

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра міжнародних економічних відносин  
та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

Цимбалюк Ольги Леонідівни  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 658.512/.513

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Системи мотивації персоналу в міжнародних компаніях  
(тема роботи)

за ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування”  
спеціальності 073 “Менеджмент”

Подається на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Цимбалюк Ольги Леонідівни  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи  
Зінчук Тетяна Олексіївна  
(прізвище, ім'я, по батькові)  
доктор економічних наук, професор  
(науковий ступінь, вчене звання)

ВСТУП.....		
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади формування понятійного апарату мотивації та еволюційне становлення hr-менеджменту.....		
РОЗДІЛ 2. Особливості системного підходу до мотивації персоналу в міжнародних компаніях.....		
РОЗДІЛ 3. Впровадження інноваційних технологій в процес удосконалення системи мотивації персоналу в міжнародних компаніях .....		
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ .....		
СПИСОК	ВИКОРИСТАНОЇ	ЛІТЕРАТУРИ
.....		
ДОДАТКИ .....		

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Роль мотиваційних практик в бізнесі зростає з кожним роком. В 2021 р. ефективність роботи компанії напряму залежить від працівників, їх рівня задоволеності, потреб та відповідно необхідності в розвитку. Надвичайно важливим став підбір стратегічно-вірного підходу до працівників, правильного управління працівниками відповідно до їх вмінь та забезпечення належного рівня мотивації і контролю кадрів.

Наукова проблематика пояснюється тим, що в сучасному економічному середовищі системи мотивації персоналу перебувають на рівні становлення та інтенсивного розвитку. HR-менеджмент при цьому стає вагомим важелем у побудові компанії та його роль стає більш відчутною.

*Аналіз останніх досліджень.* Темі дослідження HR-менеджменту, мотиваційних практик та розробки систем мотивації присвячували свої публікації такі вітчизняні вчені, як Руденко О. М., О.В. Дудченко, А.В. Ліпенцев, О.І. Аверіна, Балабанова Л.В., Журавльова П.В., О.В. Озаріна, Базалійська Н.П., Мостенська Т.Л., Міщук В.В., а також зарубіжні дослідники - D. Ulrich, F.I.Herzberg, J. Allen, S.B. Frederic, Е.Мейо, Ч. Тібу, М. Numan, V.Vroom, Maslow. Питанню дослідження мотивації праці на підприємстві присвятили свої наукові роботи зарубіжні вчені. Серед них: С. Зедк і М. Блад, Дж. Е. Розенц Вейг і Ф. К. Каст, Едвін Б. Фліппо, Кунц і О'Доннелл, Майкл Дж. Джусіус, Е. Мейо, М. Мескон, та ін. У працях зазначених учених з різних точок зору ґрунтовно описані питання щодо розуміння мотивації та системного підходу до ефективного управління персоналом. Зокрема, Abraham Maslow в своїй роботі "A theory of human motivation" досліджував питання ієрархії людських потреб на різних рівнях, починаючи від базових до потреб вищого рівня, як саморозвиток і

самореалізація, що дозволяло стверджувати, що мотивація персоналу різного рівня добробуту та суспільного статусу буде суттєво відрізнятися [1-2]. F.I.Herzberg розробив двохфакторну теорію мотивації або теорію факторів мотивації – чинників гігієни [3]. У своїх наукових працях Руденко О. М., О.В. Дудченко, зазначають значущість впровадження мотиваційних систем, які мають спрямовуватись на підвищення залученості та задоволеності персоналу від виконуваної роботи [4-5].

Таким чином, розробка систем мотивації, що стимулюють до ефективної праці є одним з основоположних функцій системи менеджменту будь-якої компанії [6, с. 28]. Вітчизняний дослідник А.В. Ліпенцев відзначав, що “статус кадрових підрозділів і відповідних мотиваційних систем в організаціях знаходиться на невисокому рівні та обмежується обліково-розпорядчими ролями; в т. ч., компанії не вбачають зацікавленості в плануванні подальшого розвитку працівників” [7, с. 269]. В 2021 р., в епоху діджиталізації та зміни поколінь (bebi-бумерів та міленіалів) дане твердження є не зовсім коректним. В організаціях HR-менеджери інтенсивно розвивають відчуття кадрової стратегії, копоративної культури та застосування мотиваційних практик. В сучасному світі мотиваційна стратегія дещо співзвучна із бізнес-стратегією і місією компанії. HR менеджмент розглядається як наука, що займається людськими ресурсами, їх формуванням, розвитком відповідно стратегічній меті підприємства [8].

*Мета кваліфікаційної роботи* – аналіз та обґрунтування існуючих систем мотивації персоналу в сучасних міжнародних компаніях компаніях (на прикладі ТНК “L'Oreal Group” та ТНК “Anubis Cosmetics”).

*Завдання кваліфікаційної роботи:*

- розкрити поняття систем мотивації та їх особливостей у бізнесі;
- виявити економічну сутність системи мотивації персоналу;

- проаналізувати існуючі особливості мотиваційних практик в міжнародному бізнесі;
- обґрунтувати мотиваційні системи в практиці діяльності компанії ТНК “L’Oreal Group”;
- оцінити ефективність системи мотивації в ТНК “Anubis Cosmetics”;
- розробити пропозиції щодо удосконалення системи мотивації персоналу за інноваційними технологіями.

*Об’єктом дослідження* кваліфікаційної роботи є системи мотивації в міжнародному бізнесі.

*Предмет дослідження* – ефективні практики формування систем мотивації в ТНК “Anubis Cosmetics” та ТНК “L’Oreal Group”.

Структура роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури та додатків.

*Методи дослідження* базуються на загальних економічних засадах щодо змісту і принципів розвитку міжнародного бізнесу. В процесі дослідження використовувалися загальноприйняті в економічній науці методи: статистично-економічний метод та системного аналізу. Основу дослідження містять наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, в яких висвітлені фундаментальні положення систем мотивації персоналу та практик HR-менеджменту.

*Інформаційними джерелами* дослідження є матеріали міжнародної статистичної звітності, наукова література з проблем теорії і практики систем мотивації та HR-менеджменту у бізнесі.

*Практичне значення одержаних результатів.* Основні висновки та практичні рекомендації роботи можуть бути застосовані в практиці HR-менеджменту у бізнесі в світовому масштабі.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПОНЯТІЙНОГО АПАРАТУ МОТИВАЦІЇ ТА ЕВОЛЮЦІЙНЕ СТАНОВЛЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ**

*Сутність та зміст поняття «мотивація» та системи мотивації персоналу.*

Згідно з останніми дослідженнями Гарвардської школи бізнесу, 10% співробітників компаній відповідають критеріям вмотивованості стосовно результатів роботи, решті - 90% потрібні чітко сформульовані завдання і стимули, щоб приносити користь компанії [1]. Відзначається, що від розробленої системи мотивації залежить успіх діяльності компанії. Мотивація персоналу за загальноприйнятим визначенням — це введення зручного середовища для роботи та застосування набору стимулів, які допомагають персоналу сумлінно працювати із спрямованістю на високий результат [2]. Цей метод взаємодії hr-спеціалістів є обов'язковим для побудови будь-якої з управлінських стратегій. Відповідальний підхід до систем мотивування працівників організації має такі переваги:

- зростання показника якості роботи;
- збільшення результативності міжнародного бізнесу в цілому;
- створення та підтримка позитивної і доброзичливої атмосфери в колективі;
- отримання показника довгострокової співпраці з персоналом;
- зростання лояльності персоналу;
- створення культури компанії [2].

