

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Сумський державний університет

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту

імені Олега Балацького

Кафедра управління

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА МЕНЕДЖМЕНТУ

Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління (на прикладі маркетингової агенції «Трендо-Київ»)

студентки 4-го курсу гр. М-71 спеціальності 073

«МЕНЕДЖМЕНТ»

Бикова Катерина Вячеславівна

Науковий керівник:

(науковий ступінь, вчене звання)

(прізвище, ініціали керівника)

Нормоконтроль:

(прізвище, ініціали керівника)

АНОТАЦІЯ

В роботі розглянуто теоретико-методологічні основи мотивації персоналу на прикладі маркетингової агенції «Трендо-Київ». Досліджені зміст та сфера застосування поняття «мотивація персоналу». Визначена сутність, завдання, функції та основні принципи мотивації персоналу. Досліджені основні поняття стосовно підвищення ефективності системи мотивації. Проаналізовано та оцінено систему мотивації та стимулів в компанії. Удосконалені методичні основи мотивації персоналу. Запропоновано вдосконалену систему мотивації персоналу в маркетинговій агенції «Трендо-Київ».

РЕФЕРАТ

Структура й обсяг роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 17 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 49 с., у тому числі 1 таблиця, 1 рисунок, список використаних джерел – 2 сторінки.

Мета роботи. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління.

Задачами дослідження є такі:

- розглянути теоретичні та методичні основи мотивації персоналу;
- провести аналіз системи мотивації персоналу та стимулювання персоналу;
- розглянути заходи щодо вдосконалення мотивації праці в компанії;
- розробити напрямки удосконалення системи мотивації персоналом в маркетинговій агенції «Трендо-Київ».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів мотивації праці в маркетинговій агенції.

Об'єктом дослідження є процес мотивації праці у компанії «Трендо-Київ».

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є діалектичний метод наукового пізнання, основні положення загальної теорії систем та системного підходу, фундаментальні положення економічної теорії та теорії управління.

Ключові слова: МОТИВАЦІЯ, СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, НЕ МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 5 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ГОЛОВНОГО ФАКТОРУ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ | 7 |
| 1.1. Суть та зміст мотивації персоналу в ринкових умовах..... | 7 |
| 1.2. Основні теорії мотивації персоналу до підвищення продуктивності праці та стимулювання трудової діяльності..... | 16 |
| 1.3. Рецепти успішної мотивації персоналу | 25 |
| РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ (НА ПРИКЛАДІ МАРКЕТИНГОВОЇ АГЕНЦІЇ «ТРЕНДО-КИЇВ») | 31 |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства..... | 31 |
| 2.2. Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу | 35 |
| РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ (НА ПРИКЛАДІ МАРКЕТИНГОВОЇ АГЕНЦІЇ «ТРЕНДО-КИЇВ») | 40 |
| 3.1. Основні шляхи формування ефективної мотивації на підприємстві..... | 40 |
| 3.2. Вдосконалення організаційної структури менеджменту персоналу | 42 |
| ВИСНОВКИ | 46 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 48 |

ВСТУП

Актуальність теми. Серед багатьох лідерів і директорів досі існує думка, що кращим методом стимулювання працівників є: премії штрафи. Але, насправді існує набагато більше ефективних методів мотивації, і не всі вони спрямовані на фінансовому заохоченні чи покаранні. Дослідження вітчизняних і закордонних учених не охоплюють всього спектру проблем, пов'язаних з організацією та розвитком системи мотивації персоналом на підприємстві у нових умовах господарювання. Необхідність теоретичного узагальнення, систематизації науково-методичних засад, визначення практичних рекомендацій, стратегічних ініціатив, формування організаційно-економічного механізму їх реалізації щодо розвитку системи мотивації персоналом обумовила вибір теми даної роботи і її актуальність.

Кожен роботодавець саме поняття «мотивація» трактує по-своєму. Для одних вона обмежується індексацією зарплати в межах середньоринкових показників, для інших – це додаткові матеріальні блага, наприклад, оплачений дитсадок для дитини. Деякі роботодавці прирівнюють мотивацію до системи заходів, спрямованих на те, щоб працівник пишався своєю причетністю до бренду компанії і, побоюючись втратити престижне місце, трудився, не покладаючи рук.

«Те, що часто мається на увазі під мотивацією, насправді такою не є, - зазначає М. Д. Ведерніков. - Є два значення цього слова. Перше – це наш психологічний внутрішній «я хочу», той мотив, який спонукає нас прагнути до якихось цілей. Друге значення – зміна чиєїсь поведінки для отримання певного ефекту, підвищення віддачі. Але нерідко під мотивацією розуміється тільки утримання співробітника, і це для компанії дуже сумно».

Метою дипломної роботи є мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління, тобто визначити, що саме мотивує людей на ратну працю і утримує в даній компанії.

Завдання:

– Пояснити суть і зміст мотивації персонал

- Розібрати головні стимули мотивації персоналу;
- Охарактеризувати методи мотивації праці персоналу;
- Проаналізувати заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу;
- Запропонувати вирішення проаналізованих рекомендацій.

Об'єктом дослідження. Процес мотивації праці у компанії «Трендо-Київ».

Предметом дослідження. Сукупність теоретичних та практичних аспектів мотивації праці в маркетинговій агенції.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ГОЛОВНОГО ФАКТОРУ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

1.1 Суть та зміст мотивації персоналу в ринкових умовах

В умовах кадрового дефіциту і жорсткої конкуренції на ринку праці роботодавці мріють винайти «еліксир лояльності», що дозволяє залучати найкращих і утримувати цінні кадри. Але в роботі з людьми, як і в алхімії, результат може виявитися непередбачуваним.

Сотні разів підтверджена життям теза «кадри вирішують все» змушує роботодавців ламати голови в розробці систем мотивації та вдаватися до різних хитрощів для підвищення ефективності управління підступним людським ресурсом. Періодичне підвищення зарплат, преміальні заохочення, оплата мобільного зв'язку та транспортних витрат, можливість «шумною натовпом» погуляти з колегами за рахунок фірми вже не є основною конкурентною перевагою в кадровій боротьбі.

Крім банальної системи протиаг «батіг і пряник» існує ще й щось нематеріальне, що спонукає людину працювати з задоволенням і з повною віддачею, стійко відхиляючи привабливі пропозиції про новий, більш щедро оплачуваній варіанті працевлаштування. Але, як стверджують науковці Гріфін Р. та Яцура В., визначити, що саме мотивує людей на ратну працю і утримує в даній компанії, правильно підібрати «допінг» для виховання «стахановців» - це високе мистецтво. Одному достатньо сказати приємні слова, і він буде лояльним співробітником та виконуватиме всі поставлені перед ним завдання на максимальній потужності, іншого треба періодично підстобувати, а третього, як у відомому прислів'ї «Скільки вовка не годуй...», стимулювати марно: все одно буде працювати абияк і віртуозно знаходити приводи для перепочинку в роботі. Крім того, співробітникам різних сфер діяльності (управлінцям, креативщикам, бухгалтерам, продавцям і ін.), а також працівникам, які знаходяться на різних щаблях ієрархічної градації (топам,

фахівцям середньої ланки і рядовому персоналу), потрібні різні «допінги» для активізації роботи.

Копіювання чужого успішного досвіду в сфері управління кадрами, використання шаблонних інструментів, на жаль, не приносить успіху. Методи стимулювання персоналу, корисні для однієї компанії, інший можуть завдати серйозної шкоди. Тому витрати на впровадження нових технологій, покликаних підвищити кадрову ефективність, перемогти одночасно лінь і синдром вигоряння, далеко не завжди окупаються і тим більше приносять прибуток. Як же розробити оптимальну систему мотивації і перетворити витрати на персонал в інвестиції? Які помилки зазвичай відбуваються на цьому поприщі?

Для відповіді на ці питання спочатку з'ясуємо що ж таке мотивація.

Кожен роботодавець саме поняття «мотивація» трактує по-своєму. Для одних вона обмежується індексацією зарплати в межах середньоринкових показників, для інших – це додаткові матеріальні блага, наприклад, оплачений дитсадок для дитини. Деякі роботодавці прирівнюють мотивацію до системи заходів, спрямованих на те, щоб працівник пишався своєю причетністю до бренду компанії і, побоюючись втратити престижне місце, трудився, не покладаючи рук.

«Те, що часто мається на увазі під мотивацією, насправді такою не є, - зазначає М. Д. Ведерніков. - Є два значення цього слова. Перше – це наш психологічний внутрішній «я хочу», той мотив, який спонукає нас прагнути до якихось цілей. Друге значення – зміна чиєїсь поведінки для отримання певного ефекту, підвищення віддачі. Але нерідко під мотивацією розуміється тільки утримання співробітника, і це для компанії дуже сумно».

У праці «Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання» Васюта В.Б. визначає, що мотивацію прийнято розділяти на два види:

- матеріальну;
- нематеріальну.

До матеріальних стимулів зазвичай відносять зарплату, премії і бонуси. Решта блага зараховують до нематеріальної або так званої немонетарної мотивації. Так, соціальні пільги, додаткове пенсійне забезпечення, медична страховка, оплата проїзду, обідів, мобільного зв'язку, абонементу в басейн і т. д. зазвичай відносять до способів нематеріального стимулювання, оскільки працівник не отримує на руки «живі» гроші, хоча компанія і витрачає на все це кошти.

Немонетарними стимулами вважаються також допомога підприємства в отриманні чи виплаті кредитів на житло і автомобіль (оплата першого внеску, компенсація в обслуговуванні позики), витрати на дорогу управлінську освіту, організація корпоративних заходів, свят, тренінгів.

