

---

# ТРУДОВЕ ПРАВО; ПРАВО СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ

---

УДК 349.2

DOI <https://doi.org/10.32840/pdu.2022.2.10>

**Е. Ю. Кривенко**

аспірант кафедри трудового права  
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого

## МОТИВАЦІЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ У ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

У статті розглянуто особливості мотивації трудової діяльності персоналу у зарубіжних країнах та можливості впровадження сучасних форм мотивації і стимулювання праці, які нині використовують іноземні компанії, в Україні. Проблематику мотивації трудової діяльності персоналу вважають актуальною, її систематично вивчають та досліджують. У більшості країн Західної Європи, США та Японії мотиваційні системи управління персоналом набули великого значення, демонструють не лише економічний ефект від застосування прогресивних методик у механізмі мотивації праці, а й зростання рівня соціального розвитку суспільства, та працівників зокрема, і тому можуть успішно застосовуватися українськими підприємствами. Оскільки, нині вітчизняні державні та приватні підприємства на практиці відчули, що розвиток і успіх ринкових відносин неможливий без пошуку нових сучасних форм мотивації і стимулювання праці, які нині використовують іноземні компанії. Зроблено висновок, що обґрунтована імплементація дієвих інструментів мотивації праці, розроблених успішними підприємствами, призведе до досягнення високопродуктивної трудової діяльності працівників на підприємствах та зростання ефективності використання людських ресурсів; вирішить проблему залучення висококваліфікованих фахівців, здатних забезпечити прийняття та реалізацію вірних ринкових рішень; сприятиме зниженню плинності кадрів та формуванню позитивного морально-психологічного клімату, коли кожен працівник відчуває себе невід'ємною і важливою частиною всього колективу. Вважаємо зарубіжний досвід повинен стати не лише основою для побудови власних високоефективних систем мотивації персоналу, а й прикладом для наслідування та орієнтиром у динаміці розвитку. Адже мотивація праці є основним елементом механізму використання персоналу на підприємстві та чинником формування соціального клімату країни, від ефективності мотивації праці залежить не тільки результати праці працівників, а й досягнення цілей підприємства в цілому. Використання ж ефективної мотиваційної моделі на підприємстві забезпечить зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності праці, повній реалізації свого творчого потенціалу.

**Ключові слова:** зарубіжний досвід, працівник, роботодавець, держава, мотивація, трудова діяльність, імплементація.

**Постановка проблеми.** В умовах сьогодення на стан вітчизняних підприємств значно впливають чинники, які ускладнюють процес отримання стійких конкурентних переваг на ринку або закріплення існуючих позицій. До таких чинників насамперед належать складна ситуація в країні внаслідок військової агресії Російської Федерації проти Укра-

їни, нестабільність національної валюти, які завдають нищівного впливу динаміці розвитку національної економіки. Все це зумовлює необхідність застосування вітчизняними підприємствами всіх можливих методів та способів стабілізації діяльності з метою утримання своїх позицій на ринку та виживання в умовах сьогодення. Мотивація є одним із таких механізмів,

правильне застосування інструментарію якого сприяє підвищенню продуктивності трудової діяльності персоналу, що, своєю чергою, примножує загальну результативність діяльності підприємства та є головним елементом в активізації людського фактору, який не тільки створює матеріальні передумови виробництва, а й забезпечує їх ефективне функціонування.

Наразі державні та приватні підприємства на практиці відчули, що розвиток і успіх ринкових відносин неможливий без пошуку нових сучасних форм мотивації і стимулювання праці, які нині використовують іноземні компанії. Оскільки світовий досвід демонструє не лише економічний ефект від застосування прогресивних методик у механізмі мотивації праці, а й зростання рівня соціального розвитку суспільства та працівників зокрема. Тому обґрунтована імплементація дієвих інструментів мотивації праці, розроблених успішними підприємствами, призведе до досягнення високопродуктивної трудової діяльності працівників на підприємствах та зростання ефективності використання людських ресурсів [1, с. 72].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Окремим проблемам правового стимулювання присвятили роботи такі вчені, як С. В. Венедіктов, Т. О. Гуменюк, М. О. Дей, С. І. Кожушко, Т. В. Колесник, І. М. Луценко, О. В. Малько, С. В. Мирошник та ін.

