

УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

К. Ткач

*викладач кафедри управління підприємницькою
та туристичною діяльністю
Ізмаїльський державний гуманітарний університет*

Анотація. У статті розглянуто мотиваційні методи та стимулюючі інструменти, що можуть бути використані в діяльності підприємства з метою підвищення ефективності управління персоналом в сучасних умовах господарювання. Також визначено, що економічний ефект мотивації є вкрай важливим для розвитку та діяльності підприємств, а впровадження мотиваційного моніторингу - актуальним для більшості підприємств України. Доведено, що внаслідок використання запропонованих принципів управління персоналом та вибору мотиваційних стратегій можна домогтися підвищення рівня ефективності роботи персоналу. Отже, застосування запропонованих заходів в системі управління персоналом здатне підвищити загальну ефективність діяльності підприємства та рівень його конкурентоспроможності.

Ключові слова: мотивація, праця, стимулювання персоналу, потреба, мотиваційна політика, мотиваційні методи, мотиваційні інструменти.

Постановка проблеми. Зміни в економіці України вимагають вирішення ряду принципово нових завдань, одним з яких є максимально ефективна діяльність підприємства, що не в останню чергу забезпечується ефективністю використання трудових ресурсів. Помилки в процесі мотивації персоналу призводять до серйозних витрат часу, фінансових проблем, що можестати причиною зниження конкурентоспроможності, а іноді, й загибелі компанії. Класична школа менеджменту вчить, що необхідними умовами забезпечення успішної роботи компанії є вдале формулювання системи цілей компанії, чітке доведення її до кожного працівника, мотивація персоналу на основі оцінки внеску кожного працівника в досягнення поставлених цілей. Тільки знаючи, що спонукає людину до діяльності, які мотиви лежать в основі її праці, можна розробити ефективну систему форм і методів управління її поведінкою. Отже, від ефективної мотивації персоналу організації безпосередньо залежить її успішне існування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемою мотивації праці займалися багато українських та іноземних вчених. Вона була досліджена в наукових працях Е. А. Уткіна, М. Б. Курбатова, Є. П. Ільїна, А. Я. Кібанова, А. Н. Леонтьєва, А. М. Колота, Н. Д. Лук'яненко, А. Маслоу та інших вчених. Але дана проблема є актуальною та об'єктивною і на сьогоднішній день.

Мета дослідження полягає у вивченні сутності мотивації в системі управління діяльністю підприємства та дослідженні процесу організації мотивації на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємстві є вирішальними факторами в ефективному управлінні персоналом. Визначні економісти сучасності визначають той факт, що «... на першому місці стоять люди; якщо немає відповідного персоналу, то й інші фактори виробництва мало що допоможуть у досягненні поставленої цілі», «Коли у нас вже є штат, сформований із підготовлених, розумних і енергійних людей, як наступний крок потрібно стимулювати їх творчі здібності».

Управління мотивацією працівників на підприємстві в сучасних умовах господарювання спирається на використання системного підходу. Такий процес дозволяє врахувати зміни не тільки у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, які стосуються макроекономічних процесів на ринку праці, діяльності виробників і споживачів продукції, впливу низки інших чинників зовнішнього середовища.

Логічним буде обґрунтування наукової думки про те, що процес управління

мотивацією працівників повинен бути адаптованим до логістичного середовища, яке поділяється на зовнішнє (макросередовище) та внутрішнє (мікросередовище). До першого відносяться політичні, правові, економічні, техніко-технологічні, соціальні та екологічні чинники, а до другого – такі чинники, як виробництво, маркетинг, фінанси, трудові ресурси та вищий менеджмент [8, с. 59-60].

Для ефективного управління мотивацією необхідно:

- чітко усвідомити модель основного процесу мотивації: потреба – мета – дія – досвід – очікування;
- знати фактори, які впливають на мотивацію;
- знати набір потреб, які ініціюють рух до здійснення мети і умови, за яких потреби можуть бути задоволені;
- усвідомлювати, що мотивація – це спосіб задоволення, а її зростаюча доза може призвести до самозадоволення та інерції.

Активно діяти можна тільки тоді, коли є впевненість, що вибрана тактика забезпечить досягнення бажаної мети.

