



О. Г. Сидорчук¹, Ю. В. Підлипний²

¹ Львівський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентіві України, м. Львів, Україна

² Ужгородський торговельно-економічний інститут Київського НТЕУ, м. Ужгород, Україна

МОТИВАЦІЙНІ НОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ КАПІТАЛІЗАЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено перспективи впровадження нових інструментів матеріальної та персоніфікованої нематеріальної мотивації для зростання капіталізації торговельного підприємства. Запропонована методика інтегрованого застосування матеріальних і нематеріальних інструментів мотиваційного впливу на працівника якісно оновлює розуміння всіх елементів мотиваційної програми торговельної організації. Розрахунок конкретних показників матеріальної складової мотивації запропоновано узгодити зі стратегічними цілями капіталізації підприємства. Основна новація полягає в інтегруванні показників якості людського капіталу зі синтетичними показниками економічної спрямованості. Врахування критичних чинників успішності забезпечує динамічний взаємозв'язок цілей бізнесу і мотиваційних очікувань персоналу. Показано, що система матеріальної мотивації має ґрунтуватись на індикативному оцінюванні ефективності досягнення результатів кожним працівником на всіх рівнях організації. Запропонована методика визначення граничних розмірів матеріального стимулювання передбачає уніфіковане ранжування посад відповідно до їх функціональної значущості і реального внеску працівника у зростання капіталізації. Водночас, ця методика поєднує в собі врахування особистісних мотиваційних очікувань персоналу і персоніфікацію їх відповідальності за капіталізацію організації.

Ключові слова: матеріальна мотивація; персоніфікована нематеріальна мотивація; індикативний аналіз; стратегічні цілі організації; мотиваційні очікування працівника; людський капітал; результативність праці персоналу.

Вступ. Сучасний вектор розвитку торговельних підприємств, спрямований передусім на безперервне збільшення капіталу, висуває жорсткі вимоги до зростання ефективності діяльності персоналу. Водночас, неабиякої актуальності набувають і різнобічні аспекти соціальної відповідальності ритейлу. Конфлікт між інтересами бізнесу та мотиваційними експектаціями торговельного персоналу спричиняє до пошуків оновлених шляхів подолання цієї проблеми. Отож, нагально постає питання розроблення мотиваційного механізму, здатного якісно узгодити всі нюанси взаємодії стейкхолдерів та спонукати працівників торговельних організацій до цільового усвідомленого зростання особистої відповідальності за успішність бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Доцільність пошуку новаторських мотиваційних інструментів підтверджується значною увагою вітчизняних науковців до розроблення мотиваційних інновацій, зокрема варто відзначити дослідження феномену ефективної цінності як елемента сучасної системи мотивації найманого персоналу (Potomkin, 2013), розгляд мотивації як чиннику управління в умовах формування ринкових відносин в Україні (Andrus, 2014). Значну зацікавленість зумовлює вивчення психологічних передумов формування інноваційного стилю управління мотива-

цією (Svydruk, 2017), інноваційний погляд на мотиваційний механізм як інструмент підвищення результативності праці персоналу (Sysolina & Nisfoian, 2017). Також у науковій літературі приділяють достатньо уваги розкриттю можливостей підвищення ефективності мотивування як основного чинника ефективності управлінської праці (Urmanov & Kasimova, 2017), доцільності імплементації у вітчизняну економічну систему кращих здобутків зарубіжного досвіду (Zaiarna & Shevchuk, 2011), новим підходам до мотивації персоналу в стратегічному управлінні (Kovalska, 2010), вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу (Tuzhytkina, 2010). Серед зарубіжних досліджень найбільш дотичними до обраної проблематики є розгляд соціального управління через призму використання соціальних методів мотивації в інноваційному суспільстві (Yuan, 2017), експериментальне дослідження навичок мотиваційного управління (Lyons et al., 2017), вивчення біопсихологічних підходів до мотивації, які спонукають персонал прагнути до нових цілей (Heckhausen & Heckhausen, 2018), компетенційне переосмислення розвитку лідерства з позицій мотиваційних очікувань (Fowler, 2018). Однак треба зазначити, що на сьогодні імплементація у практичну діяльність торговельних організацій наданих науковцями те-

Інформація про авторів:

Сидорчук Орестова Григорівна, канд. наук з державного управління, доцент, кафедра державного управління.

