

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра управління персоналом і регіональної економіки

Яжик Андрій Іванович

**«Система мотивації персоналу організації: формування та
вдосконалення»**

Спеціальність 8.03050501 — управління персоналом та економіка праці
Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»

Студент групи ЕЕУПм-21
А. І. Яжик

(підпис)

Науковий керівник
к.г.н., доцент Л.П. Запорожан

(підпис)

Дипломну роботу допущено
до захисту

«__» _____ 200__р.

Зав. кафедри

(прізвище, ініціали) (підпис)

Тернопіль – 2018

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Розділ I. Теоретико-методологічні основи мотивації праці та її розвиток в умовах «економіки знань».....	7
1.1. Теоретичні основи дослідження мотивації праці.....	7
1.2. Вплив трудової мотивації на компетентність працівників.....	18
1.3. Тенденції розвитку нематеріальної мотивації в організації.....	26
Висновки до I розділу.....	37
Розділ II. Моніторинг сучасної системи мотивації праці в організації.....	39
2.1. Дослідження системи матеріальної мотивації працівників ТОВ «Нью Файненс Сервіс».....	39
2.2. Нетрадиційні методи матеріального стимулювання.....	50
2.3. Діагностика нематеріальної мотивації праці.....	58
Висновки до II розділу.....	65
Розділ III. Шляхи підвищення ефективності управління мотивацією праці в умовах інноваційного розвитку організації.....	67
3.1. Інноваційні процеси у підвищенні ефективності мотивації та стимулювання праці.....	67
3.2. Зарубіжний досвід мотивації праці та можливості його реалізації на вітчизняних підприємствах.....	76
Висновки до III розділу.....	86
Висновки.....	88
Список використаних джерел літератури.....	92
Додатки.....	100

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна компанія – унікальний механізм, надійне та ефективне функціонування якого в умовах ринку залежить від злагодженості в роботі всіх його елементів і систем. На думку фахівців в галузі управління, ефективність сучасної організації багато в чому визначається компетентністю персоналу, його мотиваційними установками на працю.

Мотивація співробітників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки вона виступає безпосередньою причиною його поведінки. Орієнтація працівників на підвищення ефективності діяльності будь-якої компанії по суті є головним завданням керівництва персоналом. Це говорить про те, що мотивація і стимулювання є невід'ємною складовою управлінської діяльності. Вони дозволяють в повній мірі здійснювати індивідуальний підхід до персоналу і реалізовувати особистісний потенціал, як керівника, так і всіх інших співробітників для досягнення поточних і стратегічних цілей компанії.

Актуальність проблематики не викликає сумнівів, так як сучасний рівень економічного розвитку, що характеризується глобалізацією економіки і проникненням інформаційних технологій в усі сфери виробництва, сформував нову парадигму управління, що виділяє людські ресурси як ключовий елемент і ресурс ефективної компанії. Найважливішою складовою процесу управління людськими ресурсами є мотивація і стимулювання праці.

Проблематика дослідження. Вагомий внесок у процес дослідження системи мотивації трудової діяльності займалися відомі вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як: Дж. Адамс, К. Альдерфер, В. Абрамов, В. Врум, Ф. Герцберг, М. Гриньова, А. Грішнова, М. Данюк, І. Завадський, А. Колот, Е. Лоулер, Д МакКлелланд, А Маслоу, Дж. Ньюман та інші.

Метою дослідження є визначення економічного змісту поняття «мотивація праці» та її основних складових елементів, а також з'ясування

стану системи мотивації праці персоналу на ТОВ «Нью Файненс Сервіс» для підвищення ефективності функціонування фінансової компанії.

Виходячи із мети дослідження, було поставлено наступні **завдання**:

- 1) з'ясувати сутність та значення терміну «мотивація праці» та його основних складових елементів;
- 2) визначити основні підходи дослідження проблем мотивації;
- 3) встановити взаємозв'язок між компетентністю працівника та його трудовою мотивацією;
- 4) провести діагностику матеріальної та нематеріальної складових системи мотивації на ТОВ «Нью Файненс Сервіс»;
- 5) розробити заходи щодо вдосконалення системи мотивації в умовах інноваційного розвитку компанії;
- 6) вивчити ефективність систем мотивації в зарубіжних країнах та вияснити можливість їх запровадження на українських компаніях.

Об'єктом дослідження виступає система мотивації праці на ТОВ «Нью Файненс Сервіс».

Предметом дослідження є процеси формування мотивації праці персоналу та їх вплив на досягнення стратегічних цілей фінансової компанії.

Наукова новизна полягає у розробці пропозицій щодо покращення системи мотивації на ТОВ «Нью Файненс Сервіс» на основі зарубіжного досвіду.

Методологічна база дослідження. У роботі використано наступні методи, такі як: метод аналізу та синтезу, метод системного аналізу, метод порівняння, метод узагальнення, графічний метод, статистично-економічний метод, логічно-теоретичний метод та інші.

Інформаційною базою дослідження є законодавство України, дані компанії ТОВ «Нью Файненс Сервіс», праці вітчизняних і зарубіжних вчених.

Апробація роботи. Результати наукового дослідження були апробовані на II Міжнародній студентській науково-практичній Web-конференції

«Актуальні проблеми економіки та управління на сучасному етапі» 19 травня 2017 року доповідь «Система трудової мотивації персоналу організації».

Практичне значення результатів дослідження полягають у розробці пропозицій щодо вдосконалення мотивації праці працівників ТОВ «Нью Файненс Сервіс».

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота загальним обсягом 101 сторінок, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел літератури та додатків. Магістерська робота також містить 9 таблиць та 15 рисунків.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА ЇЇ РОЗВИТОК В УМОВАХ «ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ»

1.1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

На сучасному етапі розвитку суспільства перед управлінською теорією і практикою особливо гостро постає проблема пошуку ефективних способів мотивації персоналу. Сьогодні прогрес у соціально-економічному розвитку організації безпосередньо залежить від того, наскільки грамотно її керівник враховує індивідуально-типологічні особливості особистості своїх співробітників при будові системи стимулювання. Це обумовлює необхідність дослідження і розробки теоретичних основ формування індивідуальних систем мотивації праці.

Природа сил, здатних суттєво вплинути на трудову активність, надзвичайно складна. Мотивація не є матеріальним фактом, який можна побачити на власні очі чи визначити емпірично. Збагнути її суть можна тільки аналізуючи поведінку людини, порівнюючи її дії під впливом тих чи інших спонукальних причин [33, с. 6].

Формування та ефективне використання знань в сучасному світі пов'язані із людиною, тобто найбільш вагомим ресурсом «економіки знань» є персонал, який, ґрунтуючись на систематичному опануванні нових знань, стимулює та забезпечує розвиток новітніх технологій, які сприяють розвитку соціальної, економічної інших сфер життя. На сучасному етапі розвитку – активному розвитку «економіки знань» – персонал виконує функцію рушійної сили суспільного прогресу, тому потребує особливої уваги на всіх рівнях управління.

Звертаючи увагу на теперішні тенденції розвитку економіки знань і пріоритетності персоналу, важливо відзначити стимулювання інтелектуального розвитку кожного працівника. Адже саме його зростання сприяє не лише задоволенню власних потреб у самовдосконаленні, але й – зростанню продуктивності праці, що в свою чергу призводить до збільшення економічних показників компанії [71].

Незважаючи на велику кількість досліджень в області мотивації праці персоналу, не всі аспекти цього процесу зрозумілі і на сьогоднішній день. При цьому все більше українських компаній ставлять перед собою мету розробити раціональну та ефективну систему мотивації співробітників. Розробці такої системи повинна передувати вивчення і розуміння базисних принципів мотивації, викладених у класичних теоріях, а також визначення співвідношення ключових понять мотиваційного процесу:

- потреба;
- мотив;
- мета;
- модель поведінки;
- результат [32].

Співвідношення вищезгаданих понять можна наочно продемонструвати на прикладі моделі процесу мотивації на рис. 1.1:



Рис.1.1. Модель мотиваційного процесу [62]

Потреба – це стан, який характеризується функціональною або психологічною нуждою в чому-небудь, він може бути усвідомленим чи неусвідомленим.

У загальному розумінні потреби поділяють на дві групи:

1) первинні потреби, які пов'язані з фізіологічними потребами людини і звернені до внутрішньої сфери функціонування його організму (потреби в їжі, безпеки життєдіяльності, теплі);

2) вторинні потреби, пов'язані з психологічними потребами людини і звернені до зовнішнього середовища його існування (потреби в спілкуванні, самовираженні, визнанні та інші).

Мотив - це усвідомлене спонукання людини до діяльності, спрямоване на задоволення потреби за допомогою досягнення мети.

У процесі трудової діяльності мотиви виконують такі функції:

- ✓ змістоутворююча - мотив визначає суб'єктивну значимість конкретної трудової поведінки для працівника, знаходячи його особистісний сенс;
- ✓ спонукаюча - відображає енергетику мотиву і обґрунтована тим, що мотив є суб'єктивно вираженим спонуканням до діяльності;
- ✓ орієнтуюча - мотив спрямовує працівника в ситуації вибору варіантів поведінки;
- ✓ опосередкована - мотив народжується на стику внутрішніх та зовнішніх чинників, опосередковуючи їх вплив на поведінку;
- ✓ мобілізуюча - мотив мобілізує працівника, якщо це необхідно для реалізації важливих для нього видів діяльності [33].

Мета - це усвідомлене уявлення про результати, яке повинне бути досягнуте шляхом спрямованих зусиль безпосередньо в процесі трудової діяльності. Мета може бути сформульована як реальний або ідеальний предмет, але в будь-якому випадку мета характеризує кінцевий результат, на який спрямований процес [56].

Загалом можна виділити два види постановки мети:

1) пряма - характеризується тим, що спочатку ставиться мета, потім визначаються способи її досягнення;

2) опосередкована - припускає наявність вже діючого процесу, його задовільне завершення.

Модель поведінки - це певна діяльність працівника, яка визначається як взаємини людини із зовнішнім середовищем, які спрямовані на досягнення мети. Сукупність дій усіх працівників в процесі праці характеризує трудову поведінку.

Трудова поведінка - це групові та індивідуальні дії, які спрямовані на реалізацію людського фактора в організації. Це регульований комплекс вчинків та дій працівника, пов'язаних зі збігом інтересів та професійних можливостей з цілями організації [61].

Існують два підходи до вивчення теорій мотивації. Перший підхід ґрунтується на вивченні потреб людини, які в свою чергу є основними стимулами їхньої поведінки, та діяльності загалом. До прихильників даного підходу відносять Абрахама Маслоу, Фредеріка Герцберга, Девіда МакКлелланда, а також Клейтона Альдерфера.

Найбільш відомою змістовною теорією мотивації є теорія ієрархії потреб. Згідно уявлень А. Маслоу в людей є 5 найбільш незадоволених потреб. Коли потреба задовольняється, вона втрачає або зменшує свій мотивуючий вплив. Задоволена потреба в свою чергу замінюється іншою незадоволеною потребою, яка стає домінуючою [32].

Абрахам Маслоу загалом виділив 5 рівнів ієрархії потреб:

1) фізіологічні потреби є необхідні для виживання і включають потреби у воді, їжі, житлі, відпочинку тощо. Для їх задоволення необхідні умови праці та необхідний мінімальний рівень заробітної плати;

2) потреби безпеки включають потреби в захисті від психологічних та фізичних загроз з боку зовнішнього середовища і характеризуються впевненістю в тому, що фізіологічні потреби будуть задовольнятися у майбутньому. Це можливо вирішити шляхом збільшення заробітної плати, яка у свою чергу перевищує допустимий мінімальний рівень. Відповідний рівень заробітної плати дозволяє накопичувати кошти на подальше життя та користуватися страхуванням. Впевненість у майбутньому - це робота в надійній компанії, яка надає власним працівникам соціальні гарантії. Без

задоволення фізіологічних потреб та потреб безпеки неможлива нормальна життєдіяльність людини;

3) соціальні потреби характеризуються підтримкою з боку оточення, приналежність людини до спільноти, визнання її заслуг. Для їх задоволення необхідна участь у колективній роботі, увага до людини з боку колег по роботі та безпосередньо керівництва;

4) потреби у самоствердженні передбачають необхідність визнання людини з боку людей, які її оточують. Вони задовольняються шляхом визначення завоювання авторитету, компетенції, досягнення лідерства, здобуття публічного визнання. Управління даними потребами досягається за рахунок присвоєння цим особам звань та титулів, а також вручення їм грамот чи нагород тощо;

5) потреби у самовираженні включають можливість самореалізації людини, прагнення її до розвитку свого внутрішнього потенціалу та творчих здібностей. Чим вище місце в ієрархії займають деякі потреби, тим для меншої чисельності працівників вони стають реальними мотивами їх поведінки (див рис.1.2).



Рис.1.2. Піраміда потреб А. Маслоу [61]

Задоволення потреб відбувається загалом поетапно – від найнижчих щаблів до найвищих.

Теорії К. Альдерфера і А. Маслоу мають між собою загальні риси. Так, згідно двох теорій, індивід просувається по «драбині» потреб послідовно. Порівняльний аналіз груп потреб також свідчить про деяку схожість теорій А. Маслоу та К. Альдерфера. Зокрема, потреби існування К. Альдерфера співвідносяться з первинними потребами в піраміді Маслоу, а саме із фізіологічними та потребами безпеки.

Загалом К. Альдерфер виокремив три групи потреб:

- 1) потреби існування;
- 2) потреби зв'язку;
- 3) потреби зростання.

До потреб існування відносяться фізіологічні потреби і потреби безпеки. Потреби зв'язку співвідносяться з потребами належності і причетності за Маслоу. Кожній людині притаманне прагнення належати до певних соціальних груп – родини, друзів, колег, професіоналів, - і відчувати свою значимість для них. Потреби зростання – це потреби професійного розвитку, самоствердження, самовдосконалення і прагнення до успіху.

Не кожний вид діяльності може забезпечити людині можливості цікавої, змістовної роботи, що ведуть до професійного зростання і самореалізації. Теорія Альдерфера пояснює, яким чином людина може уникнути почуття невдоволення собою – вона змінює пріоритети, посилюючи значення тих потреб, для задоволення яких є умови, і відмовляючись від тих потреб, які вона не може задовольнити.

Наявність двох напрямків руху в задоволенні потреб передусім відкриває додаткові можливості для мотивації працівників будь-якої компанії. Якщо, наприклад, у ній немає належних можливостей для задоволення потреб співробітника у зростанні, то він із підвищеною зацікавленістю переключиться на потребу зв'язку.

Щодо теорії набутих потреб Мак-Клелланда, то згідно даного підходу деякі види людських потреб формуються протягом усієї життєдіяльності індивіда, починаючи з етапу раннього дитинства. Якщо батьки привчають

дитину до самостійності, то вони формують у неї потребу в похвальних досягненнях. Також коли дорослі виховують у дитини почуття лідерства у дитячому колективі, то таким чином у майбутньому буде формуватись потреба у владі [43].

Згідно даної теорії виокремлюються три групи потреб: досягнення, співучасті і панування. Автор вважає що первинні потреби в сучасному суспільстві загалом задоволені, тому більш детально розглядає вищезгаданим потребам високого рангу.

Відповідно з тверджень Мак-Клелланда, при високому розвитку вищих потреб у людини, зростає ймовірність збільшеного їхнього впливу на поведінку людини та активізації трудової діяльності. Дані потреби розглядаються як набуті під впливом навчання, досвіду, життєвих обставин.

На перший план виступають потреби вищого рівня, до яких відносяться:

- потреби досягнення;
- потреби співучасті;
- потреби влади [33].

Потреби досягнення знаходять прояв в бажанні досягати більш високих результатів, робити щось краще, ніж раніше. Люди з високою потребою досягнень надають перевагу складним завданням, самостійно встановлюють цілі, легко беруть на себе відповідальність. Їхня поведінка відзначається активністю, наполегливістю та енергійністю.

Потреби в співучасті знаходять вираз у встановлення дружніх стосунків з з людьми, які оточують. Люди, у яких розвинена ця потреба, прагнуть відчувати свою приналежність до колективу і цінують добрі відносини з колегами.

Потреба у владі реалізується через намагання справляти вплив на інших людей, контролювати і брати відповідальність за їхні дії. Люди з розвинутою потребою у владі часто є лідерами.

Потреби купуються під впливом життєвих обставин, досвіду, навчання.

В основі двохфакторної теорії Ф. Герцберга лежать дві категорії потреб, на які впливають певні чинники:

- гігієнічні фактори;
- мотивуючі фактори.

Гігієнічні фактори пов'язані з навколишнім середовищем, в якому безпосередньо здійснюється робота, а мотивуючі – пов'язані з характером роботи.

Табл.1.1

Гігієнічні і мотиваційні фактори за Герцбергом [67, с. 110]

Гігієнічні фактори	Мотиваційні фактори
Політика організації	Успіх
Умови праці	Просування по кар'єрі
Заробітна плата, соціальний статус	Оцінка результатів роботи
Відносини з керівництвом, колегами	Високий ступінь відповідальності
Ступінь безпосереднього контролю за роботою	Можливість творчого та професійного росту

Двохфакторна теорія Герцберга по-новому пояснила механізм мотивації персоналу в процесі трудової діяльності. Раніше для мотивації співробітників приймалися рішення щодо покращення умов праці, підвищення оплати праці та збільшення додаткових пільг, тобто приділялась увага гігієнічним факторам. Однак такі рішення не працювали, оскільки працівники залишалися мотивованими до праці. Багато організацій спробували реалізувати базові положення теорії Герцберга, використовуючи метод проектування робочого місця в рамках програм змістовного "збагачення" праці.

Найбільш популярні процесуальні теорії є теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості Дж. Адамса, а також модель Портера-Лоурера.

В основу теорії очікувань В. Врума покладена ідея, що працівник буде мотивованим до діяльності, якщо досягнення в цій діяльності будуть приносити винагороду. Сила прагнення до винагороди залежить від трьох факторів:

1) від наявності зв'язку між затратами праці робітника і досягнутими результатами, тобто від сподівання, що затрати праці принесуть бажані результати ($Z - P$). Якщо такий зв'язок відсутній, то мотивація слабшає;

2) від можливості отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть винагородженні ($P - B$). Якщо працівник не буде відчувати зв'язку між результатами і винагородою, то його мотивація буде слабшати. Навіть, якщо працівник буде впевненим, що винагорода за досягнуті результати буде, але йому цих результатів не досягти, то мотивація буде слабкою і в цьому випадку;

3) сила прагнення до отримання винагороди залежить від цінності винагороди з позицій конкретного працівника ($B - C$). Оскільки у кожної людини власна система цінностей, то конкретна винагорода може і не представляти ніякої цінності. Тобто мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди. Негативні очікування щодо цінності винагороди призводять до низької мотивації робітників [33].

Щоб працівник був мотивованим на певну діяльність, потрібно його досягнення винагороджувати тим, що він цінує, винагорода повинна бути пов'язана з досягненням мети організації.

Теорія справедливості Адамса стверджує, що працівник суб'єктивно визначає відношення отриманої винагороди до затрачених зусиль і потім співвідносить його із винагородою інших людей, які виконували аналогічну роботу. Якщо ж при порівнянні виявляється дисбаланс або несправедливість, тобто працівник вважає, що за таку ж саму роботу інший працівник отримав більш високу винагороду, то в нього виникає психологічне напруження. Як наслідок, необхідно мотивувати цього працівника, зняти напруження та відновити справедливість, зрівнявши дисбаланс. У випадку ж, коли

винагорода перевищує затрачені зусилля для її досягнення, тоді працівник відчуває почуття сорому по відношенню до керівника. В такому випадку, наступного разу він буде мотивованим працювати краще, щоб рівень винагороди відповідав рівню затрачених зусиль.

Згідно з цією теорією ефективність мотивації оцінюється працівником не за певною групою чинників, а системно з урахуванням оцінки винагород, виданих іншим працівникам, які працюють в аналогічному системному оточенні. Якщо працівник відчуває, що він отримує справедливу винагороду, то він в цілому щасливіший і більш мотивований для того, щоб продовжувати працювати на цьому ж рівні. Якщо ж працівник відчуває, що співвідношення вкладених зусиль і отриманих результатів є менш вигідним, ніж у інших працівників, то він починає втрачати мотивацію. Ступінь мотивації прямо пропорційна відчуттю нерівності в порівнянні з відношенням інших.