Існує три основні підходи до вибору мотиваційної стратегії:

1. Стимули і покарання: люди працюють за винагороди: тим, хто добре працює, платять добре, а тим, хто працює ще краще, платять ще більше. Тих, хто не працює якісно, карають;
2. Мотивування через саму роботу: дайте людині цікаву роботу, яка приносить їй задоволення, і якість виконання буде високою.
3. Систематичний зв'язок з менеджером: визначте цілі з підлеглими і дайте позитивну оцінку, коли вони діють правильно, та негативну, коли помиляються.

Обрана мотиваційна стратегія має ґрунтуватись на аналізі ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими. Управління мотивацією здійснюється за допомогою таких методів [1, с. 112-113]:

- використання грошей як міри нагороди і стимулів;
- застосування покарань;
- розвиток співучасті;
- мотивація через роботу;
- винагороди і визнання досягнень;
- залучення людей до управління;
- заохочення і винагороди групової роботи, обмеження лімітування негативних факторів.

Керівник повинен вирішувати два завдання:

- 1) знизити рівень незадоволеності персоналу, удосконалити регулятори мотивації (табл. 1.3) [9, с. 47-48];
- 2) збільшити рівень задоволеності, посилити основні мотиватори, які реально підвищують трудову активність працівників.

В загальному вигляді управління мотивацією здійснюється на основі економічних методів, цільового методу, методу розширення й збагачення робіт і методу співучасті.

Результативність роботи працівників значною мірою залежить і від психологічного клімату в трудовому колективі та стилю управління, що застосовує менеджер.

Для мотивації праці, а по суті, для забезпечення потрібного рівня трудової активності персоналу доцільно:

- визначити набір цінностей, які будуть закладені в основу мотивування персоналу. Цей набір повинен враховувати основні потреби та інтереси людей, які записують у формі пільг, переваг, видів заохочення в «Правилах внутрішнього трудового розпорядку організації» і закріплюють в інших локальних нормативних правових актах;
- визначити рівень потреб кожного працівника, його інтереси і можливості

задоволення;

- конкретизувати види трудової діяльності, які необхідні організації і які доцільно мотивувати;
- організувати працю так, щоб переконати працівника в можливості задовольнити його інтереси з доступними для нього витратами фізичних і моральних сил, часу та можливості відтворити свою працездатність;
- узгодити певні види діяльності з набором цінностей і переваг;
- при наймі працівника з'ясувати його мотиви, інтереси та систему цінностей.

Доходи працівника в організації мають бути достатніми, щоб покривати його витрати.

Умовами ефективного використання мотивації праці є: високий рівень оплати; використання високопрофесійної праці; відсутність «зрівнялівки» в оплаті; високий престиж праці в державі, висока купівельна спроможність людини та її зацікавленість у підвищенні кваліфікації [6, с. 223-224].

Щоб мотиваційний процес був керованим, необхідно створити наступні умови:

- треба мати повну й достовірну інформацію про об'єкт управління;
- необхідно мати уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу;
- ретельно стежити за соціально-економічними наслідками управлінських рішень, а також вміти їх прогнозувати [3, с. 211].

Досвід свідчить про те, що традиційні методи збирання даних щодо мотиваційної спрямованості персоналу вже не задовольняють потреби практики управління, отже, необхідно запровадити в кожній організації систему мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації трудової діяльності.

Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики та оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва [4, с. 370].

Головною метою моніторингу в Україні на національному й регіональному рівнях є підготовка інформаційно-аналітичних матеріалів про фактичний стан мотивації трудової діяльності населення в розрізі окремих регіонів, розробка рекомендацій для подолання виявлених недоліків, прогнозування можливого загострення найбільш болючих проблем у сфері трудових відносин.

На рівні підприємств робота служб мотивації (та їх окремих фахівців) має бути спрямована на вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтацій працівників у сфері праці, мотивів їх трудової діяльності, мотиваційного потенціалу і ступеня використання у трудовому процесі, виявлення змін у структурі мотивів і прогнозування їх розвитку та впливу на результати діяльності. Мотиваційний моніторинг має сприяти визначенню найбільш ділових важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення їх цілей і цілей організації у даний період.

Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для більшості підприємств України, адже вивчення потреб, інтересів мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється в Україні епізодично і вкрай поверхово. За таких умов діючі на підприємствах системи матеріальної і нематеріальної мотивації є малоефективними.

