

## СИСТЕМИ ВИНАГОРОД ПРАЦІВНИКАМ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

© 2015 ГЕЙСР Е. С., ШТИК Ю. В.

УДК 331.217

## Гейсер Е. С., Штик Ю. В. Системи винагород працівникам: зарубіжний досвід

Мета статті полягає в розробці пропозицій щодо вдосконалення системи винагород працівникам на підприємствах України на основі проведеного аналізу підходів до побудови систем винагород у зарубіжних країнах. Здійснено аналіз, систематизацію та узагальнення наукових праць зарубіжних вчених, розглянуто підходи до побудови систем винагород працівникам залежно від мотивації: американський, європейський та японський. Надано характеристику зарубіжних підходів. За умов відсутності єдиного підходу до побудови систем винагород працівникам на підприємствах України доведено доцільність використання існуючого зарубіжного досвіду. Запропоновано використання інтегрованого підходу до побудови систем винагород працівникам, який об'єднає фінансові та нефінансові форми винагород персоналу: заробітну плату, соціальні програми, у тому числі програми підтримки балансу між роботою та життям, визнання за заслуги і виконану роботу, програми розвитку та само-реалізації. Реалізація наданих пропозицій дозволить вирішити такі важливі проблеми, як високопродуктивна праця, підвищення ефективності виробництва, розв'язання проблем соціально-культурного та кваліфікаційного рівнів працівників.

**Ключові слова:** система винагород, зарубіжні підходи, мотивація, визнання, інтегрований підхід.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 12.

**Гейсер Елеонора Станіславівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку та аудиту, Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського (вул. Островського, 16, Кривий Ріг, Дніпропетровська область, 50005, Україна)

**E-mail:** eleonorag@inbox.ru

**Штик Юлія Вячеславівна** – аспірантка, Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського (вул. Островського, 16, Кривий Ріг, Дніпропетровська область, 50005, Україна)

**E-mail:** juliashtyk@mail.ru

УДК 331.217

## Гейсер Э. С., Штык Ю. В. Системы вознаграждений работникам: зарубежный опыт

Цель статьи заключается в разработке предложений по совершенствованию системы вознаграждений работникам на предприятиях Украины на основании проведенного анализа подходов к построению систем вознаграждений в зарубежных странах. Проведен анализ, систематизация и обобщение научных работ зарубежных ученых, рассмотрены подходы к построению систем вознаграждений работникам в зависимости от мотивации: американский, европейский и японский. Представлена характеристика зарубежных подходов. При условиях отсутствия единого подхода к построению систем вознаграждений работникам на предприятиях Украины доказана целесообразность использования интегрированного подхода к построению систем вознаграждений работникам, который объединяет финансовые и нефинансовые формы вознаграждений персоналу: заработную плату, социальные программы, в том числе программы поддержки баланса между работой и жизнью, признание за заслуги и выполненную работу, развитие и самореализацию. Реализация представленных предложений позволит решить такие важные проблемы, как высокопродуктивный труд, повышение эффективности производства, решение проблем социально-культурного и квалификационного уровней работников.

**Ключевые слова:** система вознаграждений, зарубежные подходы, мотивация, признание, интегрированный подход.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 2. **Библ.:** 12.

**Гейсер Элеонора Станиславовна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры учета и аудита, Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского (ул. Островского, 16, Кривой Рог, Днепропетровская обл., 50005, Украина)

**E-mail:** eleonorag@inbox.ru

**Штык Юлия Вячеславовна** – аспирантка, Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского (ул. Островского, 16, Кривой Рог, Днепропетровская обл., 50005, Украина)

**E-mail:** juliashtyk@mail.ru

UDC 331.217

## Geyer E. S., Shtyk Yu. V. Systems of Rewards for Employees: Foreign Experience

The article is aimed to develop proposals for improving the system of rewards for employees at the enterprises of Ukraine on the basis of the carried out analysis of approaches to establishing systems of rewards in foreign countries. Analysis, systematization and generalization of scientific works of foreign scientists were conducted, approaches: american, european, and japanese – to establishing systems of rewards for employees depending on motivation were considered. A characteristic of foreign approaches has been presented. In the absence of a uniform approach to establishing systems of rewards for employees at the enterprises of Ukraine, usefulness of the existing foreign experience has been proven. It has been proposed to use an integrated approach to establishing systems of rewards for employees, which integrates financial and non-financial forms of remuneration to staff: salaries, social programs, including programs to support a balance between work and life, recognition of merit and work, development and self-fulfillment. Implementation of the proposals would resolve such important issues as highly productive labor, improving the efficiency of production, addressing the problems of socio-cultural and qualification levels of workers.