Крім того, до немонетарної мотивації прийнято відносити різноманітні акції для заохочення «стаханівців» ефективної праці: професійні конкурси та змагання між відділами, нагородження грамотами та відзнаками сумлінних працівників та тих співробітників, які довго пропрацювали в компанії, розміщення фотографій «золотого фонду» на дошках пошани і в корпоративних виданнях і т. д. Сьогодні подібні стимули часів планової економіки знову набирають популярність у вітчизняних роботодавців, особливо на підприємствах великого та середнього бізнесу.

З області екзотики немонетарних заохочувальних методів мотивації – організація вечері в престижному ресторані з президентом фірми, сімейний уїкенд з босом або проведення робочого дня в оточенні голови компанії. Вважається, що подібні методи дозволяють працівнику відчувати свою значимість для підприємства, підносять його у власних очах і піднімають авторитет серед колег.

Існують також немонетарні стимули «для обраних» топ-менеджменту і особливо цінних ключових співробітників, звільнення яких може серйозно відобразитися на діяльності фірми. До «VIP-мотивації» відноситься можливість стати співвласником бізнесу, а також оплата різного роду привілеїв, які забезпечують комфортні умови роботи і життя цінного співробітника

(особистий шофер, оплата навчання дітей в престижному вузі, компенсація комунальних витрат, придбання квартири при переведені на філію в іншому місті і т. д.).

Як відзначають експерти, формування мотиваційного пакета багато в чому залежить від особистих переваг і особливостей характеру власника компанії.

Поділ засобів стимулювання праці на матеріальні і нематеріальні вельми умовний: багато що залежить від того, з якої позиції цей процес розглядати – працівника або роботодавця. «Нематеріальній мотивації як такої взагалі не існує! – стверджує О. В. Виноградова, автор наукової праці «Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства» - Є тільки матеріальна мотивація. А оклад мотивацією не є взагалі, так як Він не змінює поведінку працівника, а лише впливає на прийняття рішення про працевлаштування – йду або не йду працювати в компанію». За її словами, до матеріальної мотивації можна віднести не тільки виплати, залежні від результатів праці (бонуси, премії), а й горезвісну немонетарну систему стимулів. Адже і за немонетарний «допінг» також доводиться платити роботодавцеві. Причому найчастіше він обходиться фірмі дорожче, ніж грошова виплата.

Так, одна українська компанія періодично заохочує кращих співробітників поїздками за кордон – іноді навчальними, але частіше за все екскурсійно-розважальними. Так, наприклад в 2019 році, група «передовиків» з'їздила за рахунок фірми на 2 тижні в Китай: люди проїхали по містах Піднебесної, подивилися пам'ятки, заодно побачили, як працюють підприємства їх галузі, ознайомилися з умовами праці фахівців, які там працюють. Для співробітників ця поїздка нічого не коштувала, але фірмі влетіла в «копієчку» - дорожче, ніж традиційне нарахування премій. Наскільки такі витрати виправдані – це велике питання. Але співробітники залишилися задоволені.

У будь-якому випадку для компанії «нематеріальні стимули» не означають безкоштовні. І в нерозумінні цієї, здавалося б, очевидної аксіоми криється серйозна небезпека для бізнесу.

Кичко І.І. зазначає, що до немонетарних чинників роботодавець зазвичай звертається в двох випадках: бажаючи заощадити на грошову винагороду і оптимізувати витрати на персонал або в протилежній ситуації – коли первинні матеріальні потреби співробітників і бізнесу задоволені та пора вже подумати про «їжу духовну». У першому випадку, власник помилково вважає, що нематеріальна мотивація обійдеться йому меншими силами і засобами, ніж традиційні грошові виплати. Однак, намагаючись перехитрити працівників, власник бізнесу нерідко прораховується сам.

При розробці системи мотивації роботодавець не повинен здаватися «типово жіночим» питанням – «як?» (наприклад, як краще організувати свято, семінар, атестацію, привітати іменинників і т. д.). Перш ніж починати застосовувати дієвий, на думку роботодавця і, на перший погляд, не дуже витратний кадровий «допінг», набагато більш доречно поставити «типово чоловіче» питання – «навіщо?». Припустимо, навіщо вигадувати нові бонусні схеми для топів, з якою метою планується проводити навчальний семінар, і що компанії і працівникам дасть корпоративний виїзд в санаторій.

На жаль, більшість вітчизняних підприємств використовує прямо протилежний підхід – від часткового до загального. Найчастіше матеріальні і нематеріальні «фішки» винаходяться і застосовуються без урахування реальних потреб бізнесу і очікувань співробітників, а головне – без об'єктивної оцінки ефективності застосовуваних інструментів.

І хоча інтуїтивне управління бізнес-процесами з розвитком підприємництва змінюється технологізацією всіх сфер діяльності компанії, управління персоналом не піддається автоматизації. Відкоригувати поведінку можна, але «перепрограмування мізків» – вже з області фантастики. Хтось стане лояльніше тому, що роботодавець звернув увагу на його дитину і організує дитяче свято, для іншого набагато важливіше мати можливість

проявити ініціативу на робочому місці. Наприклад, для окремих співробітників наставництво – хороший стимул і показник того, що його досвід і знання оцінені керівництвом, однак близько 75% працівників таку «винагороду» сприймуть як тягар і ні за які додаткові гроші не погодяться навчати новачків. Як вибрати того, для кого наставництво буде мотивуючим фактором? Як не промахнутися у виборі стимуляторів? У будь-якому випадку роботодавець платить за все, і розсудлива людина розуміє: компанія надала йому те, за що він виклав би власні гроші. Але чи оцінить він цю турботу? Як вгадати, кому що дати?

Як акцентує увагу В.В. Ровенська, керівники, які створили успішний бізнес, нерідко дивують своєю «рентгенівською» інтуїцією в області кадрів. Але одна справа – керувати десятком співробітників, і зовсім інша – коли штат перевищує 500 – 1000 чоловік. Всі по-різному відчують нюанси кадрової політики: глава компанії бачить одне, у лінійного керівника – інше, менеджер середньої ланки бачить зовсім іншу картину, у кадровика свій погляд на персонал, тому в зростаючому бізнесі інтуїтивно створювати систему мотивації можна, потрібні певні методики, інакше можна отримати хаос.

Найбільш «продвинуті» компанії намагаються використовувати при розробці та впровадженні системи мотивації індивідуальний підхід (особливо коли мова йде про ключових співробітників) з опорою на технологію. В якості фундаменту мотиваційної політики використовуються різні методики (наукові або з претензією на науковість) – такі, наприклад, як піраміда потреб Абрахама Маслоу, система «Мотивація-стимул» Володимира Герчикова. Зараз в Україні поступово набирає популярність «система Томаса», що дозволяє скласти профільний аналіз особистості, формувати команди і створювати гнучкі мотиваційні програми. А деякі підприємства винаходять власні теорії за правилами мотивації.

Проте, існує ряд загальних правил, не дотримуючись які «алхіміки» кадрового управління ризикують перетворити будь-яку систему мотивації в потужний антистимулятор.

Перше: система мотивації не буде ефективною, якщо вона базується тільки на грошових стимулах і не включає немонетарну складову. Підвищення винагороди рано чи пізно перестане приносити віддачу, на яку розраховує роботодавець. Більш того, завищена зарплата починає демотивуючий, «охолоджуючий» вплив. Співробітники при такому підході нерідко перестають працювати ефективно і починають триматися за місце будь-якими способами, нерідко на шкоду бізнесу.

Звідси випливає друге правило: грошова мотивація, в якій би формі вона не здійснювалася, повинна знаходитися в прямій залежності від результатів праці, від того, наскільки ефективно працює працівник або бізнес-підрозділ. Перший час співробітник «відпрацьовує» гроші, після чого психологічно готовий до нових підвищень, і якщо зростання винагороди входить в звичку і не пов'язаний з ККД працівника, це вже перестане стимулювати. Недарма HR-експерти називають гроші короткостроковим стимулятором, так званими інвестиціями першого порядку і стверджують, що якщо підприємство здатне платити конкурентоспроможну зарплату, для підвищення лояльності має сенс направляти ресурси в розвиток системи немонетарних стимулів.

Правило третє: під час планування та реалізації комплексу немонетарних стимулів, роботодавцю необхідно відразу позбутися ілюзій з приводу того, що вдасться ошчасливити всіх. По можливості слід застосовувати диференційований підхід з урахуванням потреб людей, навіть якщо мова йде про пересічний персонал. Колектив може по-різному оцінити додаткові пільги. Якщо штат складається з молодих енергійних співробітників, то, припустимо, добровільне пенсійне страхування будуть не найцікавішими стимуляторами, а, наприклад, оплата абонементу у фітнес-клуб, навпаки, додасть лояльності. У той же час співробітники середнього віку, більш трепетно відносяться до свого здоров'я, швидше за все, зроблять вибір на користь здоров'я та світлого пенсійного майбутнього.

Співробітника, який, орієнтований на підвищення кар'єрного та особистісного росту, порадує можливість отримання за рахунок фірми

додаткової освіти, а для іншого співробітника хорошим стимулом стане пільгова путівка в санаторій. Правда, і тут можливі виключення. Однією з найбільш серйозних проблем мотивації експерти називають широкий спектр життєвих орієнтирів і внутрішніх цінностей співробітників: те, що є привабливим для менеджера, може не знайти відгуку в душі дизайнера, а те що цінує виробничий персонал, є неактуальним для айтишників. З урахуванням цього бажано знайти ключик до потреб кожного більш-менш цінного кадра, при цьому не потрібно робити ставку на загальні уніфіковані стимули.

