

нологій, що економлять працю, і навпаки, за наявності високого рівня заробітної плати кожне удосконалення дасть велику вигоду [3].

Як відомо, саме за допомогою ціни створюється фінансово-економічний механізм відшкодування витрат товаровиробнику і суспільству, саме в ціні на товари і послуги закладається фундамент циркуляції ресурсів суспільства, виражений у вартісній формі. Якщо вартість того або іншого ресурсу закладається в ціну малою величиною, то цією ж малою величиною вона і повернеться в процесі реалізації товару або послуги, в процесі розподілу, обміну і споживання [1].

Таким чином, в рішенні проблем оплати праці, у виробленні відповідної соціально-економічної політики і формуванні механізмів її реалізації слід віднести необхідність дооцінки в ціні на продукцію і послуги суспільно необхідних витрат на заробітну плату, що повинне знайти віддзеркалення в частці фонду оплати праці в цінах на товари і послуги і, відповідно, в частці фонду оплати праці у внутрішньому валовому продукті (ВВП). Іншими словами, слід певним чином підвищити ціну на робочу силу і цю підвищену ціну робочої сили закласти в ціну продуктів, товарів і послуг.

Якщо в теперішній час товаровиробник постійно аналізує кон'юнктуру цін на ринку і прагне в ціні відобразити рівень окупності витрат, то окрім матеріальних, енергетичних, сировинних і інших витрат слід враховувати ресурси живої праці. Для цього в державній політиці необхідний поступовий перехід від концепції прожиткового мінімуму і, орієнтуватися на концепцію соціальної заробітної плати, оскільки з дорожчанням товарів і послуг населенню, існуючий розмір середньої заробітної плати, який в даний час відображений в цінах, просто не дозволяє забезпечити не тільки достатньо високий життєво необхідний достаток та порівняно високий рівень заробітної плати, який відрізнявся б від прожиткового мінімуму, але навіть в більшості випадків не забезпечує і рівень самого прожиткового мінімуму.

Виходячи з цього, стає очевидним, що у встановленні ціни на товари або послуги виробнику слід враховувати витрати на заробітну плату, як і на інші ресурси, які повинні відображувати рівень нового соціально-економічного значення заробітної плати у практиці перебудови нового суспільства. З цією метою визначені основні цілі та завдання, а саме: по-перше, розробка і забезпечення запровадження науково-обґрунтованих нормативів, які визначали сам прожитковий мінімум; по-друге, визначення механізму дооцінки витрат в ціні суспільного продукту з орієнтування на соціальну заробітну плату.

Ця необхідність продиктована пошуком шляхів формування та відшкодування необхідних фондів для оплати праці, так як вирішення питання підвищення рівня грошових доходів тільки за рахунок прибутку є неможливим. У даному випадку мова не йде про негайний перехід на високий рівень оплати праці, для цього необхідний певний період часу, тому доцільно знайти можливості, шляхи і способи рішення цієї проблеми.

Висновки. Таким чином, вищевикладене дозволяє зробити висновки про необхідність формування нової політики оплати та стимулювання на новій концептуальній основі. Тому, визначаючи стратегічні напрямки реформування економіки, слід вирішити проблеми оплати та стимулювання праці. Для цього необхідно, по-перше, сформовані напрямки сучасної державної політики оплати праці та механізми їх запровадження згідно цілям та задачам реформування суспільства, по-друге, рішення нових завдань повинен бути підпорядкований та ефективно використаний ціновий механізм заробітної плати та регулювання економіки взагалі. Отже, механізми регулювання і реалізації соціально-економічної оплати і стимулювання праці лежать в основі науково-обґрунтованих шляхів реформування економіки і функціонування всіх ланок і елементів ринкової системи господарювання, їх відповідності сучасним задачам соціально-економічного розвитку України.