Email: sydorko91@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-7078-1557>

Підлипний Юрій Васильович, канд. техн. наук, доцент, кафедра менеджменту туристичного та готельно-ресторанного бізнесу.

Email: pidlypnyu@i.ua; <https://orcid.org/0000-0002-5431-2638>

Цитування за ДСТУ: Сидорчук О. Г., Підлипний Ю. В. Мотиваційні новації як інструмент капіталізації торговельного підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2019, т. 29, № 8. С. 88–92.

Citation APA: Sydorчук, O. G., & Pidlypnyi, Yu. V. (2019). Motivation innovations as a tool of capitalization of a trading enterprise. *Scientific Bulletin of UNFU*, 29(8), 88–92. <https://doi.org/10.36930/40290815>

оретичних рекомендацій ускладнюється через відсутність дієвих механізмів їх практичного втілення. Тому дослідження інноваційних механізмів мотивування персоналу ритейлу є надзвичайно актуальним питанням та зумовлює потреба розроблення адекватних інструментів впливу на персонал.

Мета дослідження – розроблення та обґрунтування методу персоніфікованої мотивації як інструменту взаємоузгодження особистісних мотиваційних очікувань персоналу та підвищення ефективності діяльності організації.

Постановка завдання – дослідити можливості удосконалення та запропонувати до впровадження інноваційні інструменти матеріальної та персоніфікованої нематеріальної мотивації для зростання капіталізації торговельного підприємства.

Об'єкт дослідження – теоретико-методологічні та науково-прикладні засади управління мотивацією персоналу торговельної мережі.

Предмет дослідження – процеси запровадження персоніфікованої мотиваційної моделі.

Викладення основного матеріалу дослідження. Успішна та ефективна діяльність персоналу ритейлу є одним з основних чинників забезпечення капіталізації бізнесу. Однак для досягнення цієї ефективності мають бути створені адекватні умови для особистої зацікавленості персоналу в досягненні поставлених цілей. Тому мотиваційні нововведення обов'язково мають бути узгодженими із визначеною стратегією розвитку торговельного підприємства, враховувати критичні чинники успішності, забезпечуючи динамічний взаємозв'язок цілей бізнесу і мотиваційних очікувань персоналу.

На сьогодні дослідники напрацювали доволі об'ємну базу практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності нематеріального персоніфікованого мотивування. Ще під час приймання працівника на певну посаду в торговельну організацію між ними укладається певна цивільна угода, яка з точки зору мотиваційних очікувань індивіда передбачає обмін його особистого часу, потенціалу, енергії, інтелектуальних здібностей на можливість вчасно отримувати матеріальну винагороду за ефективну працю, реалізувати власні професійні амбіції та добитись справедливого визнання з боку соціуму. Отож, формула очікування, що узгоджую мотивацію і виробничо-соціальну поведінку працівника, набу-

ває вигляду "зусилля – результативність – результат – індивідуальні потреби".

Водночас, уже з перших днів адаптації нового працівника в колективі торговельної організації, коли він починає самостійно приймати низку операційних рішень щодо вирішення поставлених перед ним конкретних завдань, виникає питання, наскільки справедливо оцінюються його зусилля порівняно з колегами по роботі. Часто таку самооцінку власного капіталу працівник здійснює порівнюючи з попереднім професійним досвідом. У такому разі визнання несправедливості може зумовити низку антимотиваційних ефектів, навіть попри доволі прийнятні для нього умови оплати праці. Це небезпечно для організації, насамперед тим, що працівник може самовільно знизити свою продуктивність і докласти менше зусиль, вирішити отримати додаткові доходи шляхом дрібних крадіжок, або спотворити власне уявлення про свої можливості і досягнення.

