

MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

DOI <https://doi.org/10.51647/kelm.2022.4.39>

NARZĘDZIA KSZTAŁTOWANIA MOTYWACJI NAJWYŻSZEGO KIEROWNICTWA GLOBALNYCH KORPORACJI FINANSOWYCH

Nataliya Aleksandrova

kandydat nauk pedagogicznych, docent,

docent Katedry Języków Obcych i Komunikacji Międzykulturowej

Kijowskiego Narodowego Uniwersytetu Ekonomicznego imienia Wadyma Hetmana (Kijów, Ukraina)

ORCID ID: 0000-0002-7902-2434

natik76aleksandrova@gmail.com

Tetiana Davydenko

starszy wykładowca Katedry Języków Obcych i Komunikacji Międzykulturowej

Kijowskiego Narodowego Uniwersytetu Ekonomicznego imienia Wadyma Hetmana (Kijów, Ukraina)

ORCID ID: 0000-0002-5470-8691

davydenko.t@ukr.net

Adnotacja. Artykuł analizuje treść istoty pojęcia „motywacja” i podkreśla główne motywatory i czynniki wpływające na motywację pracowników organizacji i menedżerów. Proponowane są nowoczesne podejścia i praktyki kształtowania i doskonalenia sfery motywacyjnej w międzynarodowych organizacjach finansowych. Istota motywacji jest postrzegana przez pryzmat podstawowych zasad ładu korporacyjnego. Motywacja przedstawia się jako podstawowy i integralny element oraz składnik Społecznej odpowiedzialności biznesu wobec pracowników. Należy zauważyć potrzebę uczenia się przez całe życie i doskonalenia umiejętności komunikacyjnych i interakcji społecznych. Autor analizuje niejednoznaczność zachęt finansowych jako jednego z narzędzi stymulowania pracy najwyższego kierownictwa. Istnieje współzależność między efektywnością działalności korporacji finansowej a poziomem motywacji jej pracowników i aparatu kierowniczego.

Słowa kluczowe: motywacja, najwyższe kierownictwo, organizacja finansowa, uczenie się przez całe życie, społeczna odpowiedzialność biznesu, ład korporacyjny, motywatory, czynniki wpływające.

MOTIVATION TOOLS FOR TOP MANAGEMENT IN GLOBAL FINANCIAL CORPORATIONS

Nataliya Aleksandrova

Candidate of Pedagogical Sciences (PhD in Pedagogy), Associate Professor,

Associate Professor at the Department of Foreign Languages and Intercultural Communication

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)

ORCID ID: 0000-0002-7902-2434

natik76aleksandrova@gmail.com

Tetiana Davydenko

Senior Lecturer at the Department of Foreign Languages and Intercultural Communication

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)

ORCID ID: 0000-0002-5470-8691

davydenko.t@ukr.net

Abstract. In the article the author analyzes the essence of the concept of “motivation” and singles out the main motivators and drivers of the motivation of the organization’s employees and managers. Modern approaches and practices of cultivating and improving the motivational sphere in international financial organizations are proposed. The essence of motivation is considered through the basic principles of corporate management and social business responsibility. Motivation appears as the main and integral component and part of the social responsibility of business towards its employees. Emphasis is placed on the need for lifelong learning and improvement of communication and social interaction skills. The author analyzes the ambiguity of financial incentives as one of the tools for stimulating the work of top management. The interdependence between the financial corporation’s efficiency and performance and the level of motivation of its workers and management staff is monitored.

Key words: motivation, top management, financial organization, lifelong learning, social responsibility of business, corporate governance, motivators, influencing factors.

ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ ГЛОБАЛЬНИХ ФІНАНСОВИХ КОРПОРАЦІЙ

Наталія Александрова

кандидат педагогічних наук, доцент,

доцент кафедри іноземних мов та міжкультурної комунікації

Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)

ORCID ID: 0000-0002-7902-2434

natik76aleksandrova@gmail.com

Тетяна Давиденко

старший викладач кафедри іноземних мов та міжкультурної комунікації

Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)

ORCID ID: 0000-0002-5470-8691

davydenko.t@ukr.net

Анотація. В статті аналізується зміст сутності поняття «мотивація» та виокремлюються основні мотиватори та фактори впливу на мотивацію працівників організації та керівників. Пропонуються сучасні підходи та практики формування та покращення мотиваційної сфери у міжнародних фінансових організаціях. Розглядається сутність мотивації крізь призму основних принципів корпоративного управління. Мотивація постає як основний та невід’ємний компонент та складова соціальної відповідальності бізнесу перед своїми працівниками. Наголошується на необхідності навчання упродовж життя та удосконалення комунікативних навичок та вмінь соціальної взаємодії. Автор аналізує неоднозначність фінансових стимулів як одного з інструментів стимулювання праці топ менеджменту. Прослідковується взаємозалежність між ефективністю діяльності фінансової корпорації та рівнем мотивації її робітників та управлінського апарату.

Ключові слова: мотивація, топ менеджмент, фінансова організація, навчання впродовж життя, соціальна відповідальність бізнесу, корпоративне управління, мотиватори, фактори впливу.

Вступ. Рушійною силою та визначальним фактором будь-якої діяльності людини завжди була мотивація, яку ми розуміємо як поєднання внутрішніх і зовнішніх сил, що пов’язані з певним ступенем емоцій та спонукають людину до досягнення окресленої мети з благими намірами. Тобто, з огляду на сутність діяльності фінансових корпорацій, мотивація топ менеджменту має бути спрямована на досягнення цілей організації та/або окремої особи. Відтак, головним завданням топ менеджменту фінансової корпорації при реалізації функції мотивації є: розвиток демократичних управлінських практик у кожного керівника підрозділів фінансової корпорації з використанням сучасних теорій мотивації; усвідомлення природи та значущості мотивації на робочому місці; розуміння керівниками підрозділів важливості комунікації в організації (Anupakulov, 2020: 279). Реалізація цих завдань, передусім, передбачає встановлення співпраці та взаємодії з усіма структурами на основі співробітництва. Мотивація є стрижнем управління, і її ефективність залежить від народження багатьох мотивуючих факторів.

Основна частина. На формування мотивації особистості впливають певні мотиваційні традиції, які походять від політичних та моральних усвідомлень людини, перспектив роботи та рівня життя, достатньої внутрішньої мотивації та зацікавленості для отримання задоволення від роботи, а також власні внутрішні мотиви, сильні почуття любові, вдячності, страху, злості, гніву, смутку тощо (Anupakulov, 2020: 277). На мотивацію також впливає сильний емоційний стрес при належному реагуванні в певних ситуаціях; нехтування звичаями, традиціями, іншими працівниками, працею; наслідування певної поведінки, смаків, одягу, взуття тощо.

Метою статті є аналіз сутності та змісту поняття «мотивація» та запропонувати основні стратегії та практики підвищення мотивації топ менеджменту у фінансових організаціях. Мотивація – це процес спонукання і спонукання людини, врахування її добрих намірів і вплив на неї до дії. Мотивація є стрижнем менеджменту, і його ефективність залежить від народження багатьох мотивуючих факторів.

На думку фахівців у професійній діяльності слід розрізняти два основних види мотивації: 1. Зовнішні впливи на людину, щоб змусити її досягти бажаних результатів шляхом доведення своїх намірів. Цей вид торгівлі схожий на угоду, тобто «я дам тобі все, що ти хочеш, але ти задовольниш мою волю» (Anupakulov, 2020: 280). 2. Формування в особистості специфічних мотиваційних структур. Цей вид мотивації є навчально-виховним і вимагає глибоких професійних та психологічних знань, здібностей і зусиль. Організації, які засвоїли обидва ці два види мотивації та застосовують її у своїй практиці, зроблять управління більш успішним. Мотивація впливає на такі ознаки діяльності: працьовитість; рух; наполегливість; гудвіл (репутація); доцільність; чесність.

