

*Нагірна С. Д., студентка групи УПБМ-14-Г1
ННІМП ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»*

Науковий керівник:

*Морозова М. Е., к.п.н., доц., доцент кафедри
економіки та управління персоналом
ННІМП ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»*

ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. Стаття присвячена рішення проблемі підвищення мотивації персоналу на підприємстві за рахунок поглибленої мотивації працівників, запровадження мотиваційного моніторингу та використання концептуальної моделі системи мотивації.

У статті вирішене важливе наукове завдання – створення універсальної комплексної системи мотивації персоналу вітчизняних промислових підприємств і запропоновані показники для її діагностики.

Запропонована в статті модель дозволяє застосувати мотиваційний моніторинг і створити систему постійного спостереження і контролю за станом мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці. Показник, який підлягає контролю – це мотиваційний потенціал. На основі кваліметричної моделі оцінки ступеня задоволеності мотиваційних потреб доцільно здійснювати вимірювання мотиваційного потенціалу за функціональною структурою підприємства.

Для задоволення мотиваційних потреб персоналу доцільно формувати «бюлетені стимулів». Такі бюлетені мають розроблятися менеджерами з персоналу у вигляді рекомендацій з метою прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: мотиваційний профіль, мотиваційний фактор, стимул, мотиваційний потенціал, мотиваційний моніторинг, система мотивації.

*Нагорная С. Д., студентка группы УПБМ-14-Г1
ННІМП ДВНЗ «Університет менеджмента
образования»*

Научный руководитель:

*Морозова М. Е., к.п.н., доц., Доцент кафедры
экономики и управления персоналом
ННІМП ДВНЗ «Університет менеджмента
образования»*

ПОВЫШЕНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

Аннотация. Статья посвящена решению проблемы повышения мотивации персонала на предприятии за счет углубленной мотивации работников, внедрение

мотивационного мониторинга и использования концептуальной модели системы мотивации.

В статье решена важная научная задача - создание универсальной комплексной системы мотивации персонала отечественных промышленных предприятий и предложены показатели для ее диагностики.

Предложенная в статье модель позволяет применить мотивационный мониторинг и создать систему постоянного наблюдения и контроля за состоянием мотивации трудовой деятельности с целью его оперативной диагностики и оценки в динамике. Показатель, который подлежит контролю - это мотивационный потенциал. На основе квалиметричной модели оценки степени удовлетворенности мотивационных потребностей целесообразно осуществлять измерения мотивационного потенциала по функциональной структуре предприятия.

Для удовлетворения мотивационных потребностей персонала целесообразно формировать «бюллетени стимулов». Такие бюллетени должны разрабатываться менеджерами по персоналу в виде рекомендаций с целью принятия управленческих решений.

Ключевые слова: мотивационный профиль, мотивационный фактор, стимул, мотивационный потенциал, мотивационный мониторинг, система мотивации.

Nagirna S.

student group УПБМ-14-Г1

Educational and Research Institute of Management and Psychology, SHEI «University of Educational Management», Kyiv

Supervisor:

Morozova M.,

PhD (Pedagogic Sciences), Docent, associate professor at the Department of Economics and Management Educational and Research Institute of Management and Psychology, SHEI «University of Educational Management», Kyiv

Abstract. The article is devoted the problem of increase of motivation of personnel due to the depth of motivation of employees, introduction of the motivational monitoring and the conceptual model of the system of motivation.

The article solves the important scientific task – the creation of a universal complex system of motivation of personnel of domestic enterprises and the proposed indicators for its diagnosis. The indicator that shall be monitored is motivational potential. On the basis of qualimetric models of estimation of the degree of satisfaction of

motivational needs it is advisable to carry out the measurement of motivational potential on the functional structure of the enterprise.

To meet the motivational needs of the personnel it is expedient to form the «bulletins of incentives». Such bulletins should be developed by the HR managers in the form of recommendations with the aim of making management decisions.

