

УДК 331.101.3

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

КРАВЧЕНКО Олена Олександрівна,

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій

Черкаського навчально-наукового інституту

ДВНЗ «Університет банківської справи»

e-mail: olena_kravchenko17@ukr.net

Анотація. Розглядаються основні мотиваційні фактори, які впливають на працівників. Розглянуто і проаналізовано мотиваційні механізми, які застосовуються в провідних країнах світу. А також запропоновано основні інноваційні підходи до мотивації, які можна застосовувати на вітчизняних підприємствах, в установах, організаціях.

Ключові слова: інновації, мотивація, управління, інноваційні підходи до мотивації.

Постановка проблеми. У сучасних умовах стрімко зростає роль інноваційно активного персоналу, проблеми та формування інноваційного потенціалу країни, що дає змогу реорганізувати економіку, прискорено розвивати науково-технічну діяльність. Інноваційна активність персоналу формує підхід, який дає змогу підприємствам не тільки орієнтуватися на потреби ринку, а й навіть впливати на їх формування.

Проте це вимагає від них активної інноваційної діяльності, пошуку чи створення таких інноваційних продуктів, які можуть забезпечити їм довгострокові чи короткострокові конкурентні переваги.

Необхідність інновацій продиктована не тільки зміною зовнішнього середовища, а й загрозою неактуальності наявних продуктів, робіт чи послуг. Розроблення ефективних методів мотивації персоналу є одним із найважливіших завдань у сучасних умов господарювання. У результаті трансформацій середовища виникають як нові потреби, так і нові знання та способи задоволення цих потреб. Підприємства, нездатні модернізувати виробництво, рано чи пізно поступаються місцем на ринку технологічно передовим організаціям. Різноманіття теоретичних підходів створює непросту ситуацію для керівників служб управління персоналом промислових підприємств. Саме тому обговорення до-

Анотація. Рассматриваются основные мотивационные факторы, влияющие на работников. Рассмотрены и проанализированы мотивационные механизмы, которые применяются в ведущих странах мира. А также предложены основные инновационные подходы к мотивации, которые можно применять на отечественных предприятиях, в учреждениях, организациях.

Ключевые слова: инновации, мотивация, управление, инновационные подходы к мотивации.

цільності застосування новітніх підходів щодо вибору методів мотивації персоналу набирає все більшого значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями ефективною мотивації праці на підприємстві займалися як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Серед них: А. Афонін, В. Абрамов, Д. Богиня, А. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, А. Єськов, І. Завадський, М. Карлін, А. Колот, О. Віханський, Н. Любомудрова, В. Сладкевич, К. Альдефер, В. Врум, Ф. Герцберг, О. Кузьмін, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон, Р. Оуен та ін.

У працях учених із різних поглядів досліджуються теоретичні й практичні питання щодо ефективного управління персоналом. Але попри це, більшість вітчизняних підприємств на сьогодні мають неефективну систему мотивації персоналу.

Метою цієї роботи є дослідження інноваційних методів мотивації праці персоналу.

Виклад основного матеріалу. Інноваційна форма філософії управління людськими ресурсами являє собою сукупність методологічних підходів і елементів, що є, з одного боку, результатом різних теоретичних уявлень, а з другого — продуктом історично складеної практики управління. Для підвищення ефективності використання елементів тих або інших концепцій

управління персоналом потрібно, перш за все, зрозуміти передумови такого аналізу.

Жодна теорія не здатна охопити всі аспекти мотивації людей. Для менеджера-практика особливо важливо знати ключові елементи різноманітних теорій, щоб усвідомлено підходити до їх застосування, мати широкий спектр можливих рішень для структурування винагороди, найбільш відповідальної мотиваційним потребам конкретної робочої сили; теорії мотивації допомагають поєднати особисті цілі і цілі організації, а також скласти більш адекватне уявлення про себе, виходячи на рівень саморефлексії особистості.

Мотивація не є рисою характеру, її присутність чи відсутність варіюється залежно від ситуації, тому потрібно, з одного боку, мати уявлення про результати теоретичних досліджень у сфері управління персоналом, а з другого — зрозуміти соціально-історичний контекст, у якому формуються ті чи інші концепції [2, с. 105].