**Key words:** system of rewards, foreign approaches, motivation, recognition, integrated approach.

**Pic.:** 2. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 12.

**Geyer Eleonora S.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Accounting and Auditing, Donetsk National University of Economy and Trade named after M. Tugan-Baranovsky (vul. Ostrovskoho, 16, Kryvyi Rih, Dnipropetrovsk region, 50005, Ukraine)

**E-mail:** eleonorag@inbox.ru

**Shtyk Yuliia V.** – Postgraduate Student, Donetsk National University of Economy and Trade named after M. Tugan-Baranovsky (vul. Ostrovskoho, 16, Kryvyi Rih, Dnipropetrovsk region, 50005, Ukraine)

**E-mail:** juliashtyk@mail.ru

Передумовою становлення економіки України є досягнення європейських стандартів у соціальної сфері, які поки що не підкріплені практичними результатами. Штучно занижений рівень заробітної плати, успадкований Україною спочатку від

адміністративно-планової економічної системи, потім від корумпованої влади, та, відповідно, низький рівень соціальних трансфертів і проведення військових операцій, залишаються основними чинниками базової незахищеності населення.

Сьогодні здатність держави надавати кошти для соціального захисту громадян виявилася серйозно підірваною можливістю великого капіталу уникати оподаткування та можливістю громадян обходити обтяжуючі умови найму шляхом переїзду в інші країни. Для того, щоб утримувати людський капітал у країні, підвищувати продуктивність праці й ефективність діяльності підприємств, необхідно виробити нові підходи до побудови систем винагород працівникам в Україні, використовуючи зарубіжний досвід.

Висвітленням зарубіжних підходів до побудови систем винагород працівникам у різні часи займалися провідні науковці. Вагомий внесок у розвиток теорії мотивації та систем винагород зробили Д. Браун, Д. Бреттон, Дж. Голд, Ф. Герцберг, Н. Райан, Л. Портер, Е. Лоулер, А. С. Бабініна та інші. Однак вивчення й узагальнення зарубіжного досвіду щодо проблем побудови систем винагород працівникам показало, що далеко не всі аспекти цього питання досліджені достатньою мірою, особливо за умов розвитку ринкових відносин.

Мета статті полягає в розробці пропозицій щодо вдосконалення системи винагород працівникам на підприємствах України на основі проведеного аналізу підходів до побудови систем винагород у зарубіжних країнах.

У XX столітті у світі сформувалися різні підходи до побудови систем винагород працівникам залежно від мотивації. Однак більшість авторів виділяє три основні підходи: американський, європейський та японський. Кожен з цих підходів має свої національні особливості і мотивацію персоналу на підприємствах [1].

Система винагород повинна мотивувати співробітників виконувати роботу на високому рівні. Безпека та можливість просування – будуть кращим заохоченням для працівників. Американський науковець Д. Браун стверджує: «Як ви розробите систему винагород, таким і буде ваш бізнес. Не буває правильної чи неправильної системи винагород. Спитайте у ваших працівників, нехай вони допоможуть створити ту систему, яка буде працювати на вас» [2].

У США в даний час спостерігається тенденція до індивідуального встановлення винагород. У межах індивідуального підходу щодо винагород виділяються три групи працівників:

- ✦ люди, які мають особливі здібності до праці, володіють інтелектуальною власністю. Їх винагороди визначаються індивідуальним контрактом;
- ✦ працівники творчих спеціальностей, які вміють приймати нестандартні рішення, суттєво впливають на ефективність роботи підприємства;
- ✦ усі інші працівники, з мінімальними творчими функціями, одержують тверду заробітну плату та премії за перевиконання планів на основі колективного договору [3].

