**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Національне агентство України з питань державної служби**

**Західноукраїнський національний університет**

**Навчально-науковий інститут публічного управління**

**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**ЦИМБРАК Назарій Сергійович**

**УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОФЕСІЙНО-ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

спеціальність 015 «Управління персоналом»

освітньо-професійна програма

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав здобувач

**Цимбрак Назарій Сергійович**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

підпис

Науковий керівник:

к.е.н., професор Качан Є.П.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2021

[ВСТУП](#_wdkubg9voa00) 2

[РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ](#_ccymgvxv0pp4) 6

[1.1 СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ](#_e1olux6es4c7) 6

[1.2 ЗАВДАННЯ, ФОРМИ ТА МЕТОДИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ](#_7ueoibqqcaao) 16

[ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1](#_13xa8ot77mw7) 24

[РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ](#_ln0jiuvwn5fg) 26

[2.1 Оцінка діючої практики мотиваційного менеджменту в досліджуваної організації](#_8g7zp3dcw2ew) 26

[2.2 ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ](#_8gnje5dnb0ve) 38

[2.3 ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПО РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ](#_s8tjvigmkfok) 51

[ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2](#_fetrbo20g41d) 61

[РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ І ДІЯЛЬНОСТІ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ SAASJET](#_9mn2gx87chld) 62

[3.1 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ](#_hlt7yis5oy1m) 62

[3.2 ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ](#_5pozgdo2yvm1) 72

[ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3](#_whxrwu57ceqt) 81

[ВИСНОВКИ](#_filu34x2b1cm) 82

[СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ](#_kxa189m0qmsp) 85

# **ВСТУП**

В умовах сучасної української діяльгості інтерес до вивчення мотиваційного менеджменту як важливого чинника підвищення діяльності організації постійно зростає. Важливість даної проблеми обумовлюється передусім зростанням вимог щодо ефективності персоналу в ході реалізації в Україні економічних реформ. Це зумовлює необхідність пошуку та забезпечення чинників, що мають вплив на ефективність і результативність роботи працівників зокрема, так і на діяльність всієї організації. Серед цих чинників особливої уваги науковці надають мотиваційному менеджменту. Необхідною передумовою успішної реалізації конкурентоспроможності організації є ефективний, відповідно сформований колектив, коллектив міцної і успішної команди. Трудовий потенціал працівників сприяє зростанню продуктивності праці, забезпечує ефективність роботи організації. Основним чинником активізації персоналу організації на реалізацію поставлених цілей є мотивація.

Проблеми мотивації персоналу набувають важливого значення, оскільки ефективність роботи організації залежить від належної мотиваційної системи, здатної спонукати працівників організації до підвищення результативності праці.

Розробка і впровадження мотиваційного менеджменту сприяє підвищенню ефективності діяльності організації, формує її престиж і конкурентоспроможність. Мотиваційний менеджмент сьогодні розглядається як один із перспективніших типів сучасного управління, як філософія управління.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Аналіз наукової літератури засвідчує певну увагу дослідників до питань мотиваційного менеджменту. Даною проблематикою займалися і займаються вітчизняні і зарубіжні вчені. Серед них: В. Абрамова, В.Л. Вербіцька, В.М. Гриньова, Г.А. Дмитренко, І.В Завадський, А.М. Колот, М.І. Мурашко, Г.О. Савенко, В.М. Соченко, Р.М. Пушкар, Н.П. Тарнавська, С.К. Потьомкін, О.В. Тужилкіна, С.А. Шапіро, А.М, Шевчук та ін. А також зарубіжні вчені: Г. Гант, Ф. Флеберт, Л. Гільберт, Д. Дрегор, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескін, Ф. Тейлор, М. Фоллет та ін. В своїх роботах вони досліджують заводження мотиваційного менеджменту, його еволюцію. Значна увага надається тлумаченню змісту поняття мотивація. В їх дослідженнях розкриваються питання пов'язані з управлінням персоналу на засадах мотиваційного менеджменту, та практичні аспекти мотивації та цілий ряд інших проблем

Проте, незважаючи на велику кількість наукових публікацій, питанням аналізу механізму мотиваційного менеджменту в організації приділено недостатньо уваги, більше висвітлюються питання застосування його на промислових підприємствах. Також враховуючи швидкий розвиток технологічного та інноваційної діяльності питання мотивації персоналу потребує подальшого дослідження. Виходячи з вищесказаного, можна стверджувати, що мета мотиваційного менеджменту як чинника підвищення ефективності діяльності організації є актуальною.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є розвиток теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційного менеджменту як чинника підвищення ефективності діяльності досліджуваної організації.

Відповідно до визначеної мети в випускній кваліфікаційній роботі поставлені такі завдання:

* дослідити наукові підходи до сутності поняття “мотивація персоналу”;
* розкрити особливості формування мотиваційного менеджменту;
* окреслити завдання та методи мотивації персоналу організації;
* здійснити аналіз організаційної системи мотиваційного менеджменту в досліджуваній організації;
* проаналізувати методи мотивації працівників SaaSJet;
* провести діагностику мотиваційних процесів в досліджуваній організації;
* оцінити ефективність мотиваційного менеджменту;
* дослідити роль керівника досліджуваної організації в реалізації мотиваційного менеджменту;
* запропонувати напрямки удосконалення мотиваційного менеджменту в SaaSJet;
* узагальнити зарубіжний досвід мотивації персоналу та визначити можливості його використання в досліджуваній організації;

**Об'єктом дослідження магістерської роботи** виступає система мотиваційного менеджменту організації як чинник підвищення ефективності її діяльності.

**Предметом дослідження** є мотиваційний менеджмент в діяльності SaaSJet як чинник підвищення ефективності її діяльності.

**Методи дослідження.** Методологічною основою магістерської роботи є загальнонаукові та спеціальні методи і підходи. Зокрема, у процесі дослідження застосовувалися такі методи: абстрактно-логічний - для дослідження сутності понять: мотивація, мотиваційний менеджмент; описовий - оцінки реалізації мотиваційного менеджменту досліджуваній організації; аналізу та синтезу - для узагальнення основних теоретичних підходів; порівняльний аналіз при розгляді досліджуваної проблеми з точки зору різних авторів; економіко-статистичний - для оцінки рівня мотивації в організації; метод анкетного опитування - для визначення розвитку та дієвості мотивації; А також застосовувалися методи: логічного узагальнення, причинно наслідкових зв'язків, економічних розрахунків, прогнозування та ін.

Інформаційну базу роботи складають: чинні законодавчі акти та закони України, наукові праці, статті з даної проблематики та матеріали роботи досліджуваної організації.

**Практична значущість роботи** полягає в тому, що основні положення магістерської роботи доведені до рівня практичних рекомендацій і можуть бути використані в процесі діяльності досліджуваної організації з розвитку в ній мотиваційного менеджменту як важливого чинника підвищення її діяльності

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези “Мотиваційний менеджмент як чинник підвищення ефективності діяльності організації” у Матеріалах доповідей Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу “Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні” (м.Тернопіль 25 листопада 2021р.)

**Структура роботи.** Магістерська робота зміст якої викладено на 77 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та містить - 19 таблиць і 16 рисунків.

# 

# **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

# **1.1 СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Сучасна практика управління свідчить про все більш зростаючу роль людського фактору в керуванні. Тому питання ефективного використання трудових ресурсів в організації є одним з головних в процесі управління. В рамках його реалізації приймаються рішення спрямовані на ефективне використання здібностей, умінь, навичок персоналу. Провідну роль в здійснені цих заходів відіграє мотивація. Саме тому мотивація сьогодні сприймається і розглядається не лише як функція менеджменту, а як в цілому філософія управління. Відповідно мотиваційний менеджмент повинен розглядатися як один із найефективніших типів сучасного управління. Мотиваційний менеджмент є важливою складовою комплексного менеджменту організації. Рівень ефективності організації управління мотивацією повністю відображається як позитивно, так і негативно на ефективності роботи організації.

Мотиваційний менеджмент - це управління процесом мотивації працівників організації за допомогою системи мотивації, мотиваційного механізму з урахуванням сучасних критеріїв мотивації, мотиваційних факторів встановлених принципів та розроблених рекомендацій щодо налагодження процесу мотивації.

В основі мотиваційного менеджменту лежить процес мотивації, адже вона знаходиться в прямому зв'язку з управлінням працівниками. В Україні формуються нові економічні відношення, ринкова економіка, а це в свою чергу висуває і нові вимоги до персоналу. Іде мова не лише про професійний рівень кадрів, постійний процес підвищення їх кваліфікації, але і про формування нової свідомості працівників, в основі якої лежить розвиток мотивації їх праці.

Зясуємо сутність поняття “мотиваціїї”, еволюцію його розвитку та наукове тлумачення даної дефініції.

Мотивація (від лат. movere) - спонукання до дії, динамічний процес психофізіологічного плану, керуючий поведінкою людини, що визначає його спрямованість, активність, стійкість, здатність людини діяльно задовольняти свої потреби [9, с. 217].

Як відомо, мотивація з'явилася досить давно,можна сказати що на ранніх етапах становлення і розвитку людського суспільства. Ще здавна одні люди по відношенню до інших людей для реалізації своїх задумів здійснювали свій вплив. Пізніше такий метод отримав назву “батога та пряника” що означав або покарання за погану працю або винагородження за успішну роботу, досягнення певних результатів. Згодом процес мотивації був поставлений на наукову основу, він став об'єктом вивчення і розроблення певних рекомендації. Цей процес значно пожвавився з урахуванням психологічних аспектів, зокрема цьому сприяла поява “теорії підсвідомості” Фрейда. З неї набула широкого розповсюдження теза про те, що люди не завжди діють раціонально, а після проведення хоторнських експериментів Е. Мейо отримали розвиток сучасні концепції мотивації.

Вперше термін “мотивація” запровадив у науковий обіг А. Шопенгауер у статті “Чотири принципи достатньої причини” в 1900-1910 р.р. Поняття “мотивація” в совїй еволюції пройшло певні історичні етапи - від політики “батога і пряника” до “концепції людських ресурсів” (сприйняття працівника як ключової фігури від якої залежить кінцевий результат виробничої діяльності [7].

На сьогодні існує цілий ряд визначень поняття мотивації. Основні із цих визначень ми згрупуємо і покажемо за допомогою таблиці.

*Таблиця 1.1.*

**Наукові визначення поняття мотивація**

| **Автор** | **Зміст визначення** |
| --- | --- |
| Гріфін Р. Яцура В. | Сукупність чинників, які зумовлюють поведінку людей та інших працівників на досягнення особистих цілей |
| Колот А.М. | Сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації |
| Савченко Г.О., Зберицька Т.П. | Процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретное русло, спонукає її поводитися в конкретній ситуації в певній спосіб, процес спонукання кожного співробітника й цих членів колективу до активної діяльності |
| Дуракова І.Б. | Процес збудження до діяльності, націлений на формування мотивів трудової поведінки під впливом комплексу чинників |
| Виноградський М | Сукупність управлінських дій, спрямованих на спонукання себе |
| Бутенко Д.С. | Це функція керівництва, завдання якої сприяти стимулу до праці |
| Травін В. | Сукупність об'єктивних і суб'єктивних чинників які спонукають індивіда поводитися певним чином |
| Гриньова В.М., Тарасенко А.А. | Сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій |
| Потьомкін І.Н., Козлова І.Я. | Процес спонукання себе і інших до діяльності для досягнення цілей |
| Шевчук А.М. | Це поєднання цілої низки спланованих, тобто спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреба |

Примітка: Сформовано автором на основі [4, 9, 17, 33, 28, 45].

Як бачимо, в науковій літературі не існує єдиного визначення поняття “мотивація”. Даний науковий термін є багатогранним і складним, що зумовлює можливість його визначення. Більшість авторів сходяться на тому, що під мотивацією слід розуміти процес формування такого психологічного стану людини, який характеризує її поведінку, формує установку до діяльності, спрямовує і активізує її. Ефективність мотиваційного процесу засвідчують результат тродуктової діяльності людини.

На наш погляд, виходячи із різних тлумачень наукового терміну мотивація, під нею ми можемо розуміти спонукання людини до конкретних дій через задоволення її потреб з метою виконання нею завдань, роботи, що в комплексі повинно призводити до задоволення цілей як робітника так і організації в цілому.

Розгляд мотивації більшість українських науковців зводять до трьох аспектів: 1) це результат взаємодії об'єктивних і суб'єктивних факторів; 2) це процес становлення усвідомлених причини трудової діяльності; 3) як властивості особистості працівника.

Імпонує позиція Д.С. Бутенка, який визначає мотивація як функцію керівництва, завдання якої - створити у підлеглих стимули до праці з певною віддачею, та як тривалий вплив на працівника з метою змінити структуру його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу [4].

Таким чином, мотивація виступає однією із головних функцій управління персоналом, вона сприяє якісному виконанню працівниками своїх обов'язків і стимулює до продуктивної праці.

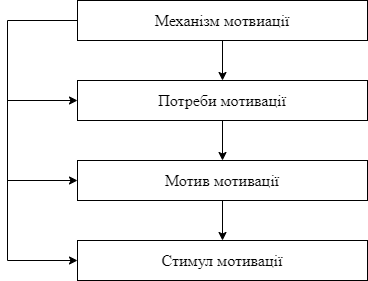
В основі мотиваційного процесу працівника який мотивує його до трудової діяльності лежать потреба, мотив, стимул. 

Рис. 1.1 Механізм мотивації.

Примітка. Складено автором

Потреба виражає необхідність в певних матеріальних і моральних цінностях і благах. Іншими словами - це стан індивіда, який спонукає працівника здійснювати певні дії. Потреба формує різні очікування працівника і визначає тип його поведінки в тій чи іншій ситуації. Чим сильніша та чи інша потреба працівника, тим більше сил він спрямовує на її виконання. Самі потреби поділяються на первинні та вторинні. Первинні потреби вроджені, так би мовити закладені природою. Без їх реалізації людина не може існувати (їжа, сон, вода, повітря, житло, відпочинок та ін.). Ці потреби спільні для різних людей, є основою людського існування. Вторинні потреби психологічного походження, вони мають виражений індивідуальний характер. Кожна людина має свої властиві лише її моральні якості, запити, індивідуальні ознаки (потреба в спілкуванні, контакті, дружбі, різного роду прагнення та можливості їх реалізації та ін.).

Потреба усвідомлюється людиною, вона веде до формування цілеспрямованої поведінки, що спрямовується на досягнення конкретного результату. Потреба є мотивом до дій, вона формує мотив.

Дехто із вчених вважає поняття мотив та стимул тотожним. Як стверджує рід вчених, спочатку з'являється стимул, який потім перетворюється в мотив. Алгоритм виникнення мотиву можна зобразити за допомогою наступного рисунку.



Рис. 1.2. Алгоритм виникнення стимулу.

Примітка. Сформовано за [18].

В процесі здійснення мотивації для спонукання людей до ефективних дій застосовується винагорода. Науковці трактують винагороду як все те що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти [17].

Керівництво організації, має в своєму розпорядженні два типи винагород: внутрішні та зовнішні. Внутрішні винагороди дає сам процес виконання роботи, відчуття досягнення результату, успіху значущість виконаної роботи, підвищення кваліфікованості, самореалізація, створення сприятливих умов роботи, формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі ті ін.

Зовнішні винагороди - це те що пропонує працівникові організація. Сюди слід віднести зарплату, премії, різного роду пільги, виплати, кар'єрний ріст, соціальний пакет, різного роду моральні заохочення (подяки, грамоти символи службового статусу та престижу)

На мотивацію персоналу впливає ряд мотивуючих та демотивуючих факторів, їх розподіл представлений в таблиці.