Інноваційна форма управління персоналом включає сфери і методи, що використовуються на різних етапах розвитку ринкової економіки:

- залучення персоналу з наданням мінімально ринкової конкурентоспроможної заробітної платні;
- розходи на навчання — мінімально потрібні;
- форми навчання — переважно у процесі роботи;
- стиль керівництва — переважно демократичний;
- регламентація дій працівника — практично завжди сувора;
- мотивація до праці — індивідуальне матеріальне стимулювання;
- функції кадрових служб — переважно облікові;
- планування розвитку персоналу — короткострокове;
- піклування про соціальний захист працівників — по можливості;
- оцінка ефективності персоналу — переважно за короткостроковими фінансовими критеріями [4, с. 167—175].

Інновації є головним засобом забезпечення конкурентоспроможності продукції та забезпечення стійкості успіху підприємства (корпорації) на ринку в цілому. У силу цього управління інноваційною діяльністю є складовою частиною і одним з основних напрямів стратегічного управління підприємством.

Інновації часто пов'язують із упровадженням нових продуктів або послуг. Але вони також можуть бути пов'язані зі зміною способу ведення бізнесу. Щоб бути успішним, інновації повинні бути підтримані керівництвом, персоналом, діловими партнерами.

Переваги інновацій полягають у тому, що коли увага зосереджується на нововведеннях у бізнесі, відповідно поліпшується його ефективність і продуктивність.

Деякі інші переваги включають:

- підвищення конкурентоспроможності;
- ефективне використання всіх наявних ресурсів;
- поліпшення кадрового потенціалу — співробітники надають перевагу працювати на інноваційних і складних робочих місцях, які сприяють ефективній роботі.

Ставлення керівників до інновацій залежить від їхньої ділової стратегії, здібностей, розуміння потреб ринку. Конкурентоспроможність бізнесу і виживання безпосередньо пов'язані із здатністю до інновацій.

Співробітники компанії чи підприємства, організації є одним із найбільших її активів. Створюючи інноваційне середовище на підприємстві, керівництво тим самим заохочує інноваційне мислення та дії у працівників, надихає їх на обмін знаннями, досвідом, навичками, пропозиціями та рекомендаціями.

Для ефективної роботи підприємства (організації) чи компанії потрібно постійно мотивувати працівників, надавати їм можливість самостійно ухвалювати рішення у процесі їхньої діяльності, створювати однакові умови для всіх співробітників і виправляти недоліки в побудові роботи з персоналом.

Кожна організація хоче бути успішною, особливо в сучасних конкурентних умовах. Тому компанії, незалежно від розміру і ринку, прагнуть зберегти найкращих працівників, визнаючи їхню важливу роль і вплив на ефективність організації. Щоб подолати ці виклики, компанії повинні створювати міцні, позитивні стосунки зі своїми співробітниками і спрямовувати їх на вирішення завдань.

Для досягнення своїх цілей і завдань організації мають розробляти нові стратегії на високонкурентних ринках та підвищувати їхню ефективність. Тим не менш, лише незначна кількість організацій вважає людський капітал головним своїм ресурсом, здатним привести їх до успіху. Вони розуміють, якщо працівники не

задоволені своєю роботою і належним чином не мотивовані, організація приречена до провалу. Якщо менеджери здатні розуміти, передбачати і контролювати поведінку працівників, вони також повинні знати, чого очікують працівники від своїх робочих місць.

Мотивована і кваліфікована робоча сила потрібна будь-якій компанії, яка прагне підвищити продуктивність і задоволення потреб клієнтів. У цьому контексті мотивація означає готовність робити зусилля і вживати заходів для досягнення організаційних цілей.

Виклик для будь-якого менеджера — знайти засоби для створення і підтримки мотивації працівників. З одного боку, керівники повинні зосереджуватися на зниженні незадоволеності робочих місць (умови праці, оплата праці, нагляд, відносини з колегами), а з другого — слід використовувати мотиваційні фактори, такі як досягнення, визнання, відповідальність і сама діяльність.

