

для промислового сектора економіки цей показник наближається до нуля. Послугами лізингу переважно користуються (до 80%) транспортники.

Останніми роками комерційні банки зрозуміли переваги лізингових операцій перед звичайним кредитуванням і починають активно долучатись до такої діяльності. На жаль, лізингові послуги ще не стали популярними серед українських підприємців. Так, загальний обсяг лізингових угод в Україні становив лише 0,2% від ВВП, тоді як у країнах ЄС він на порядок вищий – 2%. Фінансовий лізинг в аграрній сфері є вигідною формою діяльності для всіх учасників цього виду інвестицій – і селянам, і машинобудівникам. Необтяжливий він і для державного бюджету.

**Висновки.** Таким чином, сучасний стан матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських товаровиробників в Україні свідчить про необхідність прискорення оновлення матеріально-технічної бази аграрних підприємств, що сприятиме нарощуванню виробництва конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції і підвищенню рівня власної продовольчої безпеки, зростанню ефективності аграрної галузі як одного з основних локомотивів розвитку національної економіки.

З метою забезпечення оптимізації структури джерел фінансування відтворення основних засобів для кожного аграрного підприємства нами запропоно-

вана класифікація джерел фінансування основних засобів аграрних підприємств.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Труш Н.І. Ресурсно-технічне забезпечення сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Н.І. Труш. – Київ, 2012. – 21 с.
2. Поповиченко Г.С. Механізм розширеного відтворення основних засобів / Г.С. Поповиченко // Збірник наукових доповідей та статей Львівського національного аграрного університету. – Львів : Вид-во НВФ ТзОВ «Українські технології», 2012. – С. 355-361.
3. Поповиченко Г.С. Підвищення ефективності використання основних засобів аграрних підприємств / Г.С. Поповиченко, О.В. Кочетков // Маркетинг на міжнародних ринках товарів і послуг: глобальні аспекти : III Міжнар. наук.-практ. конф. Україна-Словаччина, 21–23 лютого 2012 р. – Донецьк : СПД Купріянов В.С., 2012. – С. 157-158.
4. Дергалюк Б.В. Державне регулювання лізингових відносин в національному господарстві : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / Б.В. Дергалюк. – Київ, 2012. – 21 с.
5. Поповиченко Г.С. Покращення ресурсного потенціалу підприємств АПК за рахунок лізингу / Г.С. Поповиченко // Науковий вісник Луганського аграрного університету. – 2011. – № 26. – С. 325-335.

УДК 005.95.96

**Різник Д.В.**

*аспірант кафедри економіки та управління підприємствами  
Львівської комерційної академії*

## СУЧАСНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ФАКТОР СТАБІЛЬНОСТІ КАДРІВ

У статті з'ясовано сучасні методи мотивації трудової діяльності як фактора стабільності кадрів. Подано класифікацію мотивів, до яких відносять біологічні та соціальні, а також розшифровано соціальні мотиви, а саме колективізм, особисте самоствердження, мотиви самостійності, надійності, придбання нового, справедливості та суперництва. Описано рівні мотивів, що спонукають людину працювати, та представлено модель мотивації трудової діяльності як фактора стабільності кадрів. Проаналізовано основні заходи фахового навчання і розвитку мотивації трудової діяльності як фактора стабільності кадрів та подано пропозиції щодо вдосконалення мотивації трудової діяльності. Наведено приклади застосування інноваційних методів мотивації трудової діяльності.

**Ключові слова:** трудова діяльність, управління мотивацією праці, кадри, кадрова політика, оплата праці, навчання персоналу.

### **Ризник Д.В. СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК ФАКТОР СТАБИЛЬНОСТИ КАДРОВ**

В статье выяснены современные методы мотивации трудовой деятельности как фактора стабильности кадров. Представлена классификация мотивов, к которым относят биологические и социальные, а также расшифрованы социальные мотивы, а именно коллективизм, личное самоутверждение, мотивы самостоятельности, надежности, приобретения нового, справедливости и состоятельности. Описаны уровни мотивов, побуждающих человека работать, и построена модель мотивации трудовой деятельности, как фактора стабильности кадров. Проанализированы основные мероприятия профессионального обучения и развития мотивации трудовой деятельности как фактора стабильности кадров и представлены предложения по совершенствованию мотивации трудовой деятельности. Приведены примеры применения инновационных методов мотивации трудовой деятельности.

