

# ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ДІЯЛЬНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

©2021 КИФЯК В. І., ТОДОРІКО І. М.

УДК 331.1  
JEL Classification: D29

Кифяк В. І., Тодоріко І. М.

## Імплементация зарубежного опыта мотивации труда у деятельности украинских предприятий

Актуальність теми зумовлена новими викликами функціонування ринку праці та трансформацією суспільних відносин, пов'язаними з COVID-19, що змушує переглянути механізм мотивації праці у напрямі застосування новітніх інструментів використання та управління трудовими ресурсами. Вважаємо, 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. Метою статті є аналіз мотиваційних моделей провідних країн світу та формування принципів імплементації їх досвіду у практику господарювання українських підприємств. У результаті дослідження виділено дієві інструменти зарубіжної практики, які найбільш ефективні в умовах функціонування українських підприємств: мотивація інноваційної активності через оцінки результатів працівників; залучення працівників до управління, стратегічного планування та розподілу прибутку підприємств, гнучкість і соціальна орієнтованість оплати праці, використання бальної та рейтингової оцінок ефективності праці робітників, стимулювання конкуренції та командної роботи працівників. Сформовано принципи впровадження ефективної моделі мотивації праці на основі зарубіжного досвіду. Зроблено висновок, що використання дієвих інструментів зарубіжного досвіду мотивації праці на підприємствах України за умов системності та комплексності призведе до економічного зростання на підприємствах і соціального розвитку країни.

**Ключові слова:** мотивація праці, оплата праці, заохочення, персонал, підприємство, мотиваційна модель.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-72-77>

**Бібл.:** 13.

**Кифяк Вікторія Іванівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнесу та управління персоналом, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (вул. Коцюбинського, 2, Чернівці, 58012, Україна)

**E-mail:** v.kyfyak@chnu.edu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6104-6403>

**Тодоріко Ірина Миколаївна** – студент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (вул. Коцюбинського, 2, Чернівці, 58012, Україна)

**E-mail:** todoriko.iryana@chnu.edu.ua

UDC 331.1  
JEL Classification: D29

## Kyfyak V. I., Todoriko I. M. Implementation of Foreign Experience in Employee Motivation into the Activity of Ukrainian Enterprises

The actual value of the issue in question lies in the new challenges present in the labor market and the transformation of public relations in connection with COVID-19, making it necessary to reconsider the mechanism of employee motivation, i.e. using the latest instruments for the utilization and management of labor resources. We believe that reasonable implementation of effective employee motivation instruments, developed by successful enterprises, will lead to highly productive work of employees at enterprises and increase the efficiency of human resources utilization. The article aims at analyzing the motivational models of the leading countries and to form the principles of implementing their experience in the business practice of Ukrainian enterprises. The research results in identifying popular instruments used abroad, which are most effective in the current situation in Ukraine, namely: motivating employees to innovative activity by evaluating the results obtained; employees involvement in the management, strategic planning and distribution of corporate profits; flexibility and social dimension of salaries and wages; scoring and rating employees' performance; encouraging competition and teamwork. The principles of introducing an effective employee motivation model based on foreign experience are formed. It is concluded that if Ukrainian enterprises use employees' motivation instruments that have proved their effectiveness abroad, then, if used systematically and holistically, they will bring economic growth to the enterprises and social development to the country, in general.

**Keywords:** enterprise, employees' motivation, incentives, motivational model, salaries and wages, staff.

**Bibl.:** 13.

**Kyfyak Viktoriia I.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business and Human Resource Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University (2 Kotsiubynskiy Str., Chernivtsi, 58012, Ukraine)

**E-mail:** v.kyfyak@chnu.edu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6104-6403>

**Todoriko Iryna M.** – Student, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University (2 Kotsiubynskiy Str., Chernivtsi, 58012, Ukraine)

**E-mail:** todoriko.iryana@chnu.edu.ua

**Вступ.** В умовах нових соціальних викликів функціонування підприємств, зумовлених карантинними обмеженнями та інтеграцією ринку праці в світі проблеми мотивації праці працівників, є особливо актуальними. Трансформаційне суспільство ставить нові вимоги до змін механізму мотивації праці на вітчизняних підприємствах та вимагає застосування дієвих інструментів мотивації праці працівників. 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.