Те ж саме стосується і так званих організаційних мотиваторів – створення оптимальних умов роботи. За словами А.М. Колота, організаційні стимули можна зробити не надто витратними, якщо визначити особливості мотиваційної спрямованості особистості співробітника. Для людини з високим ступенем відповідальності і самоконтролю найбільш ефективний вільний графік і автономія роботи. Однак якщо такі умови праці надати людині з так званою «уникаючою» мотивацією, орієнтованого не на досягнення цілей, а на уникнення невдач, він запросто зведе роботу нанівець або навіть «уб'є» бізнес, якщо володіє певним обсягом влади. Наприклад, програмісти з однієї комп'ютерної компанії, з захопленням розповідали про те, що у них в офісі є кухня і спальня, і їм дозволяється не йти на ніч додому. Для них цінним є те, що вони можуть добу ударно попрацювати, а потім, скажімо, кілька днів не виходити на роботу. А для компанії важливо, що персонал ефективно справляється з покладеними на нього завданнями. І для цього зовсім необов'язково щодня відсиджувати в офісі «від і до».

Правило четверте: ніщо не коштує так дешево і не цінується так дорого, як увага. У зв'язку з цим експерти вважають одним з найбільш дієвих і недорогих методів немонетарної мотивації прояв інтересу до особистості співробітника (чи то рядовий співробітник або топ) і визнання його професійних успіхів. Цей інструмент включає в себе цілий комплекс заходів – від усної подяки і допомоги у важкій життєвій ситуації до вручення подарунків з ім'ям працівника або брендом фірми.

Правило п'яте: система мотивації повинна еволюціонувати в міру розвитку бізнесу. Зрештою, перед компанією постійно виникають нові завдання, а у персоналу з'являються нові потреби. Загалом, щоб кадровий «допінг» виправдовував очікування співробітників і відповідав цілям бізнесу, потрібно періодично, не рідше разу на рік проводити аудит системи мотивації та моніторинг лояльності персоналу, і вже за підсумками отриманих результатів коригувати систему стимулів.

До важливих факторів, що впливають на лояльність співробітників, належать атмосфера в колективі і сильний бренд компанії.

Сильний бренд – робота в відомій організації з хорошою репутацією служить для людини підтвердженням особистої успішності. При цьому топів приваблює ще й бренд сильного лідера – голови компанії, з яким цікаво співпрацювати. Тому для будь-якого роботодавця важливо не тільки формувати сприятливий імідж на зовнішньому ринку для залучення кращих професіоналів, а й приділяти увагу внутрішнього піару, підвищуючи цінність бренду в очах свого персоналу. Кожен співробітник повинен не тільки бачити стратегію розвитку бізнесу, а й чітко розуміти, яким чином його діяльність пов'язана з загальними цілями компанії. До речі, грамотний внутрішній піар передбачає і правильну подачу різних стимулюючих програм, що діють на підприємстві. Інакше витрати роботодавця на додаткові стимули і знаки уваги будуть сприйматися персоналом як щось само собою зрозуміле і тому не матимуть особливої цінності.

Як відзначають HR-фахівці, все частіше при пошуку ідеального місця роботи співробітник звертає увагу на сприятливий психологічний клімат в колективі. При проведенні масштабного дослідження умов праці на підприємстві «XXX» з'ясувалося, наскільки висока потреба людей в теплих дружніх відносинах в колективі, наскільки серйозну роль при утриманні кадрів відіграє позитивна атмосфера на підприємстві: 94% співробітників вважають цей фактор одним з найбільш привабливих умов праці.

Правда, одними лише «пряниковими» методами підвищити ефективність кадрового ресурсу навряд чи можливо. «Інакше не буде руху вперед», - стверджує В.Б. Васюта. На його думку, потенційна загроза позбавлення частини доходу або привабливих бонусів служить органічним доповненням до системи заохочення.

«Батіг» здебільшого повинен бути адресований працівникам, чий деструктивний настрій починає переважати над цінними професійними якостями, причому замінити цих людей в даний момент з яких-небудь причин не представляється можливим, а позитивна стимуляція не приносить віддачі.

Але, застосовуючи «Антидопінг», в будь-якому випадку, не слід використовувати заходи, що виходять за рамки Трудового кодексу. При цьому керівник повинен точно сформулювати причину покарання (усного осуду, догани, штрафу, позбавлення премії, бонусів і т. д.) І вказати, яким чином працівник міг би уникнути помилок.

Ніколи не слід карати співробітника негайно, спонтанно, перебуваючи під впливом бурхливих негативних емоцій: для об'єктивного сприйняття того, що сталося експерти радять взяти тайм-аут і проаналізувати причини події. Не виключено, що і приводів для осуду та покарання немає, а, як відомо, несправедливі закиди і підозри – потужний демотиватор і знищувач лояльності.

Не слід також влаштовувати покарання та «розбірки» в присутності колег і підлеглих того працівника, який проштрафився, особливо якщо в колективі панує дух суперництва: наслідки такого показового «розбору польотів» цілком передбачувані і практично незворотні.

1.2 Основні теорії мотивації персоналу до підвищення продуктивності праці та стимулювання трудової діяльності

Існує велика кількість теорій мотивації персоналу, що описують мотиви виконання трудової діяльності співробітників і дозволяють трактувати та прогнозувати їх поведінку в різних ситуаціях.

Як було зазначено вище мотивація (від лат. motus – цілеспрямований рух, дія) – це складова частина загальної корпоративної культури підприємства. При цьому розробка системи мотивації персоналу, якщо вона проведена грамотно, дозволяє роботодавцю швидше досягти стратегічних цілей і реалізувати плани розвитку, а працівникам – отримувати задоволення від своєї трудової діяльності.

Таким чином, мотивація персоналу – комплекс заходів, спрямованих на створення у співробітників внутрішнього стимулу до якісної та результативної праці. Прогресивний керівник просто зобов'язаний уміти мотивувати персонал. Від цього виграють всі, починаючи від рядових працівників, закінчуючи найвищим керівництвом фірми. У наукових психологічних дослідженнях на тему управління персоналу і лідерства були створені численні теорії про ефективну мотивацію персоналу. Перелічимо найбільш відомі:

- Теорія Фредеріка Тейлора;
- Теорія Абрахама Маслоу;
- Теорія Фредеріка Герцберга;
- Теорія Девіда Макклелланда;
- Теорія Дугласа МакГрегора «Х і Y»;
- Комплексна процесуальна теорія мотивації (Лайман Портер, Едвард Лоулер)
- Теорія Врума (Теорія переваг, очікувань VIE)
- Теорія Адамса (Теорія справедливості, рівності та неупередженості)
- Решта теорії мотивації персоналу:

Теорія Фредеріка Тейлора

Згідно даної теорії, працівники організації в значній мірі зацікавлені в праці, якщо матеріальна винагорода тісно пов'язана з результатами їх праці. Грошове стимулювання – єдина основа високих виробничих показників. Виходячи з теорії Тейлора, продуктивність праці можна підвищити наступними способами:

- установка норм виробітку;

- погодинна оплата;
- примус з боку керівництва;
- наявність інструкцій і чіткого алгоритму дій на робочому місці.

На його думку, трудовий процес для працівника є інстинктивним, і людина прагне реалізувати себе тільки на фізіологічному рівні. У зв'язку з цим Тейлор вважає, що логічно використовувати в якості мотивації примус, приписує строго слідувати дисципліні, мінімальний показник виконаних робіт, а також погодинну оплату.

Теорія Абрахама Маслоу

Відповідно до цієї теорії, людиною рухають не тільки інстинкти, а й бажання отримувати матеріальне задоволення від своєї праці. Абрахам Маслоу стверджував, що для того, щоб ефективно стимулювати своїх працівників, необхідно вивчити їх потреби.

В ієрархії потреб виділяють п'ять рівнів:

- 1) фізіологічні потреби;
- 2) потреба в безпеці (як фізичної, так і економічної);
- 3) потреба в любові, приналежності (соціальні потреби);
- 4) потреба в повазі, визнанні;
- 5) потреба в самовираженні.

Якщо задоволені потреби нижчих рівнів, то для мотивації працівника до праці потрібно активізувати наступний, більш високий рівень потреб.

Теорія цього психолога говорить, що люди шукають в роботі задоволення своїх потреб, які розташовані в порядку зростання. На самому нижчому щаблі піраміди розташовані фізіологічні потреби (все, без чого не можна існувати – їжа, тепло і т.д.). Далі йде необхідність в безпеці (відчуття відсутності невдач). Потім слідує потреба в любові (інакше, бути прийнятим в суспільстві, трудовому колективі) і визнання. І на самій вершині піраміди розташовується бажання самореалізації – розвиток свого Я.

Список потреб складено таким чином, що перший пункт найбільш важливий, а останній менш значущий. Керівнику необов'язково виконувати всі на 100%, але важливо спробувати торкнутися до кожної потреби.

Потреби, відображені Маслоу в даній піраміді, є дуже хорошими видами впливу на персонал.

Теорія Фредеріка Герцберга

Полягає в тому, що продуктивність працівників залежить від двох складових: зовнішніх умов трудової діяльності (рівень оплати, додаткові премії, бонуси, пільги тощо.) І внутрішніх потреб кожного окремого співробітника (любов до своєї роботи, бажання досягти кар'єрних висот і ін.) .

У двохфакторній моделі трудової мотивації Герцберга виділяються дві великі категорії:

- 1) гігієнічні фактори;
- 2) мотиватори.