*Таблиця 1.2.*

**Фактори, які впливають на трудову мотивацію персоналу**

| **Мотивуючі фактори** | | | **Демотивуючі фактори** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Внутрішні фактори** | **Підтримуючі фактори** | **Зовнішні фактори** |
| * наявність уподобань; * особисті здібності; * хобі; | * гроші; * умови (спосіб управління); * інструменти для праці; * безпека, надійність; * задоволення працею; | * визнання; * кар'єрний ріст; * відповідна робота; * надані впровадження; | * неповага керівництва; * організаційний хаос; * непорозуміння в колективі та з керівництвом; * нестача відповідальності і повноважень в роботі; |

Примітка. Сформовано автором на основі [11].

В процесі розвитку мотивації формувалися теорії мотивації та висвітлювався їх вплив на формування концепції стимулювання праці. І до цього часу найбільше відома в застосуванні теорія “батога і пряника”.

В сучасних дослідженнях сформовано ряд теорій мотивації, які мали і мають суттєвий вплив на сучасний мотиваційний менеджмент. За допомогою таблиці наведено основні теорії мотивації.

*Таблиця 1.3.*

**Теорії мотивації**

| **Автор** | **Короткий зміст теорії** |
| --- | --- |
| С. Адамс | Теорія справедливості, яка базується на тому що люди суб'єктивно визначають отриману винагороду до витрачених зусиль і потім співставляють з винагородою інших людей |
| Дже. Аткинсон | Стверджує, що мотивація діяльності залежить від бажання індивіда досягти успіху або уникнути негативної оцінки |
| В. Врум | Базується на взаємозв'язку витрат праці, результатів праці, винагороди і цінності винагороди |
| Ф. Геренберг | Запровадив дві групи мотивуючих факторів, пов'язаних з характером праці. |
| А. Маслоу | Розвинув теорію мотивації особистості, класифікував потреби людей на первинні і вторинні, сформував їх пятирівнему ієрархічну структуру (ієрархія потреб) |
| М. Портер, Е. Лоуер | Комплексна теорія, що містить теорії очікування і справедливості, мотивуючі чинники: праця, винагороди, рівень задоволеності |

Примітка. Сформовано автором на основі [17, 18, 49, 52]

Крім наведених в таблиці теорій, існує ще цілий ряд теорій мотивації. В більшості їх об'єднує те що, вони роблять висновок, що мотивуючі чинники існують паралельно і не суперечать один одному, а доповнюють один одного. При цьому кожен індивід має свої чинники мотивації і потреби.

Найбільш виділена серед даних теорій є теорія А. Маслоу. Відповідно до теорії А. Маслоу в основі мотивації лежить пять категорій потреб, які відображені при допомозі наступного рисунку.



Рис. 1.3. Ієрархія потреб за А. Маслоу.

Привітка. Сформовано на основі [50]

Потреба в самовираженні - це реалізація своїх можливостей та вдосконалення як особистості.

Потреби в повазі - це потреба в оснобистих досягненнях, самоповазі, компетентності, визнанні та повазі оточуючих.

Соціальні потреби - почуття соціальної взаємодії, підтримки (родина, друзі, колеги).

Фізіологічні потреби, необхідні для життєдіяльності організму (їжа, вода, житло, відпочинок і тд.).

Потреби в безпеці, потреби в захисті від фізичних та психологічних небезпек, впевненість в майбутньому.

Перші дві групи потреб, згідно з теорією А. Маслоу, є первинними (вони вимагають першочергового задоволення) інші три - вторинними.

Отже, в основі мотиваційного менеджменту лежить процес мотивації, який знаходиться в тісній взаємодії з управлінням персоналом.

Нові економічні відносини, формування ринкової економіки висувають і нові вимоги до персоналу. Ці вимоги включають не тільки підбір, навчання, постійний професійний ріст кадрів, але і вимагають формування нової свідомості працівників, основою якої є розвиток мотивації їхньої праці, що досягається в результаті впровадження в роботу організації мотиваційного менеджменту.

# **1.2 ЗАВДАННЯ, ФОРМИ ТА МЕТОДИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

В сучасному ринковому середовищі змінюється сама система управління, що базується на принципах сучасної парадигми менеджменту, яка змушує керівників організацій все більше уваги зосереджуватись на раціанольному використанні свого головного ресурсу - персоналу. Вміле керівництво співробітниками організації спрямована на максимальне використання їх професійного, творчого потенціалу. Адже це є головною умовою ефективної роботи організації. Персонал організації виступає самим важливим інструментом конкурентоспроможності.

В сучасних умовах управління мотивація трансформується із просто функції менеджменту в певну філософію управління. І тому мотиваційний менеджмент визначається як один з найефективніших типів сучасного управління, в рамках якого розробляються, впроваджуються та використовуються основні інструменти мотиваційного впливу на персонал. Мотиваційний менеджмент признаний як один із найефективніших типів сучасного управління. Це сприяє тому, що більшість організацій переглядають свій стиль керівництва, відходячи від авторитарного стилю керівництва до впровадження демократичних, лояльних методів управління, в основі яких лежить мотиваційний менеджмент. Особливості мотиваційного менеджменту полягає в тому, що в результаті його застосування перевага надається пріоритету мотивацій над адмініструванням і жорстким контролем. Як справедливо зазначає Соченко В.М: “Мотиваційний менеджмент за своєю сутністю повинен бути спрямований не стільки на здійснення впливу на працівників, як виходити з класичного розуміння менеджменту, як виду діяльності в цілому, скільки на постійне і безперервне вивчення та дослідження кожного окремого працівника з його індивідуальними, специфічними властивостями, тільки йому властивими мотивами, потребами, вподобаннями, в цілому мотиваційний менеджмент представляє керування, у якому ключові пріоритети віддаються мотивуванню творчої, продуктивної праці ініціативної і професійної діяльності людини” [36, с 119].

Таким чином, можна стверджувати, що мотиваційний менеджмент передбачає не тільки встановлення мотивів діяльності, а й побудову управління на основі пріоритету тих чи інших мотивів. Мотиви розглядаються як засіб управління.

Загалом мотиваційний менеджмент — це управління, в якому ключовими пріоритетами є мотивована творча, продуктивна, ініціативна та професійна діяльність. Він включає в себе організацію виробничого процесу від керівництва підлеглих на основі узгодженої взаємодії і передбачає не тільки, встановлення мотивів, а й побудову самого процесу управління на основі тих чи інших мотивів.

Мотиваційний менеджмент в організації виконує певні завдання, які відображаються за допомогою рисунку.



Рис. 1.4. Завдання мотиваційного менеджменту.

Примітка. Сформовано автором.

Розглянемо суть деяких із наведених завдань. Збереження персоналу організації та забезпечення його діяльності сприяє формування стабільного колективу, значно знижує плинність кадрів, викликає почуття задоволеності своєю працею. Залучення персоналу в організацію підвищує процес конкурентоспроможності системи мотивації стимулювання продуктивності праці співробітників із сильним потенціалом які результативно та ефективно працюють необхідно стимулювати. Адміністративно ефективність полягає в тому, що система мотиваціїх має працювати безперебійно, вона має бути простою і зрозумілою, як співробітникам так і адміністрації.

Система мотивації працює ефективно, коли вона відповідає певним вимогам. Перш за все вона повинна бути прозорою, тобто правила мотивації визначені чітко і відомі всім працівникам. Мотивація передбачає гнучкість - можливість змін та корегування системи мотивації при необхідності. Справедливість мотивації передбачає розроблення і втілення об'єктивних критеріїв оцінки результативності праці персоналу. Винагороди прямо залежить від результатів індивідуальної діяльності. Також повинен діяти сформований і налагоджений механізм реалізації мотивації, вона повинна бути керованою.

У забезпеченні розвитку мотивації персоналу організації надзвичайно важливу роль відіграють методи мотивації. Під якими розуміють сукупність способів і прийомів для досягнення цілей організації. Вони засновані на законах управління та передбачають використання різних прийомів впливу на персонал.

Дослідження показує, що існує велика кількість методів мотивації, наводяться різні типи їх класифікації, проте спільною рисою їх усіх є викривлення ознаки мотивації за формою матеріальної або нематеріальної. На нашу думку, як матеріальна так і нематеріальна мотивація мають важливе значення для підвищення ефективної роботи організації. Проте, деякі вчені перевагу надають матеріальній мотивації. Так на думку С.Н. Потьомкіна найбільш вагомою та впливовою є матеріальна мотивація.[28]

Матеріальна мотивація - прагнення до достатку більш високого рівня і залежить вона від рівня особистого доходу, його структури, диференціації доходів в організаціях і суспільстві. Ключовим інструментом матеріальної мотивації виступає заробітна плата. Сьогодні керівники організації активно почали використовувати сучасні форми оплати праці, орієнтовані на мотивацію індивідуального внеску в досягнення цілей організації.

Нематеріальна мотивація грунтується на соціально-психологічних методах управління. Як показує управлінська практика, з розвитком процесів управління, збільшується увага до особистості працівників та пошуків впливу на них. Такі методи в науковій літературі отримали назву неекономічних або нематеріальних [35].

За класифікацією виділяють дві групи методів мотивації:

1. Методи матеріальної мотивації: грошові (заробітна плата, доплати, пільгові кредити, надбавки та компенсації ); негрошові: соціальні (оплата транспортних витрат, медичне страхування та обслуговування, харчування, путівки); функціональні (покращення умов та організація праці)
2. Методи нематеріальної мотивації: соціально-психологічної (підвищення престижу, соціальне визнання); творчі (відрядження, підвищення кваліфікації, тренінги, стажування); вільний час (гнучкий графік роботи, додаткові відпустки).

Н.А Городничева дотримується наступної кваліфікаційних методів мотиваці:

* екогомічних (прямі та опосередковані);
* організаційні та морально - психологічні.

На наш погляд залежно від впливу на певні потреби виділяють наступні групи методів: економічні, організаційно - адміністративні та соціально - психологічні. Це класичний підхід.

Базуючись на наявних формах і методах мотивації, формується у певній певній послідовності вся система мотивції, яка включає в себе: діагностику і моніторинг системи мотивації; формування базових цілей мотивації; визначення основних елементів мотивації; визначення методів мотивації (матеріальних і нематеріальних); розроблення і затвердження відповідної документації з організації процесу мотивації.

Як стверджує Заставнюк Л.І система мотивації повинна ґрунтуватися на застосуванні принципів комплексності, системності, регламентації, цілеспрямованості, орієнтації на результат, простоті та зрозумілості, відкритості і об'єктивності [15].

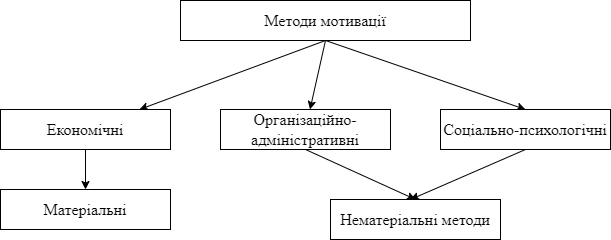


Рис. 1.5. Методи мотивації.

Примітка. Сформовано автором на основі [48].

Проведені нами дослідження дають підставу стверджувати, що науковці визначають провідну роль в структурі системи мотивації її матеріальну, тобто економічну форму. Вона знаходиться в пріоритеті забезпечує отримання прибутку, матеріальних цінностей. Лідируючі позиції в ній займає заробітна плата та премії.

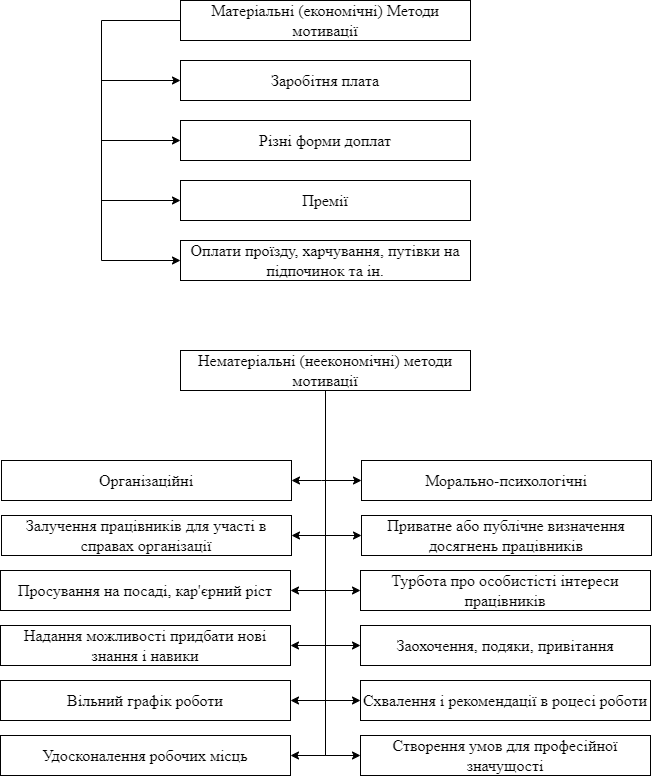


Рис. 1.6. Нематеріальні (не економічні) і матеріальні(економічні) методи мотивації

Примітка. Сформовано автором на основі [1]

Система мотивації персоналу організації передбачає різні види відповідно до наукових підходів розрізняються наступні її види: пряма, владна (примусова) і опосередкована (стимулювання).

Коли говорити, про пряму мотивацію, яка використовується в мотиваційному менеджменті, то вона здійснюється шляхом агітації, переконання, психологічного впливу та ін.

Владна (примусова) мотитвація грунтується на погрозах, примусах.

Опосередкована передбачає право вибору працівникаом варіанту поведінки, що відповідає його інтересам і здібностям.

В залежності від наслідків мотивацію поділяють на позитивну і негативну. Також розрізняють свідому і несвідому мотивацію.

Найефективнішою вважається система мотивацій персоналу, яка максимально охоплює різні форми мотивації відповідно до потреб працівників та можливості організації. Форми мотивації представлені на рисунку

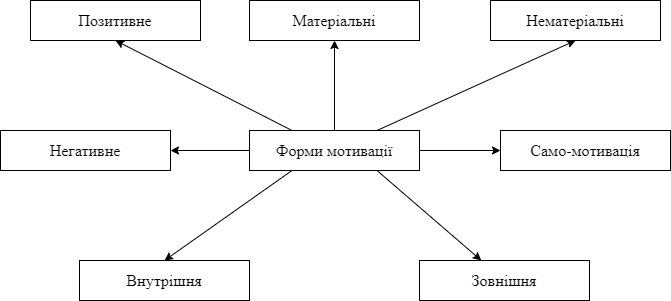


Рис. 1.7. Форми мотивації

Примітка. Сформовано автором на основі [18]

Як видно з даного ринку мотивація може виступати в різних формах: матеріальна і нематеріальна, позитивна і негативна, внутрішня і зовнішня, самомотивація. Всі ці форми важливі і всі вони використовуються в ефективному управлінні організацією, ефективність діяльності організації в значній мірі залежить від вмілого їх використання.

мотивація задовольняє дві обставини:

1. забезпечення індивідуальних потреб працівників;
2. досягнення організаційних цілей.

Для їх реалізації необхідно сформувати, дієва система мотивації персоналу. Розглянувши наведені вище методи мотивації можна зробити висновок, що вони між собою подібні і мають незначні розбіжності. Отже систематизуючи дані методи можна відмітити дві групи методів мотивації, а саме матеріального та нематеріального стимулювання, Методи матеріального стимулювання передбачають фінансові витрати і виражаються в різних формах. При використанні нематеріальних методів організація взагалі не несе втрат на мотивацію персоналу, або ці витрати незначні.