Одним з найефективніших методів персоніфікованої нематеріальної мотивації, на нашу думку, є стимулювання досягнення працівником власних цілей розвитку. У підґрунті мотиваційних інструментів тут має бути покладено намагання керівника спрямувати цілі капіталізації підприємства паралельно до цілей особистого зростання індивіда. Цим може бути досягнуто дуже потужного мотиваційного ефекту, адже конкретизація цілей завдання приводить до зростання рівня ефективності праці, а ускладнення цілей лише підсилює цей зв'язок.

Розробляючи систему персоніфікованого мотивування, надзвичайно важливо чітко визначити перелік і критерії настання відповідних позитивних чи негативних наслідків для працівника. Така мотивація є доволі складним для повсякденного використання інструментом, адже люди в різних ситуаціях зазвичай по-різному сприймають можливість настання тих чи інших наслідків. Те, що один працівник вважає покаранням, може сприйматись іншим як винагорода, тому цей метод вимагає чіткого усвідомлення керівництвом соціально-психологічних особливостей кожного працівника.

Наше дослідження, у якому проаналізували мотиваційні очікування персоналу торговельної компанії, дає підстави стверджувати, що сенсове наповнення нематеріального стимулювання досягнення цілей зростання капіталізації підприємства має ґрунтуватись на усвідомленні значущості досягнення індивідуальних і соціальних потреб індивіда на визначеному проміжку часу (табл. 1).

Табл. 1. Основні мотиваційні чинники персоналу ТБК "Львівхолд"

Мотиваційні чинники		Прояв мотиваційних очікувань
Клас чинників	Група чинників	
Функціональні	Цілі	Структуризація цілей
		Можливість кар'єрного зростання
	Відповідальність	Рациональність розподілу обов'язків
		Чітке визначення зон відповідальності
Інтелектуальні		Змагальність між працівниками
		Можливість розвитку власного потенціалу
		Розвиток креативності і здібностей
Соціально-психологічні	Міжособистісні комунікації	Перспективи розвитку особистості
		Можливість спілкуватися з покупцями, діловими партнерами тощо
	Потреба у повазі	Наявність дружніх стосунків із колегами
		Повага з боку керівництва
Суспільна корисність	Визнання оточуючими успіхів і досягнень	
Соціально-екологічні	Умови праці	Відчуття важливості та значимості роботи
	Режим праці	Рівень задоволення санітарно-гігієнічних, ергономічних, екологічних нормативів
		Зручність робочого графіку
		Плановість та ритмічність завдань

Запровадження мотиваційної програми на основі використання основних мотиваційних чинників дає змогу досягти ефективного спрямування особистих цілей працівників на досягнення стратегічних цілей організації. Водночас, використання індикативного аналізу ключових показників ефективності дає змогу отримати інструмент якісного вимірювання зусиль кожного працівника у досягнення цілей розвитку торговельної організації.

Зауважимо, що індикативний аналіз ключових показників ефективності діяльності в межах кожної посади передбачає, насамперед, використання системи неперсоніфікованої відповідальності, адже абсолютна більшість бізнес-процесів у торгівлі не закріплюється за конкретною особою, а делегується колективу команди, що відповідає за цей напрямок діяльності. Отже, аналіз має передбачати певні прозорі і зрозумілі механізми диференціювання оцінкових показників на індивідуальні і командні.