Незважаючи на індивідуальний підхід, у Сполучених Штатах Америки багато уваги приділяється визнанню працівника. Визнання служить психологічною винагородою. Даний тип винагороди визнає, що працівник перевищив поставлені перед ним цілі, які можуть бути короткостроковими, довгостроковими або комплексними. Винагорода застосовується як матеріальна (сертифікат на відвідування ресторану), так і нематеріальна (додатковий день до відпустки). Д. Браун вважає, що керівники в окремих випадках мають показувати особисту вдячність. Наприклад, залишити на столі підлеглого вдячного листа. Але будь-яке визнання має бути справедливим відносно всіх працівників підприємства [2].

Ш. Хартзел досліджувала ефективні системи винагород працівників у Сполучених Штатах Америки. Вона виділяє два основні види винагород: внутрішні і зовнішні (рис. 1). Зовнішні винагороди включають матеріальні виплати: заробітну плату, бонуси, премію, оплачувану відпустку та ін. Зовнішні винагороди набагато легше отримувати, ніж суспільне визнання, призначення на нову посаду та додаткову відповідальність [4].

Найбільший актив, який може запропонувати працівник, – це інтелект, досвід, здібність до вирішення професійних задач. Ф. Герцберг, один з видатних теоретиків систем винагород та мотивації працівників, стверджував, що внутрішні винагороди значно сильніше підвищують мотивацію, ніж зовнішні [6].

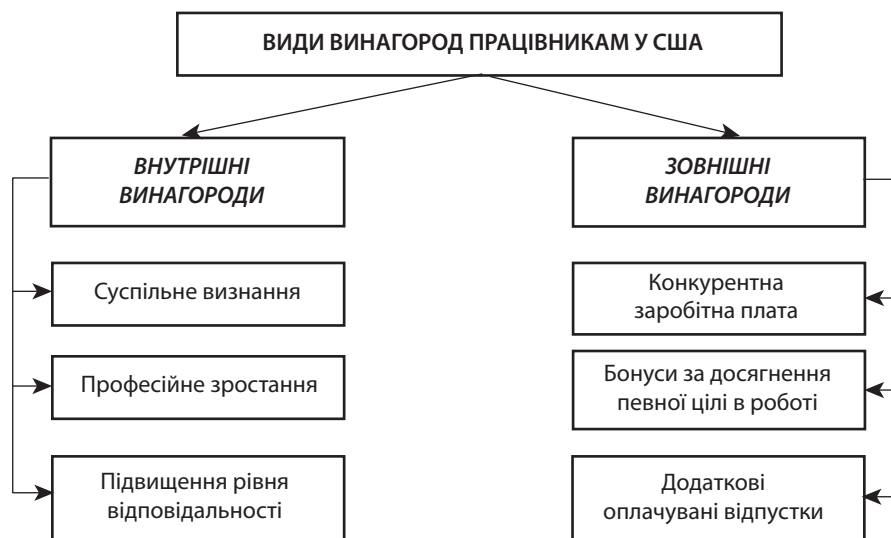


Рис. 1. Види винагород працівникам у США [5]

У США застосовуються різні системи винагород: базові, диференціальні, преміальні, багатофакторні та інші. Доцільно виділити деякі з них, які є актуальними на сьогодні (табл. 1).

**Д**ругий підхід до побудови систем винагород працівникам залежно від мотивації – японський. У цій країні, завдяки пошуку нестандартних форм синтезу матеріальних і моральних стимулів праці виробничого й управлінського персоналу, вдалося домогтися бурхливого піднесення промисловості на якісно іншій парадигмі соціального розвитку, ніж у США.

Основним в управлінні для Японії є трудові ресурси. Мета, що ставить перед собою японський керуючий, – підвищити ефективність роботи підприємства в основному за рахунок підвищення продуктивності праці працівників.

Японський стиль управління базується на переконанні. Керівник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання – не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні міжособистісні стосунки, так звані «менталітет зрівнялівки». Цей феномен визначає ряд аспектів трудової мотивації в Японії [7].

