

ECONOMICS

АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Жорник О.В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Косман А.І.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ANALYSIS OF THE POSSIBILITIES OF IMPLEMENTATION OF FOREIGN EXPERIENCE OF MOTIVATION AND STIMULATION OF STAFF AT UKRAINIAN COMPANIES

Zhornyk O.,

Oles Honchar Dnipro National University

Kosman A.

Oles Honchar Dnipro National University

Анотація

В статті представлено результати аналізу закордонного досвіду мотивації та стимулювання персоналу підприємства. Доведено необхідність врахування культурних та інших відмінностей між країнами щодо мотивації та стимулювання персоналу підприємства, врахування індивідуальних потреб і побажань працівників, розвитку їх професійних навичок та створення можливостей для самореалізації з метою формування ефективної системи мотивації та стимулювання працівників на підприємствах України. Здійснено аналіз теоретичних підходів до матеріального стимулювання праці персоналу підприємства, за результатами якого визначено, що ефективна система мотивації сприяє розвитку людського потенціалу, досягненню стратегічних цілей, підвищенню конкурентоспроможності та сталому розвитку організації.

Abstract

The article presents the results of the analysis of the foreign experience of motivating and stimulating the company's personnel. The necessity of taking into account cultural and other differences between countries regarding the motivation and stimulation of enterprise personnel, consideration of individual needs and wishes of employees, development of their professional skills and creation of opportunities for self-realization in order to form an effective system of motivation and stimulation of employees at enterprises of Ukraine has been proven. An analysis of theoretical approaches to the material stimulation of the work of the company's personnel was carried out, according to the results of which it was determined that an effective motivation system contributes to the development of human potential, the achievement of strategic goals, increased competitiveness and sustainable development of the organization.

Ключові слова: персонал, підприємство, мотивація, стимулювання, стимул, винагорода.

Keywords: personnel, enterprise, motivation, stimulation, incentive, reward.

Постановка проблеми. Удосконалення системи матеріального стимулювання працівників є актуальною та важливою задачею для підприємств у сучасних складних умовах господарювання. Якісна система матеріального стимулювання дозволяє підприємству забезпечувати своїм працівників достатнім рівнем оплати праці, а також впливати на їх зацікавленість, задоволеність роботою та продуктивність. Однак, на сучасному етапі розвитку, вимоги до системи матеріального стимулювання значно зростають. Важливим є не тільки забезпечувати високу оплату праці, але й створювати додаткові стимули, які б мотивували працівників до досягнення ними більш високих результатів, активнішої участі в житті підприємства та розвитку трудової кар'єри.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Багато зарубіжних та українських науковців зробили вагомий внесок у розвиток теоретичних концепцій мотивації праці, приділяли увагу їх формуванню та подальшому розвитку. Зокрема питання

удосконалення системи мотивації праці на підприємстві розглядаються у роботах П. Журавльової, А. Садекової, А. Колота, В. Абрамова, Д. Богині, А. Грішнова, А. Колота, В. Врума, А. Маслоу, Е. Мейо, Н. Лук'яненко, Ю. Клочко, Н. Сікетіна, А. Холодницької, В. Карпенко, Н. Красноутської, О. Ламанова, О. Ларичевої, В. Дієсперової, М. Орлатого та ін. Але в сучасних умовах постійно мінливого бізнес середовища, питання, пов'язані зі стимулюванням та мотивацією праці співробітників потребують подальшого дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Мотивація ґрунтується на різних типах потреб, організованих у різноманітних моделях, підходах та теоріях. Численні спроби пояснити це явище не призвели до єдиного наукового пояснення. Крім того, підходи до формування ефективної системи мотивації змінюються через такі фактори, як динамічне середовище, в якому сьогодні функціонують всі підприємства. Глобалізація та

кож створює нові можливості та ризики для мотивації. Тож доцільним є дослідження особливостей мотивації та стимулювання персоналу в найбільш розвинутих країнах та аналіз можливостей застосування окремих елементів на підприємствах України.

