

# СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

©2018 ШКРАБАК І. В., ДОЦЕНКО Н. О.

УДК 331.2(4/8)

## Шкрабак І. В., Доценко Н. О. Систематизація зарубіжного досвіду мотивації та стимулювання трудової діяльності

Мета статті полягає в дослідженні й систематизації досвіду мотивації та стимулювання персоналу в розвинутих зарубіжних країнах, схем використання додаткової оплати праці. Виділено актуальні схеми мотивації праці в країнах Європейського Союзу. Проаналізовано додаткові компоненти оплати праці та компоненти оплати, що пов'язані із продуктивністю праці. Визначено відсоток європейських працівників, які отримували винагороду за роботу, а також названо зміни, які відбулися за період 2000–2015 рр. Виділено й описано характерні особливості системи мотивації та стимулювання персоналу в Швеції та Фінляндії. Узагальнено методи винагороди, практичний досвід мотивації персоналу зарубіжних країн. Проведений порівняльний аналіз основних видів мотивації буде корисний при формуванні системи мотивації на вітчизняних підприємствах, допоможе утримати цінні кадри при поточному рівні заробітної плати, а також мотивувати персонал підприємства на більш продуктивну працю.

**Ключові слова:** мотивація, стимулювання, винагорода, управління персоналом.

**Табл.:** 1. **Бібл.:** 9.

**Шкрабак Ірина Володимирівна** – доктор економічних наук, доцент, завідувачка кафедри менеджменту, Донецький національний технічний університет (пл. Шибанкова, 2, Покровськ, Донецька область, 85300, Україна)

**E-mail:** irina0703@ukr.net

**Доценко Наталія Олегівна** – магістр факультету економіки та менеджменту, Донецький національний технічний університет (пл. Шибанкова, 2, Покровськ, Донецька область, 85300, Україна)

**E-mail:** natali201771@gmail.com

УДК 331.2(4/8)

## Шкрабак И. В., Доценко Н. О. Систематизация зарубежного опыта мотивации и стимулирования трудовой деятельности

Цель статьи заключается в исследовании и систематизации опыта мотивации и стимулирования персонала в развитых зарубежных странах, схем использования дополнительной оплаты труда. Выделены актуальные схемы мотивации труда в странах Европейского Союза. Проанализированы дополнительные компоненты оплаты труда и компоненты оплаты, связанные с производительностью труда. Определен процент европейских работников, получивших вознаграждение за работу, а также названы изменения, которые произошли за период 2000-2015 гг. Выделены и описаны характерные особенности системы мотивации и стимулирования персонала в Швеции и Финляндии. Обобщены методы вознаграждения, практический опыт мотивации персонала зарубежных стран. Проведенный сравнительный анализ основных видов мотивации будет полезен при формировании системы мотивации на отечественных предприятиях, поможет удержать ценные кадры при текущем уровне заработной платы, а также мотивировать персонал предприятия на более продуктивную работу.

**Ключевые слова:** мотивация, стимулирование, вознаграждение, управление персоналом.

**Табл.:** 1. **Библ.:** 9.

**Шкрабак Ирина Владимировна** – доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой менеджмента, Донецкий национальный технический университет (пл. Шибанкова, 2, Покровск, Донецкая область, 85300, Украина)

**E-mail:** irina0703@ukr.net

**Доценко Наталья Олеговна** – магистр факультета экономики и менеджмента, Донецкий национальный технический университет (пл. Шибанкова, 2, Покровск, Донецкая область, 85300, Украина)

**E-mail:** natali201771@gmail.com

UDC 331.2(4/8)

## Shkrabak I. V., Dotsenko N. O. Systematizing the Foreign Experience on Motivation and Stimulation of Labor Activity

The article is aimed at studying and systematizing the experience on motivation and stimulation of staff in the developed foreign countries, the schemes of usage of additional wages. The current schemes of motivation of labor in the countries of the European Union are allocated. The additional pay components and the pay components related to labor productivity are analyzed. The percentage of European workers receiving remuneration for work is determined, as well as the changes that occurred during the period of 2000-2015 are specified. The characteristic features of the system of motivation and stimulation of staff in Sweden and Finland are allocated and described. The methods of remuneration, practical experience on motivation of staff in the foreign countries are generalized. The carried out comparative analysis of the main types of motivation will be useful in the formation of motivation system at domestic enterprises, will help to keep valuable personnel at the current level of wages, motivating the company's personnel to more productive work.

