

УДК 349.2

Джепа Г.В., здобувач Східноукраїнського  
національного університету ім. В. Даля

## Міжнародний підхід до класифікації заохочень за трудові досягнення

Статтю присвячено дослідженню міжнародного підходу до класифікації заохочень за трудові досягнення. В процесі дослідження виділено моделі системи заохочень (японську, американську, європейську); виділено класифікацію заохочень в японській, американській та європейській моделях; проаналізовано методи та способи впливу на працівників з метою підвищення результативності праці у зарубіжних країнах.

**Ключові слова:** міжнародний підхід, класифікація, заохочення, трудові досягнення, працівники.

Статья посвящена исследованию международного подхода к классификации поощрений за трудовые достижения. В процессе исследования были выделены модели системы поощрений (японскую, американскую, европейскую) выделено классификацию поощрений в японской, американской и европейской моделях; проанализированы методы и способы воздействия на работников с целью повышения результативности труда в зарубежных странах.

**Ключевые слова:** международный подход, классификация, поощрения, трудовые достижения, работники.

The article studies the international approach to the classification of promotions for labor achievements. The research identified a model system of promotions (Japanese, American, European) classification of promotions allocated in Japanese, American and European models; analyzed methods and ways of influencing employees to enhance the impact of labor in foreign countries.

**Keywords:** international approach, classification, promotion, work achievements, workers.

**Постановка проблеми.** Одним з основних умов підвищення ефективності економічної сфери держави є поліпшення факторів, які сприяють виробництву, реалізації завдань підприємств будь-якої форми власності, що полягають в раціональному використанні трудових ресурсів. Саме персонал підприємства незалежно від форми власності впливає на фактори економічної діяльності в часі і просторі, та забезпечує досягнення поставлених цілей. Кінцевий результат будь-якої діяльності безпосередньо залежить від кваліфікації, уміння і, найголовніше, — бажання працівника працювати. Тому, людський ресурс є вирішальним чинником в економічному зростанні та ефективності національної економіки. З метою розгляду та аналізу прогресивних методів активізації трудового потенціалу в Україні вважаємо за необхідне розглянути міжнародний досвід використання методів, прийомів і засобів застосування заходів заохочення до працівників і посилення трудової мотивації.

**Стан дослідження.** Серед зарубіжних дослідників, які розглядали проблеми заохочення за трудові досягнення працівників, можна назвати К. Альдерфера, Д. Адамса, В. Врума, Ф. Герцберга, П. Друкера, Д. Мак Клелланда, А. Маслоу, Дж. Р. Хекман та Дж. Л. Саттл, Ф. Тейлора та інших. Незважаючи на значну кількість наукових праць присвячених заохоченням за трудові досягнення, єдина точка зору щодо класифікації заохочень за трудові досягнення у міжнародному праві відсутня, критерії кількісного оцінювання якості праці не сформовані. Означене обумовлює *актуальність* подальшого дослідження класифікації заохочень за трудові досягнення в зарубіжних країнах, а також визначає її *мету*. Завданням статті є дослідження міжнародного підходу до класифікації заохочень за трудові досягнення. *Наукова новизна* полягає у тому, що виділено моделі системи заохочень працівників за трудові досягнення

(японська, американська, європейська); виділено класифікацію заохочень в японській, американській та європейській моделях; проаналізовано методи та способи впливу на працівників з метою підвищення результативності праці у зарубіжних країнах.

**Виклад основного матеріалу.** Розглядаючи досвід зарубіжних країн у системі заохочування працівників, ми звернули увагу на те, що керівники іноземних підприємств застосовують різні методи заохочування персоналу, деякі відмінні від методів притаманних нашому законодавству. З усього розмаїття моделей систем заохочення праці в економіці більшості розвинених країн можна виділити як найбільш характерні японську, американську та європейську моделі. Саме тому, пропонуємо питання класифікації системи заохочень проаналізувати у розрізі запропонованих моделей.