Безперечно, важливим мотиваційним фактором є заробітна плата, оскільки гроші є найважливішим стимулом, говорячи про його впливове значення. Фінансові винагороди мають здатність підтримувати і мотивувати людей до підвищення продуктивності, особливо працівників виробничих компаній, оскільки людина може використовувати ці гроші для задоволення своїх потреб. Тому плата має значний вплив на старанність і відданість працівників, що є ключовим мотиватором для працівників. Численні дослідження також вказали, що винагорода призводить до задоволеності роботою, що, у свою чергу, позитивно впливає на продуктивність працівників.

Більш того, винагороди є одним із найбільш ефективних інструментів управління, коли намагаються впливати на індивідуальну або групову поведінку, щоб поліпшити ефективність організації.

Відповідно до теорії потреб А. Маслоу [7], задоволення фізіологічних потреб, може згодом привести до задоволення вищих рівнів, що включають самореалізацію і самоповагу. З цього можна зробити висновок, що для мотивування працівника на якісне та сумлінне виконання роботи потрібно спочатку надати йому можливість отримання гідної заробітної плати за її виконання.

Переважає більшість зарубіжних фірм використовують кілька систем оплати праці, які, на їхню думку, є найбільш ефективними.

1. Комісійні. Працівник отримує фіксований відсоток від проведеної ним угоди з клієнтом. Сутність цього методу полягає в тому, що зарібок безпосередньо залежить від кількості угод, укладених працівником.

2. Грошові винагороди за виконання завдань, що не входять у повноваження співробітника. Такою формою оплати праці користуються більшість зарубіжних компаній. Працівникам виплачують преміальні (винагороди) за якісне виконання роботи або за виконання завдань, що не належить до їхньої основної діяльності.

3. Спеціальні індивідуальні винагороди. Такі винагороди виплачують працівникам як нагороду за їхню важливість і незмінність для компанії, за досвід роботи, а також за володіння певними навичками.

4. Програми з розділення прибутку. У цьому разі співробітники отримують певний відсоток прибутку організації. Такий спосіб розглядається з двох сторін. З одного боку, ця програма є індивідуальною винагородою за якісну роботу, а з другого — психологічним способом об'єднання співробітників компанії.

5. Акції. Використовуючи таку систему оплати, співробітникам надають у власність певну кількість акцій або право на придбання пакета акції обумовленого розміру [6].

Стимулювання ефективної діяльності сьогодні є найскладнішим завданням, тому що деякі українські підприємства через об'єктивні причини працюють із неповним навантаженням. Аналіз їхньої роботи свідчить про відсутність чітких критеріїв оцінки діяльності управлінських працівників, оскільки багато факторів, що негативно впливають на результати роботи підприємства і конкретних осіб, часто не залежать від управлінців. Тому керівники залишаються незадоволеними як результатами своєї праці, так і апаратом управління.

Кадрова політика на підприємствах, які працюють із неповним навантаженням, характеризується неможливістю звільнити тих працівників, які працюють незадовільно, оскільки на таких підприємствах відсутня пропозиція працівників, які здатні працювати ефективно. Це об'єктивно, адже досвідчений працівник потрібний і може працювати там, де вже є матеріальні стимули, що відповідають його внескові до загальних результатів фірми [4; 5].

Як результат, на підприємствах, які працюють неефективно, стан погіршується ще й тим, що працівники, постійно шукаючи додаткові

джерела прибутку, не здатні забезпечувати його перспективний розвиток. У такій ситуації потрібні неординарні, новаторські ідеї та фахівці, здатні втілювати їх. Потрібні мотиви, які сприяють появі таких спеціалістів, які б ставали реальною силою перебудови економічного та соціального мислення новообраного нами шляху розвитку. Тому потрібний ефективний мотиваційний механізм, який спрямовує діяльність працівників на кінцевий результат відповідно до поставленої мети. І як показують дослідження, мотивація, перш за все, має забезпечувати матеріальну зацікавленість, тобто відповідний рівень заробітної плати і матеріального винагородження в цілому.

