

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.10.70](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.70)

УДК 339.9:330.34

О. І. Шаманська
доцент кафедри педагогіки і професійної освіти
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського
ORCID: 0000-0002-2677-8983

МОТИВАЦІЙНІ ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Olena Shamanska
PhD, Economics, Associate Professor, Pedagogical and Professional education,
Vinnitsa State Pedagogical University named after Mihajlo Kosubinskiy

MOTIVATIONAL FACTORS OF ENTERPRISE EFFECTIVE PERSONNEL MANAGEMENT

Стаття присвячена дослідженню мотиваційних чинників ефективного управління персоналом підприємства. Визначено сутність та значення мотивації як ключовий засіб забезпечення мобілізації кадрового потенціалу та невід'ємна складова ефективного управління підприємством. В сучасних умовах для підвищення ефективності праці управлінського персоналу застосовують різні методи мотивації та стимулювання. Ефективно розроблена система мотивації праці персоналу дозволяє активізувати та розкрити потенціал персоналу в напрямку досягнення цілей підприємства, а також дає можливість задовольнити потреби працівника. З іншої сторони мотивування являє собою процес формування такого психологічного стану особистості, який зумовлює її поведінку, здійснює цілеспрямовану установку до діяльності та активізує її. Мотивація праці також являє собою прагнення працівника задовольнити свої потреби, що в загальному розумінні передбачає сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які зумовлюють людину до трудової діяльності і надають їй цілеспрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей. Автором визначено, що однією з найважливіших форм мотивації на підприємствах є саме матеріальне стимулювання праці, яке являє собою процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці. Основний ефект досягається за допомогою нематеріальної мотивації, яку слід розглядати як підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників в життєдіяльності компанії. У статті також наведені складові нематеріальної мотивації, а саме: усна чи письмова подяка за виконану роботу; визнання особистого внеску працівника; звання «кращий працівник»; надання більших повноважень на робочому місці; можливість брати участь в управлінні підприємством; запрошення на обід з Топ-менеджментом; гнучкий графік роботи; лист з подякою батькам, навчальному закладу, в школу дітей; додаткове навчання за рахунок підприємства та ін. У статті сформовано такі групи мотиваційних чинників як: матеріальна, трудова та статусна мотивація. Зокрема, в основі матеріальної мотивації лежить задоволення потреби у прагненні людини до

поліпшення свого матеріального добробуту; в основі трудової мотивації – задоволення бажання працювати взагалі та працювати в даній організації, у даному колективі та займати дану посаду; в основі статусної мотивації лежить задоволення бажання людини до кар'єрного росту, задоволення потреби у визнанні досягнень.

The article is devoted to research of motivational factors of effective personnel management in enterprises. Essence and value of motivation are certain as a key backer-up of mobilization of skilled potential and inalienable constituent of effective management in enterprise. In modern way for the increase of labour efficiency of managerial staff apply the different methods of motivation and stimulation. The effectively worked out motivation system of personnel labour will allow to activate and expose personnel potential in direction of achievement as for enterprise aims, and also will give the opportunity to satisfy the necessities of the worker. From the other side the motivation shows the process of forming of such personality psychological state that predetermines her behavior, carries out the purposeful setting to activity and activates it. Motivation of labour also shows the aspiration of a worker to satisfy the necessities, that in the general understanding envisages totality of internal and external motive forces, that predetermine a man to labour activity and give to her the purposefulness oriented to the achievement of certain goals. The author determines, that one of the major forms of motivation on the enterprises is the self-material stimulation of labour, that shows the process of the forming and use of the systems of wage incentives of labour and salary distribution in accordance with acting of law of distribution on an amount and quality of labour. The basic effect arrives through the means of non-material motivation, that can be considered as the increasing of loyalty level and personal employees interest in company activity. In this article the constituents of the non-material motivation are also driven, namely: verbal or writing gratitude for the executed work; recognition of the employee's personal contribution; the rank of the "best worker"; a grant of greater authorities is for a workplace; possibility to participate in a management an enterprise; invitation on the dinner with top-management; flexible schedule of work; sheet with gratitude to the parents, to educational establishment, in school of children; additional studies due to an enterprise and other. The analysis showed that a salary comes forward as a main form of stimulation of labour. In the article such groups of motivational factors are formed as: material, labour and status motivation. In particular, the material motivation is the satisfaction of requirement that consists of human desire as for improvement of the material well-being; in basis of labour motivation of wishes to work in general and work in this organization, in this team and to hold this position; the status motivation is the meeting a personal's desire for a career, meeting the need to recognize professional achievements.

