

Аліна НАГОРНА

здобувачка освітньо-професійної програми
«Фінансова грамотність», ЗУНУ
Науковий керівник – к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ
Світлана ПРОХОРОВСЬКА

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ: МАТЕРІАЛЬНІ ТА НЕМАТЕРІАЛЬНІ АСПЕКТИ

Успіх будь-якої організації значною мірою залежить від ефективності її персоналу. Одним із основних факторів, що впливає на продуктивність працівників, є система стимулювання, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні інструменти. На сьогоднішній день зарубіжний досвід удосконалення матеріального та нематеріального стимулювання персоналу набув широкого розповсюдження, і багато компаній по всьому світу активно використовують інноваційні стратегії для підвищення мотивації працівників.

Матеріальне стимулювання включає грошові винагороди, бонуси та соціальні пакети, тоді як нематеріальне охоплює можливості для професійного розвитку, гнучкі умови праці та моральне визнання. Оскільки кожен тип стимулювання має свої переваги та недоліки, важливо комбінувати їх, що дозволяє досягати максимальних результатів у розвитку організаційного потенціалу.

Удосконалення матеріального та нематеріального стимулювання персоналу є важливим аспектом управлінської практики в зарубіжних країнах, де застосовуються різноманітні методи та стратегії для підтримки мотивації працівників, підвищення продуктивності та забезпечення їхнього професійного розвитку.

Матеріальні стимули є основним інструментом, що використовується для мотивування співробітників у багатьох

країнах. У таких розвинених економіках, як США, Німеччина та Японія, існує чітка система бонусів і премій, яка базується на досягненнях працівників. Важливою складовою є системи преміювання за виконання особливих завдань, досягнення планових показників або успішну реалізацію проектів.

В Україні, де зарплати часто не відповідають міжнародним стандартам, матеріальні стимули можуть бути важливим фактором підтримки мотивації та лояльності персоналу. Підвищення матеріальних стимулів шляхом введення гнучких бонусних систем або поліпшення соціальних пакетів може стати ефективним засобом покращення роботи працівників.

Нематеріальні методи стимулювання включають визнання досягнень працівників, надання можливостей для професійного розвитку, навчання та кар'єрного росту. У країнах Скандинавії, таких як Швеція та Данія, особлива увага приділяється створенню сприятливих умов для самореалізації працівників, розробці системи наставництва, можливості для роботи над цікавою та значущою діяльністю [1].

У Японії існує глибока корпоративна культура, яка підтримує ідеї лояльності та довгострокової співпраці з компанією. Працівники мають можливість отримувати кар'єрне зростання, що мотивує їх до більш ефективної роботи.

В Україні нематеріальні стимулюючі інструменти поки що не настільки широко використовуються, однак вони мають величезний потенціал. Запровадження таких елементів, як гнучкий робочий графік, можливості для навчання та кар'єрного росту, стане важливим кроком у розвитку корпоративної культури.

Зарубіжні компанії активно використовують технології для удосконалення системи стимулювання персоналу. Це включає в себе використання програмного забезпечення для оцінки результативності роботи працівників, організацію внутрішніх освітніх платформ для підвищення кваліфікації, а також підтримку стартапів всередині компанії.

В Україні використання технологій для стимулювання персоналу лише набирає популярності. Впровадження таких інструментів дозволить зробити процес стимулювання більш об'єктивним та персоналізованим. Варто відмітити, що грамотно побудована система мотивування персоналу дасть змогу: «підвищувати бажання працівників сумлінно виконувати свою роботу; заохочувати їх бути активними й ініціативними у своїй повсякденній трудовій діяльності та досягати визначених цілей; сприяти розвитку потреби в самореалізації та особистісному зростанні розвитку; змінювати світогляд, внутрішні цінності та установки фахівців від негативного та споживацького їхнього ставлення до праці до втілення ідеї продуктивності командної роботи» [4].

За даними дослідження Gallup, близько 70% американських працівників вважають бонуси та премії важливими для підтримки мотивації та досягнення кращих результатів. Водночас понад 40% працівників повідомили, що відсутність чіткої системи преміювання може призвести до їхнього демотивування. Згідно з дослідженням WorldatWork 2021 року, 88% компаній у США використовують грошові бонуси як частину програми компенсації.

За даними Державної служби статистики України на 2024 рік, близько 50% підприємств в Україні застосовують різні форми преміювання. Найпоширенішими є премії за досягнення показників, успішне виконання проектів та інноваційні досягнення. Згідно з дослідженнями HR Portal, 38% компаній в Україні пропонують працівникам додаткові соціальні пільги у вигляді медичного страхування або компенсації за навчання. Це свідчить про поступове зростання уваги до матеріальних стимулів в українському бізнес-середовищі [2].

Згідно з дослідженням Gallup, 55% американських працівників вважають важливим визнання їхніх досягнень на роботі. 43% заявляють, що вони готові працювати більше, якщо компанія буде надавати більше можливостей для особистого розвитку. Водночас LinkedIn виявив, що 94% працівників

вважають, що компанія повинна інвестувати в навчання та розвиток своїх співробітників, підкреслюючи важливість нематеріальних стимулів для створення сприятливого робочого середовища.