Системи мотивації персоналу характеризуються як комплекс взаємозалежних заходів, які мають на меті стимулювати одного працівника або

персонал у цілому щодо досягнення вигоди та поставлених цілей компанії [3]. Залежно від країни, основних факторів мотивації та відмінних особливостей в системах мотивації міжнародним підприємством (організацією) буде отриманий відповідний ефект. Зарубіжні високоефективні системи мотивації праці дозволяють створити високопродуктивний кадровий потенціал, який працює на благо організації. Основними країнами, системи мотивації яких обрані зразком для наслідування є Японія, США, Франція, Німеччина (табл.1.1).

Таблиця 1.1

### Характеристика систем мотивації в окремих країнах світу

Країна	Основні фактори мотивації персоналу	Відмінні особливості	Ефект (отриманий результат)
Японія	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Професійна майстерність</li> <li>2. Вік</li> <li>3. Стаж</li> <li>4. Навчання = результативність</li> </ol>	<p>Довічний найм; присутня трудова мораль; характерний колективізм в роботі та наявність корпоративної філософії (культури).</p>	<p>Довічний найм гарантує персоналу виплати за вислугу років та неможливість зміни роботи; можлива втрата інтересу до роботи. Система допомагає зблизити працівників, навчає працювати в команді. Навчальні курси та поїздки всередині компаній стимулюються шляхом бонусації при отриманні результативності.</p>
США	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Якість роботи</li> <li>2. Висока кваліфікація</li> <li>3. Заохочення підприємництва</li> </ol>	<p>Поєднання відрядної і погодинної системи оплати праці; технологічні надбавки та премії.</p>	<p>Система мотивації дозволяє працівникам брати участь у вирішенні проблем компанії, що допомагає підтримувати довіру в компанії та спрямовувати на результативність.</p>
Франція	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Якість роботи</li> </ol>	<p>Бальна оцінка праці</p>	<p>Головним спонуканням</p>

	2. Кваліфікація 3. Кількість раціоналізаторських пропозицій	працівника; індивідуалізація оплати; ініціативність.	мотивації працівників є участь у прибутку підприємства, бо саме від нього залежить їх власна заробітна плата.
			<i>Продовження табл. 1.1</i>
Німеччина	Якість	Соціальні гарантії; стимулювання праці; розвиток індивідуальних навичок працівників.	Дана система мотивації дозволяє розкривати хобі кожного працівника; поєднання матеріальної та соціальної допомагає зблизити персонал та отримати грошову винагороду найрезультативнішому працівнику. В свою чергу, це може викликати непорозуміння в колективі відповідно до рівня оплати праці, який визначається виконаною роботою та кваліфікацією.

Джерело: сформовано автором на основі [4].

Згідно з представленими в табл.1.1 даними, відзначимо, що моделі систем мотивації окремих країн світу вказують на їх ефективність згідно із рівнем економічного розвитку країн, де вони запроваджені. Тим самим, системи мотивації в різних країнах світу суттєво відрізняються одна від одної у відповідності з менталітетом населення, підходами керівництва компаній та традиціями ведення бізнесу відповідної країни.

*Види та методи мотивації у бізнесі.*



Основним критерієм вибору виду мотивації у бізнесі є бажаний ступінь впливу та результативність [9]. У відповідності з цим, мотивація є прямого та непрямого ступенів впливу (табл.1.2)

Таблиця 1.2

### Основні види мотивації у бізнесі

Вид мотивації	Пряма мотивація	Непряма мотивація
Характеристика	Усвідомлене прагнення працівника до якісного виконання завдання, заздалегідь узгодженого	Не передбачає вплив на певного співробітника, включає приховані програми та приховані цілі.
Підвиди мотивації	Матеріальні стимули (премії, фінансова бонусація, бонусація за виконання планових показників, путівки та інші грошові заохочення); Нематеріальні стимули (відзнаки, нове робоче місце, коригування робочого графіка відповідно до потреб працівника)	Вся непряма мотивація в кінцевому підсумку базується на страху звільнення, який відповідає за компульсивну та звикальну якість непрямой мотивації.

Джерело: сформовано автором на основі [16].

У відповідності до викладеного матеріалу в табл. 1.2, види мотивації у сформованій системі мотивації включають прямий та непрямий вплив та різняться за своєю методикою, маючи на меті – стимулювання роботи працівника [10-11]. Крім прямої і непрямой мотивації, є інші важливі стимули, що впливають на ефективність співробітників (табл.1.3).

Таблиця 1.3

### Основні стимули, що впливають на ефективність персоналу

Назва стимулу	Характеристика стимулу	Ефект
Соціальний (соціальна мотивація)	Робота в колективі та розуміння факту приналежності до суспільства	Прагнення виконувати роботу якісно, щоб не підвести колектив та зберегти хорошу внутрішню комунікацію
Психологічний (психологічна мотивація)	Відчуття атмосфери в колективі та розуміння комунікації між персоналом	При наявності привітної і доброзичливої атмосфери в компанії, працівник націлений на продуктивнішу роботу та належне виконання своїх обов'язків.
Кар'єрний (кар'єрна мотивація)	Перспектива кар'єрного росту, розвитку та професійного зростання	Допомагає підтримувати атмосферу для здорової конкуренції та надає стимул до постійного бажання розвиватися
Освітній (освітня мотивація)	Будується на здобутті нових знань в процесі роботи	Проходження спеціалізованих курсів та конференцій, підвищення кваліфікації допомагає навчатися, сприяючи зацікавленості та залученості працівника та зростанню його професійної обізнаності.

Джерело: сформовано автором на основі [16].

Дані табл.1.3 свідчать про те, що методи мотивації є частиною організаційної культури та включають стимули та ефекти для персоналу.

Основне призначення стимулів полягає в забезпеченні високого рівня залученості персоналу до вирішення робочих задач компанії [14-15]. В теорії мотивації виділяють також наступні головні методи мотивації (табл.1.4).

*Таблиця 1.4*

### Основні методи мотивації

Назва методу	Характеристика
Примушення	Заснований на почутті страху перед покаранням, у вигляді звільнення з роботи чи штрафів.
Винагородження	Заснований на системі фінансових стимулів (заробітна платня, преміювання) та нефінансових (подяка, похвала).
Солідарність	Розвиток у працівників власних цінностей і цілей, які близькі до цінностей і цілей організації, що досягається шляхом переконання, виховання, навчання і створення сприятливого організаційного клімату в організації

Джерело: сформовано автором на основі [15].

Дані табл.1.4 свідчать про те, що обрані методи мотивації суттєво відрізняються відповідно до впливу на персонал та отриманого очікуваного результату. Виокремлюють такі методи фінансової мотивації, як премії і штрафи, грошові заохочення, прибавки до основної заробітної плати, бонусація за перевиконання та шість методів нефінансової мотивації бізнесу: мотиваційні наради; вітання зі знаменними датами; публічна похвала старанних працівників; заходи для підтримки командного духу; гнучкий графік як метод заохочення; додаткові вихідні; надання знижок [14].

