

Економічні науки

УДК 331.2: 629.47 (477.62)

**Жук Аліна Олександрівна**

*магістрант*

*Дніпровського національного університету  
залізничного транспорту імена академіка В. Лазаряна*

**Науковий керівник:**

**Шило Лілія Анатоліївна**

*кандидат економічних наук, доцент обліку і оподаткування*

*Дніпровський національний університет  
залізничного транспорту імена академіка В. Лазаряна*

## **ІНОЗЕМНИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ СИСТЕМ ОПЛАТИ ПРАЦІ ТА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ**

***Анотація.** Питання, пов'язані з заробітною платою (її величиною, формою нарахування, порядком виплати) є одними з найбільш актуальних як для працівників, так і для роботодавців. Підприємства, які прагнуть до підвищення продуктивності праці, намагаються розробити стимулюючі заходи зростання заробітної плати, які дозволяють, з одного боку, збільшувати обсяги виробництва продукції, а з іншого боку - мати зацікавленому працівникові дохід, що дозволяє вести гідний спосіб життя. Формування політики в сфері оплати праці покладено безпосередньо на підприємства, які самостійно встановлюють форми, системи і розміри оплати праці, матеріального стимулювання її результатів. У даній статті представлені особливості мотивації і стимулювання праці персоналу на підприємствах різних країн світу. Об'єктом вивчення є закордонний досвід трудової мотивації працівників.*

*В результаті дослідження зроблено висновок, що необхідно активно*

*розвивати системи нематеріального стимулювання працівників. Ефективність функціонування такої системи буде визначатися не тільки впливом на співробітників організації, але і її актуальністю і життєздатністю на довгострокову перспективу.*

**Ключові слова:** *оплата праці, система оплати праці, мотивація, матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання*

**Постановка проблеми.** Мотивація праці відноситься до числа проблем, вирішення яких в світовій практиці завжди приділялася велика увага. Вітчизняні теорія і практика мотивації, як правило, зводяться до оплати праці, заснованої на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах, і тому малоефективні. Тому при формуванні систем мотивації праці на підприємствах необхідно використання вже накопиченого світовою практикою досвіду.

З усього розмаїття моделей мотиваційних систем в ринковій економіці більшості промислово розвинених країн можна виділити як найбільш характерні японську, американську, французьку, англійську, німецьку, шведську модель.

Мотивацію співробітників можна поділити на матеріальну і нематеріальну. Матеріальна мотивація - це дуже ефективний спосіб заохочення співробітників до того, щоб вони прагнули до виконання своїх завдань якісно і швидко. Саме матеріальна мотивація персоналу вважається найкращою в нашій країні, так як інші способи не приносять потрібних результатів. Центральна роль в системі матеріального стимулювання праці належить заробітній платі. Вона залишається для більшості працівників основним джерелом доходів, а значить, заробітна плата буде і в перспективі найбільш потужним стимулом підвищення результатів діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням ефективної

мотивації праці присвячено багато наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Серед них: Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон, Р. Оуен, Андрійчук Ю. А., Стрельбицький П. А., Васюта В. Б. та ін. Але незважаючи на значну кількість досліджень, більшість вітчизняних підприємств на сьогодні мають неефективну систему мотивації персоналу.

В процесі розробки та впровадженні мотиваційного механізму необхідно враховувати фінансовий стан підприємства, рівень життя працівників, рівень заробітної плати, яку виплачують конкуренти за таку ж саму роботу. Досвід, накопичений за кордоном в питаннях мотивації праці, може бути корисний для більшості українських підприємств, але, його не можна механічно перенести в нашу економіку.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження сучасних систем мотивації праці, що застосовуються на підприємствах зарубіжних країн та можливість їх застосування на вітчизняних підприємствах

**Виклад основного матеріалу.** Ефективне управління персоналом неможливе без системи мотивації, яка визначає взаємовідносини співробітників та компанії. На теперішній час підприємствам надано право самостійно розробляти і впроваджувати різні мотиваційні системи, ефективність функціонування яких багато в чому визначається за принципами їх побудови. Для створення ефективного механізму мотивації і стимулювання персоналу, важливою ланкою є аналіз досвіду побудови вже існуючих і успішно функціонують систем, як вітчизняних, так і зарубіжних.