Відмінною від всіх систем заохочення являється японська модель. У США і країнах Європи визнається, що переваги Японії полягають в реалізованій на практиці увазі до людських ресурсів. Методи та способи впливу на працівників в Японії здійснюються із урахуванням рис, які є природним надбанням японців. Вступаючи на роботу, працівник потрапляє до свого роду сім'ї, де кожен дбає про державний добробут, а держава відповідає тим же. Особливу роль у трудових відносинах відіграють японські профспілки, які вбудовані в систему внутрішньо-фірмових трудових відносин і систему колективних договорів. Також поширене проведення спільних консультацій адміністрацій та профспілок, які спрямовані на співпрацю, а не конфронтацію, як, наприклад, в США. Особливістю японського типу колективних переговорів є проведення їх на рівні кожного конкретного підприємства. У зв'язку з цим, спектр обговорюваних питань надзвичайно великий, одним з яких є заробітна плата і всі, пов'язані з нею виплати. Для проведення переговорів створюється спеціальний комітет, який має статус юридичної особи, в якості якого виступає профспілка кожного підприємства. Колективні переговори ведуться найчастіше на компромісній основі, що, у свою чергу, дозволяє регулювати вимоги працівників, знаходити рішення, прийнятні для всіх сторін переговорів. Все це сприяє стабілізації соціально-трудових відносин і відрізняє японську систему колективних переговорів від європейської та американської [1, с. 287].

На рівні ділянки або цеху спільні консультації зазвичай не проводяться, а в робочому порядку, за допомогою тих же «гуртків якості», узгоджуються різні методи організації праці або їх вдосконалення, постійне поліпшення [2, с. 175]. Модель трудових відносин в Японії будується на наступному: поділ прибутку здійснюється через колективні переговори, а питання її збільшення обговорюються і вирішуються шляхом спільних консультацій, які забезпечують участь працівників в управлінні [3, с. 13].

Система застосування заохочень в Японії має специфічні відмінності та заснована на принципах трудових відносин: довічного найму, ротації, репутації та професійної підготовки на робочому місці [4].

У японському варіанті Правил внутрішнього трудового розпорядку заохочення представлені у розділі «винагороди» [5, с. 9]. Залежно від політики компанії заходи заохочення можуть визначатися в наступних випадках: якщо працівник віддано виконує свою роботу (відволікання від виконання своєї роботи під час робочого дня – це зрада підприємству) і стає прикладом для інших, при видатній продуктивності праці, коли є заслуги перед державою або суспільством, якщо працівник вчинив дію, яка робить йому честь та інші. Головною винагородою у таких випадках виступають почесна грамота та цінний подарунок. Сходознавець В.В. Овчинников, відзначає такі методи морального заохочення, як дошки пошани, на яких портрети передовиків, результати впроваджених новаторами раціоналізаторських пропозицій, вимпели цехів,

бригад, ділянок. Автор відзначає про проведені в сучасній Японії конкурси професійної майстерності, які проходять там щорічно і широко висвітлюються засобами масової інформації [6, с. 23]. Вказане свідчить про різноманітні заходи морального заохочення.

Грошові винагороди називаються О•N (shoю – премія), і хоча саме слово має на увазі, що ця виплата проводиться за будь-які досягнення в роботі, виплату отримують всі постійні співробітники компанії. В японських підприємствах в основному прийнято матеріальне заохочення працівників, що засноване на обліку результатів праці, тобто пов'язано з ринковими характеристиками [7, с. 11-12]. Премії в японських компаніях носять колективний характер і виплачуються два рази на рік у розмірі двох-трьох окладів при сприятливому фінансовому становищі підприємства як бонуси. Їх розмір залежить від діяльності компанії, але на деяких великих підприємствах загальна сума бонусів досягає 4-х і навіть 6-ти місячних зарплат. У Японії це вважається одним із способів розподілу між усіма прибутку (загального блага групи), яку співробітники як члени групи (в даному випадку компанії) заробили спільною працею [8]. Як бачимо, саме в Японії трудовим відносинам притаманний принцип колективізму.

