

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
ім. Б. Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

КОМАР Інна Йосипівна

СУЧАСНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В МІЖНАРОДНІЙ КОМПАНІЇ

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Міжнародний менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав(ла) студент(ка)
групи МЕНМ-41
КОМАР Інна Йосипівна

підпис
Науковий керівник:
к.е.н., доцент, О. Ф. Мигаль

підпис

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__»_____ 20__р.
Завідувач кафедри

підпис

Тернопіль - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

- 1.1. Еволюція та поняття мотивації персоналу в компаніях
- 1.2. Сучасні стратегії та методи мотивації персоналу
- 1.3. Мотивація як головний чинник підвищення ефективності праці персоналу

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ СТРАТЕГІЙ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

- 2.1. Загальна характеристика діяльності міжнародних компаній та їх підходів до мотивації персоналу
- 2.2. Порівняння системи мотивації та стимулювання персоналу у світових компаніях

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

- 3.1. Основні шляхи формування мотивації персоналу на підприємстві на основі світового досвіду
- 3.2. Матеріальні та нематеріальні напрями удосконалення системи мотивації працівників

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

ВСТУП

У сучасному світі, де глобалізація, швидкі зміни та постійна конкуренція є суворими реаліями, ефективне управління та мотивація персоналу в міжнародних компаніях стає не лише важливим, але й стратегічно критичним фактором успіху. Проблему мотивації персоналу можна вирішити, використовуючи сучасні та інноваційні методи, які не лише залучають та утримують найкращих працівників, але й заохочують їхню продуктивність та відданість компанії.

Необхідною умовою існування й розвитку суспільства є праця, як доцільна діяльність людей, що спрямована на задоволення їхніх життєвих потреб. Однією з складових праці є її мотивування на рівні учасників трудових відносин.

Мотивація персоналу є одним з найважливіших факторів, які міжнародні компанії повинні враховувати у своїй управлінській діяльності, оскільки вона визначає продуктивність та ефективність роботи співробітників. Мотивація персоналу в кінцевому підсумку впливає на результати діяльності компанії. В умовах глобалізації міжнародні компанії набувають особливого значення, а управління людськими ресурсами, в тому числі мотивація, має свою специфіку.

Бажання та готовність працівників до роботи є одним з найважливіших факторів забезпечення продуктивності підприємства. Це система внутрішньої та зовнішньої мотивації, яка змушує працівників поводитися певним чином. Мотивація працівників - це довгостроковий вплив на працівників за певними параметрами, що змінює структуру їх ціннісних орієнтацій та інтересів і формує їх мотивацію.

Розробкою даної проблеми займалося багато науковців як зарубіжних так і українських, представники різних галузей науки. Пошуки шляхів мотивації працівників стали першопричиною і рушієм наукових досліджень Ф. Тейлора, Г. Ганта, Л. Гілбрет, Ф. Гілбрета, Е. Мейо, М. Фолет, Г. Емерсона. Водночас в економічно розвинених країнах відбувся бурхливий розвиток теорії і практики мотивації персоналу: виникли різні теорії мотивації (К. Алдерфера, В. Врума, Г.

Ганта, Ф. Герцберга, Д. Макгрегора, А. Маслоу, Д. МакКлелланда та інших), десятки систем матеріального стимулювання персоналу (Аткінсона, Барта, Бедо, Бігелоу, Кнеппеля, Роуена, Хелсі та ін.), системи колективної участі в доходах і прибутках підприємств (Вейцмана, Скенлона, Раккера). Мотивації персоналу присвячено праці таких зарубіжних дослідників як Дж. Обер-Кріс, Д. Сінк, Е. Цандер та ін.

Незважаючи на велику кількість досліджень обрана тематика не є досконало вивченою та потребує додаткового аналізу та стратегій покращення.

Мета цієї кваліфікаційної роботи полягає в ретельному аналізі сучасних методів мотивації персоналу в міжнародних компаніях, визначенні їхньої ефективності та розробці рекомендацій щодо їхнього оптимального використання.

Об'єктом дослідження є сам процес мотивації персоналу в міжнародних компаніях McDonald's, Apple, Microsoft, а **предметом** – сучасні методи та підходи до їх реалізації.

Виконання кваліфікаційної роботи передбачає виконання наступних **завдань**:

- Аналіз сучасного стану методів мотивації персоналу в міжнародних компаніях;
- Визначення факторів, які впливають на успішність впровадження сучасних методів мотивації персоналу;
- Визначення основних викликів та проблем , що виникають при мотивації персоналу;
- Дослідження методів мотивації, їх переваг та недоліків;
- Розробка стратегій для удосконалення сучасних методів мотивації в міжнародних компаніях, враховуючи специфіку діяльності їхньої діяльності;
- Порівняння українського та зарубіжного досвіду мотивації персоналу, визначення спільних та відмінних рис.
- Провести оцінку перспективи використання пропонованих стратегій.

Для досягнення цієї мети будуть використані різноманітні наукові методи, такі як аналіз літературних джерел, емпіричні дослідження, інтерв'ю з фахівцями та статистичний аналіз.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання соціально-економічних явищ і процесів, фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених щодо порядку визнання мотиваційного забезпечення в контексті управління фінансово-економічної безпеки підприємства. У роботі використано наступні методи: документування, оцінки, методи фінансового аналізу.

Джерелами інформації для проведення досліджень є Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, Постанови Верховної Ради України, Укази Президента України, інструкції по цьому питанню, типові положення, навчальні посібники, підручники, періодичні видання, дані первинного обліку, реєстри синтетичного і аналітичного обліку, фінансова і статистична звітність, річні плани підприємств, а також особисті спостереження в процесі дослідження підприємств.

Отримані результати дослідження матимуть практичне значення для управління персоналом міжнародних компаній, сприяючи підвищенню їхньої ефективності та конкурентоспроможності.

Актуальність обраної теми виокремлюється потребою в подальшому розвитку та вдосконаленні методів мотивації персоналу в умовах постійних змін у сучасному бізнесі. Отримані результати будуть корисні для академічного середовища, а також для практиків у галузі управління персоналом, що прагнуть досягнення високих результатів у своїй діяльності.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Еволюція та поняття мотивації персоналу в компаніях

Сучасний етап розвитку економіки України неможливий без використання людського ресурсу. Персонал є основним чинником зростання продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства. В свою чергу ефективне використання та розвиток персоналу на кожному підприємстві невід'ємно пов'язане з мотивацією праці. Саме мотивація є головним елементом в активізації людської діяльності, що включає в себе як матеріальні фактори так і ефективне функціонування персоналу.

При поганому управлінні мотивацією персоналу не будуть ефективні жодні стратегії, найсучасніше обладнання чи передові технології. Найвища продуктивність працівників можлива лише у випадку, якщо вони самі зацікавлені у високому результаті, який дозволить працівникові отримати задоволення його найважливіших потреб. [1]

Багато досліджень підтверджують те, що людина протягом трудової активності реалізує себе не більш, ніж на 30-40%, а вирішальним чинником результативності їхньої діяльності є мотивація.

Поняття «мотивації» не є новим, а його дослідженням займалися дуже багато науковців.

Адам Сміт був одним з перших, хто проаналізував тему мотивації. У своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» він сформулював концепцію «економічної людини», діяльність якої зумовлена особистими економічними інтересами та потребами і яка прагне поліпшити своє економічне становище. А. Сміт також звернув увагу на залежність між заробітною платою та результатами праці. Він писав, що щедра винагорода за працю підвищує працьовитість. Вища заробітна плата робить працівників продуктивнішими, слухнянішими і розумнішими. [2]

Наступним, хто продовжив думку Сміта був Ф. Тейлор – засновник

школи наукового управління. Він написав працю «Принципи наукового управління», де пояснював залежність рівня ентузіазму працівників від суми заробітної плати. Той факт, що платня була однаковою для всіх не заохочував працівників збільшувати свою продуктивність. На противагу такому підходу Тейлор запропонував систему «уроків», тобто чіткої інструкції по кількості і якості виготовленої продукції. Як результат, при успішному виконанні працівником уроку, йому виплачується надбавка 30-100% від заробітної плати. Можемо спостерігати, що в основі підходу Ф.Тейлора лежала матеріальна мотивація персоналу. [3]

Проте економічна наука змусила дослідників замислитись над тим, що працівників можуть мотивувати не лише гроші. Серед перших, хто висловив таку ідею був Е. Мейо – засновник школи людських ресурсів. У своїх дослідженнях він дійшов висновку, що головним мотиватором для підвищення продуктивності праці є не матеріальна вигода, а соціально-психологічні чинники, такі як клімат в колективі, соціальний статус працівника, спілкування з колегами. [4]

Як наслідок почалось активне дослідження психологічних аспектів мотивації. Зокрема Дж. Роттер розглядав зміни поведінки під час взаємодії з іншими людьми. Людина під час взаємодії очікує на задоволення основних цінностей та потреб: визнання, статусу, захищеності, домінування, самостійності, фізичного комфорту.

К. Роджерс дотримувався думки, що найважливішим мотивом у виборі типу поведінки є потреба розвитку і вдосконалення. Тобто людина прагне обирати лише ту діяльність, яка сприятиме розвитку її якостей та вроджених здібностей.

Саме поняття «мотивація» не є сталим і постійно змінювало своє трактування за дослідженнями різних вчених. Проте всі ці визначення мають схожий зміст та сенс. Розглянемо як транслиували це поняття вітчизняні та зарубіжні вчені у таблиці 1.1.

**Трактування поняття «мотивація» вітчизняними та зарубіжними
вченими**

Автор	Трактування
Крушельницька О. [5, с. 117]	Мотивація – це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу.
Мескон М. [6, с. 264]	Мотивація – процес стимулювання будь-кого до діяльності, що спрямована на досягнення цілей організації.
Бех І.	Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку
Дикань Н., Борисенко І. [7, с. 54]	Мотивація – це готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей
Колот Л. [8, с. 11]	Мотивація – це сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації
Маскон І.В. Бутко М., Белокур Є. [9]	Мотивація є процесом емоційно-чуттєвого співставлення образу власної потреби із образом зовнішнього предмету, або, це - внутрішній психічний механізм людини, який забезпечує пізнання предмету відповідно до потреби людини і який запускає правильну поведінку людини на привласнення цього предмету
Мочерний С.	Мотивація – це усвідомлене та цілеспрямоване спонукання працівника до праці, шляхом стабільного впливу на його потреби

Джерело: сформовано автором на основі [5,6,7,8,9].

Якщо узагальнити визначення відомого вченого, то мотивація - це сукупність особистих факторів, які впливають на працівника, його ефективність у досягненні власних цілей та цілей організації.

Найбільш відомою теорією мотивацією є теорія А. Маслоу. Її суть полягає в тому, що люди відчують певні потреби, які об'єднані у ієрархічно розташовані групи:

1 група – фізіологічні потреби: їжа, вода, повітря.

2 група – потреби в безпеці: захищеність, стабільність, залежність, свобода від страху, хаосу, порядок, закон.

3 група – потреби в приналежності і любові.

4 група – потреби у визнанні: визнання від інших людей, самоповага. Ця група має дві підгрупи: до першої належить потреби в досягненнях, у відчутті власної могутності, компетентності, у почутті впевненості, незалежності. Друга включає в себе потреби в репутації, престижі, завоюванні статусу, уваги, визнання.

5 група – потреби в само актуалізації: розвиток потенціалу і навиків для саморозвитку.



Рис.1.1 Піраміда потреб А. Маслоу

Джерело: сформовано автором на основі [10, с. 85]

В даний час існує більше 300 теорій мотивації. На наш погляд, стосовно аналізованої сфери, найбільш повно і точно відображають фактори мотивації змістовні теорії, в числі яких піраміда потреб А. Маслоу, модель Ф. Герцберга, а також теорії «Х», «У», «Z», що пояснюють мотивацію працівників з точки зору людських ресурсів (табл. 1.2).

Зміст теорій мотивації персоналу

Теорія мотивації	Зміст теорії
Піраміда потреб А. Маслоу	Людина задовольняє потреби за ступенем їх значимості: від більш насущних до менш. Розвиток особистості можливе за умови, що людина задовольнивши нижчі потреби (вітальні, потреба в безпеці), може задовольнити потреби більш високого порядку (в приналежності, у повазі, в самоактуалізації)
Двухфакторна модель Ф. Герцберга	Всі фактори, що визначають ефективність працівника і мотивують його до праці, розділені на внутрішні і зовнішні. Внутрішні чинники визначають задоволеність працею: професійний успіх, перспективи зростання і розвитку, визнання професійних досягнень і зовнішні: умови і зміст праці, умови оплати праці, відносини в колективі з колегами і начальством
Теорія «Х» Д. МакГрегора	Головним фактором є матеріальна залежність працівників. Тому, щоб працівники найкращим чином виконували свою роботу, необхідно їх симулювати в грошовій формі
Теорія «У»	Всі працівники мають певний потенціал, тому найкращих результатів можна досягти, якщо створити умови для реалізації цього потенціалу. Стимулами до праці є: самоствердження, моральне і матеріальне заохочення, примус
Теорія «Z» У. Оучі	Співробітники, впевнені в завтрашньому дні, у своєму добробуті, більш лояльні до організації і готові працювати з більшою віддачею

Хоча й існує багато розроблених теорій і схем мотивації персоналу, керівники дедалі частіше стикаються із труднощами у налагодженні міцних та довірливих стосунків з персоналом.