Л. Портер і Е. Лоулер ввели три змінні, які впливають на розмір винагороди: зусилля, особисті якості людини і здібності, усвідомлення своєї ролі в процесі праці. Елементи теорії очікування тут виявляються в тому, що працівник оцінює винагороду відповідно до зусиль, які витрачає, і вірить в те, що ця винагорода буде адекватною затраченим зусиллям [42]. Елементи теорії справедливості проявляються в тому, що працівники мають власну думку з приводу правильності або неправильності винагороди в порівнянні з іншими співробітниками і відповідно ступінь задоволення. Звідси важливий висновок про те, що саме результати праці є причиною задоволення співробітника, а не навпаки. Згідно з такою теорією результативність повинна неухильно підвищуватися (див рис. 1.3).

Важливу роль дієвих мотиваторів працівників виконує стимулювання в організації. В якості стимулів можуть виступати окремі предмети, дії інших працівників і багато інших цінностей, які можуть бути запропоновані працівникові компенсацією за його підвищені розумові або фізичні зусилля.

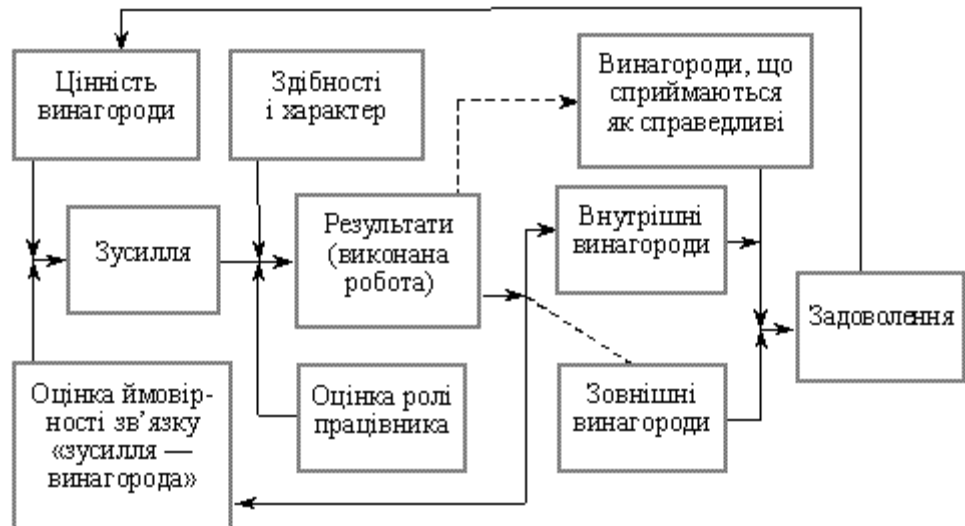


Рис. 1.3. Модель Портера-Лоурера [42]

Однак не на всі стимули працівник реагує однаково зацікавлено. Процес використання стимулів на різних етапах управління організацією може бути різним.

Мотивація і стимулювання працівників роблять значний вплив на розвиток у них таких характеристик трудової діяльності, як якість роботи, результативність праці, старанність, наполегливість, сумлінність тощо.

Проблеми мотивації трудової діяльності стоять перед усіма керівниками, що обумовлено необхідністю зростання продуктивності праці і підвищення рівня прибутковості будь-якої організації. Вибір тієї чи іншої форми мотивації визначається в основному принципами управління, національними традиціями і культурою.

1.2. ВПЛИВ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ НА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ

Тенденції розвитку сучасних організацій пов'язані з пошуком нових форм організації трудового процесу і, як наслідок, з реорганізацією управлінської діяльності. Історично склались підходи до управління загалом та до трудової мотивації.

Мотивація – це процес спонукання працівників до активної трудової діяльності для задоволення їхніх власних потреб, інтересів у поєднанні з досягненням цілей організації. Що стосується трудової діяльності, то це прагнення працівника задовольнити свої потреби в певних благах за допомогою праці, спрямованої на досягнення цілей організації. Тут під працівником розуміється співробітник як ланка структури організації [32].

Стимулювання праці – це комплекс заходів, які є засобом задоволення конкретних потреб працівника, здебільшого матеріальних. Простіше кажучи, мотив – це якийсь імпульс, що викликає спонукання до дії заради досягнення мети, що не суперечить внутрішнім установкам людини, а стимул, у свою чергу – жаданий об'єкт. Варто зазначити, що мотивація – це процес внутрішніх спонукань, а стимулювання – це процес зовнішніх спонукань.

Мотивований персонал – це запорука успішної роботи і поступального руху організації для реалізації її стратегії і зміцнення становища на ринку.

Системний підхід до мотивації персоналу заснований на всебічному врахуванні психологічних принципів мотиваційного процесу індивідуальної і групової діяльності, а також дієвих методах мотивації залучення, утримання і ефективної праці.

Системний підхід включає управління мотивацією працівників на всіх рівнях з використанням всіх видів мотивації:

- в залежності від тимчасових рамок - довгострокової, середньострокової, короткострокової та швидкоплинної;
- в залежності від стимулів - матеріальної і нематеріальної, грошової та не грошової [29].

Розглядаючи різні аспекти, що характеризують трудову мотивацію, необхідно перш за все визначити зміст самого терміна «мотивація», який знайшов своє застосування не тільки в різних галузях наукових знань, а й у повсякденному житті суспільства. При цьому доводиться визнати наявність істотних термінологічних складнощів, що призводять до великої різноманітності його визначень, не завжди співзвучних один одному за значенням. Так, трудову мотивацію розглядають як управлінський термін, функцію управління, що спонукає силу, внутрішнє становище особистості, характеристику поведінки тощо.

При цьому очевидно, що складність трактування поняття мотивації об'єктивно визначається складністю самої мотивації як явища і процесу, обумовленого впливом великої кількості чинників. Загалом трудова мотивація може розглядатися як сукупність внутрішніх і зовнішніх процесів формування і розвитку мотивів поведінки людини на робочому місці. Дані процеси є взаємопов'язаними і взаємообумовленими, а вивчення характеру цього взаємозв'язку полягає у найважливішій практичній задачі управління персоналом. Для розгляду трудової мотивації як складного процесу вченими розроблялися різні моделі трудової мотивації [51].

Аналіз останніх дозволяє зробити висновки про те, що при їх створенні, увага більшою мірою акцентувалась на факторах, що обумовлюють формування намірів до дії, і фактично не було порушено питання здійснення цих намірів, хоча з позиції соціального управління даний аспект мотивації - вирішальний. У зв'язку з цим при розгляді системи трудової мотивації на особистісному рівні доцільно виділяти дві підсистеми:

- підсистему мотивації вибору, включаючи сукупність компонентів трудової мотивації, що визначають вибір типу поведінки з наявних альтернатив з урахуванням раціональних і моральних критеріїв;
- підсистему мотивації дії, забезпечувати практичну реалізацію обраного варіанту дій за допомогою додаткових вольових зусиль.

Крім того, в ході дослідження трудової мотивації потрібно враховувати, що персонал банку відрізняється значною різноманітністю, що викликає необхідність врахування специфіки праці окремих груп працівників при здійсненні управлінських дій, спрямованих на розвиток трудової мотивації.

Якщо в організаціях спостерігаються відмінності у вимогах до конкретної професії, тоді більш правильним буде розглядати компетенцію як якість, необхідні для ефективної роботи персоналу саме на цій позиції в конкретній організації. Розгляд же структурних компонентів компетенції достатньо різноманітний, але найбільш часто включає такі складові, як знання, вміння та здібності працівників.

Деякі науковці ототожнюють компетенцію з конкретною організацією, і розуміємо під компетенцією сукупність знань, умінь і комунікативних здібностей працівників, що дозволяють успішно виконувати трудові функції в конкретній ситуації [30]. У запропонованому ними розумінні компетенції простежується взаємозв'язок останньої з трудовою мотивацією працівників. Володіючи достатньою компетенцією, працівник при інших рівних умовах буде більш мотивований до праці. Разом з тим володіння компетенцією не є достатньою умовою для високої трудової мотивації. Наочним прикладом може виступати ситуація, коли науковець, який домогся високих вчених досягнень, знижує рівень творчої і ділової активності. В основі даної проблеми лежить розбіжність інтересів окремої особистості і організації в цілому. Тому важливо, щоб працівник був зацікавлений у використанні своєї компетенції на благо організації.

Під компетенціями зазвичай розуміють певну сукупність знань, навичок та умінь працівника, які дозволяють йому відповідати вимогам робочого місця.

За визначенням Лайла і Сайна Спенсерів, «компетенції — це базові якості індивідуума, які мають причинне відношення до ефективного або найкращого на основі критеріїв виконання в

роботі або інших ситуаціях». Компетенції включають п'ять базових якостей: мотивованість, психофізіологічні особливості, цінності, знання та навички. Ці автори виокремлюють порогові компетенції, які дозволяють виконавцям домогтися середніх результатів діяльності, та диференціюючі, які відрізняють найкращих виконавців від середніх [59, с. 9—15].



Рис. 1.4. Види компетенцій, які формуються під час професійної діяльності

Корпоративні компетенції – загальні для всього персоналу компанії, визначаються як внесок кожного співробітника у виконання стратегічних цілей, та чисельність усіх соціально-особистісних компетенцій. Професійні компетенції – це вимоги посади до працівника та його здатність ефективно діяти відповідно виконуваній ролі.

Компетентнісний підхід до формування трудової мотивації дозволяє позначити наявність єдиної сполучної мети працівників і організації в цілому - постійного, безперервного розвитку. Розвиток персоналу в якості мети, яка об'єднує особисті та організаційні інтереси є важливою умовою формування трудової мотивації, в зв'язку з чим виникає необхідність в конкретизації специфіки впливу розвитку і реалізації компетенції персоналу на трудову мотивацію (див. рис.1.5).

В якості компонентів, найбільш схильних до трансформації в результаті розвитку компетенції, слід розглядати цілі та очікування, що формують рішення про дії. При цьому з точки зору розвитку трудової мотивації персоналу організацій оптимальним бачиться зміщення акценту в бік підвищення складності і зменшення конкретності цілей, а також

зростання детермінованості очікувань як базису особистісної оцінки ймовірності досягнення певних результатів.

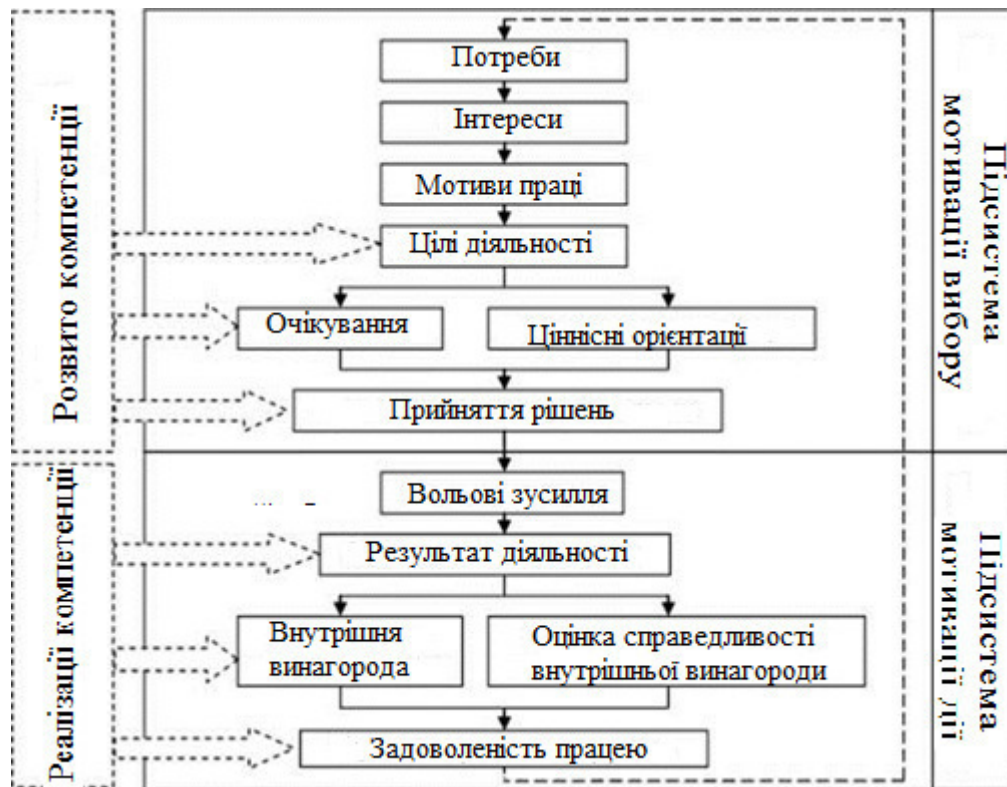


Рис.1.5. Взаємозв'язок мотивації праці та компетентності працівників [7]

Реалізація компетенцій безпосередньо впливає на результат діяльності, як наслідок, на отримання внутрішніх винагород (почуття успіху, самодостатності і т.д.) і задоволеність працівника працею.

Як відомо, найважливішою умовою мотивуючої організації трудової діяльності є надана працівникові можливість реалізувати свої знання, вміння та навички, тобто компетенцію. Навіть саме включення до складу компетенції навичок і умінь позначає чіткий взаємозв'язок компетенції з досвідом, який, реалізується як динамічний стереотип, дозволяє впевнено діяти в знайомих ситуаціях. Відповідно, зростання компетенції розширює можливі межі застосування досвіду, а реалізація компетенції формує відповідні динамічні стереотипи.

Зазначені вищезгадані процеси впливу і реалізації компетенції на окремі компоненти мотиваційної сфери дозволяють позначити

перспективність і актуальність формування компетентнісного підходу до розвитку трудової мотивації працівників організацій.

Управлінська компетентність та мотивація до досягнення результатів є взаємопов'язаними ланками, які об'єднують всі рівні мотивації в єдину цілісну систему, яка здатна забезпечити утримання та залучення нових висококваліфікованих працівників, а також раціонально використовувати їх особистісний та груповий потенціал.

Особливості мотивації праці персоналу на особистісному рівні характеризується:

- потребами працівників продати свої вміння та здібності для забезпечення матеріальної сторони його життєдіяльності;
- потребами роботодавця в утриманні, залученні та використанні зусиль працівників для досягнення цілей компанії;
- потребами співробітника реалізувати інші припущення в межах організаційної діяльності, та можливостями роботодавця задовольняти не матеріальні потреби працівників [40].

Кожен співробітник у межах організаційної діяльності обмінює свій власний капітал у вигляді знань, вмінь та навичок за допомогою участі в організаційній життєдіяльності на нематеріальні та матеріальні блага, які отримує від роботодавця за виконану працю. При цьому виникає розбіжність між інтересами працівниками та інтересами роботодавця.

Обидві сторони зацікавлені в тому, щоб отримати більше, але вкласти менше. На практиці це відображається у прагненні деяких співробітників продати свої знання, вміння та навички дорожче, ніж вони реально коштують та можливості зайняти в компанії передові позиції, які не відповідають їхній професійній компетентності. Зі сторони роботодавця, вони прагнуть заплатити працівникові менше за їхню професійну компетентність.

Загалом матеріальне стимулювання є визначальним у мотивації утримання та залучення персоналу, хоча в теперішній час велику роль відіграють нематеріальні стимули. Зрозуміло, що роботодавець, який

пропонує високу оплату праці, стає найбільш привабливим для всіх працівників, при цьому не відіграють велике значення їхні амбіції та ступінь кваліфікації. Роботодавець, який у свою чергу пропонує найнижчу оплату праці, має проблеми із утриманням та залученням амбітних високопрофесійних та працівників.

Далеко не всі особистісні якості та здібності, знання і вміння працівників використовуються під час виконання ними посадових обов'язків. Якщо здібності працівника не використовуються в повній мірі під час виконання службових обов'язків, то, таким чином, мотивація знижується. Для розвитку мотивації працівника необхідно те, щоб його власний потенціал можна було максимально реалізувати та справедливо оцінити. Отож, системний підхід до мотивації праці вимагає від керівництва створення необхідних умов для розкриття та доцільного використання людського капіталу кожного працівника.

Проте стратегічні цілі компанії та динамічне середовище постійно підвищують вимоги до компетентності та особистісних рис працівників. Дані вимоги не завжди справедливо відповідають тим вмінням, якими володіє будь-який співробітник компанії. Якщо не створити необхідні умови для професійного зростання, то це може дати негативний ефект для особистого потенціалу працівника та загалом знизить мотивацію. В іншому випадку, мотивація буде посилюватись. Системний підхід до мотивації праці персоналу також передбачає вирішення завдань щодо створення умов для особистісного та кар'єрного зростання та професійного розвитку співробітників. Ці два завдання повинні вирішуватись як самими працівниками, так і службою з управління персоналом [56].

Компетентністю персоналу є ступінь професійної майстерності і кваліфікації, що визначається знаннями, досвідом, навичками, ставленням до роботи і поведінковими особливостями людини, що дозволяють успішно вирішувати поставлені перед ним професійні завдання..

Для організації управління компетенцією працівників є процесом спрямування їх зусиль на відтворення і розвиток внутрішніх конкурентних переваг, унікальностей організації, таких, як внутрішня система управління знаннями, наявність сильної організаційної культури, розвиток і професійне зростання співробітників, їх прихильність організації, використання передових технологій, винаходів і відкриттів тощо.

Високоєфективна компетенція є стандартом найбільш кращого виконання і має на увазі зразкову роботу. Працівник з такою компетенцією повинен бути не тільки еталоном поведінки, а й здатним навчати інших даної компетенції.

Управління компетенцією дозволяє усунути розрив між зростаючими професійними вимогами і існуючим рівнем компетенції працівника. Успіх цієї роботи залежить від того, наскільки ретельно будуть сформовані індивідуальні плани розвитку кожного працівника.

Механізм, що погоджує грошову винагороду співробітника з його компетенціями, дозволяє найбільш вдало поєднувати зростання продуктивності діяльності працівника з досягненням оптимуму його мотивації, оскільки враховує і особливості даного виду діяльності (через необхідні компетенції), і особливості самого працівника (через порівняння його здібностей і компетенцій з необхідним рівнем).

1.3. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Першочерговою потребою людини завжди було задоволення матеріальних потреб. Згодом людина навчилася працювати, щоб задовольняти різноманітні потреби не тільки матеріального характеру. Нині матеріальна винагорода також відіграє важливу роль у підвищенні трудової активності персоналу та закріпленні компетентних працівників в компанії. Проте матеріальні чинники не єдині й не завжди основні для забезпечення високої трудової віддачі та досягнення потрібних результатів.

Людина працює не тільки для задоволення матеріальних інтересів, а й для комплексного забезпечення різноманітних соціальних, культурних і духовних потреб. Разом з тим нематеріальна мотивація має доповнювати матеріальну, але не замінювати її повністю. Роботодавець має забезпечити працівникам прийнятний трудовий дохід, що узгоджується з вартістю (ціною) робочої сили. Цілком очевидно, що працівник, який не може задовольнити свої потреби на гідному рівні, не буде в захваті від зниження рівня матеріальних винагород у обмін на додаткові нематеріальні блага.

Як стверджує О. Дяків, стратегії мотивації залежать від різних внутрішніх якостей працівників, які впливають на індивідуальні моделі поведінки і виробляють визначальні елементи їхньої вмотивованості.

Мотиваційні стратегії по-різному впливають на співробітників у конкретні періоди їхньої діяльності, за певних умов, за наявності або відсутності індивідуальних потреб і цілей, які, очевидно, не є статичними і схильні до постійних змін [20].

У мотиваційній системі можна виокремити матеріальну мотивацію, яка представлена у вигляді компенсації за працю. Основне завдання системи компенсації полягає в тому, щоб стимулювати ділову поведінку співробітників компанії, направивши їх на досягнення визначених перед ними завдань, виконання основних функцій, а також на високопродуктивну працю в майбутньому. Нематеріальна мотивація ґрунтується на внутрішніх

мотивах (задоволення від виконаної роботи, комунікаційні компетентності, самовдосконалення та самореалізація, підвищення професійного рівня тощо). Нематеріальне стимулювання спрямоване на підвищення лояльності співробітників до компанії та їхньої зацікавленості в результатах роботи та іміджу компанії.

Стратегія винагороди визначає конкретні напрямки створення і розвитку організаційних програм, що забезпечують винагороду тих типів поведінки та рівня ефективності, які сприяють досягненню головних цілей компанії. Останнє може впливати на мотивацію працівників, включивши до корпоративної соціальної відповідальності пакети компенсаційного та соціального забезпечення, виплату гідної заробітної плати, проектування робочих місць, залучення персоналу до прийняття управлінських рішень, зокрема до постановки цілей, розподілу повноважень, створення сприятливого психологічного середовища тощо.