Keywords: *motivational profile motivational factor, the incentive, motivational potential, motivational monitoring, motivation system.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Суспільство постійно розвивається, потреби людей змінюються, необхідно вишукувати нові наукові підходи до потреби мотивації персоналу. Враховуючи нинішню ситуацію в Україні, можна прийти до висновку, що час мотивації, заснованої лише на грошовому заохоченні, поступово відходить в минуле, тому так необхідно зараз знання і вдосконалення існуючих теорій мотивації. За останні роки спостерігається зростання інтересу до проблем управління і мотивації персоналу, з'являються більш вдосконалені методи, які мали б сприяти підвищенню результативності праці. Але не зважаючи на це, на сучасному етапі розвитку економіки України ще не сформований злагоджено діючий механізм ефективної мотивації праці.

Переглянути систему мотивації та приділити більшу увагу її проблемам змушують такі фактори як спад виробництва, інертність у проведенні структурної перебудови економіки та незацікавленість персоналу в результаті праці.

Проблема пошуку ефективних мотиваційних інструментів набула особливої актуальності що до персоналу українських підприємств. Системи мотивації та стимулювання праці являють собою практично застарілу систему, де в основі використовується лише матеріальний принцип стимулювання, який у свою чергу є недосконалим. На підприємствах працівники не мотивовані до високопромислової праці, таким чином це знижує загальний рівень конкурентоспроможності підприємств.

Важливим на шляху до змін є визнання ролі людини як особистості, а не тільки як елемента виробничих сил суспільства. Саме це дає змогу правильно підійти до питання мотивації, як до основи зростання ефективності в цілому. Для управління працею на основі мотивації необхідні такі передумови, як виявлення схильностей і інтересів працівника з врахуванням його персональних і професійних здібностей, визначення мотиваційних можливостей і альтернатив в колективі для конкретної особи. Для цього слід вдатися до мотиваційного моніторингу, який врахував би соціальну та економічну природу об'єкта дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, присвячені підвищенню мотивації праці, її методам і стимулюванню знайшли своє відображення в працях вітчизняних економістів: Г. Дмитренко, О. Єськов, А. Калина, А. Колот, Г. Куліков, В. Новіков, М. Паладій, І. Петрова, М. Семикіна, Г. Хаєт, Д. Ядранський.

Викладені пропозиції по системах державного і договірної регулювання мотивації праці, сформована науково-методична база мотиваційного регулювання.

Основи сучасних концепцій мотивації закладено у працях відомих зарубіжних вчених – С. Адамса, К. Альдерфера, В. Врума, Ф. Герцберга, Е. Лоулера., Д. Мак-Грегора, Д. Макклелланда, А. Маслоу, Л. Портера, Ф. Тейлора, Г. Форда [8, с. 3].

Але досі мало уваги приділяється формуванню постійно діючого механізму безперервної мотивації, який би базувався на систематичному відстеженні мотиваційних потреб працівників і ступеня їх задоволення шляхом використання відповідних пакетів стимулів для кожного працівника. Системна мотивація працівників базується на відомій в економічно розвинутих країнах методиці Річі-Мартіна, відповідно до якої виявляються мотиваційні потреби персоналу та інтерпретуються у вигляді мотиваційного профілю кожного окремого працівника [5, с. 3].

Метою статті є теоретичне обґрунтування та підготовка практичних рекомендацій щодо розробки та впровадження системи мотивації персоналу підприємства, оцінки результативності проведених заходів впливу на трудову діяльність і здійснення мотиваційного моніторингу.

Виклад основного матеріалу. Від того, як розуміє та чи інша людина свою трудову діяльність і якими мотивами вона керується, має значення її ставлення до праці. Мотивація загалом являє собою процес спонукання, стимулювання себе чи інших людей до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації. Вивчення внутрішніх механізмів мотивації трудової діяльності дає змогу створити ефективну політику в галузі праці. Мотиваційний механізм є основним засобом, який спонукає людей до діяльності, і він має будуватися з урахуванням особливостей персоналу, що включає у себе потреби, інтереси, установки та ціннісні орієнтації працівників. При розробці стратегії створення ефективного мотиваційного механізму на підприємстві варто, перш за все, проаналізувати вплив на персонал елементів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Як вважають українські спеціалісти, для прийняття кваліфікованих управлінських рішень щодо створення ефективного мотиваційного механізму необхідно створити і застосувати мотиваційний моніторинг.