До критерієв преміювання відносяться наступні: 1) Стаж праці; 2) Результати роботи підприємства; 3) Результати працівників.

Також, до заходів заохочування відносять виплати одноразової допомоги на підтримку добробуту (допомога на житло, харчування, культурні і медичні нестатки), а також допомоги, що виплачуються при виході на пенсію [9, с. 267].

Окремою ланкою в заробітній платі виступає раціоналізаторські пропозиції працівника, які розглядає безпосередній керівник. Якщо пропозиція є цікавою для подальшого розгляду, вона просувається далі до керівників більш високого рівня. У випадку фактичного впровадження пропозиції, працівник, який подав цю ідею, отримує подарунок, вартість якого відповідає вигоді, отриманої фірмою від впровадження проекту. Нагородження носить публічний і урочистий характер, і подарунки отримують тільки ті, хто їх заслуговує [10, с.34].

Ч. Макміллан, аналізуючи японську систему заохочень відзначає групове заохочення у вигляді створення кращих умов праці на виробництві [4, с. 26].

Дуже важлива в Японії концепція «кайдзен» як категорія «тотальної моделі постійного вдосконалення», де кожен член корпоративної команди має право на вдосконалення, і це вітається і заохочується [5, с. 9]. Тому, до системи морального заохочення входить горизонтальна ротація працівника через кожні 2-3 роки, що дає можливість підвищити рівень працівника. А через 8-9 років вертикальна – зайняття більш високої посади, та як наслідок – більші кошти за працю. Професійна перепідготовка кадрів, що здійснюється, як правило, усередині фірми без відриву від виробництва, із можливістю подальшої кар'єри є також важливим компонентом морального заохочення системи на японських підприємствах. Крім цього принцип «довічного найму», який притаманний японській системі управління забезпечує службовцю можливість фактично все життя проробити на одному підприємстві, просуваючи кар'єру з нижчої посади [11]. Принцип довічного найму непридатний державній службі в Японії. Для участі в конкурсі потрібно обов'язково входити до списку кандидатів для набору на державні посади. Зарахування на службу проводиться тільки з осіб, внесених до списку кандидатів, причому один підлягає набору приймається з п'яти бажаних, які отримали найвищі бали на іспиті. Такий же принцип застосовується і при підвищенні по службі. Навіть керівники, що володіють правом прийому на держслужбу, зобов'язані направляти запит до Палати у справах персоналу про включення кандидатів до списків прийому на службу і підвищення по службі і

отримати повідомлення Палати про згоду на включення кандидата у цей список.

Окремою ланкою слід підкреслити про дисциплінарні заходи на підприємствах Японії. У правилах внутрішнього трудового розпорядку (*suugyokisoku*) у розділі (*shokai* - «дисциплінарне стягнення») виділяється 5 видів дисциплінарних заходів: осудження, зниження платні, тимчасове призупинення робочої діяльності, зниження платні і тимчасове призупинення робочої діяльності або звільнення. У правилах внутрішнього трудового розпорядку також є положення про те, що до застосування дисциплінарного стягнення роботодавець повинен отримати від працівника письмове пояснення, або, як частіше прийнято його називати, пояснювальну записку. Пояснювальна записка визначається в словнику термінів діловодства як «повідомлення посадової особи, що пояснює будь-яку дію, факт, подія, що представляється вищестоящій посадовій особі» [12, с. 111]. Основною метою даного документа є пояснення причини, з якої був здійснений той чи інший проступок. Слід зазначити, що у разі застосування перших чотирьох дисциплінарних заходів співробітник зобов'язаний написати так званій (*shimatsusho*), який визначається в тлумачних словниках як документ, який пише відповідальний за будь-які події або халатність, де він повністю вказує всі обставини події та приносить вибачення) [13].