*Еволюція hr-менеджменту та його місце в системі мотивації персоналу.*

Відповідно роль в мотивації персоналу та розробці мотиваційних систем бере участь управлінець компанії та менеджер з персоналу, адже є зв'язок між

HR-менеджментом, мотиваційними практиками та зростанням бізнесу. HR-менеджмент в процесі становлення пройшов три професійні революції, що характерно вплинуло на його становлення та підходи до побудови комунікації та мотивації персоналу (додаток А). Відповідно до даних табл. 1.5, місія HR-менеджменту в умовах перших 2-х революцій включала виконання стандартних функцій: рекрутинг, адаптація, кадровий супровід та підтримка комунікації всередині сформованого колективу. В умовах третьої професійної революції місією HR-менеджера постав пошук і вирощування транспрофесіоналів, різнопрофільних спеціалістів у зв'язку з ускладненням робочого процесу, впровадженням новітніх технологій, та трансформаційними процесами через зміну поколінь. Це значно видозмінило підходи HR-менеджменту до систем мотивування працівників [15].

Розглянемо еволюцію форм спільної діяльності і становлення HR-менеджменту для розуміння підходів до працівників та візначимо їх загальні особливості (додаток Б). Згідно з табл. 1.6 помітно, як еволюціонували основні принципи та мотиваційні системи HR-менеджменту із зміни контролю на побудову ефективних команд та включення працівників у вирішення питань компаній. В 2021 р., згідно з історичним розвитком менеджменту персоналу доцільно трактувати HR-менеджмент як: “кваліфіковану роботу, в якій центром виступає особистість з комплексом своїх прав і свобод, від визначення “кадри” варто відійти до використання “персонал” [16].

Відзначимо, що HR-менеджмент за часи становлення змінився, так HR-менеджмент, починаючи з 2020 р. змушений був прийняти зміни, які викликало захворювання – COVID-19. Карантинні умови для HR-фахівців постали новими для бізнесів, адже пандемія посилила стрес в командах. Основний акцент систем мотивації компаній під час пандемії – це принцип безпеки і колективного єднання в психологічному, розумовому та фізичному форматах. Для стійкості мотивації персоналу HR-ри компанії застосовували систему

мотивації персоналу з посиленням внутрішніх комунікацій, командних рішень, підтримці корпоративних цінностей, турботі про фізичне та ментальне здоров'я працівників.

## РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

*Особливості мотиваційних практик в міжнародному бізнесі.*

Мотиваційні практики в міжнародному бізнесі характеризуються особливостями та розробницькими і впроваджувальними характеристиками. Згідно з стандартами досліджуваних компаній, процедура розробки та впровадження мотиваційної системи складається з семи етапів (рис.2.1):



**Рис. 2.1. Схема етапів розробки та впровадження мотиваційної системи**

Джерело: сформовано автором на основі [16-18].

Існують незвичайні приклади систем ефективної мотивації персоналу зі світової практики, які є відомими завдяки розробленому та впровадженому механізму системи мотивації та зростанню вмотивованості персоналу. У світовій практиці є п'ять найбільш креативних і незвичайних випадків мотивації персоналу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Приклади ефективної мотивації в міжнародному бізнесі

	Характеристика мотивації	Очікуваний ефект
Нестандартні назви посад від Уолта Діснея	Згідно з думою засновника, важливість посади та відділу є більш важливим критерієм ніж розмір зарплати та умови праці.	Підвищення вмотивованості робітників, психологічного сприйняття своєї роботи та ролі в компанії.
Щоквартальна зміна робочого місця в HubSpot	Щоквартально персонал HubSpot обмінюється робочими місцями в рамках одного офісу.	Сприяє мінімізуванню образ в колективі за те, що в когось місце краще, що позитивно відображається на згуртованості.
Креативні стимули від японських компаній	У компанії Hime & Companу, основна частина персоналу жіночої статі, тому була введена система короткочасних відпусток працівницям, які перебувають в шлюбнорозривному процесі.	Позитивний вплив на психо-емоційний стан працівників та підвищення лояльності працівника до компанії, а це, в свою чергу, впливає на зростання результативності виконуваної роботи.
Домашні улюбленці на робочому місці в Airbnb	В компанії оренди жила Airbnb, співробітникам дозволяється працювати на робочому місці спільно з домашніми улюбленцями.	Зростання ефективності праці за рахунок, зниження рівня хвилювань персоналу через домашніх улюбленців і повноцінної концентрації на робочому процесі.

Презенти новим працівникам в Commerce Sciences	Кожен новий працівник отримує подарунок від останнього прийнятого на роботу співробітника.	Створення позитивного контакту між працівниками та спрощення адаптації.
--	--	---

Джерело: сформовано автором на основі [19].

Відповідно до викладеної інформації в табл. 2.1, правильна мотивація персоналу персоналу є ключовим фактором для розвитку компанії і головне завдання управлінця – застосувати правильний підхід до персоналу, враховуючи окрім класичних фінансових стимулів нематеріальні способи підвищення самовіддачі працівників.

#### *Аналіз мотиваційних підходів до персоналу ТНК «L'Oreal Group»*

Керівники ТНК “L'Oreal Group” розуміються на тенденціях міжнародного HR-менеджменту для нарощення людського капіталу, адже «людський капітал» є базисом для побудування комунікації з кінцевими споживачами. Головним завданням міжнародного управління ТНК “L'Oreal Group” є врахування культурних особливостей персоналу. Особливості HR-менеджменту в компанії ТНК “L'Oreal Group” полягають в побудові сильної команди диференційованих співробітників, зважаючи на цінності кожного працівника. Директор по персоналу ТНК L'Oreal стверджує, що: “співробітники – це найважливіший ресурс компанії, як і система мотивації, робочий графік, організація простору в офісі”. Компанія “L'Oreal Group” підтримує такі підходи в системі мотивації компанії (табл.2.2).

*Таблиця 2.2.*

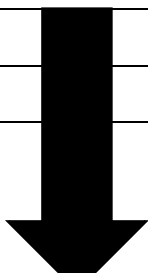
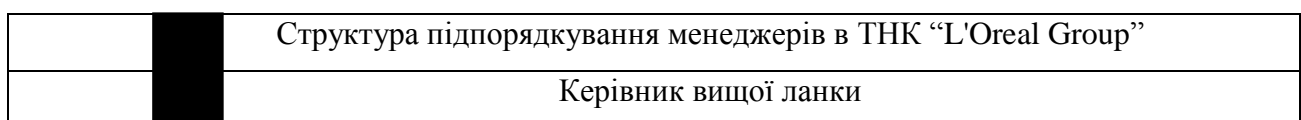
#### **Підходи в системі мотивації в компанії ТНК “L'Oreal Group”**

Підходи в системі мотивації	Характеристика	Ефект
Гнучкий графік роботи і всебічний Flex-підхід	В компанії реалізовано Flex-working hours. Практикується скорочення робочих годин в	Можливість приділення більше часу своїй родині, хоббі, захопленням і т.д.