Статья посвящена исследованию мотивационных факторов эффективного управления персоналом предприятия. Определена сущность и значение мотивации как ключевое средство обеспечения мобилизации кадрового потенциала и неотъемлемая составляющая эффективного управления предприятием. В современных условиях для повышения эффективности труда управленческого персонала применяют разные методы мотивации и стимулирования. Эффективно разработанная система мотивации труда персонала позволяет активизировать и раскрыть потенциал персонала в направлении достижения целей предприятия, а также дает возможность удовлетворить потребности работника. С другой стороны мотивирование являет собой процесс формирования такого психологического состояния личности, которое предопределяет ее поведение, осуществляет целеустремленную установку к деятельности и активизирует ее. Мотивация труда также являет собой стремление работника удовлетворить свои потребности, что в общем понимании предусматривает совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые предопределяют человека к трудовой деятельности и предоставляют ей целенаправленность, ориентированную на достижение определенных целей. Автором определено, что одной из важнейших форм мотивации на предприятиях

есть само материальное стимулирование труда, которое являет собой процесс формирования и использования систем материальных стимулов труда и распределения заработной платы в соответствии с действием закона распределения за количеством и качеством труда. Основной эффект достигается с помощью нематериальной мотивации, которую следует рассматривать как повышение уровня лояльности и заинтересованности сотрудников в жизнедеятельности компании. В статье также приведены составляющие нематериальной мотивации, а именно: устная или письменная благодарность за выполненную работу; признание личного вклада работника; присвоение звания "лучший работник"; предоставление больших полномочий на рабочем месте; возможность участвовать в управлении предприятием; приглашение на обед с Топ-менеджментом; гибкий график работы; лист с благодарностью родителям, учебному заведению, в школу детей; дополнительная учеба за счет предприятия и др. В статье сформированы такие группы мотивационных факторов как: материальная, трудовая и статусная мотивация. При чем, в основе материальной мотивации заключается удовлетворение потребности в стремлении человека к улучшению своего материального благосостояния; в основе трудовой мотивации - удовлетворение желания работать вообще и работать в данной организации, в данном коллективе и занимать данную должность; в основе статусной мотивации лежит удовлетворение желания человека к карьерному росту, удовлетворению потребности в признании достижений.

Ключові слова: мотивація; персонал; ефективність; мотиваційні чинники; управління підприємством.

Keywords: motivation; personnel; efficiency; motivational factors; enterprise management.

Ключевые слова: мотивация; персонал; эффективность; мотивационные факторы; управление предприятием.

Постановка проблеми. Важливим фактором підвищення ефективності та розвитку господарської діяльності будь-якого підприємства в умовах конкурентного середовища ринку є ефективна мотивація управління персоналом підприємства. Мотивація праці персоналу є ключовим засобом забезпечення мобілізації кадрового потенціалу. Основною метою процесу мотивації є отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє збільшити загальну ефективність і прибутковість діяльності підприємства та у майбутньому вплине на розвиток його діяльності.

Постійні зміни в економічній та політичній сферах України, з однієї сторони створюють потужний потенціал, а з іншої – формують вагомі перешкоди для кожної особистості і вносять значний рівень невизначеності в життя практично кожної людини країни. Тому, формування дієвого та ефективного мотиваційного механізму, що відповідає сучасним умовам і є гнучким до швидких змін, забезпечить ефективне використання трудових ресурсів підприємства, а також надасть можливість визначити нові стратегічні пріоритети подальшого розвитку його діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем мотивації персоналу в теоретичному і практичному аспектах присвячені роботи відомих вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема, А.О. Азарова, О. Биканова, В.Б. Васюта, Р.Л. Дафт, Н. Дряхлов, Е. Куприянов, С.Т. Дуда, Г.В. Иванченко, М.П. Клименко, Л.О. Лещенко, С.В. Маркова, О.В. Тужилкіна, А.С. Чкан, Ф.Ш. Урманов та ін. У працях учених-економістів досліджено теоретичні й практичні питання щодо ефективного управління персоналом, при цьому не достатньо досліджені мотиваційні чинники. Більшість вітчизняних підприємств в теперішній час мають не ефективну систему мотивації персоналу. Питання розробки та впровадження мотиваційного механізму необхідно вирішувати, враховуючи спектр мотиваційних чинників та специфіку діяльності кожного підприємства. Це дасть можливість активізації діяльності підприємства для подальшого розвитку та створення якісних умов продуктивної роботи персоналу.