**Ключевые слова:** трудовая деятельность, управление мотивацией труда, кадры, кадровая политика, оплата труда, обучение персонала.

### **Riznyk D.V. MODERN METHODS OF MOTIVATION WORK AS A FACTOR OF PERSONNEL STABILITY**

The article finds modern methods of work motivation as a factor of personnel stability. Classification of reasons, which includes biological and social, and deciphered social motives, such as teamwork, personal assertiveness, independence motive, motive reliability, purchase a new motive, motive justice and competitiveness. Describe the level of motives that encourage people to work and build a model of work motivation as a factor of personnel stability. The basic measures of professional training and development work motivation as a factor of stability and submitted proposals to improve the motivation of work. Examples of the use of innovative methods of motivation of work have been described.

**Keywords:** labor, labor motivation, staff, personnel, wages policy, training.

**Постановка проблеми.** В економіці основою кризової ситуації є трудова криза, причиною чого часто виступає занепад трудових цінностей. Загальновідомо, що праця втратила свої позиції як основа способу життя, нині праця – це не більше ніж засіб виживання. Вирішенням цієї проблеми може стати мотивація трудової діяльності шляхом впливу на працівника з метою підвищення за необхідними параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, підвищення рівня мотивації і згодом – розвитку трудового потенціалу в працівника підприємства.

Мотивація трудової діяльності займає одне із чільних місць у кадровому менеджменті організації. Зміни змісту праці в умовах нинішньої економіки і соціальних очікувань працівників посилює значення мотивації як однієї із основних функцій фактора стабільності кадрів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням мотивації персоналу присвячували свої праці такі науковці, як С.Р. Боровик [1], Л.О. Гризовська [2], В.Ф. Грищенко [3], Р. Гріфін [4], А.П. Єгоршин [5], Й.О. Завадський [7], О.Г. Кирилова [8], В.Н. Ковалик [9], В.С. Кусакин [10], В.В. Рассадін [15], І.Ф. Симонова [16] та ін. Проте нині малодослідженою залишається тема застосування інноваційних методів мотивації трудової діяльності як фактора стабільності кадрів.

**Постановка завдання** полягає у з'ясуванні сучасних методів мотивації трудової діяльності як фактора стабільності кадрів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Питання трудової мотивації важливі для будь-якої організації, оскільки ефективний працівник – це високомотивований працівник [19]. Люди можуть обирати, наскільки наполегливо працювати і скільки зусиль витратити, керівникам потрібно дослідити причини, як і чому працівники роблять різний вибір щодо внеску своєї праці. Головною складовою цього вибору є мотивація як така [4, с. 354].

Стан трудової мотивації характеризується такими основними параметрами: широка поширеність пасивності трудової діяльності, слабка актуалізація значущості трудових мотивів – люди хочуть мати стабільну, добре оплачувану роботу, яка потребує якісної розумової, фізичної і морально-психологічної праці. Подібна ситуація формує підстави для виникнення трудової кризи. Тому трудова мотивація є вагомим аргументом підвищення продуктивності праці та розкриття трудового потенціалу працівника [9]. Для того щоб з'ясувати сучасні методи мотивації трудової діяльності як фактора стабільності кадрів, проаналізуємо її основні поняття та визначення.

Згідно із А.Н. Сорокочайкіним мотивація – це процес спонукання працівників до активної трудової діяльності для задоволення їхніх власних потреб, інтересів у поєднанні з досягненням цілей організації [17].

Трохи інше визначення цього поняття дав В.В. Рассадін, який стверджує, що мотивація – це сукупність стійких мотивів, що визначаються характером особистості, її ціннісною орієнтацією та спрямовуючою діяльністю [15].

Щодо трудової діяльності, то це прагнення працівника задовольнити свої потреби в певних благах за допомогою праці, спрямованої на досягнення цілей організації. Тут під працівником розуміється співробітник як ланка структури організації. Стимул – спонукальна причина поведінки, зацікавленість у здійсненні вчинку.