Вітчизняні керівники вважають основним стимулом для продуктивної роботи гідну оплату праці, засновану на фіксованих тарифних ставках і окладах. Однак зарубіжний досвід мотивації персоналу спростовує такий односторонній, спрощений підхід. Зрозуміло, сліпе копіювання практики країн Західної Європи або Японії - не найкраще рішення, однак окремі елементи системи мотивації і заохочення цілком можна застосувати і на

вітчизняних підприємствах.

Особливостями в підходах до управління персоналом на підприємствах в світовій практиці є:

- системний підхід і вибудовування функцій з урахуванням стратегії;
- розвинений менеджмент - наслідок розвиненого капіталізму;
- високий рівень ефективності організації;
- персонал розглядається як людський капітал, організації інвестують в довгостроковий розвиток співробітників;
- застосування довгострокових систем мотивації;
- вибудовування комунікацій;
- велике значення надається забезпеченню інформативності та прозорості;
- значимість для організації цінностей і ставлення персоналу до етики, його лояльність;
- структурована система управління персоналом, яка спрямована на підвищення ефективності і реалізується послідовно;
- відносини колег полягають не в дружбі, а в повазі та співробітництві.

Дослідження показали, що підходи до формування систем мотивації стимулювання праці у вітчизняних і зарубіжних компаніях мають свої особливості і відмінності, що, перш за все, пов'язано з різницею концептуальних основ управління працею співробітників.

У світовій практиці виділяють три основні моделі мотивації: японська, американська і західноєвропейська. Найбільший успіх в даному питанні досягають Японія і США.

Кадровий менеджмент Японії переслідує свою головну мету - колективне досягнення і ґрунтується на колективній системі цінностей. Довічний найм персоналу, система старшинства при оплаті праці, кар'єрний ріст, внутрішньофірмові профспілки - все це є основними принципами японської моделі.

Мотиваційними перевагами системи довгострокового найму є: гарантія зайнятості до пенсійного віку; систематичне професійне підвищення; збільшення оплати праці в залежності від стажу.

На сьогоднішній день система довічного найму в класичному вигляді застосовується лише на деяких великих підприємствах і на державній службі.

В основі роботи персоналу японських компаній лежить принцип групової відповідальності. Це призвело до того, що структура організації не відображає детально опрацьованого розподілу прав і обов'язків, вона більш орієнтована на забезпечення діяльності певних структурних ланок.

У японських компаніях відсутні чіткі процедури прийняття управлінських рішень, так само як і детальні посадові інструкції, а управлінцям надається значна самостійність у вирішенні оперативних питань у своєму підрозділі при чіткої орієнтації на головні цілі, які стоять перед компанією в цілому. Остаточні управлінські рішення не приймаються одноосібно. Дане рішення має бути прийнято усіма основними учасниками виробничого циклу товару і його експортерами. Дана система прийняття рішень ґрунтується на принципі консенсусу і передбачає, що повноваження і відповідальність за прийняття рішення розподіляються між усіма керуючими того чи іншого рівня, а не замикаються на індивідуальному рішенні керівника. Така система об'єднує керівників, які беруть участь в реалізації того чи іншого рішення, так як вони переконані в його корисності для компанії в цілому.

Для реалізації системи мотивації японських працівників, застосовуються як методи матеріального, так і нематеріального стимулювання. Основа матеріального стимулювання - грошова винагорода.

Особливостями системи оплати праці є: залежність від фактичного трудового вкладу; залежність від реальних результатів роботи; диференціація заробітної плати по галузях; заробітна плата менеджерів

залежить від результатів роботи всього підприємства.

Розмір заробітної плати на даний період визначається на 40% стажем роботи в компанії. По закінченню кожного опрацьованого року рівень оплати праці збільшується, надаються різні пільги, які передбачені в рамках компанії, підвищується кількість оплачуваних вихідних [1].

Залежність розміру заробітної плати від трудового вкладу та реальних результатів роботи реалізується за рахунок градацій всередині одного розряду.

