

України;

– встановлення підвищених вимог до кваліфікації оцінювачів акцій, а саме наявність сертифікатів в т.ч. міжнародних, досвід роботи, членство в саморегулювальних організаціях, тощо;

– в разі виявлення значних і явних порушень що призводять до не встановлення справедливої ціни надати право НКЦПФР призупиняти або зупиняти процедуру сквіз-ауту;

– зобов'язати ФДМУ приймати кардинальні заходи (позбавлення сертифікатів, ліцензій) до недобросовісних оцінювачів і рецензентів.

Таким чином, не дивлячись на наявність визначених проблем і необхідності врахування багатьох факторів, сквіз-аут слід рахувати дієвим інструментом удосконалення системи корпоративного управління та підвищення ефективності діяльності корпорацій.

#### **Використані джерела**

1. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
2. Закон України «Про акціонерні товариства». URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
3. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення рівня корпоративного управління в акціонерних товариствах». URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
4. Сайт Фонду державного майна України. URL: [www.spfu.gov.ua](http://www.spfu.gov.ua).
5. Сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку України. URL: <https://www.nssmc.gov.ua>.

**Дмитро ШУШПАНОВ**

д-р. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу THEU

**Андрій ЛИТВИНЮК**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Управління персоналом» THEU

## **ІННОВАЦІЇ У СФЕРІ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ: ДОСВІД ПРОВІДНИХ КРАЇН СВІТУ**

В сучасних умовах персонал є основною складовою і водночас запорукою стабільного і постійного розвитку організації. Власне персонал, який характеризується високим рівнем компетентності, професіоналізму та досвіду забезпечує можливість економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності організації.

Створення передумов зростання продуктивності праці персоналу та заохочення його до кращого виконання своїх обов'язків є одним із головних завдань керівництва організації. Однією із таких передумов є формування

гнучкої системи стимулювання, яка підвищує мотивацію персоналу до праці. При цьому вибір форм і методів стимулювання персоналу обґрунтовується специфікою організації, впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на її функціонування.

Разом з цим у провідних країнах світу вироблені моделі стимулювання персоналу, які мають певні особливості. Дослідження цих моделей дає змогу визначаючи пріоритетні форми стимулювання для окремих організацій.

Зокрема французька модель стимулювання та мотивації відзначається підвищеною увагою до стратегічного планування, вільній конкуренції та лояльній системі оподаткування. Щодо матеріального стимулювання, то в даній моделі найпоширенішою є бальна оцінка персоналу, за якою шкала оцінювання диференціюється в межах від 0 до 120 балів за шістьма показниками: продуктивність праці, якість роботи, професійні знання та навички, ініціативність, дотримання техніки безпеки, етика виробництва.

Працівники, залежно від отриманих за результатами оцінювання балів, за даною системою, поділяються на 5 підгруп: перша (100-120 балів), друга (76-99 балів) тощо. У разі відсутності працівника на роботі понад 3 дні надбавка зменшується на 25%, 10 і понад днів – на 100 % [4].

Французькі підходи до нематеріальної мотивації також мабуть свої особливості. Перша з них вже закладена в законодавстві країни і полягає у скороченому, порівняно із іншими країнами ЄС, робочому тижні – 35 год (по ЄС – 40 год.). Друга особливість, яка також пов'язана з робочим часом, – це наявність гнучких графіків роботи, а останніми роками – можливість працювати віддалено. Не менш важливими для французьких працівників є медичне і соціальне страхування за рахунок компанії, а також допомога у виплаті кредитів. Широке поширення у Франції отримала і корпоративна культура [3].

Німецька модель мотивації персоналу є соціально-орієнтованою та спрямована забезпечення високого рівня правових і соціальних гарантій як працюючих, так й інших верств населення [5]. Разом з цим, за німецькою моделлю працівник – це вільна особистість з обстоювання інтересів, яка несе персональну відповідальність перед суспільством. Поєднання корпоративних і державних систем сприяє компромісу, який дає змогу людині вільно реалізовувати себе в професійній діяльності.

Досвід Швеції щодо мотивації персоналу для України є корисним скорше, формою, ніж змістом. Особливістю шведської моделі є те, що вона ґрунтується визначенні думки працівників щодо пріоритетності стимулів. Такий підхід рідко застосовується в українських організаціях, однак був би доречним. Більшість українських менеджерів вважають очевидним, що працівники

найбільше цінують розмір оплати праці та стабільність її виплати, однак не завжди це так. Ще одним важливим аспектом системи мотивації в Швеції є впровадження політики солідарної заробітної плати, яка базується на двох принципах – рівність оплати на аналогічних посадах і скорочення розриву між максимальною і мінімальною заробітною платою, що також актуально для України.