Звичайно, конкретизація індикаторів для певної торговельної організації визначається, насамперед, її стратегічними цілями, організацією бізнес-моделі та політики менеджменту персоналу. Попри це, обов'язкового врахування потребують такі групи синтетичних показників, як фінансово-економічні результати діяльності, ефективності виконання операційних процесів, що різнобічно висвітлюють аспекти управління асортиментом, товарними запасами, постачанням, ціноутворенням тощо, а також якості людського капіталу торговельної організації. Оскільки ми переконані, що саме розвиток людського капіталу є системотвірним чинником капіталізації торговельного підприємства, на цій групі синтетичних показників варто зупинитись докладніше. Отож, ці індикатори мають відображати процеси управління взаємодією працівників у межах бізнес-процесів, системність управління розвитком персоналу, інноваційну спрямованість менеджменту персоналу, а також особистісні характеристики працівників, такі як кваліфікація, творчі здібності, практичні навички, сумлінність тощо.

Від якості індикативної побудови оцінкових показників залежить можливість ефективного оцінювання як персоніфікованого, так і колективного вкладу персоналу торговельної організації на всіх рівнях ієрархії. До того ж вдало підібрані індикатори дають змогу отримати ефект трансляції соціально-економічної моделі поведінки персоналу на розроблення і використання в організації конкретних мотиваційних схем. Динамічність отриманої індикативно-чутливої мотиваційної системи проявляється, насамперед, шляхом неупередженої кореляції її мотиваційних операторів від коливань ефективності бізнесу. Зрозуміло, що досягти найвищого ступеня ефективності за таких вихідних умов можливо лише в разі абсолютної прозорості і зрозумілості для кожного члена колективу методики узгодження досягнення результатів за кожним з показників ефективності з ефективним досягненням цільового рівня мотиваційних очікувань і подальшим зростанням рівня винагороди (рисунок). Зрозумілим для персоналу має бути і зворотна теза – у разі незадовільної оцінки за будь-яким індикатором, невідворотно слідує зниження змінної частини його доходу.

Високий рівень достовірності ($R^2 = 0,99$), отриманої внаслідок економіко-математичного моделювання поліноміальної кореляції другого ступеня між результатив-

ністю досягнення індикативного показника та винагородою свідчить про надійність і справедливість обраного мотиваційного інструменту. Водночас, його дуже простий, наочний і інтуїтивно зрозумілий для працівників алгоритм дає підстави із впевненістю стверджувати, що його запровадження не призведе до виникнення соціальної напруги у колективі торговельної організації і буде сприйматися її персоналом як моральний стимул для самовдосконалення і професійного зростання.

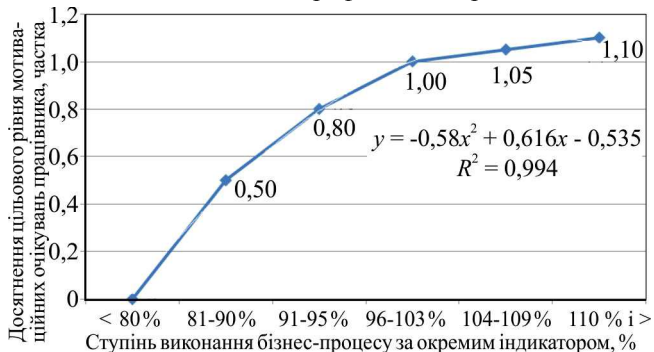


Рисунок. Варіант залежності винагороди від рівня досягнення індикативного показника ефективності торговельної організації

Запровадження індикативної системи оцінювання вкладу працівників у досягнення бізнес-цілей організації логічно обґрунтовує і наступну новачку, а саме оновлення методики визначення граничних розмірів матеріального стимулювання. Попри те, що традиційне на підприємствах торгівлі диференціювання заробітної плати і виділення в її межах постійної та змінної складових ми вважаємо достатньо виправданим, інструменти матеріальної винагороди за досягнення успішності бізнесу потребують удосконалення й осучаснення. Дослідивши використання цих інструментів у достатньо великій кількості вітчизняних компаній ритейлу, дійшли висновку, що оптимальним як з точки зору розвитку бізнесу, так і з огляду на мотиваційні очікування персоналу, є такий пропорційний поділ, за яким постійна частина матеріальної винагороди не перевищує рівень мінімальної оплати праці, визначений законодавчо. Змінну частину фонду оплати праці ($\Phi_{Зоп}$) пропонуємо розраховувати за формулою