Постановка завдання. Мета дослідження – дослідити та проаналізувати мотиваційні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним із важливих чинників ефективної діяльності підприємства є раціональна організація роботи саме персоналу. Запорукою успішної діяльності підприємства є, насамперед, ефективне управління персоналом, що неможливо забезпечити без відповідної мотивації управлінської праці. В теперішній час для підвищення ефективності праці управлінського

персоналу застосовують різні методи мотивації та стимулювання. Основне призначення мотивації праці це змусити персонал працювати краще, відповідальніше ставитися до своїх обов'язків, докладати більше зусиль до виконання відповідної роботи (рис. 1) [10].

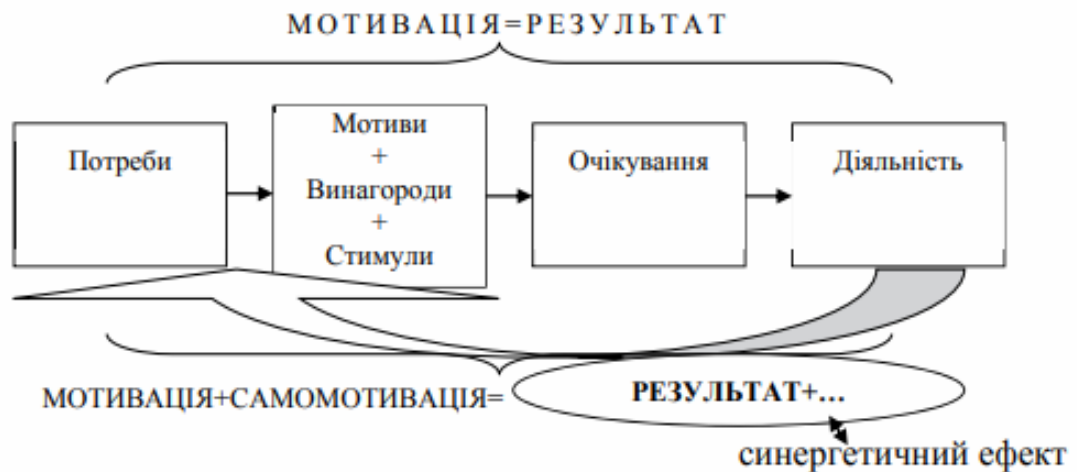


Рис. 1. Схема Процесу мотивації в управлінні персоналом підприємства

Джерело:[10]

Жодна дія людини не відбувається без мотивації, а точніше без внутрішніх стимулів здійснити таку дію. Кожна людина має свої особисті потреби, інтереси, цінності у задоволенні яких полягає головний зміст людської праці, тому найбільш ефективною буде така система мотивації персоналу, яка побудована на індивідуальному підході щодо кожного працівника. Особливо доцільно використовувати таку систему для мотивації праці управлінського персоналу [15].

Дослідження наукової літератури показало, що існує багато підходів до визначення мотивації. При цьому, всі визначення сходяться до того, що мотивація визначається як сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, які забезпечують процес спонукання працівника до діяльності, спрямованої на досягнення особистих і колективних цілей. Близьким до поняття мотивація є поняття «стимулювання праці», яке слід розглядати як систему засобів спрямованих на спонукання працівника до конкретних дій, формування матеріальної і моральної зацікавленості у своїй праці та підвищенні її ефективності.

Такий американський учений як Р. Дарт розглядає мотивацію як силу, що існують усередині людини або поза нею, і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій. І далі він зазначає: «Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації» [4].

За визначенням таких науковців як Н.Дряхлова і Є.Купріянова мотивацію праці обґрунтовується як спонукання людей до активної діяльності, процес свідомого вибору людиною певної лінії поведінки, яка ґрунтується на внутрішніх і зовнішніх факторах або, іншими словами, на мотивах і стимулах [5]. Така різноманітність визначень показує, що мотивація персоналу визначається як складна і багатовимірна система, яка потребує всебічного та дотепного вивчення. Тому, з'ясовуючи сутність і природу мотивації, необхідно розуміти, що йдеться насамперед про процес, який відбувається в самій людині і спонукає її поводити певним чином в конкретній ситуації.