1.2. Сучасні стратегії та методи мотивації персоналу

Механізм мотивації – це сукупність організаційних, економічних, соціальних, матеріальних і психологічних інструментів і механізмів.

Механізми мотивації праці широко використовуються в багатьох країнах

для досягнення організаційного успіху, особливо в умовах конкуренції. Її функція полягає в тому, щоб надати гнучкості керівництву і визнати інновації в організації.

Механізм мотивації персоналу організації передбачає виконання таких завдань (рис. 1.1):



Рис.1.2 Завдання механізму персоналу

Джерело: [11].

Існує два способи мотивувати працівників: зовнішній та внутрішній.

Перший спосіб спрямований на вплив на працівників ззовні і базується на мотивах, які спонукають людей до певних дій, що призводять до бажаних результатів. Цей метод називається стимулюванням і є одним із засобів, за допомогою якого застосовується мотивація. Варто зазначити, що стимулювання все менше використовується як засіб управління людьми у зв'язку з поступовим розвитком людських відносин в організаціях.

Тому на перший план виходить другий метод мотивації - внутрішній, який фокусується на формуванні необхідної мотивації до роботи через навчання та тренінговий вплив на працівників. Цей метод, безумовно, є більш

складним і трудомістким, оскільки він базується на внутрішній мотивації працівника та її посиленні через поведінкові наслідки.

Ще одна класифікація методів передбачає їх поділ аналогічно до методів управління: адміністративні, економічні, соціально-психологічні (рис. 1.3)



Рис. 1.3 Методи управління мотивацією персоналу

Джерело: побудовано автором на основі [12]

Управління людськими ресурсами, в тому числі мотивацією праці, має базуватися на системному підході та принципах аналізу, оскільки воно впливає на весь персонал підприємства.

1. Адміністративні методи характеризуються прямим впливом суб'єкта на об'єкт управління.

Адміністративні методи орієнтовані на поведінкові мотиви, такі як усвідомлення важливості трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання працювати в конкретній компанії, культура праці тощо.

2. Економічний метод передбачає матеріальне стимулювання колективів та окремих працівників.

Економічний метод виступає як елемент господарського механізму, що гарантує ефективний розвиток підприємства. Це ціла система мотивації та стимулів, які спонукають працівників до якісної роботи. До таких методів відносяться:

- методи, що використовуються державними органами (оподаткування, регіональні та загальнодержавні кредитно-фінансові механізми);
- методи, що використовуються організаціями (економічні нормативи функціонування підприємств, системи матеріального заохочення працівників, системи відповідальності за якість та ефективність роботи, участь у прибутках та капіталі)

3. Соціальні та психологічні методи пов'язані з соціальними відносинами, морально-психологічними впливами. Ці методи допомагають мобілізувати почуття громадянськості та патріотизму, регулювати ціннісні орієнтації людей.

Вони регулюють ціннісні орієнтації людей через мотивацію, норми поведінки, створення соціально-психологічного клімату, моральне стимулювання, соціальне планування та соціальну політику в організації. Соціально-психологічні методи управління засновані на використанні моральних стимулів до праці та впливі психологічних методів на особистість, перетворюючи управлінські завдання на усвідомлені обов'язки та внутрішні потреби людини.

Окремим пунктом можна сказати про духовно-моральні методи, які відносяться в більшому обсязі до радянської моделі стимулювання співробітників. Це спрямованість на глобальні цілі, що озвучуються у вигляді гасел. Для задоволення у деяких працівників потреб вищого порядку в їх важливості і успіху керівництво компанії має виявити головні цілі компанії і робити політику їх досягнення духовно-моральними методами [13].

Найбільш поширені класифікації методів мотивації персоналу подамо у

вигляді таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація методів мотивації персоналу

Класифікаційна ознака	Методи мотивації	Характеристика методів мотивації
За способом впливу	Примушення	Грунтується на почутті страху перед покаранням у вигляді звільнення, переводу на нижчеоплачувану роботу, штрафу та ін.
	Винагородження	Базується на системі економічного (заробітна плата, премії, участь у прибутках) та неекономічного (нагорода, подяка, тощо) заохочення
	Солідарності	Передбачає формування у працівників цінностей і цілей, які близькі до цінностей і цілей організації (переконання, навчання, сприятливий соціально-психологічний клімат)
За суб'єктом	Самотивація	Внутрішньоособові методи, спрямовані на самого себе
	Сторонньої мотивації	Методи впливу суб'єкта мотивації на об'єкт мотивації
За спрямованістю впливу	Позитивні	Сприяють виникненню позитивних емоцій, що формують бажання досягти успіху в діяльності. Такими методами є будь-яке висловлення вдячності, грошові премії, підвищення по службі і т. п.
	Негативні	Різні види покарання (штрафи, позбавлення премії, зниження по службі, звільнення)
За місцем виникнення	Внутрішні	Задоволення від процесу праці, значущість праці, задоволення від спілкування із співробітниками
	Зовнішні	Зарплата, кар'єрний ріст, символи службового статусу і престижу
За економічним змістом	Фінансові	Оплата праці, премії, участь у доходах підприємства, оплата навчання та ін
	Нефінансові	Підвищення привабливості праці, кар'єрне зростання, участь в управлінні, підвищення кваліфікації, гнучкі робочі графіки, сприятливі умови праці та ін.

За функціональним призначенням	Економічні	Оплата праці, премії за якісні та кількісні результати праці, участь у доходах підприємства, оплата навчання, різні виплати та ін.
	Організаційні	Збагачення праці, вдосконалення організації та умов праці
	Соціальні	Службове зростання, підвищення кваліфікації, оплата транспортних витрат, харчування на роботі, матеріальні гарантії по безробіттю, надання житла, надання безвідсоткових кредитів, соціальне і медичне страхування та ін.
	Морально-психологічні	Підвищення привабливості праці, участь у справах організації, залучення працівників до управління підприємством, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, визнання заслуг

Таким чином мотивація є багатокomпонентним фактором впливу на продуктивність та успішність працівників а в результаті і компанії.

1.3. Мотивація як головний чинник підвищення ефективності праці персоналу

Кожен бізнес стикається з проблемою підвищення своєї ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Людські ресурси сьогодні є основною рушійною силою організаційного розвитку, а системи мотивації, як було доведено, є одним із способів підвищення ефективності праці персоналу. Дослідження показали, що раціональна система мотивації персоналу підвищує продуктивність праці на 40%. Мотиваційні системи можна розуміти як комплекс заходів, які спонукають людські ресурси компанії до ефективної роботи для досягнення цілей компанії.

Найефективнішою вважається система мотивації персоналу, яка охоплює різні форми мотивації відповідно до потреб працівників і можливостей

підприємства. Розглянемо основні форми мотивації на рисунку 1.4.

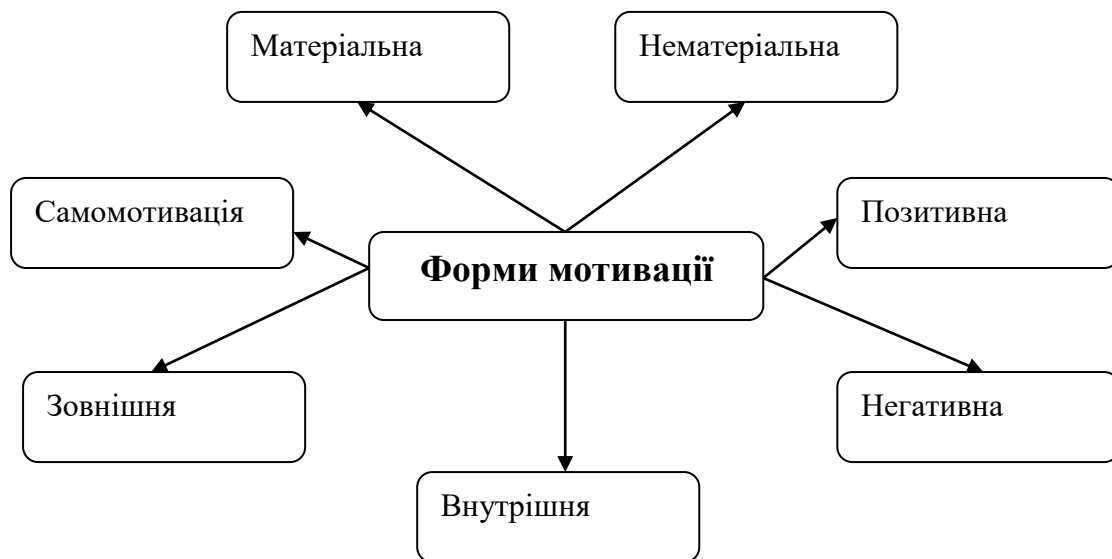


Рис. 1.4 Форми мотивації

В науковій літературі вчені виділяють дев'ять підходів до побудови систем мотивації персоналу:

1. Адміністративно-технологічний. Цей підхід ґрунтується на поділі складної трудової діяльності на окремі завдання та встановленні годин і заробітної плати для кожного завдання. За таких умов немає необхідності розробляти складні системи мотивації.

Однак цей підхід не набув широкого розповсюдження. Це пов'язано з тим, що персонал вважається найважливішим ресурсом компанії і має великий потенціал та унікальні здібності, але такий підхід не дозволяє їх використовувати. Також застосування управлінсько-технічного підходу знижує мотивацію працівників, оскільки відсутня незалежність у прийнятті рішень та можливість для творчості і самовираження.

2. Ресурсно-дефіцитний підхід. Це характерно для країн з плановою економікою. Основними причинами такого підходу були зниження цінності праці, фінансування соціального сектору за залишковим принципом та акцент на створенні суспільного споживання. Найбільш активно використовуваним методом пасивної мотивації було заохочення працівників до участі в трудовій діяльності незалежно від кількісних та якісних результатів кінцевої роботи.

3. Програмно-галузевий підхід. Вона передбачає диференційовані схеми стимулювання залежно від промислового типу підприємства. Таким чином, важка промисловість є більш пріоритетною, ніж легка. Для тих, хто працює у важкій промисловості було запропоновано значно вищу заробітну плату, соціальні пільги, харчування, медичне обслуговування та умови для відпочинку.

4. Ментальний підхід. Його застосовують у довготривалих ізольованих країнах, чії культурні традиції дуже відрізняються від європейських. Найбільшого поширення цей підхід набув у країнах Далекого Сходу (Японія, Південна Корея, Тайвань). Позитивним аспектом ментального підходу є те, що національні традиції можуть бути використані для застосування сучасних методів управління, організації праці та мотивації персоналу. Однак це гальмує розвиток ринкових відносин у чистому вигляді, вільних від національних обмежень.

5. «Патріархальний» підхід. Цей підхід схожий до ментального. Головна риса, що відрізняє ці два підходи полягає в тому, що розставляються пріоритети із застосуванням різних видів стимулів. Як результат, кожен із цих стимулів асоціюється з тим чи іншим працівником. Такий підхід може використовуватись на малих підприємствах.

6. Організаційний підхід. Він ґрунтується на припущенні, що особисті уподобання працівників є різноманітними і часто непередбачуваними, а тому потребують раціонально побудованої організаційної структури управління для ефективного вирішення поставлених завдань. Враховуючи, що одним з найважливіших мотивів у цьому підході є мотив досягнення, можна припустити, що працівник, який повинен прагнути до максимальної ефективності своєї роботи, буде шукати схвалення свого керівника в процесі реалізації своїх владних амбіцій. Як наслідок, працівник матиме можливість просуватися по кар'єрних сходах, брати на себе більш відповідальні завдання і, відповідно, підвищувати своє становище в організації.

7. Соціально-поведінковий підхід. В його основі лежить теорія малих груп, згідно з якою всередині працівників формуються бригади, невеликі команди. Однак цей підхід доречний лише тоді, коли першочергові потреби працівників мають соціальний характер.