Стимулювання праці – це комплекс заходів, які є засобом задоволення конкретних потреб працівника, здебільшого матеріальних. Простіше кажучи, мотив – це певний імпульс, що викликає спонукання до дії заради досягнення мети, що не суперечить внутрішнім установкам людини, а стимул, у свою чергу, – цільовий об'єкт. Мотивація – це процес внутрішніх спонукань, а стимулювання – це процес спонукань ззовні [13]. Мотивація трудової діяльності – це прагнення працівника задовольнити свої потреби у певних благах за допомогою праці, спрямоване на досягнення цілей організації [11, с. 61].

Теорія потреб детально розглядалася в змістовних теоріях мотивації, розроблених у ХХ ст., причому тоді основна увага приділялася аналізу факторів, що лежать в основі мотивації. Співвідношення груп потреб представлено А.П. Єгоршиним: теорія Маслоу (потреба: фізіологічна, безпеки, приналежність до соціальної групи, визнання і повага, самовираження); теорія Альдерфера (потреба: існування, зв'язку, зростання); теорія Макклелланда (потреба: співучасті, владарювання, досягнення); теорія Герцберга (потреба: фактори умов праці, мотивуючі фактори). Хоча ці теорії критикують за те, що не приділялося уваги аналізу процесу мотивації, все ж усі ці групи потреб, залежно від конкретної ситуації, можуть бути актуальними [8].

Мотиви праці можна розділити на біологічні та соціальні. Біологічні мотиви співвідносяться з фізіологічними позивами і потребами (голод, спрага, сон тощо). До соціальних можна віднести такі [20, с. 15]:

- колективізм (потреба бути в колективі) виражено характерній особливо для японського стилю управління персоналом;

- особисте самоствердження (самовираження), що характерно для великого числа працівників, особливо молодого віку;

- мотив самостійності, що притаманний працівникам, які готові пожертвувати поточним місцем праці в організації заради можливості мати свою справу;

- мотив надійності (стабільності), навпаки, спрямовує працівників на пошук найбільш передбачуваного, на їхню думку, місця праці;

- мотив придбання нового веде до задоволення нових потреб у матеріальних чи нематеріальних цінностях (як знання чи товари або послуги);

- мотив справедливості, недотримання якого веде до демотивації або бажання відновити справедливість;

- мотив суперництва, який генетично притаманний кожній людині і є основою організації змагання на підприємстві.

Чинники мотивації трудової діяльності персоналу у розглянуто також в публікаціях Й. Завадського, Л. Червінської. Автори поділяють ці чинники на дві групи: матеріальні і нематеріальні [7, с. 55].

А.П. Єгоршин підкреслює, що мотивація трудової діяльності складається із 10 елементів: мотиви людини, стимули праці, потреби, теорії мотивації, праця, трудовий потенціал, сфери людської діяльності, людський капітал, типи особистості людини, методи впливу (управління) [5, с. 662]. Потреби можна визначити як потребу в чомусь об'єктивно необхідному для підтримки життєдіяльності і розвитку, та виділяються матеріальні і духовні потреби. Матеріальні – це сукупність матеріальних благ, що мають речову форму і виступаючих в якості головного спонукального мотиву трудової діяльності людини. Духовні – відображають потреби людини в духовних благах, які створюються у процесі інте-

лектуальної діяльності в таких галузях, як наука, освіта, культура, соціальне забезпечення і політичне управління.

Керівники завжди створюють систему мотивації працівників, шукають правильні підходи, методи впливу на співробітників, які могли б якомога ефективніше вплинути на них і змусити їх до високопродуктивної праці [10]. У таблиці 1, що складено автором на основі [3, с. 108], запропоновано шкалу рівнів мотивів, що спонукають людину працювати.

Праця є основою при формуванні соціальної активності людини. Аналіз різних точок зору з проблем обґрунтування методів мотивації та стимулювання персоналу дає підстави стверджувати, що методи мотивації і стимулювання в організації – це застосування тією чи іншою мірою різних форм роботи з персоналом, що впливають на ефективну продуктивність праці, які зачіпають найважливіші потреби людей і надають можливості їх задоволення. Іншими словами, під методом мотивування до трудової діяльності треба розуміти сукупність прийомів і способів впливу на співробітників за допомогою мотивуючих факторів, що спонукають персонал до результативної праці і дозволяють більш повно використовувати мотиваційні резерви персоналу [14].