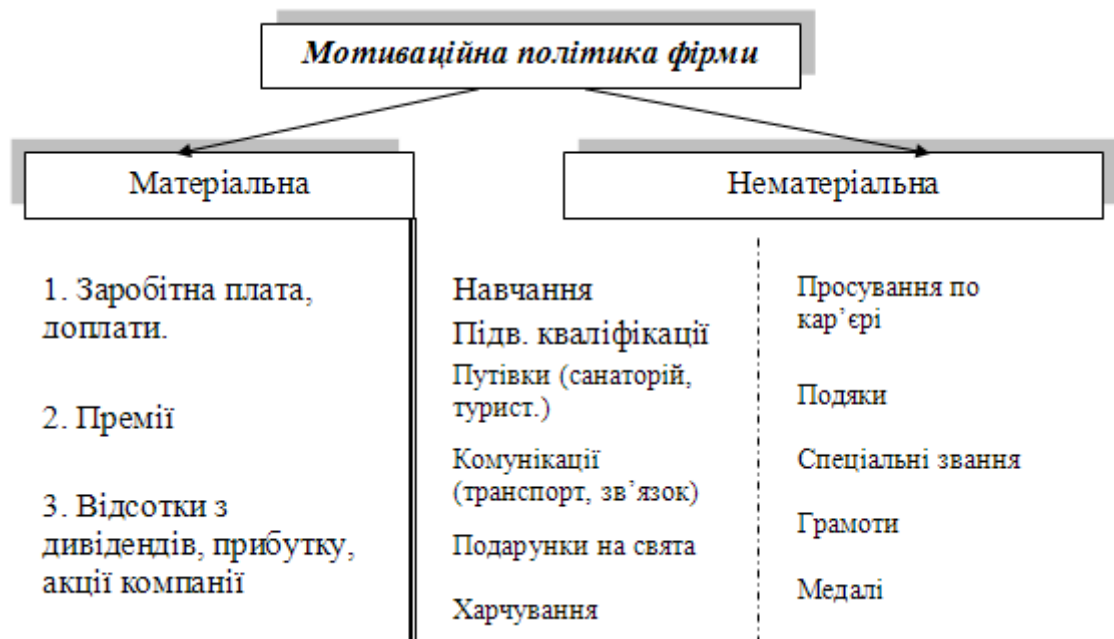


Рис. 1.6. Класифікація видів трудової мотивації працівників [61]

Як вже було визначено, виділяються матеріальні і нематеріальні системи стимулювання, що дозволяє виділяти і відповідні види мотивації(рис. 1.6).

Нематеріальна мотивація не орієнтована на використання грошових коштів або винагород в матеріально-речовій формі, але вона враховує психологічні особливості конкретних працівників та колективу в цілому. В такій системі важливий індивідуальний підхід до кожного працівника: якщо для однієї людини заохочення начальства – це важливий стимул, то іншим заохочення може розглядатися як нормальне ставлення в рамках виконання трудових обов'язків. Система нематеріальної мотивації широка і залежить від того, яку політику організація реалізує в області управління персоналом, і в його елементі – стимулюванні [25, с. 59].

І світовий, і вітчизняний досвід переконують, що після підвищення рівня і якості життя та соціального статусу найманих працівників значення матеріальних чинників (стосовно до інших) має тенденцію до зниження. Однак це не означає, що матеріальні стимули втрачають свою актуальність і працівник байдуже ставиться до свого матеріального добробуту. Скоріше, ідеться про відносну зміну пріоритетів у трудовій діяльності персоналу під впливом різноманітних чинників.

Постійні зміни у структурі та ієрархії мотивів працівників є об'єктивною закономірністю, властивою сучасним економічним системам. До чинників трансформаційних процесів, що відбуваються в мотивації працівників, належать зміни:

- характеру та змісту праці, що відбуваються під впливом розвитку інновацій та комп'ютерних технологій, збільшення частки інтелектуальної праці;
- професійно-кваліфікаційної структури персоналу компаній, якості людського капіталу;
- матеріального стану найманих працівників і якості трудового життя;
- соціального статусу найманих працівників та ін. [45].

У зв'язку з цим важливу роль в управлінні персоналом і забезпеченні позитивного бренду роботодавця відіграють нематеріальні методи мотивації. Однак є ще немало керівників, які цього не розуміють. Нематеріальні методи

мотивації є важливими як для розвинених країн, так і для країн з низьким рівнем конкурентоспроможності та низькими показниками людського розвитку. У країнах з високим рівнем доходів найманих працівників матеріальні стимули дедалі менше мотивують їх (відповідно до теорії Мак-Клелланда). Натомість зростає значення таких чинників, як досягнення успіху, визнання, повага, відповідальність, творчий характер праці, схвалення результатів, можливість самореалізації. Такі чинники є визначальними для вибору місця роботи, активної трудової поведінки та задоволення пріоритетних потреб вищого рівня.

Мета нематеріальної мотивації – підвищувати зацікавленість працівників у виконанні трудових обов'язків, що відбивається на показниках діяльності: підвищується продуктивність, збільшується прибуток, формується сприятлива атмосфера в колективі тощо.

До мінімально необхідних обов'язків перед персоналом належать забезпечення продуктивної зайнятості, справедливої компенсаційної політики, створення умов для всебічного розвитку людського потенціалу, враховуючи власні інтереси основних бізнес-цілей і стратегій розвитку компанії. Складовими компенсаційної політики є:

- матеріальні грошові стимули (заробітна плата основна і додаткова, премії, доплати, надбавки);
- матеріальні негрошові стимули (житло, автомобіль, місця в дитячих установах, путівки у місця лікування та відпочинку, харчування за рахунок фірми, оплата мобільного зв'язку тощо);
- нематеріальні стимули (гідні умови праці, безпека праці, здоровий психологічний клімат у колективі);
- моральні заохочення: повага до працівника, подяка, почесна грамота, дошка Пошани, ордени та медалі, звання тощо;
- стимулювання участю в управлінні компанією: участь у розробленні та прийнятті рішень), участь у співвласності (участь у прибутку, участь у капіталі) тощо.

Домінантою реалізації соціальної відповідальності роботодавців у царині компенсаційної політики є гідна і стабільна заробітна плата, розвиток системи соціальної підтримки працівників (підготовка пакета пільг і гарантій); організація харчування, організація й оплата медичного обслуговування працівників та їх сімей, лікування, відпочинок; турбота про здоров'я працівників; підтримка материнства і дитинства; допомога працівникам у критичних ситуаціях; матеріальна допомога; додаткове медичне й соціальне страхування працівників; хороший психологічний клімат у колективі [19, с 347-348].

В умовах соціально-економічної нестабільності, обмежених можливостей підвищення заробітної плати та розширення соціальної складової компенсаційного пакета грамотне використання керівником нематеріальних методів мотивування може бути ефективним засобом управління персоналом, підвищення трудової активності, формування стабільного кадрового складу та закріплення компетентних працівників в організації.

Нематеріальні методи мотивації актуальні для сфери малого бізнесу, де командна робота, згуртованість колективу, довіра один до одного, визнання цінності кожного члена команди є важливими чинниками для досягнення поставлених цілей і виживання компанії в конкурентній боротьбі. Для працівників великих компаній крім конкурентного компенсаційного пакета багато важать корпоративна культура, відчуття причетності до компанії, справедливе оцінювання, забезпечення рівних можливостей для професійного зростання та посадового просування, поінформованість працівників про діяльність компанії тощо.

Потенційними методами нематеріальної мотивації є всі наявні в розпорядженні суб'єктів управління організаційні, моральні, психологічні, соціальні цінності та блага, які узгоджуються з потребами й інтересами працівників.

До методів нематеріальної мотивації, які набули поширення на практиці, належать:

1) Офіційне визнання заслуг:

- нагородження почесними грамотами, медалями, відзнаками, вимпелами, кубками;
- розміщення фотографії на дошці пошани;
- оголошення подяки;
- вручення подарунків з написом-подякою;
- присвоєння звань: ветерана підприємства, почесного працівника, найкращого працівника у певній сфері професійної діяльності;
- або за типом поведінки (найактивніший, найвідданіший, найкреативніший тощо);
- інформування колективу та громадськості про досягнення працівника та інші;

2) зміна статусу працівника:

- зарахування до резерву на заміщення вакантних посад керівників; — підвищення у посаді;
- підвищення розряду чи кваліфікаційної категорії;
- переведення в інший підрозділ; — надання додаткових повноважень та інші;

3) залучення працівників до управління:

- надання можливості працівникам вносити пропозиції щодо поліпшення діяльності первинних структурних підрозділів та підприємства загалом;
- ініціювання участі працівників у обговоренні питань щодо стратегії розвитку підприємства, підвищення ефективності його роботи;
- залучення працівників до прийняття управлінських рішень;
- створення з числа працівників робочих комітетів, дорадчих груп, комісій, діяльність яких спрямована на вироблення пропозицій щодо

розвитку підприємства, підвищення якості трудового життя, зростання соціальної згуртованості колективу підприємства та інші.

- 4) збагачення змістовності праці та створення умов для творчості:
 - звільнення від функцій та обов'язків, що унеможливають інноваційний розвиток і творче зростання;
 - доручення роботи, що відкриває простір для творчої активності, новаторства;
 - надання необхідних ресурсів для розв'язання завдань інноваційного характеру;
 - створення творчих груп;
 - призначення керівником проекту з розроблення та впровадження нововведень та інші;
- 5) поліпшення умов праці:
 - поліпшення психофізіологічних і ергономічних умов праці;
 - впровадження нових технологій, прогресивних форм організації праці та управління виробництвом, які забезпечують гідну пацю, та ін.
- 6) реалізація програм професійного розвитку персоналу;
- 7) удосконалення стилю керівництва та методів управління;
- 8) впровадження цілісної системи корпоративної культури, яка узгоджується із сучасною концепцією її формування та розвитку;
- 9) розроблення програм інформування про діяльність підприємства;
- 10) стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом роботи та інші [45].

Цінність винагород нематеріального характеру для персоналу не визначається або не вичерпується грошовим чи матеріальним негрошовим еквівалентом. Разом з тим проектування та впровадження нематеріальних методів мотивації вимагає від роботодавця певних витрат, хоч в основному незначних. Вибір методів нематеріальної мотивації залежить від потреб та інтересів працівників, організаційних цілей, імовірності зміни поведінки працівників за допомогою відповідних методів.

Корпоративна культура і мотивація персоналу як суспільні явища та складові суспільних відносин тісно взаємозв'язані та мають обопільний вплив. При цьому цінності є базою, на якій вибудовується корпоративна культура, сполучною ланкою між нею і мотивацією.

Взаємозв'язок мотивації трудової діяльності та корпоративної культури об'єктивно обумовлений спільною їх цільовою спрямованістю на побудову та впровадження моделей активізації трудової поведінки, що сприяють особистісному й організаційному розвитку. З огляду на зазначене необхідно інтегрувати положення основних теорій мотивації і корпоративної культури у логічно взаємозв'язану, цілісну систему наукових поглядів і практичних рішень, що забезпечують максимальне використання потенціалу працівників.

Вплив корпоративної культури на розвиток організації на основі впровадження мотиваційного потенціалу виявляється у тому, що ця культура:

- ✓ є засобом узгодження цілей організації і цілей її персоналу, надання їм одновекторного напрямку;
- ✓ дає можливість трансформувати норми, цінності, ідеї, переконання, яких дотримується організація і які мають інституціональне закріплення, у власні переконання працівників, а отже, елементи корпоративної культури стають чинниками-мотиваторами.

Для активізації трудової поведінки та максимального використання трудового потенціалу вкрай важливо, щоб працівники сприйняли не тільки норми, цінності, ідеї, переконання, вірування і моделі поведінки, що притаманні організації, але й цілі її діяльності. Інтеграція індивідуальних цілей працівників і цілей організації — одна з основних проблем і одночасно одне з провідних завдань управління персоналом. Коли людина стає членом організації, вона погоджується на певний компроміс, а саме надає організації право і можливість управляти нею, контролювати її поведінку в обмін на допомогу в досягненні особистих цілей.

Ключове значення для одновекторного розвитку мотивації й корпоративної культури та забезпечення їх синергетики має усвідомлення такого: особистісний і організаційний розвиток пов'язаний не з обґрунтуванням пріоритетності інтересів і цінностей особистості та організації загалом, а з пошуком рішень, спрямованих на їх гармонізацію.

З огляду на це корпоративна культура постає як важлива підсистема життєдіяльності організації, один з чинників формування здорових соціально-трудова відносин, позитивних мотиваційних настанов працівників і активізації трудової поведінки. Від культури, що формується методом спроб і помилок, стихійно, сучасна корпоративна культура відрізняється тим, що інтереси працівників і їхні дії максимально усвідомлено орієнтовані на цілі організації, що узгоджуються із цілями членів колективу.

Це досягається через впровадження цілого арсеналу форм, методів, заходів, спрямованих на посилення мотиваційних настанов працівників, оптимізацію відносин щодо стратегії розвитку організації, формування командного духу, відчуття причетності до організації та відданості загальній справі. У формуванні ефективної корпоративної культури мають бути заінтересовані всі сторони та суб'єкти відносин між працею і капіталом на рівні організації з огляду на таке.

Ефективна корпоративна культура створює цілу низку передумов для розвитку конкурентних переваг організації, оскільки:

- забезпечує працівникам бачення майбутнього, мобілізує їх на досягнення цілей організації;
- формує позитивний зовнішній імідж організації;
- забезпечує ідентифікацію персоналу з організацією;
- посилює інноваційну компоненту в трудовій діяльності;
- стимулює нововведення, а управління змінами стає справою, до якої причетні всі члени організації;
- сприяє самоорганізації працівників;

- поліпшує показники економічної ефективності діяльності організації загалом тощо [33].

Отже, корпоративна культура — одночасно і складова (інструмент) зовнішнього впливу на працівників з боку організації (власне складова мотивування), і внутрішній вияв мотиваційних настанов працівників у разі, коли елементи корпоративної культури сприйняті та поділяються персоналом організації.

Відповідність прогнозованого кар'єрного зростання, заснованого на ділових якостях співробітника і можливостях розвитку всього персоналу, відноситься до найбільш дієвих методів мотивації. Усвідомлення працівниками факту того, що успішність і перспектива просування по кар'єрній драбині безпосередньо залежать від результатів їх трудової діяльності, істотно їх мотивує до повної самовіддачі і сприяє значному підвищенню лояльності.

Для кожного співробітника важливо усвідомлювати власну значущість і розуміти, що докладені ним в процесі трудової діяльності зусилля не залишилися непоміченими і оцінені по заслугах. У зв'язку з цим визнання внеску працівників відноситься до числа найбільш ефективних методів мотивації персоналу.

Наявність вищезгаданих заходів сприяє підвищенню самооцінки співробітника, як в середовищі робочого колективу, так і в очах оточуючих його людей. У той же час функція контролю є не менш дієвим стимулом нематеріального стимулювання. Співробітники компанії повинні своєчасно забезпечуватися чіткими і зрозумілими інструкціями і розпорядженнями, до встановлених конкретними тимчасовими рамками їх виконання.

Застосовуючи різні методи і способи нематеріальної мотивації персоналу, слід враховувати специфіку основної частини колективу. Якщо більшу частину колективу становить жіноча аудиторія, то цілком підійде використання гнучкого графіка праці, як одного з основних способів стимуляції. В роботі тих компаній, де в основному працює молодь,

популярними способами нематеріального впливу для підвищення продуктивності є організація і проведення корпоративних свят і спільних екскурсій, а не оплата медичних страховок.

Відомо ще один неординарний стимул - гнучкий графік роботи. Під ним розуміють можливість виконання певної частки роботи вдома та появу на підприємстві лише при необхідності. Даний вид мотивування є доволі цікавим, адже існують вакансії, де відразу пропонується гнучкий графік роботи. Тому отримати вільний графік при стабільному 8годинному робочому дні є дуже ефективним стимулом [53]. Також не менш важливим нематеріальним стимулом є поліпшення умов праці, який виступає не тільки як потреба, але й мотивом, завдяки якому працівники працюють із повною віддачею. І саме це може бути наслідком підвищення продуктивності праці та її ефективності.

Для ефективності діяльності компанії необхідно розробляти свою систему мотивації, як для кожного працівника, так і компанії. Окрема система мотивації для кожного працівника досить ефективна, але не економічна. На будь-якій компанії також необхідно поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, оскільки більшість працівників надають перевагу двом видам стимулів.

ВИСНОВКИ ДО I РОЗДІЛУ

Результати проведеного теоретичного дослідження щодо мотивації праці, її видів та впливу на працівників дають можливість зробити наступні висновки:

1. Ефективна діяльність персоналу будь-якої компанії забезпечується різними способами, одним з яких є мотивація. Мотивація забезпечує економічні, соціальні та моральні аспекти діяльності. Економічні аспекти полягають в підвищенні ефективності виробництва за рахунок зростання продуктивності праці. Соціальний ефект полягає в збереженні життя і здоров'я співробітників. Моральний - в усвідомленні особистої відповідальності і в формуванні активної життєвої позиції. Основним елементом мотивації є система стимулювання, яка враховує категорію персоналу для визначення області дії і результату на які бажають вплинути.

2. У сучасному світі існує вагомий взаємозв'язок між трудовою мотивацією та компетентністю працівників, що дозволяє позначити наявність єдиної сполучної мети працівників і організації в цілому - постійного, безперервного розвитку. Розвиток персоналу є важливою умовою формування трудової мотивації, в зв'язку з чим виникає необхідність в конкретизації специфіки впливу розвитку та реалізації компетенції персоналу на трудову мотивацію. Тому, механізм, який погоджує грошову винагороду працівника з його компетенціями, дозволяє найбільш вдало поєднувати зростання продуктивності праці з досягненням цілей його мотивації.

Потрібно також враховувати, що персонал фінансових компаній відрізняється значною різноманітністю, що викликає необхідність врахування специфіки праці окремих груп працівників при здійсненні управлінських дій, спрямованих на розвиток трудової мотивації.

3. Для мотивації співробітників організації використовують як матеріальні, так і нематеріальні методи винагороди. Тим часом, визначеного механізму про співвідношення окремих аспектів мотиваційної сфери працівників і найбільш ефективних методів управління ними ні теорія

менеджменту, ні практика управління персоналом не визначає. Спроби пристосувати класичні теорії мотивації до сучасності багато в чому не систематизовані, що ускладнює практичне використання технологій і методів мотивації. Складність практичної організації системи мотивації персоналу в сучасних умовах визначається так само слабкою вивченістю особливостей мотивації працівників, зайнятих в окремих галузях економіки і видах виробництва. Певну допомогу у вивченні структури мотивів і стимулів персоналу керівникам можуть надати проведені соціологічні дослідження по особливостях і тенденціях розвитку мотиваційної сфери трудової діяльності.

II. МОНІТОРИНГ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «НЬЮ ФАЙНЕНС СЕРВІС»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Серет» було створене у 2014 році з метою створення нового рівня сервісу для Клієнтів у сфері фінансових послуг та високого рівня партнерської співпраці на фінансовому ринку України. У 2017 році дана фінансова компанія була перейменована на ТОВ «НЬЮ ФАЙНЕНС СЕРВІС».

ТОВ «НФС» входить до складу європейської фінансової групи GetinHolding S.A. та надає якісний спектр фінансових послуг європейського рівня за такими напрямками як: надання кредитних послуг, надання страхових послуг, врегулювання заборгованості, інші фінансові послуги.

Компанію очолюють топ-менеджери високого рівня кваліфікації з тривалим досвідом роботи в сфері управління банківських організацій та здійснюють свою діяльність орієнтуючись виключно на професійність та законність, що гарантує відсутність будь яких репутаційних та іміджевих ризиків партнерів.

ТОВ «НФС» здійснює продаж готівкових кредитів та кредитних карток найбільших банків України. Головний принцип реалізації даної стратегії – це професійна та ефективна співпраця з клієнтами та партнерами. Дана компанія здійснює високоефективну лідогенерацію, спрямовану на пошук потенційних клієнтів у сфері кредитних продуктів та посередництво у сфері продажу страхових послуг [63].