Мотиваційний моніторинг правомірно розглядати як складову моніторингу соціально-трудої сфери. Під останнім розуміємо комплексну систему постійного спостереження за фактичним станом справ у цій сфері, систематичного аналізу процесів, які в ній відбуваються.

Його мета — регулярна оцінка змін, що відбуваються в соціально-трудої сфері, прогнозування розвитку подій, запобігання негативним тенденціям, які можуть призвести до формування осередків соціального напруження, опрацювання найефективніших заходів, що забезпечують розвиток та використання трудового потенціалу.

Мотиваційний моніторинг — це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва.

Прикладною наукою, що дає змогу глибоко аналізувати трудову поведінку людей у всій її різноманітності, проектувати і впливати на неї для досягнення особистих цілей і цілей організації, саме і є мотивація персоналу [2, с. 4].

Одне із основних завдань мотивації – це спонукання працівників до якісної праці. Оскільки якість виконання робіт – одна з умов підвищення конкурентоспроможності, багато підприємств впроваджують і сертифікують у себе систему управління якістю згідно з вимогами стандарту ISO 9001.

Значною мірою якість продукції залежить від працівників, які її виготовляють, тому вищеназваний стандарт містить чіткі вимоги щодо управління персоналом, а саме: управління підприємством має бути цільовим, необхідно чітко встановити відповідальність і повноваження кожного працівника та проводити оцінку роботи персоналу з урахуванням цілей підприємства, підготовка та підвищення кваліфікації працівників повинні носити безперервний характер з урахуванням цілей підприємства. Щоб спонукати працівників досягати цілі організації, необхідно виявити мотиваційні потреби працівників і виміряти ступінь задоволеності цих потреб. Для цього розглянемо можливість використання такого інструментарію, як мотиваційний профіль, що визначається через виявлення ставлення працівників до мотиваційних факторів, серед яких фактор матеріального характеру є лише одним з дванадцяти. Перелік дванадцяти факторів мотивації представлений в (табл. 1.) [5, с. 6].

З'ясувати ставлення кожного з працівників до 12 мотиваційних факторів (мотиваторів) можна через спеціальне тестування. Але, як показало дослідження, підстав задовольняти саме ці мотиваційні потреби немає, оскільки вони вже можуть бути задоволені. Це зумовлює необхідність

подальшого розширення "мотиваційного профілю", щоб, крім виявлення ставлення працівників до мотиваційного фактора, можна було додатково встановити, наскільки потреби по цьому мотиваційному фактору задовольняються.

1. Для виявлення ставлення працівників до 12 мотиваційних факторів застосовується тест "Мотиваційний профіль", розроблений Ш. Річі і П. Мартінім та адаптований до умов вітчизняних підприємств. Результати тесту визначаються балами від 0 до 363 у вигляді цілих чисел.

2. Для визначення ступеня задоволеності потреб працівників по кожному з цих факторів використовується тест "Ступінь задоволеності мотиваційних потреб працівника", розроблений у процесі дослідження. Заповнюючи запитальник, респонденти самостійно повинні оцінити, наскільки вони задоволені по кожному з 12 мотиваційних факторів. Оцінка відбувається за шкалою від 0 балів до 1 балу числовими значеннями у вигляді десяткового дробу з одним знаком після коми. Значення 0 – відповідає визначенню "цілком незадоволений", 1 – "цілком задоволений", 0,5 – "середнє".

3. Щоб можна було здійснювати подальший аналіз, запропоновано гармонізувати дві шкали.

Таблиця 1

12 основних факторів мотивації працівників в організації

№ Фактора	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	Високий зарібок	Потреба мати високу зарібтну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок. Ця потреба виявляє тенденцію до змін у процесі трудового життя; збільшення витрат обумовлює підвищення значення цієї потреби.
2	Умови праці	Потреба мати достойні умови праці та комфортне навколишнє середовище.
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, наявності зворотнього зв'язку та інформації, які б дозволили оцінити результати своєї роботи, потреба у зниженні невизначеності та встановленні правил і директив виконання роботи.
4	Соціальні	Потреба в соціальних контактах, тобто, потреба спілкуватися з