**Метою статті** є дослідження особливостей мотивації трудової діяльності персоналу у зарубіжних країнах та можливості впровадження сучасних форм мотивації і стимулювання праці, які нині використовують іноземні компанії, в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** У формуванні ставлення до праці роль трудового права проявляється: 1) в регулюванні зовнішніх матеріальних, соціальних і психологічних умов життєдіяльності в процесі праці, а значною мірою – і умов життєдіяльності поза працею; 2) в наданні людині можливості вибору варіантів поведінки, що значною мірою відповідають меті формування ставлення до праці, а також у зобов'язанні до такої поведінки й стимулюванні її [2, с. 218]. Тому виявлення мотивів поведінки працівника є найваж-

ливішим завданням юридичної науки. Правове стимулювання повинне відповідати потребам, інтересам і мотивам працівників, інакше воно не цікавитиме їх і не стане засобом, за допомогою якого можна спонукати особу до певного правомірного діяння. Ціль же правових стимулів полягає в тому, щоб визначити мотивацію (сукупність мотивів, сукупність об'єктивних і суб'єктивних факторів, стан особи, сукупність рушійних сил, процес спонукання, функцію менеджменту [3, с. 117]), спрямовану на соціально-активну поведінку, на високий результат дій, на забезпечення самостійності, свободи особи, на проявлення ініціативи, творчості, заповзятливості [4, с. 10]. У свою чергу мотивація персоналу виступає вагомим структурним елементом управління підприємством, покликаною стимулювати працівників до трудової діяльності задля досягнення високих результатів [5, с. 12]. Тобто, на поведінку учасників трудових правовідносин усе більший вплив справляє мотивація, яка породжується під час виконання працівником його трудової функції, тобто в залежності від її змісту, умов, організації трудового процесу, режиму праці тощо. У наукових джерелах з трудового права виокремлюють такі види мотивації учасників трудових правовідносин, як матеріальна, нематеріальна, моральна й організаційна [6, с. 35; 7, с. 5].

Проблематику мотивації трудової діяльності працівників вважають актуальною, її систематично вивчають та досліджують. Зокрема, мотивація праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. У більшості країн Західної Європи, США та Японії мотиваційні системи управління персоналом набули великого значення, і вони можуть успішно застосовуватися українськими підприємствами [8, с. 137]. Тому при формуванні систем мотивації праці на підприємствах доцільно використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. Водночас зарубіжний досвід, на нашу думку, повинен стати не лише основою для побудови власних високоефективних систем мотивації персоналу, а й прикладом для наслідування та орієнтиром у динаміці розвитку. Саме

впровадження зарубіжних високоефективних моделей мотивації праці дозволить вітчизняним підприємствам створити високопродуктивний кадровий потенціал, який буде працювати на благо компанії. Оскільки, українська теорія і практика мотивації, як правило, завжди зводиться до оплати праці: підвищення рівня заробітної плати, премії, доплати, пільги тощо. У більшості випадків такі методи є малоефективними. Тому при формуванні систем мотивації праці на підприємствах, особливо великих, доцільно використовувати досвід зарубіжних компаній.

Проаналізуємо коротко досвід деяких зарубіжних країн. Так, в основі системи мотивації праці у США лежить оплата праці. Найбільшого поширення набули різні модифікації погодинної оплати з нормованими завданнями, доповнені різноманітними формами преміювання. Нині однією з найпоширеніших у США форм оплати праці як для основних, так і для допоміжних робітників є оплата, що поєднує елементи відрядної й погодинної систем. У цьому разі денний заробіток працівника визначається як годинна тарифна ставка, помножена на кількість годин роботи. При невиконанні працівником денної норми в натуральному вираженні роботу продовжують до виконання норми. Ця система оплати праці не передбачає виплату премій, тому що, за твердженням американських економістів, ці суми вже закладено у високій тарифній ставці робітника й окладі службовця. Відмітною рисою розглянутої системи є простота нарахування заробітку й планування витрат на заробітну плату. Однак більшість фірм як у США, так і в інших країнах схильються до застосування систем, що поєднують оплату праці з преміюванням. У США широко застосовуються колективні системи преміювання. Так, при системі «Скенлон» між адміністрацією й працівниками заздалегідь визначається норматив частки заробітної плати в загальній вартості умовно чистої продукції. У разі прибуткової роботи підприємства й утворення економії заробітної плати, за рахунок досягнутої економії створюється преміальний фонд, який розподіляється таким чином: 25 % спрямовується в резервний