Фінансова компанія ТОВ «Нью Файненс Сервіс» для своєї роботи обрала лінійно-функціональну організаційну структуру(див. рис. 2.1). Дана структура має низку переваг:

- єдність і чіткість розпорядництва;
- стабільність повноважень і відповідальності за персоналом;
- раціональне поєднання лінійних і функціональних взаємозв'язків

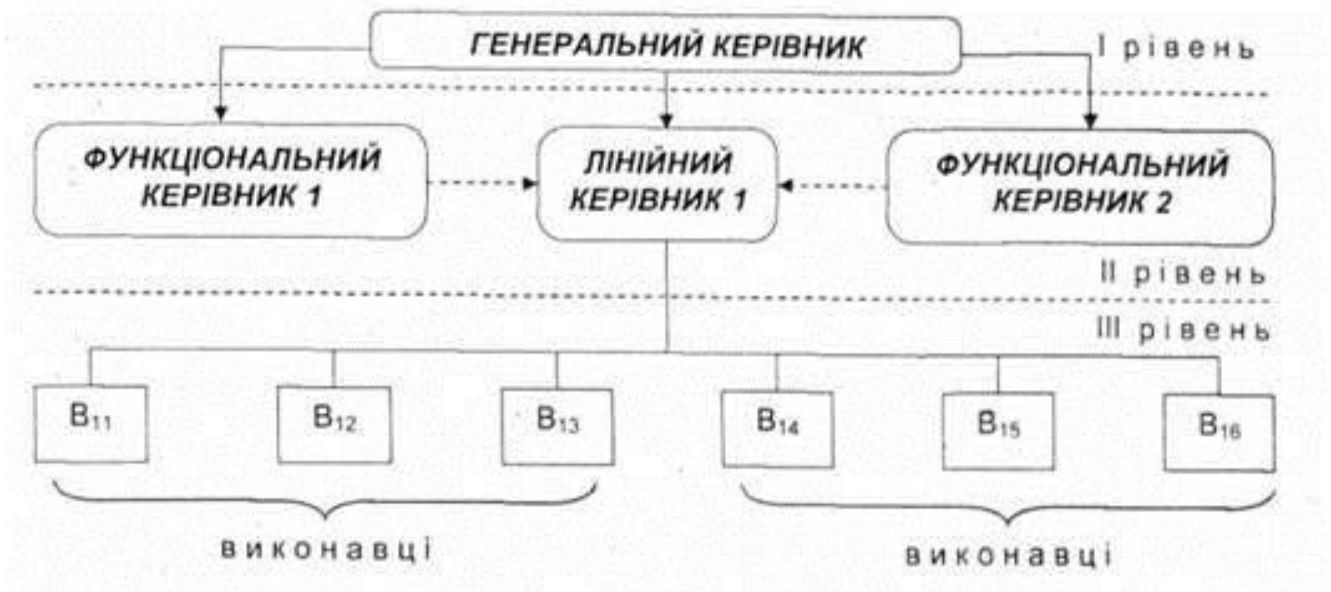


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Нью Файненс Сервіс» [розроблено автором на основі даних компанії]

- швидке здійснення дій з розпоряджень і вказівок;
- професійне рішення завдань фахівцями функціональних служб;
- оперативне прийняття і виконання рішень;
- особиста відповідальність кожного керівника за результати діяльності.

Об'єктом на ТОВ «Нью Файненс Сервіс» є безпосередньо персонал фінансової компанії. Загалом проведемо кількісну та якісну оцінку системи управління компанією. Користуючись звітами з праці за 2014-2016 роки, проведемо аналіз структури персоналу за категорією зайнятих в управлінському процесі фінансової компанії (табл. 2.1).

Чисельність персоналу по штатному розпису станом на 2016 рік становить 259 працівників, в тому числі працівників управління – 28 керівників, 74 спеціалісти з департаменту по роботі із проблемною заборгованістю, 143 особи інформаційно-консультаційних центрів та 6 технічних працівників.

Згідно таблиці 2.1 загальна чисельність працівників на ТОВ «Нью Файненс Сервіс» постійно зростала. За три роки кількість працівників збільшилась на 61 особу, в тому числі: чисельність керівників зросла на 3

особи, спеціалістів – на 57 осіб, технічних працівників – на 1 особу. Це безпосередньо пов'язано з відкриттям нових інформаційно-консультаційних центрів по Україні та розширенням діяльності компанії.

Табл. 2.1.

Динаміка структури персоналу ТОВ «Нью Файненс Сервіс» за категорією зайнятих в період 2014-2016 рр. [розроблено автором на основі даних компанії]

Категорія зайнятих	Роки						Відхилення (+,-)	
	2014		2015		2016		2016 рік від	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2014 рік	2015 рік
Управлінський персонал, осіб у тому числі:								
- керівники	25	12,6	26	11,7	28	10,8	+3	+2
- спеціалісти	168	84,8	190	85,9	225	86,8	+57	+35
- технічні працівники	5	2,6	5	2,4	6	2,4	+1	+1
Разом	198	100	221	100	259	100	+61	+38

Загалом на ТОВ «Нью Файненс Сервіс» зосереджені працівники молодшого покоління. За результатами дослідження та згідно таблиці 2.2, найбільшу частку становить персонал віком 24-29 років, найменшу частку – 40 років і старші. Це пов'язано, насамперед, з обов'язками та функціями, які повинні виконувати працівники ТОВ «Нью Файненс Сервіс»

Продовження таблиці 2.2

35-39 років	1	20,0	1	20,0	1	16,6	0	0
40 років і старші	4	80,0	4	80,0	5	83,4	+1	+1
Разом	5	100	5	100	6	100	+1	+1

Політика даної компанії стосовно залучення молодих працівників дає позитивні результати, а саме: збільшення отриманого прибутку компанії та розвиток нових мереж по Україні.

Табл. 2.3

Статева структура працівників ТОВ «Нью Файненс Сервіс» протягом періоду 2014-2016 рр. [розроблено автором на основі даних компанії]

Стать	Кількість управлінських працівників по категоріях зайнятих, осіб								
	Керівники			Спеціалісти			Технічні працівники		
	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік
Жінки	7	8	9	141	161	191	3	3	4
Чоловіки	18	18	19	27	29	34	2	2	2
Разом	25	26	28	168	190	225	5	5	6

Щодо оцінки персоналу компанії за статтю, то згідно табл. 2.3 загалом в компанії спостерігається значне переважання жіночого колективу, лише в категорії зайнятих керівники переважають працівники чоловічої статі.

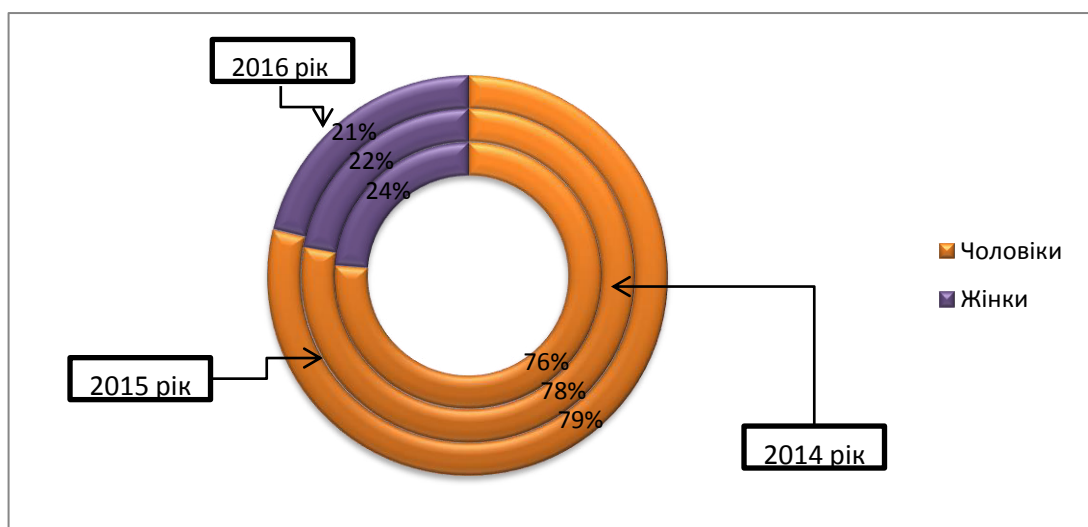


Рис. 2.2. Динаміка статевої структури на ТОВ «Нью Файненс Сервіс» протягом 2014-2016 рр. [розроблено автором на основі даних компанії]

Також співвідношення представників жіночої статі протягом трьох останніх років залишається на рівні 76-79%, в той же час чоловіків – 24-21% (див. рис. 2.2).

Щодо загалом системи мотивації персоналу на ТОВ «Нью Файненс Сервіс», то вона включає як матеріальну, так і нематеріальну форми мотивації (див рис. 2.3). В результаті проведеного нами дослідження, основними видами матеріальної мотивації є:

- заробітна плата;
- премії
- компенсаційні виплати;
- соціальні виплати;
- різні доплати.

На ТОВ «Нью Файненс Сервіс» діє відрядно-преміальна система оплати праці, тобто працівник окрім свого місячного посадового окладу, отримує додаткові виплати та премії за результатами протягом місяця.



Рис. 2.3. Система мотивації на ТОВ «Нью Файненс Сервіс»

[розроблено автором на основі даних компанії]

Заробітна плата має стимулюючий характер ще й у тому випадку, коли її темп зростання відповідає темпам росту продуктивності праці працівників. Працівники будуть зацікавлені в ефективному функціонуванні та процвітанні своєї компанії. Усі форми стимулювання ґрунтуються на принципі мотивації, підвищенні зацікавленості працівника у своїй праці. Основне призначення системи мотивації персоналу полягає в тому, щоб об'єднати інтереси й потреби працівників зі стратегічними завданнями компанії.

Слід зазначити, що в цілому структура фонду оплати праці за видами виплат значно не змінилася у порівнянні з минулим роком та майже не відхилюється від показників за попередні роки діяльності фінансової компанії.

Табл. 2.4

Динаміка фонду оплати праці ТОВ «Нью Файненс Сервіс» протягом 2014-2016 рр. [розроблено автором на основі даних компанії]

Показники	2014 рік		2015 рік		2016 рік		Відхилення (+,-) 2016 рік від	
	Сума, тис грн	Питома вага, %	Сума, тис грн	Питома вага, %	Сума, тис грн	Питома вага, %	2014 рік	2015 рік
Фонд заробітної плати - всього	16449,1	100	18866,3	100	22542,0	100	+6092,9	+3675,7
У тому числі: - заробітна плата, що нарахована за виконану роботу	8816,7	53,6	9982,0	53,0	11776,0	52,2	+2959,3	+1794
- премії	5132,2	31,2	6017,0	31,8	7212,0	32,1	+2079,8	+1195

Продовження таблиці 2.4

- виплати компенсуючого характеру, що пов'язні з розкладом роботи та умовами праці	855,3	5,2	943,3	5,0	1224,0	5,4	+368,7	+280,7
- оплата за невідпрацьований час (відпусток тощо)	1348,8	8,2	1566,0	8,3	1915,0	8,5	+566,2	+349,0
- окремі виплати соціального характеру	296,1	1,8	358,0	1,9	415,0	1,8	+118,9	+57,0

Згідно даних таблиці 2.4, фонд оплати праці станом на 2016 рік становив 22542,0 тис грн., що на 6092,9 тис грн. більше, ніж в 2014 році. Всі види виплат зросли в порівнянні з 2014 роком. А саме:

- виплати заробітної плати зросли на 2959,3 тис грн. в порівнянні з 2014 роком;
- виплата премії зросла на 2079,8 тис грн. за три роки, також важливо зазначити, що вони становлять близько третини фонду оплати праці;
- виплати компенсуючого характеру зросли на 368,7 тис грн. порівняно з 2014 роком;
- оплата за невідпрацьований час, тобто оплата відпусток зросла на 566,2 тис грн. порівняно з 2014 роком, 349,0 – з 2015 роком;
- окремі виплату соціально характеру становлять найменшу частку фонду оплати праці близько 1,8%, які також зросли в 2016 році на 118,9 тис. грн. порівняно з 2014 роком.

Це пов'язано із збільшенням витрат компанії на оплату праці, оскільки зріс персонал. Також вплинуло зростання мінімальної заробітної плати в Україні.

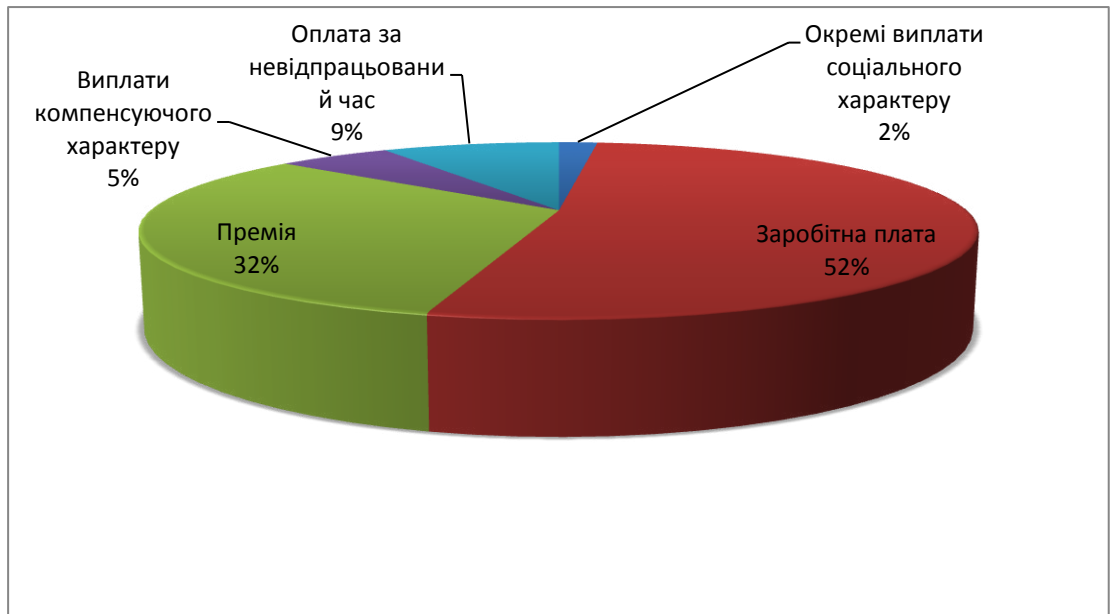


Рис. 2.4. Структура фонду оплати праці на ТОВ «Нью Файненс Сервіс» протягом 2016 року [розроблено автором на основі даних компанії]

Нами також було проведено розрахунок середньої заробітної плати на ТОВ «Нью Файненс Сервіс». Середня заробітна плата розраховується за формулою 2.1:

$$ЗП_{\text{сер}} = \frac{\sum \text{ФОП}}{Ч_{\text{пр}}} \quad (2.1), \text{ де}$$

$ЗП_{\text{сер}}$ – середня заробітна плата;

$\sum \text{ФОП}$ – фонд оплати праці за рік;

$Ч_{\text{пр}}$ – середня чисельність працівників [12].

Проведемо розрахунок середньої заробітної плати в період 2014-2016 рр.:

$$ЗП_{\text{сер}2014} = \frac{16449100}{198} = 6923 \text{ грн}$$

$$ЗП_{\text{сер}2015} = \frac{18866300}{221} = 7114 \text{ грн}$$

$$ЗП_{\text{сер}2016} = \frac{22542000}{259} = 7253 \text{ грн}$$

Згідно проведених розрахунків, середня заробітна плата на ТОВ «Нью Файненс Сервіс» зростає з кожних роком. В 2014 році вона становила 6923 грн, що на 330 грн менше, ніж в 2016 році.

Важливо зауважити, що даний розмір заробітної плати є дуже позитивним стимулом для працівників, оскільки є високим показником у даному регіоні та в Україні загалом.

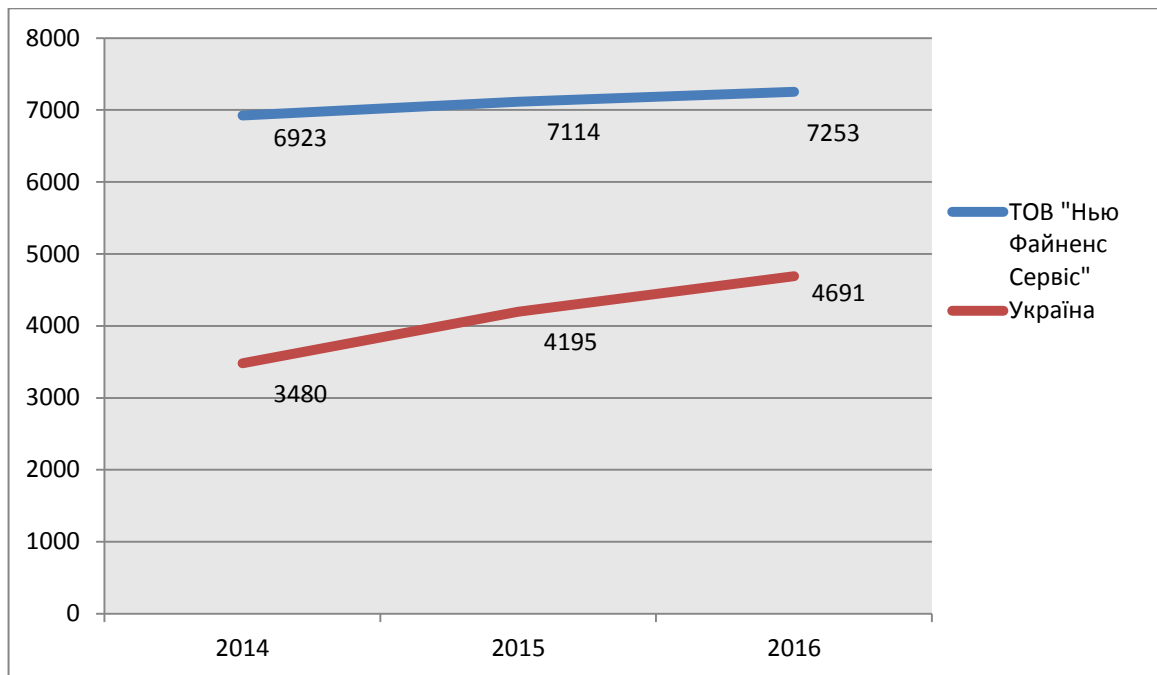


Рис. 2.5. Динаміка середньої заробітної плати в Україні та в ТОВ «Нью Файненс Сервіс» [розроблена автором на основі даних компанії, 17]

На основі рис. 2.5, ми спостерігаємо значну різницю рівня середньої заробітної плати у фінансовій компанії ТОВ «Нью Файненс Сервіс» та в Україні. Це, насамперед, пов'язано з тим, що дана компанія входить до складу європейської фінансової групи.

Окрім посадового окладу, співробітники отримують премію за виконання або перевиконання плану. Існує певна шкала преміювання працівників за конкретно визначений період часу:

- для працівників, які працюють безпосередньо з «боржниками» – премія, від суми, яку повернуть клієнти компанії;
- для працівників, які видають кредити – залежить від кількості їх видачі;
- премія керівників відділів залежить від виконаної роботи підпорядкованих йому працівників.

Ефективність мотивації працівників управління визначається досягнутими показниками фінансово-економічної діяльності. Якщо компанія постійно отримує прибуток та забезпечує відповідну зарплату і гідний рівень життя своїм працівникам, то ці чинники свідчать про ефективність мотивації праці.

Отже, спектр мотивуючих впливів широкий, а їх знання допомагає керівникам компаній чітко визначити засоби мотивації діяльності і задоволення потреб конкретних працівників. Тому центральною ланкою в системі ефективного управління в кожній компанії повинен бути механізм стимулювання і мотивації праці, оскільки саме вони служать надійним підґрунтям управління за результатами та сприяють підвищенню трудової віддачі всіх працівників.

2.2. НЕТРАДИЦІЙНІ МЕТОДИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ

Поширене застосування нетрадиційних методів матеріального стимулювання персоналу зумовлене тим, що позиції будь-якої компанії на ринку значною мірою залежать від того, як використовується творчий потенціал кожного працівника. Щоб зацікавити співробітників в кінцевих результатах діяльності фірми, власник змушений ділитися з ними частиною прибутку та застосовувати інші, нетрадиційні форми матеріального заохочення. Йдеться про участь найманих працівників у прибутках компанії, в «успіхах фірми», безоплатну передачу акцій, продаж акцій зі знижкою на певний відсоток від поточного ринкового курсу акцій, продаж привілейованих акцій без права голосу, заснування товариства з пайкою участі співробітників, накопичення коштів на спеціальних рахунках. Такий напрям розвитку мотивації праці дістав назву «стратегії залучення і партнерства». Вона витісняє стратегію підпорядкування і жорсткого контролю [46].

На ТОВ «Нью Файненс Сервіс» керівник також використовують деякі нетрадиційні методи матеріального стимулювання:

- 1) участь працівників у прибутках компанії;
- 2) індивідуалізація заробітної плати;
- 3) оплата додаткових потреб працівників.

Оскільки в Україні не є дуже поширеним дані методи, це дозволяю менеджерам створювати додаткові умови стимулювання для працівників компанії.