Література

1. Турецкий О.А. Экономика и ее регулирование. Учеб. пособие. – Одесса: Астропринт, 2006. – 392 с.
2. Турецкий О.А. Управленческий труд. Монография. – Одесса: Абрикос, 2009. – 112 с.
3. Наливайченко С.П. Приоритеты развития рыночной модели Украины // Вісник економічної науки України. – 2007. – № 1 (11). – С. 105–111.
4. Державна програма прогнозування науково-технологічного розвитку на 2008–2012 роки. Затв. постановою КМУ від 11.09.2007. – № 1118.
5. Егудин Д.А. Проблемы стимулов в жизнедеятельности человека и особенности формирования стоимости рабочей силы в угольной промышленности Украины. – Одесса: ИПРЭЭИ, 1995. – 25 с.
6. Чухно А. Актуальні проблеми стратегії економічного і соціального розвитку на сучасному етапі // Економіка України. – 2004. – № 4. – С. 15–23.

УДК 331.23

Г.В. МОНАСТИРСЬКА
ДУ “Інститут економіки та прогнозування НАН України”

ТВОРЦІ ІННОВАЦІЙ: ОПЛАТА ПРАЦІ В ЄС, США І В УКРАЇНІ

У статті порівнюються організація й оплата праці у сфері досліджень і розробок в країнах ЄС, США та в Україні. Оцінюються можливості застосування нових форм організації й оплати праці для українських науковців.

In the article organization and payment of labour is compared in the field of research-and-developments in the countries of EU, the USA and in Ukraine. Possibilities of application of new forms of organization and payment of labour are estimated for the ukrainian research workers.

Фундаментальними факторами, що визначають зміни форм і систем оплати праці, є зміни суспільних форм праці, пов'язані з переміною у суспільному виробництві, з новими, інтелектуальними функціями людини в процесі праці й відповідно – новими критеріями оцінки її трудового внеску.

Сьогодні конкурентні переваги компаній у величезному ступені визначаються їх інноваційністю, а відповідно – якістю її науково-дослідницького персоналу. Це вимагає істотної зміни в принципах і методах керування цим персоналом. Насамперед мова йде про вдосконалювання організації й стимулювання праці. Гуру у сфері менеджменту П. Друкер зазначав, що інтелектуальні співробітники становлять собою робочу силу, яка у якісному відношенні різко відрізняється від менш професійних співробітників; і все більше успіх у бізнесі буде залежати від того, наскільки ефективно працюватимуть саме ці працівники [1]. Тому необхідно задіяти всі економічні інструменти, сприятливі підвищенню продуктивності їх праці.

Організація й оплата праці є одними з найважливіших з переліку цих інструментів. Вивчення досвіду країн ЄС і США дозволяє виявити найкращі системи організації й оплати праці і зрозуміти, які саме з них можна адаптувати до сфери наших досліджень і розробок, врахувавши специфіку економіки.

Зарубіжна практика організації й оплати праці вже розглядалася у працях багатьох колег, як зарубіжних (М. Армстронг, Д. Бергер, Л. Бергер, П. Чінгос), російських (А. Марков, Ю. Михайлов, В. Фільєв), так і українських (Н. Дудіна). Щодо стимулювання наукової та інноваційної діяльності проблема зостається зовсім недослідженою. Тому **мета цієї статті** – проаналізувати, який досвід країн ЄС і США з організації й оплати праці може бути використаний у сфері досліджень і розробок в Україні.

Кількість дослідників швидко зростає у всьому світі, і найбільше – в країнах, де швидко підноситься інноваційна економіка. Так, у Китаї вона значно зросла: з 695 тис. осіб до в 2000 році до 1,1 млн осіб у 2005 році, хоча і не наздогнала їх чисельність у ЄС (1,2 млн у 2004 році). У країнах ЄС проживають близько 33 % усіх дослідників (37 % – у США і 18 – у Японії). Людські ресурси в науці й технологіях (HRST) – головна опора інтелектуальних економік. У 2005 році питома вага цих працівників становила більш ніж 30 % у повністю зайнятих у США і в ЄС – 25 % (тобто приблизно 57 і 59 мільйонів осіб відповідно) [2].