8. Корпоративний підхід. Найважливішими стимулами є відчуття приналежності до компанії, визнання досягнень працівника, можливість брати участь у процесі прийняття рішень і прагнення до підвищення відповідальності за виконувану роботу. До позитивних результатів застосування корпоративного підходу до створення та розвитку систем мотивації персоналу в промислових організаціях можна віднести орієнтацію на розвиток компетенцій усіх працівників, акцент на розвиток активності трудового колективу, а також регулювання поведінки працівників, задоволення потреб як працівників, так і їхніх сімей, надання можливості підприємствам впроваджувати різні види персонального стимулювання.

9. Антропоцентричний підхід. Рушійною силою цього підходу є зростання інтелектуальних та когнітивних елементів робочої сили, які вимагають від працівників розвивати свої компетенції не лише на робочому місці, але й в рамках всієї організації. В основі лежать не наявні в організації ресурси, характер взаємовідносин між керівником і підлеглими, традиції тощо, а сукупність потреб працівників. За такого підходу мотиваційні системи зосереджуються на значних інвестиціях у працівників з метою підвищення їхніх компетенцій та якості життя. На сьогоднішній день підхід, орієнтований на людину, найкраще відповідає сучасним потребам. [14, с. 32-35].

Жоден з існуючих підходів до формування систем мотивації персоналу не може бути застосований у чистому вигляді. Необхідно відібрати основні ідеї кожного підходу та адаптувати їх до умов і специфіки діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ СТРАТЕГІЙ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

2.1. Загальна характеристика діяльності міжнародних компаній та їх підходів до мотивації персоналу

Мотивація праці – одна з тем, яка завжди привертає увагу у світовій практиці. Вітчизняна теорія та практика мотивації праці обмежується фіксованими тарифними ставками та винагородами на основі окладів, які є малоефективними.

Тому розробка систем мотивації праці на підприємствах повинна спиратися на вже накопичений світовий досвід. Серед різноманітних моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості промислово розвинених країн світу найбільш типовими є японська, американська, французька, британська, німецька та шведська моделі.

Розглянемо для початку японську модель мотивації персоналу.

Ця модель характеризується випереджаючим зростанням продуктивності праці над зростанням рівня життя, в тому числі заробітної плати. З метою заохочення підприємницької активності держава не вживає серйозних заходів для управління майновою ієрархією суспільства. Така модель можлива лише за умови, що всі члени суспільства мають високий рівень національної свідомості, ставлять інтереси держави вище за інтереси окремих осіб і готові йти на певні матеріальні жертви заради добробуту держави.

Порівняно з іншими індустриально розвиненими країнами, система мотивації праці в Японії є набагато гнучкішою. Вона традиційно базується на трьох факторах: професійна кваліфікація, вік і стаж роботи. Залежно від цих факторів заробітна плата робітників, технічного персоналу, менеджерів нижчої та середньої ланки визначається відповідно до тарифної сітки, яка визначає умовно-постійну частину заробітної плати працівника як суму виплат за трьома складовими: вік, стаж роботи та кваліфікацію і навички (які характеризуються

категорією та розрядом).

Більшість японських компаній використовують у своїй мотиваційній політиці сукупну систему, яка поєднує елементи традиційної (вікової та новітньої) класифікації посад працівника. У сукупній системі винагорода визначається за чотирма показниками: вік, стаж роботи, професійний розряд і результати роботи. Вік і стаж роботи складають основу традиційної персональної винагороди, тоді як професійний рівень і результати роботи складають основу «кваліфікаційної ставки». Трудовий стаж є основою для визначення величини норми праці, відомої як ставка заробітної плати.

Таким чином, використання трудових ставок виключає можливість автоматичного підвищення заробітної плати незалежно від кваліфікації та внеску працівника, що підвищує мотивацію до праці, яка в даному випадку безпосередньо пов'язана з результатами діяльності. Розглянемо особливості формування японської систем мотивації праці в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Особливості формування японської системи мотивації праці

Країна	Головні чинники мотивації праці	Відмінні особливості мотивації праці
Японія	-професійна майстерність -вік -стаж -результативність праці	-довічний найм -одноразова допомога при виході на пенсію

Джерело: побудовано автором на основі [15]

Наступною розглянемо американську модель.

Американська модель мотивації праці базується на заохоченні підприємницької активності та збагаченні найбільш активних верств населення. В основі моделі лежать соціокультурні особливості країни, а саме високий економічний добробут, а також акцент на досягненні особистого успіху для всіх.

Система трудової етики в США базується на винагороді.

Найпоширенішою є система змінної погодинної оплати праці за виконання стандартизованих завдань, що доповнюється різними формами преміювання.

Наразі однією з найпоширеніших форм оплати праці в США є поєднання елементів відрядної та погодинної оплати як для основних, так і для допоміжних робітників. У цьому випадку денний заробіток працівника визначається шляхом множення годинної ставки на кількість відпрацьованих годин. Якщо працівник не досягає денного порогу оплати в натуральній формі, він або вона продовжує працювати до тих пір, поки поріг не буде досягнутий. Це пояснюється тим, що, на думку американських економістів, премії вже включені до вищої заробітної плати працівника. Характерною рисою цієї системи є простота нарахування заробітної плати та планування заробітної плати. Однак більшість компаній у США та інших країнах схильються до комбінованої системи оплати праці та преміювання.

У США широко використовуються групові бонусні плани. У системі Скенлона, наприклад, керівництво і працівники заздалегідь домовляються про критерії співвідношення заробітної плати до загальної вартості чистої продукції. Якщо управління компанією прибуткове і досягається економія на заробітній платі, то за рахунок досягнутої економії створюється преміальний фонд, який розподіляється наступним чином: 25% виділяється в резервний фонд для покриття можливих перевитрат на заробітну плату. Решта 25% спрямовуються на преміювання керівництва, а 75% - на преміювання працівників. Премії виплачуються щомісяця в залежності від участі працівника в робочому процесі на основі базової заробітної плати та результатів роботи за попередній місяць. Наприкінці року весь резерв розподіляється між працівниками. Використовуючи цю систему, Midland Ross змогла підвищити продуктивність праці на 16%, знизити плинність кадрів з 36% до 2,6% і вдвічі зменшити кількість порушників трудової дисципліни на тому ж обладнанні.

За системою Rucker бонуси нараховуються незалежно від прибутку за попередній рік. Премії встановлюються як фіксований відсоток від чистої продукції, 25 відсотків коштів утримується, а решта розподіляється між

працівниками та керівництвом. На відміну від Скенлона, в цій системі немає колективного обговорення розподілу бонусів.

Система винагороди є гнучкою і передбачає регулярне оцінювання працівників, яке визначає рівень заробітної плати на наступний рік. Перегляд заробітної плати зазвичай проводиться кожні три місяці протягом першого року роботи і кожні шість місяців або рік після цього.

Деякі компанії в США прийняли нову систему оплати праці, в якій підвищення заробітної плати залежить не від продуктивності, а від розвитку кваліфікації та кількості набутих професій. Після завершення навчання за певною спеціалізацією працівникам нараховується певна кількість балів. Заробітна плата може бути підвищена відповідно до кількості цих балів. Кількість пройдених «кваліфікаційних одиниць», відповідні рівні кваліфікації та кваліфікації за спеціалізаціями є вирішальними факторами при визначенні заробітної плати.

Таблиця 2.2

Особливості формування системи мотивації праці у США

Країна	Головні чинники мотивації праці	Відмінні особливості мотивації праці
США	-заохочення підприємницької активності -якість роботи -висока кваліфікація	-поєднання елементів відрядної та погодинної систем -участь у прибутку -технологічні надбавки -премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту -дотримання технологічної дисципліни -система подвійних ставок

Джерело: побудовано автором на основі [15]

Основними перевагами, виявленими в процесі запровадження оплати праці на основі компетенцій, є підвищення мобільності робочої сили всередині підприємств, зростання задоволеності роботою, ліквідація середньої ланки

управління та скорочення загальної чисельності персоналу, в основному на шкоду робітникам та керівникам ділянок. При цьому значно покращуються внутрішньовиробничі відносини та підвищується якість роботи. На думку 72% опитаних керівників і працівників, у результаті впровадження таких систем у їхніх компаніях зросла продуктивність праці, знизилися витрати на одиницю продукції та витрати на оплату праці.

Що ж стосується французької моделі, то ця модель мотивації бізнесу характеризується більш різноманітним набором економічних інструментів, включаючи стратегічне планування та заохочення конкуренції, а також гнучку податкову систему. Її відмінною рисою є включення стратегічного планування в ринковий механізм. Основою ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, яка безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення суспільних потреб у товарах і послугах, зниження витрат виробництва.

У політиці оплати праці французьких компаній можна виділити дві тенденції: індексація заробітної плати відповідно до вартості життя та індивідуалізація заробітної плати. Індекс споживчих цін враховується в оплаті праці майже у всіх великих компаніях, і це відображено в колективних договорах з профспілками. У Франції принцип індивідуалізації оплати праці застосовується з урахуванням рівня професійної кваліфікації, якості виконаної роботи, кількості раціоналізаторських пропозицій та рівня мобільності працівників. Існує три основні підходи до індивідуалізації оплати праці

Для кожного робочого місця встановлюється мінімальна заробітна плата і «точка біфуркації», яка оцінюється відповідно до колективного договору. Результати роботи кожного працівника оцінюються на основі його власної роботи, а не на основі роботи, виконаної працівниками на інших робочих місцях. Критеріями внеску працівника в робочу силу є кількість і якість роботи та участь у соціальному житті підприємства.

Заробітна плата поділяється на фіксовану частину, яка залежить від посади та робочого місця, і змінну частину, що відображає результати роботи. Крім того, виплачуються премії за якість роботи та свідоме ставлення до праці.

Працівники беруть активну участь у спеціальних комітетах для обговорення питань оплати праці.

Компанії застосовують такі форми індивідуалізації винагороди, як участь у прибутках, продаж акцій компанії працівникам і виплата бонусів.

Французька модель вирізняється своєю методологією оцінки праці (часто багатогранною) та критеріями, що використовуються. Методологія може бути узагальнена наступним чином. Компанії оцінюють роботу працівників за бальною системою (0-120 балів) на основі шести показників: експертиза, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил безпеки, трудова етика та ініціативність. Працівники поділяються на п'ять категорій. До першої найвищої категорії належать працівники, які набрали від 100 до 120 балів, до другої - від 76 до 99 балів і т.д. При цьому застосовуються також різні обмеження. До першої категорії належать від 5 до 10 відсотків працівників у підрозділі та на посаді; до другої категорії - від 30 до 40 відсотків працівників; до третьої категорії - від 35 до 45 відсотків працівників. Якщо працівник відсутній від трьох до п'яти днів на місяць, премія зменшується на 25%; якщо працівник відсутній більше 10 днів, премія зменшується на 100%.

Таблиця 2.3

Особливості формування французької системи мотивації праці

Країна	Головні чинники мотивації праці	Відмінні особливості мотивації праці
Франція	-кваліфікація -якість роботи -кількість раціоналізаторських пропозицій -рівень мобілізації	-індивідуалізація оплати праці -бальна оцінка праці робітників за професійну майстерність -ініціативність -додаткові винагороди

Джерело: побудовано автором на основі [15]

Перевагою французької моделі стимулювання праці є те, що вона суттєво стимулює ефективність та якість роботи і виступає саморегулюючим фактором на шкалі оплати праці. У разі тимчасових труднощів заробітна плата

автоматично знижується, що дозволяє компанії безболісно реагувати на зміни на ринку. Ця модель гарантує, що працівники добре поінформовані про економічний стан компанії.

Далі розглянемо зміни мотиваційних систем у Великобританії.

Наразі у Великобританії існує два види винагороди, пов'язаної з прибутком: грошова винагорода та винагорода у вигляді акцій. Крім того, можна також використовувати схеми змінної винагороди, які повністю пов'язані з прибутком компанії.

У Великій Британії запроваджено участь у прибутках, коли фіксована заробітна плата плюс відсоток від прибутку компанії виплачується регулярно на основі індивідуального або колективного договору. Залежно від того, на якій основі вираховується сума, що розподіляється через систему участі в прибутках, розрізняють участь у прибутках, участь у чистому прибутку, участь у продажах або доданій вартості, участь у трудовому капіталі та чисту участь у трудовому капіталі.

Участь в акціонерному капіталі означає, що працівники вносять частину своїх особистих заощаджень в обмін на акції або облігації компанії і використовують ці кошти для придбання основних фондів або оборотного капіталу. Участь у капіталі передбачає передачу частини прибутку (доходу) компанії учасникам у вигляді дивідендів, відсотків, надбавок або бонусних виплат.

Трудова участь – це поєднання вищезазначених форм. Працівники отримують дохід у трьох формах: у вигляді основної заробітної плати, у вигляді дивідендів на основі їхньої праці та у вигляді дивідендів на основі інвестованого капіталу.