	контакти	широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами.
5	Стійкі взаємовідносини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег.
6	Визнання	Потреба в завоюванні визнання з боку інших людей, в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума. Цей показник вказує на спрямованість до професійної (горизонтальної) кар'єри.
7	Прагнення до досягнення	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх, слідувати поставленим цілям і бути самомотивованим.
8	Влада і впливовість	Потреба у впливовості та вкладі, прагнення керувати іншими; прагнення до конкуренції та впливовості.
9	Різноманітність і зміни	Потреба у постійних змінах; прагнення уникати рутини, завжди знаходитись в стані піднесення, готовності до дій.
10	Креативність	Бажання бути постійно думуючим працівником, аналізуючим, відкритим до нових ідей, Цей показник свідчить про тенденції до проявів допитливості, нетривіального мислення.
11	Самовдосконалення	Потреба у вдосконаленні та розвитку як особистості. Показник бажання самостійності, незалежності та самовдосконалення.
12	Цікава та корисна робота	Потреба у відчутті мати суспільно корисну роботу. Це показник потреби в роботі, яка наповнена змістом і значенням, з елементами суспільної корисності.

Оскільки подальша діагностика мотивації передбачає побудову діаграми мотиваційного профілю працівника, яка має на меті поділ мотиваційного поля на чотири квадранта, доцільніше, з нашої точки зору, бали від 0 до 363 перевести на шкалу від 0 до 1 [8, с. 7].

На підставі низки досліджень встановлено, що результати опитувань не будуть викривленими, якщо максимальний бал, отриманий за допомогою тесту "Мотиваційний профіль", прийняти за одиницю, а інші визначати шляхом відношення до максимального [8, с. 7].

4. Для обробки результатів двох тестів запропоновано сформувати таблицю (табл. 2.). Перший рядок таблиці – це номер кожного мотиваційного фактора, другий – це значення ступеня задоволеності потреби по кожному з 12 мотиваційних факторів, отримані за допомогою тесту "Ступінь задоволеності мотиваційних потреб працівника", третій – це значення мотиваційного фактора, отримане за допомогою тесту "Мотиваційний профіль і зведені до десяткового дробу [5, с. 15].

5. Для визначення першочергових потреб будується діаграма мотиваційного профілю працівника (рис. 1.). Сама діаграма розглядається як

координатна площина, а номери факторів – як точки з координатами: ступінь задоволеності (С); значимість фактора (Ф) [5, с. 16].

Діаграма поділена на 4 квадрата з метою поділу мотиваційних факторів на такі чотири групи:

- I квадрат – значимість факторів для опитаного працівника низька і ступінь задоволеності відповідних мотиваційних потреб теж низький,
- II квадрат – значимість факторів для опитаного працівника висока, а ступінь задоволеності відповідних мотиваційних потреб низький,
- III квадрат – значимість факторів для опитаного працівника висока і ступінь задоволеності відповідних мотиваційних потреб теж високий,
- IV квадрат – значимість факторів для опитаного працівника низька, а ступінь задоволеності відповідних мотиваційних потреб високий.

Кожен квадрат поділений на маленькі квадрати, у які слід записувати номери мотиваційних факторів.

Таблиця 2

**Кваліметричні значення значимості факторів і їх задоволеності,
бали**

Номер фактора	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Значимість фактора (Ф)	1	0.7	0.7	0.2	0.3	0.3	0.6	0.4	0.2	0.3	0.5	0.5
Ступінь задоволеності (С)	0.5	0.8	0.5	0.2	0.4	0.5	0.7	0.3	0.1	0.2	0.6	0.5

З діаграми можна визначити, який із дванадцяти мотиваційних факторів є для працівника важливим, і водночас, за якими з них він не задовольняє свої потреби.

