

**Шифр «Модель мотивації»**

**СТУДЕНТСЬКА НАУКОВА РОБОТА НА ТЕМУ**  
**«МОДЕЛЬ МОТИВАЦІЇ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ»**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ.....	5
1.1. Завдання сучасних підходів до мотивації персоналу.....	5
1.2. Роль і переваги використання різних моделей мотивації персоналу	6
.....	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ.....	13
2.1. Порівняльний аналіз використання найпоширеніших інструментів мотивації персоналу.....	13
2.2. Аналіз мотиваційного профілю молодого фахівця.....	18
РОЗДІЛ 3. ПОБУДОВА МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ	21
ВИСНОВКИ .....	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	28

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Мотивація персоналу, традиційно посідає важливе місце серед стратегічних завдань будь-якої організації. Крім того, враховуючи те, що парадигма управління персоналом в умовах цифровізації передбачає зміщення акцентів від вертикальної до горизонтальної системи управління, особливого значення набувають інструменти самоорганізації працівників, вміння працювати у віддаленому режимі, тощо. Через таке, інструменти та способи мотивації набувають нового значення, з'являється потреба удосконалити діючі моделі мотивації. Перш за все, формуючи систему мотивації, компанії часто стикаються з тим, що не врахували особливості мотиваційного профілю працівників за різними віковими групами. По-друге, компетентнісні моделі працівників, особливо, молодих, також зазнають трансформації через зміну пріоритетів у навчальному процесі, навчальних стандартах, що вимагає підбору кращих інструментів мотивації. По-третє, ефективною буде компанія лише тоді, коли мотиваційні цілі її та її працівників збігаються (тобто працівник повністю залучається до усіх процесів в компанії), а також коли належним чином сформовані комунікації.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Необхідно відзначити, що у науковому середовищі проблематиці мотивації персоналу присвячено багато робіт різних вчених та практиків, зокрема, Аріола. М-Е. [2], Армстронг М. [5], Колота А.М. [9], Маслоу А. [11], Семікіної М.В.[13], Цимбалюк С.О. [16], Хендерсон Р. [15], ін [1, 3]. Автори описують загальні принципи мотивації персоналу, обґрунтовують різні моделі матеріальної мотивації, доводять важливість урахування цінностей та інтересів працівників під час формування компенсаційної моделі оплати праці, тощо. Разом з тим, зважаючи на поширення нетрадиційних форм зайнятості, зокрема, дистанційної; зміни ціннісних орієнтирів суспільства, важливо дослідити особливості мотивації молоді, як головної рушійної сили більшості SMART-підприємств і компаній.

**Мета роботи.** Дослідження мотивів молоді та побудова моделі мотивації молодих фахівців у бізнес-компаніях.

Для досягнення мети роботи поставлені наступні **завдання:**

- проаналізувати сучасні підходи до мотивації персоналу;
- здійснити порівняльний аналіз використання найпоширеніших інструментів мотивації персоналу;
- дослідити мотиваційний профіль молодого фахівця;
- побудувати модель мотивації молодих фахівців.

**Об'єкт дослідження.** Системи мотивації праці молодих фахівців бізнес-організацій України.

**Предмет дослідження.** Мотиваційні профілі молодих фахівців.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічною основою роботи є фундаментальні положення економічної науки. Для вирішення поставлених завдань використовувалися такі методи: дедуктивний, емпіричний, статистичний і аналітичний методи, Для виокремлення результатів дослідження використовувався метод узагальнення.

**Інформаційною базою** дослідження слугували законодавчі акти, нормативно-правові документи, авторське соціологічне дослідження.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у розробці та впровадженні побудованої моделі мотивації молодих фахівців.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ

### 1.1. Завдання сучасних підходів до мотивації персоналу

Жодна система управління не працюватиме з максимальною ефективністю, якщо вона не включатиме систему мотивації, що діє. Мотивований персонал – це застава успішної роботи підприємства і рух у напрямку реалізації його стратегії та зміцнення свого положення на ринку в цілому. Складання системи мотивації, що спонукає кожного окремого співробітника працювати з найбільшою віддачею, є одне з найскладніших і трудомістких завдань керівника. Не можна забувати про те, що від обраної системи мотивації багато в чому залежить і те, якою мірою будуть досягнуті цілі підприємства.

На сьогодні існує чимала кількість визначень поняття мотивації. Узагальнюючи можна визначити, що мотивація – це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації [12].

На наш погляд, мотивація посідає одне з ключових місць у системі управління персоналом і являє собою непряме, опосередковане управління, яке здійснюється через інтереси працівників з використанням специфічних форм і методів забезпечення їх зацікавленості до праці з метою досягнення високих результатів на індивідуальному рівні та підприємстві загалом.

**Під час наукового** дослідження, автори виходили з того, що правильно організована система мотивації допомагає суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, нарощувати обсяги продажу, покращувати виробничий процес і рівень обслуговування клієнтів, без особливо великих матеріальних витрат підприємства. Це пояснюється тим, що коли працівник виконує свої посадові обов'язки із задоволенням і його цілі саморозвитку включають розвиток підприємства загалом, то його коефіцієнт корисної дії зростає в рази. Натомість відсутність мотивації, як правило, призводить до втрати підприємством цінних працівників і в критичних випадках може спричинити

припинення його діяльності. Крім того, невдоволені працівники негативно впливають на ділову репутацію підприємства.

Сучасний мотиваційний процес передбачає використання таких понять, як «потреба» й «винагорода».

Потреби працівника не піддаються зміні і їх можна визначити спостерігаючи за поведінкою людини. Питання задоволення потреб вирішуються через винагороду. Однак працівники неоднаково оцінюють власні потреби, тому різняться їх винагороди. Важливим питанням є формування умов, за яких працівник відчуватиме значимість своєї праці, матиме почуття причетності до певного колективу, отримуватиме задоволення від спілкування та дружнього ставлення колег. Усе ж у контексті цього вирішальна роль належить зовнішньому визнанню значущості праці у вигляді заробітної плати, просування по службі, що є безумовними символами службового статусу і престижу.

У всі часи праця була джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому проблема спонукування людей до праці ніколи не втрачала своєї актуальності. Спроби пояснити поведінку людей та сприяти підвищенню мотивації трудової діяльності робилися вже на етапах зародження суспільного виробництва. Згодом під різними назвами й із різних позицій науковці та практики почали досліджувати те, що на сьогодні називається проблемою мотивації, тобто різноманітні аспекти активізації, заохочення, стимулювання.