Майже дві третини HRST Європи були сконцентровані в чотирьох найбільших економіках (22 % у Німеччині, по 12 % у Франції і Великобританії, 11 % – в Італії). Чеська Республіка, Угорщина, Польща й Словаччина разом використали більш ніж 11 %. У країнах Північної Європи спостерігалася найвища частка зайнятих дослідженнями і розробками (більш ніж 35 %) у кількості населення із повною зайнятістю. В Іспанії, Греції, Ірландії й Португалії їхня частка склала близько 20 %.

У всьому постіндустріальному світі відбувається боротьба за мозки (таланти). У сфері досліджень та розробок (R&D), наприклад, США задіяні багату інноземців: у інженерних дисциплінах їх частка становить 45 %, у комп'ютерних – 43 %, у математичних – 30 %. Кожний третій доктор наук, що працює зараз у американській промисловості, народився і виріс за межами США [2].

Основним суб'єктом, що концентрує науковий потенціал значною мірою за рахунок міграції, маючи для цього усі можливості, є транснаціональні корпорації (ТНК), що знаходяться передусім в економічно розвинутих країнах. Їхня зацікавленість у надбанні науково-технічних кадрів пояснюється тим, що науково-технічні інновації – головне джерело їх успіху. Провідна п'ятірка світових держав (США, Японія, ФРН, Франція та Великобританія) концентрують у себе 50 % зайнятого наукового потенціалу, який значною мірою сприяє їх конкурентоспроможності. Причому сучасній міграції професіоналів притаманні нові форми організації, що проявляються у діяльності своєрідної міжнародної корпорації “мисливців за головами”. За оцінкою ради з конкурентоспроможності США, до 2010 року саме у цій країні знайдуть собі відповідну роботу до 500 тис. вчених, інженерів й інших спеціалістів країн СНД і Східної Європи.

У самих країнах ЄС дефіцит у ІТ-спеціалістах оцінюється приблизно в 1,7 млн чол. У той же час ці країни залишаються джерелом наукових кадрів для США, і цей витік сприймається європейцями як загроза втрати наукової еліти, талант якої може принести величезні переваги країні, у якій вони працюють. Тому в останні роки відбувається зростання кількості персоналу, що займається R&D в економіках об'єднаної Європи, що пов'язане з пріоритетністю наукової політики в ЄС. При цьому у більшості країн ЄС, число дослідників підвищується більш швидко, ніж кількість персоналу R&D взагалі. Вважається, що це відбувається через зростаюче використання нових інформаційних технологій у R&D та збільшення чисельності аспірантів, які, виконуючи R&D, враховуються як дослідники.

У країнах ЄС і США практично не існує безпосереднього регулювання заробітної плати ані стосовно коштів, що спрямовуються на оплату праці, ані щодо регулювання індивідуальних заробітків, яке є досить гнучким. Пряма регламентація заробітної плати має місце тільки у державних установах, а в інших, у тому числі в університетах – осередках наукової діяльності – оплата праці встановлюється залежно від попиту та пропозиції на ринку наукової праці. Головною формою участі уряду в стимулюванні до наукової праці є укладання контрактів на проведення науково-дослідних робіт. З точки зору оплати праці контракти вважаються досить вигідним джерелом від наукової діяльності.

Різноманіття форм наукової діяльності та їх специфіка щодо галузевої приналежності наукових установ спричинили і велике різноманіття форм фінансування цієї діяльності і форм її оплати. Оцінюючи форми оплати

праці у сфері R&D у країнах ЄС і США, помітимо, що в цілому вони забезпечують гнучкість, багатоваріантність, ефективність стимулювання наукової праці.

Механізми ринку праці, конкуренції забезпечують зв'язок між структурними зрушеннями капіталістичної економіки і динамічною попитом на наукову працю. Тому коливання рівнів заробітної плати особливо помітні в оплаті праці науковців різних галузей знань і спеціальностей, причому зміни тут відбуваються дуже швидко, забезпечуючи приплив відповідних спеціалістів у найбільш перспективну (на даний час) галузь науки.