Компанії Японії сприяють отриманню кредитів, найчастіше вони ж і виступають в ролі безвідсоткового кредитора для своїх співробітників.

Так само безліч компаній відповідають за витрати по оплаті навчання працівників та їхніх дітей. Найчастіше фінансують сімейні торжества, займаються організацією спортивних заходів для своїх працівників. Нерідко забезпечують житлом своїх співробітників.

Ставлення з боку керівництва компанії характеризується прагненням до поваги, постановці цілей, які стимулюють зростання професійних і особистих якостей.

Корпорація позиціонує себе як соціальний інститут, визнаючи свою значимість в житті своїх співробітників і розвитку інфраструктури в місцях їх проживання. Рішенням цих питань займається відділ зв'язку з громадськістю, який діє в компанії. Завданням даного підрозділу є надання допомоги співробітникам компанії, вона може полягати, наприклад, в пошуку житла, надання безвідсоткових позик, допомоги в організації похорону та забезпеченні інших соціальних виплат.

Матеріальне стимулювання співробітників також поширюється на членів їх сімей, сюди входять: дитячі установи на території компанії; безкоштовне відвідування сімейних фітнес-центрів; надання роботи членам сімей співробітників компанії в літній період або у вільний час.

Крім того, до числа нематеріального стимулювання відносяться:

гнучкий графік роботи і скорочений робочий графік для співробітників з маленькими дітьми.

Таким чином, за допомогою матеріального і нематеріального стимулювання формується відданість і лояльність до компанії.

Протилежністю японської моделі є американська, яка заснована на почутті індивідуалізму [4].

Американські компанії і корпорації переслідують одну головну мету - це максимізація прибутку. Величина доходу організації залежить від зростання продуктивності праці персоналу, тому мотиваційний механізм враховує цінність кожного співробітника за рахунок рівня його продуктивності.

В американських компаніях, застосовується гнучка система оплати праці - фіксована частина заробітної плати залежить від загальної результативності. Такий підхід забезпечує зростання продуктивності праці, одночасно підвищує прибутковість виробництва і оплати праці.

Останнім часом в американських компаніях з'явилася тенденція до використання в якості заохочень «пакета послуг», за допомогою якого співробітник набуває можливість вибору з певної кількості винагород більш пріоритетних для нього форм заохочення. Крім матеріальних і нефінансових винагород, багато компаній використовують розгалужені системи підтримки ентузіастів, що забезпечує успіх нововведень [7].

В останні десятиліття більшість американських компаній і корпорацій в якості мотивуючого фактора широко використовує делегування, при якому частина обов'язків, відповідальності і повноважень щодо прийняття рішень передаються співробітникам, що заслуговують на довіру. Так само широке поширення в американських корпораціях отримала система «Pay for Performance» - «плата за виконання» (PFP), що передбачає використання будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, що одержується працівником, залежить від індивідуальних і групових відмінностей в їх



діяльності. Це виражається в системах гнучкої оплати праці, системі змінної оплати та ін.

Існують наступні принципи побудови американської системи оплати праці:

- заробітна плата залежить від кваліфікації та вартості проживання;
- поєднання відрядної і погодинної системи оплати праці співробітників;
- щорічні проведення атестації;
- щорічне підвищення оплати праці.

Мінімальний розмір оплати праці встановлюється законодавством, його величина залежить від кваліфікації та вартості проживання в даному регіоні. Зарплата керівників не оголошуються і призначається на основі підписаної працівником індивідуальної угоди.

На сьогоднішній день для збільшення розміру заробітної плати використовується бальна система, в рамках якої працівник отримує певну кількість балів. Після завершення навчання, набравши необхідну кількість балів, відбувається збільшення заробітної плати працівника на фіксовану суму [4].

Існують також і інші форми оплати праці, які використовуються в американських компаніях: участь в прибутках, на рівні підрозділу враховується його внесок в діяльність підприємства.

Матеріальне стимулювання проводиться також за рахунок різного виду доплат і соціальних виплат: доплати за підвищення кваліфікації; доплата за стаж роботи та ін; компенсація вартості житла; оплата транспорту; безкоштовне медичне обслуговування; компенсація коштів, витрачених на навчання.