Мотивація праці є складним механізмом, який постійно зазнає змін відповідно до вимог середовища функціонування підприємства. Тож актуальність теми зумовлена новими викликами функціонування ринку праці та трансформацією суспільних відносин, пов'язаними з COVID-19, що змушує переглянути механізм мотивації праці на зарубіжних підприємствах, які продемонстрували свою ефективність у досягненні бажаного економічного та соціального ефекту. Вважаємо, 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.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** 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. Саме тому проблемам мотивації праці приділено багато уваги науковців та опубліковано численні дослідження та практично-методичні розробки як вітчизняних, так і світових вчених і практиків.

При опрацюванні досліджень, присвячених тематиці мотивації праці, можна побачити як серед зарубіжних, так і серед вітчизняних науковців неабиякий інтерес до цієї проблематики. Щодо еволюції поглядів на інструменти мотивації праці слід зазначити таких науковців, як Маслоу [6] зі своєю теорією людських потреб (у вигляді піраміди), яка передбачає поділ потреб на первинні (фізіологічні) та вторинні; Дж Бентхем [2] з теорією «Батога та пряника»; теорія МакГрегора ««Х» та «Y»» [7] і також Портера та Лоулера [9], Адамса [1], Лейкерта [5] та багатьох інших. Ці праці є базисною основою розвитку подальших теорій мотивації праці.

Науковці та практики в умовах сьогодення особливу увагу приділяють розробці нових методів мотивації та стимулювання працівника, враховуючи розвиток суспільства та відповідну зміну потреб, інтересів та важелів стимулу працівника до ефективної праці. Серед іноземних науковців слід згадати А. Гранжер, А Рей, С. Джефрі та ін. Серед вітчизняних вчених виділимо таких: В. Пономаренко, І. Клименко, О. Харун, О. Притула, О. Ющенко та ін.

Важливими також є конференції TED Talks [4] з цієї проблеми та виступи багатьох вчених зі своїми поглядами до варіантів вирішення проблеми мотивації та стимулювання працівників у сучасних реаліях.

Проте багатогранність проблеми та постійні флуктуації економічної системи визначають необхідність подальшого пошуку оптимізації моделей мотивації праці на підприємствах.

**Метою** статті є аналіз мотиваційних моделей провідних країн світу та формування принципів імплементації досвіду у практику господарювання українських підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Мотивація праці є важливим компонентом усіх бізнес-процесів на підприємстві, запуском механізмом інноваційної діяльності у підприємстві та центральною ланкою в системі управління персоналом. За сучасних умов нових викликів, спричинених пандемією та пов'язаною з нею невизначеністю, мотивація праці потребує пошуку ефективних моделей її застосування на підприємствах. Реалії господарювання в Україні свідчать про проблеми та необхідність вдосконалення мотивації праці. Вважаємо, що за таких умов слід проаналізувати мотиваційні моделі у світовій практиці та новітні інструменти мотивації праці з метою пошуку оптимальних методик і механізму їх застосування у практиці підприємств України.

Механізм мотивації праці на вітчизняних підприємствах здебільшого ґрунтується на матеріальних методах та адміністративних інструментах. Вважаємо, що для покращення ефективності роботи персоналу потрібно застосувати новітні методи мотивації, які підтверджують свою ефективність у світовій практиці. Вдаючись до аналізу досвіду світових лідерів економіки, варто виділити застосування таких моделей економіки: японська, американська, французька, англійська, німецька та шведська.

Японська модель характеризується швидшим зростанням рівня продуктивності праці порівняно з рівнем життя працівників і їх рівнем заробітної плати. При цьому держава не проводить кардинальних заходів регулювання майнового розшарування суспільства. Тому така модель може існувати лише в країнах з високим рівнем розвитку національної самосвідомості у всіх членів суспільства, підтримка статусу нації є пріоритетною порівняно з підтримкою статусу конкретного індивіда. Такій моделі характерна готовність суспільства відстоювати інтереси всієї групи, нації, добробуту країни, навіть якщо це передбачає фінансові чи інші втрати для її членів.