У Великій Британії за даними CIPD, 65% компаній здійснюють регулярні програми розвитку лідерських навичок для своїх співробітників, а 55% надають фінансування для професійного навчання. У Нідерландах 68% компаній мають гнучкі умови роботи, зокрема можливість працювати віддалено, що підвищує рівень задоволеності працівників (джерело: Eurostat). Ці дані свідчать про те, що нематеріальні стимулюючі інструменти, як то кар'єрний розвиток і гнучкі умови праці, набувають все більшої популярності в європейських країнах.

В Україні 47% компаній підтримують своїх співробітників у розвитку через організацію тренінгів та навчальних курсів, згідно з результатами дослідження HR Portal. 80% українських підприємств підтримують ідею гнучкого графіку роботи та дистанційної праці, що дозволяє покращити баланс між роботою та особистим життям працівників. Це підтверджує, що українські компанії починають приділяти більше уваги нематеріальним аспектам стимулювання.

За даними McKinsey, 43% компаній у світі впроваджують технології для автоматизації процесів оцінки працівників та моніторингу їхніх результатів. Водночас HR Tech індустрія оцінюється в 24,3 мільярда доларів США у 2022 році та прогнозується, що до 2027 року вона зросте до 40,2 мільярда доларів. Це свідчить про зростаючий інтерес до використання технологій для оптимізації системи стимулювання та підвищення продуктивності працівників [3].

Ці статистичні дані показують, що зарубіжні компанії активно використовують матеріальні та нематеріальні методи стимулювання для підтримки високої продуктивності працівників. В Україні також спостерігається тренд до інтеграції сучасних підходів стимулювання, що може значно підвищити ефективність праці на національному рівні [2].

Для підвищення ефективності системи стимулювання персоналу в Україні, важливо впровадити кілька ключових стратегій. По-перше, необхідно запровадити гнучкі системи преміювання та бонусів, що базуються на результатах роботи працівників. Це дозволить адаптувати систему компенсацій до індивідуальних досягнень кожного співробітника, що, в свою чергу, стимулюватиме їх до покращення продуктивності та досягнення вищих результатів у роботі. Застосування таких систем дозволить ефективніше відзначати працівників за їхні успіхи та сприятиме зростанню їхньої мотивації.

По-друге, важливим кроком є розвиток нематеріальних стимулів. Інтеграція програм професійного розвитку, навчання та кар'єрного зростання дозволить працівникам відчувати підтримку з боку організації в їхньому особистісному та професійному розвитку. Визнання досягнень співробітників, надання можливостей для кар'єрного росту та створення сприятливих умов для самовираження також є важливими чинниками, що сприяють підвищенню їхнього задоволення роботою та лояльності до компанії.

Нарешті, важливо використовувати сучасні технології для стимулювання персоналу. Впровадження цифрових інструментів для оцінки продуктивності працівників, аналізу мотиваційних факторів і створення можливостей для самовираження дозволить автоматизувати процеси та зробити їх більш об'єктивними. Системи на основі великих даних та штучного інтелекту можуть допомогти компаніям визначити, які фактори найбільше впливають на ефективність роботи, а також адаптувати стратегії стимулювання під індивідуальні потреби кожного співробітника.

Зарубіжний досвід удосконалення матеріального та нематеріального стимулювання персоналу дає змогу зрозуміти, що успіх організації залежить від ефективної системи мотивації працівників. В Україні застосування цих підходів може значно підвищити рівень мотивації та задоволеності працівників, покращити їхню ефективність та забезпечити успіх компанії.

Зокрема, важливо розвивати не тільки матеріальні стимули, а й інвестувати в нематеріальні аспекти, такі як кар'єрний розвиток, визнання та особистісне зростання співробітників.

Список використаних джерел

1. Бахрушин В. Є. Особливості фінансування вищої освіти в Україні порівняно з іншими країнами. Удосконалення фінансування системи освіти України як передумова успішного реформування : монографія / за ред. С. А. Лондара ; ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2021. С. 251–264. URL: <https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/05/finansuvannya-osviti-2021.pdf>.
2. Державна служба статистики України. *Офіційний вебсайт*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 22.04.2025).
3. Малий і середній бізнес в Україні: виклики та перспективи у 2024 році. Програма розвитку ООН (UNDP). URL : <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undpua-smb-2024.pdf>
4. Прохоровська С. А. Напрями мотивування персоналу в умовах сучасних викликів. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України* [наук. журнал]. Вип. 27 Тернопіль : Економічна думка, 2022. С. 73-79.
5. Прохоровська С. А., Рассоха І. В., Демченко Ю. М. Стратегії адаптації вищої освіти до потреб ринку праці в Україні. *Наукові інновації та передові технології*. № 5 (33). 2024. С. 1250–1261.