	офісі - в п'ятницю робочий день триває до 16.00, влітку в п'ятницю до 15.00, а кожну останню п'ятницю літнього місяця до 14.00.	Компанія вірить в результат, а не в кількість відпрацьованих годин.
Activity based Working	Підхід, при якому у співробітника немає фіксованого робочого місця.	Свобода дій і стимул до генерації ідей, як мотиватор для молодого покоління.
		<i>Продовження табл.1.1</i>
Simplicity (підхід, який лежить в основі філософії бренду)	Співробітники отримують свободу в реалізації проектів, право самостійно приймати рішення і створювати нові підходи в роботі.	Розвиток ініціативних особистостей, формування майбутніх керівників та утримання задоволеності та зацікавленості в роботі.
Підхід: «Давайте святкувати наші перемоги!»	«L'Oréal Group» часто організовує заходи, приурочені відзначити хороші результати згуртованої команди.	Відчуття залученості, принципу згуртованості та підтримки позитивної атмосфери в колективі.

Джерело: сформовано автором на основі [39].

Співробітники компанії ТНК «L'Oreal Group» при працевлаштуванні отримують компенсаційний пакет та конкурентну заробітну плату, а також медичне страхування, страхування життя, компенсацію оздоровчих послуг, обідів, відвідування лекцій про здорове харчування, усвідомлене споживання, профілактику меланоми і т.д. Систему штрафів не застосовують до персоналу в ТНК «L'Oreal Group», а надають перевагу преміюванню працівників: за виконання плану, поставлених задач і КРІ. У випадку робочих складнощів, у досліджуваної компанії передбачення структура комунікації з лінійним менеджером і вибудовування нової стратегії вирішення задач (рис.2.1) [19].





Керівник підрозділу
Лінійний менеджер
Менеджер

**Рис 2.1. Схема підпорядкування менеджерів в ТНК “L'Oreal Group”**

Джерело: сформовано автором на основі [21].

У штаті ТНК “L'Oreal Group” досить багато різних за віком співробітників: від молодих співробітників до більш старшого покоління: x, y, z (рис.2.2.)

Назва покоління	Покоління X	Покоління Y	Покоління Z
Характерні риси	Цінують стабільність, старання, без зайвих амбіцій.	Легко адаптуються до змін, виявляють великий інтерес до питань захисту навколишнього середовища, для них важлива соціальна місія компанії.	Немає нічого неможливого, вони амбітні і незалежні.

**Рис. 2.2. Теорія поколінь в ТНК “L'Oreal Group”**

Джерело: сформовано автором на основі [21].

Теорію поколінь менеджери з персоналу ТНК “L'Oreal Group” адаптували під стратегію рекрутингу. ТНК “L'Oreal Group” - характерна диверсифікована команда в якій досягаються високі результати за рахунок зміни поколінь та різниці в застосовуваній системі мотивації. Кількість співробітників компанії становить 77 500 осіб у світі враховуючи більше 107 років інтенсивного розвитку. Тобто компанія за час існування досить лаконічно врахувала такі особливості HR-менеджменту, такі як культурна емпатія, адаптивність, дипломатія, семантичні здібності та фактори впливу зрілості людини. Розуміння людей із різних етнічних прошарків успішно здійснюється завдяки міжнародним фахівцям ТНК “L'Oreal Group” [20]. Теорія рівності ТНК “L'Oreal Group” зосереджена на тому, як впливає на мотивацію людей сприйняття, наскільки чесно до них ставляться; стверджується, що мотивація персоналу

збільшується, якщо люди вважають, що до них ставляться так само, як і до інших людей в їх групі (однакових за віком, рівнем освіти тощо) [20].

Франція – країна, звідки розпочався розвиток міжнародної компанії ТНК “L’Oreal Group”. Тож характерний компанії французький менеджмент кардинально відрізняється від японської системи менеджменту та європейського підходу до управління кадрами. Методика «незалежної поведінки французів» ТНК “L’Oreal Group” історично вплинула на міжнародне визнання французької продукції. Ця риса є характерною особливістю моделі французького менеджменту (рис. В. 2.3.)

Відзначимо особливості HR-менеджменту компанії в міжнародному бізнесі під час карантину, адже центр уваги менеджерів був зміщений на створення плану підтримки місцевої спільноти, співробітників компанії та низку косметичних мереж, так як ТНК “L’Oreal Group” пожертвувала один мільйон євро партнерським громадським організаціям, які надають допомогу постраждалим (Додаток Д).

ТНК “L’Oreal Group” як міжнародна компанія має ряд стандартів згідно з якими: працівники – це кваліфікована команда професіоналів та пріоритетним питанням є їх постійний розвиток та ріст (тренінги і курси з підвищення кваліфікації). (рис. Е. 2.5.) [10]. За даними офіційного сайту, ТНК “L’Oreal Group” почала тісно співпрацювати з компанією «VogushTime» через проведення тренінгів для мотивації персоналу компанії ще з 2016 року. Генеральний директор досліджуваної ТНК Марк Савчук стверджує, що системи мотивації під час коронавірусу будувалися на принципах згуртованості, соціально-психологічної підтримки, гнучкості та залученості. Підтримка ІТ-департаменту під час карантину була правильно побудована і працівники добре справлялися із технічними завданнями. Основні цінності корпоративної культури ТНК “L’Oreal Group”- командний дух і взаємна підтримка, а сильні сторони – в збалансованій бізнес-моделі, присутності у всіх каналах дистрибуції

та всіх категоріях.

Щорічне опитування для всіх співробітників компанії ТНК “L’Oreal Group” у 2021 році [22] показало такі результати:

- 92% опитаних стверджують, що зацікавлені у виконуваний роботі;
- 93% учасників опитування пишаються тим, що є частиною команди ТНК L’Oreal;
- 87% респондентів готові рекомендувати ТНК L’Oreal.

Результати опитування свідчать про високий рівень зацікавленості робітників, що характеризує впроваджену систему мотивації як ефективну та результативну. Адже означає, що працівник буде проявляти ініціативу та активність, що прямопропорційно впливатиме на його результати роботи. Фактор рекомендації, якщо працівник готовий рекомендувати компанію свідчить про належні умови праці, достатній рівень заробітної плати, хороше відношення, комфортне робоче місце та роботу в приємній команді однодумців [22].

#### *Оцінка ефективності мотивації персоналу в ТНК “Anubis Cosmetics”*

ТНК “Anubis Cosmetics” – відома компанія професійної іспанської косметики сім’ї Сайнз з 1982 року. Характерні особливості компанії – це інновації у виробництво та побудова вискоефективних систем у роботі з персоналом. В 2021 р. компанія Anubis Barcelona представляє понад 200 найменувань інноваційних косметичних засобів для професійного догляду за шкірою обличчя, тіла та SPA, представлених в галузі косметології в країнах Європи, Азії, Близького Сходу та Північної Африки [22]. Компанія має багаторівневу та всебічно розвинену систему виробництва, власні бази сировини та сучасні лабораторії, а також – штат висококваліфікованих фахівців у сфері косметології [22]. Менеджмент персоналу у виробника натуральної косметики «ANUBIS» включає в себе європейську модель менеджменту з акцентом на технологію та однакову для всіх місій компанії [22].

Цінності компанії Anubis Cosmetics включають п'ять основ:

- сімейна компанія;
- дослідження та розвиток
- соціальна та екологічна безпека;
- клієнтоорієнтованість;
- команда професіоналів [23].