# **ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1**

Отже сучасна практика управління свідчить про все більш зростаючу роль людського фактору в керуванні. Тому питання ефективного використання трудових ресурсів в організації є одним з головних в процесі управління. В рамках його реалізації приймаються рішення спрямовані на ефективне використання здібностей, умінь, навичок персоналу. Провідну роль в здійснені цих заходів відіграє мотивація. Саме тому мотивація сьогодні сприймається і розглядається не лише як функція менеджменту, а як в цілому філософія управління. Відповідно мотиваційний менеджмент повинен розглядатися як один із найефективніших типів сучасного управління. Мотиваційний менеджмент є важливою складовою комплексного менеджменту організації. Рівень ефективності організації управління мотивацією повністю відображається як позитивно, так і негативно на ефективності роботи організації.

Мотиваційний менеджмент - це управління процесом мотивації працівників організації за допомогою системи мотивації, мотиваційного механізму з урахуванням сучасних критеріїв мотивації, мотиваційних факторів встановлених принципів та розроблених рекомендацій щодо налагодження процесу мотивації. В основі мотиваційного менеджменту лежить процес мотивації, адже вона знаходиться в прямому зв'язку з управлінням працівниками.

В сучасних умовах управління мотивація трансформується із просто функції менеджменту в певну філософію управління. І тому мотиваційний менеджмент визначається як один з найефективніших типів сучасного управління, в рамках якого розробляються, впроваджуються та використовуються основні інструменти мотиваційного впливу на персонал. Мотиваційний менеджмент признаний як один із найефективніших типів сучасного управління.

Це сприяє тому, що більшість організацій переглядають свій стиль керівництва, відходячи від авторитарного стилю керівництва до впровадження демократичних, лояльних методів управління, в основі яких лежить мотиваційний менеджмент. Особливості мотиваційного менеджменту полягає в тому, що в результаті його застосування перевага надається пріоритету мотивацій над адмініструванням і жорстким контролем.

Можна стверджувати, що мотиваційний менеджмент передбачає не тільки встановлення мотивів діяльності, а й побудову управління на основі пріоритету тих чи інших мотивів. Мотиви розглядаються як засіб управління. Загалом мотиваційний менеджмент — це управління, в якому ключовими пріоритетами є мотивована творча, продуктивна, ініціативна та професійна діяльність.

# 

# **РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

# **2.1 Оцінка діючої практики мотиваційного менеджменту в досліджуваної організації**

Предметом вивчення практики реалізації мотиваційного менеджменту є організація SaaSJet. Використання інструментів мотиваційного менеджменту керівництвом організації спрямоване на підвищення ефективності діяльності SaaSJet, що в першу чергу проявляється через підвищення продуктивності праці та реалізацію внутрішнього потенціалу співробітників. Оцінку ефективності мотиваційного менеджменту здійснюємо по прикладі досліджуваної організації SaaSJet. SaaSJet - створено в 2018 році.

Головний напрям її діяльності - створення програмного забезпечення. Діяльність даної організації проводиться згідно Конституції України, основ законодавства України, інших нормативно-правових актів та рішень Тернопільської обласної ради, Тернопільської обласної адміністрації та ін.

SaaSJet - має свій статут, де чітко визначені загальні положення, основні завдання, предмет її діяльності, основні засади управління та основи фінансово-господарської діяльності.

Штатний склад працівників SaaSJet становить - 33 чол. Серед них - 26 чол. мають вищу освіту. В колективі переважають чоловіки, що становить 92% кадрового складу. Особливості трудового колективу досліджуваної організації є те, що це молодіжний колектив, середній вік працюючих 31 рік. а це, як відомо, важливий фактор, адже для молоді особливо важливі є мотивація праці, інтерес до неї та її результату. Як мотивуючі засоби керівництво організації визначило для співробітників місію,візію, цілі компанії.

Місія: створення найкращих інструментів, що підвищують ефективність та самоорганізацію

Візія: розробка SaaS-продуктів для менеджерів та команд бізнес-орієнтованих екосистем

Слоган: “Apps for Skyrocketing Efficiency”

Цінності

1. Час:
   1. швидкість (краще сьогодні добре, ніж завтра ідеально);
   2. прийняття рішень і відповідальність за результат;
   3. економія часу інших;
   4. планування.
2. Прозорість:
   1. дані;
   2. продуктивні робочі конфлікти;
   3. фідбек як цінність і можливість росту.
3. Адаптивність:
   1. готовність до змін, прийняття змін;
   2. навчання;
   3. ріст, зміна як спосіб росту;
   4. стабільність та впевненість у майбутньому через зміни.
4. Навчання:
   1. ощадливість;
   2. стартап-середовище та майндсет;
   3. фокус на основних цілях.
5. Повернення:
   1. навчання, поширення експертизи;
   2. те, що ми віддаємо - затребуване, якісне;
   3. вплив на зовнішнє середовище та соціум;
   4. віддавати більше, ніж брати;
   5. впливати та змінювати те, що має значення в довгій перспективі.

Розвиток мотивації персоналу в досліджуваній організації виконує ряд завдань, які відображені за допомогою рис.

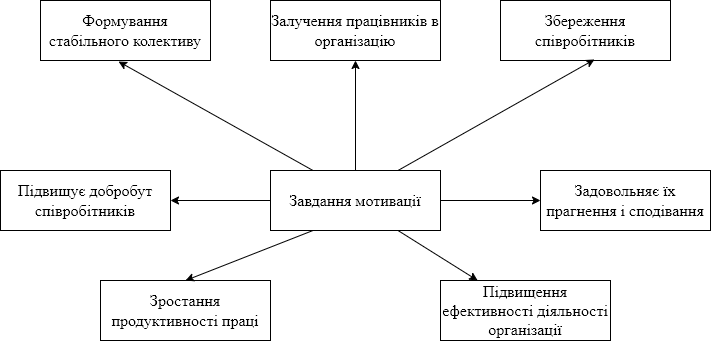


Рис. 2.1. Основні завдання мотивації в досліджуваній організації

Примітка. Сформовано автором.

Детальніше розглянемо кожну з наведених позицій.

1. Формування стабільного колективу. В результаті розвитку мотиваційного менеджменту в SaaSJet - сформувався стабільний колектив працівників, єдина команда яка нараховує в своєму складі 33 висококваліфікованих співробітників.
2. Залучення працівників в організацію. Іде процес конкуренції між організаціями за залучення найбільш кваліфікованих співробітників. В цьому значенні мотиваційна система організації виконує функції конкурентоспроможність.
3. Збереження співробітників в організації - це саме головне завдання процесу мотивації. Адже, коли винагорода в організації не відповідає тому, що пропонує ринок, то співробітники можуть її залишити. Щоб уникнути цього організація залучає відповідні кошти і приймає заходи.
4. Зростання продуктивності праці. Мотивація безпосередньо впливає на продуктивність праці. Мотивовані працівники набагато краще працюють і мають хороший результат.

Головне завдання керівництва SaaSJet - ефективних форм мотивації. Проведені дослідження показали, що в даній організації використовується різноманітні форми мотивації. Це:

1. Матеріальна і нематеріальна мотивація.
2. Позитивна і негативна мотивація.
3. Самомотивація.
4. Внутрішня і зовнішня мотивація

Матеріальна мотивація включає: заробітну плату, премію, бонуси, різні доплати.

Нематеріальна мотивація: можливість підвищувати кваліфікацію, кар’єрний ріст, гнучкий графік роботи, подяка, відзначення за трудові успіхи, різного роду привітання, корпоративні заходи.

Позитивна і негативна мотивація діє за принципом “батога і пряника”. Це - винагорода працівників за високі результати праці і адміністративні та фінансові санкції за незадовільну роботу.

Зовнішня мотивація - це мотивація на яку не впливає конкурентна діяльність, і яка виникає під дією різноманітних зовнішніх факторів. Внутрішня мотивація - це мотивація, що пов’язана із змістом діяльності працівника, результатами його праці.

Самомотивація - це самостійне виокремлення працівником внутрішніх, важливих для нього мотивів праці.

Дані форми мотивації в досліджуваній організації реалізуються в різних комбінаціях. За допомогою таблиці відобразимо основні форми мотиваційного менеджменту, які використовуються в SaaSJet.

*Таблиця 2.1*

**Мотиваційні заходи SaaSJet за формою**

| **Мотиваційні заходи** | **Основана форма та зміст мотиваційних заходів** |
| --- | --- |
| Матеріальні заходи позитивної мотивації | Доплати до заробітної плати, бонуси, відсоток від угод,премії,надбавки |
| Матеріальні заходи негативної мотивації | Позбавлення премії бонусів мінімізація бонусів |
| Нематеріальної заходи позитивної мотивації | Подяка відзначення додаткові вихідні, гнучкий графік, навчання, кар’єрний ріст, розвиток корпоративної культури |
| Нематеріальної заходи негативної мотивації | Попередження, догани, додатковий години праці |

Примітка: Сформовано автором за даними досліджуваної, організації.

Матеріальна винагорода в досліджуваної організації найкраще реалізується в бонусній системі, яка дає можливість значно збільшити свій прибуток. При чому діє бонус команди.

Бонус дозволяє команді Працівників отримати частину прибутку від підписок нових клієнтів, за результатами своєї роботи. Кожен з членів команди отримує свою частину пропорційно вкладу - кількості годин за останні 2 місяці (період, за який тріальний користувач конвертується в платного). Існує додатково коефіцієнт нарахувань - відображення експертизи, ефективності та внеску (редагує СЕО, за поданням керівників).

Як це працює:

Бонус нараховується за кожен місяць за результатами платних підписок. Додається до нарахувань, що здійснюється для кожного Працівника щомісячно. Виплачується наступного місяця (Бонус за вересень виплачується в жовтні і т. д.).

Діє прогресивна система - чим більше нових підписок, тим більший Bonus Rate, тим більша сума командного Бонусу до розподілу. Таблиця з розрахунками - в самому документі.

Кількість підписок та Bonus Rate вписує та валідує керівник відділу маркетингу.

Для нових членів команди розробки бонус доступний:

Через 3+ місяці після початку роботи на технічному сапорті, у вирішенні проблем та покращенні всіх додатків.

Через 3+ місяців після початку фактичного покращення всіх додатків.

Випробувальний період та Стажування не зараховуються в цей термін.

Кожен з членів команди може вносити свої пропозиції про те, як можна покращити бонусну систему.

Обов’язкова умова включення Працівників в Бонус команди - безпосередньо працювати над усіма додатками (створення доступної клієнтам вагомої цінності через дизайн, розробку, тестування, підтримку, просування і т. д.) протягом мінімум 3-х місяців після завершення Випробувального періоду.

Статус Партнера не дозволяє включати їх в розподіл Бонусу.

Підставою до включення в бонус є письмова рекомендація безпосереднього керівника делівері-підрозділу, погоджена СЕО.

Основним показником задоволеності працівників, їх постійної мотивованості і відповідно підвищення продуктивності праці є ріст заробітної плати. Як показує дослідження в даній організації спостерігається позитивна тенденція росту заробітної плати, що відображено при допомозі наступної таблиці.

*Таблиця 2.2*

**Динаміка росту середньої заробітної плати працівників досліджуваної організації**

| **Середня заробітна плата** | **2017 р** | **2018 р** | **2019 р** | **2020 р** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Сума середньої місячної плати працівників** | 15 567 грн. | 17 856 грн. | 18 345 грн. | 19 583 грн. |

Джерело: складено автором за даними досліджуваної організації

З таблиці видно, що йде постійний процес зростання заробітної плати працівників SaaSJet, який пов’язаний як зростанням мінімальної заробітної плати так із виділенням більше коштів даної організації на підвищення заробітної плати своїм працівникам.

При здійсненні матеріальних винагород, в організації враховується коефіцієнт особистої ефективності працівника, який містить в собі фактори ефективності, які відображені в таблиці, а також коефіцієнти їх вагомості.даний коефіцієнт використовується при визначенні і нарахуванні матеріальних винагород працівників.

*Таблиця 2.3*

**Коефіцієнт особистої ефективності працівника SaaSJet.**

| **№** | **Фактори ефективності.** | **Коефіцієнт вагомості %** |
| --- | --- | --- |
| 1 | Складність роботи. | 20% |
| 2 | Знання, професійність. | 20% |
| 3 | Відповідальність. | 15% |
| 4 | Якість і своєчасність виконання роботи | 25% |
| 5 | Вклад в досягнення організації | 20% |
|  | Всього | 100% |

Сформовано автором на основі даних досліджуваної організації.

Розвиток системи мотивації в організації в першу чергу пов’язано з удосконаленням діючих положень про преміювання працівників. Один із ефективних методів мотивації - виплата премії, яка проводиться на основі фонду оплати праці. Розмір та порядок виплати премії визначається директором організації. Підставою для виплати премії є наказ про преміювання із зазначеною сумою преміювання, підписаний директором. Розрахунок премії відбувається за наступною формулою:

Премія =Кефп \*Бп

дБП-розрахунок одиниці базової премії.

Кефп- коефіцієнт особистої ефективності працівника.

Коефіцієнт особистої ефективності працівника величина змінна. Він за рішенням директора може бути зменшений до 0 за виробничі упущення, або може бути збільшений до 2 за ефективну роботу.

Керівництво при нарахуванні премії вказує причини обгрунтування даного коефіцієнта.Премії практикуються періодичні і одноразові(важливі події в організації до свят);

Проведене нами дослідження дає підстави стверджувати, що основна увага в мотиваційному менеджменті досліджуваної організації надається матеріальним формам мотивації. Нематеріальні форми застосовуються рідше. Серед них варто визначити такі: проведення корпоративних заходів(святкування Нового року, днів народження, туристичні поїздки), кар’єрний ріст гнучкий графік роботи, різного роду моральні і організаційні заохочення(подяки, відзначення якісно виконаної роботи) та ін.

На запровадження матеріальних форм мотивації SaaSJet значний вплив має корпоративна культура, яка включає в себе основні цінності трудового колективу. Її базовими елементами, які утвердилися в досліджуваній організації є:

* чітке визначення місії організації - це створення найкращих інструментів, що підвищують ефективність та самореалізацію;
* визначення основних цілей;
* певні традиції які склалися в організації;
* правила та норми поведінки;
* імідж організації.

Науковці виділяють п’ять факторів організації, яка має міцну корпоративну культуру[38, 43]

Це:

1. Усвідомлення міцності стану організації з чітким баченням ефективних шляхів її розвитку.
2. Наявність механізму стимулювання та вдосконалення професіоналізму співробітників.
3. Заохочення високої якості праці.
4. Розвиток системи соціального захисту працівників.
5. Гнучкі форми ефективної індивідуальної і колективної роботи.

Ці визначенні фактори прослідковуються в діяльності досліджуваної організації.

Керівництво SaaSJet будує відносини з своїми співробітниками на взаємовигідній основі і повазі. Здійснюючи мотиваційний процес керівників в організації, воно створює для цього відповідні умови.

*Таблиця 2.4*

**Умови, що створює SaaSJet для працівників по розвитку мотивації.**

| 1 | Дотримання вимог законодавства, в першу чергу трудового законодавства та трудових договорів з працівниками. |
| --- | --- |
| 2 | Забезпечення стабільної та гідної зарплати. |
| 3 | Створення нормальних умов праці, збереження виробничої безпеки. |
| 4 | Розроблення чітких і прозорих критеріїв мотивації персоналу. |
| 5 | Забезпечення рівних прав та можливостей всім особам при прийомі на роботу і при побудові кар’єри. |
| 6 | Розвиток матеріальних та нематеріальних форм заохочення працівників. |
| 7 | Розвиток та вдосконалення мотивації працівників,урізноманітнення її форм. |
| 8 | Підтримка ініціативи, інновацій працівників. |
| 9 | Надання матеріальної та соціальної підтримки співробітникам. |
| 10 | Підтримка кар’єрного росту, сприяння в підвищенні кваліфікації, навчанні. |
| 11 | Забезпечення стабільного морально-психологічного клімату в колективі. |
| 12 | Розвиток і утвердження корпоративної культури, забезпечення належної якості корпоративної інформації. |

Примітка. Сформовано автором на основі даних досліджуваної організації.