## **1.2. Роль і переваги використання різних моделей та методів мотивації персоналу**

На практиці методи мотивації завжди були пов'язані з конкретним рівнем розвитку виробництва, наявними суспільними умовами, потребами, культурою, релігією. Однак протягом тисячоліть людство, намагаючись змінити поведінку людини, керувалося не науковими підходами, а методом «спроб і помилок».

Класифікація методів мотивації представлено в табл. 1.

## Класифікація методів мотивації

Ознака класифікації	Види методів	Переваги	Недоліки
За об'єктами мотивації	Методи, спрямовані на мотивацію колективу. Методи мотивації окремих категорій персоналу: менеджерів; фахівців, професіоналів.	В даному випадку окрема увага приділяється мотивації конкретних груп працівників, які особливо зацікавлені у перспективах професійного зростання, відчують самоповагу, якщо результати їх праці високо цінуються. Таким чином, підбір методів мотивації залежить від діяльності та цінності працівників, що стимулює їх до ще більшого самовиявлення.	Людяв властиво прагнути до лідерства в колективі. Різні методи мотивації для різних категорій працівників можуть спричинити внутрішню ворожнечу, розлад робочого клімату та різке бажання опанувати авторитет в компанії.
За стимулами	Економічні методи мотивації (матеріального стимулювання): заробітна плата; преміювання; грошова винагорода; Матеріальна допомога; участь у прибутках	Матеріальне стимулювання можна вважати справедливим методом, коли	Дані методи найчастіше базуються на досягненнях ключових

	<p>Неекономічні методи мотивації:</p> <p>а) організаційні: участь у справах організації; мотивація перспективою; делегування завдань і повноважень; мотивація збагаченням змісту праці</p> <p>б) морально-психологічні: похвала, схвилювання, підтримка, засудження, визнання заслуг, повага, довіра</p>	<p>воно залежить від рівня особистого доходу, диференціації доходів в організації та суспільстві. В розрізі неекономічних методів – чітке бачення свого можливого росту та розвитку в компанії може обіцяти довготривале працевлаштування.</p>	<p>показників ефективності (KPI), що може розцінюватись як нерівна оцінка досягень працівників (через різні цілі та методи роботи).</p> <p>В той час як участь у справах організації, доступ до управління акціями зачасту надається найвищому керівництву, коли в рядового колективу все одно немає привілеїв.</p>
<p>За основними потребами</p>	<p>Методи задоволення фізіологічних потреб підлеглих;</p> <p>Методи задоволення потреб у захищеності та безпеці;</p> <p>Методи задоволення потреб у причетності та належності;</p> <p>Методи задоволення потреб поваги і визнання;</p> <p>Методи задоволення потреб самовираження, самореалізації.</p>	<p>Працівники відчувають себе соціально захищеними, відчуття поваги та авторитету стимулює до нових звершень, а нові можливості та самореалізація дозволяють впевнено рухатися кар'єрною драбиною та</p>	<p>Зачасту соціальних гарантій недостатньо для мотивації, оскільки працівники вбачають у своїй роботі різні цілі – матеріальне збагачення, чи самовдосконалення і реалізація власних амбіцій.</p>



		кожному відчувати себе на «своєму» місці.	
--	--	---	--

\*[14]

Найпершим із застосовуваних на практиці методів мотивації був метод «батога і пряника». При цьому батогом був страх, голод, тілесне покарання, а пряником – певна матеріальна чи інша винагорода [4].

Розглядаючи цей метод сьогодні, варто зазначити, що на сучасних працівників також дієвим є цей метод. Так, наприклад, «батогом» може бути догана, попередження, звільнення або визначення «найгіршого» працівника. На сьогодні існують підприємства, як торговельні, так і виробничі, які визначають працівника з найгіршими показниками діяльності. Таке відзначення працівника є привселюдним та має на меті покращення результатів праці через страх бути найгіршим у майбутньому. Крім того, можна навести приклад одного з українських підприємств, які «найгіршому» працівникові щомісяця на зборах відділу вручають так званий приз – черепаха. Це жива черепаха, яка має свої потреби та за якою її новий власник має доглядати. За умовами такої мотиваційної програми черепаха має жити в кабінеті (на робочому місці) її власника й нагадувати йому про те, що він був надто повільним і не виконав планових завдань або результати його праці були найгіршими. Наступного місяця ця винагорода переходить до нового власника, який виявився найменш результативним, тощо. Кожен працівник, отримавши таку винагороду, має зробити відповідні висновки та покращити свою роботу, щоб знову ж таки не стати власником черепахи.

Також на цьому підприємстві існує мотиваційна програма, яка передбачає відзначення найгіршого працівника відділу продажів. Сутність цієї програми полягає у врученні догани в гарній рамці, яка має висіти в кабінеті або вдома на стіні над ліжком, щоб працівник завжди пам'ятав, що він не виконав планові завдання із реалізації продукції. За повторного невиконання планів такому працівникові вручають ще більшу рамку з доганою тощо. Такий метод

мотивації неможливо застосовувати абсолютно в усіх структурних підрозділах підприємствах, але він є ефективним.

Стосовно так званого «пряника», то тут ми можемо наводити безліч прикладів мотивації. Це й матеріальна винагорода, і подяка, і цінний подарунок, і яскраві враження (подорож, відпочинок за рахунок компанії).

До речі, розглядаючи системи мотивації варто звернути увагу на дослідження сучасних науковців, які підтверджують, що матеріальний стимул у пам'яті людини залишається на короткостроковий період (до 10 днів), порівняно з отриманими враженнями від цінного подарунка або подорожі чи відпочинку як елемента мотивації. Іноді враження залишаються на все життя.