Серед методів мотивації трудової діяльності розрізняємо [12]:

- економічні (прямі) (форми та системи оплати праці, премії, участь у прибутках, оплата навчання тощо);
- економічні (непрямі) (пільгове харчування, доплата за стаж, пільгове користування житлом, транспортом тощо);
- негрошові (збагачення змісту та покращення умов праці, гнучкі робочі графіки, охорона праці, кар'єрний ріст тощо).

Модель мотивації трудової діяльності як фактору стабільності кадрів складається з таких компонентів, як: матеріальної та нематеріальної мотивації, методів мотивації трудової діяльності, мотивів, а також елементів мотивації трудової діяльності (рис. 1). Система мотивації трудової діяльності включає матеріальну і нематеріальну мотивації. Варто зазначити, що спільним елементом цих двох складових трудової діяльності є соціальні гарантії, що і формує ключову потребу працівника.

Отже, проаналізувавши сучасні методи мотивації трудової діяльності, можна дійти висновку, що дій-

сно станом на сьогодні необхідно проводити їхне вдосконалення, яке дозволить український ринок праці вивести на якісно новий європейський рівень.

Найважливішими особливостями сучасного процесу вдосконалення методів мотивації трудової діяльності є [1, с. 33]:

- підвищення кваліфікації та розвиток кадрів;
- атмосфери довіри на підприємстві;
- планування службової кар'єри талановитих працівників;
- комплексне бачення проблем і цілісний підхід до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства;
- створення корпоративної культури інноваційного типу.

Використовуючи існуючі здобутки у сфері мотивації трудової діяльності, можна запропонувати такі напрями поліпшення використання мотиваційних чинників у сфері управління трудовою діяльністю [2, с. 93-94]:

- постановка перед працівниками чітко сформульованих, обдуманих, реальних цілей діяльності;
- систематичний аналіз успішного (і неуспішного) досвіду досягнення працівниками поставлених цілей;
- залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації;
- створення прозорої системи оцінювання результатів праці і їх зв'язку із оплатою;
- делегування учасникам трудового процесу повноважень щодо горизонтального координування їх перебігу з підвищення їх персональної відповідальності за право вибору методів вирішення поставлених завдань;
- публічне визнання успіхів працівників, підтвердження їх цінності для підприємства;
- підтримка і стимулювання ініціативності працівників;
- створення атмосфери відкритого суперництва з регулярним підведенням підсумків у щодо перемоги у конкурентних проектах;
- залучення працівників до вирішення проблем, що вимагають нестандартних рішень;
- урахування думки працівників про справедливість у розподілі обов'язків і в методах винагороди.

На нашу думку, в сучасних трудових відносинах будь-які навички і знання потребують оновлення, оскільки інформатизація та процеси виробництва і

Таблиця 1

Рівні мотивів, що спонукають людину працювати

Рівень	Основний мотив	Характеристика
I рівень	Почуття обов'язку	Почуття обов'язку часто напряду залежить від внеску, який робить працівник. Чим більший якісний і кількісний внесок він робить, тим більше йому подобається його місце праці, тим сильніше буде почуття обов'язку перед своєю компанією та трудовим колективом. Тому, особливо на початкових етапах, керівнику вкрай необхідно зацікавлювати працівника до виконання його нормових чи понаднормових обов'язків.
II рівень	Інтерес	Робота заради цікавості на першому місці стоїть у тих людей, які уже задовольнили свої базові, переважно матеріальні, потреби. Тому вони на цьому етапі можуть повністю посвятити себе виконанню тієї роботи, яка їм насправді цікава. Керівнику необхідно правильно розміщувати пріоритети та не боятися нових підходів в управлінні, це може збільшити інтерес до праці, наприклад за допомогою ігор, які можуть бути пов'язані з виробничими результатами.
III рівень	Особиста вигода	Працівники більш зацікавлені у такому робочому місці, де окрім заробітної плати вони можуть отримувати додаткову особисту вигоду, таку як: медичне страхування, безоплатне харчування, службовий автомобіль тощо. Проте керівнику важливо аналізувати, який набір особистих вигод найбільш актуальний для даного колективу чи працівника.
IV рівень	Заробітна плата	Багато людей влаштовуються на роботу, тому що їм потрібні гроші. Гроші – це свобода. Гроші переважно стоять на першому місці в молоді, студентів, у яких багато амбіцій, бажань та планів, які вони хотіли б втілити в життя

праці швидко змінюються, тому ключову роль у трудовій діяльності відіграють фахове навчання і розвиток кадрів.