Метою статті є визначення особливостей формування системи мотивації та стимулювання праці персоналу на основі аналізу закордонного досвіду, проведення порівняльної характеристики існуючих систем мотивації та стимулювання персоналу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Успішність підприємства значною мірою залежить від якості роботи його співробітників, які формують конкурентні переваги, сприяють підвищенню його статусу та ринкової позиції, забезпечують ефективну та прибуткову діяльність у довгостроковій перспективі. Формування ефективної системи мотивації та оплати праці є важливим для будь-якої організації, підприємства або компанії, і потребує постійного вивчення світових тенденцій та досягнень найбільш конкурентоспроможних компаній у цій галузі. Такий моніторинг не втрачає своєї актуальності з часом. Серед первинних теорій виділяють [22, с. 48]:

1. Теорія "батога і пряника" є застарілим підходом до мотивації персоналу, який базується на нагородах та покараннях за виконання завдань. Втім, сучасні менеджери все більше віддають перевагу іншим методам мотивації, вважаючи цей підхід неефективним [19]. Одна з основних причини критики цієї теорії полягає в тому, що нагороди та покарання можуть працювати лише як тимчасовий стимул і не забезпечують довготривалого ефекту мотивації. Коли співробітник отримує нагороду або покарання, він може перестати бути мотивованим, як тільки цей стимул зникне. Крім того, покарання може викликати негативні емоції та призвести до демотивації, замість посилення працівника. В даному контексті, сучасні менеджери рекомендують застосовувати інші підходи. Одним з них є створення стимулюючого робочого середовища, де співробітники мають можливість розвиватися, вносити свій вклад та бачити результати своєї праці. Це може бути досягнуто шляхом надання можливостей для професійного зростання, навчання та розвитку, а також заохочення до співпраці та командної роботи.

2. Американський психолог Абрахам Маслоу у 1943 році розробив теорію потреб та мотивації, відому як "Ієрархія потреб Маслоу". Згідно з цією теорією, потреби людей можна розподілити на п'ять рівнів, які представлені у формі піраміди. Маслоу відокремив п'ять таких груп та представив їх у формі піраміди [29]. Проте важливо зазначити, що Маслоу не виключав впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на потреби людини. Він підкреслював, що хоча існує загальна послідовність потреб, індивідуальні варіації можуть призводити до різного розташування цих потреб у ієрархії для кожної людини. Крім того, Маслоу не стверджував, що перехід від одного рівня потреб до іншого відбувається

тільки у жорсткій послідовності знизу вгору. Існує можливість, що людина може відчувати потреби з різних рівнів одночасно або навіть переходити між рівнями відповідно до ситуації та особистих умов.

3. Теорія мотивації, розроблена Д. МакКлелландом, базується на припущенні, що людські потреби формуються та розвиваються в результаті життєвого досвіду [10]. Він ідентифікує три види потреб: потреба в успіху, потреба в причетності та потреба у владі:

- працівники, які мають потребу до успіху, мають бажання досягти своїх цілей шляхом більш ефективної праці. Підприємці ставлять перед собою реальні цілі та гарантують успіх завдяки взятій на себе персональній відповідальності;

- люди, які мають потребу та бажають мати хороші відносини зі своїм оточенням та отримувати підтримку від нього. Для задоволення цієї потреби необхідні постійні ділові зв'язки з партнерами та колегами на роботі, надання достовірної інформації та інші ресурси, які сприяють збереженню хороших відносин;

- потреба у владі полягає у бажанні впливу на поведінку людей та брати на себе відповідальність за їх дії, що може бути зумовлено бажанням самоутвердження або бажанням вирішити нагальні проблеми організації [10];

4. Теорія мотивації Ф. Герцберга базується на ідеї, що мотивація на підприємстві залежить від того, наскільки задоволені працівники різними аспектами своєї роботи та які фактори стимулюють їхню працездатність [10]. Герцберг виділив дві групи потреб: потреби, пов'язані з роботою (такі як визнання, зміст роботи, можливості розвитку) та потреби, пов'язані з робочим оточенням (такі як заробітна плата, умови праці, відносини з колегами). Науковець запропонував дві шкали, які можуть використовуватись для визначення мотивації працівників:

- перша шкала – шкала задоволеності – оцінює, наскільки працівники задоволені різними аспектами своєї роботи;

- друга шкала – шкала незадоволеності – вимірює, наскільки незадоволені працівники деякими аспектами своєї роботи [10].