фонд для покриття можливої перевитрати фонду заробітної плати. Із суми, що залишилась, 25 % йде на преміювання адміністрації підприємства, 75 % – на преміювання робітників. Премії виплачуються щомісяця за результатами минулого місяця пропорційно трудовій участі працівника на базі основної заробітної плати. Наприкінці року резервний фонд повністю розподіляється між працівниками підприємства. Використання цієї системи компанією «Мідленд-Росс» дало змогу на тому ж устаткуванні підвищити продуктивність праці на 16 %, скоротити плинність кадрів з 36 до 2,6 %, удвічі знизити кількість порушників трудової дисципліни. При застосуванні системи «Раккера» премії нараховуються незалежно від одержання прибутку за минулий період. Преміальні встановлюються в певному розмірі від умовно чистої продукції: при цьому 25 % фонду резервується, а частина, що залишилась, розподіляється між робітниками й адміністрацією. На відміну від «Скенлона», ця система не передбачає колективного обговорення розподілу премії. Гнучкості системі оплати праці надають періодичні атестації співробітників, на основі яких встановлюється рівень оплати праці працівників на наступний період. Зарплата переглядається, як правило, у перший рік роботи кожні три місяці, після року роботи – раз на півроку або рік. На деяких американських підприємствах застосовується нова система оплати праці, при якій підвищення оплати залежить не стільки від виробітку, скільки від росту кваліфікації й числа освоєних професій. Після завершення навчання за однією спеціальністю робітникові нараховується певна кількість балів. Він може одержати збільшення до зарплати, набравши відповідну суму балів. При встановленні розміру заробітної плати визначальними факторами є кількість освоєних «одиниць кваліфікації», рівень майстерності у кожній з них, кваліфікація за освоєними спеціальностями [9].

Аналізуючи систему мотивації праці Японії, вчені визначають, що порівняно з іншими промислово розвиненими країнами система стимулювання праці в Японії досить гнучка. Традиційно вона будується

на врахуванні трьох факторів: професійної майстерності, віку й стажу роботи. Оклад робітника, інженера, керівника нижчої та середньої ланок залежно від цих факторів устанавлюється за тарифною сіткою, за допомогою якої визначається умовно-постійна частина заробітної плати працівника як сума виплат по трьох розділах: за вік, за стаж роботи, за кваліфікацію й майстерність, що характеризуються категорією й розрядом. Більшість японських компаній у політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи, що поєднують елементи традиційної (вікової і нової) трудової тарифікації працівників. У синтезованій системі розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками – вік, стаж, професійний розряд і результативність праці. Вік і стаж служать базою для традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці є основою для визначення величини трудової тарифної ставки, яку називають «ставкою за кваліфікацію» [9]. Така модель мотивації праці дозволяє враховувати можливість автоматичного збільшення розміру заробітної плати без її зв'язку із підвищенням кваліфікації чи трудовими внесками працівника, цим самим посилює мотивацію конкретного працівника до результатів роботи та збільшення його продуктивності праці.

Щодо країн Західної Європи, то для англійської моделі мотивації характерними є дві форми оплати праці: грошова та акціонерна, тобто у вигляді акцій. Працівник може також вкласти свої власні кошти в акції, облігації чи інші цінні папери компанії і щомісячно окрім заробітної плати отримувати дивіденди чи відсотки. Ця система є досить ефективною, так як робітники краще працюють для отримання власних більших прибутків, а отже, прибутки фірми також зростають. На деяких підприємствах відсутня фіксована ставка заробітної плати, вона повністю залежить від доходів підприємства, що також гарно мотивує працівників якнайкраще виконувати свою роботу. Для французької – досить велике різноманіття економічних інструментів та методів. Заробітна плата нараховується за двома принципами: індивіду-