Однією із важливих складових як системи управління персоналом на підприємстві, так і системи безпеки підприємницької діяльності є система мотивації персоналу. Ефективно розроблена система мотивації праці персоналу дозволяє активізувати та розкрити потенціал персоналу в напрямку досягнення цілей підприємства, а також дає можливість задовольнити потреби працівника.

З іншої сторони мотивування являє собою процес формування такого психологічного стану особистості, який зумовлює її поведінку, здійснює цілеспрямовану установку до діяльності та активізує її. Мотивація праці також являє собою прагнення працівника задовольнити свої потреби, що в загальному розумінні передбачає сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які зумовлюють людину до трудової діяльності і надають їй цілеспрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей [5].

При формуванні мотиваційної політики підприємства варто розглядати в комплексі матеріальну і нематеріальну мотивацію. Однією з найважливіших форм мотивації на підприємствах є саме матеріальне стимулювання праці, яке являє собою процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці.

Політика винагороди за працю організовується так, щоб свідомі ініціатива працівника була спрямована на підвищення продуктивності праці, вдосконалення своєї кваліфікації та професійних здібностей, надавала працівнику можливість збільшувати працюючий свій дохід. Заробітна плата є винагородою в грошовому виразі, яку працівник одержує від підприємства чи фізичної особи, для яких виконує обумовлену трудовим договором роботу. Основний заробіткою платою визнається винагорода за

виконувати роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників і службовців. Додатковою заробітною платою є винагорода за працю понад встановлені норми, трудові успіхи та винахідливість і особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, премії.

Сучасна практика зарубіжних і деяких українських підприємств свідчить про тенденцію до істотних змін в системі мотивації персоналу. Для працівників характерні інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності. При цьому, на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток (нематеріальна мотивація). Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації, перш за все, спрямоване на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця або займаної посади: підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом оволодіння новими знаннями, вміннями та навичками: поглиблення інтересу до професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і за її межами [1].

Важливою складовою матеріальної мотивації є премії, роль яких стимулювати персонал працювати більш ефективно. Зокрема, премії можуть бути як індивідуального так і колективного характеру. Індивідуальні премії – це премії за виконання і перевиконання особистого плану конкретним працівником. Особливо важливі з точки зору тимблдингу є командні премії, коли преміювання працівника відбувається не тільки за особисті досягнення а й додатково, за виконання показників всією командою. Така система преміювання стимулює працівників не тільки виконувати особисті показники, а й допомагати виконувати їх іншим членам команди. Проектні премії призначаються за досягнення цілей проекту. Вони можуть бути як індивідуального характеру, для кожного учасника проекту, так і для всієї команди, яка втілювала проект. Проектні премії доцільно запроваджувати при реалізації стратегічних проектів, при цьому, при встановленні максимальних цілей і винагорода має бути відповідною [15].

Нематеріальна мотивація спрямована на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно зі зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Під нематеріальним ми розуміємо такі заохочення високо-результативної роботи, які не видаються співробітнику у вигляді наявних або безготівкових грошей, але можуть зажадати від компанії інвестицій в якість робочої сили, а саме: можливість розвитку та навчання, планування кар'єри, оздоровлення, пільгове харчування та ін. [7].

Основний ефект досягається за допомогою нематеріальної мотивації, яку слід розглядати як підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників в життєдіяльності компанії. Складовими нематеріальної мотивації можуть бути [15]: усна чи письмова подяка за виконану роботу; визнання особистого внеску працівника; присвоєння звання «кращий працівник»; надання більших повноважень на робочому місці; можливість брати участь в управлінні підприємством; запрошення на обід з Топ-менеджментом; гнучкий графік роботи; лист з подякою батькам, навчальному закладу, в школу дітей; додаткове навчання за рахунок підприємства та ін.

До моральних способів мотивації відноситься визнання заслуг як приватне так і публічне. Суть особистого визнання у тому, що працівники, які позитивно виділилися в діяльності підприємства, згадуються в доповідях вищого керівництва фірми або особисто представляються йому, отримують право підпису відповідних документів, у розробці яких вони брали участь, персонально вітаються дирекцією з нагоди свят або сімейних дат [13].

Вчені відзначають, що кожна людина індивідуальна, і у кожної людини є індивідуальні потреби, які вона бажає задовольнити працюючи на підприємстві. Таким чином, при побудові ефективної системи мотивації керівнику слід пам'ятати, що не можна мотивувати всіх працівників однаково. Це допоможе йому зробити систему мотивації економічно ефективною. Система нематеріальної мотивації повинна бути різностороння, тобто не тільки для працівників різних рівнів, а й враховувати соціальний статус, вік, стать працівника, а також його психологічні особливості.