Згідно з практичним застосуванням цих моделей нової системи оплати праці у Великій Британії, дохід працівників від участі в прибутках у середньому становить 3% від їхньої основної заробітної плати, і лише в деяких компаніях він сягає 10%. Кількість працівників зросла на 13% після запровадження участі у прибутках, але середня заробітна плата в компаніях з

такими програмами була на 4% нижчою, ніж у традиційних компаніях. Водночас, участь у прибутках у формі акціонування позитивно впливає як на компанію, так і на працівників, покращуючи їхнє ставлення до роботи, створюючи позитивну атмосферу всередині компанії та заохочуючи до більш ефективної праці. Впровадження таких схем призводить до значного підвищення продуктивності праці.

Таблиця 2.4

Особливості формування системи мотивації праці в Великобританії

Країна	Головні чинники мотивації праці	Відмінні особливості мотивації праці
Великобританія	-дохід	-участь у прибутках -ділова участь у капіталі -трудова ділова участь -чисто трудова діяльність

Джерело: побудовано автором на основі [15]

Німецька модель мотивації праці фокусується на зацікавлених індивідах як вільних особистостях, які усвідомлюють свою відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному сенсі означає розуміння інтересів суспільства і знаходження свого місця в системі виробництва і споживання. Але не всі громадяни можуть працювати відповідно до вимог ринку. Німецька ринкова економіка називається соціальною, тому що держава створює умови для всіх громадян, запобігає несправедливості та захищає знедолених і вразливих, включаючи безробітних, хворих, людей похилого віку та дітей. Соціальна справедливість і солідарність є необхідними передумовами соціального примирення. Західні дослідники дійшли висновку, що гармонійне поєднання стимулів до праці та соціального забезпечення є однією з найкращих моделей в історії економічної теорії. Ця модель однаковою мірою гарантує як економічний добробут, так і соціальний захист.

Шведська модель стимулювання праці характеризується сильною соціальною політикою, спрямованою на зменшення майнової нерівності

шляхом перерозподілу національного доходу на користь менш заможних верств населення. З 1950-х років шведські профспілки підтримують принципи рівної оплати за рівну працю, мінімальної та мінімальної заробітної плати в колективних переговорах. З 1950-х років шведські профспілки проводять політику солідарної заробітної плати в колективних переговорах, що базується на принципах рівної оплати за рівну працю та скорочення розриву між мінімальною та максимальною заробітною платою.

Політика солідарної заробітної плати спрямована на досягнення кількох цілей. По-перше, вона сприяє розвитку ринкової конкуренції та постійному оновленню виробництва на основі новітніх досягнень науки і техніки. При цьому також дотримується принцип рівної оплати за рівну працю. У шведській мові це означає, що працівники, які мають однакову кваліфікацію і виконують схожі завдання в різних компаніях, отримують однакову заробітну плату, незалежно від результатів діяльності компанії. Наприклад, якщо з десяти компаній в одній галузі три є дуже прибутковими, п'ять - середніми і дві - збитковими, кожна з цих компаній отримує однакову заробітну плату за однакову роботу, тобто середній рівень заробітної плати, встановлений у галузевій угоді.

Шведські профспілки не дозволяють керівництву низькоприбуткових компаній знижувати заробітну плату нижче загального рівня, встановленого в колективному договорі. Тому підприємців заохочують модернізувати виробництво або закрити компанію. Таким чином, політика солідарної заробітної плати сприяє підвищенню прибутковості підприємств.

Ще однією особливістю солідарної заробітної плати є скорочення розриву між мінімальною та максимальною заробітною платою. Сама система, яка встановлює однаковий рівень підвищення заробітної плати, сприяє вирівнюванню рівнів заробітної плати. Заробітки низькооплачуваних працівників збільшуються, тоді як заробітки високооплачуваних працівників зменшуються. Крім того, під час переукладання колективних договорів профспілки часто намагаються включити до них спеціальні пункти, які

перевищують підвищення заробітної плати працівників нижчих тарифних категорій. Все це створює несприятливі умови для відтворення висококваліфікованих працівників як у матеріальному виробництві, так і в невиробничій інтелектуальній сфері [15].

2.2. Порівняння системи мотивації та стимулювання персоналу у світових компаніях

McDonald's – всесвітньо відома франчайзингова компанія. McDonald's був заснований у Каліфорнії в 1940 році братами Річардом і Морісом Макдональдами. Вони починали як кіоск з бургерами, а також пропонували молочні коктейлі, але з часом вони перетворили невеликий кіоск на всесвітню франшизу.

Місія McDonald's. Це те, як ми унікально годуємо та розвиваємо спільноти. Ми подаємо смачну їжу, щоб люди відчували себе добре під час їжі, ми пропонуємо зручне розташування, години роботи та доступні ціни, і наполегливо працюємо, щоб запропонувати швидкість, вибір і персоналізацію, яких очікують наші клієнти. Ми пропонуємо не просто їжу, а моменти гарного самопочуття, і все це з безтурботним, невибагливим, привітним, надійним характером, якого знають і люблять споживачі.

Наші цінності визначають нашу культуру, формують наші переконання, пріоритети та дії. Вони впливають на рішення, які ми приймаємо, на те, як ми ставимося один до одного, і на те, як ми презентуємо себе світові як бренд.

МакДональдз має довгу історію прагнення бути першопрохідцем і новатором, що цінує різноманітність, інклюзивність і справедливість. Ми прагнемо розкрити весь потенціал наших людей, створюючи інклюзивне робоче місце, де кожен співробітник відчуває, що його культуру, ідентичність і досвід цінують і поважають.

Наша мета в «МакДональдз» – годувати та розвивати громади. Коли ми говоримо «обслуговуємо мільярди», ми говоримо не лише про бургери. Ми

говоримо про служіння нашим громадам, клієнтам, команді, фермерам, франчайзі та постачальникам. Тому що ми знаємо, що є різниця між тим, щоб бути в громаді та бути її частиною. Межі міст, округів, навіть штатів.

Вони не створюють спільноти. Їх створюють люди. Нас постійно надихає те, як люди об'єднуються, як великі, так і малі, щоб підтримати свої громади. Але вони не можуть дозволити собі робити це самотужки - зараз вони потребують підтримки більше, ніж будь-коли. У відповідь на це ми визначаємо пріоритети нашої ролі та зобов'язань у десятках тисяч громад, де ми працюємо. Ми також говоримо про наш вплив на громади, яким ми служимо вже понад 65 років, і про те, як ми плануємо годувати і розвивати майбутнє цих громад протягом наступних 65 років [21].

McDonald є одним із провідних ресторанів швидкого харчування у світі. Вони в основному відомі своїми гамбургерами та напоями. Макдональдс має наступні основні продукти:

- Бургери та сендвічі
- Курка і риба
- Напої
- Пиріжки
- Картопля фрі
- Салати
- Морозиво

Успіх компанії обумовлений насамперед талановитою командою співробітників. Вони досягли успіху завдяки простому фундаменту, але вирішальну роль відіграв все ж таки колектив. Люди – найважливіший ресурс будь-якої організації, вони забезпечують взаємодію фінансових, технологічних та інших ресурсів. Сама корпорація стверджує, що одним із її завдань є залучення, утримання та розвиток талановитих людей на всіх рівнях. Керівництво «Макдональдз» розуміє, що фінансова винагорода не може бути єдиним заохочувальним фактором організації, тому існує багато нефінансових мотивів, спрямованих на задоволення потреб співробітників, таких як його

визнання, участь у прийнятті рішень, самореалізації, особистісне зростання та інші.[16] Як було зазначено вище, компанія процвітає з допомогою логічної інтеграції людських ресурсів. Компанія дотримується принципу: «Людина робить результат». Співпраця відіграє велику роль, оскільки робота в «McDonalds» заснована на групах та командах. Кожен співробітник по ланцюжку покладається своїх колег, у результаті, всі співробітники беруть участь у досягненні загального результату, кожен привносить свою частку у роботу цілої команди. [17] Співробітників нижнього порядку слід зарахувати до функціональної команди. Діяльність членів цієї команди сфокусована в одній сфері, і якщо вони залишають свою посаду, діяльність вищих ланок буде неефективною. В результаті команда є послідовно взаємозалежною. Усі співробітники – великий дружній колектив, у якому кожен готовий допомогти один одному, оскільки всі вони мають спільну мету – виконати свою роботу якісно та швидко. Без роботи одного співробітника вся команда втрачає мотивацію і зазнає краху своєї діяльності. «McDonalds» дотримується чотирьох простих принципів в управлінні персоналом:

1. Компанія розробляє різні системи мотивації для кожного свого підрозділу;
2. Персонал повинен мати чіткі та досяжні цілі;
3. Цілі повинні змінюватися хоча б раз на півроку. Наприклад, спочатку співробітник вивчає кількість клієнтів, потім досліджує кількість постійних клієнтів, потім аналізує збільшення продажів бізнесу. Цей спосіб дає можливість розкрити всі можливості співробітника;
4. Збільшення заробітної плати має бути розумним.[18]

Зіставлення реальних результатів із встановленими стандартами відбувається під час роботи ресторану. Менеджер на станції здійснює контроль, щоб від цих стандартів не було відхилень. Щоб працівники прагнули не відходити від встановлених стандартів, менеджери проводять оцінку діяльності робітників за допомогою спеціальних Контрольних листів спостережень (КЛС). У КЛС відзначають виконання всіх стадій роботи, підбивають підсумок у

відсотковому вираженні. За кількома КЛС, накопиченими за період три місяці проводиться атестація. Якщо встановлені стандарти та вимоги щодо роботи робітником не виконуються, то в особисту справу може бути записана догана. При накопиченні трьох доган робітник звільняється. У той же час за виконанням встановлених стандартів з боку самих менеджерів стежать менеджери вищого ступеня та директор. Функція мотивації проявляється у спонуканні себе та інших до діяльності задля досягнення особистих цілей чи цілей організації. У компанії «McDonalds» для мотивації працівників ресторану використовують різноманітні програми. Прикладом можуть бути безкоштовні обіди, змагання між касирами, проведення святкових корпоративних вечірок. Ще одним важливим знаряддям мотивації працівників є просування службовими щаблями, разом із підвищенням у зарплаті. Прикладом може бути система премій, запроваджена у ресторані «McDonalds». Щоквартальна премія за підсумками оцінки робочих показників виплачується кожні три місяці, згідно з індивідуальним графіком проведення оцінки робочих показників.

Розмір премії залежить від оцінки робочих показників за останні три місяці та становить:

- Оцінка «100%». Виняткові робочі показники плюс 25% від оплати за відпрацьований годинник;
- Оцінка «75%». Значні робочі показники плюс 15% від оплати за відпрацьований годинник;
- Оцінка «50%». Необхідне деяке покращення плюс 10% від оплати за відпрацьований годинник;
- Оцінка «25%». Неприйнятні робочі показники тобто премія не нараховується.

Можливість підвищення статусу робітника залежить від якості роботи члена бригади ресторану, і визначається шляхом підбиття результатів кількох КЛС, про які говоритимемо нижче. Якщо результати КЛС високі, проводиться навчання за новими обов'язками вище займаної посади та атестація за результатами навчання. Дані програми є стимулом для робітників до

підвищення якості та ефективності їхньої діяльності в компанії. McDonalds – найпопулярніша та найуспішніша мережа закладів швидкого харчування у світі, яка щодня обслуговує майже 58 мільйонів людей. З філіями по всьому світу, ця мережа швидкого харчування працює на основі дуже ефективної бази персоналу, вищої адміністрації та допоміжного персоналу.

Методи мотивації та стимулювання працівників в Макдональдс:

1. «Працівник місяця». У творчій сфері продуктивність працівників вимірюється їхньою ефективністю. У наших ресторанах є програма «Працівник місяця», яка присуджується працівникові, що досягнув найкращих результатів протягом місяця. Наприклад, прибиральниця, яка раніше почала прибирати кухню, або менеджер, який запровадив нову концепцію розвитку або розробив новий продукт чи послугу. Нагорода «Працівник місяця» є класичним прикладом того, як компанії мотивують своїх працівників шляхом їх винагороди.

2. Сприятлива ситуація. За деякими спостереженнями, метою компаній завжди є залучення нових працівників. Для цього вони намагаються стати найкращим роботодавцем у своїй галузі. Основна мотивація полягає в тому, що McDonald's пропонує розслаблюючу обстановку і більше не викликає стресу. У McDonald's немає розчарованих працівників; навпаки, видно, що працівники не бояться своїх босів. Дафт пояснює, що страх має тенденцію підривати довіру та комунікацію, що перешкоджає продуктивності та ефективності компанії, і, як наслідок, працівники не мотивовані робити свою роботу якнайкраще.