Премії найчастіше виплачуються тільки керівникам вищої ланки, а керівникам середньої ланки виплачуються спеціалізовані премії, що не залежать від досягнутих ними результатів, все це спрямовано на закріплення



«управлінських верхів». Також передбачені премії, що залежать від отриманого прибутку.

Західноєвропейські країни характеризуються накопиченим досвідом застосування різноманітних форм і систем оплати праці. Так, в Німеччині робиться акцент на стимулюванні зростання продуктивності, надання соціальних гарантій, основним елементом заохочення є бонуси, що залежать від результатів діяльності підприємства. Так само існують спеціальні закони, які передбачають участь співробітників у вирішенні соціальних питань. Відповідно до цих законів створюються виробничі ради, які беруть участь у вирішенні наступних питань: про мінімальну оплату праці, відпускних днями, соціальне страхування, умови праці та ін.

Схема мотивації співробітників в Німеччині побудована на світоглядному переконанні, що співробітник - це вільна особистість з власними інтересами, яка несе персональну відповідальність перед суспільством. Поняття економічної свободи для німців включає облік громадських інтересів і визначення місця особистості в ринковій системі.

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 реалізовуватись в професійній сфері без страху залишитися без постійного доходу.

Дослідники вважають німецьку модель стимулювання праці і наявності державних соціальних гарантій відмінним прикладом гармонійного, оптимального способу втілити економічні теорії [7].

У Нідерландах особлива увага приділяється зацікавленості і активності працівників, рівнем соціальної захищеності, пільг і компенсацій.

Існують основні положення і акти, в яких законодавчо закріплені напрямки мотивації і захисту прав співробітників, право відхилитися від них компанії мають тільки в разі збільшення пільг і компенсацій [3].

Також робітники в період робочого часу мають можливість здійснити візит до лікаря при необхідності, для цього компанія надає дві оплачених години. У деяких організаціях співробітник може отримати один оплачений день відпочинку, за умови, якщо відсутні невиходи на роботу протягом трьох місяців з яких-небудь причин.

У Великобританії проблема мотивації і стимулювання праці має успішне вирішення, так як дослідження показують, що на сьогоднішній день конкурентоспроможність компанії визначається не якістю продукції, що виробляється, а якістю персоналу. Успіх чекає того, хто найкращим чином здатний залучити, закріпити і мотивувати талановитих і наполегливих в роботі співробітників. Також в Великобританії переважають індивідуальні контракти і участь в прибутках, що обумовлено специфікою характеру власності.

Модель мотивації праці в Великобританії передбачає дві системи оплати праці: грошову і акціонерну. Обидві схеми мають на увазі залежність зарплати співробітників від загального прибутку підприємства. Існує ще схема з «хитною» 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 трудовій пайовій участі складається з зарплати (посадового окладу), премії в залежності від ефективності праці і частини прибутку компанії в залежності від вкладеного капіталу.

Пайова участь персоналу в прибутку компанії відмінно мотивує співробітників будь-якого рангу підвищувати результативність роботи, проявляти непідробний інтерес до бізнес-процесів і створювати в колективі дружню сприятливу атмосферу [3].

У Франції мотивація персоналу базується на стратегічному плануванні, вільної конкуренції та лояльному оподаткуванню.

На відміну від японців, французи несхвально ставляться до понаднормової роботи. Навіть стандартний робочий тиждень у Франції на п'ять годин коротше, ніж у більшості країн Європейського союзу - всього 35 годин.

Додаткові «бонуси» від роботодавця для французів - не перевага, а норма. А 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 корпоративна медична страховка, допомога в погашенні іпотеки, обіди за рахунок компанії. Оплатою курсів підвищення кваліфікації, навпаки, схвалення французького чиновника не завоювати.

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, який закріплений 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:

«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.

Чіткий оклад плюс премія, величина якої варіюється в залежності від продуктивності праці.

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 [2].