$$\Phi_{Зоп} = \Phi_{оп} - (ЗП_{\min} \cdot КП), \quad (1)$$

де: $\Phi_{оп}$ – загальний фонд оплати праці персоналу організації; $ЗП_{\min}$ – мінімальна заробітна плата, визначена на законодавчому рівні; $КП$ – кількість працівників, задіяних у бізнес-процесах торговельної організації.

Однією з найболючіших проблем у мотиваційному менеджменті ритейлу на сьогодні, за нашими спостереженнями, є власне відсутність чітко регламентованої методології розподілу змінної частини фонду оплати праці залежно від досягнення працівниками ефективних показників особистої діяльності. Найбільш наближеним до ідеальної схеми вважаємо метод ранжування посад відповідно до їх функціональної значущості для зростання капіталізації, який доволі успішно апробовано у низці вітчизняних торговельних мереж, зокрема в ТВК "Львівхолд" його використовують вже понад два роки. Однак практична реалізація методу засвідчує його певну недосконалість, зокрема ми спостерігали, що оцінювання значущості конкретних посадових груп має здебільшого суб'єктивний характер, віддзеркалюючи насамперед усталені соціальні переконання вищого менеджменту компаній. Усе це наштовхує нас на

думку про потреба доповнення цього методу одночасним урахуванням кваліфікаційного, соціально-поведінкового і творчого чинників щодо кожного працівника. Також доцільно уніфікувати підходи до посадового ранжування, враховуючи реальний внесок кожного члена колективу у забезпечення зростання капіталізації торговельної організації.

Отже, ми виходили з постулату всеосяжності процедури грейдингу, тобто ранжувального охоплення всіх посад, включених до організаційної структури під-

приємства, за результатами якого надалі потрібно розробити процедуру розподілу змінної частини фонду оплати праці. На наше переконання, завдяки використанню принципу всеосяжності, такий підхід дає змогу максимально знівелювати похибки суб'єктивізму і забезпечує справедливу організацію матеріальної системи мотивації. Як ілюстрацію цієї тези розглянемо варіант розподілу ранжувальних коефіцієнтів щодо працівників ТБК "Львівхолод", задіяних у бізнес-напрямку управління асортиментом (табл. 2).

Табл. 2. Грейдінг управлінського персоналу ТБК "Львівхолод" за бізнес-напряком "управління асортиментом"

Посада	Ранг	Коефіцієнт грейдингу	Кількість працівників за штатним розкладом	Розподіл змінної частини фонду оплати праці, %
Керівник напрямку Food& Noonfood	1	1,0	1	4,42
Керівник відділу управління простором полиць	2	0,8	1	3,54
Менеджери відділу управління простором полиць	3	0,6	3	7,96
Менеджер з ціноутворення	3	0,6	1	2,65
Начальник відділу маркетингових досліджень	2	0,8	1	3,54
Директор гіпермаркету "Рукавичка"	1	1,0	1	4,42
Директор мережі "Рукавичка"	1	1,0	1	4,42
Категорійні менеджери	2	0,8	15	53,11
Фінансовий директор	1	1,0	1	4,43
Начальник відділу фінансового аналізу та планування	2	0,8	1	3,54
Менеджери відділу фінансового аналізу та планування	3	0,6	3	7,97
Разом			29	100,00

Для досягнення ефекту найбільш точного визначення структурної диференціації змінної частини фонду оплати праці за кожним бізнес-напрямом доцільно запровадити кроковий коефіцієнт, що відображає ранговий статус кожної одиниці персоналу. Зокрема, у наведеному вище прикладі таким понижувальним кроком доцільно обрати 0,2. Звичайно, у кожному конкретному випадку кроковий коефіцієнт може істотно різнитися відповідно до результатів грейдингового розподілу і штатного розпису торговельної організації.