Аналізуючи систему мотивації праці Японії, вчені визначають її патріархальний тип. Розмір заробітної плати працівника встановлюється відповідно до таких категорій, як: вік, стаж роботи, кваліфікація і майстерність. Базою традиційної особистої тарифної ставки є вік і стаж працівника, професійний розряд і результативність праці, тобто «ставки за кваліфікацію» [10]. 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.

Американська модель заснована на соціально-культурних цінностях нації, а саме орієнтація на досягнення особистого успіху працівників та досягнення високого рів-

ня економічного добробуту країни. Оплата праці є основою американської економічної системи мотивації праці. Тому при оплаті праці працівникам не передбачаються додаткові преміальні виплати чи грошові нагороди за виконання певної роботи, оскільки американці вважають, що ці доплати вже включені у високий тарифний ставці працівника певної категорії. Проте багато компаній передбачають матеріальне заохочення своїх працівників. Близько 61 % американських компаній надають за виконання завдання грошові виплати або премії за системою «Pay for Performance» [11]. За такої системи мотивації праці винагорода працівника є результатом індивідуальних чи командних результатів. Таким чином, ця система в цій моделі є найбільш ефективною.

Критеріями преміювання є економічні показники, показники якості, результати праці працівника. Наприклад, у компанії «United AirlinesIns» з 2000 року розмір премій менеджерів залежить від задоволеності працею рядових працівників. Зараз у США хочуть ввести премії вчителям залежно від успішності їх учнів. Спеціальні індивідуальні премії надаються за лояльність компанії, за володіння знаннями та навичками.

Компанія «Хегох» використовує систему оплати праці «оплата проти ризику». Для того щоб отримати бонуси за свою роботу, працівники відмовляються від визначеного відсотку своєї заробітної плати, але при ефективній роботі вони отримують суму у два рази більшу, ніж та, від якої відмовилися [11]. Таку гнучкість системи оплати праці дозволяють здійснювати періодичні атестації працівників, результати встановлюють рівень оплати праці працівників у наступному періоді. Зазвичай заробітна плата підлягає перегляду кожні 3 місяці в перший рік роботи, а в подальшому – 1–2 рази на рік. Досить популярним є зростання заробітної плати працівників американських компаній не на основі зростання виробітку, а на основі підвищення кваліфікації працівника чи освоєння ним нових професій. Після такого навчання працівники отримують бали та, досягнувши певного числа балів, отримують надбавку до зарплати.

Характерною особливістю французької моделі мотивації праці є застосування різноманітних економічних інструментів, а саме стратегічного планування та стимулювання конкуренції, гнучкої системи оподаткування. Важливим важелем у ринкових відносинах французької моделі є конкуренція, що безпосередньо впливає на якість і кількість продукції, зменшення витрат виробництва та задоволення попиту населення відповідно до їх потреб у певних товарах і послугах. Що ж стосується оплати праці працівників у практиці господарювання французьких підприємств, то існують дві тенденції нарахування заробітної плати: шляхом її індексації на основі показників вартості життя та через індивідуалізацію оплати праці [8].

Індексація (індекси цін на споживчі товари) характерна майже для всіх великих підприємств, а індивідуалізація здійснюється через врахування рівня професійної кваліфікації, якості виконання роботи, врахування внесків працівників у раціоналізацію виробництва та рівень мобільності працівника [3].

Досить цікавою є методика французької моделі оцінки праці, яка передбачає бальну оцінку ефективності праці працівника за шістьма показниками (від 0 до 120

балів): якість роботи, продуктивність праці, професійні знання, етика виробництва, дотримання техніки безпеки та ініціативність. Також вона передбачає поділ персоналу на 5 категорій: перша – працівники які набрали від 100 до 120 балів, друга – від 76 до 99 балів, третя – від 52 до 75 та ін. Перевага цієї моделі полягає у її сильній мотиваційній дії та стимулюванні ефективності та якості праці.