Серед основних чинників структури мотиваційного механізму SaaSJet - можна виділити ряд складових. Це:

* матеріальна винагорода - найкраще реалізується в бонусній системі, яка дає можливість підвищувати свій прибуток;
* соціальне заохочення - реалізується через позитивну оцінку діяльності працівника;
* професійний і кар’єрний ріст - забезпечення навчання співробітників, підвищення їх кваліфікації,заохочення до ініціативи, до кар’єрного росту;
* стабільність - реалізується через поєднання матеріального та нематеріальних стимулів мотивації а саме вчасно виплата заробітної плати, соціальний захист;
* комфортність праці - реалізується через позитивний морально-психологічний клімат в колективі, зручні умови праці.

Керівництво досліджуваної організації здійснює оцінку мотивації праці персоналу. Ця оцінка проводиться на принципах системності, загальності, всебічності та справедливості. Як свідчать проведені дослідження в SaaSJet - зберігаються елементи об’єктивного підходу до управління мотивацією. Основною такої оцінки є мотиваційний потенціал працівника. Даний потенціал формується на основі взаємодії двох структурних складових особистості - її трудового і особистісного потенціалів.

На основі вивчення практики мотиваційного менеджменту в SaaSJet можемо стверджувати про її ефективність.

*Таблиця 2.5*

**Оцінка ефективності мотиваційного менеджменту в досліджуваній організації.**

| **№** | **Ознаки ефективності системи мотиваційного менеджменту.** | **Якісні ознаки роботи організації.** |
| --- | --- | --- |
| 1 | Стабільні результати роботи. | Постійно. |
| 2 | Ріст кількості замовлень і клієнтів. | Стабільно. |
| 3 | Ріст заробітної плати. | Динамічна. |
| 4 | Плинність кадрів. | Низька практично 0. |
| 5 | Морально-психологічний клімат в колективі. | Нормальний сприятливий. |
| 6 | Імідж організації. | Постійно зростає. |
| 7 | Ріст продуктивності праці. | Зростає. |

Примітка. Сформовано автором на основі даних про досліджувану організацію.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що досліджуваній організації сформована і успішно діє система мотиваційного менеджменту, використовуються різноманітні методи матеріального і нематеріального заохочення, механізм мотивації, що сформований сьогодні не є абсолютно ідеальним але він дієвий, активно використовується на практиці і позитивно впливає на ефективність роботи даної організації.

Отже, в даному параграфі здійснено оцінку реалізації мотиваційного менеджменту та його впливу на ефективність роботи досліджуваної організації. В результаті дослідження виявлено, що організація успішно працює.

SaaSJet є відносно молодим, про те в ньому вже сформовано ефективні управлінські структури, одним із важливих елементів яких є мотиваційний менеджмент і стан мотивації праці в даній організації знаходиться на належному рівні. Відпрацьована система оплати праці та нарахування бонусів, як засіб покращення мотивації праці.

# 

# **2.2 ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Діагностика (з грец. diagnosis - розпізнавання). Діагностика системи мотиваційного менеджменту в організації - це вивчення і встановлення факторів, які впливають на стан менеджменту діагностику мотиваційного менеджменту можна розглядати як частину процесу вдосконалення системи управління мотивацією в організації.

Адже сучасні умови розвитку підприємств і організацій вимагаються від керівників якісно нового підходу до діагностики в системі менеджменту. Діагностика - це процес ідентифікації, аналізу й оцінювання стану організації і тенденцій змін та розроблення рекомендацій щодо усунення проблемних моментів і слабких сторін функціонування організації та для забезпечення нового рівня її розвитку. В науковій праці О.Є.Кузьміна, О.Г.Мельник зазначено, що діагностика це процес оцінювання конкретного підприємства у визначений період за певними критеріями який тісно пов'язаний моніторингом, економічним аналізом і системою інформаційного забезпечення [21].

Діагностика ефективності мотиваційного менеджменту в досліджуваній організації здійснювалася нами в кілька етапів.

Перший етап - це ознайомлення з колективом, керівництвом, формування загального уявлення про даний заклад, про умови праці, про розвиток мотиваційного менеджменту та його ефективність.

Другий етап - збір інформації про систему мотиваційного менеджменту. На її основі були проведені розрахунки основних показників ефективності мотиваційного менеджменту. Основним змістом цього етапу є проведення опитування, тестування, анкетування членів даного колективу.

Третій етап дослідження передбачає обробку зібраних матеріалів.

Четвертий етап дослідження - аналіз та інтерпретація отриманої інформації і вироблення на цій основі рекомендацій з покращення дієвості мотиваційного менеджменту.

При проведенні діагностики ефективності мотиваційного менеджменту в SaaSJet нами використовувалося ряд методів діагностики які можна поділити на 3 групи:

1. Методи отримання інформації спрямовані на зовнішні показники розвитку мотиваційного менеджменту.
2. Методи отримання інформації спрямовані на внутрішні показники розвитку мотиваційного менеджменту.
3. Методи отримання інформації - опосередковані (через кількісні статистичні показники).



Рис. 2.2. Класифікація методів діагностики в SaaSJet

Примітка. Сформовано автором

Спостереження - метод наукового дослідження, судь якого полягає в системному, планомірному сприйнятті об’єкта, в ході якого виявляється знання про зовнішні сторони, властивості досліджуваного об’єкта в даному випадку мотиваційному менеджменту в досліджуваній організації.

Експеримент - один із методів наукового пізнання в якому вивчення явищ відбувається в штучно створених або доцільно вибраних обставинах.

Анкетування - метод отримання інформації шляхом письмових відповідей респондентів на поставленні питання,

Соціометрія - метод який використовується для оцінки особистісних емоційних зв’язків в колективі.

Аналіз - метод дослідження який характеризується процесами справжнього або уявного розмежування об’єкта на частини для кращого розуміння його суті.

Експертна оцінка - це процедура оцінки якогось явища спеціалістами з урахуванням усіх факторів які впливають на нього.

Діагностику ефективності мотиваційного менеджменту в організації розпочали з дослідження морально-психологічного клімату в досліджуваній організації який прямо впливає на мотиваційні процеси та загальний стан співробітників.

Для проведення тестування морально-психологічного клімату в досліджуваній організації був використаний наступний тест анкетного дослідження

*Таблиця 2.6*

**Тест оцінки морально-психологічного клімату SaaSJet**

| **Показник якості спілкування в колективі(позитивні).** | **Оцінка** | **Показники якості спілкування в колективі (негативні)** |
| --- | --- | --- |
| Панують доброзичливі стосунки. |  | Мають місце конфлікти |
| В колективі позитивний, життєрадісний настрій. |  | Переважає пригнічений настрій. |
| В колективі існує взаєморозуміння і повага. |  | Склалися неформальні групи,які конфліктують між собою. |
| Колектив позитивний, сповнений енергії. |  | Колектив пасивний та інертний. |
| Члени колективу проявляють гордість за свою команду. |  | Проявляють байдужість. |
| Члени колективу активні, сформована одна команда. |  | Проявляють байдужість індивідуалізм. |
| Успіхи та невдачі колективу сприймають як свої власні. |  | Не знаходять відгук у членів колективу, викликають байдужість. |

Примітка: Сформовано автором.

При проведенні даного тесту працівники повинні були прочитати показники, які розміщено зліва і зправа в таблиці, а потім виставити оцінку, яка найбільш відповідає даному твердженню. Оцінка виставляється в діапазоні 0-3.

+3 - показник, зазначений зліва проявляється завжди;

+2 - показник зазначений зліва проявляється в більшості випадків;

+1 - показник зазначений зліва проявляється досить часто;

0 - показник зазначений зліва (так само як і показник зазначений з права) не проявляється достатньо чітко і часто.

-1 - показник зазначений з права часто проявляється;

-2 - показник значений з права проявляється в більшості випадків;

-3 - показник значений з права проявляється завжди.

При проведенні даного тесту була використана наступна шкала:

від +9 до +21 - середній ступінь оцінки морально-психологічного клімату;

від +21 і більше - високий ступінь, співробітники задоволені тим морально-психологічним кліматом, який сформувався, відчувають себе комфортно, вони мотивовані до праці; від 0 до +7 - низький ступінь морально-психологічного клімату, присутні конфлікти і непорозуміння; а від 0 до -7 - початкова стадія формування не сприятливого морально-психологічного клімату; від -7 до -10 - середня ступінь несприятливості і від -10 і нижче - висока ступінь несприятливого напруженого, конфліктного морально-психологічного клімату.

При обробці даних проведеного дослідження було виявлено середній ступінь морально-психологічного клімату в SaaSJet. В цілому можна стверджувати, що він цілком задовільний, становить 21 бал і в близькій перспективі наближається до високого ступеня, адже він фактично перебуває на межі середнього ступеню і формування високого ступеня.

Нами було проведено дослідження на предмет які чинники негативно, а які позитивно впливають на процеси мотиваційного менеджменту в SaaSJet. В досліджені взяли участь 28 чол., яким було запропоновано дати відповіді на питання в формі тест опитування. В тест опитувані з одного боку були сформовані ці чинники, а з другого їх оцінка у формі - позитивна, негативна, важко сказати

*Таблиця 2.7*

**Оцінка працівниками SaaSJet чинників, які негативно впливають на мотиваційний менеджмент в даній організації.**

| **№** | **Чинники** | **Оцінка працівниками** | | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Позитивно** | **Негативно** | **Важко сказати** |
| 1 | Рівень матеріальної мотивації. | 14 | 10 | 4 |
| 2 | Рівень і різноманітність нематеріальної мотивації. | 12 | 14 | 6 |
| 3 | Стосунки у колективі. | 20 | 5 | 3 |
| 4 | Умови праці. | 20 | 3 | 5 |
| 5 | Критерії мотивації. | 19 | 4 | 5 |
| 6 | Стиль управління. | 20 | 4 | 4 |
| 7 | Система заохочення. | 20 | 6 | 2 |

Примітка: Сформовано автором.

Як показують результати дослідження, найбільш негативні чинники, що впливають на процес мотивації в організації - це недостатній рівень матеріальної мотивації, а також недостатній об’єм і різноманітність матеріальної мотивації. Отже керівництво даної організації повинно звернути на це увагу.

*Таблиця 2.8*

**Оцінка працівниками SaaSJet чинників, які позитивно впливають на розвиток мотиваційного менеджменту.**

| **№** | **Чинники** | **Оцінка працівниками** | | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Достатньо** | **Недостатньо** | **Важко сказати** |
| 1 | Чіткі критерії мотивації. | 26 | 2 | - |
| 2 | Чіткі розміри матеріальної винагороди. | 23 | 3 | 2 |
| 3 | Визначенні і обгрунтовані нематеріальні стимули. | 22 | 4 | 2 |
| 4 | Морально-психологічний клімат в колективі. | 23 | 2 | 3 |
| 5 | Умови праці. | 20 | 3 | 5 |
| 6 | Відчуття стабільності і зацікавленості в роботі. | 28 | - | - |
| 7 | Уважне ставлення керівництва. | 25 | 2 | 1 |
| 8 | Приємлевий стиль управління в організації. | 25 | 1 | 2 |

Примітка: сформовано автором.

В результаті обробки оприлюднених даних за результатами дослідження було виявлено, що чинники, які найбільш позитивно впливають на розвиток мотиваційного менеджменту в даній організації це: відчуття стабільності і зацікавленості в роботі, чіткі критерії мотивації, стиль керівництва.

Нами був використаний тест-опитування, який включав 7 питань і ним було охоплено 30 працівників даної організації на предмет задоволеності працівниками умовами праці, як головного чинника мотивації.Дані відображені за допомогою наступної таблиці.

*Таблиця 2.9*

**Ступінь задоволеності співробітників SaaSJet умовами праці, як головного чинника мотивації.**

| **Питання** | | **Відповіді** | |
| --- | --- | --- | --- |
| **Так** | **Ні** |
| 1 | Умови праці в нашій організації хороші. | 27 | 3 |
| 2 | Є все необхідне для роботи . | 29 | 1 |
| 3 | Я отримую задоволення від праці. | 26 | 4 |
| 4 | Мене влаштовує морально-психологічний клімат в колективі. | 27 | 3 |
| 5 | Керівництво дбає про умови праці. | 26 | 4 |
| 6 | Робота не веде до фізичного і морального виснаження. | 26 | 4 |
| 7 | Я отримую бонуси, премії,доплати. | 24 | 6 |

Примітка: сформовано автором.

Як показали результати опитування і це видно з таблиці, всі опитані фактично задоволені умовами праці виставили високі бали, а як відомо,умови праці є основним чинником мотивації.

Продовженням наступного дослідження стало вияснення основних мотивів праці співробітників даної організації.Нами були розробленні питання і при допомозі бліц-опитування 25 працівників утримані відповідні результати.Питання і результати опитування відображенні при допомозі наступної таблиці.

*Таблиця 2.10*

**Основні мотиви до праці персоналу SaaSJet.**

| **Питання** | **Відповіді (25 чол.)** |
| --- | --- |
| Стабільний заробіток. | 20 |
| Можливість отримання доплат, премій. | 18 |
| Надійність місця роботи. | 20 |
| Зацікавленість у роботі. | 19 |
| Можливість перебування в трудовому колективі. | 16 |
| Престижність праці. | 22 |
| Перспективи просування по роботі. | 15 |
| Визнання трудових досягнень. | 14 |
| Можливість здобуття професіональних знань. | 19 |
| можливість підвищення кваліфікації. | 18 |

Сформовано автором.

Як видно, з даної таблиці, серед 25 опитаних працівників досліджуваної організації серед основних мотивів праці, які існують в SaaSJet, виділили стабільний заробіток і надійність місця роботи (20 чол), а також престиж праці(22 чол) і можливість здобуття професійних знань(19 чол) та зацікавленість в роботі(19 чол).

Важливим показником ефективного мотиваційного менеджменту досліджуваної організації є стабільність її кадрового потенціалу. керівник зацікавлений в тому, щоб не було високої плинності кадрів.В такому випадку зростає ефективність роботи, формується стабільний колектив, команда однодумців, все це в цілому позитивно впливає на всю систему мотиваційного менеджменту.

Відомо що плинність кадрів, це рух кадрів, який відбувається з різних причин, як за власним бажанням працівників, так і з ініціативи організації.Якщо організація втрачає кращих співробітників, то питання плинності кадрів стоїть гостро і ним слід займатися.Якщо йдуть ті кадри від яких давно потрібно позбавитися, або пенсіонери то це закономірний процес.При аналізі плинності кадрів важливо оцінювати які по якості співробітники ідуть і які причини спонукають їх до цього.

Науковці розрізняються природню плинність кадрів, рівень якої в межах 3-5% та надлишкову (зайву) понад 5% [47]. Природній рівень сприяє оновленню кадрового потенціалу, не вимагає надзвичайних заходів з боку керівництва. Це пояснюється тим що в організації є працівники, які досягають пенсійного віку виходять на пенсію, або на навчання, в армію, в декрет, тобто відбувається природна плинність кадрів. Якщо ж плинність кадрів переважає 5% протягом року, то це тривожна ситуація, яка свідчить про незадоволеність працівників, в тому числі і мотиваційними процесами в організації.