Мотивація працівників на основі індивідуального підходу на ТОВ «Нью Файненс Сервіс» передбачає оцінку керівником своєрідних особливостей окремого працівника і вибір таких способів, які найбільше відповідають його особистісним властивостям, характеру, національності і специфіці мотиваційної програми. Перевагою такого підходу є те, що при цьому для кожного конкретного працівника створюється уявлення

значущості та необхідності компанії. Однак він ґрунтується на об'ємності оцінки, трудомісткості вибору індивідуальних стимулів, необхідності психологічних знань і вмінь. Згідно психологічних підходів, індивідуалізація виявляється можливою завдяки пластичності, гнучкості індивідів, здатності виконувати однотипні дії з урахуванням специфіки ситуації та властивостей самого індивіда, вона являє собою елемент творчості. Цінні для суспільства або соціальних груп і колективів індивідуалізовані способи, форми, методи діяльності можуть опановуватись, засвоюватись іншими, перетворюючись на еталонні, що сприяє процесу виникнення інновацій [26].

У межах індивідуального підходу щодо оплати праці на ТОВ «Нью Файннс Сервіс» виділяється три групи працівників:

- ті, які мають особливі здібності до праці, володіють інтелектуальною власністю, їх винагороди визначаються індивідуальним контрактом;
- працівники творчої праці, які вміють приймати нестандартні рішення, суттєво впливають на ефективність роботи компанії, їх оплата складається із розміру окладу і відсотків від її величини;
- всі інші працівники з мінімальними творчими функціями, одержують тверду заробітну плату і премії за перевиконання планів на основі колективного договору.

Індивідуальна заробітна плата формується за рахунок її змінної частини, яка залежить від особистого внеску працівника у результати діяльності компанії.

При цьому метод індивідуалізації винагород певним чином негативно позначається на колективній роботі, спонукає працівника орієнтуватися на короткотермінові цілі. Оплата праці лише на основі індивідуалізації доходу може стати передумовою погіршення співробітництва як між окремими співробітниками, так і працівником і керівником компанії. Хоча за останні 3 роки жодних конфліктів не було виявлено на ТОВ «Нью Файннс Сервіс».

Індивідуалізація трудових доходів працівників за результатами оцінювання забезпечується як за допомогою диференціації посадових окладів, так і за допомогою інших складових винагороди за працю (премій, надбавок, доплат тощо). У західних країнах помітно знизилася частка тарифної частини заробітку і зросла його змінна частина, яка залежить від особистого внеску працівника у фінансовий стан фірми.

Важливо зазначити, що даний метод стимулювання працівників діє лише 5 років у вищезгаданій фінансовій компанії. Спочатку оцінка заслуг та індивідуалізація оплати праці стосувалися тільки керівників, а з 2016 року поширилися й на спеціалістів. Працівники, які мають однакову кваліфікацію і займають одну посаду, завдяки своїм природним здібностям, стажу, цільових установок, мотивів і прагнень можуть досягати різних результатів у роботі. Ці відмінності знаходять відображення в заробітній платі, її диференціації в рамках посади.

Життєвий цикл має три ступені ставок (мінімум — середня — максимум). Рух ставок здійснюється з урахуванням стажу роботи. Зростання ставки від середини циклу до максимуму здійснюється за результатами роботи певного періоду. В даному випадку надбавка до заробітної плати приймає форму надбавки «за заслуги». Цей вид індивідуального регулювання заробітної плати дає компанії суттєвий стимулюючий ефект.

Проаналізувавши дані таблиці 2.5 можна побачити, що в компанії найбільшу частку складають працівники, які працюють 1-3 роки (49,2%), менше 1 року (37,8%), найменшу питому вагу – 5-10 років (3,4%) станом на 2016 рік.

Тому, важливо відмітити, оскільки найбільшу частку становлять працівники до 3 років, то для них є актуальним та стимулюючим даний метод індивідуалізації заробітної плати. Величина коливається за категоріями найманих працівників — від 10—20 % у спеціалістів до 15—35 % у керівників.

Табл. 2.5

Динаміка структури персоналу ТОВ «Нью Файненс Сервіс» за стажем роботи протягом 2014-2016 рр. [розроблено автором на основі даних компанії]

Стаж роботи	2014 рік		2015 рік		2016 рік		Відхилення (+,-) 2016 рік від	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2014 рік	2015 рік
Менше 1 року	79	39,5	84	33,6	98	37,8	+19	+14
1-3 роки	87	44,5	96	46,0	127	49,2	+40	+31
3-5 років	23	11,5	22	8,8	25	9,6	+2	+3
5-10 років	8	4,0	8	3,2	9	3,4	+1	+1
Понад 10 років	1	0,5	1	0,4	-	-	-1	-
Разом	198	100	221	100	259	100	+61	+38

При розгляді питання індивідуалізації оплати праці, необхідно відповідально підходити до встановлення співвідношення між постійною і змінною частинами заробітної плати з врахуванням «психологічного порогу» нижче якого змінна частина заробітної плати втрачає свою стимулюючу роль і не сприймається як адекватна винагорода за відповідну працю. Найкращий ефект досягається тоді, коли надбавки до заробітної плати становлять не менше 1/7 заробітку працівника.

Система участі працівників у прибутку - передача частини чистого прибутку у власність членів трудового колективу компанії, а також капіталізація виплат через акціонування частини доходу, завдяки чому працівники частково долучаються до власності. Впровадження даної системи потребує виконання наступних завдань:

- стимулювання інтересу робочих до збільшення фінансових результатів компанії, зокрема прибутку. За рахунок створення почуття єдності інтересів власників, керівника і працівника, поліпшення соціально-психологічного клімату, зниження соціальної напруженості;

- формування «робочих фондів інвестування» для компанії як додаткові фінансові кошти, а для працівників формування «особистого соціального фонду» на основі участі працівників у розвитку компанії через придбання акцій;

- залучення і збереження висококваліфікованого, працездатного персоналу за рахунок гнучкого механізму поповнення «особистого соціального фонду».

Що стосується базових принципів формування системи участі працівників у прибутку компанії, то на ТОВ «Нью Файненс Сервіс» даний вид мотивації характерний лише для співробітників вищої ланки управління. Основні характеристики даного виду мотивації в компанії:

- ✓ добровільна участь працівників, всі беруть участь на рівних умовах, але в якості обмежень використовується:
 - для визначення частки кожного працівника береться до уваги оклад і стаж
 - частка виплат не повинна перевищувати певної кількості максимальних окладів;
- ✓ нарахування здійснюються гнучко, без ризику для заробітної плати, але це не є постійним елементом доходу, а безпосередньо залежить від прибутку;
- ✓ обов'язкове інформування працівника про результати діяльності фінансової компанії;
- ✓ на вклади працівника нараховуються відсотки, надаються акції компанії, при цьому також є передбачені податкові пільги та працівник не має права забрати свою частку раніше терміну.

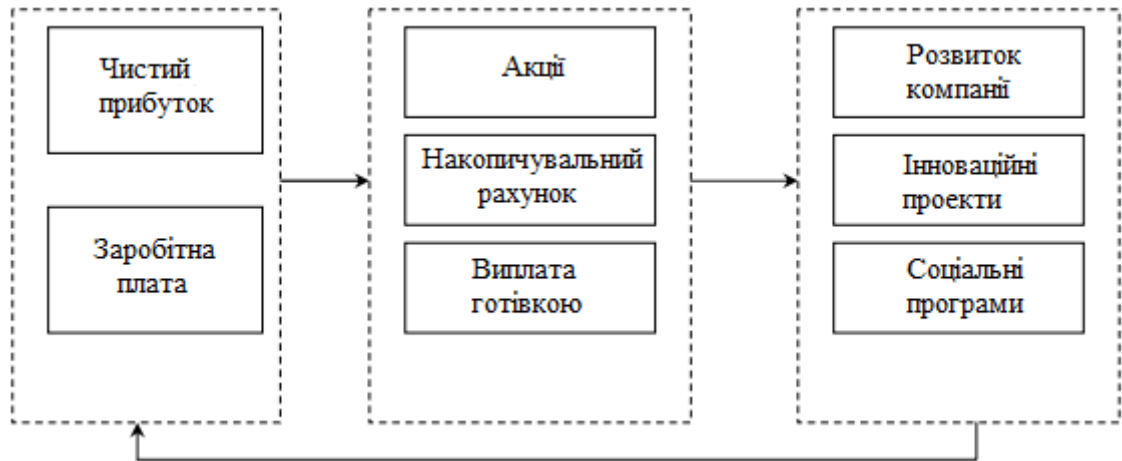


Рис. 2.6. Система участі працівників в системі участі у прибутках на
ТОВ «Нью Файненс Сервіс»

[розроблено автором на основі даних компанії]

Сутність представленого проекту зводиться до того, що працівників, який виявив бажання брати участь в системі участі у прибутках, відкривається так званий особистий рахунок «Спеціального резерву участі», який формується за рахунок двох джерел: відрахувань від частини чистого прибутку та відрахувань від основної заробітної плати в розмірі 3-5%. У свою чергу, «спеціальний резерв участі» працівника являє собою комбіновану систему, при якій частина відрахувань оформляється у вигляді акцій, частина виплачується готівкою після настання встановленого договором терміну, або використовується механізм накопичувального рахунку і нарахування відсотків, дивідендів тощо. Нарухування відсотків відбувається зі ставкою не нижче ставки банківських депозитів для фізичних осіб (13,5% у гривні). Також використання компанією отриманих додаткових фінансових коштів в результаті застосування вищезгаданої системи дозволяє їх направити на програму розвитку компанії в інноваційному напрямку або на вирішення соціальних завдань.

Розрахуємо формування «спеціального резерву участі працівника» на основі економічних показників діяльності фінансової компанії ТОВ «Нью Файненс Сервіс» за 2014-2016 рр.:

Табл. 2.6

Показники формування спеціального резерву компанії ТОВ «Нью Файненс Сервіс» [розроблено автором на основі даних компанії]

Показники	Період		
	2014 рік	2015 рік	2016 рік
Чистий прибуток, тис грн	3682,1	5945,6	6523,2
Відрахування з прибутку (3% від прибутку), тис грн	110,46	178,37	195,70
Середньомісячна заробітна плата, грн	6923	7114	7253
Відрахування із заробітної плати, грн	346,15	355,7	362,65
Чисельність працівників в системі управління прибутком, осіб	25	26	28
Загальна сума відрахувань із заробітної плати, тис грн	103,84	110,97	121,85
Загальна сума в «спеціальному резерві» тис грн	214,3	289,34	317,55
Сума «спеціального резерву» на працівника, грн	7653,6	11128,4	11341,1

Згідно даних таблиці 2.6 річна сума «спеціального резерву участі працівника» для співробітників топ-менеджменту ТОВ «Нью Файненс Сервіс» в 2016 році становила 317,55 тис грн., з якої 62,0% становили відрахування з прибутку, а 38,0% - із заробітної плати працівників. Порівнявши з 2014 роком, обсяг «спеціального резерву» у 2016 році зріс на 103,25 тис грн.. Це безпосередньо пов'язано із зростанням прибутку компанії та зростанням заробітної плати.

Важливо для даної фінансової компанії ввести даний вид мотивації для інших працівників, це б покращило її продуктивність праці та загальні результати фінансової компанії.

Для фінансової компанії також є вигідним даний метод мотивації, адже 20% коштів із «спеціального резервного фонду» спрямовані на соціальні програми та інноваційні проекти.

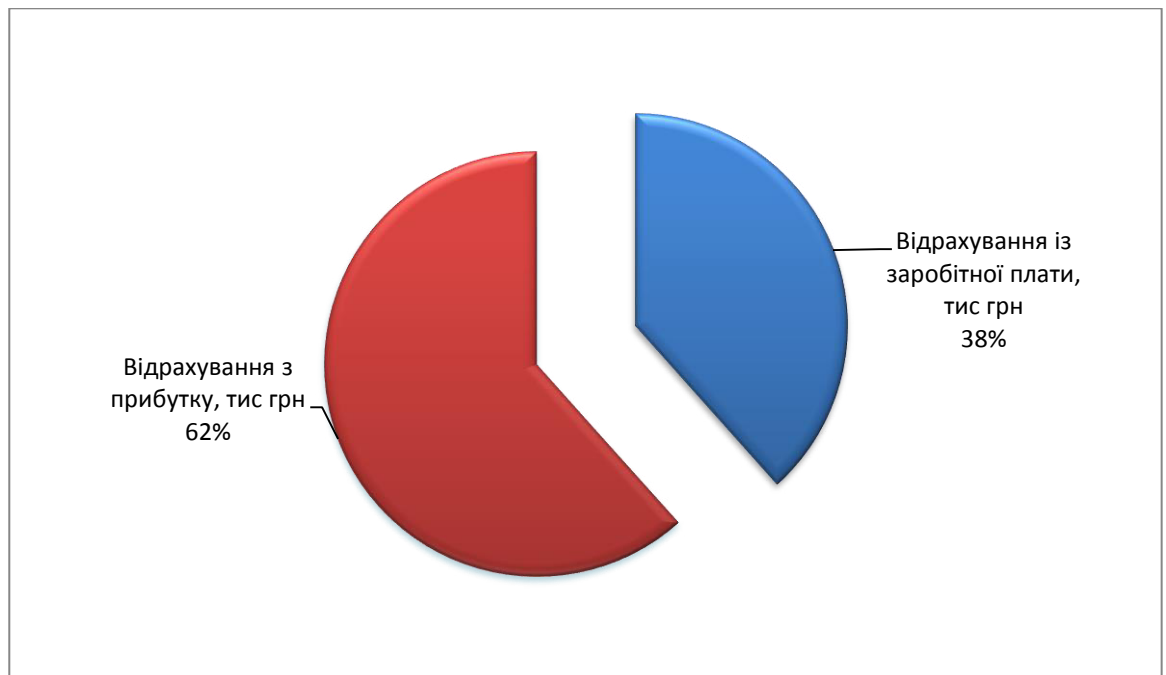


Рис. 2.7. Співвідношення відрахувань із прибутку компанії та заробітної плати на ТОВ «Нью Файненс Сервіс» за 2016 рік [розроблено автором на основі даних компанії]

Також на ТОВ «Нью Файненс Сервіс» існують і інші нетрадиційні методи мотивації трудової діяльності персоналу. А саме: надання безкоштовної путівки закордон нареченим, якщо обоє співробітників працюють у фінансовій компанії. Хоча за останні три роки, такого явища не було зафіксовано.

Отже, нетрадиційні методи стимулювання трудової діяльності працівників набувають все більшого поширення не лише у світі, але й в українських компаніях. Тому як індивідуалізація заробітної плати, так і участь у прибутках є формами додаткових пільг, надання яких збільшує інтерес працівників у високих кінцевих результатах ТОВ «Нью Файненс Сервіс».

2.3. ДІАГНОСТИКА НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

Нематеріальна мотивація - це одна з пріоритетних складових стилю управління в компанії, яка використовується в сумісності з матеріальною мотивацією і демотивацією.

Тільки оптимальне співвідношення системи заохочення і покарання працівників є запорукою успішної роботи компанії. Нематеріальне стимулювання співробітників на ТОВ «Нью Файненс Сервіс» займає одне з центральних місць в управлінні персоналом.

На ТОВ «Нью Файненс Сервіс» працівники постійно відчують повагу і турботу з боку керівництва та колег. Формування і збереження штату кваліфікованих співробітників, мінімізація процесу плинності кадрів є одними із стратегічних завдань компанії.

Запрошуючи кандидатів на роботу, в компанії надають їм вагомий соціальний пакет та програми нематеріальної мотивації. Це, без сумніву, привертає людей і дозволяє проводити відбір кращих серед великого числа претендентів на вакансії, Зокрема найцікавішим елементом соціального пакета співробітники вважають програму нагородження повністю оплачуваними компанією путівками.

Для формування належного ставлення до праці потрібно створити такі умови, за яких працівник сприймав би свою працю як свідому діяльність, необхідну для нормального матеріального забезпечення себе і сім'ї, як джерело самовдосконалення, основу професійного та службового зростання.

Система нематеріальної мотивації тісно пов'язана з матеріальним стимулюванням та на ТОВ «НФС» включає такі елементи:

- 1) кар'єрний ріст;
- 2) підвищення кваліфікації;
- 3) професійне навчання;
- 4) сприятливий соціально-психологічний клімат;
- 5) гнучкий графік роботи;
- 6) згуртованість колективу;

- 7) похвала та відзнаки;
- 8) високий рівень корпоративної культури та інші.

Перед прийняттям рішення про оновлення програми нематеріальної мотивації в компанії проводять анонімне опитування співробітників (анкетування), з'ясовують їхні думки та побажання щодо змін соціального пакета. Найбільш цікаві пропозиції (в межах фінансових можливостей компанії) стають частиною програми мотивації. У справі створення системи мотивації зворотній зв'язок дуже важливий: в анкеті працівники повинні не тільки повідомляти нові пропозиції, а й давати оцінку існуючим. Таким чином, керівництво компанії отримує уявлення про дієвість системи, оцінює потреби в її елементах.

Не менш важливим моментом у функціонуванні системи нематеріальної мотивації є фінансове обґрунтування її ефективності. При внесенні будь-яких змін і доповнень до програми в компанії також прораховують можливий економічний ефект та складають бюджет витрат. Потім на раді директорів, при затвердженні бюджетів підрозділів і консолідованого бюджету компанії, представляють аналітичну записку про пропоновані зміни. Проект бюджету зі змінами відправляється на затвердження генеральному директору.

Керівництво ТОВ «Нью Файненс Сервіс» заохочує прагнення співробітників до вдосконалення і допомагає в цьому (навчання за рахунок компанії, надання оплачуваної відпустки). Енергійним, ініціативним працівникам відкриваються широкі можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання в рамках кадрових програм, які функціонують в компанії. Особлива увага при цьому приділяється підтримці, адаптації молодих співробітників.

Дошка пошани працівників на ТОВ «Нью Файненс Сервіс» складається із 3 розрядів працівників Silver, Gold, Platinum та щомісячно формується начальником управління за наступним принципом:

- якщо працівник отримує «Кубок найкращого працівника» 1 або 2, або 3 рази - йому присвоюється статус Silver, фото працівника кріпиться у місці, визначеному на рис. 2.8, а поруч із фото кріпляться зірочки, що відповідають кількості отриманих електронних кубків.
- якщо працівник отримує «Кубок найкращого працівника» 4 або 5, або 6 разів - йому присвоюється статус Gold, фото працівника кріпиться у місці, визначеному на рис. 2.8, а поруч із фото кріпляться зірочки, що відповідають кількості отриманих електронних кубків.
- якщо працівник отримує «Кубок найкращого працівника» 7 або 8, або 9 разів - йому присвоюється статус Platinum, фото працівника кріпиться у місці, визначеному на рис. 2.8, а поруч із фото кріпляться зірочки, що відповідають кількості отриманих електронних кубків

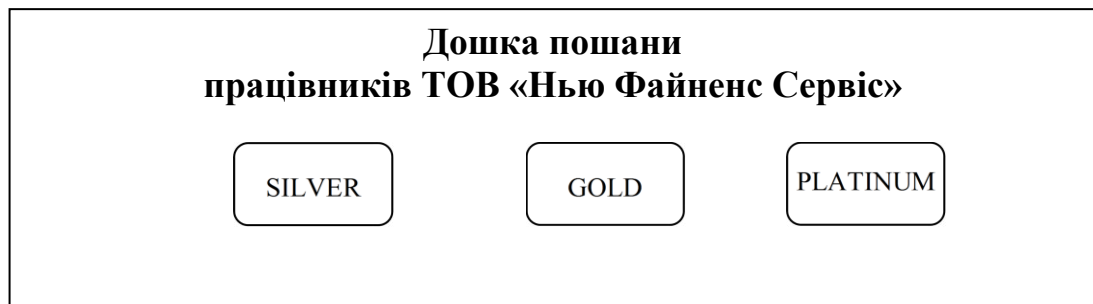


Рис. 2.8. Дошка пошани
працівників ТОВ «Нью Файненс Сервіс» [розроблено автором на основі
даних компанії]

Також існує і такий нематеріальний стимул як вручення грамот. В кінці кварталу начальник кожного відділу визначає кандидатів для вручення грамот у наступних номінаціях:

- «Кращий спеціаліст»;
- «Впевнений старт»;
- «Суттєвий вклад у розвиток управління»;
- «Кращий регіональний директор управління».

На ТОВ «Нью Файненс Сервіс» проводиться оцінка роботи працівників і за підсумками кожного місяця для найкращих працівників існують додаткові стимули. Протягом першого тижня поточного місяця начальник

напрямку формує рейтинг підлеглих працівників за відсотком виконання плану в попередньому місяці. За результатами рейтингу – працівникам, які посіли перше місце свого напрямку, начальник управління:

- вручає Кубок найкращого працівника;
- надає можливість вибору вихідних днів в наступному робочому місяці.

Якщо працівник отримує Кубок найкращого працівника два місяці підряд, то начальник управління запрошує працівника на обід, а якщо три місяці підряд – обід з директором компанії.