Модель мотивації праці у Великій Британії характеризується партнерськими відносинами між працівниками та керуючою ланкою на підприємствах. Інструментами такої моделі є:

- участь персоналу в розподілі прибутку власності та прийнятті рішень на підприємстві,
- система оплати праці здійснюється двома шляхами, які залежать від прибутку: грошова та акціонерна (часткова оплата у вигляді акцій).

Таким чином, мотивація праці працівників має три аспекти: основна заробітна плата, виплата від участі в прибутку відповідно до праці та частка за вкладений працівниками капітал.

Така модель забезпечує зацікавленість працівників у результатах діяльності підприємства та його розвитку, покращує ставлення працівників до роботи, стимулює покращення ефективності та продуктивності праці, налагоджує взаємовідносини між керівною та службовою ланкою. Британські компанії також активно застосовують різні системи преміювання для своїх співробітників.

У німецькій моделі мотивації праці центральним об'єктом є людина як особистість зі своїми інтересами, з одного боку, та усвідомленням її соціальної відповідальності – з іншого. У Німеччині ринкова модель є соціально-орієнтованою – держава забезпечує рівні умови для всіх верств населення та не допускає прояву несправедливості щодо менш захищених верств. Німеччина визначає рівень оплати праці за участі держави, профспілок і представників менеджменту підприємства. Основним принципом її визначення є справедливість. Загалом рівень оплати праці визначається продуктивністю, ступенем складності праці та кваліфікацією працівника. При зростанні продуктивності та при індивідуальних досягненнях працівника передбачаються бонусні виплати [13]. Майже всі підприємства Німеччини надають працівникам, окрім медичного страхування, оплачуваного харчування і можливості відвідувати різні курси за інтересами, спортивні зали, бібліотеки, екскурсії, різноманітні культурні програми та виставки.

В основу шведської моделі мотивації праці покладе-на соціальна захищеність працівників. Її соціальна політика спрямована переважно на скорочення майнової нерівності шляхом перерозподілу національного доходу на користь менш забезпеченого населення держави. Ще з 50-х років шляхом ведення переговорів шведських профспілок було прийнято рішення про укладання колективних договорів з урахуванням так званої солідарної заробітної плати, яка базується на принципах: зменшення розривів між мінімальною та максимальною заробітною платою та рівної оплати за рівну працю [12].

Аналізуючи ці моделі, зазначимо, що спільними рисами їх є соціальна спрямованість праці через соціальний діалог профспілок, працівників і роботодавців та залеж-

ність 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 розглянутих вище 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.

Розглянемо детальніше важливі інструменти мотивації персоналу, які можуть бути адаптовані до українських реалій:

- інструменти американської моделі, які сприяють підвищенню рівня задоволеності від роботи та якості праці, що допомагає суттєво економити при виготовленні продукції та дозволяє збільшувати обсяг випуску продукції, не зменшуючи її якість, а також стимулює інноваційну активність працівників;
- участь у прибутках підприємства відповідно до англійської моделі. Це дає змогу суттєво підвищити зацікавленість працівників результатами їхньої діяльності, що допоможе досягнути зростання продуктивності та ефективності праці;
- гнучкість оплати праці японської моделі, яка забезпечує випереджаючі темпи зростання продуктивності праці, а не оплати праці;
- методика французької моделі оцінки праці, яка передбачає бальну оцінку ефективності праці працівника, що забезпечує високу мотивацію та прозорий механізм нарахування премій;
- соціальні гарантії працівників, запозичені з шведської та німецької моделей, забезпечуватимуть відданість персоналу та соціальну відповідальність.
- інструменти французької моделі мотивації праці, які дозволяють легше переносити підприємству кон'юнктурні коливання, що є дуже важливим для підприємств України, які працюють у нестабільному ринковому середовищі.