Таким чином, розроблення системи показників, що характеризують значущість працівника на підприємстві та ефективність його роботи, є необхідним напрямом реалізації ідеї створення ефективного мотиваційного механізму. Фахівці в галузі управління вважають за доцільне виробити п'ять-шість показників, які найповніше відповідають специфіці роботи підприємства, з яких один-два, базові — визначатимуть рівень корисності фахівця, інші — ефективність його роботи.

Цілком імовірно, що на цій основі можна визначати посадовий оклад.

За неякісного виконання робіт або порушення термінів, передбачених планом, доходи виконавців мають знижуватися.

Досвід зарубіжних фірм показує, що розмір заробітної плати відповідно до посади регулюється рівнем освіти, якості диплома (середній, вищий, спеціальний навчальний заклад). Стаж роботи також впливає на збільшення заробітної плати, але для різних категорій керівників і фахівців тарифи різні [5].

Такий підхід досить обґрунтований, тому що збільшення стажу безпосередньої роботи у виробничих структурах (цехах, дільницях) впливає на підвищення кваліфікації фахівця, його досвід, здатність прогнозувати можливі ситуації та своєчасно запобігати неполадкам у роботі, готовність ухвалювати найефективніші та найраціональніші рішення.

Досвід США та інших країн щодо зацікавленості придбання акцій працівниками в нашій країні поки що не виправдався, оскільки акціонування підприємств не призвело до поліпшення їхньої роботи, а економічні фактори (стиму-

ли) у зв'язку з цим не спрацювали. У країнах із розвинутою ринковою економікою в 1970-х роках століття почалася перебудова мотиваційних механізмів відповідно до концепцій «гуманізації праці» і «якості трудового життя», зорієнтованих на індивідуалізацію мотиваційно-управлінських рішень. У 1980—1990-х роках помітним явищем у цих країнах був перехід до гнучкої заробітної плати як найважливішого засобу посилення мотивації найманої праці і підвищення на цій основі ефективності виробництва. Установлювалася тісна залежність заробітку як від індивідуальних якостей і досягнень робітників, так і від результатів діяльності підприємства в цілому.

Водночас практика показала ущербність мотиваційного механізму, якщо в ньому матеріальні стимули не підкріплюються моральними. Тому на багатьох фірмах застосовуються усе більш різноманітні форми морального стимулювання (гарантування зайнятості, надання можливостей підвищення кваліфікації і просування по службі, поглиблення змісту і форм трудової діяльності, розширення самостійності у процесі виконання трудових функцій і в керуванні виробництвом на відповідній ділянці тощо).

Описані вище підходи до формування системи мотивації та стимулювання персоналу певною мірою реалізовані у практиці господарювання мережі ресторанів Мак-Дональдс — Україна, партнерами якої, поряд з іноземними інвесторами, виступають і українські підприємства.

Важливим елементом системи стимулювання праці в цій фірмі є проведення переатестації усіх без винятку робітників на основі заповнення й аналізу спеціальних перевірочних анкет — так званих чек-листів, тобто переліку стандартних перевірочних питань, що стосуються всіх основних (наведених вище) вимог до персоналу. Анкету заповнюють на кожного робітника його безпосередній керівник, який урахує також думку колег і підлеглих того, кого атестують. Зафіксовані в анкеті характеристики співробітника оцінюють визначеною кількістю балів, потім визначають інтегральний оціночний показник, на основі якого і встановлюється рівень його фахової значимості і корисності для фірми.

Можливі оцінки поділять на п'ять рівнів значимості, відповідно до яких виробляють і ухвалюють рішення з оплати праці робітника і застосування інших заходів стимулювання (табл.).

Шкала зміни оплати праці робітників з урахуванням результатів атестації

№ групи	Рівень оцінки співробітника	Величина одноразових виплат за результатами атестації	Надбавки до окладу
1	Винятковий рівень	150 % окладу	60 %
2	Відмінна робота	100 % окладу	40 %
3	Виконує стандарти	50 % окладу	
4	Потрібні поліпшення в роботі	-	-
5	Незадовільна робота	-	-

Джерело: [10].