У таблиці 2, що складена на основі [1, с. 34], наведено основні заходи фахового навчання і розвитку кадрів як запоруки їхньої стабільності.

Відсутність можливості зростання часто призводить до зниження трудової активності працівників і погіршення діяльності підприємства. Робітник повинен розуміти, що за сумлінну та якісну працю він зможе отримати додаткові переваги. Наука управління мотивацією праці відіграє важливу роль у результативності організації. Зазвичай облік факторів, що визначають позитивну мотивацію, призводить до зростання продуктивності праці. Водночас не завжди фактори продуктивності пов'язані із задоволеністю роботою. Іноді люди задоволені роботою тому, що мало завантажені чи фактично не працюють [6].

Таким чином, фахове та посадове зростання, що неможливе без безперервного навчання і вдосконалення кадрів, є найважливішим мотивом трудової діяльності. Наведемо кілька прикладів застосування такого інноваційного методу мотивації трудової діяльності.

Як приклад можна представити компанію «Colgate-Palmolive», де управління персоналом було спрямовано президентом на розробку і виконання програми, призначеної для створення культури компанії, яка зможе досягти такого [16]:

- заохочення духу командної роботи та співпраці в межах і серед ділових одиниць у роботі над спільними цілями, з наголосом на ідентифікацію, визнання і винагороду видатних окремих людей та одиниць;

- створення підприємницьких відносин серед менеджерів і творчого мислення серед всіх службовців;

- підкреслення подібності інтересів службовців та акціонерів.

Корпорація «Tandy» – інший приклад того, як формулювання політики відділу персоналу підтримує стратегію компанії. У «Tandy» політика відділу персоналу (наприклад, щодо відбору та компенсації) спрямована на залучення, наймання і підтримку людей, необхідних для успіху фірми. Наприклад, політика відбору «Tandy» повинна робити наголос на виділенні кандидатів, які зможуть досягти успіху продажу продукції, так як 80% робітників компанії зайняті прямим продажем. Політика навчання спрямована на ефективне комерційне навчання, а політика компенсацій визначає високу премію за хороше виконання продажів [18].

**Висновки.** Працівники не завжди дуже чітко усвідомлюють свій внесок у трудовий процес і те, що отримують за них. Водночас підвищення якості праці співробітників залежить від раціонального рішення при виборі форм і систем оплати праці в певних виробничих умовах, також відповідності рівня заробітної плати виконую-

Таблиця 2

**Основні заходи фахового навчання і розвитку мотивації трудової діяльності як фактора стабільності кадрів**

№ заходу	Навчання персоналу	Розвиток персоналу
1	Навчання, що у формі отримання загальної і фахової освіти дає необхідні знання, навички і досвід	Підтримка здібних до навчання працівників
2	Підвищення кваліфікації, завдання якого – поліпшення фахових знань і навичок	Поширення знань і передового досвіду
3	Навчання у школі управління і керівництва, що дає потрібні знання і підготовку при вступі на керівну посаду і формує рівень керівника	Навчання молодих кваліфікованих співробітників
4	Перекваліфікація, що, по суті, дає другу освіту. Мета перекваліфікації – дати можливість працівникам опанувати новий для них фах.	Усвідомлення управлінським персоналом важливості розвитку співробітників