Мотиваційні чинники виникають на основі потреб, як зазначають вчені. А отже мотивація ґрунтується на різних потребах людей. Теоретики їх класифікують за певною ієрархією. Найбільш поширеною є класифікація А. Маслоу. Виходячи з неї, базовими для людини є матеріальні потреби. Відповідно у системі мотивації вирішальна роль належить матеріальному стимулюванню, яка здійснюється в таких формах, як грошові виплати (прямі і непрямі), матеріальні блага і певні пільги. У матеріальній мотивації трудової діяльності, як основній формі доходу працівників, заробітна плата має провідну роль. По-перше, вищий рівень заробітної плати сприяє зниженню плинності кадрів, що формує стабільний трудовий колектив. Завдяки зниженню плинності персоналу роботодавець має можливість скоротити витрати на його найм і навчання, а вивільнені кошти спрямувати на розвиток виробництва, що, у свою чергу, забезпечить підвищення конкурентоспроможності продукції. По-друге, проведення політики високої заробітної плати дає змогу відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників, продуктивність праці яких потенційно вища за середній рівень, що безперечно відобразиться на успішній діяльності підприємства [8].

Бонуси та премії являються досить потужними та важливими стимулами мотивування, проте, для того, щоб преміювання дало очікуваний результат, кожен працівник повинен розуміти, за що він отримує свій бонус і які завдання

дозволять йому розраховувати на повторне отримання премії у майбутньому. У іншому разі матеріальна винагорода сприймається як елемент виграшу, а отже не впливає на підвищення мотивації. Поряд з матеріальним заохоченням не менш важливим є система нематеріального стимулювання персоналу. До нематеріальних стимулах відносяться такі заохочення до високо результативної роботи, які не видається у формі грошей, але потребують від підприємства певних вкладень в якість робочої сили, а саме: просування по кар'єрі; подяка; грамоти; медалі; спеціальні звання; навчання; підвищення кваліфікації; оплата комунікацій; обіди; путівки та ін. Похвала, як самий простий засіб модифікації поведінки, з успіхом, використовується в багатьох організаціях. Іноді, визнання працівника керівництва та підвищення його морального статусу в колективі ефективніше діє на його продуктивність праці, ніж матеріальна винагорода [10].

Також для багатьох висококваліфікованих працівників можливість професійного росту має більше значення, ніж заробітна плата. Нерідко провідних спеціалістів можна утримати на підприємстві тільки можливістю отримання додаткових знань, оскільки від цього залежить перспектива їх кар'єрного просування. Таким чином, для створення ефективної системи мотивації на підприємстві керівник повинен розуміти і пам'ятати, що однією заробітною платою підлеглих стимулювати неможливо, оскільки після декількох підвищень рівня заробітної плати даний вид матеріального стимулу втрачає свою здатність до мотивування. З іншої сторони, оскільки цілком працівника є кар'єра, можливість професійного росту змусить його працювати більш ретельно та наполегливо. Відомо ще один неординарний стимул - гнучкий графік роботи. Під ним розуміють можливість виконання певної частки роботи вдома та появу на підприємстві лише при необхідності. Даний вид мотивування є доволі цікавим, адже існують вакансії, де відразу пропонується гнучкий графік роботи. Тому отримати вільний графік при стабільному 8годинному робочому дні є дуже ефективним стимулом. Також не менш важливим нематеріальним стимулом є поліпшення умов праці, який

виступає не тільки як потреба, але й мотивом, завдяки якому працівники працюють із повною віддачею. І саме це може бути наслідком підвищення продуктивності праці та її ефективності [7]. Дане дослідження доводить, що вплив нематеріальних та матеріальних стимулів відіграє дуже важливу роль на ефективність діяльності підприємства. Для ефективності діяльності підприємства необхідно розробляти свою систему мотивації, як для кожного працівника, так і підприємства. Окрема система мотивації для кожного працівника досить ефективна, але не економічна. Такий підхід можливо використовувати лише на невеликих підприємствах, де можливо виявити потреби та мотиви кожного співробітника. Але для великих компаній раціонально використовувати систему мотивування, що задовольнить інтереси більшості та не залишить байдужими меншу половину найманих робітників. При цьому треба пам'ятати, що на будь-якому підприємстві необхідно поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, оскільки більшість працівників надають перевагу об'єднанню двох видів стимулів.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ**

### **2.1. Порівняльний аналіз використання найпоширеніших інструментів мотивації персоналу**

Досліджуючи найпоширеніші інструменти мотивації, які застосовуються в українських компаніях, в опитуванні взяли участь 110 респондентів таких вікових категорій: 70,9% віком 17-21, 14,5% віком 21-25 років, 7,3% опитуваних віком 26-30 років, 4,5% віком 31-35 років, 1,8% - 36-40 років та 0,9% старше 41 року.

Серед опитуваних 81,8% становлять жінки, та 18,2%, відповідно, чоловіки.

Розподіл респондентів за рівнем освіти має таку структуру: 0,9% мають лише базову загальну середню освіту, 69,1% є студентами 1-4 курсу бакалавріату (мають неповну вищу освіту), 9,1% мають базову вищу освіту (бакалавр), 5,5% навчаються у магістратурі та 15,5% вже мають диплом магістра.

Опитувані навчаються або навчалися за такими спеціальностями: 57,3% - економіка, 10,9% - психологія та педагогіка, 10% філологія, 7,3% - комп'ютерні технології та програмування, 5,5% - маркетинг, однакова кількість респондентів по 2,7% обрали юриспруденцію, облік та аудит, міжнародні відносини, а також 0,9% мають творчу спеціалізацію.

Майже третина опитуваних (26,4%) працює у сфері управління персоналом, однакова кількість - 9,1% зайняті в сфері ІТ та маркетингу, 2,7% займаються фінансовою діяльністю.

Авторами були отримані наступні результати. В компаніях більшості респондентів (80,9%) існує система мотивації. Проте недобрим сигналом є повна відсутність мотивації в організаціях, де працює 19,1% респондентів. У структурі мотивації є як матеріальні так і нематеріальні інструменти. Так, 34,5% опитуваних відповіли, що в їх компанії переважають матеріальні стимули, у 9,1% - нематеріальні, у 54,5% опитуваних роботодавці використовують обидва інструменти стимулів. У той же час, майже всі

опитувані – 98,2%, вважають мотивацію важливим заходом для більш ефективного використання потенціалу підприємства.