Таким чином, головна мета, яку переслідує даний документ — змусити співробітника роздумувати над своїм проступком і принести вибачення за надані неприємності. Маємо відзначити, що система дисциплінарних заходів в японському бізнесі повинна викликати у співробітника, який порушив дисципліну, каєння і отримання письмових вибачень, покарання не спрямоване на зменшення бонусів. Хоча вже загальне осудження колег є важливим фактором, що регулює поведінку співробітників у фірмі, і в якійсь мірі є найвищою мірою покарання.

Підсумовуючи, маємо визнати особливості класифікації заохочень в Японії. З рахунком психологічних аспектів особистості японського працівника, маємо виділити наступну класифікацію заохочень в Японії: 1) індивідуальні та колективні, які є характерною особливістю японського методу управління; 2) формальні та неформальні заохочення, до яких слід віднести заходи комунікативного впливу, які використовуються у «групах якості»; 3) матеріальні заохочення (бонуси, частину прибутку в якості додаткового винагороду, тобто понад оплати праці) і моральні (горизонтальна та вертикальна ротація працівника); 4) залежні від особливості працівника (стажу праці, додаткової професії), залежні від прибутку підприємства (бонуси, які є розподілом прибутку) або від трудового внеску працівника в результаті праці (новаторство).

Якщо основний принцип трудового права в Японії — все для людини, то в Америці зберігається принцип — все для доходу. Це веде до раціонального та економічного використання трудових ресурсів, спрямованого на одержання більш високого рівня доходу. Якщо в Японії основний заохочувальний акцент робиться на внутрішню свідомість, причетність до групи, об'єднання і ототожнення цілей працівника з цілями компанії, тобто принцип колективізму, то в Америці основний принцип праці — індивідуальність, виконання роботи, яка жорстко обумовлена межами трудового договору, і відповідно в Америці роблять акцент на індивідуальну грошову винагороду. Якщо в Японії оплата праці побудована так, що близько третини доходу працівників залежить від доходів корпорації (звідси зацікавленість у підвищенні добробуту організації), то в США працівники отримують винагороду, яка визначається не результатами праці, а кількістю відпрацьованого часу та результативності діяльності працівника. В США порядок і умови укладення колективних договорів регулюються наступними актами: Законом Вагнера про трудові відносини 1935 р.; Законом про справедливі умови праці 1938 р.; Законом Тафта —

Хартлі провідносини робітників та роботодавців 1947 р.; Законом Лендрама — Гріффіна про надання звітів та відомостей у трудових відносинах 1959 р.

Американська модель мотивації праці побудована на заохоченні трудової активності і базується на соціально-культурній особливості нації — масовій орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту. В основі системи заохочення праці США знаходиться оплата праці. Принцип оплати праці, заснований на обліку кваліфікації працівника, враховує тільки можливості працівника. Такий принцип оплати праці повинен сприяти прагненню працівників до кар'єрного росту шляхом підвищення своєї кваліфікації.

Заохочення в системі оплати праці здійснюються наступними методами: 1) виплата комісійних, тобто визначеного відсотку від суми продаж; 2) виплати за досягнення поставлених цілей — премії при досягненні установлених критеріїв (економічні показники, показники якості, оцінка працівника іншими співробітниками); 3) індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника, премії до свят, 13-та зарплата; 4) отримання відсотку прибутку компанії у вигляді індивідуальних винагород при визначених договором умовах; 5) придбання на пільгових умовах акції або опціонів фірми.

В американських компаніях застосуються як матеріальні, так і нематеріальні методи заохочення: ротація персоналу, коли працівника низової ланки переміщують в інші відділи компанії, де він більш досконале вивчає виробництво, особливості прийнятих рішень на різних місцях, і в результаті підвищує свій професійний рівень. Також, до не фінансових винагород, що широко використовуються у передових американських компаніях, відносять: а) різні види пільг; б) матеріальні не фінансові винагороди: подарунки співробітникам з нагоди свят, днів народження чи як символ важливості працівника для служби; в) загально фірмові заходи, подорожі різними країнами; г) винагороди-вдячності, до яких відносять розміщення на Дошки пошани, публікація в бюлетені фірми статті про досягнення [14, с. 97-98].