Описана методика дає змогу чітко визначити верхню межу заробітної плати кожного працівника як своєрідну "ідеальну позицію", в якій цільовий рівень мотиваційних очікувань працівника відповідає найвищим з усіх можливих показників ефективності за всіма індикативними показниками ефективності торговельної організації.

Табл. 3. Матриця оцінювання результатів діяльності персоналу ТБК "Львівхолод" за індикативними показниками ефективності діяльності

Показники		Значущість	Виконання ключових показників ефективності діяльності					
			до 80 %	81-90 %	91-95 %	96-103 %	104-109 %	110 % і вище
Фінансово-економічні	виручка	6,7	0,00	0,5	0,8	1	1,05	1,1
	чистий прибуток	6,7	0,00	3,33	5,33	6,67	7,00	7,33
	рентабельність	6,7	0,00	3,33	5,33	6,67	7,00	7,33
	оборотність	3,3	0,00	1,67	2,67	3,33	3,50	3,67
	платоспроможність	3,3	0,00	1,67	2,67	3,33	3,50	3,67
	ліквідність	3,3	0,00	1,65	2,64	3,30	3,47	3,63
ефективність виконання основних бізнес-напрямів		50,0	0,00	25,00	40,00	50,00	52,50	55,00
якість трудового потенціалу		20,0	0,00	10,00	16,00	20,00	21,00	22,00

Як бачимо, запропоновані розрахунки є доволі простими, зрозумілими і дають змогу досягти високого ступеня прозорості і точності для визначення матеріальної винагороди конкретного працівника за результатами досягнення кожного індикативного показника ефективності бізнесу. До того ж, саме прозорість такої системи матеріальної мотивації є важливим кроком у напрямку

Для точного розрахунку рівня оплати праці, що припадає на конкретний індикативний показник (O_{in}), рекомендуємо використати формулу

$$O_{in} = \frac{P\phi - P_{nd}}{P_o - P_{nd}} P_{nd} \cdot \Phi O_{in}, \quad (2)$$

де: $P\phi$ – фактично досягнутий рівень індикативного показника; P_o – оптимальний рівень індикативного показника; P_{nd} – найнижча межа рівня індикативного показника, за яку передбачено матеріальну винагороду; ΦO_{in} – фонд оплати праці за індикативним показником.

Отже, повна величина матеріальної винагороди працівника за виконання певного напрямку діяльності формується шляхом сумування належних йому винагород за кожним індикативним показником ефективності (табл. 3).

її інтеграції зі системою персоналізації відповідальності за результат капіталізації, адже сума матеріальної винагороди прямо корелює з персональним вкладом кожного працівника в успішність підприємства.

Висновки. Запропоновані мотиваційні новації передбачають комплексне узгоджене використання персоналізації відповідальності персоналу за результати біз-

нес-діяльності з традиційними інструментами матеріальної і моральної мотивації. Це передбачає концептуальну декомпозицію стратегічних пріоритетів з урахуванням цілей операційної діяльності, а безперервний моніторинг їх досягнення забезпечує активізацію механізмів взаємоузгодження мотиваційних експектацій персоналу з підвищенням якості виконання бізнес-процесів.