**Keywords:** motivation, stimulation, remuneration, staff management.

**Tbl.:** 1. **Bibl.:** 9.

**Shkrabak Iryna V.** – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Management, Donetsk National Technical University (2 Shybankova Square, Pokrovsk, Donetsk region, 85300, Ukraine)

**E-mail:** irina0703@ukr.net

**Dotsenko Natalia O.** – Master of the Faculty of Economics and Management, Donetsk National Technical University (2 Shybankova Square, Pokrovsk, Donetsk region, 85300, Ukraine)

**E-mail:** natali201771@gmail.com

Рівень економічного, політичного й соціального розвитку держави багато в чому обумовлюється результатами діяльності підприємств. Успіх підприємства залежить від ефективного використання людських ресурсів з їх трудовим і творчим потенціалом, професійним досвідом, знаннями.

Складна політична й економічна ситуація в Україні змінила характер трудових відносин, при-

звела до напруженості в соціальній сфері: застарілі принципи управління кадрами виявилися багато в чому неприйнятними для сучасного етапу розвитку; система цінностей, потреб і мотивацій населення країни істотно змінилася. Зараз у країні відбувається криза трудової мотивації, падіння цінності й престижу чесної праці. Такі фактори, як робота на благо суспільства, трудового колективу частково втрачають

свою цінність. На трудову мотивацію впливають безробіття, військовий конфлікт на сході країни, дискримінація за віком, низька диференціація доходів працівників різних кваліфікаційних груп.

Таким чином, криза мотивації проявляється в тому, що відбувається заміна вищих потреб на примітивні. Колишні орієнтири зруйновані, а нова творча мотивація ще не створена. Для її появи необхідний відповідний механізм стимулювання, що зможе вплинути на структуру цінностей трудової діяльності, соціальну активність персоналу, тому що від цього залежать кінцеві результати діяльності підприємств різних організаційно-правових форм власності та сфер діяльності.

Перераховані вище фактори обумовлюють актуальність теми й необхідність її подальшого дослідження.

Теоретичні основи мотивації й стимулювання персоналу підприємства закладені у фундаментальних дослідженнях Врумма В., Герцберга Ф., Лоулера Е., Макклеланда Д., Маслоу А., Мерман Е., Мескона М. та інших учених. Проблема методології та практичного застосування мотиваційного механізму, управління мотивацією та стимулюванням роботи персоналу присвячені наукові дослідження вчених: Верещагіної Л. Г., Вілюнаса В. К., Гриньової В. М., Дороніної М. С., Егоршина А. П., Ільїна Є. П., Кібанова А. Я., Кулікова Г. Т., Міщенко В. А., Мозенкова О. В., Перерви П. Г., Райко Д. В., Самуокіної Н. В., Семікіної М. В., Сладкевича В. П., Соколової Л. В., Уткіна Є. А. та ін. Дослідженням зарубіжного досвіду у сфері мотивації та стимулювання праці займалися такі науковці: Андриєнко В. Ф., Ведерніков М. Д., Волгін Н. А., Каліна А. В., Колот А. М., Мандибуря В. О., Фільштейн Л. М. та інші.

Метою статті є аналіз, узагальнення та систематизація досвіду зарубіжних країн щодо мотивації та стимулювання праці.

Для досягнення даної мети поставлено такі завдання: визначення та дослідження особливості систем мотивації й стимулювання персоналу в зарубіжних країнах; узагальнення та систематизація видів винагород у зарубіжній практиці мотивації праці.

Об'єктом дослідження виступають процеси мотивації й стимулювання персоналу. Предмет дослідження – системи і досвід мотивації й стимулювання персоналу країн світу.

У роботі використано методи наукового пізнання: системний підхід, класифікація, порівняння, узагальнення, групування – для уточнення понятійного апарату мотивації й стимулювання персоналу; аналізу та синтезу – для визначення переліку показників оцінки факторів мотивації та стимулювання.

Дослідивши визначення понять «мотивація» і «стимулювання» з погляду різних авторів [1–3], введемо узагальнене визначення даних понять.

*Мотивація* – це внутрішній стан індивіда, пов'язаний з його потребами й викликаний зовнішнім або внутрішнім впливом для досягнення поставленої цілі.