На питання про необхідність індивідуальної пристосованості заходів мотивації опитувані також майже зійшлись у думках: 87,3% підтримують таку думку, 11,8% - ні. Також 0,9% відповіли, що у великій команді 50+ робітників нереально знайти індивідуальний підхід до кожного, або можна обрати невдалі для людини заходи і ситуація погіршиться. Звісно, індивідуальну систему мотивації для кожного працівника підібрати складно, але всі люди мають характерну схожу поведінку, відповідають певному типу особистості, і, безсумнівно, серед великої кількості працівників будуть ті, на яких схожі, або навіть однакові методи впливу будуть результативними. Особливо, якщо на початку роботи або після проходження якогось випробувального терміну людину оцінюють за найбільш підходящою методикою, то підбір індивідуальних заходів (інструментів) мотивації буде значно простішим.

Щодо того, чи приносить система мотивації очікувані результати деякі респонденти відповісти не змогли, вони або ще не працюють, або недостатньо часу в даній компанії, деякі просто звертають на це мало уваги, проте 81,8% опитаних все таки бачать результати від впровадження системи мотивації.

Так виглядає оцінка деяких інструментів системи мотивації за їх ефективністю (рис.1). Як можна помітити, найефективнішими та найвагомішими факторами для опитуваних є заробітна плата та можливість професійного розвитку. Трохи менш вагомими є бонуси та пільги, а також наявність та розвиток корпоративної культури в компанії. Часто можна почути від колег, що вони були б дуже раді у вигляді бонусу ходити до спортивної зали, користуватись послугами корпоративних лікарів або навіть мати знижки на певні послуги (це завжди приваблює, оскільки працівники не мають витратити на всі ці блага додаткові кошти зі свого заробітку). Корпоративні заходи та гарно проведений час із колегами часто стимулює налагодження міжособистісних відносин, а у подальшому – кращу взаємодію у робочих питаннях. У менш важливих, але все одно вагомих інструментах залишились:

організація командної роботи та робоче середовище. Для кожного важливо вміти працювати в команді, але це все одно особистий вибір, як людині комфортніше працювати - наодинці чи в команді, тому не для всіх залучення до виконання завдання групи людей є мотивацією для покращення власних результатів роботи. Досить незначна кількість опитуваних виділила серед ефективних інструментів мотивації такі: залучення до прийняття рішень, наявність соціальних гарантій, делегування завдань та оцінка персоналу. Деякі з цих інструментів безпосередньо пов'язані з додатковою відповідальністю, але не кожен розглядає такі варіанти, як можливість краще себе проявити і показати свої здібності.

Розмір заробітної плати впливає на ефективність роботи, успішність досягнення організаційних цілей 82,7% опитуваних, що ще раз доводить значимість матеріальних стимулів мотивації.

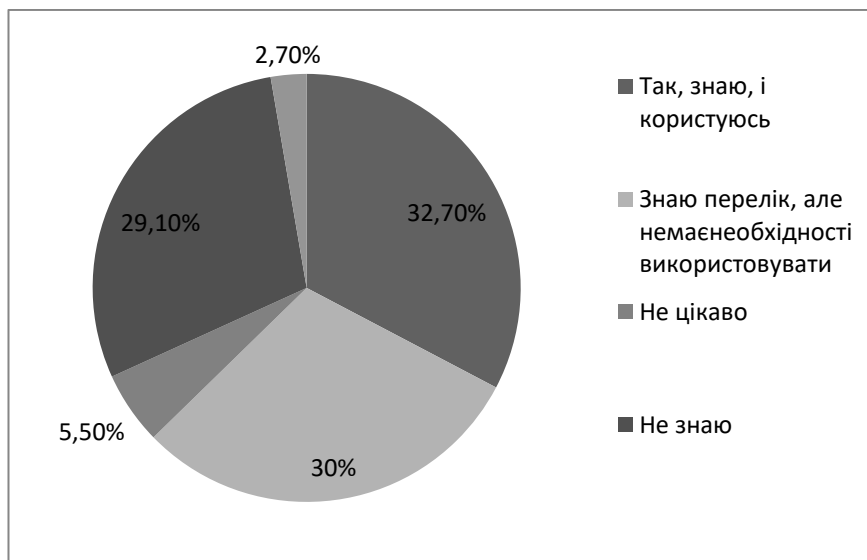


**Рис.1.** Результати відповідей на запитання «Що на Вашу думку є найефективнішим інструментом мотивації?» (% позитивних відповідей респондентів)\*

\* побудовано авторами

На рис. 2 зображено рівень ознайомленості з доступними пільгами компаній, в яких працюють респонденти. Маємо такі результати: приблизно третина респондентів не знає про діючу систему пільг, решта - знають. У той

же час, третина, знаючи про пільги не користується ними. І лише одиниці зовсім не цікавляться наявними пільгами. Тобто, у більшості випадків мотиваційна модель компаній або не містить, або містить неважливі пільги для молодих працівників.



**Рис. 2.** Результати відповідей на запитання «Чи ознайомлені Ви з доступними пільгами Вашої компанії? (структура відповідей респондентів)  
\* побудовано авторами

Зауважимо, що 77,3% опитаних стверджують, що їх роботодавці звертають увагу на потреби співробітників (підвищення кваліфікації, розвиток відносин з колегами, можливість кар'єрного зросту, опанування нових знань). Це є позитивною ознакою, оскільки це свідчить про те, що сучасні роботодавці слідкують за саморозвитком та самореалізацією працівників у розрізі ефективності своєї компанії. Також це означає, що компанії аналізують потреби колективу, та витрати на задоволення цих потреб.

Вважаємо досить позитивним сигналом результат щодо функціонування систем адаптації молоді (67,3% опитаних відзначили про те, що брали участь у програмах адаптації на початку їх кар'єри в організації).

В сучасних світових компаніях корпоративна культура має дуже важливу роль та є стимулом для спільного досягнення стратегічних цілей та виконання поставлених завдань. Рис.3 показує рівень розвитку корпоративної культури в компаніях респондентів.