Як зазначають Л.Х. Жеглов і Л.П. Богиня, в американських фірмах нагороди і винагороди надаються на всіх рівнях службової ієрархії компанії. Чим вище ранг керівника, тим більше засобів для цих цілей він має. Винагорода може виступати у вигляді грошової суми, коштовного подарунка, туристичної путівки, багатьох інших матеріальних і нематеріальних форм заохочення [15, с. 231]. Значну роль відіграє преміювання за раціоналізаторську і винахідницьку діяльність, яка веде до збільшення прибутків фірм. Перспективних фахівців заохочують не тільки грошовою винагородою, але також пільгами і безкоштовними послугами з фондів соціального споживання.

Резюмуючи наведене, маємо можливість виділити класифікацію заохочень в США: 1) за підставою заохочення поділяються на: залежні від прибутку підприємства (бонуси, які є розподілом прибутку) або від трудового внеску працівника в результаті праці (різні пропозиції); 2) за змістом матеріальні заохочення (бонуси, частина прибутку в якості додаткового винагороди, тобто понад оплати праці) і моральні (участь в розподілі прибутку, в управлінні); 3) індивідуальні заохочення, що застосовуються до окремого працівника (13 зарплата) та колективні заохочення, що відзначають трудові заслуги, що досягнуті колективним зусиллям; 4) за механізмом впливу заохочення поділяються на: фінансові (бонуси, цінний подарунок, матеріальні пільги), моральні (подяка, до яких відносять розміщення на Дошки пошани, публікація в бюлетені фірми статті про досягнення), організаційні (управління прибутками, доходами і підприємством).

Особливістю європейських країн є впровадження і використання гнучких систем оплати праці та інших виплат, що дозволяє урахувати індивідуальні особливості та

потреби працівника. Максимальне врахування інтересів основних учасників трудових відносин, найбільш повно опрацьовано саме в європейських країнах, що обумовлено досить сильною системою професійних спілок. В даний час можна говорити про три базових типа: 1) Профспілки, які діють в якості певних груп працівників у процесі укладання колективних договорів в рамках системи соціального партнерства (Німеччина); 2) Профспілки, які тісно пов'язані з політичними партіями (Франція, Італія, Іспанія), 3) Профспілки, які оперують в якості партнерів у рамках загальних соціал-демократичних домовленостей (Австрія, Швеція).

Розглянемо специфічні особливості моделей заохочення, притаманні странам Європи.

Французька модель професійних комітетів підприємств являє собою спільні органи працівників і роботодавців [16, 12]. Положення про колективно-договірне регулювання є складовою в Кодексі законів про працю Франції 1973 р. (зі змінами 1982 р.). Центральною ланкою регулювання у Франції оплати праці служать Кодекс про працю і договірні відносини з питань оплати праці між профспілками, міністерствами, підприємствами і конкретними працівниками, яким встановлені основні соціальні гарантії трудящих, та, зокрема, умови заохочення [17, с. 52; 18, с. 67]. Особливістю заохочень у Франції є виплата щорічної премії (13 зарплата), яка видається працівникам на руки лише через п'ять років. Протягом цього часу сума винагород зараховується на спеціальний рахунок у банку, відсотки за яким не обкладаються податком, що створює зацікавленість у роботі на підприємстві. Крім цього, один раз на три роки працівникам на підставі спеціальної угоди про зацікавленість у доходах виплачується премія за отриманий дохід, як правило, не більше 1,5 тарифної ставки.