Гігієнічні чинники, чинники підтримки (політика компанії і управління, умови праці, заробітна плата, міжособистісні відносини з керівником, ступінь безпосереднього контролю за роботою) носять превентивний характер і можуть викликати у працівника почуття незадоволеності, але вони не є мотивуючими факторами.

До мотиваторів відносяться потреби більш високого порядку, такі, як виробничі досягнення, суспільне визнання, робота сама по собі, відповідальність і можливість кар'єрного росту.

Завдання менеджменту – усунення подразників (задоволення базових потреб) та використання мотиваторів (задоволення вищих потреб)

Теорія Девіда Макклелланда

Теорія мотивації Девіда Макклелланда передбачає, що поведінка співробітників залежить від таких факторів, як потреба у визнанні, потреба у владі і потреба досягнення успіху.

Виділяються три домінуючі потреби:

1) Потреба бути причетними до якого-небудь процесу (аффіліація). Це співробітники, які хочуть визнання і поваги. Вони люблять працювати в організованих групах.

2) Потреба працівників управляти і впливати на інших людей (влади).

Людей з цією потребою можна розділити на 2 групи. Перші просто хочуть керувати іншими. Другі прагнуть до вирішення групових завдань.

3) Потреба в досягненні успіху. Люди з такою потребою прагнуть кожен раз виконувати свою роботу краще, ніж в попередній раз. Люблять працювати поодиночці.

Теорія Дугласа МакГрегора «Х і Y»

Теорія мотивації Дугласа МакГрегора ґрунтується на тому, що людьми можна управляти 2 способами.

Використовуючи теорію Х, управління здійснюється за допомогою авторитарного режиму. Передбачається, що колектив людей не організований, люди ненавидять свою роботу, всіляко ухиляються від виконання своїх обов'язків, потребують жорсткого контролю з боку керівництва. У такому випадку для того щоб налагодити роботу, необхідно постійно контролювати співробітників, спонукати їх до сумлінного виконання посадових обов'язків, розробити і впровадити систему покарань.

Теорія Y кардинально відрізняється від попередньої. Вона заснована на тому, що інші самі мотивують себе на потребу працювати і знаходять внутрішнє задоволення в праці, колектив працює з повною самовіддачею, всі працівники підходять відповідально до виконання своїх обов'язків, люди самоорганізуються, проявляють інтерес до роботи, прагнуть розвиватися – правда, якщо для цього створені необхідні умови. Тому управління такими працівниками вимагає іншого, більш лояльного підходу.

Комплексна процесуальна теорія мотивації (Лайман Портер, Едвард Лоулер)

В основі цієї теорії лежить той факт, що людина бажає досягти задоволення, уникаючи болю. Керівник, діючи згідно з цією теорією, повинен

частіше заохочувати співробітників і рідше застосовувати покарання. Включає в себе елементи теорії очікувань і теорії справедливості. Базується на п'яти змінних величинах:

- 1) витрачені зусилля;
- 2) сприйняття, очікування;
- 3) отримані результати;
- 4) винагороду;
- 5) ступінь задоволення.

Основний висновок: результативна праця веде до задоволення.

Теорія Врума (Теорія переваг, очікувань VIE)

В особливості теорії мотивації персоналу по Вруму лежить той факт, що людина максимально якісно виконує ту роботу, яка, на його думку, задовольнить його потреби.

Мотивація поведінки працівника визначається трьома факторами:

- 1) силою впевненості в тому, що конкретні дії приведуть до конкретного результату;
- 2) силою впевненості в тому, що конкретний результат призведе до конкретного винагороді;
- 3) привабливістю або сприйняттям винагороди.

Сила мотивації є функція від суми валентностей результатів (включаючи інструментальність), помножених на очікування, причому валентність (V – Valence) – це стійкість переваг працівника щодо конкретного результату ($Y = +1, 0, -1$); інструментальність або значимість (I – Instrumentality) – це еталон суб'єктивної оцінки працівника: веде або не веде вихідну дію до досягнення поставленої мети ($-1 < I < +1$); очікування (E – Expectancy) – це ймовірність досягнення певного результату ($0 < E < 1$)

Теорія Адамса (Теорія справедливості, рівності та неупередженості)

Сенс даної теорії мотивації Адамса в наступному: праця людини повинна відповідно винагороджуватися. Якщо працівнику недоплачують, то він працює гірше, а якщо переплачують, то він працює на тому ж рівні. Виконана робота

повинна справедливо оплачуватися. Основним джерелом трудової мотивації є неупередженість або справедливість, яку працівник очікує зустріти в трудовому колективі. Якщо відношення «віддача – вихід», яке отримує працівник (винагороду), до «вкладу – входу» в виконання роботи виявляється не рівним з його точки зору аналогічним співвідношеннями інших працівників, то це ознака несправедливості і відповідно передумова виникнення психологічної напруги. Відповідно до даної теорії адекватність винагороди оцінюється за співвідношенням «входу» і «виходу».

Решта теорії мотивації персоналу:

Теорія Z (Вільям Оучи)

Турбота про кожного працівника організації, як трудового життя, залучення працівників до групового прийняття рішень – ось передумови розкриття їх потенціалу

Теорія людських відносин (Фредерік Дж. Ретлісбергер, Елтон Мейо, Ренсис Лайкерт)

Ключовим фактором мотивації є керівник. Саме керівник повинен дати відчути працівникові, що він є членом колективу і займає в ньому важливе місце. При цьому сповідається демократичний стиль керівництва.

Теорія ERG (Клейтон Альдерфер)

Виділяють три групи потреб:

- 1) потреби існування (виживання, фізичне благополуччя, оплата праці) – ExistenceNeeds;
- 2) потреби в зв'язках (міжособистісні зв'язки, встановлення контактів, повагу, оцінка особистості) – RelatednessNeeds;
- 3) потреби в зростанні (внутрішнє прагнення до розвитку творчого потенціалу, самореалізації) – GrowthNeeds. Згідно ERG-теорії відкидається жорстка ієрархія.

Теорія установки цілей (Едвін А. Локе)

Свідомі потреби працівника визначають його дії. Мета буде впливати на зусилля, що докладаються і впливати на вибір поведінки.

Теорія зміни поведінки, теорія підкріплення (Беррес Фредерік Скіннер)

Поведінка може бути керованою, уточненою і зміненою завдяки певним змінам в системі заохочень і покарань.

Теорія «математичного» очікування (Джон Аткинсон, Н. Фізер)

Мотивація працівника до реалізації певного завдання є функція, складовими якої є сила мотиву продуктивної праці, суб'єктивна ймовірність (очікування) успіху і привабливість завдання (валентність).

Теорія атрибуції (Фріц Хайдер)

Внутрішні сили (особисті якості, такі, як здібності, зусилля, стомлюваність) і зовнішні сили (властивості навколишнього середовища), доповнюючи один одного, визначають поведінку працівника.

Теорія атрибуції – це теорія про те, як люди пояснюють поведінку інших: приписують вони причину дій внутрішнім диспозиціям людини (рисам характеру, мотивами і установкам) або зовнішнім ситуаціям.

Теорія контролю (Вільям Глассер)

Пов'язана з відчуттями працівника, а саме з тим, наскільки він контролює свою виробничу діяльність. Вважається, що від усвідомленого контролю залежить задоволеність працею.

Теорія представництва (Мішель Дженсен, Вільям Мексінг)

Ключовим моментом теорії є те, що інтереси власників організації та її працівників можуть відрізнятись, причому цю розбіжність можна зменшити за допомогою встановлення відповідних винагород.

Теорія Джона П. Кемпбелла, Марвіна Д. Даннетт, Едварда Е. Лоулера і Карла Е. Уейка мл.

Мотивуючий вплив на людей здійснює визначення того, наскільки нагальні їх потреби і очікування, наскільки їх дії спонукають до досягнення поставленої мети і яких результатів досягли інші люди при подібних обставинах.

Теорія Герберта Кауфмана

Організаційна та професійна спеціалізація можуть розвивати бажання і можливість працівників відповідати цілям організації.

Теорія Роберта Престаса

Запропоновано потрібна класифікація моделей організаційного пристосування:

- 1) «ті, хто просуваються вгору» – ті, хто розуміє і приймає всі цінності організації;
- 2) «індиферентні» – ті, хто відкидає такі цінності і знаходить особисте задоволення поза роботою;
- 3) «амбівалентні» – ті, хто хоче користуватися благами, які дає організація, але не відповідає її вимогам.

Теорія Вернера Зігerta і ЛючіїЛанга

Критерій оптимальності мотивації і заохочень – забезпечення взаємної задоволеності організації (керівництва) і індивіда. Увага акцентується на емоційну сторону виробничих проблем.

Теорія В. Арнольда

Результативність мотивації визначається напрямом та якістю зусиль, а не їх підсумовуванням. Продуктивність мотивації посилюється енергією цілеспрямованості поведінки, просуванням особистості до ефективних для організації вчинків.

Концепція редизайну праці (Дж. Хакман і ГрегОлдхем)

Мотивованість роботою слід вимірювати за допомогою наступних п'яти характеристик:

- 1) різноманітність роботи;
- 2) закінченість роботи;
- 3) значущість роботи;
- 4) автономність в роботі;
- 5) зворотний зв'язок (можливість оцінки результатів власних зусиль).

Теорія Томаса Стюарта

Робота з персоналом вимагає створення комплексних мотиваційних програм. При цьому працівники організації отримують свої руки чотири символи звільнення:

- інформацію;
- знання;
- владу;
- винагороду.