Для підвищення задоволеності працівників ключовим аспектом тут є саме забезпечення мотивацією та покращення продуктивності на підприємстві. Ф. Герцберг вважав, що важливо звертати увагу на фактори, які викликають незадоволеність серед працівників, щоб уникнути втрати талановитих спеціалістів та забезпечити ефективність роботи команди.

5. Згідно з теорією очікувань В. Врума, мотивація людини не залежить від ступеня задоволення її потреб, а від очікувань, які вона має в процесі досягнення результатів праці та отримання винагороди за них. Ця теорія підкреслює важливість взаємозв'язку між витратами праці та отриманими результатами, результатами та винагородою, а також задоволенням від винагороди, яку людина відчуває [11].

Україна відтворює прогресивні технології мотивації праці, що використовуються в менеджменті західних країн. Західні менеджери переконані, що розвиток будь-якої організації базується на потенціалі працівників, тому їх потрібно постійно розвивати. Для досягнення цієї мети необхідно використовувати ефективні методи мотивації праці. Вони використовують різноманітні моделі мотивації персоналу, які враховують національну специфіку кожної країни. Це пов'язано з особливостями корпоративної культури народів. Таким чином, Україна може зберегти свою унікальність, відтворюючи прогресивні методи мотивації праці з урахуванням своїх національних особливостей **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

В результаті накопиченого досвіду та досліджень в галузі мотивації та заохочення працівників можна виділити різні підходи та моделі: японську, англійську, шведську, американську, німецьку [1, с. 124]. Головною орієнтацією в японській моделі є [15, с. 73]:

- передбачає довгострокову роботу в одній компанії;
- працівники беруть участь у профспілках, що формуються всередині компанії, а не відповідно до галузевої приналежності;
- якість освіти та особисті можливості працівників.

Згідно з японською моделлю матеріального стимулювання високі темпи збільшення продуктивності праці вважаються більш важливими, ніж збільшення зарплати. Держава не накладає жорсткого контролю над доходами населення, що стимулює підприємницьку активність. Проте, такий підхід можливий лише в суспільстві з високим рівнем національної свідомості та розумінням пріоритетів добробуту нації над індивідуальними інтересами, та з готовністю до певних обмежень на користь загального добробуту [1, с. 126].

Механізм оплати праці в Японії є унікальним завдяки тому, що він ґрунтується на трьох основних факторах: професійній майстерності, віку працівника та загальному стажі роботи. Оплата праці більшості персоналу залежить від цих факторів за тарифною сіткою та складається з базового окладу (постійна частина заробітної плати) та різних додаткових бонусів за вік, загальний стаж, відповідну кваліфікацію та професійну майстерність (категорію та розряд). Це дозволяє забезпечити гнучкість та індивідуальний підхід до кожного працівника, що робить японську модель оплати праці унікальною та ефективною.

Японські компанії часто організовують різноманітні заходи для святкування різних подій, таких як відкриття нових виробництв, новий рік та дні народження співробітників. Крім того, вони організовують спільні сніданки та обіди, спортивні змагання, групові туристичні поїздки тощо, а часткову вартість цих заходів компанії оплачують за свій рахунок. Всі ці заходи сприяють розвитку неформальних зв'язків між керівниками та співробітниками [30].

Якщо говорити про практику Великобританії

щодо оплати праці, то можна виділити два підходи, які ґрунтуються на доходах компанії. Перший підхід включає грошову винагороду, що базується на змінній складовій заробітної плати, яка залежить від результатів роботи компанії та її прибутку. Другий підхід – акціонерний, передбачає виплати через акції компанії. На британських підприємствах працівники мають можливість отримати частку від прибутку відповідно до угоди, яку вони укладають індивідуально чи колективно. Оплата може бути здійснена за різними системами, такими як участь у прибутку, участь у чистому доході, участь в обігу (вартості, що утворюється), трудова (пайова) участь [13].