Шведська модель мотивації персоналу. У рейтингу пріоритетів жителів Швеції на першому місці знаходяться дружні зв'язки, партнерство і доброзичливі колеги. На другому - цікава робота. А ось розмір заробітної плати шведи відсунули на сьому позицію.

Проблемами гідної оплати праці серйозно займаються профспілки Швеції. Під час переукладання колективних трудових угод профспілки наполягають на впровадженні політики 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:

- стимулювати оновлення обладнання і впровадження на виробництві технологічних ноу-хау.
- забезпечити соціальну підтримку незахищених верств населення.
- підтримати дух здорової ринкової конкуренції.
- 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 для низькооплачуваних працівників. Подібна політика спрямована на розвиток висококваліфікованих фахівців у всіх сферах економіки [2].

Для підприємств західноєвропейських країн характерні три моделі стимулювання праці:

1. Безпреміальна модель, в якій стимулюючу функцію виконує заробітна плата.
2. Преміальна модель, що залежить від індивідуальних результатів праці.
3. Преміальна модель, що залежить від доходу і прибутку підприємства.

Преміальні моделі оплати праці реалізуються шляхом залучення працівників до участі в прибутках, доходах і капіталі.

Однією з особливостей іноземних компаній є мінімізація частки

матеріальних винагород і збільшення частки нематеріальних стимулів, а також зростання ролі і ступеня участі співробітника в функціонуванні діяльності всього підприємства. Так, в західноєвропейських країнах більш розвинені виробничі кооперативи, які можна розглядати як самоврядні структури, а також самодержавні підприємства, де працівники беруть участь в оперативному управлінні виробництвом [7].

Методи і способи мотивації в зарубіжних компаніях різноманітніші, ніж в українських. Західний підхід поєднує фінансові, матеріальні та нематеріальні стимули. Досвід показує, що ставлення персоналу до обов'язків служить дзеркальним відображенням відносини роботодавця до персоналу. Зацікавлений співробітник працює ефективніше, а працездатність персоналу - запорука успішного бізнесу.

**Висновки.** Таким чином, формування ефективної вітчизняної моделі мотивації персоналу має базуватися на наявному світовому досвіді і методах стимулювання праці, які можуть і повинні бути успішно впроваджені в систему управління персоналом в українських компаніях.

Система винагороди повинна бути прозорою, гнучкою і справедливою та влаштовувати всіх співробітників організації. Крім цього необхідно активно розвивати системи нематеріального стимулювання працівників. Ефективність функціонування такої системи буде визначатися не тільки впливом на співробітників організацій, але і її актуальністю і життєздатністю на довгострокову перспективу.

Переймати закордонний досвід мотивації слід з урахуванням особливостей культури та менталітету. Бездумне копіювання чужих ідей не принесе бажаного результату. Важливо пам'ятати, що нематеріальні методи мотивації працюють тільки тоді, коли співробітники задовольнили матеріальні потреби.

## **Література**

1. Андрійчук Ю. А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі / Ю. А. Андрійчук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. -2016. - № 846. - С. 11-15.
2. Васюта В. Б. Адаптація європейських моделей мотивації працівників на підприємствах України / В. Б. Васюта // Innovations in Science and Education: Challenges of our time : Collection of scientific papers / edit. by Maryna Dei, Olha Rudenko. – London : IASHE, 2017. – 2 Iss. – P. 9-11.
3. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства / Т. О. Галайда, А. І. Рябуха // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2016. - Вип. 16(1). - С. 65-68.
4. Герасимчук, О. С. Сравнительный анализ мотивации труда в Японии и США // Новая наука: От идеи к результату. 2016. № 4-1. С. 116-118.
5. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудова відносина : навч.-метод. посібник / Н. І. Єсінова. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 189 с.
6. Лисак В. Ю. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти [Електронний ресурс] / В. Ю. Лисак, В. В. Ткачук // Причорноморські економічні студії. - 2017. - Вип. 13(2). - С. 108-111.
7. 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.
8. Тюхтій М. П. Напрями удосконалення системи мотивації праці на підприємствах в сучасних умовах господарювання / М. П. Тюхтій, А. В. Садова // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2017. - Вип. 5(2). - С. 52-55.