1.3 Рецепти успішної мотивації персоналу

Питання мотивації праці та стимулювання трудової діяльності працівників цікавили людство завжди, не зважаючи на етапи економічного та соціального розвитку суспільства. В даному питанні нашого диплому ми розглянемо саме нестандартні методи та підходи до мотивації.

Складно зустріти людину, яка задоволена своєю роботою на всі 100%. І на це є причини: більшість людей займається не тим, що подобається, а тим, що приносить гроші. Однак грамотний керівник може організувати робочий процес так, щоб співробітники ходили на роботу із задоволенням. Для того, щоб бізнес процвітав, без мотивації персоналу не обійтися.

Стимулювання працівників підвищує їх продуктивність, якість виконання обов'язків, а також дає поштовх до розвитку організації. Як було зазначено у попередніх розділах нашого диплом, система мотивації співробітників є комплексом заходів, спрямованих на виникнення у працівника підсвідомого бажання виконувати свої обов'язки більш якісно і ефективно.

Розглянемо простий приклад : є два офіси. В одному начальнику байдужий його колектив. Він дбає тільки про роботу. Кожен підлеглий, який проштрафився ризикує отримати стягнення, а то і зовсім бути звільненим. Звичайно, працівники продовжують працювати, але не за бажанням, а з примусу. І другий варіант. У цьому офісі начальник постійно вигадує нестандартні стимули і винагороди. У такому колективі панує дружба і взаємовиручка. Співробітники розуміють, заради чого працюють. Вони

прагнуть постійно розвиватися, сприяють просуванню організації і отримують задоволення від виконаної роботи.

Грамотне використання методів стимулювання дозволяє:

- залучати гідних, високоінтелектуальних та продуктивних працівників;
- скоротити плінність кадрів;
- виявляти і заохочувати лідерів;
- контролювати систему оплати праці.

Знання способів стимулювання та вміння грамотно застосувати їх на практиці гарантує не тільки задоволення персоналу, а й самого керівника.

А тому, постановка завдання є досить актуальною, адже багато керівників в процесі своєї управлінської діяльності стикаються з проблемами такого характеру як «Чому працівники не використовують свій потенціал?», «Де шукати коріння мотивації», «В чому полягають істинні причини зниження мотивації персоналу?», «Як мотивувати себе самостійно?». І таких питань може бути безліч...

Перш, ніж отримати відповіді на ці та інші питання, що стосуються мотиваційної сфери трудової діяльності, потрібно з'ясувати наступні моменти.

У керівників не завжди виходить ефективно вмотивувати працівників до ефективного виконання поставлених перед ними завдань через наявність у працівників певних видів бар'єрів. На перший погляд це може здаватися дивним, адже які можуть бути бар'єри, якщо діяльність керівника спрямована на досягнення цілей тих, кого ж і мотивує керівництво.

Але такі бар'єри існують, це:

- нерозуміння своїх власних цілей та відсутність бажання розвиватися;
- недовіра до керівництва (або компанії в цілому), постійне очікування «покарання» як норми управління;
- звичка маніпулювати.

Важливим питанням для успішної мотивації є з'ясування сильних та слабких мотиваторів в трудовій діяльності. Самими сильними мотиваторами на

думку вчених Гріфіна Р. та Яцури В.є реалізація глибинних потреб (цінностей) працівника. А самі слабкі мотиватори – це так званий «стандартний соціальний пакет» або регулярні премії. Чому так відбувається? Тому, що перший вид мотивації спрямований на потреби працівника, а другий спосіб мотивації зрівнює всіх. Безумовно, якщо соціальний пакет передбачає дуже високий рівень пільг та гарантій – він буде утримувати працівника на роботі, але мотивувати краще виконувати свої трудові обов'язки та більш ефективно працювати він не буде.

Також не потрібно розглядати систему мотивації окремо від всієї HR – системи в організації. Якщо керівництво сформувало такий колектив, та підбрало таких працівників, які не є здатними виконати певні роботи чи завдання – як їх не мотивуй, вони ефективно працювати не зможуть.

Якщо на підприємстві чи в організації не збалансований процес «оцінка – навчання», не дотримується баланс «праця – відпочинок», ніяка система мотивації не зможе бути ефективно реалізованою. Працівники будуть «вигорати», та як наслідок – домотивуватися. Вийде ситуація як у цитаті Джима Рона: «Однієї мотивації недостатньо: якщо ви маєте на роботі бовдура, то у результаті ви отримаєте мотивованого бовдура...»

Так навіщо ж впроваджувати систему мотивації в компанії?!

Для того, щоб команда працювала результативно і власник бізнесу міг легко делегувати будь-які зони відповідальності команді, міг покластися на співробітників і не переживати, що завдання, які він ставить, будуть не зроблені. Міг приділяти свій час іншим проектам і розвивати бізнес.

Керівники намагаються вирішувати проблеми не на тому рівні, на якому ці проблеми виникли. В системі мотивації більшість керівників вбачає таку собі «чарівну таблетку», яка невідомим чином впорається з усіма труднощами, що пов'язані з роботою команди. Щоб уникнути цієї ментальної пастки, потрібно розуміти що тут необхідний зовсім інший підхід.

Як же правильно мотивувати і підвищувати продуктивність співробітників в компанії?

Формула успішної команди (співвідношення А-рівня, В, С-рівня співробітників). У будь-якій організації працюють люди 3-х типів: люди А рівня, В рівня і С рівня.

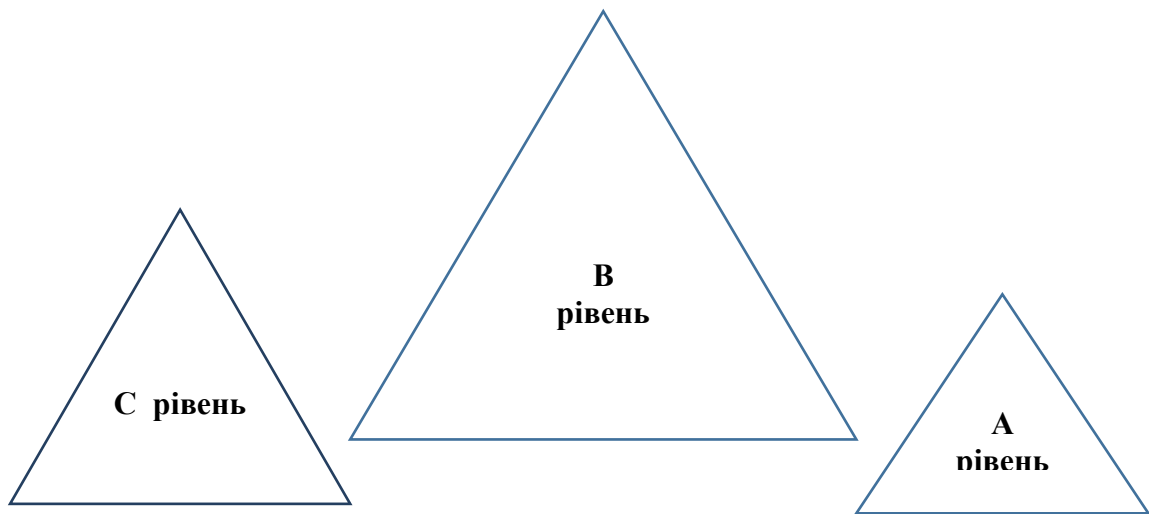


Рисунок 1.1 – Співвідношення в різних компаніях різних А, В і С рівня співробітників

Співробітники С рівня – це такі повільні, ледачі і часто безвідповідальні працівники. Вони часто приходять в організацію, дивляться на рівень продуктивності інших і пристосовуються робити менше, ніж інші.

Співробітники В рівня – середньопродуктивні працівники які є виконавчими, працюють трохи менше, ніж працюють суперстари (А рівень) в організації.

Співробітники А рівня (супер-стари) – найбільш мотивовані та амбіційні працівники і працюють більше всіх.

Стандартна ситуація: Співробітників А рівня – 10%, співробітників В рівня – 80%, співробітників С рівня – 10%.

Логіка і здоровий глузд говорить нам про те, що працівників А-рівня не потрібно мотивувати. Вони самі мотивовані працювати продуктивно, показувати результати. Люди А-рівня потрапляючи в організацію, якщо розуміють, що не зможуть стати кращими, вийти в ТОП, то вони залишають цю організацію і знайдуть компанію, в якій вони можуть вийти в ТОП. Ці люди завжди знаходяться в перших рядах. Вони завжди самі мотивовані, амбіційні і

працюють більше всіх. Хоча здоровий глузд нам говорить, що нам потрібно акцентувати увагу на В-рівні. Мотивувати, «прокачувати» їх. Але в реальності, як би сильно керівництво компанії не мотивувало В-рівень, такі працівники все одно не будуть працювати краще, ніж А-рівень. Вони все одно працюватимуть трохи менше, ніж А-рівень, але краще С-рівня.

Пропонуємо розглянути такий «рецепт» системи мотивації співробітників: 1. Крок №1 – Визначаються в команді С, В, А-рівня гравців.

2. Крок №2 – Видаляються з команди співробітники С-рівня.

3. Крок №3 – Залишаються працювати тільки гравці В-рівня і А-рівня

4. Крок №4 – Необхідно інвестувати і давати можливість зростання для А-рівня в компанії. В-рівень буде рівнятися на А-рівень і підтягуватися до показників в діяльності А-рівня.