алізації (мають місце кваліфікація, якість виконання роботи, мобільність тощо) та індексації (враховується вартість життя). Застосовують три підходи до оплати праці: для кожного робочого місця встановлюється мінімальна заробітна плата з «вилкою» окладів. Тобто заробітна плата двох однакових працівників може бути різною, залежно від виконаної кожним з них роботи, але в разі їх пасивності буде мінімальною; за високу якість роботи працівникам окрім основної заробітної плати виплачують премії; працівникам надають змогу брати участь в прибутках компанії, також можлива купівля акцій фірми. Для шведської – солідарна заробітна плата. Задля скорочення розриву між мінімальною та максимальною заробітною платою, плата за однакові види роботи є рівною. Тобто, на будь-якому підприємстві, незалежно від результатів його діяльності, працівники однакової кваліфікації, що виконують аналогічну роботу, отримують однакову заробітну плату. Це виключає можливість малоприбутковим підприємствам знижувати працівникам заробітну плату, що сприяє збільшенню їх рентабельності. Німецька ж модель характеризується соціальною справедливістю і солідарністю. Держава створює рівні умови для всіх громадян, захищає безробітних, інвалідів, пенсіонерів тощо. На підприємствах поєднуються стимулювання праці з соціальними гарантіями [10]. Також слід звернути увагу на досвід Нідерландів у розробленні своєї унікальної моделі мотивування праці. Основні способи мотивації, як матеріальної, так і нематеріальної, відображені у відповідних нормативно-правових актах та положеннях (про відпустку, про заробітну плату, соціальне страхування, умови праці тощо). Положення, що сприяють мотивуванню праці, самостійно розробляються Радою голів підрозділів (у разі їх наявності) і профспілками. У разі якщо будуть надані докази ефективності рекомендованих їм заходів, пропозиції затверджуються і мають бути реалізовані на практиці [11].

Аналізуючи ці моделі, Кифяк В. І. й Тодоріко І. М. роблять висновок, що спільними рисами їх є соціальна спрямованість праці через соціальний діалог профспілок,



працівників і роботодавців та залежність від результатів роботи. Їх ефективність обумовлена унікальними особливостями національної автентичності та структури суспільства. Тож повна імплементація моделі у вітчизняну практику господарювання неможлива через інституційні відмінності та особливості економічних систем. Тому для підприємств України важливим є застосування ключових моментів моделей мотивації з подальшим детальним її підлаштуванням до сучасного стану розвитку економіки та адаптація до інституційних особливостей національної економіки. Упровадження нової моделі мотивації праці також передбачає наявність відповідного бажання керівництва та залежить від середовища здійснення діяльності та особливостей діяльності конкретного підприємства [1, с. 74-75].

Як зазначає Климчук А. О., аналіз зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу дає підстави стверджувати щодо доцільності їх використання у практичну діяльність промислових підприємств України. Застосування певної моделі мотивації та стимулювання персоналу конкретної країни для вітчизняних підприємств не є виходом із скрутної ситуації. Тому, безумовно, для кожного конкретного працівника має бути побудована окрема система його стимулювання та мотивування до трудової діяльності з врахуванням особистих якостей, наявності тих чи інших ресурсів на підприємстві, стилю керівництва на підприємстві чи в його підрозділі. Незважаючи на те, що дієвість методів та моделей мотивації та стимулювання персоналу може бути оцінена лише з часом, за допомогою використання зарубіжного досвіду стимулювання та мотивації працівників у вітчизняних підприємств є усі шанси бути конкурентоспроможними та прогресивними у своєму розвитку [12, с. 60].

**Висновки.** Підводячи підсумок викладеному слід констатувати, що мотиваційна політика держави стосовно персоналу є вагомим чинником у підвищенні ефективності діяльності підприємств, установ, організацій, однією зі складових якої є матеріальне стимулювання. Зазначено, що мотивація трудової діяльності праців-

ників належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. У більшості країн Західної Європи, США та Японії мотиваційні системи управління персоналом набули великого значення, і вони можуть успішно застосовуватися українськими підприємствами. Тому при формуванні систем мотивації праці на підприємствах доцільно використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. Водночас зарубіжний досвід, на нашу думку, повинен стати не лише основою для побудови власних високоефективних систем мотивації персоналу, а й прикладом для наслідування та орієнтиром у динаміці розвитку. На нашу думку, обґрунтована імплементація дієвих інструментів мотивації праці, розроблених успішними підприємствами, призведе до досягнення високопродуктивної трудової діяльності працівників на підприємствах та зростання ефективності використання людських ресурсів; вирішить проблему залучення висококваліфікованих фахівців, здатних забезпечити прийняття та реалізацію вірних ринкових рішень; сприятиме зниженню плинності кадрів та формуванню позитивного морально-психологічного клімату, коли кожен працівник відчуває себе невід'ємною і важливою частиною всього колективу. Адже мотивація праці є основним елементом механізму використання персоналу на підприємстві та чинником формування соціального клімату країни, від ефективності мотивації праці залежить не тільки результати праці працівників, а й досягнення цілей підприємства в цілому. Використання ж ефективної мотиваційної моделі на підприємстві забезпечує зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності праці та в повній реалізації свого творчого потенціалу.