Мотиви в конкретної людини формуються під впливом безлічі факторів: особисте бажання, зростання загального рівня життя та ін. Однак у кожному разі мотиви починають ефективно себе проявляти тільки під впливом стимулів. Стимули можуть виступати як різноманітні матеріальні предмети, так і як дії інших людей, що представляють собою нові можливості чи нові загрози.

*Стимулювання* – сильний спонукальний момент, внутрішній або зовнішній фактор, що викликає реакцію, дію. Стимулювання праці ґрунтується на матеріальних коштах заохочення, винагородах і санкціях, де в основі лежить заробітна плата.

Стимулювання праці, будучи одним із важливих елементів оплати праці, дозволяє працівникам користуватися особистим правом на справедливу й у повному обсязі виплачену заробітну плату, у поєднанні з використанням спеціальних методів правового регулювання й особливих способів захисту права працівника на такі виплати.

Мотивація й стимулювання праці як економічна категорія пройшли довгий історичний шлях у своєму теоретичному й практичному формуванні. Сьогодні багато вітчизняних керівників при формуванні власної системи мотивації й стимулювання персоналу орієнтуються на успішний зарубіжний досвід, але нерідко зіштовхуються із проблемами, пов'язаними з національними особливостями. У зв'язку з цим розглянемо основні методи мотивації й стимулювання трудової діяльності в розвинених країнах світу.

Європейський фонд поліпшення умов життя й праці вивчає схеми винагород у країнах ЄС і Норвегії, стежить за змінами схем додаткової оплати. Відповідно до Щорічного огляду зростання за 2016 р. «механізми встановлення заробітної плати, включаючи колективні угоди, повинні дозволити забезпечити певний ступінь гнучкості для диференційованого підвищення заробітної плати, щоб реальна заробітна плата й розвиток продуктивності належним чином погоджувались із часом» [6].

Європейська стратегія зайнятості та стратегія «Європа-2020» встановлюють пріоритети для поліпшення якості робочих місць і забезпечують кращі умови роботи. Поширення участі співробітників у фінансових результатах компанії й винагороди можуть допомогти в досягненні цих цілей.

У 2018 р. Європейський фонд (EWCS), на прохання болгарського Міністерства праці та соціальної політики, надав звіт щодо механізму встановлення мінімального розміру оплати праці, схеми змінної оплати праці в країнах ЄС, національні системи додаткової оплати.

Європейський фонд оцінив відсоток європейських працівників, які одержують додаткову плату, а також зміни, які відбулися за період з 2000 по 2015 рр. У 2015 р. близько 16% працівників отримували плату на підставі індивідуальної продуктивності. З 9% до 16% підвищилася оплата за роботу в неділю. З 21% до 37% підвищилася оплата за понаднормову роботу. З 2,5% до 18% збільшилася додаткова оплата іншого характеру. На 3% зросла плата за небезпечні умови праці. Схеми розподілу прибутку та акції в компанії повільно збільшувалися за важливістю, зростаючи до 12% та 4% відповідно [9, р. 4].

У країнах ЄС домінують чотири типи схем додаткової оплати праці: продуктивність праці; оплата праці в грошовій формі й оплата праці в натуральній формі; додаткові внески на соціальне страхування, а також схема фінансової участі [9, р. 4].

Схеми, пов'язані з продуктивністю, широко використовуються в Бельгії (для 34% усіх співробітників, що отримують додаткову оплату) і у Фінляндії (35% персоналу отримують винагороду, засновану на індивідуальній продуктивності та 39% залежно від продуктивності групи). Національні дані показують, що 64% робітників у Нідерландах отримують гнучку оплату частково залежно від продуктивності. У Люксембурзі 80% працівників отримують бонуси й надбавки на додаток до їхніх основних винагород. Греція, Італія й Іспанія цю схему оплати праці використовують менше [9, р. 4].

Широко використовується оплата праці в натуральній формі. У Бельгії майже всі співробітники (95%) користуються такою пільгою: ваучери на обід (61%), медичне страхування (60%). У Фінляндії більше 30% від загальної чисельності робочої сили користується допомогою, що охоплює використання власного автомобіля співробітника для ділових поїздок. Більше того, 22% отримують денну допомогу на кожний день, 15% користуються перевагами оплати мобільного телефону, 11% отримують компенсацію за витрати на харчування, а майже 3% отримують оплачувані роботодавцем квитки на громадський транспорт або доступ до автомобіля компанії [9, р. 4].