Якщо керівництво видалить С, в бізнесі залишаться тільки А і В. В-рівень співробітники будуть підтягуватися до А-рівня. І тепер замість того, щоб концентрувати увагу на В рівні, керівництво починає працювати з А-рівнем. Управлінському апарату необхідно піднімати планку для А-рівня, рости А-рівень ще вище, і В-рівень, які за своєю природою пристосованці, будуть пристосовуються. Вони будуть бачити, що А-рівень зростає і вони знову ж та будуть самі підлаштовуватися і здійснювати зміни у своїй діяльності в продуктивному напрямку. Потрібно спробувати впровадити цю стратегію в своєму бізнесі і вже завтра буде очевидний результат – всі команда організації працює значно ефективніше. За допомогою цієї стратегії керівник, звільнить собі 90% часу в бізнесі, який раніше він витрачав на рутинні справи.

Також, секрет успішного мотивування на даний час скоріше за все полягає в тому, що в сучасних умовах фінансово – економічної діяльності є дуже актуальним і працівникам і роботодавцям розуміти правило балансу «брати – давати». Зараз спостерігається дуже багато дисбалансу. Або керівництво вимагає дуже великої віддачі, але при цьому не готове оплачувати

працю персоналу, або часто буває, коли компанія демонструє повагу та турботу до працівників, у них виникає враження, що «компанія винна їм».

Нажаль, скоріше за все жоден з науковців не має «вірного та швидкодіючого рецепта» мотивації. Здається, що мотивація, вона як музичний інструмент – весь час потребує налаштування.

Також помилковою є та думка, що мотивація залежить і від певних умов, скоріше за все, вона не залежить від умовних обставин, а також думка про те, що не варто мотивувати «немотивованих» працівників. Адже таких працівників, які є зовсім немотивованими не існує! Інша справа – що їх мотивують не вірно. Так, наприклад у виконавців часто зустрічається мотивація «уникнення». Тут, скоріше за все, буде спрацьовувати система штрафів, але яка буде достатньо зрозумілою та адекватною. Зрозуміло, що її не будуть «любити», але працювати вона буде.

Також треба спонукати самих працівників до самомотивації, націлювати їх на те, що кожна людина достойна жити таким життям, яке їй подобається. І це практично можливо за будь – яких умов та у будь – якій країні. Для цього кожна особистість, яка прагне досягти цієї мети повинна сформулювати та виконувати ряд правил, і які намагатися не порушувати: починаючи від «принципу висипатися» - до регулярного аудиту цілей та бажань. Потрібно «обирати ту роботу, на якій не приходиться працювати» – перефразовуючи Конфуція!

РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ (НА ПРИКЛАДІ МАРКЕТИНГОВОЇ АГЕНЦІЇ «ТРЕНДО-КИЇВ»)

2.1. Характеристика та аналіз маркетингової агенції «Trendo-Київ»

Маркетингова агенція «Trendo-Київ» - одна із найновіших агенцій Києва. Розташована за адресою місто Київ, вулиця Сумська 1, 6й поверх. Створена у рекордно короткі строки, «Trendo-Київ» розпочав роботу у 2015 році. Спочатку агенція мала назву «Adma», але рік тому вони зробили ребрендинг.

«Trendo-Київ» спеціалізується на вирішенні цілого комплексу задач, спрямованих на залучення нових клієнтів в компанію, а також утриманні вже наявних.

Компанія надає повний цикл реалізації проекту (проекти під ключ). Вони мають крутий колектив і не залучають допоміжних працівників з аутсорсу. За допомогою чого керівник контролює строки і взяті на себе зобов'язання. Агенція «Trendo» має досвід роботи з великими проектами та бюджетами. Вони працюють з різними проектами: інтернет-магазинами, онлайн-сервісами, інформаційні сайтами (Vodafone, Comfy, Lodka5, Iqos, WeAssemble, SevenMart, СК Будова і т.д.).

Основними видами маркетингової агенції є:

- eCommerc (електронна комерція), що включає в себе: мультиканальний Digital-маркетинг, безперервну оптимізацію бюджету, тренди і креативний підхід, аналітику та А / В тестування;

- Контекстна реклама: оптимізація і автоматизація, тренди і креативний підхід, стратегія і дослідження ринку, аналітика та А / В тестування;

- Seo-оптимізація - це оформлення внутрішнього і зовнішнього простору сайту відповідно до вимог пошукових систем, таких як Google, Яндекс, Bing і т.д. Основне завдання оптимізації сайту - це збільшення органічного трафіку з пошуку [14]. Завдання, які компанія вирішує для бізнесу: тренди і креативний підхід, робить акцент більш на технічну частину, працює в режимі HighLoad;

- Соцмедія: роблять фокус на ROMI, слідкують за трендами і малюють креатини з усіма маркетинговими правками, складають точний портрет аудиторії, використовують індивідуальний, стратегічний підхід;

- Web-аналітика брендів: роблять розрахунок ROMI, усі бізнеси попереду конкурентів за 1-2 місяці, масштабування бізнесу, проводять оптимізація витрат.

Далі розглянемо середовище, в якому працює компанія: виділимо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози компанії (табл.1).

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз маркетингової агенції «Trendo-Київ»

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|--|---|
| Увесь персонал немає досвіду у своїй роботі, але мають 2 місяці стажування за які компанія робить під себе професіоналів | Наявність комп'ютерів, які мають багато проблем |
| Кожен працівник має кар'єрне зростання та мотивацію в компанії | Можливі просрочення по дедлайнам |
| Кожну неділю агенція проводить тимблдинги | Компанія не оплачує додаткові курси |
| Смачна кава в офісі | Недостатність часу на поставлені задачі |
| Можливість розвиватися у вибраному напрямку | Незручне місце розташування |
| | Немає відпочинку для глаз |
| Можливості | Загрози |
| Співпраця з клієнтами із США | Компанія досить новенька в даній ніші, а в Києві багато конкурентів |

Місія підприємства – сукупність найзагальніших настанов і цільових установок, які характеризують мету існування (призначення) підприємства і принципи його діяльності.

Місія маркетингової компанії «Трендо-Київ»: постійне застосування в своїй діяльності інноваційні підходи щодо впізнання бізнесу.

Основними символами даної компанії є фірмовий знак наступного вигляду:



Рисунок 2.1 - Логотип компанії «Трендо-Київ»

Основним слоганом маркетингової компанії «Трендо-Київ» є: «Будучи єдиним цілим, ми кожен день горимо пошуком нових digital трендів, щоб бути на крок попереду».

Після формулювання місії визначають головні стратегічні цілі, які окреслюють напрям і кінцеві результати діяльності. Цілі перетворюють місію на конкретні зобов'язання компанії.

Підприємству, що має чітко, зрозуміло і правильно сформульовану місію, значно легше дається вироблення і реалізація стратегії, воно ефективніше використовує потенціал ринку, легше долає проблеми, породжені конкуренцією.

Цілі підприємства – сформульовані у процесі стратегічного планування конкретні кінцеві результати, яких підприємство прагне досягти через певний проміжок часу.

На відміну від місії, яка задає загальні орієнтири, напрями розвитку підприємства, що визначають сенс його існування, цілі фіксують кінцеві етапи, до яких воно прагне. З обґрунтування цілей, як правило, починається робота над формуванням стратегії підприємства, оскільки заради їх досягнення воно формується, функціонує і розвивається як соціальна система.

У цілях реалізуються об'єктивні і суб'єктивні чинники стратегічного управління організацією, адже вони повинні відповідати об'єктивним законам, без чого не будуть реальними, а значить – і досяжними. Водночас цілі є продуктом свідомості, формулюються людьми і відображають їхні інтереси.

Цілі є основою критеріїв для визначення проблем, прийняття рішень, контролювання й оцінювання результатів діяльності, матеріального і морального заохочення співробітників.

Основні групи цілей, що стоять перед маркетинговою компанією «Трендо-Київ»:

- економічні, фінансові:
 - 1) підвищення прибутковості;
 - 2) забезпечення фінансової стабільності агенції;
 - 3) подолання кризи, в якій опинилася маркетингові агенції та світова економіка в цілому;
 - 4) запровадити з 2022 року систему безперервного навчання, підвищення кваліфікації персоналу;
 - 5) вийти в лідери на вітчизняному ринку маркетингових агенцій.

2.2 Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу в компанії «Трендо-Київ»

Кожний тім лід – це успішний керівник, який точно знає, як «запалити» вогник у співробітника, при цьому мотивувати його не заробітньою платнею, а знайти той самий «вмикач», за допомогою якого співробітник буде хотіти працювати на результат та з ентузіазмом.

Система мотивації в компанії «TRENDО-КИЇВ» розрахована, як на одного працівника так і на цілу команду і спрямована на досягнення цілей компанії без переробітку і вигорання.

Фактори, котрі зумовлюють поведінку працівника та мають прямий вплив на розвиток процесів агенції:

- фізичний особистості працівника (вік, стать тощо);

- рівень самосвідомості та освіченості;
- професійна підготовка;
- психологічний клімат у колективі;
- вплив зовнішнього середовища [15].

В даному розділі пропоную розглянути та проаналізувати систему мотивації працівників на на прикладі маркетингової агенції «Трендо-Київ».

Згідно зі слів директора компанії система стимулювання працівників маркетингової агенції «Трендо-Київ» включає всебічне навчання персоналу, 2 місяці стажування, управління проектами, формування позитивного іміджу компанії всередині компанії, тимбилдинги 2 рази на рік, робота на виїзді (поїздка у Карпати чи на море), формування ефективної співпраці між персоналом.