**Рис. 3.** Результати відповідей на запитання «Як часто у Вас проводяться корпоративні заходи?» (структура відповідей респондентів)  
\* побудовано авторами

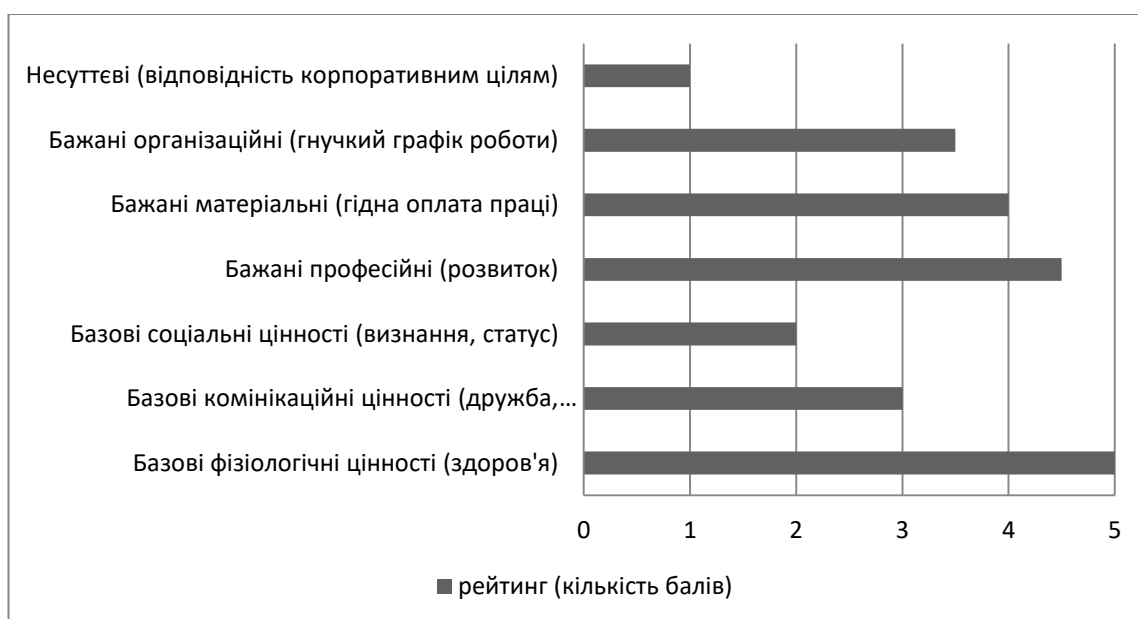
З досвіду світових колег можна бути впевненим, що будь-які корпоративні заходи (від святкування дня народження до колективних тренінг курсів) допомагають краще проявити себе в робочому колективі, знайти «точки опори» для спільної роботи. Звичайно, з такими заходами не варто перебільшувати, оскільки робота перетвориться у суцільне свято. Проте створення «місцевих» фішок у відділі або робочій групі дуже часто допомагає налаштуватися на один лад і краще зрозуміти одне одного, знайти до кожного підхід. Більшість респондентів (47,3%) відповіли, що корпоративні заходи проводяться лише з особливих приводів, проте стверджувати, що це є мінусом компаній – важко, оскільки керівництво обирає комфортний для себе стиль співпраці з колегами залежно від ситуації в колективі. Майже 30% опитаних часто беруть участь у заходах, влаштованих компанією, і 17,3% - навпаки, час від часу. На жаль, 6,4% респондентів зовсім не мають можливості розкритися перед співробітниками в неформальній обстановці.

Створення позитивного мікроклімату в компанії часто не вимагає так багато зусиль, проте приносить гарні результати та підвищує продуктивність працівників. Існує пряма залежність між розвитком корпоративної культури та мікрокліматом в колективі. 68,2% опитуваних задоволені мікрокліматом,

натомість 16,4% - ні. Решта 15,5% запевняють, що керівництво та психологи намагаються його покращити. Всім відомо, що ніколи сварки в будь-якій групі людей не доводять до добра, тому їх необхідно уникати, згладжувати і попереджувати.

## 2.2. Аналіз мотиваційного профілю молодого фахівця

Підсумовуючи результати дослідження, ми сформували профіль сьогоденішнього молодого фахівця (рис.4) за п'ятибальною шкалою, який охоплює базові, бажані та несуттєві, але важливі цінності.



**Рис. 4.** Мотиваційний профіль молодого фахівця (узагальнений)  
\* побудовано авторами

Приймаючи до уваги особливості мотиваційного профілю молодих фахівців, автори рекомендують під час формування моделі мотивації дотримуватися таких засад: орієнтація на задоволення бажаних цінностей працівника, урахування ринкових цін на робочу силу відповідної кваліфікації та компетентності, формування гнучких моделей мотивації персоналу.

Розглянемо детальніше кожен з напрямків. Орієнтація на задоволення бажаних цінностей працівника вимагає від компанії постійного моніторингу та оцінки ступеня важливості мотивів працівників. Найкраще оцінку цінностей здійснювати під час підбору персоналу та оцінювання результатів роботи. Для

цього в компанії має бути розроблений відповідний опитувальний лист та створена база даних. Й оскільки такі процеси можна і необхідно автоматизувати, база даних оновлюватиметься й за заданим алгоритмом будуватиме мотиваційний профіль компанії. Разом з тим, мотиваційний профіль компанії, як узагальнений портрет, має містити декілька рівнів (залежно від цілей компанії). Наприклад, якщо компанія не зацікавлена у доборі молодих та нових співробітників, то її профіль матиме один стандартний рівень. У свою чергу стандартний профіль описує традиційні цінності за А. Маслоу й враховує перші дві сходинки піраміди, а базовий – крім стандартного набору ще й соціальні цінності. Інакше, маємо віддзеркалити основні групи мотивів для різних категорій працівників. Тобто схематично база даних міститиме такі рівні профілів (табл.2).

Таблиця 2

**Залежність рівнів профілю працівників від цілей компанії у сфері управління персоналом**

<b>Цілі компанії (за стадіями життя компанії)</b>	<b>Рівень мотиваційного профілю працівника</b>	<b>Поширеність / вага профілю для різних груп працівників</b>
Динамічний розвиток, постійне оновлення команди	Стандартний і профільний (за провідними професіями компанії)	Поширений на всіх працівників, враховані особливості для затребуваних посад
Динамічний розвиток, оновлення персоналу з низькою кваліфікацією	Стандартний, базовий (для працівників з низькою кваліфікацією)	Поширений на всіх працівників, враховані особливості для висококваліфікованих працівників, сформовано профіль для персоналу з максимальною плинністю
Стабільність, поточне оновлення персоналу	Стандартний, базовий та профільний (за провідними професіями компанії)	Поширений на всіх працівників, враховані особливості для висококваліфікованих працівників, керівництва
Закриття, немає потреби у персоналі	Стандартний	Мінімальне врахування диференціації цінностей між різними категоріями працівників; поширена стандартна модель набору цінностей для всіх

\* розроблено авторами

Відповідно до профілів автори рекомендують певний мотиваційний інструментарій. Зокрема, для стандартного профілю важливим компонентом є компенсаційна модель оплати праці, що ґрунтується на гідній оплаті праці, для базового – важливо доповнити компенсаційну модель елементами соціального пакету, а для профільного – індивідуалізувати соціальний пакет, розширити нематеріальну складову мотивації.