**Рис. 1. Модель мотивації трудової діяльності як фактора стабільності кадрів**



ній роботі. Проте, проаналізувавши основні підходи та методи мотивації трудової діяльності, можемо дійти висновку, що мотивація, котра базується виключно на грошовому заохоченні, повільно трансформується. Нині вкрай важливим є удосконалення існуючих моделей мотивації трудової діяльності як фактора стабільності кадрів та управління мотивації праці в цілому.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Боровик С.Р. Інноваційні методи в управлінні персоналом / С.Р. Боровик, Ю.В. Мельниченко // Международные конференции : Стратегія інноваційного розвитку економіки України проблеми, перспективи, ефективність. Секція 1. Менеджмент підприємств та управління персоналом. – НТУ «ХПИ», 2013. – С. 33-36.
2. Гризовська Л.О. Чинники мотивації у підвищенні ефективності інноваційної діяльності підприємства / Л.О. Гризовська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 3(2). – С. 90-94.
3. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання / В.Ф. Грищенко, М.С. Чернова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 103-112.
4. Гріфін Р. Основи менеджменту : підручник / Наук. ред. В. Яцупа, Д. Олесевич. – Львів : БАК, 2001. – 624 с.
5. Егоршин А.П. Управление персоналом : учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 720 с.
6. Журнал «Управление персоналом» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hrd.com.ua/index.php/upr>.
7. Завадський Й.О. Фактори мотивації персоналу в менеджменті / Й.О. Завадський, Л.Г. Червінська // Економіка України. – 1999. – № 9. – С. 53-59.
8. Кириллова О.Г. Движущие силы мотивации трудовой деятельности / О.Г. Кириллова, Д.С. Шевченко // Общество: политика, экономика, право. – 2013. – № 1. – С. 56-59.
9. Ковальк В.Н. Теория и практика управления / В.Н. Ковальк. – М. : 2009. – 189 с.
10. Куцакин В.С. Многоуровневая система мотивации персонала [Електронний ресурс] / В.С. Куцакин // Управление персоналом. – 2008. – № 11. – Режим доступу : <http://www.toppersonal.ru/issue.html>.
11. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / [А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Баткаева и др.]. – М., 2011. – 394 с.
12. Мотивация трудовой деятельности [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://readbookz.com/book/1/92.html>
13. Мурашка Е. Мотивация і стимулювання трудової діяльності в управлінні персоналом / Е. Мурашка // Економіка і менеджмент культури . – 2013. – № 2. – С. 50-54.
14. Питер Друкер. Классические работы по менеджменту. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 220.
15. Рассадин В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / В.В. Рассадин // Труд и социальные отношения. – 2008. – № 3. – С. 53-59.
16. Симонова И.Ф. Стратегические аспекты управления персоналом : учеб. пособие. – М.: РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина, 2007. – 300 с.
17. Сорокоцайкин А.Н. Управление персоналом: глоссарий: терминологический словарь / сост. А.Н. Сорокоцайкин, Л.В. Ермолина. – Самара : Изд-во «Самарский университет», 2012. – 104 с.
18. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Примеры [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://polbu.ru/simonova\\_uprprs/ch07\\_all.html](http://polbu.ru/simonova_uprprs/ch07_all.html).
19. Хорошильцева Н. Исследование структуры мотивации специалистов при построении системы оплаты труда [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.management.com.ua](http://www.management.com.ua).
20. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2005. – 224 с.

УДК 331.1

**Соколов А.В.**

*кандидат наук з державного управління,  
завідувач кафедри управління персоналом і економіки праці  
Запорізького національного технічного університету*

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ

У статті досліджено питання співвідношення матеріального і нематеріального стимулювання персоналу, формування збалансованої системи мотивування. Виокремлено принципи побудови системи стимулювання персоналу компанії. Розглянуто мотивацію персоналу як набір певних суперечностей. Запропоновано при формуванні системи мотивації враховувати можливість рационально балансувати рівні стимулювання для різних посад, мати єдині принципи побудови для усіх рівнів.

**Ключові слова:** система мотивації, матеріальне і нематеріальне стимулювання, принципи побудови системи мотивування, суперечності.

### **Соколов А.В. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ**

В статье исследованы вопросы соотношения материального и нематериального стимулирования персонала, формирования сбалансированной системы мотивации. Выделены принципы построения системы стимулирования персонала компании. Рассмотрена мотивация персонала как набор определенных противоречий. Предложено при формировании системы мотивации учитывать возможность рационально балансировать уровни стимулирования для различных должностей, иметь единые принципы построения для всех уровней.

**Ключевые слова:** система мотивации, материальное и нематериальное стимулирование, принципы построения системы мотивации, противоречия.

### **Sokolov A.V. FORMATION OF MOTIVATION OF PERSONNEL'S COMPANY**

In the article the questions of the relation of the material and non-material incentives for staff, creating a balanced incentive system. Obtained principles of the system of incentives staff. We consider staff motivation as a set of certain contradictions. It is proposed the formation of motivation to take into account the ability to efficiently balance the levels of incentives for the various positions, to have common principles of all levels.

**Keywords:** incentives, tangible and intangible incentives, principles of motivation system, contradictions.