Іншою формою нематеріальної мотивації є підтримка. Співробітникам необхідно знати, що є людина, до якої вони можуть звернутися за порадою. Окрім цього працівники хочуть пишатися своєю роботою та компанією, у якій вони працюють, тому що це підвищує їхню власну значимість як професіоналів. Багатьом людям подобається атмосфера виклику, коли саме від них (частково або повністю) залежить результат і вони можуть у такий спосіб показати чи підкреслити свій високий професіоналізм.

Отже, іноді в подібних умовах люди проявляють здатність найшвидше відновлювати сили, проявляти високу активність. Відчуття співробітниками турботи з боку компанії: відсутність необґрунтованої понаднормової роботи, що не залишає часу на особисте життя, наявність різних соціальних пакетів, спрямованих на турботу про здоров'я співробітника, а також різні компенсаційні пакети, що включають, наприклад, оплату обідів, проїзних квитків, телефонів, відпусток, лікарняних, надання автомобіля, страховки та медичних послуг і інші.

Відчуття загального, згуртованого колективу також є важливим для працівників ТОВ «Нью Файненс Сервіс». Цьому сприяють різні корпоративні заходи, спільні святкування днів народжень, Нового року й інших важливих дат, які формують загальні спогади про приємні моменти та можливість краще дізнатися додаткову інформацію про своїх колег.

Для визначення ефективності системи мотивації на ТОВ «Нью Файненс Сервіс» нами було проведено опитування серед працівників компанії. Для

проведення дослідження використовувалась анкета, розроблена нами, чисельністю із восьми питань (див. додаток А). Опитування проводилось протягом 23-25 жовтня 2017 року. В ході дослідження було опитано 190 працівників ТОВ «Нью Файненс Сервіс», з них 31 чоловік та 169 жінок.

Анкета передбачала можливість отримання відповідей за ступенем важливості для працівників компанії на такі основні питання, як:

- 1) можливість отримання більшої матеріальної винагороди;
- 2) повага і визнання з боку керівників;
- 3) бажання проявити творчість в роботі;
- 4) добре ставлення товаришів і мікроклімат в колективі;
- 5) можливість набути професійного досвіду;
- 6) можливість бути відмінним виконавцем, добре виконувати поставлені кимось завдання;
- 7) можливість бути максимально самостійним у своїй роботі;
- 8) прагнення до просування по службі.

Таблиця 2.7

Сума рангів по результатах проведеного дослідження щодо підвищення ефективності стану мотивації [розроблено автором на основі результатів опитування]

Питання	Сума рангів
можливість отримання більшої матеріальної винагороди	35
повага і визнання з боку керівників	23
бажання проявити творчість в роботі	10
сприятливий соціально-психологічний клімат	26
можливість набути професійного досвіду	37
можливість бути відмінним виконавцем, добре виконувати поставлені кимось завдання	5
можливість бути максимально самостійним у своїй роботі	12
прагнення до просування по службі	42

За результатами анкетування виявлено, що 22,0% працівників ТОВ «Нью Файненс Сервіс» на перше місце віднесли прагнення до просування по службі.

20,0% працівників віддали перевагу можливості набути професійного досвіду, а 18,0% - можливості отримати більшу матеріальну винагороду.

Повага і визнання з боку керівників та сприятливий соціально-психологічний клімат в якості першорядного мотиваційного фактора відзначили 14,0% працівників, а повагу і визнання з боку керівників – 12,0%.

Можливість бути максимально самостійним у своїй роботі відзначили 6,0%, а бажання проявити творчість у роботі визначили 5,0% співробітників як найважливіший стимулюючий чинник.

Можливість бути відмінним виконавцем, добре виконувати поставлені кимось завдання першочерговим стимулом відзначило 3,0% працівників ТОВ «Нью Файненс Сервіс».

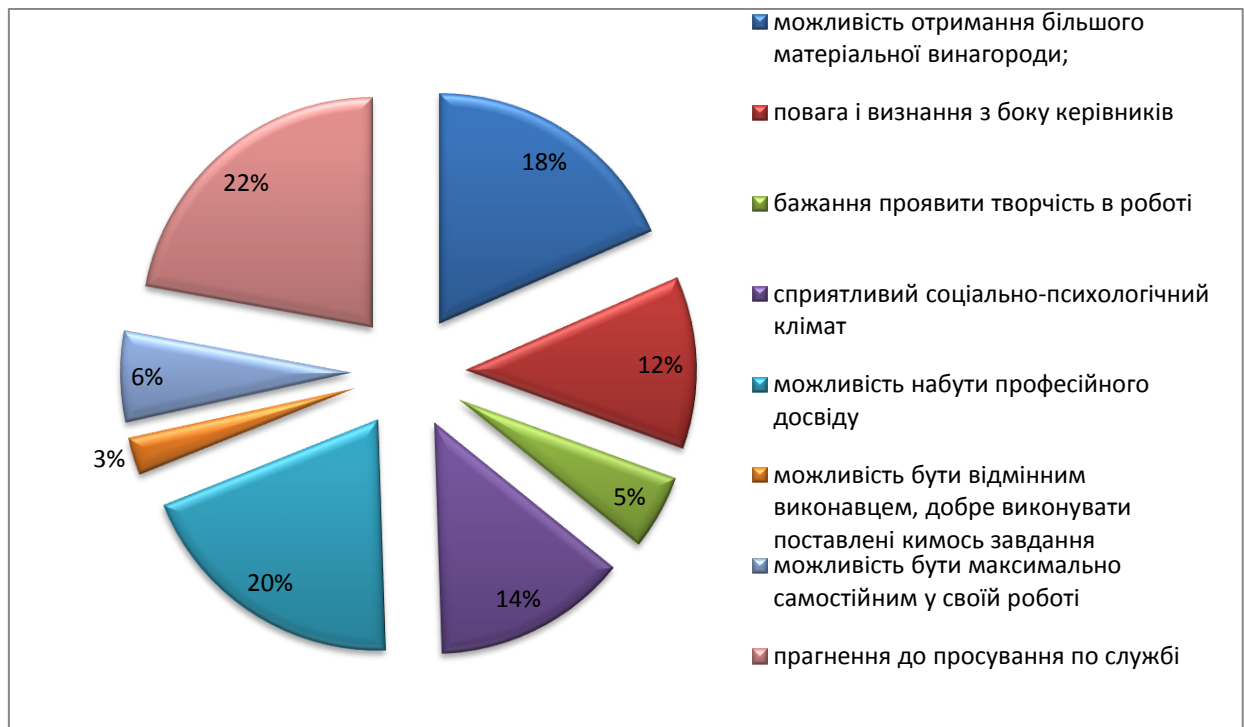


Рис. 2.9. Співвідношення ефективності мотивуючих факторів
[розроблено автором на основі даних компанії]

З питань, яким формам стимулювання в компанії приділяється багато уваги, більшість працівників відзначили, що такими формами є зростання

матеріальної винагороди, сприятливий соціально-психологічний клімат, просування по службі. Отже, керівництвом компанії першочергове значення надається формуванню висококваліфікованих творчих фахівців і збільшення матеріальної винагороди за результативність праці.

Таким чином, аналіз особистої мотивації праці управлінських працівників ТОВ «Нью Файненс Сервіс» на основі анонімного анкетування методом самооцінки показав, що працівники задоволені діючою системою мотивації і стимулювання їх праці і навіть при тій же заробітній платі не використали б можливість переходу на іншу роботу. Це свідчить про те, що в компанії працює високопрофесіональний, добре організований і досить мотивований трудовий колектив.

ВИСНОВКИ ДО II РОЗДІЛУ

Результати проведеного дослідження щодо моніторингу системи мотивації на ТОВ «Нью Файненс Сервіс» дали підстави зробити наступні висновки:

1. Об'єктом управління на ТОВ «Нью Файненс Сервіс» є персонал компанії. В процесі роботи було проведено оцінку кількісних та якісних характеристик персоналу. Для цього було проведено аналіз загальної структури персоналу за категоріями працівників, оцінку статево-вікової структури персоналу, аналіз фонду оплати праці, розрахунок середньої заробітної плати співробітників. Протягом 2014-2016 рр. спостерігалось зростання працівників на 61 особу, це безпосередньо пов'язано із збільшенням прибутку компанії та виходом компанії на нові ринки в Україні. Також спостерігається тенденція зростання середньої заробітної плати на 4,7% за останні три роки. В 2014 році вона становила 6923 грн, в 2015 році – 7114 грн, в 2016 році 7253 грн.. Також на ТОВ «Нью Файненс Сервіс» існує ряд додаткових доплат та премій за результатами праці працівників, що значно підвищує матеріальну складову системи мотивації співробітників. Існують доплати за наставництво у розмірі 1000-3000 грн, за найвищі показники ефективності праці у розмірі 500-1000 грн.. За результатами проведеного дослідження для зростання ефективності мотивації персоналу необхідно підвищити зацікавленість працівників шляхом впровадження сучасних систем мотивації праці.

Керівництво компанії має прагнути досягти оптимального співвідношення показників оцінки трудової діяльності, що призведе до стимулювання ефективності праці співробітників на ТОВ «Нью Файненс Сервіс».

2. В компанії протягом останніх років було запроваджено сучасні нетрадиційні методи матеріального стимулювання: індивідуалізація заробітної плати та участь керівників у прибутку компанії. На ТОВ «Нью Файненс Сервіс» існує життєвий цикл, який має три ступені ставок. Щодо

іншого нетрадиційного методу матеріального стимулювання, то він поширюється лише на керівників компанії. Створюється спеціальний резервний фонд, куди надходять відрахування у розмірі 3% від чистого прибутку компанії та 5% від заробітної плати. Протягом 2014-2016рр. сума додаткової виплати зросла на 3688,1 грн. (48,1%) і становить 11341,1 грн. на одного працівника топ-менеджменту. Запровадження зазначених форм матеріального стимулювання сприяє формуванню у співробітників творчого мислення, зацікавленості у розвитку компанії, залучення до процесу прийняття рішень. Це, в свою чергу, позитивно впливає на підвищення продуктивності праці та показників діяльності компанії.

3. Під час проведення діагностики нематеріальної мотивації праці на ТОВ «Нью Файненс Сервіс» було визначено, що в компанії діє багато нематеріальних стимулів для працівників, які вагомим чином впливають на їх результати праці. До основних можна віднести: кар'єрний ріст, дошка пошани, оплачуваний обід з директором компанії, сприятливий соціально-психологічний клімат, похвала та відзнаки, професійне навчання, а також високий рівень корпоративної культури. Нами також було проведено анонімне опитування щодо визначення першочергових стимулів для працівників. Результати показали, що для співробітників фінансової компанії важливе значення відіграють і нематеріальні чинники, котрі знаходяться приблизно на одному ж рівні з матеріальними стимулами. Для підвищення ефективності результатів праці персоналу необхідно удосконалити соціальний пакет для усіх категорій працівників.

III РОЗДІЛ. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ

Початок ХХІ ст. з усією очевидністю засвідчив визначальну роль персоналу компанії не тільки у реалізації інновацій, але й у побудові конкурентоспроможної організації, всебічній оцінці ефективності системи управління в цілому. Саме персонал, як організована творча субстанція прогресу організації, визначає інноваційний потенціал, що повинен бути використаний максимально [27].

Рух по інноваційному шляху розвитку можливий тільки при наявності сприятливих умов для ефективною реалізації накопиченого інноваційного потенціалу компанії і його подальшого нарощування, побудови дієвого механізму управління інноваційними процесами. Тому всебічна розробка аспектів мотивації, яка виступає вирішальним причинним фактором результативності діяльності фінансової компанії, і побудова, адекватного специфіці сучасних умов, мотиваційного механізму особливо актуалізується сьогодні.

Необхідно сучасним компаніям поруч із теперішніми мотиваторами (заробітна плата, премії, доплати, страхування життя та інші) застосовувати ті стимули, які актуальні в умовах розвитку «економіки знань»:

- ✓ програми додаткового навчання працівників;
- ✓ необмежений доступ до усіх можливих комунікацій в компанії.

Мотивація діяльності компанії під час інноваційних процесів, безумовно, повинна розглядатися як постійно тривалий процес, який може бути представлений у вигляді сукупності взаємопов'язаних та взаємообслуговуючих елементів, які в цілому характеризують мотиваційний механізм діяльності компанії. Будь-який механізм передбачає наявність

складових частин, певним чином пов'язаних між собою, які безпосередньо впливають один на одного.

У міру розвитку науково-технічного прогресу керувати людиною ззовні стає все складніше. Результат діяльності все більшою мірою починає залежати від волі і можливостей працівника, що визначаються його кваліфікацією. У цих умовах кожна людина сама повинна визначати свою поведінку. Мотивація і кваліфікація стають основною, центральною проблемою управління персоналом, а створення умов для більш повного виявлення його трудового потенціалу набуває ключове значення для життєздатності компанії [54].

Від чіткої розробки системи ефективної мотивації залежить не тільки підвищення виробничої активності конкретного працівника, але і кінцеві результати діяльності компаній різних організаційно-правових форм власності, виробничої та невиробничої сфер діяльності.

На нинішній стадії розвитку економіки істотно зростає важливість персоналу як головного чинника забезпечення конкурентоспроможності сучасних компаній. Безперечно, що підсумки діяльності обумовлюються визнанням унікальності людських ресурсів у виробничому процесі, удосконалення методів управління і найбільшого експлуатування трудового потенціалу працівників. Зазначені обставини роблять актуально важливим потреби розробки ефективної системи стимулювання як фактора підвищення результативності роботи персоналу компанії, що дозволяє результативно використовувати будь-якого співробітника відштовхуючись від його можливостей і здібностей. Тому саме система мотивації є основою для прийняття результативних рішень у всіх галузях соціально-економічної діяльності компанії.

Основу ефективного менеджменту на ТОВ «Нью Файненс Сервіс» складають інструменти впливу на економічну поведінку людей за допомогою спонукання їх до більш ефективної праці.

На сьогоднішній день, створення ефективної системи стимулювання персоналу вважається однією з найбільш передових завдань менеджменту. Характерними труднощами в компанії, пов'язаними з середньою мотивацією персоналу, вважаються:

- підвищена плинність співробітників;
- недостатньо розвинута нематеріальна мотивація;
- необхідність запровадження компенсаційного пакета.

Фінансові компанії для ефективного та повноцінного функціонування в ринкових умовах господарювання особливо зацікавлені у використанні фінансового стимулювання персоналу. Для цього необхідно, крім інших заходів, запровадити щорічну систему оцінки роботи кожного співробітника й забезпечити зворотний зв'язок від працівника до роботодавця, що підвищить рівень стимулювання персоналу [49].

Із метою підвищення продуктивності праці працівників і поліпшення їх трудового життя пропонуємо використовувати у практичній діяльності фінансової компанії такий інструмент управління соціально-трудовою сферою, як компенсаційний пакет. Він дає змогу встановити рівновагу між інтересами топ-менеджменту фінансової компанії та персоналом.

З метою збільшення рівня застосування новаторських можливостей і креативних здібностей працівників, у відсутності яких, компанія не здатна в повній мірі змагатися на ринку товарів і послуг, слід сформувати ефективну систему преміювання працівників за результатами праці. Інструмент преміювання зобов'язаний викликати у співробітника ініціативу і підприємливість, небайдужість оцінювати доходи і витрати, крім того, знаходити вигоду і міркувати про перспективу.

Головне завдання преміювання - встановити розмір змінної частини заробітку в залежності від особистих і групових результатів праці. Створення ефективної системи стимулювання персоналу компанії - процедура досить складна, так як в результаті її розвитку має бути вироблений комплекс подій,

що збільшує інтерес співробітників в якнайшвидшому досягненні кращого для компанії ефекту.

Необхідно виділити те, щоб система стимулювання персоналу в організації була ефективною, тому важливо виконувати наступні вимоги:

- 1) система стимулювання повинна відповідати стратегії розвитку компанії;
- 2) застосування концепції стимулювання повинно бути справедливим;
- 3) заохочення зобов'язане вироблятися кожен раз при прояві відповідних причин стимулювання;
- 4) система стимулювання повинна бути відомою для абсолютно всіх співробітників компанії.

В організаційній процедурі управління важливе місце відіграє матеріальне стимулювання праці. Процедура праці вважається для співробітника цікавою, якщо він зацікавлений у підсумках своєї роботи. Матеріальне стимулювання має відповідати, як мінімум трьом умовам.

По-перше, показники і вимоги преміювання зобов'язані якомога більше забезпечувати рівновагу між окремими виконавцями поставлених перед ними цілей і, їх внесок у виконанні першочергової мети.

По-друге, матеріальне стимулювання слід розцінювати з позицій системного підходу. Концепція оплати праці зобов'язана бути орієнтованою на стимулювання працівників у вдосконаленні показників, що впливають на зростання результатів діяльності компанії.

По-третє, система матеріального стимулювання повинна орієнтувати будь-якого окремо взятого співробітника на збільшення продуктивності праці, збільшення якості його роботи.

Необхідно підкреслити, що наведені вище умови, для формування системи мотивації співробітників в компанії вимагають поліпшення використання соціально-психологічних технологій і концепцій управління персоналом в компанії. Можна відзначити три ключових тенденцій

поліпшення застосування соціально-психологічних методів в мотивації працівників:

- ❖ підтримка хорошого психологічного клімату в колективі;
- ❖ розвиток концепції управління конфліктами;
- ❖ формування і процвітання корпоративної культури.

Вивчення та аналіз системи мотивації праці співробітників ТОВ «Нью Файненс Сервіс» показали, що в умовах ринкових відносин проблема стимулювання і мотивації праці набуває першочергового значення і вимагає від керівників компанії пильної уваги, так як основним мотивом до певних як позитивних, так і негативних дій працівника служать його потреби.

Спектр мотивуючих впливів широкий, а їх знання допомагає керівникам ТОВ «Нью Файненс Сервіс» чітко визначити засоби мотивації діяльності працівників, які сприяють підвищенню ефективності праці та задоволенню потреб працівників. Тому центральною ланкою в системі ефективного управління в компанії повинен бути механізм стимулювання і мотивації праці, оскільки саме він служить надійною основою управління за результатами та сприяє підвищенню трудової віддачі всіх працівників, тобто служить певним вагомим стимулом для високої ефективності діяльності компанії.

Вивчення та аналіз особистої мотивації праці працівників компанії на основі анонімного анкетування дозволив виявити задоволеність працівників діючою системою мотивації і стимулювання їх праці. Ними відзначено, що навіть при тій же заробітній платі вони не використовували б можливість переходу на іншу роботу. Отже, на ТОВ «Нью Файненс Сервіс» досить успішно вирішуються проблеми мотивації і оплати праці, про що свідчить стабільний, високопрофесійний, добре організований і досить мотивований трудовий колектив управлінських працівників, високий рівень заробітної плати.

Разом з тим, результати вивчення та аналізу мотивації праці працівників в досліджуваній компанії дозволяють запропонувати окремі

напрямки щодо подальшого вдосконалення мотивації їх праці, оскільки на трудову мотивацію впливають різні стимули, основним з яких є заробітна плата, а система мотивації та стимулювання повинна бути в постійному розвитку. Це призводить до необхідності підвищення заробітної плати.

Склад заробітної плати працівників необхідно вдосконалювати шляхом збільшення частки посадового окладу. Оклади співробітникам на майбутній рік доцільно встановлювати в залежності від досягнутого рівня чистого прибутку за підсумками роботи за звітний період.

Під час укладання договору з працівниками необхідно передбачати додаткові заходи стимулювання праці, в тому числі надання додаткової заохочувальної відпустки зі збереженням заробітної плати до п'яти календарних днів.

З огляду на те, що для основної маси працівників мотиваційне ядро засноване на високій заробітній платі, оклади виправдано встановлювати на досить високому рівні, що дозволить залучити, при необхідності, найбільш компетентних і енергійних працівників, що відрізняються високою культурою і професіоналізмом. Однак рівень окладів не повинен перевищувати рівень оплати, який вони могли б отримати з урахуванням різних доплат, надбавок, премій та інших виплат.

Для ефективної діяльності фінансової компанії, її прибутковості та конкурентоспроможності сьогодні потрібні правильно підібрані, організовані, мотивовані, відповідальні та ініціативні працівники, які прагнуть до самореалізації в процесі праці, вміють ефективно вибудувати міжособистісні відносини, взаємодіяти між собою та клієнтами на високому рівні культури спілкування. Тому важливо в управлінській діяльності приділяти серйозну увагу механізмам мотивації співробітників. Оскільки саме матеріальне та моральне стимулювання здатне:

- ✓ забезпечити індивідуальну оцінку праці та винагороду працівників загалом;

- ✓ покликане створювати комфортні умови для праці, передові методи управління;
- ✓ надавати прозору інформацію працівникам з метою збільшення їх внеску у діяльність установи [21, с. 166-167].