3. Соціальні можливості. Ще одним стимулом є можливість спілкування. Як зазначалося вище, працівники працюють у неформальному середовищі, де вони можуть спілкуватися під час роботи, а також мають можливість знайомитися з новими людьми та заводити друзів. Працівники вважають колектив своєю другою сім'єю, а нові співробітники завжди вітаються.

4. Гнучкий графік. Зрозуміло, що робота у фаст-фуді неприємна, низькооплачувана і часто тимчасова. Основний персонал McDonald's - студенти, і для них це перша робота, яка дозволяє заробляти на життя. Вони не зацікавлені у повній зайнятості чи гарантованих робочих відносинах. Важливою причиною, чому багато студентів обирають роботу тут, є те, що роботодавці пропонують гнучкий графік роботи. Досвід роботи в «МакДональдз» закладає фундамент для майбутнього працевлаштування. Люди з усіх верств суспільства можуть розпочати тут свою кар'єру, а після набуття досвіду роботи сміливо переходити на інші посади. Кожен працівник може самостійно встановлювати свій робочий час, щоб навчання та робота співіснували без конфліктів. Це гарантує, що працівники мають однаковий вплив на власний графік, покращує командний дух і формує повагу до роботодавця [19]. Крім того, працівники, які успішно пройшли випробувальний термін, отримують 15-відсоткову надбавку до погодинної заробітної плати та білий бейдж. Робота в «МакДональдз» не лише надає студентам фінансову підтримку, але й задовольняє їхню потребу в отриманні нових навичок, які допоможуть їм у майбутній кар'єрі.

5. Безкоштовні обіди та робочий одяг. Ще однією привабливою особливістю є те, що компанії пропонують своїм працівникам безкоштовні обіди. У деяких випадках працівники також отримують безкоштовні квитки в кіно або на екскурсії. Компанія забезпечує своїх працівників уніформою. Працівникам не потрібно думати про те, що одягнути на роботу, а лише підтримувати свою форму в належному стані.

6. Можливість вибору місця роботи. Працівники мають можливість обирати заклади «МакДональдз», в яких вони працюють, як правило, ті, що знаходяться поруч з їхніми домівками. Велика кількість закладів «МакДональдз» полегшує цю ситуацію, але вона обмежена великими містами.

7. Безкоштовне навчання. «МакДональдз» гарантує навчання для працівників усіх рівнів. Нові працівники проходять безкоштовне навчання.

Навчання не лише допомагає їм здобути нові навички, але й допомагає спілкуватися з майбутніми колегами.

8. Робота, доступна кожному. Для більшості людей робота в McDonald's вважається тимчасовою, але для деякого це єдиний спосіб заробити на життя (бідні, іммігранти, неосвічені люди). МакДональдз цінує кожного. Не існує жодних бар'єрів для працевлаштування, навіть для людей з обмеженими можливостями чи людей різних культур і національностей.

9. Робота в нічну зміну. Як відомо, McDonald's працює 24 години на добу. Працівники нічної зміни отримують на 40 відсотків більше за годину, ніж працівники денної зміни. Нічна робота збільшує дохід і розширює часові можливості працівників, але в багатьох випадках вона негативно впливає на здоров'я працівників.

10. Соціальна захищеність. Наступним стимулом є соціальне забезпечення. Працівники працевлаштовуються відповідно до трудового законодавства і користуються більшістю прав. Крім того, компанія не накладає фінансових санкцій за пошкодження майна. Також компанія оплачує медичний огляд працівника при прийомі на роботу.

11. Система виплати премій. Бонуси є важливим мотиваційним фактором. Наприклад, щоквартальні премії визначаються на основі оцінки результатів діяльності працівників. Під час оцінювання керівники аналізують результати роботи кожного працівника, дисциплінарні стягнення та порушення, пов'язані з роботою. В результаті працівникам виставляються бали, відповідно до яких розраховуються їхні премії.

12. Система «МакБакс». Додаткова фінансова винагорода є найбільш мотивуючим фактором для працівників. Працівники можуть отримати додатковий ваучер на 100 грн за зміну, якщо вони відповідають певним критеріям або проявляють творчий підхід до роботи. Наприкінці місяця працівники повинні обміняти зароблені McBucks зі своїм менеджером. При цьому менеджер конвертує McBucks у 100 гривень, які додаються до зарплати.

Згідно з опитуванням, 70% співробітників подобається ця програма винагороди.

13. Кар'єрний ріст. Можливості кар'єрного росту також забезпечують додаткову мотивацію. Тут кожен працівник може досягти кар'єрного росту. Це пов'язано з високою плінністю кадрів та відкриттям нових магазинів. Люди, які можуть виконувати кілька завдань одночасно, отримують підвищення. Наприклад, якщо ви допомагаєте колезі, вас, швидше за все, швидко підвищать, а для цього, крім працьовитості, потрібно бути ще й комунікабельним. Чим довше працівник працює в організації, тим більша ймовірність, що його підвищать.

Apple Inc. - це американська технологічна компанія, один з лідерів у світі в області електроніки, програмного забезпечення та інформаційних технологій. Заснована 1 квітня 1976 року Стівом Джобсом, Стівом Возняком та Роналдом Уейном як Apple Computer, Inc. У 2007 році компанія змінила свою назву на Apple Inc., щоб відображати більший спектр своєї діяльності.

Apple відома своїми інноваціями, такими як iPhone, iPad, Mac, Apple Watch і iPod. Компанія також розробляє власне програмне забезпечення, включаючи операційні системи macOS і iOS, а також різноманітні програми та сервіси, такі як iTunes, App Store, iCloud та Apple Music.

У своїй стратегії компанія ставить акцент на дизайн продуктів, високу якість виконання, ергономіку та інноваційні технології. Apple також відома своєю екосистемою, яка дозволяє споживачам інтегрувати різні пристрої та сервіси для покращення їхнього цифрового життя.

Крім виробництва апаратного забезпечення, Apple також активно розвиває програмне забезпечення, інвестує у дослідження та розвиток, а також має великий вплив на глобальну культуру та технологічну індустрію. Компанія має штаб-квартиру в Купертіно, Каліфорнія, США.

Організаційна культура Apple є ключовим фактором постійного успіху її бізнесу. Організаційна або корпоративна культура компанії споживчої електроніки встановлює та підтримує бізнес-філософію, основні цінності,

переконання та відповідну поведінку серед співробітників. Цей приклад бізнес-аналізу показує, що Apple має робочу культуру, яка мотивує людські ресурси підтримувати стратегічні цілі конкурентоспроможності. Наприклад, культурні риси компанії пов'язані з прагненням до інновацій, що є головним фактором, що визначає конкурентоспроможність бізнесу в галузі інформаційних технологій, онлайн-послуг і споживчої електроніки. Завдяки цій корпоративній культурі бізнес-операції сприяють реалізації місії та бачення Apple. Під керівництвом Тіма Кука компанія продовжує вдосконалювати свої культурні особливості, щоб максимізувати підтримку людських ресурсів для ділової актуальності на різних ринках світу. Apple формує свою бізнес-культуру та використовує її як інструмент для стратегічного управління та успіху багатонаціонального бізнесу. Корпоративна культура Apple зміцнює конкурентні переваги над іншими компаніями в різних галузях. Продукція компанії конкурує з побутовою електронікою та онлайн-сервісами Google (Alphabet), Samsung, Microsoft, Amazon і Sony. Крім того, Apple TV Plus конкурує з сервісами потокового відео Disney, Facebook (Meta) і Netflix. Ці конкуренти нав'язують сильну зовнішню силу, яка впливає на стратегічне управління компаніями в галузі, як показано в аналізі п'яти сил Apple Inc. У результаті культурні риси мають посилювати конкурентні переваги виробника iPhone через його робочу силу. Можна стверджувати, що Apple частково досягає цієї стратегічної мети завдяки впливу своєї організаційної культури на поведінку та ефективність роботи працівників.

Apple має організаційну культуру для творчих інновацій. Культурні особливості компанії зосереджені на підтримці високого рівня інновацій, що включає креативність працівників і мислення, яке кидає виклик умовностям і стандартам, наприклад, у дизайні побутової електроніки. ІТ-бізнес Apple залежить від культурної підтримки та узгодженості, які є визначальними факторами конкурентоспроможності та лідерства в галузі, особливо у вирішенні агресивних і швидких технологічних інновацій і розробки продуктів. Нижче наведено основні характеристики культури Apple:

- Першокласна досконалість
- Творчість
- Інноваційність
- Скритність
- Помірна боєздатність

Досконалість найвищого гатунку. Організаційна культура Apple передбачає кадрову політику, яка полягає в тому, щоб наймати на роботу лише найкращих з найкращих на ринку праці. Стів Джобс був відомий тим, що звільняв працівників, які не відповідали його очікуванням. Ця традиція продовжується і при Тімі Куку. Така традиція підтримує і зміцнює корпоративну культуру, яка заохочує, цінує і очікує першокласної досконалості від працівників технологічної компанії. Ця культурна риса також інституціоналізована в організації Apple. Наприклад, компанія має програми, які визнають і винагороджують досконалість серед працівників, що займаються розробкою програмного забезпечення. Досконалість підкреслюється як критичний фактор успіху в бізнесі, особливо в дизайні та розробці продуктів, що є основною стратегією зростання, описаною в конкурентній стратегії та стратегіях зростання Apple.

- Креативність. Ця культурна риса стосується створення нових ідей, які допомагають покращити технологічний бізнес та його продукти. Керівництво Apple надає перевагу креативності серед знань, навичок та вмінь працівників. Ця характеристика робочої культури дозволяє компанії забезпечувати достатній рівень креативності, особливо серед працівників, які беруть участь у процесах проектування та розробки споживчої електроніки. Креативність простежується в дизайні та функціях iPhone, Mac, iPad та інших продуктів, що входять до маркетингового міксу Apple (4Ps). Поряд з креативністю, оригінальність також підкреслюється в культурі як спосіб максимізації інтелектуальної власності компанії, такої як патенти на нові мобільні пристрої. У цьому відношенні організаційна культура допомагає

підтримувати здатність Apple задовольняти і перевершувати очікування та вподобання клієнтів.

- Інновації. Корпоративна культура Apple сприяє швидкому впровадженню інновацій. Технологічний бізнес часто оцінюється як одна з найбільш інноваційних компаній у світі. Спираючись на цю культурну рису, Apple навчає та мотивує своїх працівників до інновацій з точки зору індивідуальної продуктивності праці та внеску ідей у розробку продуктів, дизайн та інші процеси. Культура праці сприяє швидкому впровадженню інновацій, що лежить в основі операційного менеджменту Apple. Швидкі інновації гарантують, що компанія продовжує впроваджувати нові продукти, які є прибутковими та привабливими для цільових клієнтів на світовому ринку побутової електроніки та інтернет-послуг.

Apple має закриту організаційну культуру. Ця культурна особливість визначає методи розвитку людських ресурсів та управління персоналом виробника комп'ютерів MacBook. Секретність є частиною стратегії компанії, спрямованої на запобігання крадіжкам службової інформації або інтелектуальної власності, наприклад, дизайну наступних поколінь iPhone. Це також стратегічний управлінський підхід, який дозволяє Apple Inc. максимізувати свою перевагу над конкурентами. Завдяки культурі компанії, працівники мотивовані та очікують, що вони будуть зберігати ділову інформацію в межах технологічної бізнес-організації. Ця культурна риса підкріплюється організаційною структурою Apple (бізнес-структурою) та пов'язаними з нею політиками, правилами і трудовими контрактами, які забороняють розголошення інформації, наприклад, про технологічні прориви у сфері споживчої електроніки компанії. У цьому контексті робоча культура Apple допомагає захистити бізнес від корпоративного шпигунства та негативних наслідків переманювання працівників.

- Помірна войовничість. Корпоративна культура Apple має помірну войовничість. Ця риса пов'язана зі Стівом Джобсом та його бойовим підходом до лідерства. Він був відомий тим, що випадковим чином кидав виклик

співробітникам, щоб переконатися, що вони мають все необхідне для роботи в Apple. Сьогодні, під керівництвом Тіма Кука, компанія змінює свою корпоративну культуру на більш комунікабельну та менш войовничу. Тим не менш, войовничість залишається головним чинником впливу в технологічному бізнесі. Бізнес-культура Apple демонструє помірний ступінь войовничості, що створює виклики, які мотивують працівників до підвищення продуктивності.

- Переваги та вигоди. Поєднання першокласної досконалості, креативності та інновацій в організаційній культурі Apple підтримує лідерство компанії в галузі. Компанія вважається лідером з точки зору інновацій та дизайну продуктів, особливо у сфері побутової електроніки. Ці культурні характеристики дають змогу компанії Apple та її працівникам виділятися та випереджати конкурентів. Така культура компанії забезпечує успіх і конкурентні переваги, а також подальше зміцнення бренду компанії, що є однією з ключових сильних сторін бізнесу, показаних у SWOT-аналізі Apple Inc. Творчість і досконалість особливо важливі у швидких інноваційних процесах компанії для постійної конкурентоспроможності та розвитку бізнесу, незважаючи на агресивну конкуренцію з Samsung та іншими фірмами.