З офіційних джерел компанії невідомо про кількість працівників у штаті. Компанія не популяризує себе, тому у вторинних джерелах інформації та на офіційному сайті компанії можна знайти незначну кількість інформації. Стосовно підходу до управління працівниками компанії, то як правило досліджуваній компанії притаманна модель управління, яка включає науково-інтелектуальний потенціал, дослідження та розвиток, який впливає на розвиток управлінських якостей і утворення команд висококваліфікованих менеджерів. Методи професійного розвитку персоналу в системі HR менеджменту компанії «Anubis Cosmetics» характеризуються чітким розмежуванням групи менеджерів та їх методів професійного розвитку (табл.2.1).

*Таблиця 2. 1.*

**Методи професійного розвитку та мотивації персоналу в системі HR менеджменту ТНК “Anubis Cosmetics”**

Групи менеджерів	Методи професійного розвитку та мотивації персоналу
Менеджери вищого рівня	Е-навчання, регулярні виїзні зустрічі та конференції, вебінари
Менеджери середньої ланки	Е-навчання, регулярні виїзні зустрічі та конференції; коучинг із зовнішніми організаціями
Молодші менеджери	Е-навчання; коучинг із зовнішніми організаціями, курси
Основний персонал	Навчання на робочому місці, е-навчання,

	<p>коучинг з менеджером, коучинг зі спеціалістами та курси підвищення кваліфікації.</p>
--	---

Джерело: сформовано автором на основі [22].

Відповідно до інформації в табл. 2.1, основна увага стосовно системи мотивації персоналу приділяється навчанню та саморозвитку персоналу, тобто із застосуванням нефінансових видів мотивації. Кар'єрний розвиток та становлення спеціаліста є важливими методами професійного розвитку персоналу компанії «ANUBIS Cosmetics».

До оцінок ефективності менеджменту персоналу у виробника натуральної косметики «ANUBIS Cosmetics» належать:

- рівень задоволеності співробітників.
- період роботи в компанії.
- інтенсивність розширення штату.
- співвідношення кількості організованих навчань/тренінгів/зустрічей відповідно до результативності співробітників.
- відсоток кар'єрного просування/розширення обов'язків.
- відсоток скорочення штату компанії та формування кадрового резерву.
- наявність сформованої основи для розвитку працівника з подальшим підвищенням ефективності. [22].

Методів оцінки ефективності у компанії декілька, основні з яких такі, як: мозковий штурм – метод оцінки та об'єктивного вирішення ситуацій, які виникли в результаті роботи колективу. «Тижневі зустрічі-планерки» - метод оцінки ефективності проробленої роботи з розбором часових затрат на виконані обсяги робочих задач. Assessment centre - ґрунтовний та ресурсоемкий метод, в моделюванні робочих ситуацій для працівників та керівників. До процесу залучаються спостерігачів з інших відділів/команд для оцінки команди та процесу [23].

### **РОЗДІЛ 3. Впровадження інноваційних технологій в процес удосконалення системи мотивації персоналу в міжнародних компаніях**

В 2021 р. міжнародні компанії зіштовхуються з контекстом робочих місць, який змінюється, відповідно до змін управління людським капіталом у світі та трудових відносин в цілому. Так, опитування Deloitte, проведене у 2020р. між представниками бізнесу та HR-спеціалістами в чисельності більш ніж 10 000 респондентів із 150 країн, засвідчило, що бізнесу необхідно пропрацювання напрямків розвитку, впровадження нових стратегій по роботі з персоналом в епоху цифронізації суспільства [27]. Аналітичні дані сучасності згідно з кадровими змінами та тенденціями дають змогу прогнозувати подальші внутрішні зрушення у сферах життя.

Прогнозовані інноваційні технології/тенденції, які вплинуть на системи мотивації персоналу в міжнародних компаніях [27-29]:

1. Зростання аутсорсингу та зменшення кількості працівників в офісах: за даними опитування Deloitte, 2020 р. глобальний дохід ринку аутсорсингу склав \$97,6 млрд дол. США. Відповідно ринок аутсорсингу бізнес-процесів

генерує \$33,6 млрд дол. США, що на 50% менше порівняно з \$64 млрд дол. США, які надає ІТ-аутсорсинг (рис.3.1). Провідним фактором, який підтримує ріст використання послуг аутсорсингу, на думку керівників міжнародних компаній та HR-фахівців, як 2016 р., так і 2020 р. залишається зниження витрат компанії.



**Рис. 3.1. Дохід глобального ринку аутсорсингових послуг**

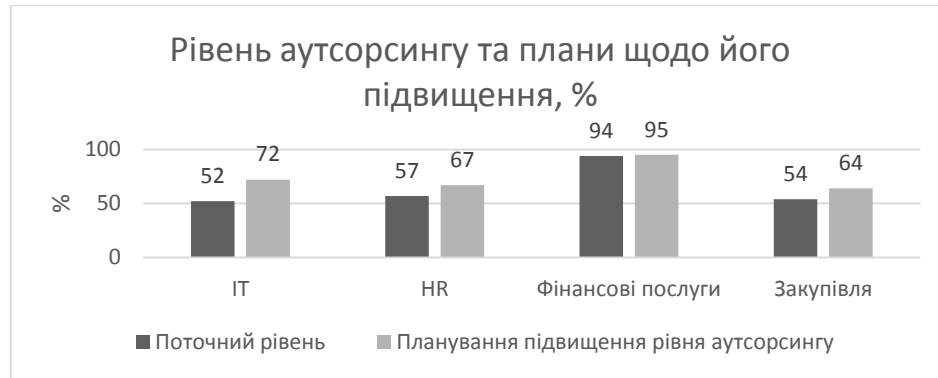
Джерело: сформовано автором на основі [27].

Згідно з даними, опублікованими компанією Deloitte, 2021 р. 52 % ІТ-послуг у світі були надані на основі аутсорсингу [28]. Порівняно з даними 2018 року і показником в 31% показник аутсорсингу якісно зріс на 64,5 %. Серед найбільших споживачів аутсорсингу - ІТ та управління персоналом, де збільшення обсягу послуг, переданих на аутсорсинг, минулого року становило, відповідно, 46% та 52%. Якщо перераховані вище галузі показують значне зростання лише в останні роки, то темпи розвитку сфери управління інфраструктурою організації (facility management) є постійними вже більше 10 років і збільшуються на 10-15% щорічно [28]. У дослідженні 2021 Global Shared Services and Outsourcing Survey Report компанія виділяє серед затребуваних аутсорсингових сегментів ІТ, HR, фінансові послуги. Більше 60% учасників опитування мають на меті підтримку та підвищення поточного рівня аутсорсингу.