Як бачимо, співробітників, що потрапили в перші три (вищі) групи оцінки, преміюють у разовому порядку (подібно до преміювання, що мало місце в минулому на держпідприємствах за підсумками року, кварталу), а також одержують постійні персональні надбавки до окладу за якість праці (перші дві групи оцінки).

Дуже істотний стимувальний засіб, особливо для честолюбних, цілеспрямованих робітників, — зарахування співробітників, атестованих за першими двома рівнями оцінки, у резерв на заміщення вакансій більш високого рангу. Причому це не порожній формальний засіб, а реальне управлінське рішення керівництва, яке, загалом відомо, обов'язково реалізується (з використанням результатів раніше проведених атестацій).

Як винагороди за результатами атестації робітників застосовуються і такі, як надання путівок на відпочинок за рахунок фірми, оплата занять спортом (басейн, спортивні секції), танцювальні гуртки.

Великий стимулювальний ефект мають рішення, ухвалені керівництвом щодо незадовільних результатів атестації. Зазвичай, незадовільна оцінка (5-й рівень) або постійна протягом низки атестацій (двох-трьох) оцінка робітника за четвертим рівнем служить підставою для його звільнення з фірми. Стимулювальну роль такого заходу щодо недбайливих, недостатньо акуратних, виконавчих і працьовитих робітників важко переоцінити. Крім суцільної перетестації персоналу, проведеної з інтервалом у шість місяців, щорічно організовують змагання за звання кращого працівника. Переможців заохочують морально і нагороджують цінними подарунками.

Тим не менше, дослідження показали, що заробітна плата не підвищує продуктивність у довгостроковій перспективі. Існують інші, не фінансові чинники, які позитивно впливають на мотивацію. Можна виділити декілька

практик, які при впровадженні разом являють собою інтегрований підхід до інновацій та мотивації працівників.

1. Обізнаність про кожного працівника. Менеджер середнього рівня практично не може мотивувати своїх працівників, не знаючи їх. Кожного разу, розпочинаючи роботу над новим проектом, керівник повинен знайти спільну мову з кожним членом своєї команди. Менеджерам, які не знають, чим займається кожен працівник, буде дуже важко їх мотивувати. Відповідно, якщо менеджер не знає сильних і слабких сторін працівника, він навряд чи зможе знайти для нього потрібну роль.

2. Випробовування працівників для поліпшення роботи. Один із способів для керівників, щоб чітко зрозуміти, що вони схвалюють внесок і пропозиції, — дати кожному працівникові чіткий мандат у своїх вимогах до роботи, щоб уважно оцінити всю операцію і представити рекомендації щодо вдосконалення. Це встановлює маркер, який передбачає, що всі співробітники внесуть свої ідеї. Не менш важливо коментувати зусилля кожного співробітника в період роботи.

3. Співробітники самі пишуть план свого розвитку. Співробітники вітчизняних компаній завжди очікують, що керівник складе їм план розвитку: куди рухатися у професійному плані, які тренінги відвідати та ін. Але працівники повинні дбати про те, чим можуть бути корисні компанії, що здатні внести в її роботу, і самі пропонувати конкретні кроки.

4. «Клієнт на день». В офісах, які працюють із клієнтами, незалежно від того, чи є вони внутрішніми чи зовнішніми, корисно оцінити операцію з позиції клієнта. Найбільш активні та творчі працівники, імовірно, визначають перелік речей, які можна поліпшити, щоб зробити купівлю клієнта більш комфортною, прозорою та ефективною. Цей досвід підвищуватиме чутливість працівників до будь-яких труднощів, з якими стикається замовник. Працівникам

насправді не потрібно бути «клієнтом» протягом усього дня, але потрібно мати достатньо часу, щоб пройти весь процес, а потім написати свої враження і пропозиції для керівника.

5. Винагорода ідеї. Важливо також знайти спосіб винагороди чи визнання працівників, пропозиції яких допоможуть поліпшити роботу. Один із варіантів — нарахування премії та вручення індивідуального сертифіката або навіть вихідного.