Ми однозначно поділяємо думку сучасних фахівців в галузі корпоративного управління, що одним із ефективних шляхів набуття фінансовими корпораціями успішного досвіду є використання ефективних методів управління персоналом та пошук нових способів взаємодії та мотивації.

Корпоративне управління як процес, спрямований на досягнення цілей господарюючого суб’єкта передбачає залучення різних механізмів впливу на мотиваційну сферу як топ менеджменту так і персоналу

компанії в цілому. Управління людськими ресурсами по суті є розвитком суб'єкта господарювання з урахуванням інтелектуального потенціалу працівників та їх різноманітних можливостей. Це головна мета управління, надати певну спрямованість об'єктам і процесам, діяльності людини, досягти очікуваних результатів, мотивувати персонал на самореалізацію.

Потреба в управлінні виникає тоді, коли кількість учасників велика через складність економічних і виробничих процесів. Процеси управління відповідно до своїх цілей – це процес послідовності їх дій, необхідний для вирішення низки виробничих і соціальних питань суб'єкта господарювання та його реалізації. Звичайно, керівництво автоматично створить власну технологію в ході виконання своєї місії, а підприємство в свою чергу буде постійно її вдосконалювати для підвищення ефективності виробництва.

Технологія управління лежить в основі технології управління та її вдосконалення. Стиль менеджменту – це сукупність методів роботи, що дозволяє уникнути всіх позитивних і водночас складних проблем у своїй діяльності, і базується на реалізації складних економічних, соціальних і технологічних відносин. В даний час для забезпечення безперервної та безперебійної роботи підприємств необхідно домогтися структурних змін у виробництві та диверсифікації виробництва. Цей процес вимагає нових методів управління та створення нових технологій. При цьому кожна організація і підприємство має ряд шляхів і напрямків, які можуть впливати на моральний стан співробітників і мотивувати їх, одним з яких є диверсифікація бізнесу.

Диверсифікація означає всі види прогресу на латині. По суті, диверсифікація є багатопрофільною діяльністю. Це дозволяє кожному співробітнику вибрати відповідну мережеву діяльність відповідно до власних можливостей. Безперечно, безперебійне безперервність бізнесу та сезонність виробництва є найважливішою основою для запобігання та пом'якшення кризи в нашій країні.

Досягнення підприємствами статусу мультидисциплінарного сезонного продукту є продовженням структурної трансформації або диверсифікації виробництва.

Одним із сучасних підходів до мотивації є запровадження диверсифікації, що дозволяє кожному співробітнику фінансової організації вибрати відповідну мережеву діяльність з урахуванням власних професійних можливостей (Anunakulov, 2020: 281). Впровадження та просування цієї системи повинно базуватися на: наданні самостійності ініціативи топ менеджменту щодо вибору сфери відповідальності (корпоративний бізнес, управління ризиками, бюджетування, тобто конкретна сфера діяльності підрозділів фінансової корпорації); вивчення можливостей та ініціативи працівників в інноваційній фінансовій діяльності; орієнтація працівників на інноваційну професійну діяльність на основі їх інтелектуального потенціалу; визначення надбавок до їх заробітної плати виходячи з доходів корпорації та особистого внеску; в окремих випадках стимулювання інноваційної професійної діяльності за рахунок єдиної плати. З цих пропозицій можна зробити висновок, що для управління персоналом необхідно добре знати його психологію, тобто психологію людини. Це, у свою чергу, залежить від того, наскільки добре вони можуть сприймати фінансово-економічні процеси. Звичайно, кожна людина має певне розуміння економічних процесів, економічних спадів чи дефіцитів через відповідальність за підтримку сім'ї, що разом з часом формує економічне мислення працівника.