У Франції 3,8 млн осіб отримують ваучери на обід. Близько 95% усіх працівників отримують медичне страхування. Половина латвійських штатних співробітників користується додатковою винагородою: медичне страхування, подарунки від компанії, транспортні видатки, службовий автомобіль і/або оплата мобільного телефону. Робітники в Іспанії (22%), Греції (10%), Ірландії (10%) й Італії (9%) отримують аналогічні пільги [9, р. 5].

Додаткові внески в систему соціального забезпечення досить широко використовуються в Бельгії та Франції. Приблизно 50% бельгійських співробітників отримують додаткове пенсійне страхування, і більше 46% французьких співробітників отримують додаткові послуги. Співробітники Фінляндії, Греції,

Італії й Іспанії такою схемою користуються менше (3–9%). Слід зазначити, що змінна оплата являє собою значний відсоток від загального рівня заробітної плати, у межах від 5% до 11%. Так, у Бельгії частка змінної оплати складає близько 11% від загальної річної заробітної плати. У Словенії змінна оплата становить 15% від заробітної плати. У Португалії нерегулярні винагороди й допомоги становлять у середньому € 2,579 (15,8% від середнього сукупного прибутку). В Італії на працівників доводиться 4,5% від загальної заробітної плати [9, р. 5].

Розглянемо досвід стимулюючих виплат більш детально. У науковій літературі докладно представлено аналіз японської й американської моделей. Ми розглянемо досвід інших країн. Для дослідження відібрано дві країни – Швеція та Фінляндія.

Кожна соціально-економічна модель створена для певних цілей. У шведській моделі першорядну роль грає соціальна політика, що покликана створювати нормальні умови відтворення висококваліфікованої робочої сили.

Системи стимулюючих виплат у Швеції є інструментом регулювання з боку керівників поведінки працівників для досягнення цілей компанії, а так само для підвищення продуктивності й прибутку організації. У Швеції основна стимулююча виплата – бонус. Під бонусом розуміють короткострокову виплату, виплачену за виконану роботу, як правило, за один рік. Бонуси виплачуються працівнику, якщо ним досягнуті певні цілі. Дана система дозволяє роботодавцю розподіляти бонуси між працівниками компанії. Одержання бонусних виплат багато в чому залежить від індивідуальних показників працівника, його трудової діяльності в досягненні поставлених цілей [8].

Крім того, у системі оплати праці Швеції використовуються й інша виплата стимулюючого характеру – надбавка. Метою даної виплати є винагорода працівника за результати праці. Крім бонусних виплат і надбавок, роботодавець так само передбачає премію працівнику при відповідності працівника деяким заздалегідь установленим критеріям. Серед них можуть бути економічні показники, показники якості, оцінка працівника іншими особами. Кожна компанія встановлює власні критерії оцінки [8].

Вивчаючи досвід Фінляндії, слід зазначити, що в країні немає закону, який регулює оплату праці працівників, включаючи положення про стимулюючі виплати. На практиці дані положення індивідуально прописуються в трудовому договорі з окремим працівником, або з групою працівників – у колективній трудовій угоді. Відсутність законодавчого закріплення визначення й переліку стимулюючих виплат, а також відсутність визначень термінів «бонус», «премія», «надбавка», «компенсація» та інших виплат, приводить до того, що у Фінляндії стимулюючою виплатою може бути названа будь-яка винагоро-

да працівнику, що виплачується крім установленого окладу [7].

У Фінляндії розмір мінімальної заробітної плати, як і рівень зарплати в цілому, вказується в колективних договорах. Універсального та єдиного для всіх мінімального розміру зарплати не існує. Певним роботодавцем рівень зарплати поширюється як на фінського, так і на іноземного працівника. На додаток до основної зарплати можуть провадитися доплати за роботу в неділю або надаватися інші компенсації, які передбачені колективним договором [7].

Системи бонусів є найпоширенішими системами винагороди працівників у Фінляндії. За даними представника Інституту загальних винагород Томі Рантамакі, системи бонусів, орієнтовані на загальну систему розподілу прибутку організації, використовуються у 80% організацій Фінляндії. У фінських організаціях бонуси розподіляються на рівні групи й становлять 1,7% від окладу. Максимальний рівень підвищення окладу (за збільшену результативність) становить від 25% до 50% окладу [5].