Швеція має сильну соціальну політику, яка спрямована на зменшення майнової нерівності шляхом перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Ця політика солідарної заробітної плати має на меті стимулювання постійного оновлення виробництва на основі останніх наукових і технічних досягнень, разом з ринковою конкуренцією. У Швеції дотримуються принципу рівної оплати за рівну працю, що означає, що працівники з однаковою кваліфікацією і виконанням аналогічної роботи отримують однакову заробітну плату, незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Основні переваги такого підходу полягають у зменшенні майнової нерівності та дотриманні принципу рівної оплати за рівну працю [24].

Американські компанії часто використовують поєднання відрядної та погодинної форм оплати праці для своїх основних та допоміжних працівників. Заробітна плата розраховується на основі годинної тарифної ставки та часу, відпрацьованого робітником. Якщо робітник не виконав денну норму, то він працює до її виконання без додаткової винагороди. Хоча цей підхід простий у розрахунку заробітної плати, він не ефективно стимулює персонал компаній. Тому більшість американських компаній використовують додаткові заохочення, такі як преміальні виплати за високі трудові показники, в поєднанні з традиційною оплатою праці [3].

Однією з широко використовуваних систем колективного заохочення є «Скеллонівська» система. Згідно з цією системою, заздалегідь встановлюється нормативна частка заробітної плати в загальній вартості продукції. Якщо компанія заробляє прибуток та зменшується витрата на оплату праці, то з економії формується преміальний фонд. Цей фонд розподіляється таким чином: 25% виділяється на резервний фонд для випадку перевитрат, чверть якого йде на премії адміністрації компанії, а три чверті – на винагороду працівників. Виплачувані суми заохочення залежать від показників індивідуальної участі та результатів попереднього місяця і відбуваються щомісяця. На кінець року весь резервний фонд розподіляється між працівниками компанії [20, с. 125].

Іншою відомою системою є «Ракера», де премії нараховуються обов'язково, незалежно від того, чи має підприємство прибуток за звітний період.

Розмір фонду преміювання залежить від виробленої продукції, і розподіляється у пропорції 1 до 3 між персоналом та адміністрацією, при цьому менша частина зберігається, а більша – розподіляється. Відмінність від системи «Скелона» полягає в тому, що в системі «Ракера» не передбачено обговорення розподілу премій між працівниками та адміністрацією [16, с. 125].

Один з ключових елементів американської системи стимулювання праці полягає в регулярній оцінці працівників, що дозволяє компаніям гнучко реагувати на мінливі умови. Заробітна плата може періодично переглядатись, залежно від того, як добре працює працівник. Наприклад, в перший рік роботи оцінка може проводитися кожні три місяці, а після цього – кожні півроку або рік. Це робить систему стимулювання праці в США унікальною [2].

У німецькій моделі мотивації праці важливою складовою є підтримка соціальних програм і захист прав працівників. Це забезпечується через співпрацю між роботодавцями, працівниками і державою, що забезпечує рівні умови праці для всіх. Така модель сприяє зниженню виробничих витрат та збільшенню продуктивності праці завдяки більшому задоволенню працівників своєю роботою [12].

У цій моделі також великий акцент ставиться на професійний розвиток працівників, що дозволяє їм збільшити свою ефективність та отримувати більш високу заробітну плату. Окрім цього, у німецькій моделі мотивації праці важливим є стабільність зайнятості та відсутність дискримінації на робочому місці. Взагалі, німецька модель мотивації

праці відображає унікальний підхід до соціальної відповідальності та співпраці між роботодавцями, працівниками та державою. Вона дозволяє забезпечити економічний розвиток та ефективність виробництва, при цьому забезпечуючи соціальну захищеність та захист прав працівників.

Одна з ключових особливостей турецької моделі полягає не лише в наданні матеріальної стимуляції, але й у активному впровадженні корпоративної культури та психологічних стимулів для постійного покращення умов праці співробітників. Це дозволяє задовольнити не лише фізичні потреби працівників, а й їхні соціальні та психологічні потреби, що підвищує унікальність даної моделі та робить її більш привабливою для працівників та підприємств [23].