Диференціація в оплаті наукової праці помітна також і між її видами: найбільшу платню одержують науковці, зайняті адміністративною діяльністю, найменшу – зайняті викладанням.

Взагалі статус науковця у країнах ЄС є доволі високим. Так, у Німеччині посада професора є досить привабливою по-перше, через чимале матеріальне забезпечення. У Землі Нижня Саксонія заробітна плата професора дорівнює приблизно 73000 євро на рік при середньорічній заробітній платі в країні біля 18000 євро. Крім того, він має статус державного службовця, що надає йому певні пільги, та гарантію постійного місця роботи ("захищена" посада), що в нестабільних умовах системної кризи є великою перевагою. Оскільки ставка професора є конкурентоспроможною на ринку праці, не потрібні спеціальні заходи і структури для відтворення наукового персоналу, залучення молодих кадрів до наукової роботи.

Високий статус державного службовця, пільги і пристойна заробітна плата забезпечують конкурентоспроможність наукових посад німецьких університетів на ринку праці. До того ж для створення сприятливих умов для проведення досліджень і розробок наукової молоді, протидії відтоку талановитої молоді було введено поняття "молодий професор", яке надається на три роки, але цей термін може бути продовжений. Якщо молодий дослідник доведе протягом цих років свою наукову компетентність і одержить певні наукові результати, він буде прийнятий на ставку професора. Саме таким чином вирішується проблема "старіння" університетської науки у Німеччині.

Слід зазначити, що заробітна плата науковців – державних службовців – програє заробіткам їх колег із аналогічною кваліфікацією у сфері приватного бізнесу. Так вчений з певного наукового напрямку одержує після 2–5 років роботи у науково-дослідній установі приблизно 41500 євро на рік, тоді як його колега у фарміндустрії – 52000 євро, у хімічній промисловості – 55000 євро, а в автомобілебудуванні – 56000 євро на рік. Проте і таку, досить високу за нашими мірками зарплату, голова наукової ради професор Петер Штрохшнайдер визначає як "ворожу для науки", адже у міжнародному співставленні, передусім із США, рівень заробітків німецьких, як і практично всіх європейських вчених, є досить скромний (трохи більший – у Австрії і Швейцарії).

Найбільш характерною тенденцією в організації оплати праці країн із розвинутою економікою є індивідуалізація заробітної плати, особливо для висококваліфікованих спеціалістів, що виявляється у індивідуалізації їх наймання та підвищення заробітку. Індивідуалізація організації праці відбувається також через зміни у мотивації праці: використання таких факторів мотивації, як самореалізація, прагнення до цікавої, змістовної праці, можливості розпоряджатися своїм робочим і вільним часом і т. ін.

Помітні зміни відбуваються і щодо тарифної системи оплати праці. По-перше, впроваджується розширення тарифних ставок у межах одного кваліфікаційного розряду, таким чином посилюється їх диференціація залежно від якості праці, досвіду продуктивності праці (у Франції тарифна ставка у межах одного розряду може коливатися до 46 %), тобто також детальніше враховуються індивідуальні показники працівника.

Все більше уваги за кордоном приділяється оцінці робіт (job evaluation), результатів праці, особистих якостей працівника, у тому числі і дослідницького персоналу. При цьому конкретні форми оцінки залежать від принципів кадрової політики тієї чи іншої організації, а також категорії персоналу, до якої оцінка застосовується. Так, у Стенфордському дослідницькому інституті до дослідників застосовують п'ять напрямків діяльності, через які працівник бере участь у вирішенні загальних завдань:

- професійний внесок (як вчений);
- комерціалізація ідей;
- розвиток відносин із замовниками;
- управління і координація досліджень і розробок;
- виконання функцій лінійного керівника підрозділу.