**Н**а думку Головної організації фінських профспілок працівників (SAK), бонусні виплати є коштами, що роблять систему оплати праці більш гнучкою. У Фінляндії виплата бонусу багато в чому залежить від компанії, у якій людина працює. Так, деякі працівники можуть одержати спеціальну виплату до відпустки, що дорівнює 50% від заробітної плати. Крім того, для працівників у Фінляндії передбачені виплати, які носять стимулюючий і компенсаційний характер. Відсутність яких-небудь законодавчо встановлених визначень термінів «надбавка», «компенсація» прирівнює такі виплати до одного поняття – «компенсація». На практиці деякі види бонусів чи надбавок носять компенсаційний характер [5].

Проведений аналіз мотивації й стимулювання праці у Швеції та Фінляндії показав, що наявний досвід може стати прикладом для побудови ефективної системи оплати праці в Україні.

Розглянемо найбільш цікаві приклади мотивації персоналу, які використовуються в зарубіжних країнах.

Прикладом мотивації персоналу в Ізраїлі є додаткові відпустки або відгул. Працівникам часто не вистачає фіксованих відпусток, тому для багатьох непоганою альтернативою грошової премії стають додаткові дні відпустки або надання відгулу. В Ізраїлі роботодавець компенсує витрати на проїзд, виплачує компенсацію за відпрацьовані роки при звільненні. Компанії в Ізраїлі проводять оплату консультацій з фітнесу, корпоративних психологів, відвідування шкіл здоров'я або спортзалів. Також фінансуються програми відмови від куріння, боротьби зі стресами та ін. У деяких фірмах поширені премії для співробітників, якщо певний термін відпрацьовано без лікарняних [4].

В Ізраїлі гнучкий графік не користується особливою популярністю. Робота починається фіксовано

в 7:30–8:00, а ось можливість працювати віддалено досить популярна. Компанії отримують можливість економити на робочих місцях у своїх офісах [4].

Прикладом мотивації персоналу Фінляндії є оповіщення працівників про зроблене попередньою зміною. На виробництві використовують магнітно-маркерні дошки, на яких регулярно оновлюють інформацію. За даними опитувань удалося підтвердити – коефіцієнт задоволеності співробітників виріс на 25% [4].

**О**сновним методом стимулювання працівників у Китаї стає оплата страховок. Таким прикладом може стати перелік обов'язкових страхових внесків, які компанія сплачує за персонал: декретна відпустка, пенсійне медичне страхування, страхування від виробничих травм, по безробіттю, від важких захворювань. Також можливі додаткові страховки «за домовленістю». Китай відомий своїм культом їжі. Тому спільний похід у хороший ресторан усім колективом є досить поширеною практикою. При цьому не має значення розмір колективу – йдуть усі, а роботодавець оплачує. Китайці щиро раді про явам турботи з боку компанії. Насолода їжею, комфортне спілкування – для китайців це немов чайна церемонія в японців. У Китаї справжній бізнес будується лише за ресторанним столом [4].

У Франції з питань мотивації персоналу діють два методи, засновані на рівноправ'ї та відпочинку. У французів у крові небажання працювати. У них робочий тиждень триває 35 годин, із щорічним відпусткою протягом 2 місяців. Дані стандарти повинні строго виконуватися. Якщо керівництво просить затриматися співробітника на роботі, то може зіткнутися з позовом від адвоката або захисника прав людини. Тому ставлення до прав працівників є повністю делікатним, дотримується своєчасне завершення робочого дня. У Франції всі співробітники повністю рівні. Виказувати свої посадові переваги тут не прийнято. Наприклад, компанія для кожного співробітника зазвичай надає корпоративний автомобіль. Якщо ж працівник буде їздити на своїй машині, компанія робить оплату кожного кілометра пробігу. Аналогічна ситуація з медичною страховкою – поліс добровільного медичного страхування надається не тільки керівнику, а й кожному співробітнику з аналогічним набором послуг [4].

Норвегія відома досить низькою плінністю кадрів в абсолютній більшості галузей. Щоб змінити ситуацію, для персоналу робиться все можливе. По-перше, це відпустка по втомі. Тільки в Норвегії при втомі співробітник може отримати оплачувану відпустку в будь-який момент – терміном до року. По-друге, індексація свого окладу. На законодавчому рівні в Норвегії встановлена регулярна індексація окладу (до 2 разів на рік). Багато компаній приділяють важливе значення оздоровленню своїх співробітників. Офіси компаній обладнані тренажерними зала-

ми, роздягальнями, душовими кабінами, практично скрізь знаходяться місця для паркування велосипедів. Більше цього, в офісах надається безкоштовний прокат велосипедів, світловідбиваючої екіпіровки тощо [4].