Проживши атмосферу компанії, можу виділити рецепти успіху, що впливають на мотивацію персоналу:

Хороша заробітня платня за рівнем кваліфікації: «Junior», «Middle», «Senior», «Lead». Заробітня платня молодшого спеціаліста стартує від 15 тис.грн., а зарплата середнього спеціаліста і вище тримається в таємниці, але і вони навряд чи ображені;

Комфортний офіс (знаходиться в 10 хвилина від метро);

- Дуже круті робочі місця (кожен має своє робоче місце, ортопедичний стілець і місце для своїх забаганок);
 - Можливість працювати де завгодно (кімната для відпочинку, кухня, закриті кімнати, в навушниках);
 - Відвідування спортивного залу під час робочого процесу.
- Головне – результат: кожен має свій план на місяць і зовсім неважливо яким способом, вони його виконують, головне, щоб усе було зроблено до дедлайну;
 - Виконують роботу круто, щоб на тебе всі рівнялися. Що мається на увазі, кожен може бачити твою роботу (критикувати чи навпаки похвалити) за

допомогою цього мотивація зросте чи впаде і співробітник буде розуміти в якому напрямку рухатися.

Дізнавшись про всі ці дрібниці, я була у шоці і захотілося залишитися не тільки на період парктики.

В компанії діє корпоративна програма «Planfix», де працівники можуть відслідковувати робочі часи, план робіт на місяць, ставити один одному задачі та вести планер.

Компанія «Трендо-Київ» здійснюючи свою мотиваційну політику притримується наступного правила: «Для нас важливо досягти цілей клієнта. І ми впевнено приймаємо виклики на нові проєкти!»

Основні переваги працевлаштування у маркетингову агенцію «Трендо-Київ» – у першу чергу компанія «Трендо-Київ» – це стабільність і впевненість у завтрашньому дні. Адже «Трендо-Київ» – компанія, яка:

- гарантує офіційне працевлаштування згідно КЗпП України;
- дає можливість професійного і кар'єрного росту;
- проводить круту адаптацію персоналу;
- дає можливість вивчати англійську мову чи отримати абонемент в зал за корпоративними знижками.

Система мотивації працівників, якій надає перевагу компанія, спрямована на те, щоб працівники більше брали участь у роботі, яку вони виконують, і тим самим покращували якість роботи.

Дана компанія асоціює своїх працівників. Агенція купляє білети на різні музичні гурти, які сприяють проведенню гарного часу. Крім того, час від часу проводяться організації кількадечних поїздок замість чи в іншу країну. Для працівників організації є можливість безкоштовно відвідувати спортивний комплекс.

Також на підприємстві існують методи покарання працівників. При порушенні певних правил працівник карається відповідно до ситуації. Часто це закінчується інструкцією, але бувають випадки, коли потрібно використовувати більш радикальний метод. Вважається, що і винагорода, і покарання є

мотивуючими факторами. Слід зазначити, що на підприємстві існує не тільки система заохочень, також є штрафні санкції, за яких можливе зниження заробітної платні і позбавлення мотивації до 3х місяців:

1. Просрочення проекту по дедлайну;
2. Запізнення на роботу;
3. Грубі висловлювання перед клієнтом;
4. Звіт не був переданий до рук Аккаунт-менеджера вчасно.

Шанс на підвищення кваліфікації – мотивація, щодо підвищення по кар'єрних сходинках переглядається кожні пів року, тому за 2 роки можна вирости до рівня Тимлида свого направлення.

Отже, проаналізувавши існуючу систему мотивації маркетингової агенції «Trendo-Київ» можна зробити висновки, що умови, які пропонує компанія – чудові, тому працівники завжди працюють на результат.

Але для більш продуктивної роботи працівників підприємства, пропоную удосконалити існуючу систему мотивації.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ МАРКЕТИНГОВОЇ АГЕНЦІЇ «ТРЕНДО-КИЇВ»)

3.1 Заходи щодо вдосконалення мотивації праці в компанії

З моменту карантину кожна компанія втратила дуже багато працівників і управляти персоналом стало набагато важче. Процес управління включає в себе багато факторів серед яких виділимо:

- Внутрішні стосунки між працівниками;
- Кадрову політику компанії;
- Стратегію мотивації до роботи.

Ми можемо розглядати багато систем управління персоналом на підприємстві, але не одна із них не буде працювати без правильно побудованої мотиваційної політики робочих. На даний момент більшість компаній зацікавлені в дешевій робочій силі, і навпаки співробітники хочуть багато, але мало роблять.

В 2021 році досі усі мотивації в компанії опирають на думку вчених, котрі вважають, що чим вища мотивація персоналу, тим більш успішна робота компаній. Гарні показники, неможна досягти коли компанія не зацікавлена в мотивації працівників, тому розглянемо найефективніші види мотивації:

- Матеріальна і нематеріальна;
- Зовнішня і внутрішня;
- Позитивна і негативна;
- Самомотивація. [14].

Слід зазначити, що обрана компанія має декілька недоліків, що потребують вдосконалення. Розгляне їх!

1. Нещодавно агенція «Трендо-Київ» переїхала працювати до Коворкінгу (коворкінг – це один офіс, де працює багато людей за різними напрямками) і одразу змінилося відношення між співробітниками,

стало менше комунікації, усі погрузилися у робочий процес без хвилинки на перерву. Другим моментом, що насторожує – це локація офісу. Біля офісу живе лише одна людина, а всі їздять. І це не дуже чесно.

2. Навчання персоналу. Компанія дотримується певної точки зору: «Ми беремо студентів і просто людей без досвіду, щоб налаштувати їх під себе». З однієї сторони це круто, тому що для студента знайти роботу у маркетинговій компанії, ще і без досвіду – важко. Кожен новий співробітник має 2 місяці стажування, де його навчають усім моментам його посади.
3. Додаткові курси для підвищення кваліфікації. Провівши в компанії час на практиці, я дізналася дивну річ! Під час прийому на роботу компанія обіцяє оплачуване (безкоштовне) навчання, але все це лише обіцянки, тому що вони готові платити лише половину від суми за курс, в основному ціна курсу 10 тис грн.
4. Керівники компанії дуже упереджено відносяться до роботи вдома хоча б 2 рази на місяць, але це іноді потрібно.
5. Застаріле обладнання. Наприклад, у компанії працює веб-дизайнер для якого важлива гарна якість екрану та великий монітор. Компанія обіцяє вже 3 місяці оновити, але все ніяк.

Система мотивації персоналу. Провідне місце у стандартах персонал-системи повинні займати методики, за допомогою яких, вивчають мотиви та антимотиви. Слід також підкреслити, що на сьогодні стає необхідним створення спеціальної заохочувальної програми, для працівників маркетингової компанії «Трендо-Київ».

В даному розділі ми розглянемо супер шляхи по мотивації персоналу, щоб трішки розтрясти засидівшийся на одному місці колектив.

Я вважаю, що мотиваційні методи для співробітників не завжди пов'язані з грошима і подарунками, тому ми розберемо нематеріальну мотивацію:

- Мотиваційні тімбілдинги кожен тиждень, для того, щоб дізнатися, як кому працюється, у кого є які побажання чи скарги і т.д.;

- Вітання з приводом і без. Наприклад, день ангела, рік роботи у компанії, день народження і т.д.;
- Похвалити найкращих при всіх;
- Можливість працювати вдома, коли заманеться;
- Безкоштовні курси і тренінги;
- Колективний відпочинок: картинг, волейбол або разом випити каву посеред робочого дня.

Як же ж впровадити усе вищеперераховане? Розповідаю:

- По-перше, проаналізуйте стан п-ва, та выпишіть проблемні сторони вашої компанії, що вам заважає впровадити круту мотивацію для персоналу. Зазвичай, на це впливає велика кількість роботи і мало спеціалістів. Одним словом «вигорання»;
- По-друге, соціальна діагностика. Проведіть тест усередині компанії чи переговоріть з кожним співробітником;
- По-третє, розробіть систему мотивації проаналізувавши отримані данні;
- Розрахуйте усі фінансові витрати;
- Проведіть зустріч з колегами і проінформуйте про нові зміни;
- І останній пункт, Запускайте і радійте, що все вдалося!

3.2 Удосконалення системи мотивації персоналом в маркетинговій агенції «Трендо-Київ»

В розділі 3.1 ми розглянули заходи, щодо удосконалення крутої системи мотивації у компанії. Тепер пропоную впровадити дані рекомендації.

Насамперед необхідно відобразити методичний інструментарій для отримання інформації, та для вирішення задач мотивації персоналу. Найбільш важливим завданням системи є те, що вона повинна приносити користь співробітникам. Особливу увагу слід приділити типу і тривалості їх роботи, щоб не виявилось, що вони не можуть скористатися запропонованими пропозиціями. Можуть бути ситуації, в яких створення системи мотивації

співробітників буде нелегким. Завдяки ретельному визначенню робочого середовища і специфіки підприємства, можна вибрати оптимальну систему мотивації.

Проналізувавши обране підприємство, слід вказати на їх слабкі місця. З вище описаного SWOT-аналізу слабкими сторонами компанії «Трендо-Київ» на даний момент є:

- Наявність комп'ютерів, які мають багато проблем;
- Можливі просрочення по дедлайнам;
- Компанія не оплачує додаткові курси;
- Недостатність часу на поставлені задачі;
- Незручне місце розташування.