Основні результати по застосуванню аутсорсингу для міжнародних компаній, згідно з даними опитування 2021 Global Shared Services and

Outsourcing Survey Report такі:

- 88% зниження витрат;
- 78% стандартизація і ефективність процесу;
- на 63% зростання цінності бізнесу;



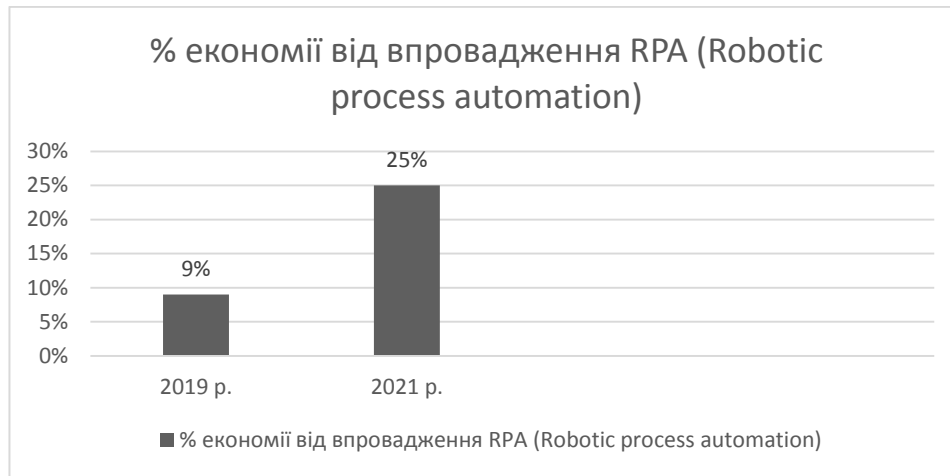
**Рис. 3.2.** Діаграма рівня аутсорсингу та плани щодо його підвищенн за даними опитування 2021 Global Shared Services and Outsourcing Survey Report, де кількість опитаних керівників становила 600 організацій з шести індустрій

Джерело: сформовано автором на основі [28].

У відповідності із зібраними аналітичними та прогностичними даними підсумуємо, що зміни у світовій практиці персоналу та тенденції праці зумовлюють необхідність розробки нових підходів до праці та мотиваційних програм (Додаток Ж).

2. Роботизація - відзначимо, що значній кількості здійснюваних виробничих операцій штучний інтелект здатний замінити людську працю в монотонних завданнях. Відповідно до дослідження 2021 Global Shared Services and Outsourcing Survey Report, відбулося зростання показника роботизації та збільшення % економії від впровадження RPA (роботизованого процесу автоматизації) [28].





**Рис. 3.3. Діаграма % економії від впровадження RPA за дослідженням 2021 Global Shared Services and Outsourcing Survey Report**

Джерело: сформовано автором на основі [28].

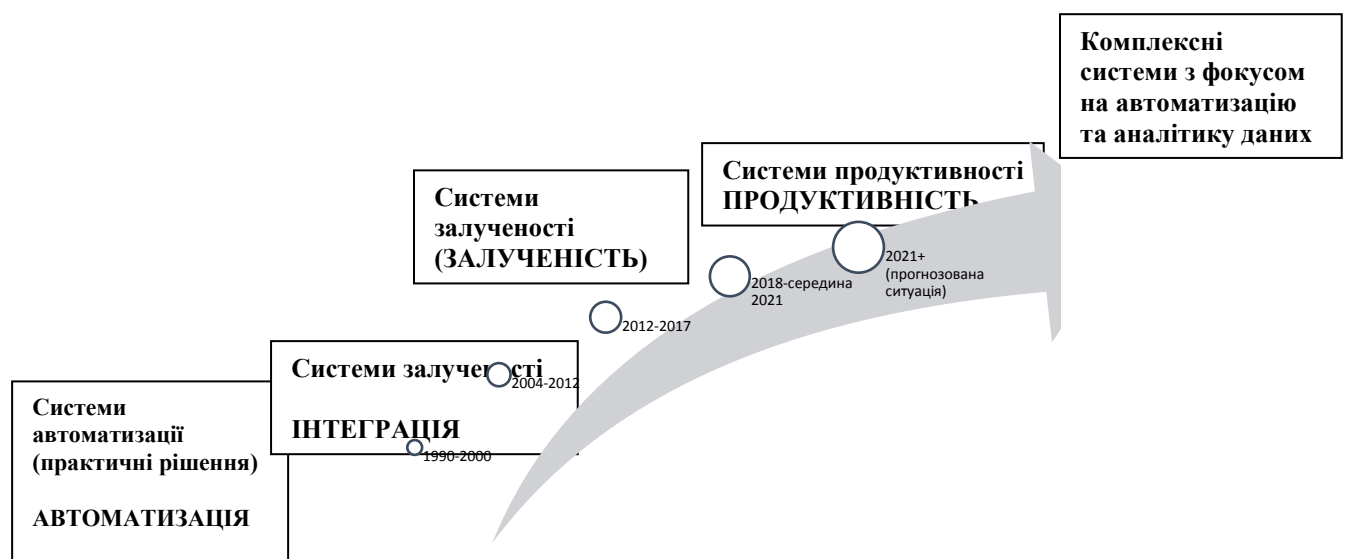
Згідно з рис. 3.3, міжнародні організації отримують переваг від впровадження RPA, від 25% економії від роботизації в 2021 р. порівняно з 9% в 2019 р.. Ефективність процесів, стандартизація та зниження витрат в 2021 р. стали головною метою інвестування в RPA, і все більше організацій прийняли цифрову програму. Такі компанії, як Google, Amazon та Microsoft, в 2021 р. пропонують роботизованих домашніх асистентів, виконувачів функцій домашніх справ [29].

3. Прогнозовані зміни в зайнятості до 2025 р. Починаючи з 2021 р. компаніям потрібно впроваджувати системи ідентифікування персоналу відповідно до корпоративних стандартів та застосовувати формати зайнятості, зважаючи на зміни, що відбудуться у зайнятості до 2025 року (Додаток К). Відповідно до даних в таблиці 3.2, опублікованих Інститутом суспільно-економічних послуг, зміни у зайнятості населення свідчать про необхідність пошуку нових підходів до персоналу та появи нових мотиваційних програм та систем [30]. Трансформація персоналу призводить до трансформації підходів HR відділу до комунікації зі співробітниками та побудови ефективних систем

мотивації та взаємодії за допомогою аналітики та масивів даних. Відповідно, є необхідністю введення нових показників, в HR-оцінці, створення інноваційних осередків цифронізації управління людськими ресурсами та забезпечення більшої гнучкості і швидкості прийняття рішень.

4. Технології як спосіб життя на робочому місці. Зростання професійного рівня в компанії, комп'ютеризації та технічної оснащеності робочих місць змушує змінювати підходи до розуміння працівників, до їх стимулів роботи та комунікації з ними. Відповідно, нова ера технологій диктує передумови розвитку нових систем комунікації та мотивації HR, які потребують подальшого аналізу та доопрацювання.