В Об'єднаних Арабських Еміратах також поширена система мотивації, але традиційною для України її не назвеш. Прикладом мотивації персоналу є премія авансом. Так, зарплата менеджера із продажу включає звичайний його оклад і відсотки від продажів. Щоб не проводити розрахунок окладу кожного разу, компанія щомісяця виплачує фіксований оклад і надбавки. Раз на півроку проводиться розрахунок – чи відпрацював менеджер свої надбавки за кількість продажів. Якщо продав більше, ніж видані премії, – різниця буде компенсована, якщо менше – переплата буде вирахована в нього із зарплати. Ніхто не хоче повертати вже витрачені гроші, тому менеджер проявляє максимальну ефективність в роботі [4].

Прикладом мотивації працівників ОАЕ є обов'язкова оплата понаднормових годин. Даний спосіб застосовується для працівників, які змушені на 1-2 години затримуватися на роботі. Зазвичай керівництво виплачує понаднормові за фактом, але це ускладнює розрахунок зарплати й може розчарувати працівника, якщо недостатньо виплатили. Тому в договорі із працівником в ОАЕ вказується пункт – 15–20% надбавки вже включені в оклад, але компанія може зажадати понаднормову роботу в будь-який день. Якщо необхідності в понаднормовій роботі не виникло, він усе одно отримує надбавку. Однак при відмові працювати понаднормово при необхідності цю премію можна втратити [4].

Проведений аналіз дозволяє узагальнити та систематизувати досвід зарубіжних країн щодо мотивації праці. Аналіз виявив співвідношення постійної,

умовно-змінної та змінної частин у структурі оплати праці як: 54% – постійна частина оплати праці (щомісячний оклад), 40% – надбавка різного характеру, 6% – премія і бонуси. Отже, половину заробітної плати працівників складають виплати стимулюючого характеру. Найбільш поширені в зарубіжних країнах види винагороди персоналу узагальнено в *табл. 1*.

**Н**аочно видно, що бонуси використовується в багатьох країнах світу. Найбільш поширені бонусні виплати це: додаткова відпустка; послуги охорони здоров'я; виплати по материнству; виплати у випадку захворювань; безкоштовні телефонні дзвінки по корпоративному телефону; послуги з надання автомобілів в оренду, безкоштовний домашній Інтернет. Широке застосування бонусної системи пояснюється її перевагами: бонус орієнтує на результат винагороди, не стає постійним компонентом заробітної плати, не підвищуючи, таким чином, витрати на оплату праці.

Ефективним стимулом надання матеріальної допомоги у вигляді індивідуальної нагороди виявилися одноразові виплати – на житло, харчування, транспорт, культурні заходи й медичні витрати.

У ході дослідження відзначено, що в зарубіжних країнах поширені нематеріальні винагороди: пільги, що пов'язані із графіком роботи; матеріальні нефінансові винагороди; «винагороди-вдячності»; різні загальнофірмові заходи, які не стосуються безпосередньо роботи; винагороди, що пов'язані зі зміною робочого місця; якості та умови роботи.

Для ефективного застосування виділених методів на українських підприємствах необхідно, *по-перше*, постійно аналізувати ситуацію на ринку праці. *По-друге*, посилити залежність персоналу від індивідуального внеску та колективних результатів ді-

Таблиця 1

Види винагород у зарубіжній практиці мотивації праці

Вид винагороди	Австрія	Бельгія	Великобританія	Ізраїль	Іспанія	Німеччина	Китай	Латвія	Польща	Португалія	США	Угорщина	Фінляндія	Франція	Швеція	Японія
Бонуси	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Оплата праці в натуральній формі	•	•	•		•				•	•					•	
Індивідуальні винагороди			•		•	•				•	•	•	•	•	•	
Акції та опціони на їхню купівлю			•				•				•					•
Матеріальні нефінансові винагороди	•	•			•			•			•			•		•
Додаткові виплати	•			•				•	•			•				

яльності. *По-третє*, навчитися підбирати певні стимули для різних категорій персоналу. *По-четверте*, закріпити на законодавчому рівню положення про обов'язкове регулювання в колективному договорі або угоді стимулюючих виплат. *По-п'яте*, враховувати національні нюанси систем, організаційні та морально-психологічні особливості підприємств. Такі заходи дозволять утримати цінні кадри при поточному рівні заробітної плати, а також мотивувати персонал підприємства на більш продуктивну роботу. Зрештою, побудувати таку систему мотивації, яка одночасно дозволить підлеглим заробляти і розвиватися, а підприємству домогтися успіху.