Перелік використаних джерел

- Andrus, O. I. (2014). Motivation as a factor of personnel activity management. *Formation of market relations in Ukraine*, 2, 119–123. [In Ukrainian].
- Fowler, S. (2018). Toward a New Curriculum of Leadership Competencies: Advances in Motivation Science Call for Rethinking Leadership Development. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 182–196.
- Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (2018). *Motivation and action: Introduction and overview*. In *Motivation and action* (pp. 1–14). Springer, Cham.
- Kovalska, K. V. (2010). New Approaches to Personnel Motivation in Strategic Corporate Governance. *Formation of market relations*, 1, 29–33. [In Ukrainian].
- Lyons, M. D., Jones, S. J., Smith, B. H., McQuillin, S. D., Richardson, G., Reid, E., & McClellan, A. (2017). Motivation coaching training for instructional coaches: a pilot study of motivational interviewing skills training. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 25(5), 548–565.
- Potomkin, L. M. (2013). Modern systems of motivation of hired personnel: effective curiosity. *Formation of market relations in Ukraine*, 9, 153–157. [In Ukrainian].
- Svydruk, I. I. (2017). Psychological prerequisites for the formation of an innovative style of motivation management. *Strategies and innovations: current management practices: Materials II International Research Practice Conference*, April 13, 2017. (pp. 411–414). Kriyovoy Rog: DonDUET. [In Ukrainian].
- Sysolina, N. P., & Nisfoian, S. S. (2017). Motivational mechanisms in the modern enterprise. (Ser. Economic Sciences). *Scientific works of Kirovograd National Technical University*, 31, 98–102. [In Ukrainian].
- Tuzhylnikina, O. V. (2010). Increasing the weight of intangible factors of labor motivation in the formation of human capital of a modern enterprise in Ukraine. *Current problems of economy*, 9, 37–41. [In Ukrainian].
- Urmanov, F. Sh., & Kasimova, A. A. (2017). Motivation – the main factor in the effectiveness of managerial work. *Bulletin of ZhSTU*, 4(82), 98–102. [In Ukrainian].
- Yuan, F. (2017). Social Governance through Social Work in a New Era: Theoretical Basics, Motivation Sources, and Approaches. *Social Construction*, 6, 4.
- Zaiama, N. M., & Shevchuk, I. O. (2011). Foreign experience of work motivation and expediency of its use in Ukraine. *Scientific Bulletin of NLTU Ukraine*, 21(5), 368–372. [In Ukrainian].

O. G. Sydoruk¹, Yu. V. Pidlypnyi²

¹ Lviv Regional Institute of Public Administration of National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Lviv, Ukraine

² Uzhgorod Trade and Economic Institute of Kyiv National University of Trade and Economics, Uzhhorod, Ukraine

MOTIVATION INNOVATIONS AS A TOOL OF CAPITALIZATION OF A TRADING ENTERPRISE

The need to reconcile business interests and motivational expectations of staff requires the development of a motivational mechanism capable of qualitatively reconciling all the nuances of their interaction and to encourage employees to purposefully increase personal responsibility for the success of the business. The purpose of this article is to explore the possibilities of improvement and suggestion of introducing innovative instruments of material and personalized intangible motivation for the growth of capitalization of a trading company. Motivational innovations are shown to be consistent with the strategy of development of a trading company, considering the critical factors of success, ensuring a dynamic correlation of business goals and motivational expectations of staff. The most effective method of personalized intangible motivation is proved to stimulate the employee to achieve his own development goals. When developing a motivation system, it is important to clearly define the list and criteria for the occurrence of appropriate positive or negative consequences for the employee. The introduction of a motivational program based on the use of basic motivational factors allows achieving the effective orientation of employees' personal goals towards the strategic goals of the organization. An indicative analysis of key performance indicators is suggested within each position. Consideration should be given to such groups of synthetic indicators as financial and economic performance, the quality of human capital, the effectiveness of the operational processes of assortment management, inventory, supply, pricing, etc. The proposed methodology for determining the size limits of material incentives provides for a uniform ranking of positions according to their functional importance and the real contribution of each employee to the growth of capitalization. Continuous monitoring of achievement of goals of operational activity provides activation of mechanisms of mutual coordination of motivational expectations of personnel with improvement of quality of performance of business processes.

Keywords: material motivation; personalized intangible motivation; indicative analysis; strategic goals of the organization; motivational expectations of the employee; human capital; staff productivity.