Голландська модель управління персоналом не передбачає ієрархії та привілеїв для займаних посад, проте вона не означає відсутності контролю. Голландські працівники працюють незалежно та несуть відповідальність за свої дії. Вони мають високий рівень самосвідомості та розуміють свою важливість для компанії, тому керівництво не чинить на них тиску. У голландських компаніях використовуються командні робочі групи, де кожен співробітник займає свою роль, що відповідає його професійним та особистісним якостям. Результат досягається завдяки спільним зусиллям всіх членів команди. Рейтинг компаній з найвищим рівнем заробітної плати за 2022 рік наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Рейтинг міжнародних компаній за рівнем заробітної плати за 2022 рік [26]

№	Назва компанії	Заробітна плата, тис. дол. на рік
1	Nvidia	256 394
2	Palo Alto Networks	255 102
3	Twitter	244 278
4	Google	243 381
5	Gilead Sciences	241 815
6	VM Ware	237 095
7	Facebook	236 103
8	LinkedIn	229 443
9	Microsoft	225 569
10	Salesforce	222 102

Розглянемо основні підходи до мотивації праці у міжнародних компаніях [18, с. 97]:

1) Топ-менеджмент компанії Google кожного тижня оголошує імена найкращих працівників. Компанія знає про різні типи біологічного ритму і адаптується до них, створюючи індивідуальні робочі графіки для своїх працівників. Крім того, Google пропонує для своїх співробітників комфортабельний офіс в якому є: салон краси, хімічистка, міні клініка, зона для відпочинку, кухня, можливість взяти на роботу домашніх тварин тощо.

2) Працівники компанії Apple отримують знижку на продукцію 25% раз на рік – це може допомогти підвищити задоволеність працівників. Якщо співробітники отримують знижку на купівлю про-

дуктів своєї компанії, це може бути приємним бонусом для них. Це сприяє підвищенню їх задоволеності роботою та почуття причетності до компанії. Застосування таких форм мотивації може мати багато переваг для компанії, зокрема збільшення обсягів реалізації продукції, збереження талановитих працівників та підвищення їх задоволеності роботою.

3) Компанія Asana запровадила оригінальний метод мотивації своїх працівників, використовуючи кулінарну технологію. Компанія найняла висококваліфікованих шеф-кухарів, які готують страви, що сприяють розвитку творчих здібностей працівників. Меню, яке пропонується, не тільки смачне, але й корисне для стимулювання мозкової активно-

сті та усунення сонливості. Крім того, в офісі завжди є шоколад, який відомий як ефективний анти-депресант і допомагає розкривати творчий потенціал.

4) Керівник компанії Japan General Estate & Co задля усунення конфліктів в компанії запропонував менеджерам грошову премію у розмірі 3 тисяч доларів для працівника у якого будуть найтепліші відносини в колективі. Після цього пригнітилися усі конфлікти в колективі та покращилася робоча атмосфера.

На теперішній час наслідувати закордонний досвід стало трендом. Компанії, що мають за мету покращення ефективності своїх процесів, намагаються розробити унікальні підходи до мотивації своїх працівників.

Найкращі українські компанії які перейняли досвід із іноземних компаній:

– Альфа-Банк Україна – комфортабельний офіс в якому є: спальня, вітальня, дитяча та інші «домашні» зони. Не застосовує суворого дрес-коду до співробітника, є гнучкий графік роботи та можливість працювати дистанційно. Можливість використання таких благ працівниками як: медичне страхування, можливість взяти лікарняний, відпустку та вихідні згідно з встановленими законом нормами. Крім того, їм надається можливість отримати оплачуваний вихідний у день народження.

– Intellias – пропонує своїм співробітникам матеріальне заохочення, яке надають у вигляді віртуальної валюти та різних видів нагород або подарунків. Компанія дає можливість підвищення кваліфікації через навчання у власній школі. Ці заходи можуть мати на меті приваблення талановитих програмістів, збереження персоналу, покращення робочого процесу або підвищення мотивації працівників. Компанія створює атмосферу, в якій працівники почуваються цінними та отримують можливості для постійного професійного зростання.