У разі зміни роботодавця, обов'язок виплачувати заробітну плату переходить до нового роботодавця, причому останній зобов'язаний дотримуватися всіх пунктів, пов'язаних з виплатою заробітної плати (включаючи премії, 13-ту зарплату і т.д.), які зафіксовані в чинному трудовому договорі [19, с. 356]. Застосовуються наступні підходи до оплати праці та застосування заохочення: а) Для кожного робочого місця, визначаються мінімальна та максимальна заробітна плата, так звана «вилка» окладів; б) Оцінка праці здійснюється індивідуально щодо кожного працівника за критерієм виконуваної роботи; в) Зарплата має дві складові: постійну, залежну від займаної посади або робочого місця, і змінну, яка відображатиме ефективність праці працівників; г) Додатково виплачуються премії за високу якість роботи, сумлінне ставлення до праці; д) Застосовуються такі форми заохочення як участь у прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій [20, с. 79].

Перевага багатofакторної французької моделі стимулювання і заохочення праці полягає в тому, що вона служить фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці. З урахуванням обізнаності працівників про економічне становище компанії, працівник підвищує кількісні та якісні показники роботи, при максимально ефективному використанні та витрачання ресурсів.

Система визначення рівня заробітної плати в Швеції досить складна [21, с. 106]. Вона включає: оплату відпрацьованого часу, у тому числі неробочих днів та періоду відпустки; преміальні; оплату понаднормових; нерідко часткове покриття витрат на харчування на виробництві, напої, належні за умовами праці; дотації на житло; оплату проїзду на міському транспорті або бензину для власної машини працівника. Таким чином, у Швеції отримують фіксовану ставку в поєднанні з преміальними доплатами (доплати становлять близько 5% чистого заробітку) [22, с.76].

На підприємствах Швеції, як і в інших європейських країнах, в системі матеріального заохочення передбачено участь працівників у прибутках підприємства. Законодавством

Швеції передбачено два види преміальних виплат, які виплачуються із прибутку: щорічні, що видаються негайно, і «відкладені», переказуються на банківський рахунок не раніше ніж через п'ять років. Вказані преміальні виплати і відрахування із джерелом виплати — прибуток підприємства розглядаються як частина доходу та оподатковуються.

Як бачимо, у всіх розглянутих нами моделях заохочення присутній такий метод заохочення як партисипативне управління, що спрямований на посилення зацікавленості працівників у трудовому процесі, розширенням їх повноважень. С. А. Шапиро називає вказаний метод економікою участі [23, с.134]. Партисипативне управління здійснюється у таких формах: 1) участь працівників у прибутках (Японія, США, Німеччина); 2) участь працівників у доходах (Франція, Швеція); 3) участь працівників в управлінні (США, Європа). Заохочення шляхом розподілу прибутку здійснюється відповідно до угод про довірче управління шляхом залучення працівників до розподілу деякої частини прибутку фірми та/або акції між працівниками. Таким чином, працівник фактично заохочується можливістю своїми рішеннями впливати на діяльність фірми і на заохочення інших працівників.

Заохочення шляхом залучення працівника до участі у доходах і управлінню по суті тотожні [24, с. 59].