За кожним з цих напрямків виділено шість "рівнів внеску" (оцінних категорій), на кожний із яких є відповідні описи, що представлені у "матриці професійної зрілості фахівця". Ця матриця віддзеркалює і результати праці, і загальний професійно-кваліфікаційний рівень фахівця і слугує не тільки для оцінки, але й для атестації працівників, а підсумки оцінки використовуються як для прийняття рішень щодо оплати їхньої праці, так і для довгострокової кадрової політики.

Слід врахувати, що у країнах ЄС застосовуються системи оплати праці не тільки пропорційні, але й диспропорційні, коли заробітна плата може бути такою, що акцентує і що нівелює. У цьому разі висококваліфіковані, продуктивні працівники можуть одержувати більше свого особистого внеску. Різновидами акцентування є негативне і позитивне стимулювання. При цьому негативне стимулювання викликає підвищену мотивацію уникання (штрафи, загрози покарання) і слабку мотивацію досягнення. Таке стимулювання досить ефективно мотивує відстаючих. Позитивне стимулювання необхідно для мотивації інновацій: воно відбувається при акцентуванні на боці передовиків, новаторів, викликаючи підвищення мотивації досягнень. Таким чином, при акцентуючій системі оплати праці більш вмотивованими виявляються саме ті працівники, що створюють інновації

Найбільш перспективною для впровадження у наших умовах вважається SBP-система стимулювання, що орієнтована на почасову оплату праці і побудована з врахуванням трудових навичок. Перспективною, як на

нашу думку, для науково-дослідних установ може стати бальний метод оцінки посад (метод Хея), відомий як система грейдів, згідно із якою оклад співробітника залежить від суми балів, що визначають його посаду. Наш аналіз показує, що грейдинг є досить зручним, хоча і трудомістким інструментом що дозволяє коректно і ефективно проводити кадрову політику. Але це питання є досить непростим і потребує подальшого вивчення.

Слід також зважити на те, що в більшості країн ЄС головним у комерціалізації нових знань є стимули, що надаються учасникам інноваційних колективів, а не заборонні моменти: законодавчо визначений розподіл прибутку між дослідником, інститутом, посередником. Такий, додатковий дохід науковців не тільки не суперечить основним завданням науковців, а навпаки, вважається стимулом для успішного трансферу технологій. Для додаткового стимулювання науковців була прийнята нова схема розподілу доходів від ліцензування ("Max-Planck-Model"), згідно якої третина доходу одержує індивідуальний дослідник або група дослідників, третину – інститут, а останню третину – центральній організації для покриття видатків, тобто стимулювання учасників комерціалізації через гарантування справедливої долі доходів її головним учасникам. У Франції закон про інновації й наукові дослідження, прийнятий у 1999 році, дозволяє співробітникам установ вищої школи і науково-дослідних організацій, виступати в якості співучасників або керівників підприємств, або вносити у його діяльність свій науковий внесок. Таким чином стимулюється комерціалізація наукових знань.

У закордонних організаціях, у тому числі науково-дослідних, для стимулювання співробітників використовують не тільки гроші, але й багатий набір інструментів мотивації (чого не помічено у наших установах). Можливості, що їх може надати та чи інша компанія для розвитку співробітника, його самореалізації, справді безмежні. Для наших науковців, а тим більше у кризових умовах, такі можливості обмежені, але все ж таки з комплексу мотиваційних інструментів можна застосувати чимало, а саме підвищення статусу співробітника (не тільки у штатному розкладі, але й завдяки участі у статусних проектах, наданню можливості брати участь у конференціях, залучення в якості експерта тощо), програми визнання заслуг, окремі складові соціального пакету тощо.

В Україні сьогоднішня ситуація у сфері R&D характеризується очевидним протиріччям: з одного боку, декларація усіма гілками влади необхідності і готовності до прискорення переходу економіки на інноваційний шлях розвитку (і відповідно, визнання провідної ролі науковців), а з іншого – падіння престижу наукової діяльності та її матеріального забезпечення. У результаті у цій сфері вже давно наростає криза, що проявляється у скороченні кадрового потенціалу всіх секторів науки, швидкому старінні її кадрів і негативних змінах її якісного складу, розрив спадковості наукових шкіл. На жаль, у більшості науково-дослідних установ, як і раніше, застосовується переважно негативна мотивація, коли для управління своїм персоналом використовують різного роду покарання, штрафи тощо. За допомогою таких заходів, безперечно, можна домогтися виконавської дисципліни, але не ініціативи і плідної творчої праці співробітників.