#### **Список використаної літератури:**

1. Кифяк В. І., Тодоріко І. М. Імплементація зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2021. № 1(47). С. 72-77.
2. Гуменюк Т.А. Стимулирование правомерного поведения в условиях развитого социализма : автореф. дис. ...канд. юрид. наук : 12.00.01. Москва, 1983. 17 с.
3. Колесник Т. В Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання

- працівників. *Право і безпека*. 2015. № 3 (58). С. 114–120.
4. Мороз В. М. Ефективність функціонування механізму стимулювання трудової активності населення. *Економіка та держава*. 2011. №4. С. 96-99.
  5. Андрійчук Ю. А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/4204/andriychuku.pdf>
  6. Кузнецов А. А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економіка*. 2012. № 1(59). С. 136-139.
  7. Венедіктов С. В. Матеріальне та моральне стимулювання ефективної професійної діяльності працівників органів внутрішніх справ України (теоретичний аспект) : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.05 ; Нац. Ун-т внутр. справ. Харків, 2005. 186 с.
  8. Дей М. О. Правове регулювання засобів стимулювання праці в умовах ринкової економіки: теоретичний аспект : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.05 ; Національний ун-т внутр. справ. Харків, 2005. 212 с
  9. Козаченко Г. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: <http://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>
  10. Мельник Г. Застосування світового досвіду мотивації праці на вітчизняних підприємствах. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1466>
  11. Провідний зарубіжний досвід інноваційних форм стимулювання праці персоналу підприємств. URL: [http://www.rusnauka.com/34\\_NIEK\\_2013/Economics/10\\_150973.doc.htm](http://www.rusnauka.com/34_NIEK_2013/Economics/10_150973.doc.htm)
  12. Климчук А. О. Особливості використання зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 4. Том 1. С. 57-60.

---

**Krivenko E. Motivation of personnel in foreign countries: experience for Ukraine**

*The article examines the peculiarities of the motivation of personnel in foreign countries and the possibility of introducing modern forms of motivation and labor stimulation, which are currently used by foreign companies, in Ukraine. The problem of motivation of personnel's labor activity is considered relevant, it is systematically studied and researched. In most countries of Western Europe, the USA and Japan, motivational systems of personnel management have gained great importance, they demonstrate not only the economic effect of the use of progressive methods in the mechanism of labor motivation, but also the increase in the level of social development of society, and employees in particular, and therefore can be successfully applied by Ukrainian enterprises . Since, nowadays, domestic state and private enterprises have realized in practice that the development and success of market relations is impossible without finding new modern forms of motivation and labor stimulation, which are currently used by foreign companies. It was concluded that the well-founded implementation of effective labor motivation tools developed by successful enterprises will lead to the achievement of highly productive labor activity of employees at enterprises and the increase in the efficiency of the use of human resources; will solve the problem of attracting highly qualified specialists capable of ensuring the adoption and implementation of correct market decisions; will contribute to the reduction of personnel turnover and the formation of a positive moral and psychological climate, when each employee feels that he is an integral and important part of the entire team. We believe that foreign experience should become not only the basis for building our own highly effective personnel motivation systems, but also an example for imitation and a reference point in the dynamics of development. After all, work motivation is the main element of the mechanism of the use of personnel at the enterprise and a factor in the formation of the social climate of the country, the effectiveness of work motivation depends not only on the results of the work of employees, but also on the achievement of the goals of the enterprise as a whole. The use of an effective motivational model at the enterprise will ensure the interest of employees in increasing labor productivity and the full realization of their creative potential.*

**Key words:** foreign experience, employee, employer, state, motivation, labor activity, implementation.