### РОЗДІЛ 3. ПОБУДОВА МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ

Під час урахування ринкових цін на робочу силу відповідної кваліфікації та компетентності необхідно пам'ятати, що молоді фахівці часто погоджуються на меншу оплату лише за умови реальних можливостей кар'єрного зростання та набуття практичного досвіду. Тому визначення рівня оплати праці молодого фахівця, що немає достатньої кваліфікації не може бути меншим за ринкову оцінку вартості роботи за відповідною посадою більш як на 10-15%. Інакше після завершення випробувального терміну такий працівник шукатиме кращих умов оплати праці, незважаючи на ефективно проведені заходи щодо адаптації.

Під формуванням гнучких моделей мотивації персоналу автори розуміють індивідуалізацію соціальних пакетів для працівників залежно від категорії працівників (посад) в межах установленого бюджету. При чому перелік елементів соціального пакету має охоплювати такі, що цікаві для різних вікових груп у тому числі. Наприклад, застосувавши принцип кафетерію, компанія може максимально задовольнити різні за спрямуванням цінності працівників: від відвідування спортзалу до оздоровлення, або компенсації за харчування на робочому місці.

Отже, рекомендована авторами мотиваційна модель для молодих фахівців, включатиме такі елементи (табл.3).

Таблиця 3

**Мотиваційна модель для молодих фахівців (узагальнена)**

Цінності та мотиви	Елементи мотиваційної моделі	Інструменти реалізації
Здоров'я	Компенсаційна компонента	Рівень оплати праці не нижче ринкового та мінімальної заробітної плати, встановленої в країні; Медичне страхування та державні гарантії у сфері оплати праці, тимчасової втрати здоров'я, тощо
Взаєморозуміння, взаємодія, дружба	Комунікації, нематеріальна	Спільні корпоративні заходи, програми адаптації, нагородження переможців

	мотивація	конкурсів, проектна робота, прозорість у комунікаціях, «доступність» керівництва, стимулювання та розвиток талантів
Визнання, статус	Нематеріальна мотивація	Кар'єрне зростання, навчання і тренінги, нагородження та подяки, справедливе оцінювання
Розвиток	Нематеріальна мотивація	Навчання, тренінги, стажування
Гідна оплата праці	Компенсаційна компонента, оплата праці	Рівень оплати праці не нижче ринкового та мінімальної заробітної плати, встановленої в країні; бажано гнучка система оплати праці або грейдова; обґрунтованість диференціації заробітної плати
Гнучкий графік роботи, гармонійний розвиток	Нематеріальна мотивація	Різні варіанти гнучкого режиму роботи, дистанційна (он-лайн) зайнятість з чіткими цілями та завданнями
Відповідність корпоративним цілям	Нематеріальна мотивація	Програми корпоративної соціальної відповідальності, програми лояльності та HR-брендування, аналіз та моніторинг цінностей під час підбору персоналу та оцінювання його ефективності

\* побудовано авторами

Сам процес побудови моделі мотивації молодих працівників має відбуватися за таким алгоритмом (рис.5 )

У той же час, автори вирішили пристосувати модель мотивації до загальної стратегії організації. Остання залежить від життєвого циклу компанії. Вважаємо, що на етапі становлення компанії, можливо застосовувати здебільшого матеріальну мотивацію та де-які елементи нематеріальної, на етапі розвитку – більшої ваги набувають нематеріальні чинники, а на етапі занепаду – лише матеріальні. Водночас, прийнявши до уваги модель матриці BCG, виокремлено перший, як найважливіший, етап розвитку співробітника у компанії ( різні етапи розвитку співробітника впливають на вибір актуальної моделі мотивації).

На першому етапі новому співробітнику (в ролі «Дикої кішки») потрібна підтримка та сприяння в успішній адаптації на новому місці, щоб він зміг себе

проявити та розкритися – довести свої високі професійні та лідерські якості, про які точно говорилося на співбесіді. Особливо це стосується молоді.