Високою гнучкістю та різноманітністю характеризуються американські моделі стимулювання та мотивації персоналу. Основне завдання менеджерів американських компаній – заохочення активності персоналу у напрямку розширення власних компетенцій, знань, вмінь та навичок. Часто це заохочення здійснюється через нарахування заробітної плати відповідно до кількості опанованих професій чи компетенцій, а також рівня кваліфікації. За кожен опановану компетенцію чи кваліфікацію працівнику нараховуються додаткові бали, які є підставою для нарахування надбавки до заробітної плати. Важливими елементами матеріального стимулювання в американських компаніях також є:

- поєднання елементів відрядної та погодинної систем;
- долучення працівників до прибутку;
- технологічні надбавки;
- премії та надбавки за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту;
- дотримання технологічної дисципліни;
- система подвійних ставок [6].

До прикладу, Американська компанія Apple Inc, крім традиційного матеріального заохочення, використовувала інноваційний підхід до нематеріального стимулювання шляхом перейменування посади «консультант» на посаду «геній», а керівник в свою чергу постійно наголошував на даному аспекті, що спонукало працівників працювати ще краще, щоб виправдати довіру керівника [2].

Компанія Valve Corporation в своїй діяльності задля заохочення працівників використовує анархічну організаційну структуру. Що ж таке «анархія». На даний час з цим словом стільки дефініцій, що варто розібратися. Давньогрецьке слово *ἀναρχία* означає «безвладдя» або точніше «відсутність начальника». Проте під «безвладдям» прихильники анархізму вбачають не хаос і всюдозволеність, а відмова від ієрархічної організації на користь добровільних однорівневих об'єднань.

Це дуже точно описує внутрішню структуру Valve. Компанія повністю і цілком складається із однорівневих об'єднань і «відсутність начальника» для

компанії не утопія, а щоденна практика. Навіть вказівки Гейба Ньюела – одного із засновників і власників значної частки акцій компанії – не є обов'язковими до виконання.

У Valve кожен працівник сам приймає рішення за себе, над яким проектом йому працювати. Розробники починають свої проекти і конкурують один з одним, при цьому переманюючи колег на свою сторону.

Кожен працівник може гарно подумати до якого проекту долучитись. У кожного є достатня кількість часу для прогулянок, походу в кафе, а звідти в ігровий зал, щоб пограти у дартс або позайматись на тренажерах. Функція контролю за виконанням роботи також повністю децентралізована. При даній моделі компанія Valve є світовим лідером з продажів комп'ютерних ігор комп'ютерної дистрибуції. [1].

Дослідження даного питання дозволяє зробити висновки, що креатив та постійний розвиток менеджменту у галузі мотивації дає змогу компаніям постійно розвиватись та залишатись конкурентоспроможними не лише на регіональних, а й на світових ринках. Власне поєднання інноваційних матеріальних форм стимулювання без значної диференціації в оплаті праці, а також нематеріальних форм, насамперед запровадження гнучких режимів праці, розвиток дистанційної зайнятості та демократизація управління, є підґрунтям для формування дієвої компенсаційної політики в українських організаціях.

#### Використані джерела

1. Valve "Handbook For New Employees". URL: [https://steamcdn-a.akamaihd.net/apps/valve/Valve\\_NewEmployeeHandbook.pdf](https://steamcdn-a.akamaihd.net/apps/valve/Valve_NewEmployeeHandbook.pdf)
2. Винахідлива мотивація: Секрети успішних компаній. URL: <https://escadra.com.ua/ua/izobretatelna-ya-motivaciya-sekreti-uspeshnyh-kompanij.html>
3. Гривківська О.В. Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 9. С. 86–91.
4. Іншин М. І. «Особливості мотивації працівників в ЄС». URL: [http://irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?c21com=2&i21dbn=ujrn&p21dbn=ujrn&image\\_file\\_download=1&Image\\_file\\_name=PDF/Chkup\\_2015\\_2\\_34.pdf](http://irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?c21com=2&i21dbn=ujrn&p21dbn=ujrn&image_file_download=1&Image_file_name=PDF/Chkup_2015_2_34.pdf)
5. Кваша О. С. Світові моделі мотивації праці на підприємствах: уроки для України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2014. Т. 1. С. 87–92.
6. Козаченко Г. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: <http://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>