– Компанія JTI Україна дбає про своїх співробітників, надаючи їм ряд бонусних програм, що дозволяють отримувати додаткову винагороду за досягнення певних цілей та показників. Ці бонуси стимулюють співробітників до високої продуктивності та допомагають підтримувати мотивацію на високому рівні. Крім того, підприємство надає комфортні умови для роботи, розуміючи, що затишна та функціональна робоча атмосфера сприяє підвищенню ефективності та задоволенню співробітників.

– Proctor & Gamble надає своїм працівникам різноманітні форми мотивації, які допомагають забезпечити комфортні умови праці, зокрема: безкоштовне харчування, трансфер до роботи, індивідуальні знижки на вироблену продукцію, оплата подорожей, проведення безкоштовних йога-сесій тощо. Ці підходи дозволяють компанії привабити та утримувати талановитих працівників, а також забезпечують їхнє задоволення від роботи [17, с. 69].

Підприємства України стикаються з проблемою трудової пасивності свого персоналу, яка є негативною тенденцією. Крім того, багато організацій

застосовують застарілі методи управління персоналом. Іншою проблемою є те, що керівники підприємств часто використовують штрафні санкції, а не преміювання, як основний мотиваційний механізм для працівників, які не виконують покладені на них обов'язки або виконують їх неналежним чином. Ці проблеми мотиваційної системи підприємств потребують вирішення.

Дії HR-менеджерів, орієнтовані на ефективну мотивацію персоналу, зазвичай сприймаються без ентузіазму. Сучасний працівник зацікавлений як в матеріальній, так і в нематеріальній мотивації своєї роботи й досить добре обізнаний про власну значущість для компанії.

Отже, слід здійснити аналіз ефективності системи мотивації різних компаній України:

1. На ПрАТ «Київстар» заробітна плата працівника залежить від його ефективності. Продуктивність працівника, результати роботи його підрозділу та компанії в цілому впливають на можливість отримання премії. Крім того, всі працівники отримують соціальний пакет, що включає медичне та пенсійне страхування, страхування від нещасних випадків, доплату за відпустки та безкоштовні мобільні послуги для всієї сім'ї. Компанія активно підтримує підвищення кваліфікації своїх працівників, надаючи їм можливості для участі в тренінгах, семінарах, спеціальних програмах розвитку та конкурсах бізнес-ідей з подальшою можливістю їх реалізації [21].

2. Компанія «АТБ-Маркет» надає своїм працівникам можливість кар'єрного зростання, щорічного планового навчання, участі в спортивних, творчих та професійних конкурсах. Крім того, вона гарантує своєчасну оплату праці, оплачувану відпустку та матеріальне заохочення у формі цінних подарунків та грошових премій. Компанія також надає додаткові привілеї, такі як гнучкий графік роботи, менторські програми, програми здорового способу життя та фінансові пакети, щоб підвищити мотивацію та збільшити привабливість її пропозицій для працівників [14].

3. Соса Cola НВС Україна пропонує своїм співробітникам конкурентну та стабільну заробітну плату та систему бонусів, медичне страхування життя, часткову компенсацію харчування та щомісячний безкоштовний зразок продукції. Також пропонується службовий автомобіль, робочий ПК та корпоративний мобільний зв'язок. Компанія забезпечує можливості навчання та професійного зростання своїх співробітників. В колективі проводяться спільні розважальні корпоративні заходи [25].

4. На ТОВ «Еліцентр К» завдяки широкому спектру послуг, які надаються безкоштовно або за пільговими умовами, працівники компанії мають можливість доглядати за своїм тілом та здоров'ям, розвиватися в різних напрямках і отримувати професійні знання та навички. Крім того, працівники компанії мають можливість брати участь в профільних виставках та конференціях не лише в Україні, але й за її межами.