Важливим чинником, що впливає на плинність кадрів є мотивація праці, адже в її основі перш за все лежать матеріальні винагороди, а саме заробітна плата, премії, доплати та інші, а також різноманітні нематеріальні заохочення. В колективі де не надають належної уваги мотивації, спостерігається висока плинність кадрів. Аналіз плинності кадрів в досліджуваній організації відбувається за допомогою таблиці.

*Таблиця 2.11*

**Плинність кадрів в SaaSJet**

| **Роки** | **Всього працюючих** | **Звільнено** | **Прийнято на роботу** | **Звільнено з виходом на пенсію** | **Звільнено за власним бажанням** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2018 | 29 | 1 | 2 | - | 1 |
| 2019 | 32 | - | 3 | - | - |
| 2020 | 33 | 1 | 1 | - | 1 |

Примітка. Сформовано автором на основі даних про організацію [23].

Як показує даний аналіз плинність кадрів в досліджуваній організації, він фактично мінімальний і звільнення відбуваєтсья лише за власним бажанням.

Для виявлення стану плинності кадрів використаємо коефіцієнт плинності кадрів за наступною формулою [65, с16].

Кпк - коефіцієнт плинності кадрів

Кз - кількість звільнених працівників організації за певний період

Кнз - кількість звільнених працівників у відповідний період (у зв'язку з виходом на пенсію)

Ксер - середня облікова чисельність працівників за відповідний період

Якщо Кпк < 0,1 - плинність кадрів в організації є низькою.

Від 0,1 до 0,2 - середня

Кпк більше 0,2 - висока

При допомозі даної формули визначення плинність кадрів в досліджуваній організації за 2020р.

= 0.3

Отже цей показник становить 0,3. Виходячи з цього робимо висновок про надзвичайно низьку плинність кадрів в даній організації. Працівники організації задоволені своєю роботою і вмотивовані, в даній організації фактично відсутня проблеми плинності кадрів. У вирішенні проблеми плинності кадрів важливе значення має вміло організований процес управління кадровим потенціалом. Основним завданням управління кадровим потенціалом є найбільш ефективне використання здібностей співробітників відповідно до цілей організації. Практика роботи SaaSJet засвідчує що в управлінні кадровим потенціалом застосовується три групи методів мотивації співробітників:

1. адміністративні
2. економічні
3. соціально-психологічні

Адміністративні методи ґрунтуються на дисципліні і покаранні в процесі мотивації і орієнтуються на усвідомлену необхідність трудової дисципліни. Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів мотивації. За їх допомогою здійснюється процес матеріального стимулювання працівників.

Соціально-психологічні методи базуються на використанні моральних стимулів до праці.

Отже, керівництво досліджувальної організації проводить послідовну роботу по стабілізації колективу, формує систему заходів спрямовану на нормалізацію плинності кадрів та застосовує дієві заходи по роботі з кадрами, постійно і цілеспрямовано їх мотивуючи. Процес плинності кадрів в SaaSJet керований, показник його відповідає нормі, відсутня загроза потенційної плинності кадрів що відповідно позитивно впливає на мотиваційні процеси.

Важливим чинником розвитку мотивації в організації, її впливу на ефективності є стиль керівництва. Стиль керівництва виступає як один із головних інструментів формування мотиваційної системи.

Стиль керівництва - це сукупність прийомів впливу керівника, який він застосовує в процесі діяльності, манера поведінки з підлеглими.

Керівником досліджуваної організації виступає її директор, який організовує роботу, забезпечує якісні умови праці, здійснює оцінку її якості, контролює роботу, несе персональну відповідальність за організацію. Він мотивує працівників, розробляє критерії мотивації, здійснює процеси матеріальних і нематеріальних винагород. Стратегічним курсом діяльності директора організації визначено поглиблення і закріплення позитивних результатів діяльності даного закладу.

Нами проведено дослідження по стилю керівництва SaaSJet і його впливу на процес мотивації. Підсумки цього дослідженя формуємо при допомозі таблиці. З одного боку в неї заносимо ряд суджень, а з другого відповіді на них.

*Таблиця 2.12*

**Оцінка стилю керівництва SaaSJet**

| **№** | **Судження про стиль керівництва та його вплив на мотивацію** | **Повністю задоволений** | **Важко сказати** | **Зовсім не задоволений** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Керівник закладу: |  |  |  |
| 1 | Вимогливий до себе | 20 | 4 | 1 |
| 2 | Вимогливий до інших | 19 | 3 | 3 |
| 3 | Створює в колективі доброзичливу атмосферу | 19 | 4 | 2 |
| 4 | Справедливо відноситься до співробітників | 18 | 5 | 2 |
| 5 | Об'єктивно оцінює роботу співробітників | 20 | 3 | 2 |
| 6 | Мотиває діяльність співробітників | 22 | 2 | 1 |
| 7 | Користується повагою в колективі | 20 | 3 | 2 |
| 8 | Радиться з колективом | 17 | 4 | 4 |
| 9 | Працює з повною віддачею | 24 | 1 | - |

Примітка: Сформовано автором

В опитувані взяло участь 25 чол. Як показують результати опитування працівники високо оцінюють керівника закладу, особливо виділяють його вимогливіть до себе, обєктивність оцінювання співробітників, його працю з повною віддачею. Керівник користуєтсья великою повагою в колективі.

Тобто, можна зробити висновок, що стиль керівництва сприятливо впливає на колектив організації, на стабільність її роботи і на розвиток мотиваційного менеджменту.

Отже, проведена нами діагностика мотиваційного менеджменту в досліджуваній організації дала нам можливість виявити його загальний стан реалізації та чинники, які на нього впливають в позитивному і негативному значенні. Все це дає можливість керівництву організації зробити глибокий аналіз стану розвитку мотивації, визначити її вплив на ефективність роботи SaaSJet, врахувати недоліки, упущення і прийняття ряд заходів по її поліпшенню.

# **2.3 ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПО РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Забезпечення надійної мотивації до трудової діяльності є одним із головних питань в управлінні персоналом. Тобто, це питання є головним в діяльності керівника.

Ефективність мотиваційного менеджменту, характер відносин між співробітниками, мікроклімат в колективі - усе це залежить від багатьох факторів, серед яких найважливішу роль відіграє керівник. Керівник це суб'єкт управління це особа яка має права приймати рішення, визначати стратегії розвитку організації і несе відповідальність її діяльність.

Професійний рівень керівника, його моральні якості організаційні здібності, його стиль керівництва завдяки завжди були і є предметом мотивації для співробітників.

Якщо керівник намагається досягти максимальної ефективності мотивації праці своїх підлеглих, то він у своєму арсеналі повинен мати і використовувати різні стилі і методи впливу на працівників, використовуючи їх відповідно до ситуації, а також знати і враховувати індивідуальні особливості кожного співробітника. Керівник, організовуючи роботу підлеглих, визначає мету, ставить перед ними завдання, мотивує їх до продуктивної праці. Керівник для розвитку мотивації повинен вміло працювати з людьми, вивчати їх, знати їх недоліки і досягнення. Тобто, керівник організації повинен постійно здійснювати кадрову і виховну роботу з метою мотиваційної діяльності. Найбільш позитивним є моменти, коли в одній особі відбувається поєднання керівника колективу і лідера. Таке поєднання дає можливість керівнику не тільки формально але і фактично, очолювати колектив і найбільше точно виражати його цілі і прагнення. Підтвердженням цього є висловлювання провідних вчених у галузі управління Т. Дьолог та М. Дяченко стверджують: “Якщо підлеглі керується тільки правилами та потребами встановленими керівник керівництвом, то вони можуть працювати приблизно на 60 або 65 відсотків своїх можливостей просто виконуючи свої обов'язки задовільно, щоб утриматися на роботі. Для того щоб досягти повного використання здібностей підлеглих, керівник має знайти в них відповідний відгук, здійснюючи лідерство” [11, 12]. Отже, керівник організації виступає головним мотиватором. Керівником SaaSJet виступає Денис Анатолій Степанович.

Стратегічним курсом діяльності Дениса Анатолія, як керівника організації є поглиблення і закріплення результатів діяльності даної організації.

Основними пріоритетами визначено:

* прозорістю роботі;
* прозорість у прийнятті рішень та та оцінювання діяльності працівників;
* об'єктивна оцінка роботи персоналу;
* підвищення мотивації праці;
* розвиток різноманітних форми заохочення і стимулювання працівників;
* впровадження традицій, що групують колектив;
* створення сприятливих умов для творчого розвитку і професійного зростання співробітників;
* впровадження сучасних форм і методів роботи;
* розвиток корпоративної культури;
* підвищення престижу даної організації;

Керівник Денис Анатолій у своїй практичній діяльності по реалізації мотиваційного менеджменту використовує такий алгоритм:

1. Перед співробітником організації чітко формує цілі і завдання організації;
2. Розробляє критерії і форми мотивації;
3. Визначає матеріальні і нематеріальні винагороди;
4. Формує цілісну структуру мотиваційного менеджменту;
5. Оцінює можливості співробітників для успішної реалізації мотивації;
6. Здійснює моніторинг мотиваційного менеджменту організації;
7. Визначає, заохочує, оцінює результат результати мотивації праці своїх співробітників організації.

В організації мотивації важливу роль відіграє комунікаційний процес З цією метою керівник організації проводить періодичні бесіди з персоналом в невимушеній обстановці ставлячи прості запитання:

1. Що стимулює вас до ефективної праці?
2. Що вам найбільше подобається в роботі?
3. Чим для вас є приваблива наша організація?
4. Які важливі стимули праці?
5. Чи подобається трудовий колектив?

Дієвість і ефективність мотиваційного менеджменту у великій мірі залежить від стилю керівництва. Стиль керівництва - це сукупність засобів впливу керівника на підлеглих, який визначається специфікою завдань, поставлених перед колективом, взаємовідносинами керівника з підлеглими, обсягом його посадових повноважень. стиль керівництва включає в себе систему методів, прийомів, засобів, які переважають управлінській діяльності керівника. Найбільш поширені стилі:

* авторитарний;
* демократичний;
* ліберальний.

Нами проведено дослідження оцінці стилю керівництва та його вплив на розвиток мотиваційних процесів.

*Таблиця 2.13*

**Оцінка стилю керівника**

| **№** | **Зміст твердження** | **Повністю задоволений** | **Важко сказати** | **Незадоволений** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Задоволений стилем керівництва | 25 | 3 | 2 |
| 2 | Керівник закладу професійний | 27 | 2 | 1 |
| 3 | Керівник організації має високі моральні якості | 26 | 3 | 1 |
| 4 | Велику увагу приділяв питанням мотивації праці | 25 | 3 | 2 |
| 5 | Справедливо і об'єктивно оцінює роботу співробітників | 24 | 3 | 3 |
| 6 | В організації розроблені прозорі критерії мотивації | 25 | 4 | 1 |
| 7 | Винагороди і покарання здійснюється об'єктивно | 24 | 4 | 2 |
| 8 | Керівник організації добре знає індивідуальні особливості кожного працівника | 23 | 5 | 2 |
| 9 | Керівник прислухається до пропозицій | 22 | 6 | 2 |
| 10 | Керівник є лідером в колективі | 25 | 3 | 2 |
| 11 | Керівник працює з повною віддачею | 26 | 2 | 2 |

Примітка. Сформовано автором.

Зазначимо, що в дослідженні взяло участь 30 чоловік. Дане дослідження показало, що не більшу кількість балів по оцінці керівника Дениса Анатолія з питань розвитку мотиваційного менеджменту отримали наступні відповіді: керівник закладу професійний, керівник організації має високі моральні якості, керівник працює з повною віддачею.

Загалом наші дослідження підтверджує високий авторитет керівника досліджуваної організації, його високі професійні і моральні якості, а також його великий позитивний вплив на розвиток мотивації.

Можна стверджувати, що в даній організації переважає демократичний стиль управління. Керівник Денис Анатолій мобілізує колектив на продуктивну працю.

Керівництво досліджуваної організації в ході розвитку мотиваційного менеджменту веде цілеспрямовану роботу по згуртуванню колективу, формування єдиної команди.

Згуртованість колективу - це індикатор сприятливого морально-психологічного клімату в ньому та успішного і ефективного впровадження інноваційного менеджменту. Вчені виділяють характерні риси такого колективу що відображені на наступному рисунку.



Рис 2.3 Характерні риси згуртованого колективу

Примітка. Наведено за [42]

Ці характерні риси згуртованого колективу, які визначені вченими, властиві членам досліджуваної організації. Велика заслуга по згуртування колективу проводиться його керівником. Директор даної організації Данис Анатолій проводить цілий ряд заходів по формування колективу це:

* залучення співробітників до спільних заходів;
* забезпечення гарантії зайнятості і стабільності;
* соціальні заходи;
* зростання доходів працівників спільне відзначення свят днів народження;
* екскурсії, подорожі;
* спільне проведення дозвілля;
* розвиток корпоративної культури.

Для того щоб сформувати чітко є у система мотиваційного менеджменту організації потрібні відповідні особистісні якості керівника, які при притаманні директору досліджуваної організації. Нами в ході спілкування з керівником і ознайомлення з роботою даної організації, виділяються наступні риси керівництва, що сприяють процесу мотиваційного менеджменту:

1. Рівень ставлення до всіх співробітників.
2. Вимогливість. Керівник вимогливі до себе і до підлеглих.
3. Самодисципліна. Усвідомлення керівником того, що його особистий приклад в роботі є головним мотиватором для співробітників .
4. Самокритичність. Це невід'ємна риса даного керівника, яка полягає у міні об'єктивно оцінювати свою діяльність, критично ставитися до своїх помилок.
5. ввічливість і тактовність. Ці риси мотивації позитивно впливають на працівників мотивують їх, допомагають досягти кращих результатів праці.
6. Чуйність. Даний керівник добре знає своїх підлеглих, володіє їхніми проблемами вимагає є завоювати довіру і розвинути мотивація праці.
7. Непримиренність до лестощів. Ця риса особливо позитивно впливає на мотиваційні процеси.

Усі ці якості керівника мають інтегральний характер і прямим чином впливають на мотивацію співробітників. Нами подано рисунок який відображає чинники, що зумовлюють задоволеність працівників роботою і які в значній мірі формуються в результаті вмілого керівництва колективом.

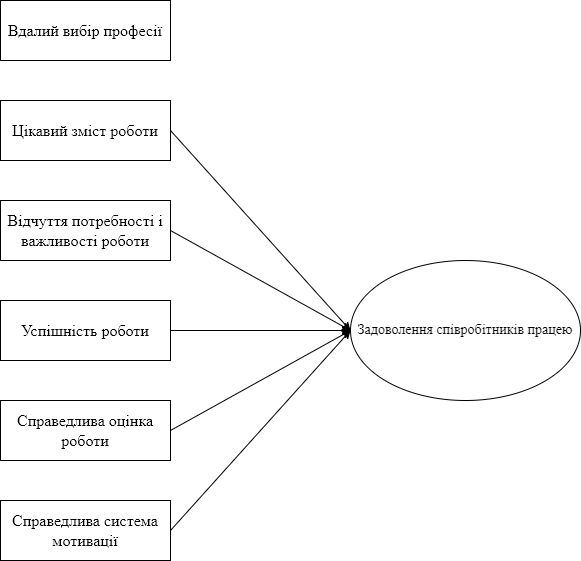


Рис. 2.4 Чинники, що зумовлюють задоволення співробітників працею

Примітка. Наведено за [42]

Керівник досліджуваної організації в процесі впровадження мотиваційного менеджменту виконує роль конструктора, лідера та стратега. Як стратег - керівник визначає основні напрямки і завдання мотивації формує її організаційну структуру. Як тактик - визначає форми і методи мотивації. Як лідер - очолює процес мотиваційного менеджменту та шукаєш шляхи його його успішної реалізації.