Мотиваційний моніторинг передбачає проведення регулярних опитувань та аналіз наявної економічної, соціологічної та психологічної інформації. Для оцінки мотивації трудової діяльності в динаміці взаємозумовленості та взаємозв'язку з соціально-економічними процесами важливо мати набір ключових характеристик (показників), до яких належать [10, с. 129-131]:

- а) характеристика трудової діяльності і якості трудового потенціалу: професійно-кваліфікаційний склад працівників; якість професійної підготовки та перепідготовки робочої

сили; стан зайнятості; оцінка конкурентоспроможності працівників; форми і методи матеріального стимулювання трудової діяльності та їх дієвість; форми і методи негативної мотивації та їх ефективність; умови й організація праці; рівень продуктивності праці;

б) рівень задоволення працею та результатами трудової діяльності; роль і місце праці в ціннісних орієнтаціях працівників; основні мотиви трудової діяльності і зміни в їх структурі;

в) показники рівня життя: номінальна заробітна плата; структура доходів; диференціація доходів; структура витрат; реальний бюджет працівників та їх сімей; рівень забезпечення житлом, послугами медицини, освіти, культури; екологічна ситуація, особиста безпека;

г) характеристики стану суспільної думки щодо ефективності соціально-економічної політики держави, соціальної спрямованості ринкових перетворень.

Система моніторингу мотивації трудової діяльності має ґрунтуватись на таких принципах [5, с. 230-231]:

– системність – побудова набору оціночних показників для кожного напрямку мотивації трудової діяльності;

– комплексність – отримання й обробка соціально-економічної, соціологічної та психологічної інформації, яка характеризує стан і зміни в мотивації трудової діяльності;

– аполітичність – аналіз основних причин зміни стану мотивації трудової діяльності з врахуванням впливу внутрішніх та зовнішніх чинників;

– періодичність – регулярне поповнення інформаційної бази, необхідної для розробки ключових характеристик мотивації трудової діяльності;

– виробничо-територіальний підхід – досягнення оптимального поєднання виробничих і територіальних принципів проведення моніторингу службами мотивації [7, с. 63].

Організацією мотивації на підприємстві займаються лінійні керівники і працівники служби управління персоналом.

Отже, в результаті зробленого аналізу можна дійти наступних висновків:

– мотивація персоналу відіграє важливу роль в управлінні підприємством, оскільки кожен працівник має свої потреби та інтереси і хоче, щоб рано чи пізно вони були хоча б в якійсь мірі задоволені;

– одним з найважливіших методів мотивації є заробітна плата, адже переважна більшість людей працює саме для забезпечення своїх матеріальних потреб;

– крім зарплатні високу роль в мотивації працівників грають: перспективи кар'єрного росту, ставлення керівництва, соціально-психологічний клімат у колективі, підвищення кваліфікації, соціальні пільги;

– керівництво організації повинно враховувати освітньо-кваліфікаційний рівень працівника, що впливає на методи його стимулювання до більш продуктивної праці;

– у сучасних умовах господарювання доцільно враховувати вплив ризику та психологічних факторів на діяльність працівника, ефективність процесу його управління для здобуття запланованих результатів.

Таким чином, сучасний підхід до розуміння мотивації полягає у взаємозв'язку мотивації та аналізі затребуваності працівником запропонованих стимулів з урахуванням їх актуальності для задоволення невпинно зростаючих потреб.

Мотивація в контексті підприємства – це процес, за допомогою якого керівник спонукає інших людей працювати для досягнення організаційних цілей, задовольняючи тим самим їх особисті бажання та потреби. Тому особливого значення набуває питання щодо визначення її ефективності в межах окремого підприємства.

Економічний ефект мотивації в умовах загострення конкуренції стає дуже важливим: зростання заробітної плати, що відбувається відповідно зростанню продуктивності праці, або дещо випереджає її, створює сприятливі стимули до пошуку найпередовіших переваг в конкуренції.

Разом з тим, не можна недооцінювати також соціального ефекту стимулюючих заходів. Зниження мотивуючої та стимулюючої ролі оплати праці і доходів призводить до протилежного ефекту – падіння продуктивності праці, неефективного використання робочого часу, деградації якості трудового потенціалу та інших негативних соціально-економічних наслідків. Отже, ефект мотивації праці, безперечно, має економічні і соціальні виміри. Тому постає питання щодо визначення основних критеріїв оцінки їх ефективності.