6. Реалізація. Важливою частиною цього є реалізація найкращих ідей, запропонованих працівниками. Без цього організація просто закінчує довгий список невикористаних пропозицій і отримує невдоволеність з боку співробітників. Наскільки це можливо, керівники повинні призначити особу, яка запропонувала цю ідею, відповідальною за її фактичну реалізацію. Ініціатор інноваційної ідеї, зазвичай, має почуття власності та має високу мотивацію, щоб побачити її реалізацію.

7. Пільги, які пов'язані з графіком роботи. До цієї категорії відносять пільги, пов'язані з оплатою неробочого часу, такі як відпустка, святкові дні, перерва на відпочинок і обід, оплата декретної відпустки і надання гнучкого графіка роботи.

8. Заохочення досягнень співробітників щотижня. Наприклад, у Facebook є правило: розміщувати пости про досягнення своєї команди за підсумками кожного дня. Раз на тиждень засновник і головний виконавчий директор компанії Марк Цукерберг оголошує імена кращих. Переможцям дарують квитки на бейсбольний матч або концерт відомого гурту.

9. Матеріальні нефінансові винагороди. Прикладом такого способу винагороди є різні подарунки співробітникам від фірми, що включають сувеніри, подарунки як символ цінності працівника і подарунки на день народження, на Новий рік, на день заснування фірми. Крім того, до цієї категорії винагороди належать оплата медичної страховки і знижки на придбання продукції організації.

10. Співробітники оцінюють роботу один одного. Так, наприклад, у компанії Zappos, що займається онлайн-продажем взуття, кожен співробітник має право раз на місяць вручити колезі 50 віртуальних доларів за хороший вчинок, уважне ставлення, дружелюбність тощо. Якщо людина нікому не віддала гроші, вони згорають. У кінці року компанія видає кожному співробітникові накопичену їм суму справжніми доларами.

11. Організаційні заходи. Такими заходами виступають корпоративні свята, ювілеї фірми, Новий рік, екскурсійні та замські поїздки.

12. Винагорода, пов'язані зі змінами робочого місця співробітника. Метод полягає в наданні окремого робочого кабінету, офісного обладнання, наймання секретаря, надання службового автомобіля [1, с. 18].

Особливої уваги заслуговують заходи і важелі морального стимулювання робітників, не розрахованого на задоволення їхніх економічних інтересів, а такого стимулювання, що впливає на їхні цивільні, колективістські, духовні прагнення. Тут маються на увазі зусилля керівництва фірми в напрямі згуртованості її трудового колективу, психологічного пристосування робітників різних рангів один до одного, виховання в них почуття гордості за свою фірму, усвідомлення причетності до загальноулюбленої справи.

Для досягнення цього проводиться, зокрема, так звана «політика відчинених дверей», відповідно до якої будь-який співробітник має можливість підійти і звернутися до будь-якого керівника (у встановлений час) з питанням або проханням, розраховуючи на розуміння і допомогу.

Полегшують відносини в колективі, позбавляють їхнього надмірного формалізму й офіційності загальні збори колективу, поєднані з дружньою вечерею, які проводять два рази на рік; а також вечори відпочинку, що організовуються у клубах.

Важливо, щоб усіх робітників фірми безоплатно забезпечували уніформою і вони проходили фахове навчання, у тому числі за кордоном; користувалися 50-відсотковою знижкою на оплату харчування на роботі.

Умови праці і відпочинку (сучасне технологічне устаткування, просторі приміщення, чистота на робочих місцях, затишна й обладнана кондиціонером, телевізором кімната відпочинку) мають відповідати найвищим вимогам комфорту і техніки безпеки.