Якщо у роботодавця є злагоджена команда співробітників, які добре працюють в групі і добре виконують свою роботу, вони повинні подбати про них. Система мотивації робить саме це. Якщо людина відчуває себе комфортно працюючи на обраній посаді, вона безумовно захоче залишитися на підприємстві довше, що економить час і гроші роботодавця. Вартість втрати працівника дорівнює десятиразовій його загробній платні. Мотивація залишитися назавжди, але може бути різною:

1. Гарна дружня атмосфера;
2. Хороша організація роботи;
3. Можливість розвитку;
4. Побудова організаційної культури;
5. Політика чесного ціноутворення;
6. Додаткові цікаві проєкти;
7. Можливість проявити себе та свою креативність;
8. Безкоштовне відвідування навчальних курсів, участь у різноманітних проєктах, корпоративне відвідування спортивного комплексу.

Існування систем стимулювання в компанії приносить багато переваг як працівникам, так і роботодавцям. Співробітники отримують більше

задоволення від роботи, підвищуючи свою зацікавленість завданням, покладеним на них. Отримуючи додаткові фінансові або нефінансові винагороди, вони збільшують свій внесок в розвиток підприємства, що так важливо в наш час. Надання бонусів роботодавцем, може знизити плинність кадрів, при цьому здійснивши вплив на стабільність підприємства. Такі дії зберігають гарний імідж компанії. Належна робота систем стимулювання гарантує роботодавцеві, що працівники не віддадуть перевагу конкурентам, спокушаючись лише тільки підвищенням заробітної плати. Тому, щоб не втрачати висококваліфікований, молодий персонал, потрібно застосовувати системи мотивації.

1. Уся команда «Трендо-Київ» працює кожен день за комп'ютером і має негативний вплив на зір, в процесі виконання робочих обов'язків – надавати безкоштовний сертифікат в розмірі (300 грн) два рази на рік, для обстеження в сучасній клініці зору.

$$300\text{грн} * 2 = 600 \text{ грн в рік}$$

$11 * 600 = 6\ 600$ грн в рік – витрата на обстеження в сучасній клініці двічі на рік для кожного працівника.

2. У зв'язку зі складним політичним становищем в країні, високими цінами на житло, велика кількість молоді виїжджає за кордон, залишаючи робочі місця в Україні, спричиняючи великий дефіцит кадрів в різних сферах галузі. Виходячи з даної проблеми, пропоную впровадити наступне:

Надати працівникам безвідсоткову позику на придбання житла, за умов прописаних у договорі головою правління.

Наприклад, маркетингова агенція «Трендо-Київ» видає позику працівникові в розмірі 30 000 грн, за умови, що той пропрацює в компанії не менше 7 років, та буде виплачувати заборгованість кожного місяця встановленим % із заробітної плати.

Говорячи про основну заробітну плату, якщо розрахувати середню заробітну плату в компанії, то фінансові показники не досягають середнього рівня заробітної плати по Києву.

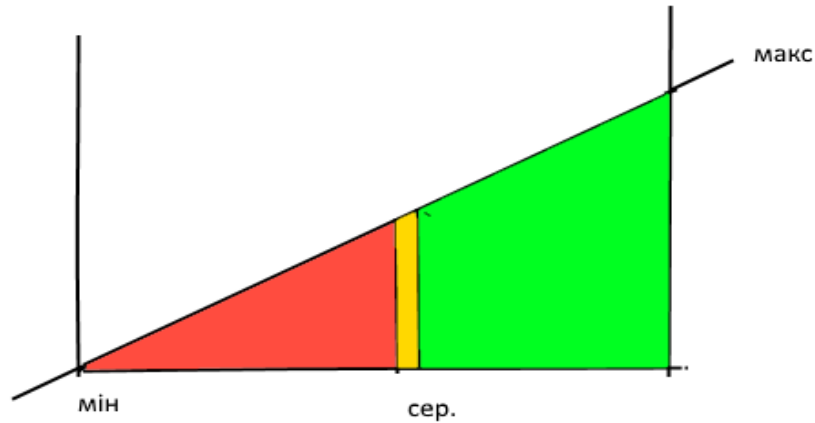


Рисунок 3.2 - Рівень заробітної плати працівників

На рисунку 3.2. відображено динаміку заробітної плати. Також не менш важливим фактором є те, що основна заробітна плата не змінюється декілька років поспіль. Відсутність диференціації в оплаті праці є серйозною помилкою. Дія цього принципу представляє ситуацію, коли працівники компанії постійно отримують однакову винагороду, незалежно від результатів роботи. У цьому випадку оплата праці не збільшує та не зменшує їх прихильність до виконання завдань. Для ефективної мотивації на покращення наслідків необхідно оцінити результативність роботи і на цій основі сформулювати рухому частину оплати праці або підвищення заробітної плати.

Підводячи підсумок, щодо запропонованих чинників мотивації в маркетинговій агенції «Трендо-Київ», слід зазначити, що витрати на впровадження (всього) складуть всього 6 600 грн. На мою думку, для компанії такого масштабу, розрахована сума коштів, не завдасть великого збитку, а отже реальна у застосуванні.

ВИСНОВКИ

За словами М. Д. Ведерніков слово «мотивація» має два значення.

Перше – це наш психологічний внутрішній «я хочу», той мотив, який спонукає нас прагнути до якихось цілей. Друге значення – зміна чиєїсь поведінки для отримання певного ефекту, підвищення віддачі. Але нерідко під мотивацією розуміється тільки утримання співробітника, і це для компанії дуже сумно».

В дипломній роботі досліджувався об'єкт «Trendo-Київ» а об'єкт управління – персонал. Було проведено наступне: аналіз ефективності системи мотивації персоналу та SWOT-аналіз компанії.

Існує ряд загальних правил, не дотримуючись які «алхіміки» кадрового управління ризикують перетворити будь-яку систему мотивації в потужний анти стимулятор.

- Перше правило. Система мотивації не буде ефективною, якщо вона базується тільки на грошових стимулах і не включає немонетарну складову;

- Друге правило. Грошова мотивація, в якій би формі вона не здійснювалася, повинна знаходитися в прямій залежності від результатів праці, від того, наскільки ефективно працює працівник або бізнес-підрозділ;

- Третє правило. Під час планування та реалізації комплексу немонетарних стимулів, роботодавцю необхідно відразу позбутися ілюзій з приводу того, що вдасться ошчасливити всіх;

- Четверте правило. Ніщо не коштує так дешево і не цінується так дорого, як увага;

- П'яте правило. Система мотивації повинна еволюціонувати в міру розвитку бізнесу.

В дипломній роботі досліджувався об'єкт «Trendo-Київ» а об'єкт управління – персонал. Було проведено наступне: аналіз ефективності системи мотивації персоналу та SWOT-аналіз компанії.

В компанії дотримуються певної точки зору: «Ми беремо студентів і просто людей без досвіду, щоб налаштувати їх під себе». З однієї сторони це

круто, тому що для студента знайти роботу у маркетинговій компанії, ще і без досвіду – важко. Кожен новий співробітник має 2 місяці стажування, де його навчають усім моментам його посади.

Заробітна платня молодшого спеціаліста стартує від 15 тис.грн., а зарплата середнього спеціаліста і вище тримається в таємниці, але і вони навряд чи ображені. Бонусів і доплат в компанії немає. Існує тільки система мотивації: «Робиш багато, отримуєш з/п, що відповідає обговореній сумі. Робиш мало втрачаєш можливість отримання мотивації на пів року і отримуєш тільки ставку». Чесно кажучи, така собі мотивація.

Впровадження пропозицій, що обговорювалися у розділі 3.1. мотивації у маркетинговій агенції «Trendo-Київ» повинно вплинути на підвищення ефективності роботи працівників. Адже розроблена система мотивації спонукає працівників до підвищення своїх результатів діяльності. Проаналізувавши усі моменти в компанії можна дійти висновку, що запропоновані мною впровадження не завдадуть збитку, а отже пропозиції реальні у застосуванні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійченко В., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: Навч. посібн. для ВНЗ. – К., 2010. – 316с.
2. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. – Тернопіль: Лілея, 2014. – 292с.
3. Аткинсон Р. Менеджмент : теорія та практика. К. КНЕУ.2011. – 613с.
4. Білоус О. Г., Панченко С. Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. – К.: Знання, 2010. – 140с.
5. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич., Львів: БаК, 2016. – 624с.
6. Економіка підприємства: підручник/ За заг.ред.С. Ф.Покропивного.– Вид.2-ге,перероб.та доп.–К. : КНЕУ, 2013.–528 с.
7. Завадський Й. С. Менеджмент Вид. 2-е. — К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2012. — 542с.
8. Васюта В.Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання / В.Б.Васюта, Л.І. Бульбаха // Ефективна економіка. – 2016. – №6.
9. Ведерніков, М. Д. Доцільність застосування зарубіжного досвіду мотивації персоналу на українських підприємствах / М. Д. Ведерніков, М. І. Зелена // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 5, т. 1. – С. 18-21.
10. Кичко, І. І. Концептуальні основи управління мотивацією персоналу / І. І. Кичко, М. І. Зеленьак // Економічний простір регіону в інтеграційній стратегії розвитку : монографія / за заг. ред. М. П. Бутка. – Київ : Кондор, 2016. – С. 88-95.
11. Колота А. М. Мотивація персоналу: підручник/ А. М. Колот.–К. : КНЕУ, 2012.–337с.
12. Мотивація персоналу в період економічної кризи / В.В. Ровенська // Вісник економічної науки України. – 2016. – № 1 (17). – С. 88-90.

13. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства / О. В. Виноградова, К. І. Пілігрим // Бізнес Інформ. – 2018. – № 12. – С. 339-347
14. Формування мотиваційної політики підприємства / Шульга К. Р., к. е. н. Кошевий М. М. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/8_shulga.htm
15. Мотивація: система, моделі та методи [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://osvita.ua/vnz/reports/management/14622/>