Оцінка ефективності мотивації праці є дуже складною, оскільки результати мотиваційного впливу залежать від множини змінних, відокремлення ролі кожної з яких є досить проблематичним.

Відомий в Україні дослідник проблем мотивації праці Г. Т. Куліков вважає, що «ефективність мотивації трудової діяльності досягається завдяки регулюючим функціям мотиваційного механізму, який повинен бути невід'ємною складовою системи управління підприємством» [4, с. 271-272]. О. В. Мудра, наприклад, повністю поділяє цю думку, але, разом з тим, вважає, що підставою для регулювання має бути, передусім, вимірювання ступеню досягнутої ефективності мотивації.

Складність рішення даної задачі для економістів полягає в тому, що так чи інакше результативність зовнішнього впливу залежить від взаємодії зовнішніх і внутрішніх мотиваторів особистості, тобто неодмінно стосується як оцінки дієвості методів економічної та соціальної мотивації, так і необхідності врахування множини різновекторних мотивів індивідуальної і колективної трудової поведінки, практично недосліджених особливостей національного трудового менталітету.

Більшість авторів погоджуються з тим, що оцінка ефективності мотивації праці повинна відображати ступінь досягнення тих цілей, які ставить керівництво підприємства і працівники [3, с. 214]. Цей підхід можна вважати цілком логічним, адже мотивація у сфері праці – це процес спонукування до праці з метою досягнення особистих цілей і цілей організації.

Сутність розробки методики визначення сили економічної та соціальної мотивації працівника і колективу працівників відбиває наступний алгоритм [1, с. 114]:

- 1) використовуючи експертний метод, виявити та сформулювати перелік мотивів, потенційно здатних впливати на активізацію трудової діяльності персоналу;
- 2) здійснити розподіл мотивів на дві групи: економічні та соціальні;
- 3) виділити «мотиваційне ядро» домінуючих економічних та соціальних мотивів трудової діяльності для подальшого аналізу економічної та соціальної ефективності мотивації;
- 4) використовуючи кваліметричні факторно-критеріальні моделі, оцінити ступінь їх задоволення та рівень мотивації персоналу.

Розроблена О. В. Мудрою методика дозволяє визначити силу економічної та соціальної мотивації працівників, що дає змогу певною мірою судити про ефективність мотиваційних заходів, невикористані резерви для зростання трудової активності персоналу, необхідні соціально-економічні важелі та напрями посилення зовнішнього впливу на трудову поведінку для досягнення очікуваних результатів на конкретному підприємстві. Загальний показник ефективності мотивації може бути розрахований за допомогою показника продуктивності праці.

Ефективність мотивації визначається за загальними кінцевими результатами: високою продуктивністю праці, високою ефективністю, високою якістю продукції (робіт, послуг) [9, с. 79-80].

Проведений аналіз деяких наукових праць свідчить, що в основному автори виділяють три види методів мотивації праці: соціальні або соціально-психологічні, економічні, організаційно-адміністративні. Недоліком цих методів є те що, вони не спрямовані на зміну мотиваційної направленості працівника. Тому, погоджуємося з авторами, які включають до складу методів мотивації праці ідейно-виховні методи впливу на ефективність трудової

діяльності працівників, а також здійснюють раціональний розподіл соціальних і психологічних методів мотивації праці персоналу підприємств. Слід зазначити, що в наукових працях з управління персоналом відсутній єдиний підхід до групування й систематизації показників щодо дослідження ефективності застосування методів мотивації праці.

Оцінка ефективності методів мотивації праці персоналу потребує дослідження кількісних і якісних показників. До кількісних показників відносяться: фонд оплати праці, сукупні витрати на персонал, втрати від браку тощо; до якісних – задоволеність працею, ступінь свободи в прийнятті рішень та інформованість персоналу про діяльність підприємства. Для отримання якісних показників зазвичай використовуються результати соціометричних і соціологічних опитувань, які проводяться в межах соціологічних опитувань, наприклад, опитування щодо дослідження рівня мотиваційного механізму на підприємстві харчової промисловості [5, с. 228-229].

