya v Ukraini. Naukovyi visnyk MNU imeni v. O. Sukhomlynskoho. Ekonomichni nauky. № 1 (12), 2019. S.44-48.
5. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>

Доронина О.А., Польгуль Д.С.

ОБЗОР СОВРЕМЕННЫХ МОДЕЛЕЙ МАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ

В статье обоснована целесообразность изучения успешного опыта зарубежных компаний по мотивированию персонала для дальнейшей имплементации при проектировании современных мотивационных моделей в украинских компаниях. На основе обобщения научных работ по тематике исследования и проработки официальных сайтов ведущих компаний мира составлена сравнительная характеристика восьми зарубежных моделей мотивации персонала. Типологизация моделей осуществлена по таким параметрам: индивидуализация мотивации, уровень вмешательства государства, основные признаки и возможность адаптации в Украине. Установлено, что легче всего к условиям хозяйствования в Украине могут быть адаптированы три модели мотивации персонала: американская, французская и модель, которая сформирована в Великобритании, а мотивационные элементы других моделей могут внедряться в отдельных видах экономической деятельности и для отдельных категорий персонала.

Ключевые слова: мотивация персонала, материальная мотивация, заработная плата, бонусы, вознаграждение

Doronina O., Polhul D.

REVIEW OF MODERN MODELS OF PERSONNEL MATERIAL MOTIVATION IN FOREIGN COUNTRIES

The article substantiates the expediency of studying the successful experience of foreign companies in motivating personnel for further implementation in the design of modern motivational models in Ukrainian companies. Based on the generalization of scientific papers on the subject of research and development of official websites of the world's leading companies, a comparative description of eight foreign models of personnel motivation has been compiled. The typology of models was carried out according to the following parameters: individualization of motivation, the level of state intervention, the main features and the possibility of adaptation in Ukraine. It has been established that three models of personnel motivation can be most easily adapted to the economic conditions in Ukraine: American, French and the model that was formed in the UK. The motivational elements of other models can be introduced in certain types of economic activity and for certain categories of personnel.

Key words: staff motivation, material motivation, wages, bonuses, remuneration