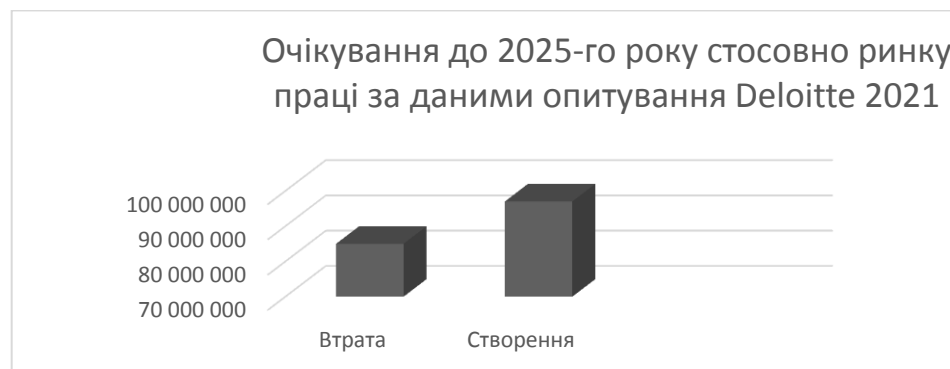
5. Стратегічне мислення, як основна компетенція. У зв'язку з прогнозованими змінами, 2021 р., в епоху становлення командно-центричних структур, професійних змін зайнятості, значної кількості зобов'язань важливо підібрати HR рішення, яке підвищить продуктивність роботи персоналу і допоможе налагодити внутрішню комунікацію. Стратегічне мислення та побудова комплексних систем з фокусом на автоматизацію та аналітику даних спонукає до пошуку нових рішень та мотиваційних систем в HR-менеджменті. (рис. 3.4) [24; 25; 28].



**Рис. 3.4. Графік еволюційних змін, що відбулися у системі мотивації, за даними опитування міжнародного опитування Deloitte 2021**

Джерело: сформовано автором на основі [28].

За даними Міжнародного опитування Deloitte 2021, 43% роботодавців, що взяли участь в опитуванні, стверджують, про планування скорочення чисельності працівників через розвиток технологій [28]. Проте 34% представників роботодавців, у зв'язку з необхідністю високоспеціалізованих професіоналів схильні до найму нових працівників. Також зберігається тенденція до залучення вузькоспеціалізованих спеціалістів 41% опитуваних компаній. Загалом очікується, що до 2025 р. 85 млн працівників втратять роботу через розвиток технологій. Проте завдяки цьому ж буде створено 97 млн нових робочих місць через зростання необхідності кваліфікованих кадрів (рис. 3.5). Підсумувавши опубліковані дані Міжнародного опитування Deloitte 2021, визначимо, що через пандемію і карантин автоматизація стала головним фактором, чому в найближчі роки робочі місця скорочуватимуться.



**Рис. 3.5. Очікування стосовно ринку праці за даними Deloitte до 2025-го року**

Джерело: сформовано автором на основі [28].

Також відповідно до тенденцій, які впливають на необхідність

удосконалення систем мотивації персоналу важливим є зміна портрету працівника, його спеціалізації та зміна попиту на професії. ТОП-9 спеціальностей, на які зростає попит за даними опитування Deloitte 2021 [28]:

- спеціалізовані аналітики даних;
- спеціалісти зі штучного інтелекту;
- спеціалісти із автоматизації;
- спеціалісти з обробки баз даних;
- спеціалісти з digital-маркетингу;
- спеціалісти з автоматизації виробничих процесів;
- фахівці з розвитку бізнесу та розробки стратегій;
- розробники програмного забезпечення;
- розробники спеціалізованих додатків.

ТОП-5 спеціальностей, на які падає попит за даними опитування Deloitte 2021 [28]:

- спеціалісти по роботі з клієнтами;
- бухгалтери;
- аудитори;
- офіс-менеджери;
- складські та виробничі робітники.

Згідно з п'ятьма тенденціями стосовно удосконалення систем мотивації персоналу можна дійти висновку про суттєві трансформаційні зміни персоналу. Відповідно до тенденцій - характерне виникнення нових професій, переходу до автоматизованих форм праці, зміщення стратегії на робочому місці та персоналу на більш гібридну модель роботи до 2025-го року. Проведене дослідження засвідчило, що сучасна система мотивації є змінною та перебуває на стадії інтенсивного розвитку відповідно до зміни портрету персоналу та його спеціалізації в умовах невизначеності та переходу до новітніх технологій. Щодо удосконалення системи мотивації персоналу за інноваційними

технологіями, то для досліджуваних компаній потрібно впроваджувати інноваційні технології, враховувати їх при наймі нових працівників та активно застосовувати в сформованих командах. Згідно з інноваціями сучасності, які впливають на методики HR-менеджменту стосовно мотивації персоналу дослідження персоналу надасть змогу впровадження систем мотивації індивідуально чи в комплексі.

## **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

Згідно з вивченням понятійного апарату мотивації, систем мотивації та еволюційного становлення hr-менеджменту можна дійти висновку, що HR-менеджмент пройшов значний трансформаційний процес, який включав три професійні революції. В результаті революцій видозмінився портрет робітника та відношення до управління ним HR-менеджерами, відповідно змінилась методика побудови системи мотивації. Ускладнення сприйняття робочого процесу працівниками, впровадження новітніх технологій, омолодження нації видозмінили мотиваційні практики та управлінські підходи. Варто відзначити, що на перший план згідно з еволюцією управлінських парадигм вийшов командний менеджмент – як найбільш ефективний спосіб

побудови якісної роботи в 2021 р.

Особливості HR-менеджменту в міжнародному бізнесі будуються відповідно до компетентних та спроможних працівників, де основним є особистість працівника відповідно до цінностей компанії. Відповідно до аналізу мотиваційних та управлінських HR-практик в діяльності ТНК “L’OREAL Group”, зазначимо що досліджувана міжнародна компанія має ряд стандартів згідно з якими усі працівники мають вищу освіту, диференційовані за віком, але всі підтримують місію та цінності компанії. Для компанії “L’OREAL Group” співробітники, в першу чергу – це кваліфікована команда професіоналів та пріоритетним питанням є їх постійний розвиток та ріст. Саме тому компанія концентрується на регулярній взаємодії команди та влаштовує тренінги і курси з підвищення кваліфікації. Компанія має на меті не обмежувати, а заохочувати працівника до ефективної роботи. Оцінка ефективності менеджменту персоналу в ТНК “ANUBIS Cosmetics” заключається у розвитку компанії та її персоналу. Стосовно мотиваційного підходу до управління працівниками компанії, то як правило досліджуваній компанії притаманна європейська модель управління, яка включає науково-інтелектуальний потенціал, який впливає на розвиток управлінських якостей і утворення команд висококваліфікованих менеджерів. Модель менеджменту компанії “ANUBIS Cosmetics” характеризується як сукупність кращих рис національних моделей (в більшості випадків, американської та японської моделей). Як правило, компанія перебуває в стадії росту та інтенсивного розвитку тому не має значних ресурсів по заохоченню персоналу, але знову ж таки має команду об’єднану єдиними цінностями, метою та кар’єрним ростом.