Особисте страхування працівників можна виробляти за рахунок коштів фінансової компанії.

Активних працівників доцільно стимулювати шляхом преміювання за раціональні пропозиції, реалізація яких забезпечує більш високі темпи роботи і ефективність праці.

Крім того, в якості мотиваційних чинників працівників ТОВ «Нью Файненс Сервіс» доцільно використовувати:

- повну або часткову оплату витрат на проїзд до місця роботи і назад;
- надання путівок для туристичних поїздок для всіх членів сім'ї, в тому числі за межі країни;
- організацію відпочинку працівників об'єднання та членів їх сімей шляхом різноманітних заходів з виїздом за місто у вихідні та святкові дні, екскурсійних поїздок та інших розважальних та пізнавальних програм у вихідні та святкові дні.

Крім того, пропонується здійснювати планування кар'єри працівників, в якості вдосконалення системи мотивації їх праці пропонується розширити їх обов'язки, підвищити особисту відповідальність і зацікавленість.

При плануванні кар'єри повинні вирішуватися завдання по:

- забезпеченню спрямованості на певного співробітника з метою врахування його специфічних потреб і ситуацій;
- забезпеченню відкритості процесу управління кар'єрою;
- підвищенню якості процесу планування кар'єри;
- формуванню критеріїв службового зростання, які використовуються в конкретних кар'єрних рішеннях;
- вивченню кар'єрного потенціалу співробітників.

Удосконалення нематеріальних пільг і привілеїв може передбачати і такі заходи, як:

- залучення працівників до управління;
- просування працівників по службі;

Це можуть бути заходи, що підвищують змістовність праці, самостійність і відповідальність працівників, які стимулюють його кваліфікаційне зростання: створення сприятливої соціальної атмосфери, усунення психологічних бар'єрів між окремими групами працівників, розвиток довіри і взаєморозуміння всередині колективу, моральне заохочення працівників, а також запобігання конфліктним ситуаціям..

Крім того, при мотивуванні праці підлеглих керівники ТОВ «Нью Файненс Сервіс» повинні спілкуватися зі своїми підлеглими як з особистостями, бути щирими, залучати підлеглих до активної участі в справах компанії, заохочувати співпрацю і групову роботу, надавати працівникам можливість зростання, визначати заохочення, вагомі для кожного підлеглого, і пов'язувати їх з результатом, тобто не заохочувати всіх працівників однаково.

Також потрібно дозволяти працівникам приймати самостійні рішення з тих питань, які не вимагають централізованого контролю, і не несуть загрози безпеці та іміджу компанії.. Надавши працівникам більше незалежності ТОВ «Нью Файненс Сервіс» отримає у відповідь зростання їх мотивації.

У кадровій роботі необхідно шукати людей з внутрішньою мотивацією. Коли керівники проводять співбесіду при прийомі персоналу, вони частіше цікавляться рівнем компетенції кандидатів, ніж їх ставленням до праці. Однак саме ставлення до роботи визначає мотивацію. Набагато простіше навчити працівника, зацікавленого у здобутті навиків праці в компанії, ніж мотивувати кваліфікованого фахівця.

Потрібно проводити діагностику мотивації через спеціальні тести. У більшості компаній керівники уявлення не мають про реальний рівень

мотивації персоналу. Лише розуміючи серйозність проблеми, можна її вирішити.

Важливо також проінформувати співробітників про прийняту нову систему винагород. Відсутність інформації, чому заохотили того чи іншого працівника веде до цинізму працівників в компанії. Необхідно оповістити своїх працівників про те, яких саме результатів слід домогтися, щоб отримати заохочення і просування по службі.

Також важливим нематеріальним заохоченням є «банк ідей». У підлеглих можливо є хороші ідеї, як поліпшити роботу компанії. Але більшість впевнені, що керівництву немає діла до їх пропозицій. З іншого боку, багато менеджерів хочуть, щоб підлеглі ділилися з ними новими ідеями, але просто не вміють правильно спілкуватися. Найчастіше вони з ходу відкидають пропозиції, або починають шукати в них недоліки, позбавляючи тим самим підлеглих будь-якої ініціативи.

Реалізація запропонованих заходів щодо підвищення матеріальної та нематеріальної мотивації праці дозволить більш ефективно використовувати трудовий потенціал ТОВ «Нью Файненс Сервіс», забезпечити подальше підвищення ефективності діяльності та економічних показників компанії, що підвищить її конкурентоспроможність на ринку.

3.2. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Сьогодні в економіці більшості країн світу найбільш визначними є проблеми в процесі роботи з людськими ресурсами. У різних країнах існують значні відмінності в підходах до управління персоналом в компаніях. Найбільш яскраво вони проявляються між практикою управління в Україні і на Заході. У свою чергу, західна практика управління так само неоднорідна. Існують принципові відмінності між тим, як керують в США і в Японії, а також середнє положення між цими державами займає європейське управління [39].

Щоб знизити плинність персоналу, кожен керівник повинен знати як зацікавити своїх співробітників для отримання загального корисного ефекту. Звичайно, кожен менеджер вибирає власний спосіб мотивації персоналу. Який же інструмент краще для управління протягом сьогодення: заохочувати або постійно тримати в страху, загрожуючи звільненням або зниженням зарплати. На Заході вже давно зрозуміли, що цінного співробітника потрібно поважати і плекати, оскільки від його знань, працездатності і лояльності багато в чому залежить успіх компанії на ринку.

Щодо основних підходів до мотивації персоналу на підприємствах *США*, то варто виділити наступні:

- 1) американське управління характеризується підходом до людини як до робочої сили, упором на індивідуалізм (працюють окремі особистості), індивідуальним прийняттям рішення на основі службових повноважень, здійсненням короткострокового найму;
- 2) американській організації властиві швидка оцінка і просування персоналу по службі, формальні, кількісні методи оцінки персоналу;
- 3) людина розглядається в якості одного із засобів досягнення цілей організації;

4) основними стратегічними засобами реалізації цілей функціонування організації в США є матеріальна зацікавленість, а також конкуренція, яка веде до зростання ефективності діяльності підприємства;

5) американці пристосовані до системи, в котрій працівник продає свою працю за певну плату. Це не дає працівникам марно використовувати власний час, вони знають, що повинні працювати, щоб отримати свою зарплату, в іншому випадку - вони будуть звільнені [28, с. 141].

Менеджери є провідним класом сучасного суспільства, саме через них підприємство може досягти конкурентних переваг. Зараз в США генеральні директори корпорацій заробляють в середньому в 475 разів більше, ніж середній працівник на заводі. У 1980 році - всього в 42 рази [39].

Нематеріальна мотивація, яка регулює поведінку працівника на основі вираження суспільного визнання, проводиться шляхом вручення грамот, відзнак, публічних заохочень, вивіска фотографій на дошку пошани. У США також використовують модель оцінки по заслугах, тобто винагороду працівник отримує прямо пропорційно обсягу або якості виконаної роботи. Ця винагорода може бути як матеріальною (виплата премії або процентного бонусу), так і нематеріальною. В основному це залежить від характеру виконаної роботи. Визначимо, що при проведенні соціальних змагань між однаковими посадовими категоріями працівників або відділами, переможець швидше буде нагороджений почесною грамотою або званням «Кращий працівник» або «Працівник місяця (року)», отримає додаткові дні до відпустки або квитки на концерт. Але якщо мова йде про залучення в компанію великого клієнта, то працівник напевно отримає грошову винагороду у вигляді додаткової премії до заробітку або у формі визначеного відсотка від укладання угоди.

Щодо системи трудової мотивації персоналу на *японських підприємствах*, то в даному випадку основні підходи до її формування значно відрізняються:

❖ в Японії управлінська практика відрізняється орієнтацією на людину (людина - центр господарської діяльності). Підхід до людини як до особистості. Японського працівника оцінюють не по індивідуальній виконаній праці, а по його вкладу в роботу колективу та в сукупну продуктивність корпорації;

❖ колективне прийняття рішень. Японські компанії ретельно відбирають і комплектують своїх працівників по функціональних групах. Це забезпечує максимальну взаємодію один з одним і, як наслідок, призводить до найбільш якісного результату роботи;

❖ здійснення довгострокового найму є, мабуть, головною відмінною рисою японських компаній. Впевненість у завтрашньому дні - ось що необхідно кожному працівникові;

❖ японська організація також відрізняється поступовою, повільною оцінкою і просуванням, неформальними механізмами контролю діяльності працівників, відсутністю жорсткої спеціалізації персоналу. Важливими критеріями оцінки вважаються: ставлення до праці, акуратність і пунктуальність, взаємодія з колегами, націленість на виконання виробничих програм;

❖ основними стратегічними засобами реалізації цілей функціонування в Японії вважають вірність і єдність працівників організації, їх щільне і безперервне співробітництво.

Для Японії характерно уникати публічного розголосу, як правило, питання негативного характеру вирішуються один на один. Японське підприємство - це не стільки техніко-економічна система, в якій працівники об'єднуються для спільної праці, скільки система соціальна, суспільство одnodумців, пов'язаних взаємними зобов'язаннями в єдину «виробничу сім'ю». «Фірмова сім'я» - один з найпоширеніших гасел японських компаній, який на практиці реалізується в такий спосіб. Зайняті - «діти» - повинні поступово демонструвати свою відданість і «віддавати себе рідній сім'ї», наполегливо працювати і ставити добробут своєї фірми на перше місце. За

це, завдяки турботам «батьків» керівників, вони будуть забезпечені роботою, хорошими умовами життя і постійно зростаючими доходами. Не забуваючи про матеріальні основи такої системи, звернемо увагу на соціально-психологічну складову. Система трудової мотивації переорієнтовується, на перше місце виходять моральні чинники: працівник не може погано працювати на власну фірму, не може не виконати своїх зобов'язань і не виправдати очікувань і довіри колег. Якщо переважають такі мотиви праці, то необхідність жорсткої регламентації і контролю відпадає [37].

Що стосується *європейських компаній*, то тут не існує власних відмінних рис в мотивації персоналом. Все є в тій чи іншій мірі запозиченим у американських і японських компаній.

Отже, основні мотиваційні підходи в європейських компаніях можна виділити наступні:

1) відбір персоналу відбувається за принципом: для кожної посади свій працівник, тобто цілеспрямовано шукають людину з вузькою спеціалізацією. Даний фахівець має право приймати рішення тільки в тих питаннях, в яких він компетентний. З іншої сторони, людина зайнята конкретно своєю роботою, тому точно розуміє, в якому напрямку їй варто себе удосконалювати. Позитивний результат, якого він може домогтися у своїй справі, буде сприяти зростанню професійної кваліфікації і не залишиться непоміченим для керівництва;

2) в основі оплати праці персоналу лежать єдині тарифні угоди, що визначають оплату за тарифом і різні види додаткових виплат, з урахуванням конкретних умов праці. Відхилення в тарифній угоді можливі тільки в кращу сторону, але для цього працівнику доведеться більше працювати, тому що постійний тариф практично не змінюється, а ось від змінних якраз і залежить дохід працівника;

3) керівництво компаній постійно розробляє заходи щодо стимулювання діяльності персоналу, які націлені на продуктивну і ефективну працю. Після закінчення цих заходів проводиться атестація працівників. Працівники, які

отримали найвищі оцінки, преміюються, інші - працюють над своїми помилками.

4) процес забезпечення різнобічного навчання і підвищення кваліфікації співробітників йде безперервно;

5) участь рядових працівників в управлінні здійснюється через наглядову раду. Крім того, на європейських підприємствах є виробничі рекомендації, які обираються виробничими колективами і представляють інтереси працівників. Виробнича рада не є профспівковою організацією і представляє інтереси лише працівників даного підприємства. Думки та ідеї кожного працівника можуть бути почуті, а це означає, що якщо його пропозиція є раціональна та ефективна, то керівництво обов'язково почесно відзначить свого працівника [28].

Згідно з дослідженнями, проведеними деякими західними рекрутинговими компаніями, невеликі компанії з чисельністю персоналу 60-100 осіб більше приділяють увагу грошового компоненту, ніж великі. Вони змушені платити на 20-60% більше, ніж відомі в світі компанії-бренди. Типова стратегія невеликих компаній - це заохочення висококваліфікованих співробітників і значне збільшення їм платні. При цьому відмічено, що співробітники, які отримують підвищену зарплату, зовсім не лояльні до фірми, тому серед фахівців, котрі запрошені на роботу з інших компаній, ефективність набагато вище, ніж серед працівників, які працюють всередині фірми протягом довгого періоду часу. Щоб не допустити розвитку таких негативних моментів, експерти рекомендують створювати в структурах сприятливий психологічний клімат. Працівник повинен відчувати причетність до того, чим займається компанія. Тоді розмір зарплати можливо тимчасово відійде на задній план і співробітник перестане думати про програму своїх здібностей в інших фірмах, де праця оплачується вище.

Загалом спектр людських прагнень і бажань дуже великий, тому вимірювати його тільки грошима не варто. Не випадково сьогодні багато відомих міжнародних компаній при прийомі на роботу «цінного працівника»

намагаються в'яснити внутрішню його мотивацію. Керівництво не проти високої зарплати, але воно має бути впевнене, що перед співробітником на першому плані стоїть інтерес до праці, а не до заробітної плати.

Якщо зіставити практику японського і американського управління, то варто відзначити, що будь-який елемент управлінської практики демонструє протилежність підходів.

Отже, проаналізувавши основні напрямки американських і японських компаній в мотивації персоналу, можна сформулювати загальні складові сучасного універсального підходу до мотивації:

1. Довготривалі зв'язки працівників зі своєю фірмою. З ростом тривалості цих зв'язків збільшуються можливості оптимізації системи мотивації персоналу. В Японії це реалізується в рамках пожиттєвого найму, а в провідних корпораціях США довготривалі зв'язки мотивуються відповідними матеріальними і моральними методами.

2. Постійне і загальне навчання і виховання персоналу. Високі темпи науково-технічного прогресу обумовлюють дедалі зростаючу швидкість «амортизації» знань. Тому процес постійного внутрішньофірмового навчання, підготовки і перепідготовки кадрів, а також регулярного підвищення кваліфікації йде безперервно. Це сприяє підвищенню мотивації персоналу, тому що працівник з більш високою кваліфікацією є найбільш цінним співробітником для компанії і, відповідно, приносить більший прибуток.

3. Широка участь зайнятих всіх рівнів в управлінні. Ця участь має різні форми: від делегування працівників до вищих органів управління та до самоврядування на робочих місцях. Самоуправління проявляється в тому, що виконавцю на робочому місці надається право самостійно здійснювати планування, організацію, контроль і регулювання виробничого процесу. Він має право самостійно приймати і реалізовувати рішення з метою оптимізації своєї праці.

Розглянувши основні підходи до мотивації персоналу в США, Японії і Європі, можна наочно побачити причини їх такого швидкого, стабільного економічного розвитку. Кожна з цих країн знайшла для себе прийнятну пропорцію матеріальних і нематеріальних підходів в мотивації. Цей баланс побудований на такому принципі, що обидва ці підходи взаємодоповнюють один одного (див. табл. 3.1). Більшість сучасних вчених вважають, що причиною, чому відомі світові моделі мало використовуються в Україні є те, що керівники не мають належного професійного рівня, щоб зуміти не тільки адекватно оцінити, але і правильно застосувати методи західної системи мотивації. Однією з основних причин цього є слабка забезпеченість необхідними керівниками, здатними нетрадиційно, на високому професійному рівні вирішувати складні завдання. Розв'язання цієї проблеми має сприяти продумана система роботи з персоналом.

Сформована система, неефективність якої все більше очевидна, не приносить корисний результат. Керівники думають, що лише гроші в повному обсязі можуть регулювати продуктивність праці працівників. Тоді як на Заході вже давно взяли до уваги соціальну сторону питання. Зарубіжна практика мотивації зародилася набагато раніше, ніж наша вітчизняна, і шляхом проб і помилок вийшла на той рівень, який зараз намагаються освоїти і впровадити багато країн.

Зміни, які пройшли у світі протягом останніх років, допомогли багатьом зарубіжним країнам підняти свою економіку на високий рівень. Однак, станом на сьогодні все більше вітчизняних компаній робить спроби застосувати концепції зарубіжної мотивації [39].

Висококваліфікований співробітник може захотіти підвищену оплату праці, а це одна не найбажаніша стаття витрат. При цьому керівництво не розуміє, що чим більше вкладено в персонал, тим краще він працює, приносить більше прибутку і, відповідно, виводить компанію на більш конкурентоспроможний рівень. Розуміння цієї пропорції стає головним питанням для вітчизняних керівників.

Табл. 3.1

Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці [27]

Країна/ Регіон	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
Японія	Професійна майстерність Вік Стаж Результативність праці	Довічний найм Одноразова допомога при виході на пенсію
Європа	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 за старість) Участь у прибутках Ділова участь у капіталі Трудова ділова участь

Протягом останніх років стають все більш популярними тренінгові напрямки для керівників вищої та середньої ланки, де пояснюються переваги зарубіжної практики мотивації персоналу, пропонуються способи впровадження комплексних систем мотивації або їх окремих елементів на вітчизняні підприємства, обґрунтовується необхідність безперервного і

різнобічного навчання персоналу, пояснюється важливість запровадження соціальної складової, яка безпосередньо впливає на продуктивність праці.

Загалом нами було розроблено практичні рекомендації на основі зарубіжної практики щодо підвищення трудової мотивації, здатні внести якісні зміни в роботу компанії ТОВ «Нью Файненс Сервіс»:

1. Введення системи зрушеного графіка роботи. Працівники компанії можуть протягом тижня (місяця) вільно розпоряджатися своїм робочим часом, що зручно в побуті, усувати надлишкову напруженість на місці праці в зв'язку з неможливістю в потрібний час вирішити свої повсякденні проблеми, знімає проблему прихованої втрати робочого часу.

2. Преміювання часом. Працівникам надається можливість виконати покладену норму в той час, в який вони здатні це зробити. Надлишки робочого часу працівник може використовувати за власним баченням.

3. Введення плати за будь-яке раціонально вигідне рішення чи пропозицію для компанії. Приймаються всі пропозиції і відразу виплачується невелика винагорода.

4. Введення грейдової системи оплати праці в компанії ТОВ «Нью Файненс Сервіс».

5. Створення кімнати відпочинку для працівників. Правильно обладнана зона відпочинку не тільки допомагає зняти напругу – вона вносить різноманітність в монотонність офісної праці, покращує взаємодію співробітників один з одним, це особливо важливо, якщо основа вашої роботи – колективне рішення задач, або при творчій роботі.

6. Запровадження компенсаційного пакета для всіх працівників компанії.

7. Поширити регулярні неформальні зустрічі працівників, які допомагають згуртувати колектив, дозволяють виділити неформального лідера, через якого в подальшому можна вирішувати питання всіх працівників.

Не дивно, що слабка мотивація персоналу до праці займає третє місце в переліку причин, які перешкоджають зростанню бізнесу будь-якої компанії. Сьогодні кожен керівник повинен усвідомлювати важливість мотивації персоналу, адже саме від неї залежить продуктивність роботи працівників і підприємства в цілому. Ефективна програма мотивації - це одночасно і мета компанії, досягнення якої дозволяє найбільш повно розкрити потенціал кожного співробітника. Роботу по мотивування співробітників необхідно починати вже з моменту їхнього приходу в організацію.

Отож, метою мотиваційних програм є підвищення ефективності якості праці, що в кінцевому підсумку, призведе до успіху компанії на ринку та підвищить її конкурентоспроможність. Роботодавцю завжди необхідно пам'ятати, що працівники - це довгострокові інвестиції, а довготривала мотивація можлива тільки тоді, коли робота в організації сприяє безперервному розвитку і вдосконаленню професійних навичок співробітників, дозволяючи їм відчувати себе важливою людиною для компанії.

Не варто розглядати мотивацію по частинах, тому що матеріальна і нематеріальна та її складові завжди утворюють єдиний комплекс, грамотне практичне застосування якого негайно дасть компанії позитивні результати. Крім того, досвід кращих західних керівників показує, що успіху досягають ті, хто не просто ставить завдання перед підлеглими і будь-якими способами добивається їх виконання, а має здатність надихнути персонал на виконання поставлених цілей.

ВИСНОВКИ ДО III РОЗДІЛУ

Результати проведеного дослідження щодо аналізу зарубіжного досвіду системи мотивації та розробки шляхів підвищення ефективності управління мотивацією в умовах інноваційного розвитку ТОВ «Нью Файненс Сервіс» дали підстави зробити наступні висновки:

1. Запропоновані інноваційні підходи до вдосконалення системи стимулювання працівників фінансової компанії ТОВ «Нью Файненс Сервіс», при їх грамотному впровадженні дозволять не тільки підвищити рівень добробуту працівників, а й забезпечити мотивуючу функцію, спонукають співробітників до професійного розвитку, яка в свою чергу вплине на продуктивність праці і відповідно на ефективність діяльності компанії.