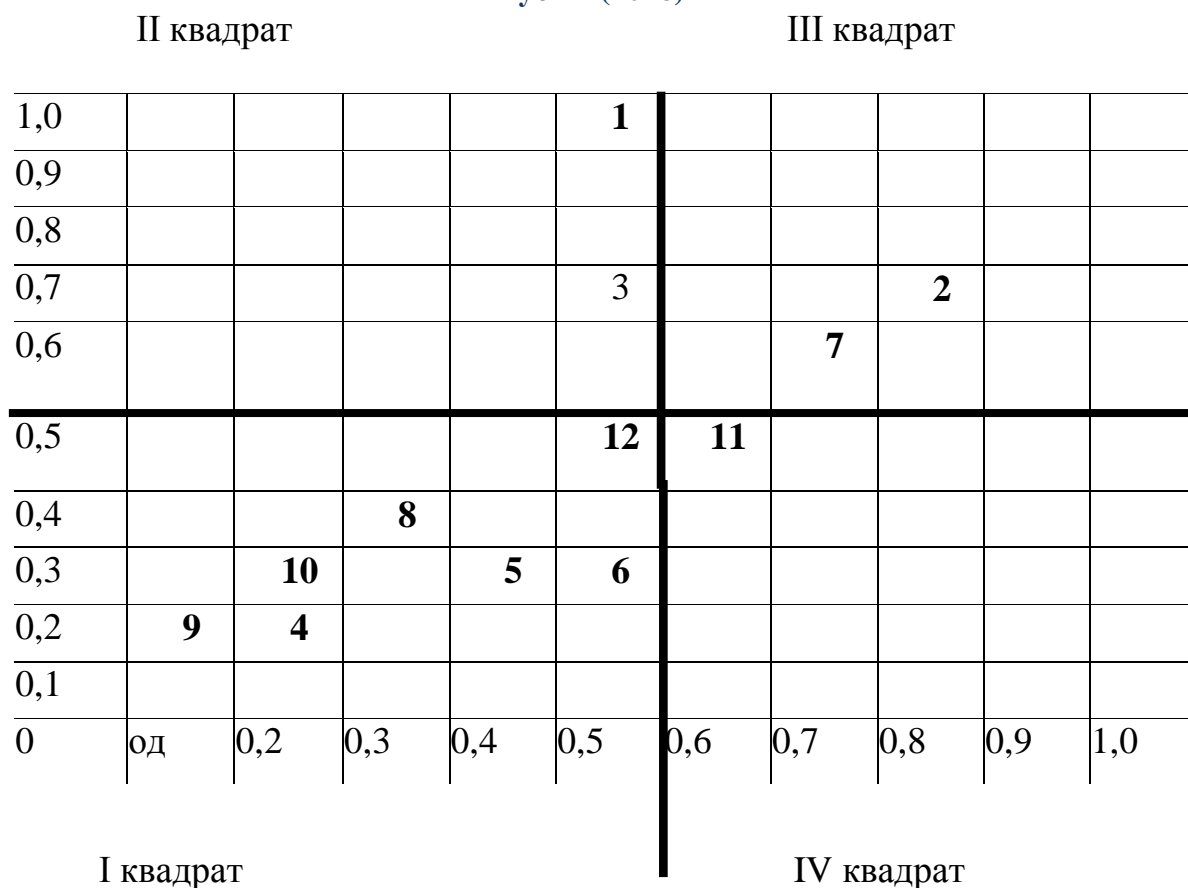


Рис. 1. Задоволеність виявлених потреб

Саме такі мотиваційні фактори мають стати першочерговими для подальшої розробки мотиваційних заходів з метою задоволення потреб опитаного працівника. Отримавши певні результати, і вживши по отриманих результатах певних заходів можна бути впевненим, що опитаний працівник мотивований [5, с.17].

6. З метою оцінки результативності проведених заходів запропонована формула для розрахунку мотиваційного потенціалу працівника. Вона впливає з того, що мотиваційний потенціал характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоспроможності, реалізації в роботі набутих знань, здібностей, умінь, навичок. Така готовність може бути викликана певними чинниками – зовнішніми і внутрішніми (мотиваторами).

Мотиватори мають задовольнити мотиваційні потреби працівника з метою спонукання його до певних дій. Від ступеня задоволеності

мотиваційних потреб залежить якість виконання робіт. Значення ступеня задоволеності 12 мотиваційних потреб працівника характеризують рівень мотивації, тобто відображають, наскільки задовольняється кожна з потреб окремо взятого працівника.