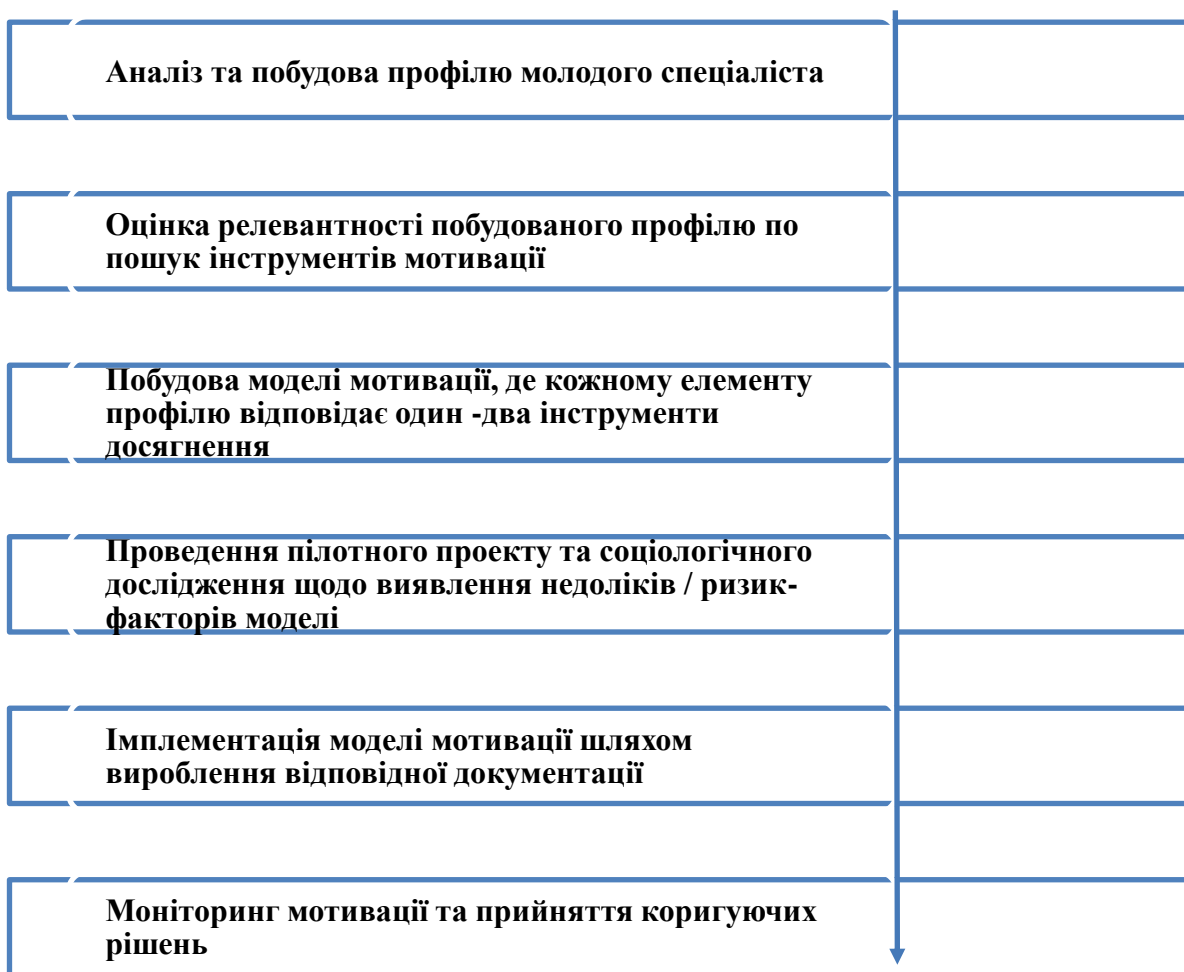


Рисунок 5. Алгоритм побудови моделі мотивації молодих фахівців\*

\* розроблено авторами

На основі практичного досвіду та вивчення теоретичного матеріалу пропонуємо таку класифікацію видів адаптаційних систем для нових співробітників в компанії:

1. Адаптаційна система відсутня взагалі.
2. Формальна адаптаційна система.
3. Показова адаптаційна система.
4. Шаблонна адаптаційна система.

## 5. Індивідуальна адаптаційна система.

В більшості компаній в Україні відсутня адаптаційна система або присутня у формальному вигляді. При відсутності адаптаційної системи нового співробітника відразу ж кидають у вир з головою в роботу або зовсім не приділяють уваги – чекають, коли новий співробітник почне сам шукати, чим йому зайнятися при цілковитому незнанні бізнес-процесів, які відбуваються в компанії. При цьому, і в першому, і в другому випадку, чекають результатів, починаючи з першого місяця роботи співробітника. Про будь-яку лояльність нового співробітника до компанії, в цьому випадку, не може йти і мова, оскільки до нього компанія поставилась нелояльно. При формальній системі адаптації новому співробітнику розкажуть коротко про організаційну структуру компанії та нададуть брошуру про компанію. При показовій системі адаптації проводиться стажування, цей час, в основному, не оплачується компанією, коли новий співробітник ходить по компанії з посібником, а всі від нього відмахуються посилаючись на зайнятість. В цих двох системах, справа з лояльністю нового співробітника є кращою, але досить далекою від ідеалу. При шаблонній системі адаптації компанія організовує навчальні курси для нових співробітників (якщо їх декілька), чи закріплює наставника (якщо він один), але навчання відбувається по одній шаблонній програмі, яка не враховує особливостей нового співробітника та його посади. Найкраща ситуація з лояльністю складається при індивідуальній системі адаптації, хоча, слід зауважити, що бувають й винятки. Індивідуальна система базується на розробці програми адаптації для кожної посади в компанії, з внесенням коректив під час адаптації, згідно особистих якостей нового співробітника. Основною помилкою на шляху адаптації нового співробітника є впевненість роботодавця, що саме він оцінює співробітника, і не інакше, що в корні є неправильним. Процес адаптації є двостороннім – як роботодавець приглядається до нового співробітника, так і співробітник приглядається до роботодавця та приймає рішення про подальшу роботу в даній компанії. Для успішного проходження адаптаційного процесу новим співробітником, роботодавець повинен розробити



чіткий адаптаційний план нового співробітника – ознайомити з компанією, її продукцією, наявними бізнес-процесами в середині компанії, ієрархічною структурою, посадовими обов'язками та правами, окреслити ряд задач та строки їх виконання з проміжними контрольними пунктами. Але, тільки написанням чіткого адаптаційного плану тут обійтися не можливо, оскільки потрібно постійно дуже детально відстежувати всі заходи з адаптації нового співробітника та зробити цей процес максимально комфортним.

Основними помилками при адаптації нового співробітника є:

1. Відсутність формалізації правил корпоративної культури.
2. Недостатня робота служби HR з кандидатом.
3. Відсутність процедури ознайомлення нового співробітника з компанією.
4. Відсутність процедури навчання середнього та топ-менеджменту процедурам адаптації співробітників в середині структурних підрозділів.
5. Відсутність вивчення зворотного зв'язку зі співробітниками, що звільняються.

Після успішного проходження процесу адаптації, роботодавець може «здихнути з полегшенням» – його зусилля не були марні, новий робітник стає вже постійним співробітником («Зіркою», за класифікацією BCG.) На цьому етапі співробітник максимально віддається роботі, постійно пропонує ідеї та нові проекти, заробив певну репутацію в компанії. Тому в моделі мотивації необхідно передбачити інструменти збереження лояльності працівника до компанії, адже хедхантери не сплять (починають дзвонити кращим співробітникам і робити дуже цікаві та привабливі пропозиції по роботі). Важливо не пропустити цей момент та застосувати всі важелі для збереження лояльності до компанії – не тільки матеріальні, а в більшій мірі нематеріальні, у вигляді, наприклад, додаткового навчання та підвищення кваліфікації – курси, тренінги, семінари тощо.