Тож, враховуючи світовий досвід мотивації праці та аналіз наукової літератури, нами сформовано 20 важливих принципів впровадження ефективної моделі мотивації працівників на основі зарубіжного досвіду:

1. Залучення усіх працівників до розробки, впровадження та вдосконалення програм винагород. Це забезпечить дотримання принципів справедливості та солідарності соціально-трудових відносин. Такий інструмент сприятиме налагодженню соціального діалогу між працівниками та керівництвом щодо подальшої співпраці.
2. Механізм мотивації праці формувати систему винагород, які варті зусиль працівників. Включення працівників у процес розробки програми

нагородження є надзвичайно важливим для того, щоб вони цінували нагороди та вважали їх вартими зусиль. Менеджери повинні цінувати внесок працівників та відповідно вибирати винагороду. Співробітники, які вважать винагороду вартістю зусиль, будуть більш мотивовані до того, щоб наполегливо працювати, щоб їх отримати.

3. Зрозуміла та прозора система отримання винагороди. Керівники повинні чітко окреслити, як працівники можуть заробляти винагороду. Коли працівники матимуть комплексне розуміння того, що від них очікується, вони зможуть досягти стандартів ефективності.
4. Досяжність і прозорість стандартів мотивації праці. Працівники повинні бачити винагороду такою, яку можна досягти, щоб вони доклали необхідних зусиль для її отримання. Крім того, надання працівникам інструментальної панелі, де вони можуть переглянути їх результати в режимі реального часу, дозволить їм точно оцінити їх власну діяльність та мати реальні очікування на винагороду.
5. Визначення базової винагороди за об'єктивними даними про ефективність. Коли винагорода розподіляється на основі об'єктивних даних, працівники мають більшу вірогідність сприймати процес як справедливий, а також, швидше за все, мати конкретне розуміння того, що від них очікується. Це підвищить їх мотивацію до досягнення бажаних результатів.
6. Справедливість системи мотивації праці відповідно до переконань працівників. Коли працівники розглядають систему винагороди як справедливую, вони будуть більше брати участь у спробах отримати винагороду. Нагороди слід розподіляти послідовно відповідно до заздалегідь визначеної політики. Адаже відомо, що найбільшим демотиватором є відчуття несправедливості. До того ж це суб'єктивна категорія, тому важлива оцінка рівня справедливості саме зі сторони персоналу.
7. Чіткий механізм взаємозв'язку продуктивності праці працівника та винагороди. За цим принципом варто застосовувати прогресивні системи відрядної оплати праці та премій за результати роботи. Крім того, такі розрахунки повинні бути відкритими для працівників через діджиталізовані інструменти.
8. Мотивація повинна враховувати не тільки великі досягнення та результати, але й незначні. Адаже працівник може вважати великі результати з об'єктивних чи суб'єктивних причин недосяжними і не буде вдосконалювати свої професійні якості. Дотримання цього принципу забезпечить прогрес підприємству, збереження талантів і необхідних функціональних одиниць.
9. Командна робота повинна мотивуватися, оскільки така робота зазвичай дає синергетичний ефект. Нагороди, заслужені роботою в командах, мають бути включені в стратегію компанії. Крім того,

ресурси, присвячені нагородженню команди, повинні бути значними. Це може суттєво вплинути на співпрацю та згуртованість співробітників компанії.

10. Забезпечення винагороди одразу за результатами. Існує часова складова ефекту винагороди. Чим довше затримка в наданні винагороди після досягнення працівника, тим менший вплив вона має на формування подальшої поведінки. Нагорода за поведінку, яка відповідає стандартам продуктивності, повинна здійснюватися негайно.
11. Індивідуалізація мотивації праці. Тобто винагорода працівників повинна відповідати їх потребам і запитам. Розуміння потреб працівників є базовим елементом цього принципу. Слід зазначити, що винагорода, яку хоче кожен працівник, не обов'язково може бути нагородою з найбільш мотиваційним впливом. Так, дослідження показало, що більшість працівників віддають перевагу грошовій винагороді; однак багато співробітників будуть краще працювати в гонитві за безготівковими винагородами подібної цінності.