Сучасне швидкоплинне ділове середовище вимагає від фінансових організацій бути інноваційними, оскільки їх середовище є непередбачуваним, нестабільним або інколи навіть загрозливим. Фінансовий та функціональний успіх організації залежить від багатьох факторів, але важливість рівня мотивації персоналу та керівників на досягнення результатів недооцінювати не можна. Серед основних факторів – мотиваторів ми можемо виокремити наступні: (1) навчання та розвиток; (2) підтримка та мотивація зверху; (3) відкрита політика; (4) визнання; та (5) автономія та гнучкість. Пропонуються рекомендації щодо підвищення креативності співробітників організації. Це: (1) кошти асигнування на програму навчання та розвитку топ менеджерів за рахунок компанії; (2) ініціативи керівництва щодо підтримки та мотивації працівників; (3) детальне та прозоре спілкування та взаємодія між керівництвом та працівниками; (4) визнавати та хвалити працівників за творчі ідеї; і (5) залучати працівників до участі в плануванні та прийнятті рішень.

Істотним інструментом мотивації завжди виступала відповідна фінансова винагорода працівників. Останнім часом, як зазначають дослідники відповідального корпоративного управління (María Aluchna, L. Bechuk, J. Fried), спостерігається тенденція до збільшення винагород для топ менеджменту фінансових корпорацій, особливо частки довгострокових заохочень у загальній компенсації директорів, але в той же час зростає критика щодо того, що заробітна плата генерального директора не досягає належного ефекту впливу на продуктивність фінансової корпорації (Aluchna, 2017: 215–218). На переконання дослідників, така тенденція може призводити навіть до корпоративних скандалів (Coffee, 2005; Sahakians, 2015). Наприклад, Бєбчук і Фрід заявили з цього приводу, що «договори про оплату праці винагороджують керівників за короткострокові результати, які не обов'язково відображають довгострокову ефективність і які насправді можуть бути отримані за рахунок довготривалих результатів. «строкова вартість» (Bechuk, 2010: 1922).

У літературі про заробітну плату генеральних директорів часто обговорювалися способи покращення етичних або аспектів соціальної відповідальності керівників, включаючи радикальні пропозиції щодо зміни винагороди генерального директора з етичної точки зору, що включає обмеження на оплату праці топ-менеджерів. Нещодавнє народне голосування у Швейцарії проти надмірної винагороди керівникам, включаючи бонуси за підписку, або так званий «золотий привіт», а також високі вихідні виплати топ-менеджерам («золоті парашути»), можна інтерпретувати як прояв несумісності схеми винагород з домінуючими соціальними нормами в певних суспільствах (Aluchna, 2017: 218). Наведені вище дискусії та політичні дії підкреслюють необхідність збереження соціально відповідального характеру оплати праці генеральних

директорів та узгодження винагороди топ-менеджерів не лише з інтересами акціонерів, а й з інтересами всіх груп зацікавлених сторін – відповідно до поняття корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Цей підхід можна охарактеризувати як соціально відповідальну винагороду керівника, яка ґрунтується на поєднанні ефективності та етичних цілей під час розробки відповідних методів роботи з людськими ресурсами (HR) (Aluchna, 2017: 216–218).

Більшість дослідників і фахівців схиляються до думки, що, з огляду на вимоги суспільства, постає практична необхідність розробки оплати праці керівників на основі цілей, пов'язаних з корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ), підтверджується доказами позитивного впливу соціальної відповідальності на фінансові результати, наданими Орліцьким, Шмідтом та Райнсом (2003) та головну роль генеральних директорів у сприянні корпоративній соціальної відповідальності (Godos-Dí'ez, Ferna'ndez-Gago, & Marti'nez-Campillo) (Aluchna, 2017: 207).

Нещодавні обговорення недоліків винагород керівників, пов'язаних із корпоративними скандалами (Coffee, 2005) та останньою фінансовою кризою (Vebchuk), підкреслюють важливість того, щоб генеральний директор оплачував соціальну відповідальність. Цей заклик було підкріплено зростаючою важливістю КСВ та пов'язаним з нею поняттям сталого розвитку для бізнесу (Callan, 2014).