Протягом останніх десятиліть відбувається скорочення заробітної плати у науково-дослідній сфері. Низький рівень оплати праці переважної більшості українських науковців – загальновідома проблема. Але турбують її наслідки – непривабливість наукової кар'єри, передусім для молоді, та наукова міграція. Значна частина науковців, і саме висококваліфікованих, вимушена шукати додаткові джерела доходу або виїжджати за кордон. Недостатній приплив молоді в науку, різке скорочення чисельності наукових співробітників обумовили тенденцію різкого старіння наукових кадрів.

Варіації в оплаті праці наших вчених не є значними і більше залежать, як і за часів Радянського Союзу, від відомчої монополії, практично не віддзеркалюючи потреби суспільства і пріоритети економічного розвитку. З іншого боку, вони майже не зв'язані з реальними результатами праці науковців, а фіксують надовго, якщо не назавжди оплату згідно з кваліфікацією (читай науковим ступенем) та категорією наукової установи. Зміни відбуваються стосовно наукового стажу працівника і, певних видів робіт. Найслабкішим місцем у системі стимулювання і оплати праці є саме відсутність стимулюючої складової, що стосується передусім існуючого механізму преміювання. В цілому ж оплата праці визначається у нинішніх умовах не рівнем наукових робіт, не результатами праці, а фінансовими можливостями конкретної установи (відомства).

Порівняння організації й оплати праці в сфері R&D в Україні й країнах ЄС та США показує, що форми і механізми тут задіяні різні. У країнах ЄС і США вони узгоджені передусім із ринком наукової праці, є гнучкими та адаптованими до поставлених завдань. Тому там організація й оплата праці є набагато ефективнішими, хоча і не позбавленими вад (щодо соціального захисту і гарантій зайнятості, які, безумовно, є перевагами радянської системи організації праці).

Підсумовуючи результати цього дослідження, більшість матеріалів якого залишається поза статтею, можна дійти наступних **висновків**.

1. Необхідно розробити систему оцінки, оплати й мотивації праці співробітників, що підходила б саме до конкретної науково-дослідної установи (групи установ).
2. Для найбільш цінних, талановитих науковців доцільно здійснювати моніторинг їхньої кар'єри та індивідуальну мотивацію, застосовуючи сегментацію мотиваційних програм для різних категорій співробітників.
3. У рамках вдосконалення політики щодо інтелектуальної власності доцільно застосувати роєлті, розробивши систему одержання науковцями вигоди від права на цю власність.
4. Доцільно запровадити програму обміну науковцями між державними науковими установами, університетами і бізнес-сектором, що сприятиме комерціалізації результатів R&D.
5. Вченому, науковцю треба платити за знання та стимулювати їх капіталізацію (впровадження). При цьому дати ясно зрозуміти, що його знання, досвід, компетенції безсумнівно будуть винагороджено, якщо будуть доведені до практики.

6. У подальшому, насамперед після закінчення глобальної кризи, коли ринки праці розвинутих країн стабілізуються, до країн ЄС і США (якщо в Україні не будуть прийняті відповідні заходи) продовжиться трудова еміграція працівників з України, і передусім – “витік мозків”, від’їзд висококваліфікованих спеціалістів, які створюватимуть і впроваджуватимуть інновації, але не для української економіки, а для забезпечення конкурентоспроможності економік цих країн.

Література

1. Друкер П. Управление в обществе будущего. – М.: Вильямс. – 2007. – 306 с.
2. OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2007. Доступно з електронного ресурсу <http://puck.sourceoecd.org/vl=3135361/cl=25/nw=1/rpsv/sti2007/gb7-2.htm>
3. Экономика США / Под ред. В.Б. Супян. – М.: Питер – 2003. – С. 62.