Проведене дослідження засвідчило, що інноваційні технології, які вплинуть на удосконалення системи мотивації персоналу в міжнародних компаніях у сучасних умовах цифронізації економіки є вагомими та впродовж наступних років можуть значно вплинути на розвиток бізнесу в цілому, так і

працівника зокрема. Інновації суттєво змінюють побудову процесів в компанії та інтенсивно впливають на застосовувані підходи до працівників. Відповідно до п'яти тенденцій, які вплинуть на системи мотивації персоналу вносимо пропозиції, що світові зміни та трансформація суспільства зумовлюють зміни в управлінні людьми, а прогностичні тенденції – це реалії суспільства до 2025 року. Необхідність їх врахування та впровадження може суттєво вплинути на розвиток міжнародного бізнесу, так як деякі тенденції вже інтенсивно реалізуються в світі на прикладі автоматизації процесів та переходу на аутсорсинг, дистанційності, застосування та збору аналітики та стратегічного підходу (мислення) для якісного управління процесами всередині компанії. Стосовно імплементації інноваційних технологій в HR-систему міжнародного менеджменту, то проведені дослідження засвідчили, що HR-менеджмент та системи мотивації в сучасних умовах цифронізації економіки переходять в онлайн, що як прогнозовано, впливає на системи швидкості збору, продукування та використання даних, які в свою чергу, якісно поглиблюються та трансформуються. HR-технології переходять в цифровий вимір та потребують використання автоматизації в процесі роботи з персоналом, обробки інформації із внутрішніх та зовнішніх джерел. Варто додати, що в запровадження в компаніях систем мотивації необхідно включати довгострокову перспективу по роботі з персоналом, яка включає: ґрунтовний підбір спеціалістів відповідної освіти, віку, стажу, професійних навичок, а також розробку системи ефективного мотивування з врахуванням участі персоналу в діяльності компанії; наявність відповідних умов праці, регламентованих законодавством; встановлення відповідної заробітної плати працівникам та можливостей кар'єрного зростання. Згідно з прогностичними даними, що технології стануть центром та способом життя компаній, можна зробити висновок про необхідність вивчення HR-менеджером широкої застосовуваності технологічних новинок (технологій і програм) у робочому процесі та її

подальшу адаптацію до персоналу.

Становлення стратегічного мислення, як основи внутрішньої компетенції є також суттєвою прогностичною тенденцією. Формування бізнес-професіоналів, які здатні управляти бізнес-операціями та впливати на хід бізнесу є новою трансформацією, та четвертою професійною революцією, що має безумовний вплив між становленням HR, бізнесом та працівниками. По прогнозу про співробітників майбутнього, варто зауважити, що в світі – штучний інтелект стає досить поширеним та застосовуваним та впливає на процеси компанії, оптимізуючи їх, прямопропорційно впливаючи на діяльність персоналу. Головні завдання для HR вже сьогодні – заключається в 4-х складниках: в умінні розумітися в персоналі, знаходити таланти, мотивувати працівників та направляти керівників до ефективного управління командами відповідно до сучасних тенденцій.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Amy C. Edmondson Strategies for Learning from Failure. Harvard Business Review, April 2011, №4. URL: <https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learning-from-failure> (дата звернення: 07.06.2021)
2. Агроосвіта майбутнього Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. НУБіП України, магістерська програма «Агрокебети», 01.01.2019
3. Биба В.В. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. Економіка та управління підприємствами. 2017. №10. С. 166–171.



4. Руденко О. М. та ін. .HR-менеджмент у публічному управлінні: навч. посібн. / Руденко О. М. та ін. - Київ: Кондор-Видавництво, 2016 - 10 с.
5. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч.-метод. матеріали / О. М. Руденко, М. М. Газізов. – К. : НАДУ, 2013. – 100 с.
6. Цимбалюк О.Л. Теоретичні засади фінансового забезпечення стимулювання розвитку персоналу в міжнародному бізнесі: збірник праць учасників Всеукраїнської науково-практичної інтернет конференції «Фінансові інструменти регіонального розвитку» (27 жовтня 2021 р.). Том 2. Житомир: Поліський університет, 2021. 72 с.
7. Цимбалюк О.Л. Трансформаційні процеси мотивації персоналу в умовах глобалізації, Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 1. Житомир: Поліський національний університет, 2021. 278 с.
8. Менеджмент: Підручник / Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. - К.: Сузір'я, 2007. - 688 с.
9. Меркушова Н. И., Гаффорова Е. Б. Совершенствование системы мотивации в контексте процесса управления персоналом в новых экономических условиях // Вестник ТГЭУ. 2007. – №1. – С.49-57.
10. Тали Шарот, Кнут или пряник: что мотивирует сотрудников больше: науч. статья / пер. с англ.. В. Д. Медведев. Киев, 2017. 55 с.
11. О. В. Дудченко та ін.. Функції hr-менеджера на підприємстві: наук. стаття, 2016 - 3 с.
12. Аверіна О.І. Філософія управління людськими ресурсами: до визначення концептуально-методологічних засад / О.І. Аверіна // Нова парадигма. 2013. Випуск 115. С. 3–11.
13. Балабанова Л.В. Управління персоналом: [підручник] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

14. Josh Millet The 2018 Human Resources Trends To Keep On Your Radar, Forbes, October 2017, №10. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2017/10/26/the-2018-human-resources-trends-to-keep-on-your-radar/?sh=5c9ae31921b3>
15. О.В. Кушнерик Національне агентство з питань запобігання корупції.. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом doi: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21>
16. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С.Л. Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – С. 34–38.
17. Базалійська Н.П, Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві: наук.стаття УДК 331.101.3/ Випуск №9, 2016 – с. 233-236.
18. Сталінська О.В. Особливості управління персоналом на багатонаціональному підприємстві: наук.стаття УДК 331.108/Випуск №14, 2018 – 4 с.
19. Лисак В.Ю. Управління і мотивація персоналу переробно-харчових підприємств: зарубіжні інновації та вітчизняна практика / В.Ю. Лисак // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Фінанси і кредит». – 2011. – № 1. – С. 11–14.
20. L'Oréal Україна [Електронний ресурс]. URL: <https://www.loreal.com/uk-ua/ukraine/>
21. Інтерв'ю с директором по персоналу L'Oréal [Електронний ресурс]. URL: <https://biz.liga.net/hr/all/interview/cotrudnik-s-razvitymi-soft-i-hard-skills-gde-nayti-i-kak-vospitat>

22. ANUBIS [Електронний ресурс]. URL: <https://anubis-cosmetics.com.ua/about-brand>
23. ANUBIS [Електронний ресурс]. URL: <https://makeup.com.ua/brand/1742379/>
24. Global HR competencies: mastering competitive value from the outside in / D. Ulrich, W. Brockbank, J. Younger, M. Ulrich. New York, NY: McGraw-Hill, 2012. 304 p.
25. HR from the outside in: the next era of human resources transformation / D. Ulrich, J. Younger, W. Brockbank, M. Ulrich. New York, NY: McGraw-Hill, 2012. 272 p.
26. HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In / D. Ulrich, J. Allen, W. Brockbank, J. Younger, M. Nyman. Chicago: McGraw-Hill, 2009. 256 p.
27. Міжнародне дослідження Deloitte 2020 Human Capital Trends [Електронний ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2020-global-human-capital-trends-report.html>
28. Deloitte's 2021 Global Shared Services and Outsourcing Survey Report Shared Services Centers Focus on Strategic Investments to Drive Value [Електронний ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/enterprise-technology-and-performance/articles/2021-global-shared-services-survey-report.html>
29. 10 прикладів, як штучний інтелект може змінити ваш спосіб життя [Електронний ресурс]. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/29015231.html>
30. Інститут суспільно-економічних досліджень Професії майбутнього: як зміниться ринок праці найближчим часом [Електронний ресурс]. URL: <https://iser.org.ua/analitika/analiz-derzhavnoyi-politiki/profesiyyi-maibutnogo-iak-zminitsia-naiblizhchim-chasom-rinok-pratsi>