На сьогоднішній день існують беззаперечні докази, що показники ефективності, пов'язані з КСВ, все частіше використовуються компаніями під час розробки схем стимулювання для топ-менеджерів. Водночас, на переконання тих же дослідників, доступної інформації про конкретне використання та ефективність використання таких показників поки що замало.

Можна очікувати, що значення соціально відповідальної винагороди керівників і надалі зростатиме, що стане практичним викликом для компаній, які впроваджують відповідні схеми, насамперед, з огляду на розробку ефективних систем управління результативністю та стимулювання. Тут докази ефективності застосування збалансованих систем показників стійкості та позитивного впливу соціально відповідальних схем оплати праці генеральних директорів на загальну ефективність компанії могли б створити потужні бізнес-кейси, що демонструють переваги КСВ та стійкості. Крім того, такі докази мають бути підкріплені академічними дослідженнями, зосередженими, наприклад, на інтеграції підходу зацікавлених сторін і теорії принципал-агент (Aluchna, 2017: 207–208).

Ще одним інструментом підтримання мотивації топ менеджменту є дотримання етичної поведінки директорів, що є одним із найважливіших наріжних каменів належного корпоративного управління, оскільки вона задає тон етичної поведінки корпорації, а це, у свою чергу, значною мірою гарантує, що корпорація дотримується належної практики корпоративного управління (G20/OECD, 2015: 122–130).

Як зазначено в Принципах належного корпоративного управління та рекомендацій ASX 2007 року, етичну поведінку корпорації слід заохочувати і мотивувати керівників до цього. Виходячи з цього корпорація повинна мати «етику, мораль та цінності».

Рекомендації ASX «Принципи належного корпоративного управління та передові практики» 2003 року були одними з перших звітів про корпоративне управління, які конкретно розглядали етичну поведінку директорів. Він рекомендував корпораціям запровадити кодекс етичної та правової поведінки, щоб керувати радою та керівниками щодо: практики, необхідної для підтримки впевненості в добросовісності компанії та відповідальності окремих осіб за повідомлення та розслідування повідомлень про неетичні дії. Нинішнє очікування в Принципах належного корпоративного управління та найкращої практики ASX 2007 року полягає в тому, що ці аспекти розглядаються в кодексі поведінки.

Ми вважаємо, що в майбутньому «етика, мораль та цінності» для корпорацій стануть все більш важливими для корпорацій. Ми поділяємо думку фахівців, що належне корпоративне управління додає цінність корпорації, так само й «етична поведінка»: високоетична фінансова корпорація, ймовірно, витратить набагато менше на захист від шахрайства і, ймовірно, доведеться витратити набагато менше про виробничі відносини для підтримки морального духу та спільної мети.

Спірне питання щодо надмірної винагороди керівників стали особливо чутливими в політичному плані в результаті світової фінансової кризи, але це не нова тема. У 1995 році у Великобританії Звіт Грінбері був одним із перших звітів про корпоративне управління, що сприяли прозорості та розкриттю винагороди керівників. Це було розглянуто далі у Звіті Хемпела у Великобританії за 1998 рік, і Австралія наслідувала його приклад, повторивши настрої щодо розкриття винагород керівників у Звітах про корпоративне управління (G20/OECD, 2015: 128–130).

В результаті цього було введено законодавство для забезпечення розкриття інформації в обох юрисдикціях.

У науковій літературі також знаходимо рекомендації щодо удосконалення мотиваційної сфери в міжнародній фінансовій корпорації шляхом запровадження системи VCR. Для підвищення мотивації топ менеджменту міжнародних фінансових корпорацій фахівцями розроблено й запроваджується стратегія, що спрямований на те, щоб свідомо докласти зусиль для зміцнення якостей лідера, сприяти двосторонній комунікації та заохочувати більше винагород і визнання на всіх рівнях. Запланована стратегія охоплює розвиток та удосконалення стратегічного мислення, вміння передбачувати наслідки прийнятих рішень (vision or visibility), комунікації (communication) та розпізнавання й визнання досягнень (recognition of achievements) – VCR.