Кожна японська фірма має власну корпоративну філософію, акцент в якій наголошується на таких поняттях, як щирість, гармонія, співробітництво із сумісника-

ми і клієнтами, внесок у покращення життя. За корпоративною філософією, керівник і робітник (постійний) з однаковою мірою є членами фірми, і взаємовідносини між ними будуються, як між членами родини [5, с. 18].

В японських компаніях діє відповідний відбір винагород і послуг соціального характеру, який кожна фірма прагне надати своєму персоналу. Це вихідні допомоги і пенсії, медичні послуги, надання житла і дотації на його придбання, харчування протягом робочого дня, фізкультурно-спортивні та культурно-розважальні заходи, особисте страхування, забезпечення при виробничому травматизмі, натуральні виплати (безкоштовне забезпечення товарами), сприяння в одержанні освіти членами сімей робітників фірми, грошові нецільові субсидії та інші послуги [7].

Питання винагороди в Японії є елементом системи так названого «довічного наймання» робітників. Він займає особливе місце серед засобів мотивації Японії.

За оцінками японських економістів, такою системою наймання охоплюється від 22 до 30% найманого персоналу. При цьому компанія сподівається, що робітник, який приймається на постійну роботу, буде працювати протягом багатьох років. «Довічний найм» передбачає щорічне автоматичне підвищення заробітку працівника протягом всієї його трудової діяльності, а також професійне просування. Таким чином, матеріальне стимулювання здійснюється не шляхом прямої прив'язки рівня оплати праці до її результатів. Структу-

Таблиця 1

Характеристика систем винагород працівникам у США [4]

№ з/п	Назва системи	Характеристика системи винагород працівникам
1	Система контролю денного виробітку	У рамках цієї системи адміністрація переглядає годинну тарифну ставку один раз на квартал або раз на півріччя, підвищуючи чи знижуючи її, залежно від виконання норм, рівня використання робочого часу, дотримання трудової дисципліни, сумісництва
2	Система заробітної плати за знання	Основним принципом даної системи є винагорода за оволодіння додатковими знаннями та вміннями, а не внесок у досягнення цілей організації
3	Система Хелсі	Винагорода складається із двох частин: першу визначає фіксована погодинна ставка і фактично визначений час, другу – відрядний підробіток або премія за те, що фактичні затрати праці були менші за нормативні
4	Система Бедо	За цією системою винагород кожна робоча хвилина називається «точкою». Працівник, окрім основної заробітної плати, одержує винагороду, яка визначається як добуток 0,75 кількості точок, виконаних працівником за годину, на 1/60 погодинної ставки
5	Система Роурена	У даній системі на виконання роботи встановлюється певна норма часу і гарантується погодинна ставка, якщо працівник не виконує норми. Винагорода складає частку погодинної ставки, рівну частці часу, яку й було зекономлено. Її розмір залежить від приросту продуктивності праці, який визначається як різниця між фактичним і нормативним часом відповідно зіставленим з нормативом
6	Система Сканлона	Основним показником преміювання є зниження зарплатомісткості продукції за рахунок економії заробітної плати порівняно з нормативною величиною. Якщо витрати на заробітну плату були нижче нормативної величини, то формується преміальний фонд у розмірі 75% економії, з яких 20% спрямовуються в розмірі виплат у скрутні часи
7	Система Мерика	У данній системі винагород при виконанні завдань до 60% працівнику загрожує звільнення; при виконанні завдання на 61–83% працівник одержує ставку; 84–100% – 1,1 ставки; більше 100% – 1,2 ставки
8	Система Умпротейр	Передбачає виплату премій за зниження трудомісткості. Нормативна трудомісткість визначається для кожного виду продукції, одночасно встановлюється базовий рівень продуктивності праці, при перевищенні якого норми переглядаються

ра винагород працівникам при «довічному наймі» орієнтована на задоволення потреб кожного працівника у відповідності до заслуг перед фірмою [7].

У структурі винагород працівникам в Японії виділяють три основні види винагород: основний оклад (базова ставка), встановлюється залежно від освіти, стажу роботи; премії та бонуси у розмірі 10 – 50%, які виплачуються щомісяця та кожне півріччя; виплати на соціальні потреби, у т. ч. вихідні допомоги на пенсії (рис. 2).