УДК 331.101.3:331.23(4/9)

С.І. ГРЕБІНСЬКА

Хмельницький торговельно-економічний коледж
Київського національного торговельно-економічного університету

РОЗРОБКА СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ І ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

Досліджено закордонний досвід систем оплати праці, моделі оплати праці персоналу і їхнього зв'язку з результатами роботи окремого працівника, господарського підрозділу або підприємства в цілому. Проаналізовано критерії ефективності системи мотивації праці, її дії на досягнення стратегічних цілей підприємства. Опрацьовано специфіку підприємств, їх конкурентні переваги, сильні і слабкі сторони, особливостей корпоративної культури при розробці систем мотивації та оплати праці.

The explored foreign experience of the systems of the payment of the labour, models of the payment of the labour of the personnel and their relationship with result of the functioning(working) the separate workman, economic subsection or enterprises as a whole. The analysed criteria to efficiency of the system to motivations of the work, its actions on achievement strategic integer enterprises. Processed specifics enterprise, their competitive advantage, strong and weak sides, particularities of the corporative culture at system development to motivations and payment of the labour.

Постановка проблеми. Сучасний етап ринкових перетворень, який переживає Україна, вимагає нової ідеології формування системи оплати праці, що має стати одним із головних стимулів підвищення продуктивності праці й ефективності управління. Наявність справедливої структури оплати праці, об'єктивність закладених у ній розходжень по заробітній платі впливають на відношення співробітників до роботи, їхню поведінку, ефективність трудової діяльності, а звідси, і на успіх підприємства.

При цьому, зростання кінцевих результативних показників роботи підприємства може бути забезпечено на основі посилення механізму стимулювання праці за допомогою збільшення заробітної плати, при зниженні витрат на виробництво. На сьогодні розроблено багато тестів і методик для проведення дослідження мотивації, які мають певні переваги та недоліки. Для вивчення задоволеності працівників своєю роботою доцільно провести аналіз мотиваційних факторів для підприємства – розробити анкету, попросити співробітників відповісти на питання й проаналізувати мотиваційні фактори, потреби, а потім зробити висновки.

Таким чином, необхідно визначити яких принципів потрібно дотримуватися при розробці ефективної системи оплати праці і стимулів, а також створити комплексну систему мотивації і оплати праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема розроблення систем мотивації та оплати праці в Україні займається рід вітчизняних вчених, до яких відносяться: Є.А. Бельтюков, А.П. Гречан, С.О. Корецька, М.П. Войнаренко, В.С. Козак. Значний вклад в розробку проблем мотивації праці внесли такі українські науковці, як: В. Абрамов, В. Андрієнко, С. Бандур, Д. Богиня, А. Колот, М. Семикіна та ін.

Вагомий внесок в теоретичну розробку проблем трудової мотивації зробили внесок такі відомі зарубіжні вчені: Ф. Герцберг, Д. МакГрегор, К.Маркс, А. Маслоу, Ф. Тейлор та ін.

У роботах цих авторів досліджуються проблеми оплати праці, мотивація персоналу, проте в сучасних умовах виникає необхідність формування пропозицій щодо удосконалення систем мотивації та оплати праці працівників в умовах євроінтеграційного розвитку України.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження закордонного досвіду оплати та мотивації праці та створення комплексних заходів щодо розробки цілей та систем мотивації і оплати праці у відповідності до діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Один із критеріїв ефективності системи мотивації – її вплив на досягнення стратегічної мети підприємства. Тобто спочатку потрібно визначитися із цілями, стратегією підприємства, а вже потім вибудувати систему мотивації таким чином, щоб співробітники досягали результатів, які будуть сприяти виконанню цілей підприємства.

За твердженням Д. Нортона й Р. Каплана, “коли працівник зрозуміє, що його заохочення залежить від досягнення стратегічних цілей, тоді стратегія стане воістину повсякденною роботою кожного” [1].