Отже, можна виділити такі методи нематеріальної мотивації персоналу:

- постановка перед працівниками чітко сформульованих і досяжних цілей;
- систематичний моніторинг та аналіз успішно досягнутих працівниками цілей;
- залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації;
- створення якомога прозорішої системи оцінки і оплати їх праці;
- делегування працівникам управлінських повноважень;
- підвищення персональної відповідальності кожного працівника з наданням права вибору методів вирішення поставлених задач;
- публічне визнання успіхів працівників в роботі, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами;
- увага безпосереднього керівництва до думки працівників;
- створення атмосфери відкритого суперництва з регулярним підведенням підсумків змагання;
- наділення працівників владними повноваженнями при проведенні невиробничих заходів;
- залучення працівників до вирішення проблем, що вимагають нестандартного підходу;

– врахування уявлень та очікувань працівників про справедливість в розподілі обов'язків і в методах винагороди.

При формуванні системи мотивації на підприємстві слід враховувати певні принципи, а саме [15]:

1. Розмір винагороди, яка має визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів праці працівника.

2. Зв'язок винагороди з результатами особистої праці, тобто працівник має знати, яку винагороду він отримає за результати своєї праці.

3. Зв'язок винагороди з результатами діяльності колективу. Винагорода має бути адекватною трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу.

4. Терміновість отримання винагороди. Винагорода має бути вручена одразу за досягненням очікуваного результату.

5. Значущість винагороди. Винагорода має задовольнити певну частку потреб працівника.

6. Зрозумілість винагороди. Порядок визначення винагороди мають бути зрозумілі кожному працівнику підприємства і бути з його позицій справедливими.

7. Стимулююча роль винагороди. Винагорода має стимулювати подальшу активізацію професійної діяльності працівника, зростання її ефективності.

Створення ефективного мотиваційного середовища на підприємстві, насамперед, через забезпечення залежності винагородження працівника від досягнутих ним результатів і кваліфікації, максимально зацікавити людей у реалізації свого фізичного або інтелектуального потенціалу – головне завдання власників підприємств.

В теперішній час необхідні нові ефективні механізми, які можуть створювати правильні стимули для здійснення продуктивної праці та максимальної реалізації потенціалу працівників. При цьому, сприяти впровадженню таких мотиваційних механізмів діяльності працівників на підприємстві можна, зокрема, через: проведення внутрішньої діагностики ефективності діяльності персоналу; розробку ефективного мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві; перепідготовку, підвищення кваліфікації управлінського персоналу тощо; залучення професійних зовнішніх консультантів консалтингових компаній, що спеціалізуються на управлінському менеджменті.

Мотиви, що формуються у людини під впливом внутрішніх і зовнішніх, суб'єктивних та об'єктивних факторів, приводяться в дію під впливом стимулів. Зокрема, стимулювання праці передбачає створення певних умов, за яких активна трудова діяльність, яка дає завчасно визначені результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення активних потреб працівника, формування в нього мотивів праці. При цьому, слід зазначити, що основна відмінність між мотивацією і стимулюванням полягає в тому, що мотив – це внутрішнє бажання людини задовольнити свої потреби, а стимул – це можливість отримання засобів задоволення своїх потреб за виконання запропонованих дій. Виходячи з цього, можна стверджувати, що менеджери, повинні створювати в організації систему стимулів, яка б відповідала мотивам працівників і спрямовувала їх діяльність у загальне русло. Для цього треба розуміти, що стимули починають діяти тільки тоді, коли вони відповідають внутрішнім мотивам працівників. Від гармонізації стимулювання як системи багато в чому залежить і гармонізація діяльності всієї організації, оскільки стимулювання – це своєрідна стратегія, принцип управління.

Виділяють різні форми стимулювання праці за сукупністю класифікаційних ознак (табл. 1).

Таблиця 1.
Класифікація форм стимулювання праці (зовнішня винагорода)

Ознака	Форми стимулювання
За формою впливу	- матеріальне; - нематеріальне
За рівнем впливу	- окремого працівника; - всього колективу підприємства
За формою винагороди	- грошове; - негрошове
За силою впливу на об'єкт стимулювання	- пряме; - опосередковане
За суб'єктами стимулювання зі сторони керівництва підприємства	- державного; - приватного; - орендного; - кооперативного
За об'єктами стимулювання	- інтересів працівників різних типів підприємств; - менеджери різного рівня; - підприємців
За результатами праці	- якості; - продуктивності; - інтенсивності праці

Джерело: [11]

Найбільш поширеними формами стимулювання є матеріальне і нематеріальне (рис. 2). Так, нематеріальні стимули, у свою чергу, поділяються на організаційні та моральні, однак чіткої межі між ними немає.