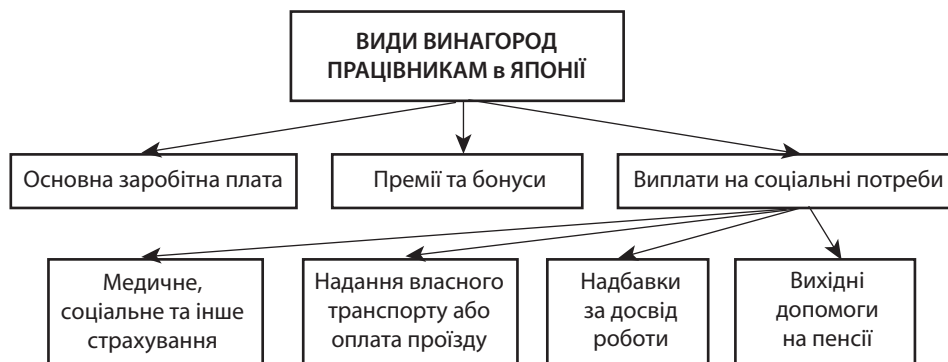


Рис. 2. Види винагород працівникам в Японії [7]

Однак за останні 5 – 10 років в Японії деякі великі компанії, наприклад «Фудзіцу», замінили традиційну систему «довічного найму» на систему винагород за результатами; компанія «Хітачі» почала використовувати систему винагород (*Performance Management*), в основі якої – оплата на основі досягнення поставлених цілей. Збільшилась кількість програм винагород працівникам за ефективність в японських компаніях, з'явилися високі розміри бонусів менеджерам компанії [8, с. 112].

На думку японських менеджерів, використання винагород за ефективність роботи, які засновані на оцінці результатів, може бути несправедливим. Це порушує моральний дух, командну роботу і згуртованість в компаній. Крім того, у більшості японських компаній не бажають, щоб молоді працівники контролювали старших і більш досвідчених. Таку точку зору підтримують Дж. Шустер і П. Зінгхайм. Вони досліджували компенсації та управління людськими ресурсами у фінансових організаціях перед і після фінансової кризи 2008 р. [9, с. 17].

**Д**ля переходу до аналізу винагород працівникам в європейських умовах необхідно уточнити питання, що саме можна розглядати під поняттям «Європа». Не викликає запитань історична географія, яка пояснює, що це – Європейський Союз, Норвегія, Швейцарія та деякі центральні та східні європейські держави-кандидати, що очікують вступу до Євросоюзу.

Розвиток систем винагород у кожній з країн Європи не є ідентичним. Ряд економічних факторів вказують на розбіжності в системі зайнятості. Наприклад, мінімальна заробітна плата на європейських широтах коливається від 92 до 1570 євро, а в Україні в умовах кризи станом на 01.01.2015 р. мінімальна заробітна плата складала всього 63 євро.

У широкому розумінні під системою винагород в Європі розуміють кредитно-грошові, негрошові та

психологічні виплати, що надає підприємство для своїх співробітників в обмін на працю, яку вони виконують. Система винагороди працівникам повинна підтримувати цілі підприємства. На стратегічному рівні система винагород повинна бути узгоджена з колективом працівників. Якщо винагороди працівникам, які запропоновані, не є конкурентоспроможними, буде важко запросити кваліфікованих кадрів. Висока плинність працівників може призвести до суттєвих додаткових витрат на набір

та навчання співробітників. Людський капітал має бути одним з найцінніших активів, які є на підприємстві. На європейських підприємствах, як і у США, значна увага приділяється мотивації [10].

У Західній Європі використовують також виплати працівникам у натуральній формі (або у непрямій формі). Їх виплачують як доповнення до заробітної плати.

Виплати в натуральній формі можуть включати медичне страхування або ваучери на харчування працівників. Вони, як правило, видаються молодшому персоналу для того, щоб надати додаткові стимули за більш низькою ціною, і використовуються як форма визнання для співробітника.

В останнє десятиріччя в Західній Європі спостерігається використання індивідуального підходу до винагород керівникам і менеджерам великих компаній. Однак деякі науковці стверджують, що це неетично по відношенню до рядових працівників. Розмір загальної річної винагороди директора публічних компаній у 2005 р. у 200 разів перевищив сукупну винагороду середньостатистичної європейської родини, а у 2014 р. – у 350 разів [11].