- Недоліки та слабкі сторони. Корпоративна культура Apple створює проблеми через акцент на секретності та помірний ступінь войовничості. Атмосфера секретності може обмежити взаєморозуміння між працівниками, тоді як помірна войовничість може обмежити або знизити моральний дух працівників. Ці культурні проблеми можуть знизити ефективність бізнесу та збільшити плинність кадрів. Apple Inc. може вирішити цю ситуацію, змінивши свою організаційну культуру, щоб зменшити войовничість, але не обов'язково усунути її. Ця рекомендація фокусується на зменшенні недоліків войовничості, не усуваючи переваг войовничих підходів у діяльності технологічної компанії. Крім того, Apple може інтегрувати нові культурні риси, щоб зберегти актуальність бізнесу, враховуючи тенденції та зміни у сфері інформаційних технологій, хмарних сервісів, дистрибуції цифрового контенту та індустрії побутової електроніки. [20].

Для того, щоб компанії залишалися на піку своєї діяльності та змушували своїх конкурентів боротися, важливо утримувати мотивованих працівників, які позитивно ставляться до роботи. Високий рівень плинності кадрів зазвичай призводить до додаткових витрат, а також сприяє зниженню морального духу тих працівників, яких вдалося утримати. Впровадження ефективних програм мотивації та утримання персоналу сприяє збереженню позитивного настрою працівників та підтримці високого рівня продуктивності, що сприяє розвитку компанії та досягненню конкурентних переваг. Цей аналіз буде присвячений оцінці стратегії утримання та мотивації працівників компанії Microsoft. За довгі роки свого розвитку компанія зіткнулася з певними проблемами у задоволенні потреб працівників, одночасно переконуючись, що впроваджені нею стратегії не обмежують прибутковість.

Microsoft Corporation - це американська технологічна компанія, що займається розробкою, виробництвом, ліцензуванням та підтримкою широкого спектра програмного забезпечення, апаратного забезпечення та послуг. Заснована 4 квітня 1975 року Біллом Гейтсом і Полом Алленом у місті Альбукерке, штат Нью-Мексико, як Micro-Soft (пізніше змінено на Microsoft у 1976 році).

Microsoft відома своїми операційними системами, зокрема Windows для персональних комп'ютерів та серверів, а також рядом продуктів для офісного використання, серед яких Microsoft Office (зокрема Word, Excel, PowerPoint та Outlook).

Компанія також має широкий спектр продуктів і послуг у сфері хмарних обчислень (Microsoft Azure), ігор (Xbox), пошуку (Bing), соціальних мереж (LinkedIn), інтернет-технологій (Internet Explorer, Edge), розробки програмного забезпечення (Visual Studio), а також штучного інтелекту та машинного навчання.

У своїй стратегії Microsoft активно використовує хмарні технології, штучний інтелект та інші інноваційні рішення для покращення продуктивності

користувачів та підвищення їхньої конкурентоспроможності. Компанія має штаб-квартиру в Редмонді, штат Вашингтон, США.

Вивчення стратегії Microsoft показало, що впровадження корпоративної культури співпраці в компанії може принести ряд переваг, таких як підвищення морального духу, поліпшення комунікації, підтримання репутації корпорації як «кращого роботодавця» і підвищення рівня задоволеності. Оцінка варіантів показала, що інтеграція середовища співпраці на робочому місці найкраще відповідає визначеним критеріям прийняття рішень і дозволяє працівникам позитивно оцінювати свій внесок, незважаючи на виклики, пов'язані зі скороченням пілг.

Під час стрімкого розвитку Microsoft як відомої технологічної компанії, що перевернула світ інновацій з ніг на голову, керівництво Microsoft зіткнулося з кількома кадровими проблемами, які потребували вирішення. У питаннях, починаючи від деяких випадків расової дискримінації і закінчуючи корпоративною реструктуризацією, компанія повинна була діяти швидко, щоб залишатися конкурентоспроможною. Однак найбільша проблема була пов'язана з мотивацією та утриманням працівників, з якою компанія не змогла ефективно впоратися і навіть спричинила ще більше падіння морального духу працівників через зміни в корпоративній культурі та скорочення пілг. Тому Microsoft зіткнулася зі складною проблемою покращення утримання та мотивації працівників за допомогою інноваційних стратегій, щоб утримати талановитих працівників у компанії та досягти конкурентних переваг.

Ключові критерії прийняття рішень щодо вирішення кадрових питань для Microsoft пов'язані з покращенням ставлення працівників до роботи, яку вони виконують, а також з тим, щоб вони були задоволені та утримувалися на своїх посадах. Якщо коротко, то ці критерії такі:

- покращити комунікацію між працівниками та керівництвом;
- визначити сфери, в яких працівники потребують змін;
- внести ясність у нові програми компенсацій та пілг;
- досягти високого рівня задоволеності працівників;

- оцінити ефективність роботи та переоцінити існуючу систему оцінювання;
- покращити імідж компанії як «бажаного роботодавця»;
- підтримувати прибутковість [22].

Варто зазначити, що деякі з перерахованих критеріїв, як очікується, принесуть більше позитивних результатів, ніж інші, однак, якщо розглядати їх як систему, то вони з великою ймовірністю підвищать задоволеність працівників Microsoft. Наприклад, критерій визначення сфер, в яких працівники потребують змін та вдосконалення, може бути більш ефективним у порівнянні з новим дизайном офісів, оскільки зміна зовнішнього середовища не вирішить жодних проблем без розуміння того, що робить працівників незадоволеними всередині компанії. Чотири запропоновані альтернативи, спрямовані на покращення мотивації та утримання працівників, слід проаналізувати в контексті визначених критеріїв прийняття рішень, щоб визначити, чи спрацюють вони для компанії. Наступна таблиця 2.5 була розроблена для того, щоб узгодити альтернативи з ключовими критеріями прийняття рішень.

Як показано в таблиці вище, визначені альтернативи мають потенціал відповідати критеріям прийняття рішень; хоча деякі з них мають більший потенціал, ніж інші, можна зробити висновок, що впровадження альтернатив як системи дозволить досягти кількох позитивних результатів для компанії. Наприклад, альтернатива співпраці та командної роботи відповідає чотирьом з п'яти критеріїв рішення, тоді як усна та письмова винагорода - трьом.

Однак, якщо їх впровадити разом, критерій рішення, який не був врахований однією з альтернатив, буде врахований іншою, і навпаки.

Таблиця 2.5

Аналіз альтернатив покращення мотивації

	Покращення комунікації	Визначення сфер для покращення	Надання чіткості програмам	Досягнення високих показників задоволеності	Оцінка ефективності та переоцінка існуючих систем	Покращення іміджу компанії як «бажаного роботодавця»	Підтримання прибутковості
Зустрічі з персоналом, зворотній зв'язок, посилення комунікації	Так	Так	Так	Ні	Так	Так	Так
Усні та письмові винагороди	Так	Ні	Ні	Так	Так	Так	Ні
Співпраця та командна робота	Так	Так	Так	Так	Ні	Так	Так
Анонімні опитування	Ні	Так	Так	Ні	Так	Так	Ні

Це означає, що коли Microsoft вирішить запровадити ці дві альтернативи як систему, критерій «додавання ясності в програми», який не може бути вирішений за допомогою усних і письмових винагород, буде вирішений за допомогою альтернативи співпраці та командної роботи. Таким чином, можна зробити висновок, що визначені альтернативи мають бали, які відповідають визначеним критеріям прийняття рішень, що вказує на високу ймовірність того, що Microsoft вирішить проблему, з якою зіткнулася компанія.

Таким чином проведення аналізу провідних іноземних компаній дає зрозуміти, що кожне підприємство має приділяти достатньо уваги на роботу з персоналом і на мотивацію персоналу зокрема. Оскільки методів мотивації є багато, слід детально аналізувати можливості підприємства, кількість робітників та інших факторів виробництва. Таким чином вибір способів мотивування працівників є індивідуальним та складається окрема для кожної компанії.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Основні шляхи формування мотивації персоналу на підприємстві на основі світового досвіду

Мотивація праці – одна з тем, яка постійно привертає увагу в усьому світі. Вітчизняна теорія і практика мотивації праці обмежується фіксованими тарифними ставками та формальними винагородами на основі заробітної плати, які є малоефективними. Тому при розробці систем мотивації праці на підприємствах варто спиратися на вже накопичений світовий досвід. Серед різноманітних моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості промислово розвинених країн світу найбільш типовими є японська, американська, французька, британська, німецька та шведська моделі.

Одним з найпоширеніших методів мотивації є використання фінансових стимулів. Це включає в себе системи преміювання, бонусів та інші фінансові заохочення за досягнення певних цілей та результатів. Створення чіткого шляху кар'єрного росту та можливостей для професійного розвитку є важливим фактором у мотивації персоналу. Це може включати навчання, тренінги, програми наставництва та інші ініціативи. Створення комфортного та сприятливого робочого середовища сприяє підвищенню мотивації працівників. Це включає в себе фізичне оточення, корпоративну культуру, баланс роботи та особистого життя тощо. Важливо визнавати досягнення працівників та надавати підтримку у вирішенні їхніх проблем. Це може бути виражене через словесні похвали, нагороди, а також різноманітні програми підтримки.

Японська модель. Ця модель характеризується тим, що зростання продуктивності праці випереджає зростання рівня життя, в тому числі заробітної плати. З метою заохочення підприємницької активності держава не вживає серйозних заходів для управління майновою ієрархією суспільства. Така модель можлива лише за умови, що всі члени суспільства мають високий рівень

національної свідомості, ставлять інтереси держави вище за інтереси окремих осіб і готові йти на певні матеріальні жертви заради добробуту держави.

Порівняно з іншими індустріально розвиненими країнами, система мотивації праці в Японії є набагато гнучкішою. Вона традиційно базується на трьох факторах: професійна кваліфікація, вік і стаж роботи. Залежно від цих факторів заробітна плата робітників, технічного персоналу, менеджерів нижчої та середньої ланки визначається відповідно до тарифної сітки, що характеризується категоріями та розрядами, яка визначає умовно-постійну частину заробітної плати працівника як суму виплат за три складові: вік, стаж роботи, кваліфікацію та навички [23]. Більшість японських компаній у своїй політиці матеріального стимулювання використовують комплексну систему, яка поєднує елементи традиційної (вікової) та нової трудової класифікації працівників. У загальній системі оплата праці визначається за чотирма показниками: вік, стаж роботи, професійний рівень та результати роботи. Вік і стаж роботи складають основу традиційної персональної ставки, тоді як професійний розряд і результати роботи є основою для визначення ставки робочої сили, відомої як «кваліфікаційна ставка». Таким чином, використання трудових ставок унеможливорює автоматичне підвищення заробітної плати без урахування кваліфікації працівника та його/її внеску в робочу силу, мотивуючи таким чином працівника до праці. [23].

Американська модель Американська модель мотивації праці базується на заохоченні підприємницької діяльності та збагаченні найбільш активних верств населення. Модель базується на соціокультурних особливостях країни, а саме на високому економічному добробуті, а також акценті на досягненні особистого успіху для всіх.

Наразі найпоширенішою формою оплати праці як для основних, так і для допоміжних працівників у США є поєднання відрядних та погодинних елементів. У цьому випадку денний заробіток працівника визначається шляхом множення годинної ставки на кількість відпрацьованих годин. Якщо працівник не досягає денного порогу для оплати в натуральній формі, він продовжує

працювати до тих пір, поки поріг не буде досягнутий. Це пов'язано з тим, що, на думку американських економістів, премії вже включені у вищу заробітну плату працівника. Особливістю цієї системи є простота нарахування та планування заробітної плати. Однак більшість компаній у США та інших країнах схильються до комбінованої системи оплати праці та преміювання.

Колективні системи преміювання широко використовуються в США. У системі Скенлона, наприклад, керівництво і працівники заздалегідь домовляються про критерії співвідношення заробітної плати до загальної вартості чистої продукції. Якщо управління компанією є прибутковим і досягається економія на заробітній платі, створюється преміальний фонд, який розподіляється наступним чином: 25% виділяється в резервний фонд для покриття можливих перевитрат по заробітній платі. З решти суми 25% виділяється на преміювання керівництва, а 75% - на преміювання працівників. Премії виплачуються щомісяця залежно від участі працівника в робочому процесі на основі базової заробітної плати та результатів роботи за попередній місяць. Наприкінці року весь резерв розподіляється між працівниками. Використовуючи цю систему, Midland Ross підвищила продуктивність праці на тому ж обладнанні на 16%, скоротила плинність кадрів з 36% до 2,6% і вдвічі зменшила кількість порушників трудової дисципліни.