Тому, щоб визначати мотиваційний потенціал працівника ($M_{\text{пр}}$), необхідно додати всі дванадцять значень ступеня задоволеності (C), які зафіксовані в (табл. 1.). Тобто мотиваційний потенціал працівника через ступінь задоволеності мотиваційних потреб визначається за формулою:

$$M_{\text{пр}} = C1 + C2 + C3 \dots + C12, \quad (1)$$

де: $C1, C2, C3 \dots C12$ – значення ступеня задоволеності дванадцяти мотиваційних факторів працівника [8, с. 9].

Отримане число ($M_{\text{пр}}$) показує, наскільки працівник задоволений своєю роботою, його числове значення матиме вигляд десяткового дробу з одним знаком після коми і коливається в діапазоні від 0 до 12. Це пояснюється тим, що: – значення ступеня задоволеності знаходиться в межах від 0 до 1 у вигляді десяткового дробу з одним знаком після коми, отже, значенням мотиваційного потенціалу буде число з точністю до одного знаку після коми; – якщо взяти до уваги, що всі опитування побудовані на 12 факторах мотивації, і припустити, що за всіма факторами задоволеність максимальна, тобто дорівнює одиниці, то максимальне значення мотиваційного потенціалу буде дорівнювати 12; якщо ж за всіма факторами значимість мінімальна, тобто дорівнює нулю, то мінімальне значення мотиваційного потенціалу буде дорівнювати нулю.

7. Наступний етап полягає в тому, що необхідно кількісні показники перевести в якісні за допомогою шкали значень мотиваційного потенціалу, яка будується з урахуванням мінімального і максимального значення мотиваційного потенціалу та якісних рівнів задоволеності.

Цілком незадоволений		Більше незадоволений, ніж задоволений			Стан невизначеності		Більше задоволений, ніж незадоволений			Повністю задоволений		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Рис. 2. Шкала значень мотиваційного потенціалу

Рівнів задоволеності працівника своєю роботою може бути п'ять – це "цілком незадоволений", "більше незадоволений, ніж задоволений", "стан невизначеності", "більш задоволений, ніж незадоволений" і "повністю задоволений" [5, с. 4]. Таким чином, пропонується шкала значень мотиваційного потенціалу, яка зображена на (рис. 2.).

8. Для аналізу роботи керівництва в питаннях мотивації персоналу в цілому на підприємстві пропонується застосувати середнє значення мотиваційних потенціалів опитаних працівників, яке може мати назву "мотиваційний потенціал підприємства". Визначати його потрібно за формулою:

$$M = (M_{\text{пр}1} + M_{\text{пр}2} + \dots + M_{\text{пр}n}) / n, \quad (2)$$

де: $M_{\text{пр}1}, M_{\text{пра}2} \dots M_{\text{пр}n}$ – значення мотиваційних потенціалів працівників, отримані за допомогою формули 1;

n – кількість опитаних працівників [8, с.10].

Для узагальнення мотиваційних профілів працівників по підрозділам пропонується здійснювати накладання діаграм і виявляти ті мотиваційні фактори, які найчастіше потрапляють в другий і третій квадрати. Якщо аналізувати сумарно діаграми мотиваційних профілів певного колективу, то факторами, які опиняються в I і IV квадрантах можна знехтувати. Важливими є фактори, які найчастіше попадають в квадрант II, оскільки це фактори, яким надають велике значення а потреби не задовольняються. Також

важливі фактори, яких найбільше в квадранті III, оскільки це свідчить про результативність мотиваційних заходів, направлених на задоволення відповідних потреб. Не завжди вдається здійснювати індивідуальну мотивацію.

Проте потреби працівників мають властивість змінюватися, тому такі опитування не можуть бути одноразовими. Опитування, їх аналіз і впровадження заходів з мотивації повинні носити системний характер. На підставі проведеного дослідження пропонується встановити періодичність опитувань – 6 місяців, якщо обставини не вимагають провести його раніше. Таким чином, система мотивації буде функціонувати безперервно і циклічно. Кожний наступний цикл – це дії, які повторюють попередній цикл, але несуть новий зміст, тобто виявляються нові потреби працівників і розробляються нові заходи для задоволення цих потреб.

Досягнення цілей і мотивація персоналу – це дві невід’ємні складові однієї системи [8, с. 13].

Висновки. Внаслідок проведеного дослідження автором сформульовані такі теоретичні, методичні та науково-практичні висновки.