У багатьох європейських країнах оцінка систем винагород працівникам знаходиться на зародковому рівні, хоча існує широке використання систем нарахування бонусів.

У Німеччині тільки 7% працівників малих підприємств підлягають справедливій оцінці, на відміну від великих підприємств, де оцінюються 50% співробітників. У Франції та Великобританії працівників, які зайняті повний робочий день, оцінюють краще, ніж тих, хто працює неповний день. У Німеччині чоловіків більше оцінюють, ніж жінок [12].

Зарубіжні науковці у своїх дослідженнях використовують новий термін *Process Automation (PA)*. Під цим словосполученням слід розуміти об'єднання систем автоматизації і систем управління для достовірної оцінки



ефективності роботи працівника. У Німеччині РА найбільше використовується в компаніях, що надають фінансові послуги, а найменше – у будівництві та сільському господарстві. У той час, як Македонія і Сербія відносно до систем РА обмежена тільки державною адміністрацією. В Ірландії РА використовуються транснаціональними компаніями. Бельгійський РА застосовується для працівників інтелектуальної праці. В Угорщині деякі компанії виділяють кошти на РА, але не на навчання і розвиток працівників. У Румунії відповідно до культурних особливостей обмежене використання РА як достовірної оцінки ефективності роботи працівника [12].

У Російській Федерації залишається повне небажання приділяти увагу індивідуальній відповідальності, оцінювати кожного окремого працівника. Співробітники оцінюються в команді або відносно діяльності підприємства.

Дослідження показують, що РА оцінка сприяє більш високому рівню продуктивності і професійного розвитку працівників [12].

Найбільш популярні системи винагород працівникам згруповані в *табл. 2*.

Отже, будь-яка з наведених систем винагород приведе до того, що працівник перш за все буде розуміти, що його винагорода залежить виключно від нього, отже, намагатиметься зробити більше для цього.

Досвід свідчить, що застосування різних систем винагород працівникам сприяє формуванню зацікавленості персоналу в підвищенні свого кваліфікаційного та професійного рівня, розвитку фірм.

**П**роаналізувавши всі підходи, що виділяють науковці, необхідно відмітити, що в умовах глобалізації економіки та функціонування транснаціональних корпорацій, неетично ділити системи винагород на японську, американську та європейську. Американський підхід є актуальним майже у всіх країнах світу. Частина підприємств Японії та Європи активно використовує індивідуальний підхід до винагород

працівникам, який є характерним для систем винагород Сполучених Штатів Америки. Отже, результати проведеного аналізу свідчать про необхідність застосування інтегрованого підходу до побудови систем винагород працівникам, який є узагальненням існуючих підходів. Але основою має бути американський підхід, в якому особливе місце займає мотивація, що сьогодні є актуальним для будь-якої країни.

**С**ьогодні в Україні складна економічна ситуація потребує оптимізації систем оплати праці та встановлення зв'язку винагороди і реального внеску працівника у бізнес-показники підприємства. Україні, як державі, що прагне економічної стабільності і вступу до Європейського Союзу, необхідно застосувати інтегрований підхід до формування та функціонування систем винагород працівникам. Саме за допомогою такого підходу будуть вирішуватися такі головні проблеми, як досягнення високопродуктивної праці, підвищення ефективності виробництва, вирішення проблем соціально-культурного і кваліфікаційного рівня населення.

Можна виділити такі особливості інтегрованого підходу до побудови систем винагород працівникам:

- ✦ встановлення гарантованої винагороди за виконання праці, що забезпечує відтворення робочої сили незалежно від результатів діяльності підприємства;
- ✦ відсутність високих розривів між мінімальною і максимальною заробітною платою на підприємстві;
- ✦ використання в системі тарифікації робіт (оцінки робочих місць) бального методу, який дозволяє диференціювати тарифні ставки та оклади з урахуванням реальних відмінностей у складності виконуваної роботи;
- ✦ широке застосування гнучких систем винагород, при яких її змінна частина (премії, бонуси і т. п.) залежить не тільки від індивідуальних, а й від колективних результатів праці;