Французька модель. Ця модель мотивації бізнесу характеризується більш різноманітним набором економічних інструментів, включаючи стратегічне планування та заохочення конкуренції, а також гнучку податкову систему. Її відмінною рисою є включення стратегічного планування в ринковий механізм. Основою ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, яка безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах та зниження витрат виробництва.

У політиці оплати праці французьких компаній можна виділити дві тенденції: індексація заробітної плати відповідно до вартості життя та індивідуалізація заробітної плати. Індекс споживчих цін враховується в оплаті праці майже у всіх великих компаніях, і це відображено в колективних

договорах з профспілками. У Франції принцип індивідуалізації оплати праці застосовується з урахуванням рівня професійної кваліфікації, якості виконаної роботи, кількості раціоналізаторських пропозицій та рівня мобільності працівників. Існує три основні підходи до індивідуалізації оплати праці:

1. Мінімальна заробітна плата та тарифна сітка для кожної посади, визначена відповідно до колективного договору. Результати роботи кожного працівника оцінюються на основі його власної роботи, а не на основі роботи, виконаної працівниками на інших робочих місцях. Мірою внеску працівника в робочу силу є кількість і якість праці та участь у громадському житті підприємства.

2. Заробітна плата поділяється на фіксовану частину, що залежить від посади та робочого місця, і змінну частину, яка відображає продуктивність праці. Крім того, виплачуються премії за високу якість роботи та сумлінне ставлення до праці. Персонал бере активну участь в обговоренні питань оплати праці в рамках спеціальних комітетів.

3. Компанії застосовують індивідуалізовані форми винагороди, такі як участь у прибутках, продаж акцій компанії працівникам та виплата бонусів.

Німецька модель Німецька модель мотивації праці фокусується на зацікавлених індивідах як вільних особистостях, які усвідомлюють свою відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному сенсі означає розуміння інтересів суспільства і знаходження свого місця в системі виробництва і споживання. Але не всі громадяни можуть працювати відповідно до вимог ринку. Німецька ринкова економіка називається соціальною, тому що держава створює умови для всіх громадян, припиняє несправедливість і захищає знедолених і вразливих, включаючи безробітних, хворих, людей похилого віку та дітей. Соціальна справедливість і солідарність є необхідними передумовами суспільного примирення. Західні дослідники дійшли висновку, що гармонійне поєднання стимулів до праці та соціального забезпечення є однією з найкращих моделей в історії економічної теорії. Ця модель однаковою мірою гарантує як економічний добробут, так і соціальний захист.

Шведська модель. Шведська модель стимулювання праці характеризується сильною соціальною політикою, спрямованою на зменшення майнової нерівності шляхом перерозподілу національного доходу на користь менш заможних верств населення. З 1950-х років шведські профспілки дотримуються егалітарного підходу до колективних переговорів. З 1950-х років шведські профспілки проводять солідарну політику заробітної плати в колективних переговорах, яка ґрунтується на таких принципах, як рівна оплата за рівну працю та скорочення розриву між мінімальною та максимальною заробітною платою. Політика солідарної заробітної плати спрямована на досягнення кількох цілей. По-перше, вона сприяє розвитку ринкової конкуренції та постійному оновленню виробництва на основі новітніх досягнень науки і техніки. При цьому дотримується принцип рівної оплати за рівну працю. У шведському трактуванні це означає, що працівники різних компаній, які мають однакову кваліфікацію і виконують схожі завдання, отримують однакову заробітну плату незалежно від результатів діяльності компанії. Наприклад, якщо з десяти компаній в одній галузі три є високоприбутковими, п'ять - середньоприбутковими і дві - збитковими, кожна з цих компаній отримує однакову заробітну плату за однакову роботу, тобто середній рівень заробітної плати, встановлений у галузевій угоді.

Шведські профспілки не дозволяють керівництву низькоприбуткових компаній знижувати заробітну плату нижче загального рівня, встановленого в колективному договорі. Тому підприємців заохочують модернізувати виробництво або закрити компанію. Таким чином, політика солідарної заробітної плати сприяє підвищенню прибутковості підприємств. Ще однією особливістю солідарної заробітної плати є скорочення розриву між мінімальною та максимальною заробітною платою. Встановлюючи однаковий рівень підвищення заробітної плати, сама система сприяє рівності в оплаті праці. Заробітки низькооплачуваних працівників збільшуються, тоді як заробітки високооплачуваних працівників пригнічуються. Крім того, під час укладання колективних договорів профспілки часто намагаються включити до

них спеціальні пункти, які перевищують підвищення заробітної плати працівників нижчих тарифних категорій. Все це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої сили як у матеріальному виробництві, так і в невиробничій та інтелектуальній сферах.

Сучасні тенденції формування зарубіжних систем мотивації праці в узагальненому вигляді наведено в таблиці 3.1. Загалом основні елементи мотивації праці в країнах з розвинутою ринковою економікою мають такі загальні принципи та особливості:

- незалежність працівника, необмежений вибір у межах, дозволених законом, і певна свобода дій у межах обов'язків економіста або керівника;
- як правило, ніхто не намагається «проїдати» все зароблене, оскільки кожен працівник боїться втратити джерело доходу; навпаки, кожен намагається більше інвестувати в нові технології, професійний розвиток і науку;
- системи стимулювання широко використовуються як інструмент диференціації винагороди в різних модифікаціях (асистент, консультант, начальник відділу, менеджер, директор тощо) відповідно до складності умов праці та важливості роботи;
- переважно використовуються погодинні ставки, які варіюються залежно від контрактної форми трудової діяльності;
- досить серйозне ставлення до нормування праці як важливого організаційного інструменту. Різні варіанти погодинної оплати праці передбачають зобов'язання виконати певний обсяг робіт, розрахований на основі прогресивних норм праці;
- у зарубіжній практиці погодинна заробітна плата як основна форма оплати праці та відрядна заробітна плата як допоміжна форма мають різні форми застосування. Як правило, це системи, в яких премії виплачуються за якісні показники роботи;
- пріоритет, що надається якісним показникам, підтверджується пріоритетом винагороди за розумову працю над фізичною;
- індивідуалізація винагороди на основі оцінки конкретних

компетенцій працівника;

- використання нетрадиційних методів матеріального стимулювання трудової активності (участь працівника в розподілі прибутку, участь в успіху компанії, безкоштовна передача або продаж акцій нижче ринкової ціни, накопичення коштів на спеціальних рахунках).

Таблиця 3.1

Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці

Країна	Головні чинники мотивації праці	Відмінні особливості мотивації праці
Японія	Професійна майстерність Вік Стаж	Довічний найм Одноразова допомога при виході на пенсію
США	Заохочення підприємницької активності Якість роботи Висока кваліфікація	Поєднання елементів відрядної та погодинної систем Участь у прибутку Технологічні надбавки Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту Дотримання технологічної дисципліни Система подвійних ставок
Франція	Кваліфікація Якість роботи Кількість раціоналізаторських пропозицій Рівень мобілізації	Індивідуалізація оплати праці Бальна оцінка праці робітників за професійну майстерність, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва Ініціативність Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення у старості)
Великобританія	Дохід	Участь у прибутках Ділова участь у капіталі Трудова ділова участь Чисто трудова участь
Німеччина	Якість	Стимулювання праці Соціальні гарантії
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація систем податків та пільг Сильна соціальна політика

Система мотивації в Україні повинна мати аналогічні складові, як і в інших країнах, але на сучасному етапі розвитку економіки основний акцент у цій системі має бути зроблений на рівні оплати праці та її зростаючій стимулюючій ролі. Детальне вивчення досвіду побудови мотиваційних систем в іноземних компаніях різних країн та аналіз існуючих систем мотивації на українських підприємствах дозволить виділити наступні напрямки: оплата

праці, різні плани участі в прибутку, колективні бонусні плани, індивідуалізація праці, форми матеріального та нематеріального стимулювання працівників. Можна розробити та впровадити нові підходи до управління мотиваційними процесами на українських підприємствах. Так, система мотивації працівників на українських підприємствах повинна чітко визначати цілі, встановлювати види заохочень залежно від досягнутих результатів, визначати систему оцінювання, тривалість та умови виплати винагороди.

3.2. Матеріальні та нематеріальні напрями удосконалення системи мотивації працівників

Емпірично доведено, що низька продуктивність праці є наслідком як слабкої, так і сильної мотивації (продуктивність спочатку зростає в результаті підвищення мотивації і поступово знижується, коли перевищується максимум). Розрахувати це - перлина управлінського завдання з суто особистим підходом.

До напрямків мотивації працівників можна віднести: матеріальне стимулювання, поліпшення якості робочої сили, вдосконалення організації праці, залучення персоналу в процесі управління і не грошове стимулювання. На основі цієї класифікації із урахуванням особливостей сучасного етапу розвитку виробництва можна запропонувати такі напрямки покращення стимулювання праці:

1. Цей напрям відображає роль механізмів стимулювання оплати праці в системі підвищення продуктивності праці. Одним з елементів удосконалення систем оплати праці є надання можливості працівникам брати участь у власності та інтересах компанії. Це є важливим стимулом для працівників, особливо для акціонерів. По-перше, можна запропонувати гнучкі схеми оплати праці: тарифні ставки можуть бути знижені, а премії можуть залежати від прибутку.

2. Рівень мінімальної заробітної плати регулярно переглядається з урахуванням інфляції і встановлюється на рівні не нижче мінімальної

заробітної плати, а при підвищенні заробітної плати в ТОВ часто підвищується заробітна плата працівникам, які були попереджені про скорочення.

3. Мультиплікатори застосовуються до заробітної плати при досягненні цілей бізнес-плану.

4. За фактично відпрацьований час працівниками на відповідному робочому місці, незалежно від їх індивідуальних кваліфікаційних розрядів, встановлювати доплату за шкідливі умови праці в розмірі до 20% максимального робочого розряду, передбаченого за встановленими умовами праці на відповідному робочому місці, за результатами інструментальних вимірів умов праці на момент проведення атестації робочих місць.

5. Доплату за роботу в нічний час (з 22 годин до 6 годин ранку) проводити у розмірі 100% тарифної ставки.

6. Вони встановлюються в межах діапазону посадових окладів кожної галузі:

- надбавки за високу професійну майстерність - до посадових окладів кваліфікованих робітників; надбавки за виробничу кваліфікацію - до посадових окладів керівників, професіоналів і службовців;

- доплати за суміщення професій (посад), розширення зон обслуговування або збільшення обсягу робіт у межах фонду заробітної плати, зекономленого за рахунок тарифних ставок вивільнюваних працівників, з урахуванням фактичного обсягу робіт працівників, що залишилися.

7. За виконання особливо важливої роботи на термін її виконання встановлювати додаткову оплату у розмірі 60% тарифної ставки.

8. Працівникам, яким повідомлено про звільнення і які приступили до нової або суміжної роботи протягом двох тижнів з моменту пропозиції, виплачується доплата до середньої заробітної плати за попереднім місцем роботи протягом двох місяців. Доплата скасовується, якщо працівник порушує трудову або виробничу дисципліну.

9. Здійснювати виплату винагороди за вислугу років

10. Встановити знижену норму виробітку на шість місяців для молодих працівників, які вступають на роботу після закінчення середньої школи, професійно-технічного училища або навчання без відриву від виробництва.

Негрошові методи мотивації вимагають залучення всієї управлінської команди, яка є основою колективу. Регулярне залучення співробітників і дослідження мікроклімату в компанії необхідні для розуміння потреб і підвищення продуктивності персоналу. Слідкуйте за подіями та спостерігайте за загальним настроєм колективу. Дружня атмосфера на робочому місці означає, що кожен працює ефективніше, заробляє більше грошей і менше піддається стресу.

Методи нематеріальної мотивації можуть відрізнятися залежно від сфери діяльності компанії.

Негрошова мотивація - це потужна іскра, яка запалює здоровий дух конкуренції в компанії. Сильна корпоративна культура є ключем до забезпечення надійної та лояльної робочої сили - такі марафони, як «100 днів виконання», «100 днів коду» та «100 днів продуктивності» стають все більш поширеними сьогодні. Сотні тисяч людей щодня приймають ці виклики не заради грошей, а заради власного задоволення, навчання та розвитку. Люди шукають не лише грошей, але й мотивації.

Програми негрошової мотивації накладають певні витрати на компанію, але в цілому вони мають набагато більший вплив, ніж витрати на виплату грошових премій. Додатковим фактором успіху є наявність у компанії самомотивованого персоналу. Енергійні, активні та ініціативні співробітники - це ключ до успіху. Тому грамотно розроблена система мотивації персоналу є найважливішим завданням кадрової політики.