5. Lifecell пропонує своїм співробітникам та

членам їх сімей медичне страхування, гнучкий графік роботи, бонуси за досягнення результатів, конкурентну заробітну плату з щорічним переглядом, можливість отримання безвідсоткової позики та 28 календарних днів відпустки, плюс додатковий день на відпустку до дня народження. Крім того, пропонується розвиток та навчання, включаючи корпоративні внутрішні та зовнішні програми, а також різноманітні корпоративні заходи, такі як Dream Team, День батьків, День першачків та спортивні турніри, з дрес-кодом smart casual.

6. ТОВ "ЦУМ БРЕНД" надає своїм працівникам різноманітні переваги зокрема гнучкий графік роботи, повний соціальний пакет, медичне страхування та можливості для навчання у ЦУМ Академії, де співробітники можуть навчатися від стиліста до VIP шопера. Також, працівники можуть брати участь у тренінгах світових та українських брендів, що допомагає поліпшувати їх професійні знання та навички. Крім того, працівники мають можливість скористатися знижками на брендовий одяг та спеціальні пропозиції, що дозволяє зекономити кошти.

7. АТ КБ "ПРИВАТБАНК" – є однією з провідних компаній, яка дбає про своїх співробітників та пропонує конкурентну заробітну плату, медичне страхування, а також корпоративний мобільний зв'язок, що забезпечує їхню зручність та комфорт під час роботи. Приватбанк не лише забезпечує своїх працівників необхідними ресурсами для виконання їхніх обов'язків, але й надає можливості для професійного зростання та розвитку. Компанія пропонує корпоративне навчання, що сприяє підвищенню рівня професійних знань та навичок працівників, а також дозволяє розвиватися у різних напрямках – від фінансів до ІТ.

8. На агроіндустріальному холдингу МХП система мотивації базується на кількох ключових аспектах, які сприяють досягненню поставлених цілей та стимулюють працівників до високих результатів. Компанія пропонує конкурентоспроможну заробітну плату, враховуючи професійні навички та внесок кожного працівника у розвиток компанії, можливості кар'єрного зростання своїм працівникам. Холдинг інвестує в професійний розвиток свого персоналу через навчання, тренінги та менторську підтримку.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, аналізуючи закордонний досвід мотивації можна зауважити, що вони мають як спільні, так і відмінні риси, але найважливіше – це їх ефективність. Ці системи стали прикладом для інших країн, які мають проблеми з мотивацією праці. Українські працівники не задоволені рівнем заробітної плати та методами стимулювання праці на підприємствах. Щоб вирішити цю проблему, можна вивчити досвід провідних країн у цьому питанні і застосувати його в Україні. Проте, з огляду на необхідність врахування культурних та інших відмінностей між країнами, не можна повністю скопіювати систему мотивації іншої країни. Але вивчення досвіду інших країн та запозичення певних ідей може допомогти вирішити проблему з мотивацією працівників на

підприємствах України. За результатами аналізу теоретичних основ матеріального стимулювання праці персоналу підприємства визначено, що ефективна система мотивації сприяє розвитку людського потенціалу, досягненню стратегічних цілей, підвищенню конкурентоспроможності та сталому розвитку організації. Головним фактором мотивації є винагорода, що слугує стимулом для працівників до більш активної роботи. Крім того, вона допомагає зберегти високий рівень морального задоволення працівників. В статті було розглянуто основні теоретичні підходи до матеріального стимулювання, такі як теорії мотивації, потреби, стимули. Мотивація є важливим чинником для досягнення найкращих результатів у бізнесі, стимулює творчість та інновації, забезпечує професійний розвиток працівників і допомагає зберегти кваліфікованих спеціалістів в компанії.

На основі дослідження закордонного досвіду формування системи мотивації та стимулювання персоналу визначено, що з метою досягнення успіху в компанії, необхідно створити мотивуюче середовище, в якому працівники будуть відчувати себе важливими і потрібними. Для цього важливо враховувати індивідуальні потреби і побажання працівників, сприяти розвитку їх професійних навичок та створювати можливості для самореалізації. Крім того, комунікація з працівниками, визнання їхніх досягнень та підтримка у складних ситуаціях також сприяє підтриманню мотивації працівників та забезпеченню успіху компанії.