**Таблиця 2**

**Характеристика систем винагород працівникам у європейських країнах [11]**

№	Назва системи винагород	Характеристика системи винагород працівникам
1	Відрядна система винагород	Певна ціна виплачується за одиницю будь-якої продукції. Дана система винагород використовується для виплат працівникам, які виконують роботу Freelans, творчих особистостей
2	Індивідуальна система винагород за результатами роботи	Працівник отримує бонус або збільшення базового окладу на підставі оцінки керівника за виконання задач, що були поставлені перед ним раніше. Використовується для менеджерів середньої ланки
3	Система винагород за результатами роботи в групі	Премії або бонуси виплачують за досягнення цілей у групі. Розподіляються між членами групи на підставі оцінки роботи кожного працівника
4	Система винагород за підвищення кваліфікації	Працівник отримує підвищення заробітної плати або додаткові бонуси за отримані додаткові знання, підвищення власного професійного рівня
5	Система винагород за комісіями	Комісії є винагородою для торговельного персоналу, коли співробітник отримує відсоток від своїх продаж
6	Система винагород, пов'язана з участю у прибутках	Працівник отримує бонуси з прибутку підприємства за умови, що прибуток сягнув певного порогу
7	Система винагород, пов'язана з планами опціонів	Відповідно до планів опціонів співробітники отримують право придбати акції компанії на певну дату в майбутньому, але за ціною на сьогодні

- ✦ диференціація тарифних ставок і окладів за кваліфікаційними рівнями залежно не тільки від складності виконуваної роботи, а й від індивідуальних результатів праці.

## ВИСНОВКИ

Проведення аналізу зарубіжних підходів до побудови систем винагород працівникам свідчить про доцільність використання існуючого досвіду в Україні.

Американський підхід до побудови систем винагород працівникам залежить, насамперед, від результативності діяльності. При цьому виплати можуть лише зростати і практично ніколи не зменшуються.

Системи винагород працівникам в Японії характеризуються випередженням зростання продуктивності праці відносно зростання рівня життя населення, у тому числі рівня заробітної плати. З метою заохочення підприємницької активності держава не вживає серйозних заходів з метою контролю за майновим розшаруванням суспільства.

Європейський підхід до побудови систем винагород працівникам поєднує в собі елементи і американського, і японського підходів. В Європі, останнім часом, багато уваги приділяється РА-процесам. РА застосовують як інструмент для оцінки ефективності систем винагород працівникам, а також як спосіб мотивації персоналу у всіх аспектах його трудової діяльності.

В Україні не існує єдиного підходу до побудови систем винагород працівникам. Тільки деякі міжнародні компанії використовують елементи зарубіжних систем винагород. Необхідно створення такої системи, яка б мотивувала співробітників працювати старанніше, і, водночас, відповідала б цілям підприємства, на якому вони працюють.

Використання запропонованого інтегрованого підходу до побудови систем винагород працівникам, який об'єднує фінансові та нефінансові форми винагороди: заробітну плату, соціальні програми, у тому числі програми підтримки балансу між роботою та життям, визнання за заслуги і виконану роботу, розвиток і самореалізацію, дозволить вирішити такі важливі проблеми, як досягнення високопродуктивної праці, підвищення ефективності виробництва, розв'язання проблем соціально-культурного та кваліфікаційного рівня населення.

Перспективами подальших досліджень є оцінка систем винагороди працівникам в підприємствах України, удосконалення методологічних засад формування інформації про винагороди працівникам в системі бухгалтерського обліку, визначення можливостей використання облікової інформації для прийняття економічних рішень. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу // Аграрний сектор України. Економіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.agroua.net/economics/documents/category-82/doc-242/>
2. Brown D. What Are Successful Employee Reward Systems? / Denise Brown // Chron. Work [Electronic resource]. – Mode of access : <http://work.chron.com/successful-employee-reward-systems-12291.html>

3. Ангелова О. С. Системи оплати праці в США / О. С. Ангелова // Студентський науковий вісник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.mnau.edu.ua/ua/04\\_07.html](http://www.mnau.edu.ua/ua/04_07.html)

4. Reward Systems & Employee Behavior: Intrinsic & Extrinsic Rewards // Business 101: Principles of Management / Business Courses [Electronic resource]. – Mode of access : <http://study.com/academy/lesson/reward-systems-employee-behavior-intrinsic-extrinsic-rewards.html>

5. Колот А. М. Зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу / А. М. Колот // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 1. – С. 16 – 21.