Поряд з таким переліком позитивних інноваційних мотивацій існують і певні проблеми, а саме:

- фахівці одного рівня в різних підрозділах одержують неоднакову винагороду (така ситуація стає можливою, якщо не переглядати систему мотивації співробітників малих підприємств у разі зміни стратегічних цілей діяльності компанії);

- неоднакова заробітна плата співробітників одного рівня, що прийняті на роботу до компанії в різний час;
- більшість малих підприємств зацікавлені сплатити своїм співробітникам лише мінімальні оклади (оклади, що відповідають розміру мінімальної заробітної плати згідно з чинним законодавством), а не змінювати їх відповідно до загальних тенденцій розвитку світового ринку праці, що свідчать про те, що, можливо, компанії не проводять моніторинг ринку праці;
- компенсація низьких окладів за рахунок різних надбавок за виконання безпосередніх посадових обов'язків;
- система оплати праці непрозора для керівників нижньої ланки і має велику кількість складових, що значно ускладнює процес розрахунку заробітної плати [1].

Висновки. Таким чином можна сказати, що інновації — це не данина моді чи повсякденні витрати, а інвестиції в майбутнє. Потрібно вті-

лювати нові ідеї в невеликих масштабах, щоб побачити, чи вони працюють.

Зазвичай і деякі інші елементи внутрішньо-фірмового менеджменту являють собою фрагменти продуманої, логічно обґрунтованої і чітко організованої єдиної системи стимулювання праці, що включає комплекс взаємозалежних форм, методів і заходів матеріального і морального стимулювання праці, зорієнтованого як на досягнення глобальних цілей фірми, так і на задоволення різнобічних потреб робітників, їхніх соціальних очікувань і життєвих прагнень. У цій системі матеріалізовано досвід кращих закордонних фірм і міжнародних корпорацій щодо організації виробництва і праці, стимулювання високої ефективності господарювання.

На нашу думку, застосування таких інноваційних підходів на вітчизняних підприємствах сприятиме мотивації працівників, підвищенню продуктивності праці та зміцненню корпоративного духу колективу.

Список використаних джерел

1. Варданян И. С. Национально-страновые аспекты мотивации персонала : учебное пособие / И. С. Варданян. — Санкт-Петербург : Изд.-во СПбГУЭФ, 2010. — 68 с.
2. Грищенко В. Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу підприємств України у сучасних умовах господарювання / В. Ф. Грищенко, М. С. Чернова // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2011. — № 1. — С. 103—112.
3. Гудсков А. К. Формування та функціонування ефективного механізму мотивації результатів діяльності / А. К. Гудсков, О. М. Мезенцева // Регіональні перспективи : наук.-практ. журнал. — 2012. — № 3—4. — С. 90—91.
4. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці / М. В. Гунченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. — 2014. — Вип. 8 (1). — С. 80—82. — (Сер. : Економічні науки).
5. Гур'янова Л. І. Формування системи мотивації праці на підприємстві / Л. І. Гур'янова // Економіка і менеджмент культури. — 2013. — № 1. — С. 85—88.
6. Дряхлов Н. Система мотивації персоналу в Западній Європі і США [Електронний ресурс] / Н. Дряхлов, Е. Купріянов // Бизнес-образование online. — Режим доступу : http://www.bizeducation.ru/library/management/hrm/motiv/3/motiv_dryahlov.html.
7. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. — Київ : КНЕУ, 2005. — 337 с.
8. Кравченко О. О. Психологічні аспекти управління персоналом / О. О. Кравченко, С. В. Кикоть // Молодий вчений. — 2016. — № 3. — С. 101—103.
9. Руденко М. В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством [Електронний ресурс] / М. В. Руденко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — Хмельницький : Хмельницький національний університет, 2016. — № 2. — Т. 1. — С. 33—38. — Режим доступу : http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2016/VKNU-ES-2016-N2-Volume1_234.pdf#page=33.
10. Стаценко Є. В. Адаптація міжнародних нематеріальних методів мотивації персоналу до сучасної системи стимулювання праці в Україні / Є. В. Стаценко, Ю. В. Лобода // Економіка та управління. — 2011. — С. 11—13.
11. Теория приобретенных потребностей Д. МакКлеланда [Электронный ресурс] // Энциклопедия менеджмента. — 2013. — Режим доступу : <http://www.pragmatist.ru/motivaciya-truda/teoriya-priobretennyx-potrebnostej-d-makklellanda.html>.