Список літератури

1. Баранов, В.В. Узагальнення закордонного досвіду оплати та стимулювання персоналу. Scientific notes of Lviv University of Business and Law, 2023, Вип. 36. С. 123-130.
2. Бугуцький О.А., Купалова Г.І., Дієсперов В.С. Мотивація праці та формування ринку робочої сили. К.: Урожай, 1993. 416 с.
3. Галайда Т.О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2016. Вип. 16 (1). С. 65-68.
4. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. Економіка та суспільство, 2022. Вип. 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>
5. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Управління персоналом та інтелектуальними ресурсами як інструмент стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва. Організаційно-економічні аспекти розвитку підприємницьких структур в Україні та світі: колективна монографія: за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2022. С. 11-68.
6. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Загинайло В.А. Роль лідерства та комунікацій у забезпеченні розвитку сучасних підприємницьких структур. Бізнес-інформ, 2022. № 5. С. 77-83.

7. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Ефективні комунікації як фактор забезпечення розвитку сучасного підприємства. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: Колективна монографія: за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. С. 60-84.
8. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Шинкаренко А.В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. Економічний простір, 2021. № 174. С. 63-68.
9. Гринько, Т., Гвініашвілі, Т., & Піпкіна, А. (2022). Роль персоналу у процесі управління розвитком підприємства. Економіка та суспільство, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-41>
10. Дмитриченко Л. И., Чунихина Т. С., Дмитриченко Л. А., Химченко А. Н. Корпорация в системе общественного производства: монография. Донецк: ООО «Східний видавничий дім», 2010. 220с.
11. Завадський Й.С. Менеджмент: Management. Т.1. 3-вид., доп. К.: Вид-во Європ. ун-ту. 2001. 542 с.
12. Кифяк В. І., Тодоріко І. М. Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. Проблеми економіки. 2021. № 1 (47). С. 72–77. URL:<https://archer.chnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1340>.
13. Кича Л.М. Особливості закордонного досвіду мотивації праці. Вісник Приазовського державного технічного університету. 2013. № 26. С. 72-76.
14. Компанія «АТБ-Маркет». Офіційний сайт. URL: <https://www.atbmarket.com/career>
15. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки, 2015. Вип. 12. С. 70-75.
16. Кучерява, А., Горовий, Д. Система удосконалення мотивації персоналу. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки), 2021. № 3. С. 21–26. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.3.21>
17. Лазоренко Т.В., Місяйло О.В. Міжнародний досвід мотивації праці та можливості його застосування в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Випуск 22, частина 2. С. 67-71.
18. Мельник А.О., Мельник Л.С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. Бізнес-навігатор, 2018. Вип. 4. С. 94-98.
19. Нижник В. М., Харун О.А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія. Х.: ХНУ, 2011. 210 с.
20. Оксенюк, К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство, 2020. № 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>.
21. ПрАТ «Київстар». Офіційний сайт. URL: kyivstar.ua
22. Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті, 2021. № 3 (76). С. 47-63.
23. Шкрабак І. В., Доценко Н. О. Систематизація зарубіжного досвіду мотивації та стимулювання трудової діяльності. Бізнес-Інформ. 2018. № 5. С. 50–55. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.e_2018_5_8.
24. Шостак Л.В., Шепелюк Н.П. Зарубіжний досвід стимулювання праці. Інфраструктура ринку, 2019. Вип. 31. С. 550-556.
25. Coca Cola HBC Україна. Офіційний сайт. URL: <https://ua.coca-colahellenic.com>
26. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/ratings/rejting-zarplat-18112020-590>
27. Hviniazhvili T. The role of staff motivation in the conditions of reducing the economic security of business entities. Журнал «Актуальные научные исследования в современном мире», Переяслав-Хмельницький, 2019. Вип. 10(54), Ч. 4. С. 157-159.
28. Hviniazhvili, T., Grynko, T. Innovative strategies of business entities staff management. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття: Колективна монографія: за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2019. С. 174-203.
29. Maslow A. A. Theory of human motivation (1943). Psychological Review. (50), 370–396.
30. McGregor D. (2000). The human side of enterprise. Reflections, 2(1), 6-15.