Одним із важливих аспектів оцінки ролі керівника організації в розвитку мотивації є його імідж. Імідж можна визначити, як думку, яка містить оцінку про особу. Це свого роду образ, форма життєпрояву людини, набір її ділових якостей. Він включає в себе візуальне сприйняття людини (фізичне привабливість, манери, поведінка, одяг) та інтелектуальне сприйняття (особисті характеристики, професійний рівень, інтелект, освіта). Позитивний імідж директора Дениса Анатолія слугує засоби неформального впливу, мотиваційним чинником для співробітників. Його авторитет дозволяє уміло координувати систему операційного менеджменту організації.

Ефективність керівництва мотивацією з боку керівника великою мірою визначається індивідуальним підходом до кожного співробітника. Успішна мотивація базується на врахуванні особистих якостей працівників. Виходячи з цього, керівник дослідження організації намагається знайти індивідуальний підхід до кожного працівника, враховуючи його індивідуальні потреби і цінності. Керівником організації чітко сформовані і сконструйовані мотиви працівників які спонукають їх до праці.

*Таблиця 2.14*

**Спонукальні мотиви працівників досліджуваної організації, сформовані керівником.**

| **Мотив** | **Характеристика** |
| --- | --- |
| Відчуття обовязку | Це найпотужніший мотив, що керує співробіниками. Керівник намагаєтсья допомогти своїм працівникав віддаватися роботі на всі 100%. Це в свою чергу викликає ще більше почуття обовязку. |
| Інтерес | Керівник розвиває інтерес до праці, правильно вибудовуючи пріоритети. |
| Вигода працівника | Усвідомлення керівником того, що крім заробіньої плати, працівники хочуть отримати вигоду (карєрний ріст, навчання, заохочення, різного роду пільги). Керівник на власний розсуд задовольняє потреби, враховуючи при цьму особисту вигоду працівника. |
| Гроші | Гроші стоять практично на першому місці в розвитку мотивації. Керівник організації враховуючи це зосереджує увагу на постійному рості заробітньої плати і матеріальних винагород. |

Примітка. Сформовано автоном на основі матеріалів організації [24]

В даній організації значна увага приділяється мотивації саме молодих фахівців, адже переважна більшість працівників організації - молодь. Якщо гідна оплата праці, матеріальна винагорода є основною мотивацією для працівників всіх вікових категорій, то для молоді є свої особливості, які враховуються керівником. Важливими для молодих і спеціалістів її не матеріальні стимули, які використовуються в розслідуванні організації, а саме можливість навчання, кар'єрний ріст, гнучкий графік роботи та ін. Позитивно впливає сам факт уваги з боку керівника до молодого спеціаліста, зацікавленість його роботою. Директор Денис Анатолій практикує індивідуальну адаптаційного систему мотивації по відношенню до нових співробітників. Головний зміст полягає в забезпеченні підтримки нового людиною співробітника та та сприяння його адаптації на новому місті. Щоб молодий спеціаліст міг відкритися, проявити свої професійні якості і успішно записатися в колектив організації, за розпорядженням керівника йому на певний час визначається наставник, який надає йому постійну допомогу і підтримку і здійснює моніторинг його діяльності та приймає коригуючі рішення.

Тобто, в даній організації, керівник застосовує індивідуальну адаптаційну систему, що виступає потужним мотиватором для молодих співробітників.

Отже, можна зробити висновок, що керівник Денис Анатолій Степанович активно і вміло впливає на реалізацію мотиваційного менеджменту своєї організації, вирішуючи такі завдання: збільшення мотивації праці персоналу, зростання показників продуктивності праці, створення позитивного іміджу колективу.

# **ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2**

Проведений аналіз мотиваційного менеджменту в SaaSJet та вплив його на підвищення ефективності роботи даної організації дає нам змогу зробити ряд висновків.

В досліджуваній організації сформована і успішно діє система мотиваційного менеджменту, яка виконує такі основні завдання: формує стабільний колектив, зберігає стабільний кадровий склад, залучає здібних працівників до роботи в організації, підвищує продуктивність праці і в цілому сприяє підвищенню ефективності діяльності SaaSJet. В даній організації використовують різноманітні форми мотивації. Це: і матеріальні (премії, доплати, розвинута і обгрунтована бонусна система мотивації); нематеріальна мотивація : можливість кар'єрного і професійного росту, гнучкий графік роботи, різного роду заохочення, розвиток корпоративної культури та ін. Механізм мотивації дієвий і активно використовується на практиці, що позитивно впливає на ефективність роботи даної організації.

В ході дослідження нами проведена діагностика ефективності мотиваційного менеджменту в досліджуваній організації, яка дає нам можливість виявити його загальний стан та чинники, які на нього впливають, як в позитивному так і в негативному значенні. Дана діагностика показала належну ефективність мотиваційного менеджменту в досліджуваній організації. Свідченням цього є: стабільні результати роботи працівників, високий рівень їх вмотивованості та зацікавленості задоволеності результатами праці, низька плинність кадрів, ріст замовлень, зацікавленість клієнтів, сприятливий морально-психологічний клімат в колективі.

Великий позитивний вплив на розвиток мотивації в організації має керівник, стиль його керівництва. Він мотивує працівників, розробляє критерії мотивації, здійснює керівництво мотиваційним механізмом і сам виступає головним мотиватором.

# 

# **РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ І ДІЯЛЬНОСТІ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ SAASJET**

# **3.1 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ**

За результатами даного дослслідження були розроблені певні пропозиції і практичні рекомендації для поліпшення ефективної роботи SaaSJet на основі використання мотиваційного менеджменту.

З метою успішної діяльності даної організації важливим є формування стабільної і дієвої системи мотивації праці, яка безпосередньо впливає на її роботу. Керівництво досліджуваної організації повинно забезпечити розвиток мотиваційного менеджменту, який би привів до ефективного використання трудових ресурсів та в кінцевому результаті досягнення мети і успіху всієї організації. При цьому слід зазначити, що часто в сучасних умовах, керівники організації недооцінюються важливість мотиваційного менеджменту, приділяючи увагу більше сучасним технологіям та інвестиціям. Стає очевидним, що для досягнення загальних цілей та мети організації: головну увагу слід зосередити на розвитку людського потенціалу - рушійної сили виробництва.

В контексті визначення шляхів удосконалення мотиваційного менеджменту в досліджуваній організації пропонуємо здійснювати SWOT-аналіз за даної проблеми.

Його проведення дасть можливість виявити сильні і слабкі сторони мотиваційного менеджменту, який реалізується в SaaSJet, а також його загрози і можливості і на цій основі приймати цілий ряд ефективних рішень по його удосконаленню.

*Таблиця 3.1*

**SWOT - аналіз діяльності SaaSJet на розвитку мотиваційного менеджменту**

| **Сильні сторони** | **Слабкі сторони** |
| --- | --- |
| * сформована система мотивації * прозорі критерії заохочення працівників * робота в команді * достатній рівень матеріально-технічного забезпечення праці * демократичний стиль керівництва * збільшення чисельності працівників з вищою освітою * сприятливий морально-психологічний клімат в колективі * увага до підвищення кваліфікації працівників | * перевага матеріальних стимулів заохочення * повільна адаптація деяких працівників * недостатність вільних фінансових ресурсів для мотивації працівників * відсутність чіткої системи морального заохочення |
| **Можливості** | **Загрози** |
| * зростання заробітної плати * розвиток моральних стимулів заохочення * розробка нових пріоритетів мотивації * формування системи премій, бонусів, пільг, застосування коучингу, гнучкого графіку роботи * збільшення витрат на мотивацію персоналу * розвиток корпоративної культури, запровадження корпоративного кодексу | * конфлікти, які іноді виникають в колективі * наявність деякої психологічної несумісності між працівниками * прояви незадоволеності процесом мотивації |

Примітка. Сформовано автором

Як видно з даною SWOT- аналізу, досліджувана організація має цілий ряд сильних сторін і можливостей для розвитку мотиваційного менеджменту. Водночас, слабкі сторони та загрози негативно впливають на дані процеси, через те вони повинні братися до уваги і бути основою для вдосконалення мотивації працівників. В економічній науці SWOT-аналіз використовується як головний інструмент стратегічного управління для якого найважливішим є виявлення та попередження небезпечних та проблемних ситуацій.

В розвитку мотиваційного менеджменту не менш важливу роль для ефективного використання трудових ресурсів відіграє дієвий мотиваційний механізм, який водночас повинен бути простим і доступним для керівництва і співробітників. При зміні фінансового стану організації, економічної ситуації в країні, появі інших причин інструменти та методи цього механізму повинні бути гнучкими, змінюватися і вміло адаптуватися до змін. Нами пропонується структура мотиваційного механізму, яка включає в себе ряд необхідних складових.

Даний мотиваційний механізм зображено на рис 3.1.



Рис. 3.1. Структура мотиваційного механізму

Примітка. Сформовано автором

Всі структурні складові даного мотиваційного механізму повинні бути взаємопов'язані і виходити з його головної мети - підвищення ефективності роботи SaaSJet.

Даний мотиваційний механізм в процесі реалізації має сприяти підвищення процесу мотивації розвитку корпоративної культури та професіоналізму і карєрному розвитку співробітників.

При реалізації даного механізму, особливо важливу роль відіграє роботодавець, який здійснює різні способи впливу на персонал. Тому до неформальних методів управління можна віднести врахування керівником інтересів і потреб працюючих, об'єктивність оцінки їх трудової діяльності , між керівником організації і працюючими повинні сформуватися трудові відносини довірликого характеру.

Основна роль керівника в розвитку мотиваційного менеджменту в досліджуваній організації - створити необхідні умови для його реалізації, для задоволеності працівників своєю роботою, формування у них відчуття потребності і важливості їх праці, формування справедливої та прозорої оцінки їх роботи та стимулювання.

Щоб досягти бажаного результату реалізації мотиваційного механізму необхідно розробити і чітко дотримуватися алгоритму його дій. Алгоритм включає в себе набір інструкцій, які описують порядок дій виконавця, щоб досягти результату.

Пропонуємо алгоритм реалізації концепції мотиваційного механізму який варто використовувати в досліджуваній організації за наступними етапами (рис 3.2.)

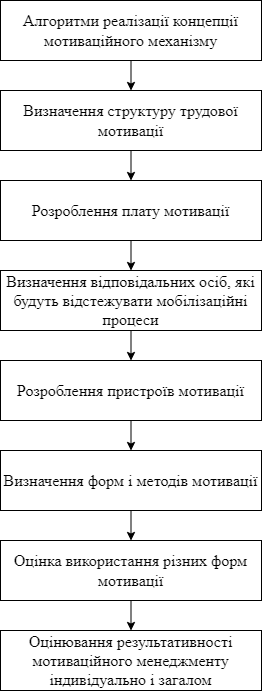


Рис. 3.2. Алгоритм реалізації мотиваційного менеджменту

Примітка. Сформовано автором

Реалізації системи мотивації в досліджуваній організації потребує формування її моделі ефективність якої може бути підтверджена під час її апробація на практиці. Безперечно одне, що відсутність такої моделі знижує ефективність мотиваційного менеджменту. Нами пропонується прогресивна модель розвитку персоналу в SaaSJet.



Рис. 3.3. Прогресивна модель мотивації персоналу

Примітка. Сформовано автором

Втілення даної прогресивної моделі мотивації працівників повинна спиратися на формування в організації відповідних умов. Це і створення умов для професійного навчання, доступ до всіх можливих його форм, досконале матеріально - технічне і інформаційне забезпечення, сприятливі умови робочого часу, підтримка мобільності працівників (відрядження, стажування)

Формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі SaaSJet є однією із найважливіших умов мотивації його співробітників. Добрі, ділові, приязні взаємини в трудовому колективі, позитивний настрій сприяє його ефективній роботі. Адже відомо, що третину свідомого життя людина проводить на роботі. І те в яких умовах проводиться її трудова діяльність прямо впливає на результат її трудової діяльності. Морально-психологічний клімат в колективі базуєтсья на сукупності моральних і психологічний чинників в людей, що входять до даного колективу і які або сприяють або суперечать продуктивності праці. Великий вплив на його формування має також керівник організації. Поліпшення морально-психологічного клімату в організації SaaSJet повинно бути систематичним, цілеспрямованим. Удосконалення механізму формування морально-психологічного клімату в досліджуваному закладі, на нашу думку доцільно проводити в трьох напрямках:

* адміністративно- організаційному;
* психологічно-вихованому;
* відновлювально-реабілітаційному.

Головне завдання керівника організації - сформувати колектив працівників за психологічною сумісністю, яка визначається відповідними критеріями, а саме: рівнем задоволеності працівників від самої роботи і їх комфортністю перебувати і працювати в даному колективі. Пропонуємо основні шляхи удосконалення морально-психологічного клімату в колективі досліджуваної організації, які подані на рисунку

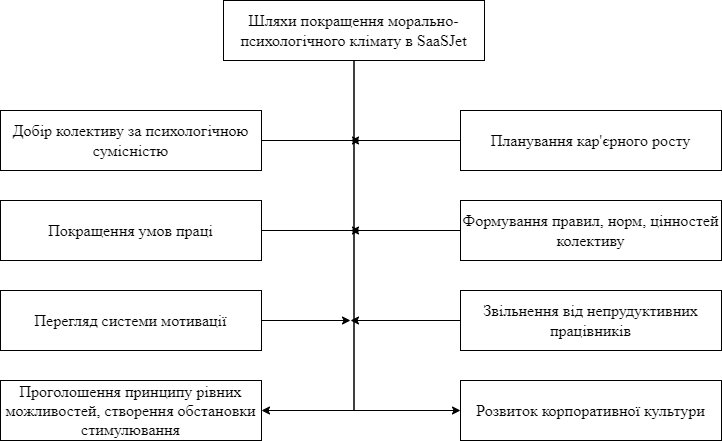


Рис. 3.4. Шляхи удосконалення морально-психологічного клімату в колективі SaaSjet

Примітки. Сформовано автором

Дана модель формування сприятливого морально-психологічного клімату в досліджуваній нами організації повинна реалізовуватися по трьох рівнях взаємин. Це:

1. Взаємини між членами колективу по вертикалі (авторитет і вплив керівника колективу)
2. Взаємини між членами колективу по горизонталі (характер міжособистісних стосунків в колективі)
3. Ставлення до праці (ефективність і рівень професійної діяльності, задоволеність працею)

У системі стосунків, які визначають морально-психологічний клімат в трудовому колективі визначальну роль відіграють відносини між керівником і підлеглим, Від них залежить і сам процес розвитку цілеспрямованого впливу на мотиваційну сферу підлеглого, зростання почуття впевненості членів колективу у власних силах і здібностях.

Створення сприятливого морально-психологічного клімату є одним із складових корпоративної культури, адже сприятливий клімат є основою для згуртування людей та формування команди.

Корпоративна культура виступає важливим інструментом управлінської дії і дозволяє “м'яко та ненав'язливо прищепити певні цінності, традиції, що призводять до організаційної єдності й створення фірмового стилю поведінки організації [38].

Невід'ємними атрибутом корпоративної культури досліджуваної організації має стати кодекс корпоративної культури. До нього слід включити перелік професійних та морально-етичних цінностей організації, він закріплює корпоративні правила ділового спілкування, взаємовідносин з керівником організації, взаємовідносини з колегами по роботі, а також місію, мету організації, наявні в ній традиції та ін.