Вихідною базою для отримання кількісних показників є нормативна, планова, облікова, аналітична інформація відділів підприємства, а саме:

а) планово-економічного відділу (форма № 1-підприємство «Звіт про основні показники діяльності підприємства», форма № 1П-НПП «Звіт про виробництво промислової продукції»);

б) інформація відділу оплати праці про кількісний та якісний склад робочої сили та ефективність її використання міститься у таких основних формах статистичного спостереження, як № 1-ПВ «Звіт з праці (термінова – місячна – квартальна)», № 6-ПВ «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання (річна)»;

в) бухгалтерії (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», форма № 3 «Звіт про власний капітал», форма № 4 «Звіт про рух грошових коштів», форма № 4 «Звіт про рух грошових коштів», форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»).

Дослідження ефективності методів мотивації праці ґрунтується на розроблені системи показників, які характеризують комплексний і системний вплив на об'єкт управління. В зв'язку з цим, доцільно згрупувати показники ефективності методів мотивації праці за ознакою однорідності: економічні трудові показники, показники руху персоналу, соціального і психологічного клімату, організації праці, освітньо-кваліфікаційного рівня, соціально-економічної та інноваційної активності праці персоналу впливають на всі економічні показники діяльності машинобудівного підприємства, наприклад, економічні трудові показники впливають на дохід підприємства, обсяг товарної продукції, витрати підприємства, витрати на 1 грн. товарної продукції, прибуток, рентабельність тощо [6, с. 226-227].

Показники освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу впливають на такі економічні показники підприємства, як кількість освоєних інноваційних видів продукції, витрати підприємства, обсяг товарної продукції, фондовіддачу, матеріаловіддачу, продуктивність праці.

Одним з основних показників результативності при оцінці методів мотивації персоналу є ефект від діяльності підприємства. Розвиток трудового потенціалу колективу підприємства чи окремого працівника та їх взаємодії, як наслідок реалізації методів мотивації праці є передумовою одержання додаткового результату від господарської діяльності. Цей додатковий результат і є джерелом ефекту, що може набувати різної форми й оцінюватися різними показниками [2, с. 151-152].

Для досягнення економічних та соціальних цілей підприємства слід врахувати орієнтацію головних принципів на яких будується аналіз ефективності методів мотивації праці персоналу, таких як ефективність, точність, оперативність, комплексність, системність, об'єктивність, демократизм тощо.

Впровадження нових інструментів мотивації праці на підприємствах передбачає подальшу оцінку їх ефективності, яка може здійснюватися за допомогою запропонованої системи показників. У даному випадку методика оцінки ефективності інструментів

використання методів мотивації праці полягає в порівнянні показників до та після застосування на практиці нових інструментів управління. Одержані результати дозволять зробити висновок про ефективність вжитих заходів щодо підвищення рівня використання методів мотивації праці в системі управління персоналом підприємства.

Сукупний економічний показник розраховується, як узагальнюючий економічний показник та визначається дією всіх інструментів мотивації, запланованих до впровадження [10, с. 138-139]:

$$E_c = (\pm E_1 \pm \dots \pm E_n) - K, \quad (1.1)$$

де $E_1 \dots E_n$ – умовна річна економія завдяки застосуванню інструментів використання методів мотивації праці в межах удосконалення планування, організації, мотивації, оцінки, контролю праці та прийняття рішень може бути одержана в результаті зниження витрат робочого часу, зростання продуктивності праці, підвищення якості виконаних робіт, своєчасності та дострокового завершення робіт;

K – одноразові витрати, пов'язані з впровадженням інструментів використання методів мотивації праці (додаткові витрати на розробку системи обліку результатів праці, підвищення кваліфікації або освоєння суміжних професій тощо). Для врахування фактору часу необхідно застосувати стандартні методики дисконтування.

Отже, досить важливим є взаємозв'язок між показниками економічної діяльності підприємства та показниками ефективності методів мотивації праці в системі управління персоналом підприємства. Достовірна оцінка впливу методів мотивації праці на діяльність колективів здійснюється завдяки застосуванню комплексу методів мотивації праці, які доповнюють один одного.

Таким чином, можна зробити висновок, що наведена система критеріїв оцінки ефективності мотивації праці дозволяє комплексно досліджувати дієвість мотиваційних важелів, сприяючи пошуку невикористаних резервів для підвищення результативності праці. Головною передумовою реалізації довгострокових цілей підприємства має бути високопродуктивна праця. Критеріями досягнення економічного та соціального ефекту мотивації до такої праці має бути поліпшення мікроекономічних показників.