Керівники, які прагнуть отримати найбільший вплив від своїх програм винагород, повинні включати як грошові, так і негрошові винагороди за результативність.

12. Поєднання матеріальних і моральних систем мотивації праці. Системи винагород, що включають комбінацію грошових і негрошових винагород, а також соціальні нагороди (наприклад, визнання та похвала) мають найбільший вплив на результативність роботи працівників. Виплата грошових бонусів в одиничних випадках здатна максимізувати їхній ефект, оскільки гроші мотивують лише тоді, коли це значна сума.
13. Після того, як поведінка перетвориться на звичку, потрібно розподілити винагороди на основі змінного співвідношення або графіку інтервалів зміни. Змінне співвідношення та графіки змінних інтервалів підкріплення призводять до найбільш значних змін поведінки, як тільки поведінка стає звичною. Ця зміна поведінки також є більш стійкою до ослаблення. Тому один із цих графіків посилення повинен диктувати процес розподілу винагород після звички.
14. Не варто розкривати грошову вартість немонетарних матеріальних винагород. Співробітники, які не знають про точну грошову вартість немонетарної винагороди, їх більше мотивують. Адже таку форму мотивації працівники приймають як цінність чи моральне задоволення.
15. Використання довгострокових програм мотивації праці. Програми довгострокової винагороди мають найбільший вплив на результативність праці працівників і найбільш ефективно сприяють досягненню цілей підприємства.
16. Збалансування програми конкурентності працівників з неконкурентними програмами. Конкурентні програми заохочення настільки ж ефективні, як і неконкурентні програми для підвищення

ефективності. Ефективна стратегія нагородження повинна включати обидві.

17. Нагорода як невід'ємна частина стратегії компанії. Нагорода є неocenною при узгодженні поведінки працівників із діловою стратегією організації. Потрібно переконуватися, що винагороджена поведінка відповідає стандартам, цілям і стратегії компанії.
18. Адаптивність і динамічний розвиток форм мотивації праці. Коли винагорода часто змінюється, працівники будуть більш здивовані, а процес буде більш захоплюючим. Коли працівники працюватимуть в очікуванні нової нагороди, вони будуть докладати більше зусиль для їх досягнення.
19. Передбачення кар'єрного зростання та визнання працівників за перманентний розвиток.

Імплементація цих принципів у взаємозв'язку та взаємодії у практику діяльності вітчизняних підприємств дозволить підприємствам якомога краще налагодити їхню систему мотивації працівників, а отже, і досягнути поставлених цілей на основі ефективного використання персоналу.

**Висновки.** Отже, нові соціальні виклики вимагають вдосконалення механізму мотивації праці на вітчизняних підприємствах, змінюючи підходи до її втілення та підлаштовуючись до сучасних особливостей. Для формування ефективної моделі мотивації праці слід проаналізувати зарубіжний досвід застосування інструментів, оцінити їх дієвість та ефективність.

Виділено такі дієві інструменти мотивації праці з зарубіжної практики: мотивація інноваційної активності через оцінку результатів працівників; залучення працівників до управління, стратегічне планування та розподіл прибутку підприємств, гнучкість і соціальна орієнтованість оплати праці, використання бальної та рейтингової оцінок ефективності праці робітників, стимулювання конкуренції та командної роботи працівників.

Використання дієвих інструментів зарубіжного досвіду мотивації праці на підприємствах України за умов системності та комплексності призведе до економічного зростання на підприємствах і соціального розвитку країни.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Adams J. S. Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*. 1965. Vol. 2. P. 267–299. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0065260108601094>
2. Bentham J. The Collected works of Jeremy Bentham: the Correspondence. London : The Athlone Press, 1968. 424 p.
3. CEDRIC La motivation du personnel, indispensable pour le développement de l'entreprise // *Management de qualité : l'importance de la communication bilatérale* – 2019. URL: <http://www.cap-rh.fr/ressources-humaines/la-motivation-du-personnel-indispensable-pour-le-developpement-de-lentreprise/2019/>
4. Dan Pink the puzzle of motivation. URL: [https://www.ted.com/talks/dan\\_pink\\_the\\_puzzle\\_of\\_motivation#t-153663](https://www.ted.com/talks/dan_pink_the_puzzle_of_motivation#t-153663)
5. Likert R. The Human Organization. New York : Mc Graw-Hill, 1967. 258 p.