Корпоративна культура, корпоративний кодекс, повинні бути важливим засобом розвитку мотиваційного менеджменту досліджуваної організації.

Пропонуємо також керівництву регулярно проводити анонімне опитування та анкетування на предмет задоволеності працею і для своєчасного виявлення і вирішення проблем які виникають в колективі.

З метою розвитку мотивації працюючих досліджуваної організації, підняття усвідомлення значимості їх праці в даній організації та їх самореалізації пропонуємо підготовку і випуск довідника SaaSJet. Він повинен містити основну інформацію про організацію. Це свого роду використання зарубіжного досвіду мотивації. Адже такі довідники вперше з'явилися в провідних компаніях світу, ще в довоєнний період, а нині є важливою складовою комунікаційного процесу в більшості компаній розвинутих країн. [Власенко, чернова с. 233]

Даний довідник повинен виконувати такі цілі:

* довести до співробітників організації стратегію розвитку, організації, сформувати її філософію діяльності;
* надати всебічну інформацію про діяльності організації;
* сприяти усвідомленню співробітниками головних засад діяльності організації;
* дати зрозуміти персоналу організації чого організація чекає від них і які можливі форми заохочення їх роботи вона буде застосовувати.

Один із найбільш дієвих способів удосконалення мотивації праці досліджуваної організації є запровадження гнучкого графіку роботи працівників. Його особливість полягає в тому , що розпорядження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсується безпосередньо наданням вільного часу , а не грошовими надбавками, як це прийнято в рамках матеріальної мотивації. [1]

Ця форма мотивації не отримала нирокого розповлюдження в реаліях роботи організацій і підприємств в Україні, проте вона часто і вдало використовується зарубіжними компаніями. Організації SaaSJet варто використовувати такі гнучкі форми роботи як: гнучкий графік, скорочений робочий день, надання відпусток та відгулів.

Бажано також в організації створити і певним чином обладнати приміщення для зняття психологічного навантаження, де співробітники могли б знімати стрес від роботи.

Отже на основі нашого дослідження по впровадження мотиваційного менеджменту в діяльності SaaSJet нами було запропоновано цілий ряд пропозицій по його удосконаленню. Зокрема: сформульовано структуру дієвого мотиваційного механізму, запропоновано алгоритм концепції мотиваційного менеджменту і його реалізації, запропоновано прогресивну модель мотивації розвитку персоналу, а також визначені основні шляхи покращення морально-психологічного клімату в даній організації. Акцентована увага на необхідності поглиблення розвитку корпоративної культури, нематеріаьлних форм мотивації. Рекомендовано створити корпоративний кодекс, довідник працівника організації, більше розвивати і вдосконалювати систему пільг, бонусів, застосовувати коучінг, вгучкий графік роботи та ін.

# **3.2 ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Мотивація праці, проблеми мотиваційного менеджменту належать до числа тих важливих питань, яким у світовій практиці приділялось і приділяється значна і постійна увага. В зарубіжних країнах, зокрема в США, Японії, західноєвропейських країнах мотиваційний менеджмент накопичив багатий і успішний досвід який варто вивчати і окремі аспекти якого слід застосовувати в практику діяльності українських організацій з метою підвищення їх ефективності. Світовий досвід має стати орієнтиром та основою побудови ефективної сисьтеми мотивацій персоналу.

В світовій практиці існують різноманітні моделі мотивації праці. На сьогодні серед цього різноманіття більшість вчених виділяють три основні моделі. Це: японську, американську і західноєвропейську до якої входить: німецька, французька, англійська та шведські моделі. Дані моделі зображено за допомогою рис 3.5.

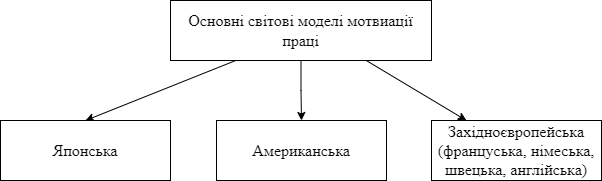


Рис. 3.5. Основні світові моделі мотивації праці

Примітка. Сформовано автором

Дані моделі розглянемо і проаналізуємо в хїоді нашого дослідження і з'ясуємо які елементи з них можна взяти для використання в діяльності досліджуваної організації.

Перш за все , зупинимося на досліджені японської моделі мотивації, яка зумовлена особливістю японської економіки там стилем японського життя, японським менталітетом.

Мотиваційна система Японії виділяється своєю гнучкістю І.О. Криворотько в своєму досліджені зарубіжного досвіду мотивації персоналу виділяє шість факторів які впливають на його формування: [19]

* вік, стаж, освіта
* посада, професія, обов'язки
* умови праці
* результати діяльності
* пільги на житло, сім'ю та транспорт
* регіональні пільги

Японська модель мотивації має ту особливість, що вона базується на принципі пожиттєвого найму працівників. Даний принцип включає в себе: навчання, підвищення кваліфікації кадрів і процес їх ротації. Це сприяє формуванню високої кваліфікації японських працівників, які визначаються високим рівнем самореалізації і вмотивованості.

Японська система роботи з кадрами передбачає постійну ротацію кадрів, яка сприяє тому що японські робітники постійно навчаютсья, оболодівають новими професіями, підвищують свій професійний рівнь.

Цікавим моментом в японській моделі мотивації кадрів є врахування в ній життєвих так званих пікових ситуацій. В кожного працівника в житті може бути п'ять-шість таких ситуацій. Це: закінчення навчання, зарахування на роботу, одруження, народження дитини, значний кар'єрний ріст та ін. Кожен такий життєвий пік працівника мотивується у вигляді зростання заробітної плати на певний відсоток. Також два-три рази на рік з метою реалізації завдань організації працівникам виплачують спеціальні бонуси які відображають ступінь виконання ними поставлених цілей.

Характерною особливістю японського методу мотивації праці є те, що він базується на переконанні працюючих. Для японського працівника важлива репутація, неякісна праця для нього не припустима.

Для Японії характерним є високий рівень розвитку у всіх членів суспільства національної свідомості, пріоритети інтересів праці над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на певні матеріальні жертви заради добробуту країни. [31]

Одним їх методів матеріального стимулювання є залучення працівників до виробничих гуртків і об'єднань. Завдання таких заходів - регулярні збори членів колективу з метою формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі та встановлення тісних міжособистісних відносин.

Дослідження досвіду мотиваційного механізму Японії дає можливість охарактеризувати його як “Японська стабільність”. У Японії люди влаштовуються на роботу на все життя аж до виходу на пенсію. При виході на пенсію їм дається значна матеріальна допомога. Їх мотивають турботою про працівника на весь період його праці. Зокрема, сприянню кредиту, часто безвідсоткового, оплачується навчання співробітників, часто і їх дітей, фінансується фірмою або компанією сімейні урочистості, проводяться різноманітні спортивні змагання. Все це міцно прив'язує робітника до робочого місця, а робота практично стає домом. Таким чином формується стабільний колектив, одна команда, не виникає проблеми плинності кадрів. З цього можна зробити висновок, що в Японії надають особливу увагу турботі про членів трудового колективу, враховуючи і задовольняючи їх життєві потреби. Спільною якістю японських працівників є те, що вони віддані своїй фірмі. Ця відданість виражається в тому, що вони на перше місце ставлять інтереси фірми, а не свої власні. Система праці облаштована такми чином, що японці переконані в тому, що вони відповідальні за долю фірми, що вони важливі і необхідні для неї, тому навіть рідко беруть вихідні і відпустки. Тобто вони самі себе мотивують працею.

Особливістю американської моделі мотивації праці є те, що вона базується на розвитку і заохоченні підприємницької діяльності. В основі системи мотивації в США знаходиться оплата праці, найбільш поширеними її формами є різноманітні варіації погодинної оплати, а також розвинена система різноманітних форм преміювання.

На сьогоднішній день в американській моделі мотивації праці використовують нову систему оплати праці, при якій ріст заробітної плати залежить від зростання кваліфікації та освоєння нових професій. За дані позиції працівнику нараховуються бали і коли набирається їх відповідна кількість, то йому нараховується надбавка до заробітної плати. В цій країні однією із найпоширеніших форм оплати є погодинна оплата праці, а також застосовуються колективні форми преміювання.

Отже, основні переваги американської моделі мотивації праці це:

1. підвищення якості праці
2. зростання кваліфікації працівників та прагнення їх до оволодіння новими професіями
3. зростання задоволеності працею

В цілому американська модель побудована на основі заохочення підприємницької діяльності та збагачені найбільш активної частини населення. Модель заснована на соціально-культурних особливостях нації - масовій орієнтації на досягненні особливого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту [31]

Цілий ряд цікавих моментів мотиваційного менеджменту накопичила європейська модель, яка включає досвід провідних європейських країн: Франції, Німеччини, Англії, Швеції.

Французька модель мотивації праці містить різноманітні економічні інструменти, головний акцент в ній спрямований на стимулювання конкуренції, гнучку систему оподаткування та стратегічне планування. У політиці оплати праці прослідковуються дві основні тенденції: індексація заробітної плати у відповідності до зростання вартості життя і друга тенденція - індивідуалізація заробітної плати. Індивідуалізація заробітної плати персоналу відбувається на основі врахування професійного рівня працівника, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій. Заробітна плата працівника, як правило поділяється на дві основні частини: постійну (це фіксована заробітна плата в залежності від посади) і змінну, що відображає ефективність праці співробітника. За високу якість і результативність роботи виплачуються премії.

Також у Франції застосовують бальну оцінку результативності праці персоналу, використовуючи шість показників:професійність, продуктивність праці, якість виконаної роботи, дотримання правил техніки безпеки, стика виробництва. Діапазон бальної системи від 0 до 120 балів. Персонал ділиться на п'ять категорій у відповідності кількості набраних балів. Так, перша категорія - працівники, які набрали від 100 до 120 балів, друга - від 76 до 99 балів і т.д. На основі набраних балів здійснюється процес матеріальної мотивації робітників (премії, доплати до заробітної плати); Дана система мотивації, як зазначають дослідники мають сильний стимулюючий вплив на ефективність праці [12].

Отже для матеріальної мотивації праці у франції використовується два основні принципи при нарахуванні заробітної плати:

1. індивідуалізація (враховується кваліфікація, якість виконання роботи та ін.)
2. індексація (враховується вартість життя, зміни які відбуваються з ростом цін). За високу якість роботи виплачуються премії а також працівникам надають змогу брати участь у прибутках компанії, надається можливість купівлі акцій фірм.

Певна увага надається і нематеріальній мотивації. Практично 69% жителів франції вважають кращою нематеріальною мотивацією гнучкий графік роботи. Не менш важливим для французів є медичне і соціальне страхування за рахунок компанії, а також допомога у виплаті кредитів. За рахунок працедавців французи можуть отримувати додаткову освіту і підвищення кваліфікації праці [6].

В центрі німецької моделі мотивації праці перебуває людини з її зацікавлення як вільна особистість, що усвідомлює відповідальність перед суспільством [19]. Передумовою суспільного консенсусу в суспільстві є соціальна справедливість та солідарність, тобто гармонійне поєднання стимулювання праці і соціальних гарантій,що в свою чергу веде до економічного добробуту і соціальних гарантій.

Основна вимога до визначення заробітної плати в Німеччині - справедливість. За зростання продуктивності праці та індивідуальну результативність праці працівникам виплачують бонуси. Також в Німеччині діє державна система соціального забезпечення, більшість підприємств і організацій мають соціальні програми для своїх робітників. Ці програми включають послуги з харчування, медичне страхування, можливість відвідувати курси для підвищення свого професійного розвитку, різноманітні культурні програми.

У Великобританії характерною рисою мотивації є поширення партнерських взаємовідносин між підприємцями і робітниками, участь у прибутках та ін. В цій країні застосовують дві форми оплати праці, що залежать від прибутку: грошова і акціонерна. Акціонерна передбачає часткову оплату акціями. В основному заробітна плата коливається і залежить від прибутку фірми. Використовується також пайова участь у капіталі, що передбачає внесення частини особистих заощаджень працівників в обмін на акції фірми. Пайова участь забезпечує передачу учасникам корпорації частини прибутку (доходу) у вигляді дивідендів або відсотків.

Своєю особливістю відрізняється шведська модель мотивації персоналу, вона в значній мірі відрізняється від попередніх нами розглянутих. Її сильна сторона це соціальне спрямування, яке направлене на скорочення майнової нерівності в ході перерозподілу нематеріального доходу на користь мешн забезпечених верств населення. Шведські профспілки проводять політику солідарної заробітної плати, яка ґрунтується на принципах подолання розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати.

На нашу думку гармонійне поєднання стимулювання праці та соціальних гарантій є одним із найважливіших і ефективних напрямків в реалізації мотиваційного менеджменту, оскільки це дає змогу одночасно поєднувати дві велику речі: підвищення добробуту і забезпечення соціальних гарантій працюючих.

Узагальнемо досліджений нами зарубіжний досвід мотиваційного менеджменту, виділемо його особливості, згрупуємо і подаємо за допомогою наступної таблиці.

*Таблиця 3.2*

**Заробітні системи мотивації праці.**

| **Основні моделі мотивації праці** | **Фактори та особливості мотивації праці** |
| --- | --- |
| Японська модель | Головні чинники мотивації: професійність, вік, стаж, якість роботи, заохочення активності.  Особливості: довічний найм, високий рівень розвитку національної свідомості, постійна ротація кадрів, пікові ситуації, трудова мораль, колективізм у роботі відданість фірмі. |
| Американська модель | Головні чинники мотивації: висока кваліфікація, трудовий досвід, якість роботи, заохочення підприємницької активності, орієнтація на досягнення успіху кожної окремої людини.  Особливості: участь в прибутку, технологічні надбавки, система подвійних ставок, нарахування балів, участь в акціонерному капіталі |
| Західноєвропейська модель | |
| Франція | Головні чинники: кваліфікація, якість роботи, стимулювання конкуренції.  Особливості: індивідуалізація, індексація, бальна оцінка праці, участь в прибутках, додаткові винагороди. |
| Німеччина | Головні чинники: якість, кваліфікація, зацікавленість, бонуси, індивідуалізація.  Особливості: соціальні гарантії, державна система соціального забезпечення, соціальні програми організацій і підприємств. |
| Великобританія | Головні чинники: якість, кваліфІкація, партнерські взаємовідносини.  Особливості: участь у прибутку, дольова участь в капіталі, дивіденди. |
| Швеція | Головні чинники: гармонійне поєднання стимулювання праці на соціальних гарантіях.  Особливості: сильна соціальна спрямованість, сильна соціальна політика, солідарна зарплата. |

Примітка: Сформовано автором на основі [2, 6, 19, 31].

Дослідивши і узагальнивши різні моделі мотивації праці, які застосовуються в світовій практиці, можна зробити висновок, що вони різноманітні, але для всіх їх є одна спільна риса - це їх ефективність. Підтвердження цього є високий рівень розвитку країн, де вони запроваджуються.