**Висновок.** Підсумовуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що природа заохочень у розглянутих нами японській, американській та європейській моделях істотно відрізняється як між собою, так і з національною класифікацією заохочень за трудові досягнення працівників. Це прямо пов'язане з відмінностями в системах моральних установок працездатного населення, саме тому однозначного підходу до класифікації заохочень у зарубіжних країнах виділити неможливо.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Япония: в поисках новых рубежей. — М.: Наука, 2008. — 287 с.
2. Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных перемен в организации: Пер. с англ. / М. Коленсо. — М.: ИФРА-М, 2009. — 175 с.
3. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. — М.: Гросс Медиа, 2005. — 224 с.
4. Макмиллан Ч. Японская промышленная система / Ч. Макмиллан. — М.: Прогресс. — 1988.
5. Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / МасакиИман; пер. с англ. — 4-е изд. — М.: Альпина Паблишерз, 2009. — 276 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).
6. Овчинников Всеволод. Трудовая слава в условиях рынка. Чем поучителен сложившийся в Японии культ мастерства? Российская газета, 16 сентября 2010 г. — С. 23.
7. Матрусова Т.Н. Японская система управления трудом в условиях глобализации экономики / Т.Н. Матрусова / Труд за рубежом. — 2001. — №1. — С. 3-19.
8. Система поощрения — Режим доступа: <http://www.crosscurrents.hawaii.edu>, свободный. — Заглавие с экрана. — Яз.яп.
9. Фишер Г. Еще раз о причинах «японского экономического чуда» / Г. Фишер / Япония. — 1996. — №5. — С.5.
10. Варданян И.С. Национально-страновые аспекты мотивации персонала: Учебное пособие / И.С. Варданян. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. — 68 с.
11. Солдатов А.В. Зарубежный опыт стимулирования труда / А.В. Солдатов // Человек и труд. — 2006. — № 4.
12. Тимонина И.Л. Корпоративная культура Японии: общее и особенное — Портрет современного японского общества / И. Л. Тимонина. — М.: АИРО-XXI, 2006. — С. 111—129.
13. Система поощрения. — Режим доступа: <http://www.crosscurrents.hawaii.edu>, свободный. — Заглавие с экрана. — Яз.яп.
14. Воейков М.И. Как организуется капсоревнование? / М.И. Воейкова // Экономика. — 1991. —

№3. – С. 97 - 98.

15. Жеглов Л.Х. Мотивация праці в системі ринкової організації економіки / Л.Х. Жеглов, Л.П. Богиня // Регіональні перспективи. Мотивация ефективної праці в ринковій економіці. – Кременчук. – 2002. – №3 – 4. – С.22 - 23.

16. Лукьянова Г.И. Трудовые отношения в современной Франции / Г.И. Лукьянова // Труд за рубежом. 2004. – № 3. – С. 65–82.

17. Роговина О.М. Труд и социальное развитие Франции в канун XX века / О.М. Роговина // Труд за рубежом – 2001. №3– с. 52-70.]

18. Лукьянова Г.И. Трудовые отношения в современной Франции / Г.И. Лукьянова / Трудовое право – 2005. № 1– С. 67-77.

19. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: Учеб.пособие // Б. Г. Мазманова – М.: Финансы и статистика, 2001. – С. 356-359.

20. Волгин Н. Многовариантность моделей оплаты труда / Н. Волгин // Человек и труд. – 2003. – № 4. – С. 79–81.

21. Петров В. Как регулируют заработную плату в Швеции / В. Петров // Социалистический труд. 1990. – № 7. – С. 106.

22. Шлихтер А.А. Новые методы организации производства и стимулирования труда на предприятиях США, Японии и западноевропейских стран / А.А. Шлихтер // Труд за рубежом. – 2004. – № 1. – С. 76-77.

23. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. – М., 2005. – С. 134.

24. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2005. – С. 59.

УДК 349.2

**Мартинюк І.В.**, здобувач Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля

## **Поняття та значення стимулювання працевлаштування громадян, які є недостатньо конкурентоспроможними на ринку праці**

В статті проаналізовано правову природу стимулів та мотивів в сфері зайнятості населення, розглянуто методи стимулювання та скорочення попиту на робочу силу, визначено принципи та значення стимулювання працевлаштування осіб з недостатньою конкурентоспроможністю.

**Ключові слова:** стимулювання, працевлаштування, принципи, значення, робоча сила, конкурентоспроможність.

В статье проанализирована правовая природа стимулов и мотивов в сфере занятости населения, рассмотрено методы стимулирования и сокращения спроса на рабочую силу, сформированы принципы и значение стимулирования трудоустройства лиц с недостаточной конкурентоспособностью.

**Ключевые слова:** стимулирование, трудоустройство, принципы, значение, рабочая сила, конкурентоспособность.

The article analyzes the legal nature of incentives and motivation in the field of employment, considers methods of incentives and reduce the demand for labor, the principles and values promote employment of persons with insufficient competitiveness.

**Keywords:** promotion, employment, principles, values, workforce, competitiveness.