Займаючи керівні посади та управляючи командами фахівців, топ менеджмент повинен мати бажання навчатися та розвиватися упродовж життя. Навчання впродовж життя є критично важливим для лідерів, щоб бути агентами змін, співавторами, новаторами та наставниками.

Дослідження стверджують, що залучення фахового персоналу компанії до прийняття рішень (empowerment) впливає на ефективність діяльності організації в цілому, наймання та утримання персоналу (staff retention), обслуговування клієнтів, рівень задоволеності (self-fulfillment) та прибутковість організації (company efficiency). Декілька досліджень (Hunder C. D.) показують, що ефективна організаційна комунікаційна практика сприяє залученню персоналу до прийняття рішень, що істотним чином покращує їхню мотивацію (Hunder, 2017). Задоволеність організаційним спілкуванням має найбільший зв'язок із залученням співробітників, а інноваційні способи використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для спілкування між топ менеджментом та персоналом можуть бути ефективними та недорогими, але існують ймовірність перевантаження інформацією та неправильного спілкування.

З огляду на все це, включена комунікаційна стратегія надає важливого значення змістовній двосторонній комунікації. Зважаючи на специфіку діяльності міжнародних фінансових корпорацій, фінансові організації обмежують доступ інформації «для всіх» і, передусім, зосереджуються на обміні цінною інформацією з тими, хто її потребує, тобто встановлюється рівень доступу до інформації (Hunder, 2017). Таким чином встановлюється вертикаль основних ініціатив, які делегуються по вертикалі від топ менеджменту до підлеглих, запобігаючи перевантаженню інформаційного поля. Так встановлюється двосторонній зв'язок між керівництвом організації та рештою персоналу.

Залучення та використання формату SBAR (situation, background, assessment, and recommendation) у спілкуванні та обміні інформацією заохочує всіх учасників організації комунікації в компанії до чіткого, короткого та продуктивного спілкування за допомогою ланцюжка команд (Suarman, 2018). Такий формат комунікації сприяє встановленню цілей на основі потреб своїх підрозділів і обов'язків ради, досягненню результатів та підвищенню продуктивності організації в цілому. Це допомагає учасникам працювати як одна команда та зосередитися на досягненні цілей замість того, щоб бути перевантаженими багатьма проблемами. Робота з конкретними цілями дає досяжні результати, задіяні в комунікації працівники мають можливість оцінити свою участь у важливій і значущій роботі, яка сприяла продуктивній досконалості для клієнтів, персоналу та організації в цілому. Такий підхід підвищує мотивацію всього персоналу компанії.

Визнання досягнень (recognition of achievements) є важливим інструментом підвищення мотивації для лідерів, топ менеджменту та працівників в цілому, оскільки це означає визнання когось, підкреслення досконалості за допомогою похвал і нагород. Винагороди не обов'язково мають бути дорогими, але мають значний вплив на залучення персоналу. В деяких компаніях існують певні ритуали та внутрішні та зовнішні програми визнання та нагород (щорічні фінансові винагороди – премії, дошки пошани).

Поряд із регулярними внутрішніми та зовнішніми нагородами, існують інші досягнення, такі як просування по службі, публікації, визнання кар'єрних сходів, досягнення в сертифікації тощо. Особиста вдячність заохочувалась системною карткою оплесків, цифровим методом вдячності та визнання.