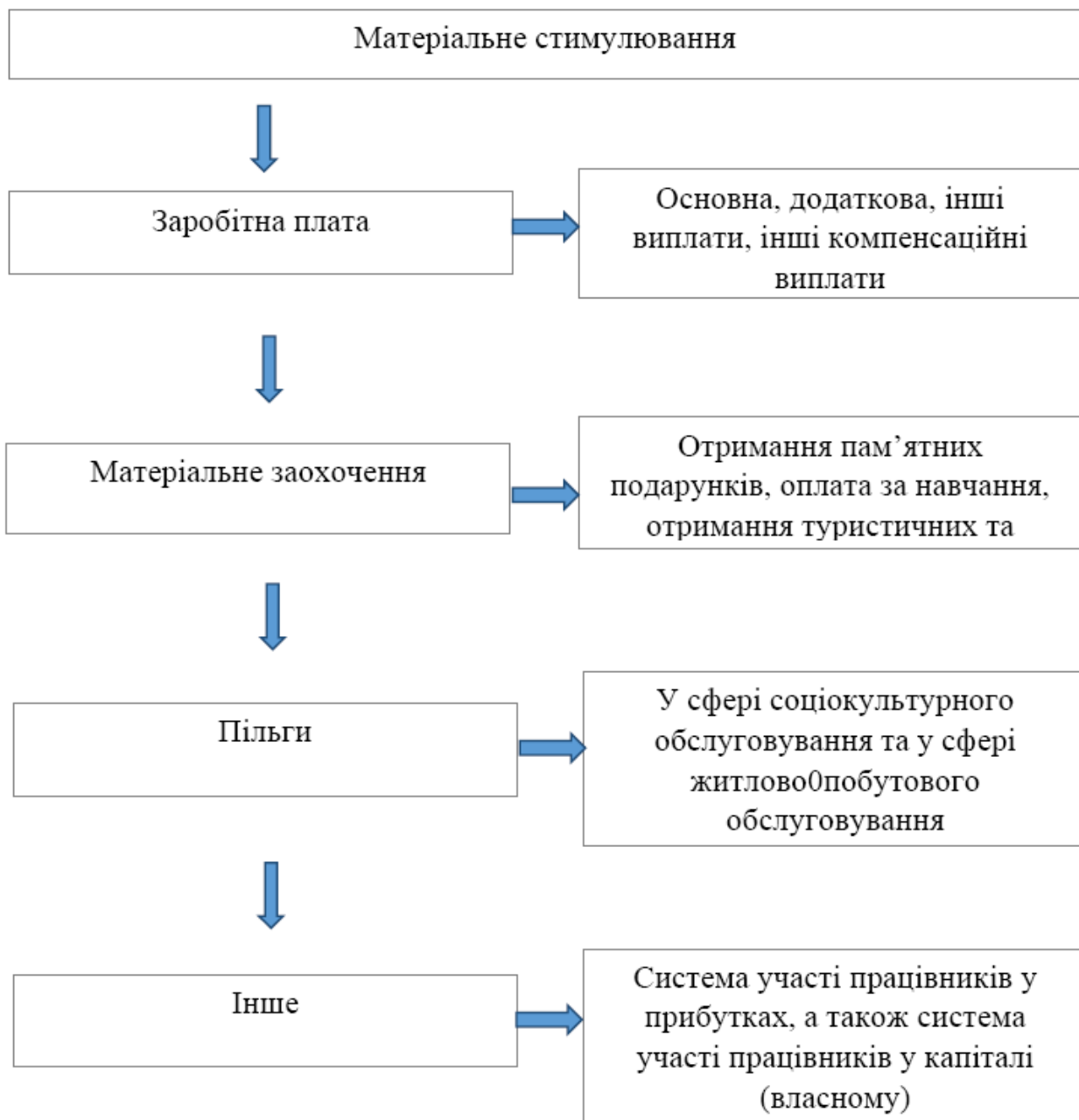


Рис. 2. Схема форм матеріального стимулювання праці

Джерело: сформовано автором

Проведений аналіз показав, що головною формою стимулювання праці виступає заробітна плата. Зокрема, аналіз динаміки рівня оплати праці в Україні в 2016 році має позитивну тенденцію – від найбільшого приросту майже 36% у галузі державного управління, до найменшого – у мистецтві та спорті (17%, або 710 грн. порівняно з 2015 р.). Тобто, складники зовнішньої винагороди (стимулювання) позитивно впливають на ефективну роботу персоналу в усіх сферах економіки.