Основні принципи мотиваційного менеджменту зарубіжних країн містять в собі важливі елементи які можливо використовувати в українській дійсності:

* свобода дій менеджерів з питань мотивації в межах їхніх обов'язків
* ініціативність працівників, прагнення їх до підвищення кваліфікації і оволодіння новими професіями;
* широке використання методів стимулювання для підвищення ефективності праці персоналу;
* диференціація оплати праці в залежності від складності і якості роботи. Преміювання за якісні показники роботи;
* використання нетрадиційних методів стимулювання трудової діяльності (участь робітників в розподілу прибутків, безоплатна передача акцій або продаж їх за цінами нижчою від ринкової, зарахування коштів на спеціальні рахунки, принцип пожиттєвого найму, ротація кадрів) і багато іншого;
* в мотиваційному менеджменті особливу роль займає соціальна політика, яка отримує свій прояв в рамках соціального захисту працівників. Це як правило різного роду пільги, виплати соціального характеру, соціальне страхування та ін. Соціальна політика спрямована на те щоб працівник задовольняв свої потреби та інтереси, щоб у нього було сформоване відчуття захисту і стабільності;
* формування сприятливого морально-психологічного клімату в організації і формування почуття відданості своїй організації, розвиток корпоративної культури;
* розвиток національної свідомості, пріоритету інтересів нації.

Стосовно України, то на нашу думку, недоцільно і фактично неможливо запроваджувати якусь одну із досліджуваних моделей. І це зумовлюється не тільки бажанням керівників підприємств і організацій, але й економічною ситуацією в країні. Найкращим варіантом для нашої країни є застосуванням певних елементів з цих моделей, які найбільш вписуються в українську реальність. Адже українські організації і підприємства ще не готові до довічного найму робітників, сильної соціальної політики, солідарної зарплати та ін. При імплантації зарубіжного досвіду перш за все потрібно врахувати українську дійсність.

Отже, на нашу думку, доцільно і далі продовжувати дослідження по вивчення зарубіжного досвіду впровадження мотиваційного менеджменту з метою його трансформації та адаптації до України. Саме активне його запровадження, в тому числі і в діяльності SaaSJet, сприятиме підвищенню роботи даної організації та її конкурентоспроможності.

# **ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3**

За результатами дослідження були запропоновані практичні рекомендації і пропозиції, які допоможуть SaaSJet. На основі дієвого мотиваційного менеджменту поліпшити ефективність його роботи і підвищити продуктивність праці персоналу, таким чином вивести дану організацію на новий рівень роботи, піднявши її конкурентоспроможність та імідж.

Нами запропоновано формування дієвого мотиваційного механізму даної організації, алгоритм його реалізації а також прогресивну модель мотиваційного розвитку персоналу. На основі проведеного SWOT - аналізу, визначені сильні сторони і можливості та слабкі сторони і загрози в процесі реалізації мотиваційного менеджменту в SaaSJet. Для поліпшення мотиваційного менеджменту і вплив його на ефективність діяльності досліджуваної організації також пропонуємо основні шляхи поліпшення морально-психологічного клімату організації, розвиток корпоративної культури, створення кодексу корпоративної культури, довідника працівника організації, формування системи пільг, бонусів, балів, застосування коучінгу, гнучкого графіку роботи, анкетування на предмет задоволеності процесом.

Також доцільно активно впроваджувати заробіжний досвід мотивації праці, а саме індивідуалізацію заробітної плати, використовувати нетрадиційні і інноваційні методи стимулювання, формувати почуття відданості своїй організації, розвивати корпоративну культуру та ін.

# 

# **ВИСНОВКИ**

Нами було здійснено дослідження по питанні розвитку мотиваційного менеджменту та вплив його на ефективність діяльності організації. Дане дослідження дає можливість нам зробити наступні висновки:

Сучасна практика управління свідчить про все більш зростаючу роль проблем мотивації персоналу, оскільки ефективність роботи організації в значній мірі залежить від належної мотиваційної системи, здатної спонукати працівників до підвищення результативності праці.

Мотиваційний менеджмент сьогодні розглядається як один із найефективніших типів сучасного управління, як філософія управління. Він виконує важливу функцію управління, поряд з іншими функціями, таким як планування, організація, контроль та ін. Можна стверджувати, що успіх управління організацією, ефективність її роботи і конкурентноздатність залежить від того наскільки ефективна мотивація людей, що працюють в організації.

В сучасному ринковому середовищі мотиваційний менеджмент визначається як один з найефективніших типів сучасного управління.

Мотиваційний менеджмент є важливою складовою комплексного менеджменту організації. Його можна розглядати як управління процесом мотивації за допомогою системи мотивації, мотиваційного механізму. Інтерес до дослідження мотиваційного менеджменту, як важливого чинника підвищення ефективності діяльності організації постійно зростає.

Предметом реалізації практики мотиваційного менеджменту в нашому дослідженні є організація SaaSJet, яка заснована в 2018 році. Головний напрямок її діяльності - створення програмного забезпечення. Штатний склад працівників становить 33 чол. які мають високий професійний рівень.

Розвиток мотиваційного менеджменту в даній організації виконує наступні завдання: формує стабільний колектив, підвищує ефективність діяльності даної організації, сприяє росту продуктивності праці, зберігає співробітників, залучає здібних працівників, підвищує добробут співробітників, задовольняє їх прагнення і сподівання.

В досліджуваній організації використовується різні форми мотивації. Це: матеріальні (премії, доплати, особливо розвинена і обгрунтована бонусна система мотивації).

Матеріальна винагорода найкраще реалізуються в бонусній системі, яка є основною формою мотивації в даній організації. При цьому діє бонус команди. Кожен з членів команди отримує свою частку пропорційно вкладу - кількості годин за останні 2 місяці. Існує додатково коефіцієнт нарахувань - відображення експертизи, ефективності та внеску за поданням керівника.

В ході нашого дослідження нами були виявлені найбільш позитивні чинники які впливають на розвиток мотивації в даній організації. Це: відчуття стабільності і зацікавленості в роботі, чіткі критерії мотивації, стиль керівництва. Як показують результати дослідження, найбільш негативні чинники, що впливають на процес мотивації в організації - це недостатній рівень матеріальної мотивації, а також недостатній об’єм і різноманітність матеріальної мотивації.

Основним показником задоволеності працівників процесом мотивації є динаміка росту заробітної плати, сприятливий морально-психологічний клімат в колективі, практично відсутність плинності кадрів. При здійснені матеріальних винагород в організації враховується коефіцієнт особистої ефективності працівника.

В SaaSJet практикують такі нематеріальні заходи мотивації: кар'єрний ріст, можливості навчання, різного роду подяки, гнучкий графік роботи, додаткові вихідні, розвиток корпоративної культури та ін. При цьому слід зауважити, що керівництво організації в ході реалізації мотиваційного менеджменту більше уваги приділяє матеріальним винагородам.

Ознаками ефективності мотиваційного менеджменту досліджуваної організації є: стабільні успішні результати роботи, ріст кількості клієнтів і замовлень, ріст заробітної плати, зростання іміджу організації і її конкурентоспроможності.

Проведена нами діагностика мотиваційного менеджменту організації SaaSJet дала нам можливість виявити його загальний стан реалізації, виявити позитивні тенденції і проблеми над якими потрібно працювати. Дана діагностика показала належну ефективність мотиваційного менеджменту досліджуваної організації. Свідченням цього є високі результати роботи персоналу.

Великий позитивний вплив на розвиток мотивації в організації має керівник, стиль його керівництва. Проведено дослідження щодо оцінки діяльності керівника по розвитку мотиваційного менеджменту, яке засвідчує, що керівник є лідером в організації і головним мотиватором.

На основі нашого дослідження були сформовані рекомендації щодо удосконалення мотиваційного менеджменту в досліджуваній організації. Нами запропоновано формування дієвого мотиваційного механізму даної організації, алгоритм його реалізації а також прогресивну модель мотиваційного розвитку персоналу. На основі проведеного SWOT - аналізу, визначені сильні сторони і можливості та слабкі сторони і загрози в процесі реалізації мотиваційного менеджменту в SaaSJet. Для поліпшення мотиваційного менеджменту і вплив його на ефективність діяльності досліджуваної організації також пропонуємо основні шляхи поліпшення морально-психологічного клімату організації, розвиток корпоративної культури, створення кодексу корпоративної культури, довідника працівника організації, формування системи пільг, бонусів, балів, застосування коучінгу, гнучкого графіку роботи, анкетування на предмет задоволеності процесом.

Також доцільно активно впроваджувати заробіжний досвід мотивації праці, а саме індивідуалізацію заробітної плати, використовувати нетрадиційні і інноваційні методи стимулювання, формувати почуття відданості своїй організації, розвивати корпоративну культуру та ін.

# **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві Економічний простір. – 2015. 58с.

2. Андрійчук Ю. А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі / Ю. А. Андрійчук // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. - 2016. - № 846. - С. 11-15.

3. Байда О. Мотивація праці як складова успіху організації / О. Байда, О.Б. Моргулець // Вісник КІБІТ. – 2016. – № 1. – С. 55-57.

4. Бутенко Н. Теоретико-методичні засади дослідження промислового маркетингу / Н. Бутенко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2015. - Вип. 107-108. - С. 70-74.

5. Василик А. В. Вплив нематеріального мотивування працівників на управління брендом роботодавця: світовий досвід і українські реалії / А. В. Василик, А. Ю. Ращенко, А. П. Данилицька // Соціально-трудові відносини: теорія та практика . - 2017. - № 2. - С. 226-235.

6. Ведерніков, М. Д. Доцільність застосування зарубіжного досвіду мотивації персоналу на українських підприємствах / М. Д. Ведерніков, М. І. Зелена // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 5, т. 1. – С. 18-21.

7. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах / Г. Л. Вербицька // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2012. – № 727 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 10–15.

8. Гривківська О. В. Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях /

О.В. Гривківська // Актуальні проблеми економіки. - 2010. - №9. - С. 86- 91.

9. Ґріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В.Яцупа, Д.Олесневич. - Львів: БаК, 2001. - 624 с.

10. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивація і оцінка персоналу

Навчальний посібник. - К: МАУП, 2002. - 248 с.

11. Дьолог, Т. І. Управління мотивацією у вітчизняних підприємствах: мотиваційний механізм, мотиваційні фактори і критерії ефективності мотивації / Т. І. Дьолог // Економіка та держава. — 2013. — № 10. - С. 16-18.

12. Дяченко М. В. Мотивація як складова ефективного управління розвитком персоналу організації / М. В. Дяченко, О. М. Лозовський // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2014. - Т. 19, Вип. 1(1). - С. 164-167.

13. Зайченко О. Управління людськими ресурсами [Електронний ресурс] / О. Зайченко, В. Кузнецова. – Івано-Франківськ : Лілея НВ. – 2015. – Режим доступу : http://umo.edu.ua/images/ content/depozitar/navichki\_pracevlasht/uprav\_l\_resurs.pdf.

14. Заярна Н.М. Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його використання в Україні / Н.М. Заярна, І.О. Шевчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21 (5). – С. 368–372.

15. Заставнюк Л.І. Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті

підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. Випуск 3(14). С. 170-172.

16. Регіональна економіка: Підручник для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗ. Затверджено МОН / Качан Є.П. — К., 2011. — 670 с., тв. пал., (ст. 8 пр.).

17. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. — К.: КНЕУ, 2002. —

337 с.

18. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент : підручник / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – Київ : КНЕУ, 2014. – 479 с.

19. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах / І. О. Криворотько // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. - 2013. - № 2. - С. 151-154.

20. Кузнецов А. А. Світовий досвід мотивації

працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України / А. А. Кузнецов // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економіка. – 2012. – № 1 (59). –

С. 136–139.

21. Кузьмін О.Є. Діагностика в системі процесно-структурованого

менеджменту / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Л.В. Іванець // Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка”. – 2011. – № 714: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 9-14.

22. Лоулер Е. та ін. Мотиваційний менеджмент: теоретичний аспект. Київ, 2017. 160 с.

23. Матеріали компанії SaasJet

24. Мурашко, Микола Іванович.

Менеджмент персоналу : Навч.-практичний посібник / Микола Іванович Мурашко . – 2-е вид., стереотип . – Київ : Знання, 2006 . – 311 с.

25. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.

26. Назаренко І. М. Діагностика в системі менеджменту / І. М. Назаренко // Економіка: реалії часу. — 2016. — № 1. — С. 114-122.

27. Оніщук Ю. Ю. Мотивація як одна зі складових ефективного управління розвитком людських ресурсів організації / Ю. Ю. Оніщук // Управління розвитком. - 2013. - № 12. - С. 137-139.

28. Потьомкін С. К. Менеджмент : навч. посіб. / С. К. Потьомкін,

І. М. Козлова, К. О. Яндола; Харк. нац. екон. ун-т. – Харків : ХНЕУ,

2009. – 276 c.

29. Пушкар P.M., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика. Підручник. - 3-тє вид., перероб. і доп. - Тернопіль: Карт-бланш, 2005. - 486 с.

30. Польова В. В. Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової поведінки працівників / В. В. Польова. // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. - 2014.

31. Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. Економіка і суспільство. 2017. Випуск 10. С. 166–171.

32. Лівошко, Т.В., Ткачук Н.Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2019. Вип. 4. C. 59-62.

33. Савченко Г. О. Мотиви і стимули до праці та їх роль у

підвищенні ефективності банків / Г. О. Савченко, Т. П. Збрицька //

Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Т. 2.

Серія В «Економіка і право». – Донецьк, 2009. – С. 59 – 66.

34. Салун М. М. Механізм соціально-економічної мотивації працівника : монографія / М. М. Салун, О. В. Майстренко. - Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. - 183 c.

35. Сладкевич В.П. Мотивационный менеждмент: Курс лекций. - К.:МАУП, 2001.-168 с.

36. Соченко В. М. Сучасна філософія мотиваційного менеджменту / В. М. Соченко // Бізнес-навігатор. - 2012. - № 3. - С. 168-172.

37. Співак, В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств [Текст] / В. В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 6, т. 2. – С. 178-181.

38. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І.В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/691.pdf>

40. Ходаківський Є. І. Психологія управління. 5-те вид. перероб. та доп.

Х-69 [текст] Підручник. / Є. І. Ходаківський, Ю. В. Богоявленська, Т. П. Грабар. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 492 с.

41. Цимбрак Мотиваційний менеджмент як чинник підвищення ефективності діяльності організації

42. Чечель А. О., Кириченко І. М., Бібікова Я. Ю. Шляхи формування

позитивного соціально-психологічного клімату в колективі підприємства.

Державне управління, 4 (136). 2015. С. 79–81.

43. Чернишова, А. О. Деякі аспекти корпоративної культури організації / А. О. Чернишова, Т. А. Немченко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. - Кіровоград: КНТУ, 2010. - Вип. 17. - С. 328-330.

44. Червінська Л. П. Основи мотивації в менеджменті. — Суми, 1997.

45. Шевчук Л.М. Мотивація та стимулювання як дієві засоби управління персоналом / Л.М. Шевчук //

Збірник наукових праць Подільського державного

аграрнотехнічного університету. — 2008. — Вип. 16.

Т. 3. — С. 353—355.

46. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: Навчальний посібник / Л.Г. Шморгун. — К. : Знання, 2010. — 452 с.

47. Щокін Г.В. Як ефективно управляти людьми: психологія кадрового менеджменту Науково-практичний посібник. - К: МАУП, 1999. - 400 с.

48. Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу / В. В. Ярмош // Економічний аналіз. - 2014. - Т. 15, № 3. - С. 263-268.

49. A. H. Maslow A Theory of Human Motivation Originally Published in Psychological Review, 1943 с370-396.

50. A. H. Maslow's Hierarchy of Needs URL: https://www.teacherstoolbox.co.uk/maslows-hierarchy-of-needs (дата звернення: 01.12.2021).

51. A Theory of Human Motivation: Annotated. URL: https://web.archive.org/web/20061110104536/http://emotionalliteracyeducation.com/abraham-maslow-theory-human-motivation.shtml (дата звернення: 01.12.2021).

52. Porter, M. «Strategy and the Internet», Harvard Business Review, 2001, с. 62–78.