Ми поділяємо думку західних дослідників (Aluchna M., Ldowu S. O., Anyanakulov M. A., Bebachuk L. A., & Fried J. M.), що системи вимірювання ефективності (PMS – performance measuring system), які сприймаються як сприятлива формалізація, можуть підвищити ефективність управління. Спираючись на теорію самодетермінації, ми описуємо мотиваційні механізми, які можуть пояснити взаємозв'язок між можливим вимірюванням продуктивності та ефективністю управління. Згідно з даними (дані опитування 160 бельгійських менеджерів) дослідникам вдалося емпірично довести, що автономна трудова мотивація опосередковує взаємозв'язок між сприянням PMS та управлінською продуктивністю через задоволення трьох основних психологічних потреб (автономії, компетентності та зв'язку). Це дослідження сприяє попередньому дослідженню управлінського контролю щодо мотивації самостійної праці та доповнює попередні дослідження щодо (прямого) зв'язку між стимулюючими засобами контролю та ефективністю управління.

Потреба в навчанні від індивідуального до організаційного рівня є важливою, особливо в нинішню епоху цифрової трансформації, коли адаптація до нових змін не припиняється. Це пояснюється тим, що якщо знання фрагментовані в організації, ідеї, досвід і рішення проблем будуть доступні лише певній групі людей. Метою цього дослідження було провести оцінку факторів, які сприяють навчанню в контексті цифровізації, з точки зору членів команди та керівників проєктів. Критичні фактори, які сприяють навчанню в проєктах цифровізації, були визначені з існуючої літератури та класифіковані на фактори, пов'язані з працівниками, керівництвом і навколишнім середовищем. Вони були оцінені за допомогою опитування. Всього було встановлено одинадцять шкал вимірювання за допомогою 5-бальної шкали Лайкерта. Опитування було проведено для 120 учасників, які працюють у різних проєктах цифровізації в різних галузях. Результати показали, що хоча фактори, пов'язані з управлінням, мабуть, мають найбільший вплив на сприяння навчанню співробітників у проєктах цифровізації, вони є факторами, яким приділяється менше уваги в організаціях порівняно з факторами, пов'язаними з працівниками та середовищем. Крім того, дослідження показує, як фактори, пов'язані з керівництвом, працівниками та середовищем, впливають один на одного.

Висновки. Отже, можемо узагальнити, що існують різні інструменти підтримання мотивації топ менеджменту у фінансових корпораціях, які спрямовані на заохочення керівників до відповідального на належного управління для досягнення й забезпечення процвітання фінансової корпорації. Винагорода топ менеджменту детермінується не лише кількісними показниками діяльності фінансової корпорації, але й якісними, наскільки керівництво дотримується соціально-відповідальної та етичної поведінки в бізнес середовищі.

Список використаних джерел:

1. Aluchna M., Ldowu S. O. (2017). Responsible corporate governance. Towards Sustainable and effective Governance structures. London Metropolitan University, London, UK. Springer International Publishing AG, 288 p.
2. Anynakulov M. A. (2020). Employee motivation as a factor of efficiency // Proceedings of Online International Conference on Advances in Technology, Social Sciences and Humanities. July 11th and 12th 2020. P. 278–283.
3. Bebchuk L. A., & Fried J. M. (2006). Pay without performance: Overview of the issues. *Academy of Management Perspectives*, 20. P. 5–24.
4. Bebchuk L. A., & Fried J. M. (2010). Paying for long-term performance. *University of Pennsylvania Law Review*, 158. P. 1915–19.
5. Callan S. J., & Thomas J. M. (2014). Relating CEO compensation to social performance and financial performance: Does the measure of compensation matter? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21. P. 202–227.
6. G20/OECD (2015). Principles of corporate governance. Accessed December 22, 2016. URL: www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf (Дата звернення: 24.01.2022).
7. Hunder C. D. The development, implementation, and evaluation of an individualized self-assessment process for life-long learning. MS in Community Health Education, August 2017. 72 pp. (G. D. Gilmore).
8. Suarman D. J., Kartikowati S. (2018). Accomplishment Motivation and Soft Skill Related to Learning Achievement. *Journal of Educational Sciences*. Vol. 2, No. 2, 2018. P. 83–89.