1. Проблему зайнятості і ефективного використання трудового потенціалу кваліфікованих працівників значною мірою можна вирішувати на мікрорівні, оскільки конкурентоспроможність української економіки формується переважно вітчизняними підприємствами. Вирішення проблеми полягає у поєднанні інтересів працівників і роботодавців через механізми цілеспрямованої мотивації персоналу.

2. Цілеспрямована мотивація, зокрема, передбачає забезпечення особистого трудового внеску у досягнення загального результату і впровадження інтерактивної системи зв’язку з працівником. Безперервність такої мотивації повинна досягатись швидким реагуванням на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах.

3. Універсальні моделі системно-цільового управління, розроблені міжнародною організацією зі стандартизації, широко застосовуються на

практиці. В основу нової системи мотивації покладений системно-цільовий підхід до управління, який ґрунтується на принципах міжнародного стандарту управління якістю ISO 9001.

4. Ефективне функціонування системи мотивації передбачає наступні передумови: управління підприємством має бути цільовим, необхідно чітко встановити відповідальність та повноваження кожного працівника та проводити оцінку роботи персоналу з урахуванням цілей підприємства, підготовка та підвищення кваліфікації працівників повинні носити безперервний характер.

5. Система мотивації має певну послідовність. На першому етапі пропонується обрати діагностику ставлення працівників до мотиваційних факторів, потреби яких можна задовольнити в рамках функціонування підприємства. Для вирішення цього завдання слід використати 12-факторну модель мотивації Ш. Річі – П. Мартіна (тест "Мотиваційний профіль"), адаптовану до умов промислових підприємств.

6. Адаптація моделі мотивації Ш. Річі – П. Мартіна до умов діяльності вітчизняних підприємств показала, що ставлення працівника до того чи іншого мотиваційного фактора недостатньо для здійснення ефективної мотивації. У зв'язку з цим пропонується використати кваліметричну модель реалізації цих факторів на підприємстві через тестування задоволеності відповідних мотиваційних потреб працівників. Завершення процесу діагностування забезпечується побудовою "діаграми мотиваційного профілю працівника", завдяки якій потреби ранжуються за критеріями першочерговості.

7. "Мотиваційний потенціал" як складова "трудового потенціалу" може бути використаний для запровадження інтерактивної мотиваційної моделі, оскільки одним із соціальних компонентів "трудового потенціалу" є вмотивованість людини, яка відображає готовність працівника до максимальної трудової віддачі та визначається ступенем задоволеності мотиваційних потреб.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Еськов А. Л. Мотивационный механизм в системе производственного менеджмента: проблемы и решения / А. Л. Еськов. – Донецк, ИЕП НАН Украины. – 390 с.
2. Колот А. М. Мотивація персоналу : Навчальний посібник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
3. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников : Монография / Г. Т. Куликов. – К. : ІДСД НАН України, 2006. – 245 с.
4. Ричи Ш. Управление мотивацией: двенадцать факторов / Ш. Ричи, П. Мартин Пер. с англ. – М. : ЮНИТИ-ДАИА. – 2004. – 397 с.
5. Дмитренко Г. А. Формування інноваційного механізму мотивації персоналу з використанням відповідного моніторингу / Г. А. Дмитренко, О. В. Стахів // Науковий вісник Волинського національного університет ім. Л. Українки "Економічні науки". - № 15. - 2009. – С. 60-67.
6. Дмитренко Г. А. Формування цілеорієнтованої мотивації персоналу: організаційно-технологічний аспект / Г. А. Дмитренко, Є. Р. Чернишова // Вища школа - № 12. - 2009. – С. 19-28.
7. Семикіна М. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання : Монографія / М. Семикіна. - Кіровоград : Пік, 2003 - 426 с.
8. Стахів О. В. Оцінка мотиваційного потенціалу персоналу підприємства, його моніторинг і застосування / О. В. Стахів // Україна: аспекти праці. - № 8. – 2007. – С. 42-48.
9. Стахів О. В. Мотиваційний потенціал персоналу в контексті реалізації міжнародного стандарту управління якістю ISO 9001 / О. В. Стахів // Персонал. - № 8. – 2007. – С. 76-80.

Матеріали подано в авторській редакції