Сьогодні, як вже зазначалося, на підприємствах найчастіше використовують лише матеріальне стимулювання, не беручи до уваги нематеріальні стимули, що призводить до зниження зацікавленості працівника у кінцевих результатах діяльності підприємства [7, с. 65-66].

Ще одним недоліком є використання загальноприйнятих стимулів без урахування специфіки окремо взятого підприємства. Саме тому, підприємству доцільно розробляти власну систему мотивації.

Наступним кроком повинна бути оцінка існуючої системи мотивації персоналу, можливостей підприємства на даному етапі його розвитку. Метою даної оцінки є визначення оптимальної системи мотивації для конкретного підприємства. Прийняття рішення повинно ґрунтуватися, знову ж таки, на анкетних даних. Так, якщо більшість працівників відчуває незадоволення, простежується висока плинність кадрів, то доцільно кардинально змінювати існуючу систему мотивації, а якщо ні – оптимізувати окремі її аспекти.

При розробці оптимальної системи мотивації раціонально дотримуватися таких принципів:

- 1) Система мотивації повинна відповідати цілям організації;
- 2) Відповідність системи мотивації потребам працівників;
- 3) Оптимальне співвідношення матеріального та нематеріального стимулювання [1,

с. 281-282].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, для розробки дієвої системи мотивації для окремо взятого підприємства варто насамперед визначити мотиви та

потреби персоналу, а потім вже формувати систему. Формування власної системи мотивації має на меті зробити персонал та підприємство єдиним цілісним механізмом, який, з одного боку, буде максимально налаштований на досягнення цілей та завдань організації, а, з іншого боку – на задоволення потреб кожного працівника, дозволяючи йому повною мірою розкрити свій потенціал.

Отже, мотиваційна політика вітчизняних підприємств повинна змінюватися відповідно до глобалізаційних процесів, трансформації економіки, поширення культурологічних тенденцій, інтелектуалізації та соціалізації праці. Це об'єктивні процеси сучасності, які визначають ступінь розвитку підприємств, формують нові запити до мотивації персоналу.

Поряд з тим, існує світовий історичний досвід наукової думки в сфері економіки (теорії, концепції та об'єктивні закони), який необхідно використовувати під час формування мотиваційної політики.

1. Афонін А. С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти: Підручник / А. С. Афонін. – К.: МАУП, 2004. – 340 с.
2. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 184 с.
3. Долішній І. М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві / І. М. Долішній, А. В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.5. – С. 211-216.
4. Заярна Н. М. Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його застосування в Україні / Н. М. Заярна, І. О. Шевчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.5. – С. 368-372.
5. Колодійчук В. Сутність поняття мотивації / В. Колодійчук, В. М. Черторижський // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.4. – С. 226-232.
6. Корнілова О. Дослідження ефективності стимулювання праці робітників роздрібною торгівлі / О. Корнілова // Торговля і ринок України: Темат. зб. наук. праць. – Донецьк. – 2000, т. 2, вип. 10. – С. 223-229.
7. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном / І. Кулик // Вісник Київського Ін-ту бізнесу та технологій. – 2008. – Вип. 1. – С. 62-66.
8. Лівощко Т. В. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві / Т. В. Лівощко, Н. Ю. Ткачук. – 2013. – С. 59-65.
9. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами: навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. В. Крушельницька. – К.: Кондор, 2003. – 224 с.
10. Туленков М. В. Концептуальні засади організації сучасного менеджменту: монографія / М. В. Туленков. – К.: Ніжин: Аспект-Поліграф, 2006. – 312 с.

***Summary.** The article deals with the motivational methods and stimulating tools that can be used in the activity of the enterprise in order to increase the efficiency of personnel management in modern economic conditions. It is also determined that the economic effect of motivation is extremely important for the development and activity of enterprises, and the introduction of motivational monitoring - relevant to most Ukrainian enterprises. It is proved that due to the use of the proposed principles of personnel management and the choice of motivational strategies, it is possible to increase the level of staff performance. Consequently, the application of the proposed measures in the personnel management system can improve the overall efficiency of the enterprise and its level of competitiveness.*

***Key words:** motivation labor, staff incentives need, motivational policy, motivational methods, motivational tools.*