6. Herzberg F. One More Time: How Do You Motivate Employees? / Frederick Herzberg // Harvard Business Review [Electronic resource]. – Mode of access : <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>

7. Шепель Н. Ю. Особливості мотивації у Японії / Н. Ю. Шепель // Студентський науковий вісник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.mnau.edu.ua/ua/04\\_07.html](http://www.mnau.edu.ua/ua/04_07.html)

8. Бабынина Л. С. Эмпирический анализ развития моделей оплаты труда в зарубежных странах / Л. С. Бабынина // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2012. – № 4. – С. 109 – 114.

9. Schuster J. R. Compensation and Human Resource Practices During Crisis: Which Solutions Add Value? / J. R. Schuster, P. K. Zingheim // Worldat – Work Journal. – 1-st Quarter 2012. – P. 11 – 27.

10. Ryan N. Reward schemes for employees and management / Nick Ryan [Electronic resource]. – Mode of access : [http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-students/2012s/sa\\_jan13\\_p5\\_reward\\_a.pdf](http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-students/2012s/sa_jan13_p5_reward_a.pdf)

11. Bratton J. Human Resource Management Theory and Practice / John Bratton, Jeff Gold [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.palgrave.com/companion/Bratton-And-Gold-Human-Resource-Management>

12. Performance Appraisal. The Federation of International Employers La Federación de Empresarios Internacionales [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.fedee.com/human-resources/performance-appraisal/>

## REFERENCES

- Anhelova, O. S. "Systemy oplaty pratsi v SShA" [Wage system in the US]. [http://www.mnau.edu.ua/ua/04\\_07.html](http://www.mnau.edu.ua/ua/04_07.html)
- Brown, D. "What Are Successful Employee Reward Systems?" <http://work.chron.com/successful-employee-reward-systems-12291.html>
- Babynina, L. S. "Empiricheskiy analiz razvitiia modeley oplaty truda v zarubezhnykh stranakh" [Empirical Analysis of the models of payment in foreign countries]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika»*, no. 4 (2012): 109-114.
- Bratton, J. "Human Resource Management Theory and Practice". <http://www.palgrave.com/companion/Bratton-And-Gold-Human-Resource-Management>
- "Dosvid motyvatsii pratsi u rozvynutykh krainakh svitu" [Experience motivation in developed countries]. *Ahrarnyi sektor Ukrainy. Ekonomika*. <http://www.agroua.net/economics/documents/category-82/doc-242/>
- Herzberg, F. "One More Time: How Do You Motivate Employees?". <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>
- Kolot, A. M. "Zarubizhnyi dosvid materialnoho stymulivannia personalu" [Foreign experience financial incentives for staff]. *Ukraina: aspekty pratsi*, no. 1 (2007): 16-21.
- "Performance Appraisal. The Federation of International Employers La Federacion de Empresarios Internacionales". <http://www.fedee.com/human-resources/performance-appraisal/>
- Ryan, N. "Reward schemes for employees and management". [http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-students/2012s/sa\\_jan13\\_p5\\_reward\\_a.pdf](http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-students/2012s/sa_jan13_p5_reward_a.pdf)
- "Reward Systems & Employee Behavior: Intrinsic & Extrinsic Rewards". <http://study.com/academy/lesson/reward-systems-employee-behavior-intrinsic-extrinsic-rewards.html>
- Schuster, J. R., and Zingheim, P. K. "Compensation and Human Resource Practices During Crisis: Which Solutions Add Value?". *Worldat – Work Journal* (2012): 11-27.
- Shepel, N. Yu. "Osoblyvosti motyvatsii u Yaponii" [Features motivation in Japan]. [http://www.mnau.edu.ua/ua/04\\_07.html](http://www.mnau.edu.ua/ua/04_07.html)