**В**ивчення зарубіжного досвіду дозволяє говорити про те, що питанням мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу у світі приділяється особлива увага. Нова економічна ситуація в країні потребує створити нову систему мотивації та стимулювання, але створити її можливо тільки з урахуванням попередньої практики, а також використовуючи весь накопичений позитивний досвід і досягнення науки – як вітчизняної, так і світової.

Україна розташована в центрі Європи та відкрита для співробітництва, розвитку. Зараз для керівників підприємств є чудова можливість сумістити українську спрямованість, китайську працездатність, японське прагнення до досконалості, німецьку точність, американський дух індивідуалізму та французьку вишуканість для створення власної системи мотивації й стимулювання праці, здатної змінити ефективність роботи українських підприємств, підвищити рівень економічного, політичного й соціального розвитку України. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Данилюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб. пособие. Тюмень : Изд-во ТГУ, 2015. 304 с.
2. Маслова В. М. Управление персоналом : учебник и практикум. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2016. 492 с.
3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум / под общ. ред. С. Ю. Трапицына. М. : Юрайт, 2017. 314 с.
4. Примеры мотивации персонала – успешные кейсы в России и мире. URL: [http://consult-dnd.com.ua/stati1/article\\_post/primery-motivacii-personala- uspeshnye-keysy-v-rossii-i-mire](http://consult-dnd.com.ua/stati1/article_post/primery-motivacii-personala- uspeshnye-keysy-v-rossii-i-mire)
5. Bonus systems common in Finnish companies. URL: [https://yle.fi/uutiset/osasto/news/bonus\\_systems\\_common\\_in\\_finnish\\_companies/5457957](https://yle.fi/uutiset/osasto/news/bonus_systems_common_in_finnish_companies/5457957)
6. Changes in remuneration and reward systems / European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2016. 72 p. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2016/industrial-relations/changes-in-remuneration-and-reward-systems>

7. Finland: Wage flexibility and collective bargaining. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/national-contributions/finland/finland-wage-flexibility-and-collective-bargaining>

8. Reward and compensation in Swedish companies. What linkages are there to other management control systems? URL: <http://lup.lub.lu.se/student-papers/record/2544426/file/2798494.PDF>

9. Salary-setting mechanisms across the EU / Produced at the request of the Bulgarian Ministry of Labour and Social Policy. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2018. 16 p. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/customised-report/2018/salary-setting-mechanisms-across-the-eu>

## REFERENCES

“Bonus systems common in Finnish companies”. [https://yle.fi/uutiset/osasto/news/bonus\\_systems\\_common\\_in\\_finnish\\_companies/5457957](https://yle.fi/uutiset/osasto/news/bonus_systems_common_in_finnish_companies/5457957)

“Changes in remuneration and reward systems”. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. -Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2016/industrial-relations/changes-in-remuneration-and-reward-systems>

Danilyuk, A. A. *Motivatsiya i stimulirovaniye trudovoy deyatel'nosti* [Motivation and stimulation of work]. Tyumen: Izd-vo TGU, 2015.

“Finland: Wage flexibility and collective bargaining”. <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/national-contributions/finland/finland-wage-flexibility-and-collective-bargaining>

Maslova, V. M. *Upravleniye personalom* [Personnel Management]. Moscow: Yurayt, 2016.

*Motivatsiya i stimulirovaniye trudovoy deyatel'nosti* [Motivation and stimulation of work]. Moscow: Yurayt, 2017.

“Primery motivatsii personala - uspeshnyye keysy v Rossii i mire” [Examples of staff motivation are successful cases in Russia and the world]. [http://consult-dnd.com.ua/stati1/article\\_post/primery-motivacii-personala-uspeshnye-keysy-v-rossii-i-mire](http://consult-dnd.com.ua/stati1/article_post/primery-motivacii-personala-uspeshnye-keysy-v-rossii-i-mire)

“Reward and compensation in Swedish companies. What linkages are there to other management control systems?”. <http://lup.lub.lu.se/student-papers/record/2544426/file/2798494.PDF>

“Salary-setting mechanisms across the EU” Produced at the request of the Bulgarian Ministry of Labour and Social Policy. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/customised-report/2018/salary-setting-mechanisms-across-the-eu>