Можна назвати такі умови, які має створювати компанія для забезпечення певного рівня лояльності своїм працівникам:

1) увага з боку роботодавця (інколи простої цікавості щодо справ свого підлеглого достатньо для того, щоб змінити його ставлення до організації);

2) позитивне враження від минулого досвіду роботи (ще на етапі співбесід важливо цікавитись відносинами кандидата з минулими колегами, та загалом до попереднього місця роботи, оскільки від озлоблених кандидатів рідко можна чекати лояльність до нового місця);

3) заохочення за досягнення працівника (нерідко буває так, що виконана робота сприймається керівництвом як належне, навіть не враховуючи виконаного обсягу; у подібних випадках передбаченим розвитком подій стане звичайне просиджування робочого часу: «Навіщо, все одно ніхто не відмітить»);

4) забезпечення навчання, підвищення кваліфікації працівників (можливість підвищити свою кваліфікацію без відриву на роботі дуже позитивно позначається на внутрішньому іміджі організації; привертає потенційних кандидатів, які ще не влаштувалися в організацію, але володіють інформацією про хороші перспективи в ній);

5) виконання організацією своїх же правил: дотримання Трудового договору, статуту, встановленої корпоративної культури (інакше красиві слова про цілі, місію, цінності стануть марним звуком і тільки будуть викликати усмішку в рядових працівників, яким, як би того не хотіли керівники, перш за все, цікаві власні цілі: рівень зарплати, кар'єра, соціальний пакет);

6) чітко поставлені перед кожним співробітником цілі та завдання (малоймовірно, що лояльність персоналу підвищиться від виконання абстрактних завдань, які потім доводиться переробляти по декілька разів, і кожного разу провина буде саме на працівникові, а не на керівнику, який поставив неясну мету; також до цього відноситься постійна зміна завдань, коли працівник тільки починає щось робити, а в результаті виявляється, що це вже непотрібно, і організація знову й знову міняє «курс» розвитку [6].

## ВИСНОВКИ

Необхідно зазначити, що для успішної системи мотивації для кожного конкретного працівника повинна бути побудована окрема система стимулювання з урахуванням його особистих якостей, наявністю на підприємстві тих або інших ресурсів, стилю керівництва. Мотивація персоналу повинна мати індивідуальний підхід до кожного працівника і враховувати індивідуальні цінності і потреби. Система мотивації повинна дозволити раціонально збалансовувати рівні стимулювання для різних посад, охоплювати всі посади і мати єдині принципи побудови, при цьому зберігаючи загальну структуру системи і, безумовно, підтримуючи стратегію і цілі підприємства. Відсутність професіоналізму у процесі побудови моделі мотивації персоналу може призвести до зниження продуктивності праці. Тому потрібно пам'ятати, що мотивація – це тонкий інструмент, і зворотний ефект від неправильно впроваджених заходів може у багато разів перевершити можливий позитивний ефект.

Мотиваційний профіль молодих фахівців має ряд особливостей, що пов'язано з прагненням молоді набути достатній рівень професійних компетенцій, і проявляється у цінностях розвитку. Гідна оплата праці є базовою потребою й є характерної для працівників усіх вікових категорій. Вагомими для молодих спеціалістів є нематеріальні стимули (гнучкий графік роботи, можливість навчання, можливість набути соціальний капітал). Ідеальна модель мотивації може бути реалізована лише за умови її гнучкості.

Разом з тим, автори вважають, що досягнення гнучкості має корелюватися з політикою корпоративної соціальної відповідальності й будуватися на засадах верховенства суспільної корисності, дотримання прав усіх працівників незалежно від будь-яких ознак. Зрозуміло, що досягти цього дуже важко, особливо в умовах фінансово-економічної кризи в країні. Проте автори вважають за доцільне продовжити науковий пошук гармонізації інтересів суспільства, бізнесу і працівників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Christine Corelli. Managing & Motivating Young Employees. – CFMA, 2018. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.cfma.org/news/content.cfm?ItemNumber=2737>.
2. Ma. Heliza Gay C. Ariola. Factors Affecting Young Workers' Motivation and Commitment to Stay: The Context of the Philippine IT-BPO Industry. - The Hague, The Netherlands, 2017. – 67p. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://thesis.eur.nl/pub/41664/Ariola-Ma.-Heliza-Gay-C.-.pdf>.
3. Zaneta Bernotaite. Importance of motivational factors among young employees in the service sector. - Copenhagen Business School 2013. – 83p. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [https://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/3982/zaneta\\_bernotaite.pdf?sequence=1](https://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/3982/zaneta_bernotaite.pdf?sequence=1).
4. Андрійчук В.Г. Менеджмент: прийняття рішень і ризик :[навч. посіб.] / В.Г. Андрійчук, Л. Бауер. – К., 2008. – 313 с., с. 124
5. Армстронг М., Стивенс Т. Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала. / М. Армстронг, Т. Стивенс.// – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006. – 512 с.
6. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 560 с
7. Бандурка М. Індивідуальна і групова мотивація на підприємстві [Електронний ресурс] / М. Бандурка, М. Р. Гонська // Електронний студентський науковий вісник. - 2012. - Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2012/04/bandurka.html>
8. Докучаєв О.А. Мотивація персоналу та її взаємозв'язок з ефективністю господарської діяльності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами» (за видами економічної діяльності) // – Одеса, 2008. – 15 с

9. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент: підручник. / А.М. Колот.// – К.: КНЕУ, 2014. – 479 с.
10. Коритко С. Формування системи мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] / С. Коритко, Н. М. Цимбрило // Електронний студентський науковий вісник. - 2012. - Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2012/05/korytko.html>
11. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу, 3-е изд. пер. с англ.// – СПб.: Питер, 2008. – 352 с.
12. Рудьєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич. – К. : Центр навчальної літератури, 2011. – 312 с.
13. Семікіна М.В., Ішенко Н.А. Мотивація ефективної зайнятості: пошук оптимальної стратегії: монографія. / М.В. Семікіна, Н.А. Ішенко.//– Кіровоград: КОД, 2012. – 216 с.
14. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій.: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – К.: МАУП, 2007
15. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. //– СПб. : Питер, 2004. – 880 с.
16. Цимбалюк С.О. Формування компенсаційної політики в умовах трансформації соціально-трудоових відносин: монографія. / С.О. Цимбалюк.//– К.: КНЕУ, 2015. – 213с.