Водночас дослідження показали, що загальна кількість українських громадян, які виїхали за кордон для працевлаштування за 2014-2016 рр., становить приблизно 688 тис. осіб, у т. ч. близько 423 800 осіб є довгостроковими трудовими мігрантами [11] (Рис.3). Основні чинниками української значної масової трудової міграції, насамперед, мають економічний характер (оплата праці в Польщі в три-чотири рази вища, ніж в Україні) [11].

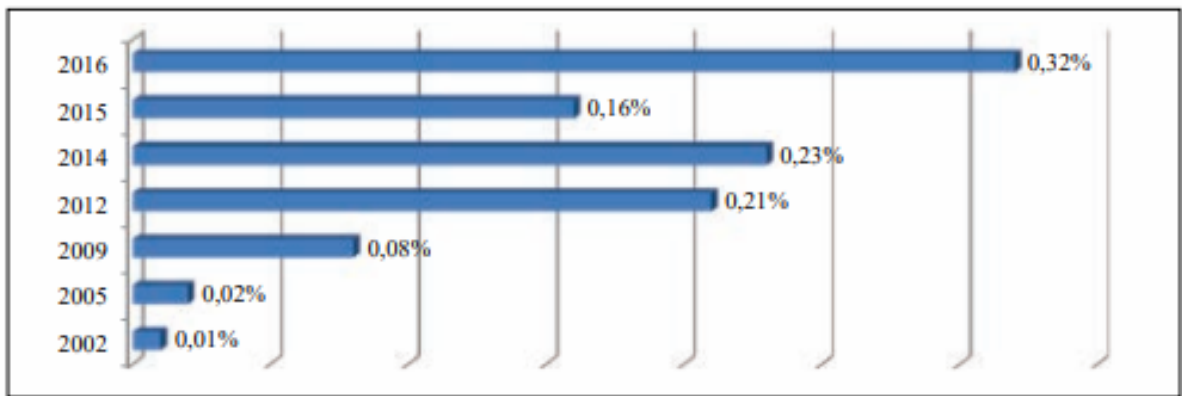


Рис. 3. Динаміка довгострокової трудової міграції, % до загальної чисельності населення, 2002-2016 рр.
Джерело: [11]

До інших чинників трудової міграції слід віднести соціальні чинники, а саме: низькі можливості для само зайнятості та професійного розвитку, бажання поліпшити навички та продовжити кар'єру за кордоном, сімейні причини, доступ до послуг охорони здоров'я, вразливість людей до корупції та злочинності, відсутність безпеки. тобто українська влада повинна замислитися щодо створення сприятливих мотиваційних факторів (не тільки зовнішніх, а й внутрішніх) для роботи населення.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, одним із важливих та ключових ресурсів підприємства є персонал, який може забезпечувати максимальну віддачу тоді, коли виконує ефективно свою роботу, яка відповідає інтересам, здібностям, знанням та рівню освіти. В той же час успішне виконання персоналом своїх обов'язків неможливе без ефективної мотивації праці персоналу. Зокрема, детальне розуміння керівництвом підприємства та топ-менеджерами усіх складників системи та ключових мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємстві дає можливість зрозуміти залежність від отримання синергетичного ефекту від об'єднання складників матеріальної й нематеріальної мотивації через рівень оплати праці; систему внутрішніх комунікацій; підтримку корпоративної культури; умов праці.

Література.

1. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір. – 2010. – №5. – С. 53 – 58.
2. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства / О.Биканова [електронний ресурс]. – режим доступу:<http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1>
3. Васюта В.Б. Сучасна система трудових показників на підприємстві /В.Б.Васюта, Т.В. Чечіль // Ефективна економіка. – 2014. – № 12 [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
4. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт // – Питер, 2000. – 480 с.
5. Дряхлов Н., Куприянов Е. Система мотивации персонала в Западной Европе и США Н. Дряхлов., Е. Куприянов // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 2. – С. 83-88.
6. Дуда С.Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок /С.Т. Дуда, Х.Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України: збірник науково-технічних праць. – 2010. – Вип. 20.14. – С. 188–193.
7. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г.В. Іванченко // Економіст. - 2010. - № 3.
8. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства / М.П. Клименко, О.О. Філатова // Сталый розвиток економіки. – 2011. – № 5. – С. 81–85.
9. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л.О. Лещенко // Ефективна економіка. – 2016. – № 4 [електронний ресурс]. – режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>
10. Маркова С.В. Формування системи мотиваційних чинників персоналу в управлінні промисловим персоналом // С.В. Маркова, А.С. Чкан, С.В. Шкрюбка / Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління, - 2017, - Випуск №3 (08), - С.172-178.
11. Міграція як чинник розвитку в Україні. Дослідження фінансових надходжень, пов'язаних з міграцією, та їхнього впливу на розвиток в Україні. [електронний ресурс]. – режим доступу: http://iom.org.ua/sites/default/files/mom_migraciya_yak_chynnyk_rozvytku_v_ukrayini.pdf.

12. Офіційний сайт Державної служби статистики України [електронний ресурс]. – режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

13. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / О.В. Тужилкіна // Актуальні проблеми економіки. - 2010. - № 9. – С. 37-41.

14. Чкан А.С. Менеджмент : [навч. посіб.] / А.С. Чкан [та ін.]. – Запоріжжя : ЗНУ, 2017. – 360 с.

15. Урманов Ф.Ш. Мотивація – основний чинник ефективності трудової праці // Ф.Ш. Урманов, А.А. Касімова / Вісник ЖДТУ, - 2017, - №4(82), - С.98-102.

References.

1. Azarova A.O., Koval'chuk O.A. (2010). “The research of great number of factors of non-material motivation is on an enterprise”, *Economic space*, vol. 5, pp. 53–58.

2. Bykanova O. [Electronic resource] Available at <http://www.conf-cv.at.a/forum/53-482-1/> (Accessed 20 July 2019).

3. Vasiuta V.B., Chechil' T.V. (2014). “The modern system of labour indexes is on an enterprise”, *Effective economy*, vol.12, [Electronic resource] Available at <http://www.economy.nayka.com.ua> (Accessed 20 July 2019).

4. Daft, R.L. (2000), *Menedzhment*, [Management], St.Petersburg, Russia.

5. Driakhlov N., Kupryanov E. (2009). “The system of personnel motivation in Western Europe and USA”, *The problems of theory and practice in management*, vol. 2, pp. 83–88.

6. Duda S.T. and Kitsak K.R. (2010). “The motivation and the personnel labor efficiency of enterprise: their essence and interrelation”, *Scientific bulletin NLTU of Ukraine: collection of scientific and technical works*, vol. 20.14, pp. 188–193.

7. Ivanchenko H.V. (2010). “The features of the using of immaterial stimulation in domestic enterprises”, *Economist*, vol.3, pp. 21–23.

8. Klymenko M.P., Filatova O.O. (2011). “The motivation of the managerial staff in realization of enterprise general strategy”, *Sustainable economic development*, vol. 5, pp. 81–85.

9. Leschenko L.O. (2016). “Staff motivation as a factor of increasing of production profitability”, *Effective economy*, vol.4, [Electronic resource] Available at <http://www.economy.nayka.com.ua> (Accessed 20 July 2019).

10. Markova S.V., Chkan A.S., and Shkr'obka S.V. (2017). “The formation of the system of personnel motivational factors in industrial personnel management”, *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, vol. 3(8), pp. 172–178.

11. MOM. (2016). “Migration as a factor of development in Ukraine”. [Electronic resource], Available at: http://www.iom.org.ua/sites/default/files/mom_migraciya_yak_chynnyk_rozvytku_v_ukrayini.pdf (Accessed 20 July 2019).

12. The official site of Derzhstat Ukrainy (2019), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 2 July 2019).

13. Tuzhylkina O.V. (2010). “The increasing of weight gain of immaterial factors in labor motivation in forming of human capital in modern enterprise of Ukraine”, *Current problems of the economy*, vol.9, pp. 37–41.

14. Chkan A.S. etc. (2017), *Menedzhment* [Management], ZNU, Zaporizhzhia, Ukraine

15. Uрманov F.Sh. and Kasimova A.A. (2017). “Motivation as a basic factor of labor efficiency”, *Bulletin of ZDTU*, vol.4(82), pp. 98–102.

Стаття надійшла до редакції 15.10.2019 р.