Нематеріальні методи мотивації не передбачають створення статичних і універсальних моделей. У великих міжнародних компаніях впроваджувати такі програми може бути складніше, ніж у малих та середніх підприємствах. Негрошові методи мотивації мають бути простими для розуміння та впровадження. Найефективнішим є регулярний зворотній зв'язок з командою.

Наявність у команді прогресивного HR-професіонала, який має досвід побудови успішних команд, є великим плюсом.

Якою може бути нематеріальна мотивація: види та ідеї

- Надання оплачуваних відгулів, додаткових днів відпустки;
- Забезпечення гнучкого графіка для працівників;
- Вручення туристичних путівок, квитків на культурні заходи;
- Організація корпоративних заходів;
- Навчання співробітників;
- Персональна публічна похвала;
- Організація конкурсів і квестів серед усіх працівників;
- Складання планів кар'єрного зростання робітників (необхідно, щоб кожен працівник знав, що досягнення вищого професійного рівня відкриває перед ним нові посадові перспективи);
- Можливість постійного підвищення кваліфікації;
- Привітання працівників зі значущими датами (ювілей, весілля, народження дитини);
- Створення комфортних умов праці;
- Надання більшої свободи дій при виконанні поставлених завдань;
- Проведення мотиваційних нарад;
- Залучення співробітників до прийняття рішень;
- Заохочувальні відрядження;
- Інформування колективу про досягнення співробітника;
- Надання допомоги в сімейних справах (наприклад, надання транспорту при переїзді);
- Надання знижок на послуги компанії;
- Можливість додаткового заробітку;
- Організування харчування співробітників, спортивних залів або надання абонементів в спортивні клуби.

Ці нематеріальні стимули є прикладом уваги керівництва до своїх працівників. Соціальні заходи допомагають побудувати довіру та стабільний мікроклімат у компанії.

Матеріальні стимули можуть бути дуже ефективними для залучення і утримання талановитих працівників, оскільки вони надають конкретний і міркуваний стимул для досягнення результатів. Вони також можуть бути використані для вирішення конкретних завдань, таких як збільшення продуктивності, підвищення якості роботи або залучення до виконання конкретних проектів. Нематеріальні стимули можуть бути ключовими для створення здорового та продуктивного робочого середовища. Вони сприяють підвищенню морального духу колективу, збільшенню відданості компанії та зниженню шкідливих явищ, таких як втрата працівників та зниження продуктивності через вигорання.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Мотивація не є однорідним процесом, який впливає на поведінку індивідів та членів спільноти від початку до кінця. Вона формується на основі різнорідних процесів, які виконують функцію саморегуляції на певних етапах поведінки. Мотивація визначає, як і в якому напрямку використовуються різні функціональні можливості. Мотивація пояснює вибір між різними можливими варіантами поведінки, різними варіаціями сприйняття і можливим змістом думок, але не інтенсивність і наполегливість обраної діяльності та досягнення її результатів.

Об'єктом для дослідження було обрано всесвітньовідомі підприємства McDonald's, Apple Inc, Microsoft. Було досліджено систему мотивації в кожній компанії, виявлено переваги та недоліки різних систем та їх вплив на успішність компанії. Аналіз показав, які способи мотивації є ефективними та ймовірність впровадження таких методів мотивації на українському ринку.

McDonald's славиться своїми мотиваційними програмами. Прикладом можуть бути безкоштовні обіди, змагання між касирами, проведення святкових корпоративних вечірок. Ще одним важливим знаряддям мотивації працівників є просування службовими щаблями, разом із підвищенням у зарплаті. Прикладом може бути система премій, запроваджена у ресторані «McDonalds». Щоквартальна премія за підсумками оцінки робочих показників виплачується кожні три місяці, згідно з індивідуальним графіком проведення оцінки робочих показників.

Організаційна культура Apple передбачає кадрову політику, яка полягає в тому, щоб наймати на роботу лише найкращих з найкращих на ринку праці. Таким чином компанія забезпечує високий рівень послуг та сприяють розвитку працівників як персонального так і корпоративного розвитку в команді.

Компанія Microsoft теж високо цінує людський потенціал, адже він сприяє якісному розвитку компанії. Серед основних мотиваційних стимулів переважають матеріальні, що ґрунтуються на різного роду знижках на продукцію компанії, премії, можливість кар'єрного зростання.

Підприємства використовують матеріальні та не матеріальні методи мотивації. Використовувані підприємствами методи мотивації не ідеальні, але вони мають ефект і продовжують активно застосовуватися в практичній діяльності.

На підставі аналізу, можна зробити наступні висновки та пропозиції:

- Мотивація персоналу є ключовим чинником підвищення продуктивності та досягнення стратегічних цілей компанії. Розуміння і впровадження різних стратегій та методів мотивації є важливим елементом успішного управління.

- Системи мотивації в міжнародних компаніях варіюються в залежності від культурних, економічних та організаційних факторів. Підприємства повинні адаптувати свої стратегії до специфіки кожного ринку та країни, зважаючи на потреби та очікування місцевого персоналу.

- Матеріальні та нематеріальні напрями удосконалення системи мотивації працівників є важливими для забезпечення комплексного та ефективного впливу на працівників. Комбінація фінансових та нематеріальних стимулів дозволяє задовольняти різні потреби та мотиваційні фактори працівників.

- Як свідчать теоретичні та практичні дослідження проблематики системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства, чинні мотиваційні системи вітчизняних підприємств характеризуються домінантним застосуванням матеріальної форми мотивації, розставляючи при цьому основні акценти на заробітній платі. Основне завдання керівництва полягає у з'ясуванні кола інтересів та потреб усіх працівників, що забезпечить формування оптимальної системи мотивації персоналу.

Однак, важливо пам'ятати, що нематеріальні аспекти мотивації можуть мати значний вплив на задоволення та залучення працівників, ніж лише фінансові стимули. Залучення працівників до процесу прийняття рішень, визнання їхніх досягнень та створення сприятливого робочого середовища також є ключовими аспектами удосконалення системи мотивації.

Отже, рекомендується компаніям постійно оновлювати свої стратегії мотивації, враховуючи світовий досвід та найкращі практики, а також активно впроваджувати інноваційні підходи для стимулювання та збереження персоналу. При цьому основним чинником має бути забезпечення позитивного розвитку підприємства за рахунок покращення персоналу з урахуванням всіх потреб працівників як матеріальних так і нематеріальних.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 210–214.
2. Smith A. The Wealth of nation. URL: <https://www.britannica.com/topic/the-Wealth-of-Nations> (дата звернення: 16.05.2024)
3. Taylor F. W. Principles of Scientific Management. URL: <https://www.geeksforgeeks.org/principles-of-scientific-management/> (дата звернення: 16.05.2024)
4. Mayo E. Human Problem of an Industrial Civilisation. URL: <https://www.nature.com/articles/134201b0> (дата звернення: 16.05.2024)
5. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібник, Київ. Кондор, 2003. – 296 с.
6. Горенко А. І. Теоретичні основи мотивації найманих працівників. Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка. – 2016. – № 177. – С. 79-91.
7. Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посібник, Київ. Знання, 2008. – 389 с.
8. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник, Київ. КНЕУ, 2011. – 397 с.
9. Маскон І. В. Управління компанією, Київ, 2000. – 570 с.
10. Бондарчук Л. В. Особливості антикризового управління персоналом. Актуальні наукові дослідження в сучасному світі. – 2017. – №5. – С. 77-82.
11. Климчук А. О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 1. – С. 42–45.

12. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. Європейські перспективи. 2014. № 2. С.192-196.
13. Колот А.М. Мотивація персоналу. Підручник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2011. 340 с.
14. Іляш О. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб., Київ: Знання, 2010. – 476 с.
15. Зарубіжний досвід мотивації персоналу. URL: <http://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci> (дата звернення: 15.04.2024)
16. Мельник К.Г., Воржакова Ю.П. Діджиталізація управління бізнеспроцесами. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : збірник тез доповідей І Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 23 квітня 2020 р. Київ, 2020. С. 52–53.
17. Шестакова А.В. Стан та напрями розвитку персоналу аграрних підприємств в умовах цифрової економіки. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 2(58). С. 27–29.
18. Копішинська К. О., Топунова В. Ю. Принципи управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства. Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права в ХХІ столітті: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 26 жовтня 2021 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2021. Ч. 1. С. 55-56.
19. Пономаренко В. С. Інформаційні системи в управлінні персоналом : навчальний посібник. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2018. – 336 с.
20. Apple's Company Culture: An Organizational Analysis. URL: <https://panmore.com/apple-inc-organizational-culture-features-implications> (дата звернення: 15.04.2024).
21. McDonald's. URL: <https://careers.mcdonalds.com/> (дата звернення: 15.04.2024).

22. Microsoft Company: Employee Motivation and Retention. URL: <https://studycorgi.com/microsoft-company-employee-motivation-and-retention/> (дата звернення: 15.04.2024).

23. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. – 2016. – № 4. – URL: <https://www.nayka.com.ua/> (дата звернення: 30.04.2024).

24. Дашко І. М. Комплексна оцінка ефективної мотивації персоналу при соціально-економічному механізмі управління трудовим потенціалом підприємств харчової промисловості. Формування ринкових відносин в Україні. - 2013. - № 8. - С. 160-164.

25. Курманська В.Д. Мотивація персоналу у системі управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання. Ринок праці та зайнятість населення. - 2014. - № 3. - С. 26-29.

26. Скриль В.В. Ефективне використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом на підприємстві. Економічний форум. - 2015. - № 1. - С. 294-300.

27. 6. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посібник / В.В. Хмурова ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. - Київ: Центр учбової літератури, 2013. – с.284.

28. Чобіток В. І. Формування системи мотивації працівників на промислових підприємствах: теоретичний аспект. В. І. Чобіток. Економіка і регіон. 2015. № 3. С. 71-76.

ДОДАТКИ

Основні теорії мотивації

Теорії	Автор	Основний зміст
Ієрархії потреб	Маслоу	Ієрархія потреб представлена як піраміда з п'яти рівнів: 1) фізіологічні потреби; 2) потреби у безпеці; 3) потреби у власності; 4) потреби у визнанні; 5) потреби у самовираженні. По піраміді можна рухатися лише знизу нагору, коли потреби вищого рівня з'являються лише після задоволення потреб рівнем нижче.
Набутих потреб	Мак Клеелланд	Для людини характерними є три види потреб: в досягненні (успіху), в причетності, у владі. Згідно з теорією потреби розвиваються в результаті навчання і отримання життєвого досвіду
ERG	Альдерфер	Виділяється три групи основних потреб: існування, у зв'язках та зростанні. Потреби представлені в ієрархії, але рух за ними, на відміну від теорії Маслоу, можливий як зверху вниз, і знизу вгору.
Двох факторів	Герцберг	На робочому місці поряд з певними факторами, що викликають задоволення від роботи, у той же час існує окремий набір факторів, що викликає незадоволеність від роботи. В результаті експериментів автор дійшов висновку, що існує дві основні категорії факторів оцінки ступеня задоволеності від роботи, що виконується: гігієнічні фактори - умови роботи та мотиватори - досягнення, визнання заслуг, відповідальність, можливості для кар'єрного зростання.

Продовження додатку А

Справедливості	Адамс	Основну роль у виконанні роботи та одержанні задоволення відіграє ступінь справедливості (або несправедливості), яку відчують працівники у конкретній ситуації на своїй роботі. Працівники суб'єктивно співвідносять отриману винагороду із витраченими зусиллями та зіставляють її з винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу. Психологічне напруження виникає тоді, коли людина стикається з несправедливістю з урахуванням власних суджень. При цьому його мотивація знижується, і він працює гірше.
Очікування	Врум	Теорія заснована на взаємозв'язках між зусиллями, які робить індивід, його рівнем виконання робочих завдань та бажаністю асоційованих з наполегливою працею результатів. Працівник повинен мати такі потреби, які можуть бути значною мірою задоволені в результаті передбачуваних винагород
Модель ПортераЛоулера	Портер, Лоулер	Побудована на поєднанні елементів теорії очікувань та теорії справедливості. Модель включає чотири змінні: витрачені зусилля, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення.
X, Y	Макгрегор	Працівників можна розділити на два типи: тип X і тип Y. Людьми типу X потрібно керувати методами заохочення та покарання, тим самим примушуючи їх до праці. Для людей типу Y важливо створювати відповідні умови, в яких буде виявлятися їхня самомотивація.
Z (партисипативного управління)	Оучі	Співробітник починає працювати краще, якщо має можливість брати участь у діяльності та управлінні організацією