6. Maslow A. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50. No. 4. P. 370–396.

7. McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. N.Y.: McGraw-Hill, 1960. 256 p.

8. Patrick Lehner La motivation du personnel: Au cœur de l'activité RH // Compétences personnelles – 2019. URL: <https://www.weka.ch/themes/competences-personnelles/gestion-des-collaborateurs/coaching-et-developpement-personnel/article/la-motivation-du-personnel-au-coeur-de-lactivite-rh/>

9. Porter L. W., Lawler E. E. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood: Richard D. Irwin, 1968. 165 p.

10. Волгин Н. А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем. М.: Экономика, 2007. 256 с.

11. Дряхлов Н. И., Куприянов Е.А. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе. *Социологические исследования*. 2011. № 12. С. 1–12.

12. Шкрабак І. В., Доценко Н. О. Систематизація зарубіжного досвіду мотивації та стимулювання трудової діяльності. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 50–55.

13. Шугаев А. А. Социальные программы на предприятиях Германии. *Проблемы теории и практики управления*. 2014. № 3. С. 96–101.

## REFERENCES

Adams, J. S. "Inequity in social exchange". *Advances in experimental social psychology*. 1965. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0065260108601094>

Bentham, J. *The Collected works of Jeremy Bentham: the Correspondence*. London: The Athlone Press, 1968.

"CEDRIC La motivation du personnel, indispensable pour le developpement de l'entreprise". *Management de qualite : l'importance de la communication bilaterale* - 2019. <http://www.cap-rh.fr/>

ressources-humaines/la-motivation-du-personnel-indispensable-pour-le-developpement-de-lentreprise/2019/

"Dan Pink the puzzle of motivation". [https://www.ted.com/talks/dan\\_pink\\_the\\_puzzle\\_of\\_motivation#t-153663](https://www.ted.com/talks/dan_pink_the_puzzle_of_motivation#t-153663)

Dryakhlov, N. I., and Kupriyanov, Ye. A. "Effektivnost deyatelnosti sotrudnikov i ikh voznagrzhdeniye na Zapade" [Employee Performance and Remuneration in the West]. *Sotsiologicheskkiye issledovaniya*, no. 12 (2011): 1-12.

Likert, R. *The Human Organization*. New York: Mc Graw-Hill, 1967.

Maslow, A. "A Theory of Human Motivation". *Psychological Review*, vol. 50, no. 4 (1943): 370-396.

McGregor, D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.

"Patrick Lehner La motivation du personnel: Au cour de l'activit? RH". *Competences personnelles* - 2019. <https://www.weka.ch/themes/competences-personnelles/gestion-des-collaborateurs/coaching-et-developpement-personnel/article/la-motivation-du-personnel-au-coeur-de-lactivite-rh/>

Porter, L. W., and Lawler, E. E. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood: Richard D. Irwin, 1968.

Shkrabak, I. V., and Dotsenko, N. O. "Systematyzatsiia zarubizhnoho dosvidu motyvatsii ta stymuliuvannia trudovoi diialnosti" [Systematizing the Foreign Experience on Motivation and Stimulation of Labor Activity]. *Biznes Inform*, no. 5 (2018): 50-55.

Shugayev, A. A. "Sotsialnyye programmy na predpriyatiyakh Germanii" [Social Programs at German Enterprises]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, no. 3 (2014): 96-101.

Volgin, N. A. *Yaponskiy opyt resheniya ekonomicheskikh i sotsialno-trudovykh problem* [Japanese Experience in Solving Economic, Social and Labor Problems]. Moscow: Ekonomika, 2007.

Стаття надійшла до редакції 09.02.2021 р.