Отже, важливим фактором успішної діяльності компанії є розробка системи трудової мотивації і організація оптимальної системи стимулювання персоналу. В сучасних умовах увагу слід приділяти як методам матеріального, так і методам нематеріального стимулювання персоналу. Таким чином, розробка ефективної діючої системи мотивації працівників, дуже актуальна, оскільки результат її впровадження прямо пропорційно відбивається на ефективності діяльності компанії. На даний час, компанії особливу увагу слід приділяти нематеріальному стимулюванню, створюючи гнучку систему пільг для працівників, наприклад: надавати йому творчу свободу; застосовувати програми збагачення праці та ротації кадрів; використовувати змінний графік, неповний робочий тиждень. Також важливо було б запровадити сучасну грейдову систему оплати праці. До кожної людини потрібен персональний підхід для визначення того, що його мотивує в роботі і саме на це робити акценти. І тільки тоді можна очікувати успіху і високих результатів від співробітника.

2. Таким чином, аналіз практики передових зарубіжних компаній, фірм, організацій у сфері мотивації праці свідчить, що орієнтація на людину залишається в країнах з розвиненою ринковою економікою одним з основоположних принципів сучасного підходу до управління персоналом.

Щоб підприємство могло успішно функціонувати в умовах ринку, його колектив повинен високопродуктивно трудитися. Цю загальновідому тезу покладено в основу наполегливої роботи адміністрації передових компаній зі створення системи ефективного управління, вдосконалення організації праці, сприяння розвитку зацікавленості, підприємливості, ініціативи працівників. Вивчення зарубіжного досвіду і його використання на вітчизняних підприємствах з урахуванням конкретних специфічних умов розвитку вітчизняної економіки є необхідним компонентом роботи зі створення дієвого мотиваційного механізму в Україні.

Огляд передового зарубіжного досвіду ефективних систем мотивації персоналу також показав, що в зарубіжних підприємствах застосовується партисипативне управління мотивацією, яке базується на визнанні взаємних інтересів всіх членів фірми, що сприяє їх інтеграції та збільшення зацікавленості працівників у результатах праці.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі визначено економічний зміст поняття «мотивація праці» та з'ясовано стан системи мотивації праці персоналу на ТОВ «Нью Файненс Сервіс». Проведене дослідження дало змогу сформулювати деякі висновки та узагальнення. Зокрема:

1. Ефективна діяльність персоналу будь-якої компанії забезпечується різними способами, одним з яких є мотивація. Загалом відомі наукові вчені розрізняють два підходи до визначення суті мотивації та яким чином вона досягається на практиці. Мотивація в свою чергу забезпечує економічні, моральні та соціальні аспекти діяльності. Економічні аспекти полягають у підвищенні ефективності виробництва за рахунок зростання продуктивності праці, соціальний ефект полягає в збереженні життя і здоров'я співробітників, моральний - в усвідомленні особистої відповідальності і в формуванні активної життєвої позиції. Основним елементом мотивації є система стимулювання, яка враховує категорію персоналу для визначення області дії і результату на які бажають вплинути.

2. Наявність єдиної сполучної мети працівників та організації дозволяє зробити висновок, що існує тісний взаємозв'язок між компетентністю працівників та їх трудовою мотивацією. Розвиток персоналу є важливою умовою формування трудової мотивації, в зв'язку з чим виникає необхідність в конкретизації специфіки впливу розвитку та реалізації компетенції персоналу на трудову мотивацію. Тому, механізм, який погоджує грошову винагороду працівника з його компетенціями, дозволяє найбільш вдало поєднувати зростання продуктивності праці з досягненням цілей його мотивації. Важливо врахувати, що персонал фінансових компаній відрізняється значною різноманітністю, що викликає необхідність врахування специфіки праці окремих груп працівників при здійсненні управлінських дій, спрямованих на розвиток трудової мотивації.

3. Для мотивації співробітників будь-яких компаній використовують як матеріальні, так і нематеріальні методи винагороди. Тим часом, визначеного

механізму про співвідношення окремих аспектів мотиваційної сфери працівників і найбільш ефективних методів управління ними ні теорія менеджменту, ні практика управління персоналом не визначає. Спроби пристосувати класичні теорії мотивації до сучасності багато в чому не систематизовані, що ускладнює практичне використання технологій і методів мотивації. Складність практичної організації системи мотивації персоналу в сучасних умовах визначається так само слабкою вивченістю особливостей мотивації працівників, зайнятих в окремих галузях економіки і видах виробництва.

4. В ході проведеного дослідження було здійснено оцінку кількісних та якісних характеристик персоналу. Для цього було проведено аналіз загальної структури персоналу за категоріями працівників, оцінку статево-вікової структури персоналу, аналіз фонду оплати праці, розрахунок середньої заробітної плати співробітників. Протягом 2014-2016 рр. спостерігалось зростання працівників на 61 особу, це безпосередньо пов'язано із збільшенням прибутку компанії та виходом компанії на нові ринки в Україні. Також спостерігається тенденція зростання середньої заробітної плати на 4,7% за останні три роки. В 2014 році вона становила 6923 грн, в 2015 році – 7114 грн, в 2016 році 7253 грн. На ТОВ «Нью Файненс Сервіс» існує ряд додаткових доплат та премій за результатами праці працівників, що значно підвищує матеріальну складову системи мотивації співробітників. Існують доплати за наставництво у розмірі 1000-3000 грн, за найвищі показники ефективності праці у розмірі 500-1000 грн. За результатами проведеного дослідження для зростання ефективності мотивації персоналу необхідно підвищити зацікавленість працівників шляхом впровадження сучасних систем мотивації праці та запровадження грейдової системи оплати праці.

Керівництво компанії має прагнути досягти оптимального співвідношення показників оцінки трудової діяльності, що призведе до стимулювання ефективності праці співробітників на ТОВ «Нью Файненс Сервіс».

5. В компанії протягом останніх років були запроваджені сучасні нетрадиційні методи матеріального стимулювання: індивідуалізація заробітної плати та участь керівників у прибутку компанії. На ТОВ «Нью Файненс Сервіс» існує життєвий цикл, який має три ступені ставок. Щодо іншого нетрадиційного методу матеріального стимулювання, то він поширюється лише на керівників компанії. Створюється спеціальний резервний фонд, куди надходять відрахування у розмірі 3% від чистого прибутку компанії та 5% від заробітної плати. Протягом 2014-2016 рр. сума додаткової виплати зросла на 3688,1 грн. (48,1%) і становить 11341,1 грн. на одного працівника топ-менеджменту. Запровадження зазначених форм матеріального стимулювання сприяє формуванню у співробітників творчого мислення, зацікавленості у розвитку компанії, залучення до процесу прийняття рішень. Це, в свою чергу, позитивно впливає на підвищення продуктивності праці та показників діяльності компанії. Хоча в майбутньому, необхідно запровадити даний метод мотивації на весь персонал компанії.

6. В результаті проведеної нами діагностики нематеріальної мотивації праці на ТОВ «Нью Файненс Сервіс» було визначено, що в компанії діє багато нематеріальних стимулів для працівників, які вагомим чином впливають на їх результати праці. До основних можна віднести: кар'єрний ріст, дошка пошани, оплачуваний обід з директором компанії, сприятливий соціально-психологічний клімат, похвала та відзнаки, професійне навчання, а також високий рівень корпоративної культури. Нами також було проведено анонімне опитування щодо визначення першочергових стимулів для працівників. Результати показали, що для співробітників фінансової компанії важливе значення відіграють і нематеріальні чинники, котрі знаходяться приблизно на одному ж рівні з матеріальними стимулами. Для підвищення ефективності результатів праці персоналу необхідно удосконалити соціальний пакет для усіх категорій працівників та переглянути політику компанії щодо запровадження компенсаційного пакета.

7. Інноваційні підходи до вдосконалення системи стимулювання працівників фінансової компанії ТОВ «Нью Файненс Сервіс» при грамотному їх впровадженні, дозволять не тільки підвищити рівень добробуту працівників, а й забезпечити мотивуючу функцію, спонукатимуть співробітників до професійного розвитку, яка в свою чергу вплине на продуктивність праці і відповідно на ефективність діяльності компанії.

Таким чином, розробка ефективної діючої системи мотивації працівників, дуже актуальна, оскільки результат її впровадження прямо пропорційно відбивається на ефективності діяльності компанії. До кожної людини потрібен персональний підхід для визначення того, що його мотивує в роботі і саме на це робити акценти. І тільки тоді можна очікувати успіху і високих результатів від співробітника.

8. Аналіз практики передових зарубіжних компаній, фірм, організацій у сфері мотивації праці свідчить, що орієнтація на людину залишається в країнах з розвиненою ринковою економікою одним з основоположних принципів сучасного підходу до управління персоналом. Вивчення зарубіжного досвіду і його використання на вітчизняних компаніях з урахуванням конкретних специфічних умов розвитку вітчизняної економіки є необхідним компонентом роботи зі створення дієвого мотиваційного механізму в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір. — 2010. — № 5. — С. 53—58.
2. Бенях В. В. Еволюція сутності мотивації праці / В. В. Бенях // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. - 2010. - № 4(3). - С. 223-227.
3. Богиня Д.П., Семикіна М.В. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики / Передмова І.Ф. Кураса — К.: Штурм, 2003. — 382 с.
4. Ванькова О. Персонал больше, чем капитал // Банковский менеджмент. — 2005. — № 6. — С. 31—35.
5. Верхоглазенко В. Система мотивації персоналу // Консультант директора. — 2002. — № 4. — С. 22—27.
6. Волевач Л.М. Використання мотивації у практичному менеджменті / Л.М. Волевач // Наука і економіка. — 2009. — № 3(15). — С. 177—181.
7. Волгина О.Н. Мотивация труда персонала финансово-кредитных организаций / под ред. Ю. Г. Одегова. М. 2002.
8. Гага В. А. и др. Мотивационные элементы организационных отношений в производственных и банковских корпорациях / под ред. Б.С. Бурыхина. Томск, 2003.
9. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства / Т. О. Галайда, А. І. Рябуха // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. - 2016. - Вип. 16(1). - С. 65-68.
10. Гончаров В.Н. Механизмы реализации основных принципов гуманизации труда и трудовой мотивации: Монография. / Гончаров В.Н., Радомский С.И., Радомская М.С., Додонов О.В.— Донецк: СПД Куприянов 6.С., 2006. — 200с.

11. Гриньова В.М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 184 с
12. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносин: Підручник. - К.: Знання, 2004. - 535с.
13. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці / М. В. Гунченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. - 2014. - Вип. 8(1). - С. 80-82.
14. Гур'янова Л. І. Формування системи мотивації праці на підприємстві / Л. І. Гур'янова // Економіка і менеджмент культури . - 2013. - № 1. - С. 85-88.
15. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В.М. Данюк // Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. - 2006. - № 11 (105). - С.55-61.
16. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2004. — 398 с.
17. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. – Статистична інформація Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
18. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок / Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. — 2010 — Вип. 20.14 — С. 188—193.
19. Дяків О. П. Внутрішнє середовище корпоративної соціальної відповідальності //Матеріали міжнародної науково-практичної «Імперативи та інноваційні механізми забезпечення гідної праці в умовах становлення нової економіки» Київ: КНЕУ, 2017.- с. 346-348
20. Дяків О. П. Корпоративна соціальна відповідальність в стратегії управління персоналом / О. Дяків // Сучасні тенденції розвитку економічних систем: моногр./ за заг.ред. В. І. Гринчуцького. – Тернопіль: ТНЕУ, 2015. – с. 223-234.

21. Дяків О. П. Система внутрішньої соціальної відповідальності організації / О. Дяків, Н. Демчук // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції "Актуальні соціально-економічні проблеми держави і регіонів: антикризова стратегія і сталий розвиток" // збірник наукових праць " Економіка і організація управління" випуск №3 (23) – Вінниця, 2016. - с.164-171.

22. Економіка праці та соціально-трудові відносин: Навчально-методичний посібник /За заг. ред. проф. Качана Є. П. – Тернопіль: Економічна думка ТДЕУ, 2006. – 212с.

23. Іваненко С. Нестандартні способи мотивації персоналу: досвід успішних компаній / С. Іваненко // Консалтинг в Україні. — 2008. — № 1—2 (42—43). — С. 61—62.

24. 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.

25. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці / Р. Ільєнко, Д. Губенко // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2016. - № 1. - С. 58-62.

26. Індивідуалізація матеріального стимулювання персоналу [Електронний ресурс] / Червінська Л.П.,— Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/v/razvitie-trudovoy-motivatsii-rabotnikov-bankov>

27. Інноваційний маркетинг підприємств: моногр. / за наук. ред. проф. М.Я. Матвіїва. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014. – 432 с..

28. Іншин М. І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах / М. І. Іншин // Часопис Київського університету права. - 2015. - № 2. - С. 140-143.

29. Катанова Л. А. Мотивационный процесс в управлении персоналом / Л. А. Катанова. – Запорожье, – 2009. – 7 с.

30. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособ./ А.Кибанов, И. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2009. –301 с.

31. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства / О. І. Кліпкова // Європейські перспективи. - 2014. - № 2. - С. 192-196
32. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2011. – 397 с.
33. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 340 с.
34. Колот А.М. Організаційно-економічний механізм регулювання заробітної плати в Україні: стан, шляхи вдосконалення / А.М. Колот// Економіст.—1999.—№9. —С. 42— 53.
35. Корпоративна соціальна відповідальність в стратегії управління персоналом // Сучасні тенденції розвитку економічних систем: моногр./ за заг.ред. В. І. Гринчуцького. – Тернопіль: ТНЕУ, 2015 с. 223-234
36. Котова Н. І. Підходи до формування соціального пакета як сучасного інструменту мотивації працівників / Н. І. Котова, А. В. Нікуліна // Вісник економічної науки України. - 2014. - № 2. - С. 52-57.
37. Лазарев С.В. Японський варіант управління мотивацією праці персоналу / С.В. Лазарев, Н.С. Лазарев // Мотивація і оплата праці. – 2013. – № 1. – С. 48–53.
38. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств // Вісник Запорізького національного університету — 2010 — №3(7) — С. 58—61.
39. Майтленд Р. Преданность работников в Европе: характеристики, причины и последствия // Персонал-микс. — 2003. — № 4(17). — С. 112—113.
40. Митрофанова Е.А., Космачев Д.В. Формирование мотивационного профиля банковского персонала на основе результатов социологических исследований // Оперативное управление и стратегический менеджмент в КБ. — 2005. — № 1(23). — С. 119— 126.

41. Міцкевич Н. В. Актуальні проблеми мотивації ефективної праці на підприємстві / Н. В. Міцкевич, С. П. Хухаркін // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]. Серія: Економіка. - 2014. - Т. 247, Вип. 235. - С. 76-81.
42. Модель Портера-Лоурера [Електронний ресурс] / Бібліотека економіста – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/116/7772.html>
43. Мотиваційний аспект управління діяльністю персоналу [Електронний ресурс] / О. І. Андрусь – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?Op=1&z=208>.
44. Муровайко М. Мотиватор // Бізнес. — 2005. — № 46. — С. 62—64. 8. Попов Д. Мотивація керівників // Управління компанією. — 2003. — № 5. — С. 32—38.
45. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці / І. Мушкін // Персонал. – 2009. – № 4. – С. 44-49.
46. Нетрадиційні методи матеріального стимулювання праці на підприємстві [Електронний ресурс] / О.Г. Мельник, Т.В. Меренюк– Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/v/razvitie-trudovoy-motivatsii-rabotnikov-bankov>.
47. Новак І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці / І. Новак // Україна: аспекти праці. — 2008. — № 2. — С. 6—12.
48. Новикова А. Разработка компенсационного пакета компании/ А. Новикова // Менеджер по персоналу. – 2007. – № 1 – С. 24– 27.
49. Основні складові компенсаційного пакета працівників банку / О. Дяків, Ю. Владика // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. - 2012. - Вип. 17. - С. 64–67.
50. Петрова І. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб./ І. Петрова. – К.: КНЕУ, 2013. – 466 с.

51. Развитие трудовой мотивации работников банков [Электронный ресурс] / А. М. Слинков – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/razvitie-trudovoy-motivatsii-rabotnikov-bankov>.
52. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу / С.В. Рукасов // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2009. – № 5. – С. 93–96.
53. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. — М. : Вершина, 2008. — С. 212—214.
54. Семикіна М.В., Коваль Л.А. Інноваційна праця в конкурентному середовищі: загальна методологія, мотиваційні основи регулювання. — Кіровоград: Степ, 2002. — 212 с.
55. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання. – Кіровоград: ППК, 2003. – 356 с.
56. Слабко Я. Я. Основні поняття і концепції мотивації праці / Я. Я. Слабко// Грані. - 2013. - № 12. - С. 37-43.
57. Соломанидина Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала : учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. / Т.О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
58. Соціальна відповідальність: навч. посіб. / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.]; за заг. ред. д. е. н., проф. А. М. Колота. – К. : КНЕУ, 2015. – 519 с.
59. Спенсер Л. М., Спенсер С. М. Компетенции на работе: Пер. с англ. — М.: НИРРО, 2005.
60. Стрельбіцький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / П. А. Стрельбіцький, О. П. Стрельбіцька // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2015. - Вип. 10. - С. 323-333.
61. Структурні елементи мотивації трудової діяльності [Електронний ресурс] / Мотивація і стимулювання трудової діяльності – Режим доступа:

http://stud.com.ua/34680/menedzhment/strukturni_elementi_motivatsiyi_trudovoyi_diyalnosti.

62. Сучасні теорії мотивації [Електронний ресурс] / Навчальні матеріали онлайн – Режим доступу: http://pidruchniki.com/12090613/menedzhment/suchasni_teoriyi_motivatsiyi.

63. ТОВ «Нью Файненс Сервіс» [Електронний ресурс] / Історія компанії – Режим доступу: <https://www.nfsc.com.ua>.

64. Топчєєва Ю. В. Мотивація працівників як засіб забезпечення та зміцнення трудової дисципліни / Ю. В. Топчєєва // Форум права. – 2012. – № 4. – С. 908–912.

65. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / О.В. Тужилкіна // Актуальні проблеми економіки. — 2010. — № 9. — С. 37—41.

66. Турчина В. М. Про дослідження показників ефективності праці // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2010. – Вип. III(39). Економічні науки. – 412 с., с. 94-101.

67. Чебан А. А. Ефективна система мотивації праці як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства / А. А. Чебан // Молодий вчений. - 2015. - № 11. - С. 104-108.

68. Чірікова Н. М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці / Н. М. Чірікова // Молодий вчений. - 2015. - № 11. - С. 109-113.

69. Цимбалюк О. Компенсаційний пакет: сутність, структура, вимоги щодо формування / О. Цимбалюк // Україна: аспекти праці. – 2011. – № 1. – С. 3–10.

70. Штангрет А. М. Управління формуванням людського капіталу як основи розвитку економіки знань / А. М. Штангрет // Науковий вісник НЛТУ України. – 2015. – Вип. 25.3. – С. 396–400.

71.Штангрет А. М. Формування економіки знань в Україні: характеристика, оцінка та моделювання : монографія / А. М. Штангрет. – Львів : Укр. акад. друкарства, 2011. – 246 с.

72.Щебликіна І. О. Проблеми мотивації та стимулювання працівників в організації / І. О. Щебликіна // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2013. - № 2(5). - С. 294-299.

73.Юкіш В. В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління / В.В. Юкіш // Інноваційна економіка. — 2009. — №8. — С. 62—66.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**

**КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І
РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Яжик Андрій Іванович

**«Система мотивації персоналу організації: формування та
вдосконалення»**

Спеціальність 051 - Економіка

Магістерська програма – Управління персоналом та економіка праці

Магістерська робота

ЧАСТИНА 2

ДОДАТКИ

ТЕРНОПІЛЬ - 2018

Анкета

Посада _____

Стаж роботи _____

Ступінь задоволеністю системою мотивації _____

Бажання переходу на нове місце праці _____

Питання	Ранг важливості
1) можливість отримання більшої матеріальної винагороди	
2) повага і визнання з боку керівників	
3) бажання проявити творчість в роботі	
4) сприятливий соціально-психологічний клімат	
5) можливість набути професійного досвіду	
6) можливість бути відмінним виконавцем, добре виконувати поставлені кимось завдання	
7) можливість бути максимально самостійним у своїй роботі	
8) прагнення до просування по службі	