

Компанець К.А.*к.е.н., доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу,
Київський національний торговельно-економічний університет***Компанець Катерина***Kyiv National Trade and Economic University***Гончар Т.М.***асистент кафедри менеджменту,
Національний транспортний університет***Honchar Tatiana***National Transport University***Височило О.М.***старший викладач кафедри менеджменту,
Національний транспортний університет***Vysochylo Oksana***National Transport University*

ФОРМУВАННЯ КОМПОНЕНТІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН ПІДПРИЄМСТВ

FORMATION OF COMPONENTS OF MOTIVATION OF PERSONNEL IN THE CONDITIONS OF INNOVATIVE CHANGES OF ENTERPRISES

Анотація. У статті визначено компоненти мотивації для збільшення зацікавленості персоналу в результативності функціонування підприємства, що впливають на трудову діяльність підприємства і сприяють підвищенню інноваційної діяльності підприємства. Досліджено понятійний апарат щодо визначення поняття «мотивація» та встановлено основні теоретичні підходи до трактування вченими-економістами цього значення. Запропоновано систему заходів для формування сприятливих умов для управління персоналом на підприємстві. Наведено основні види стимулювання трудового колективу та встановлено інструментарій, за допомогою якого здійснюється вплив на персонал підприємства. Встановлено основні принципи, на яких будується мотивація персоналу підприємств та управлінський апарат у провідних компаніях світу щодо персоналу підприємств.

Ключові слова: мотивація, стимулювання праці, персонал, трудові ресурси, управління персоналом підприємства.

Постановка проблеми. Під час становлення й розвитку ринкових відносин будь-який суб'єкт господарювання змушений функціонувати та розвиватися в умовах нестабільного зовнішнього середовища (значна конкуренція, коливання попиту та пропозиції, вільне ціноутворення тощо), тоді як внутрішні умови його життєдіяльності перебувають у відносно стабільному стані. Виникає необхідність адаптації внутрішніх умов діяльності підприємства до зовнішніх факторів, що динамічно змінюються. Це обумовлює вибір процесу цілеспрямо-

ваної структуризації способів виконання робіт і приведення структури управління у відповідність до принципів розподілу праці, чіткого функціонального визначення, розмежування повноважень та контролю за виконанням рішень. Структура управління виступає формою організації колективної праці, яка відіграє особливу роль у діяльності кожного підприємства. Отже, вивчення питань організації колективної праці та шляхів її вдосконалення в умовах конкретного підприємства має, без сумніву, актуальне й велике значення. Саме ці аспекти визначили тему й мету дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Варто зазначити, що розгляду певних аспектів організації колективної праці та пошуку шляхів підвищення її ефективності в ракурсі мотиваційного характеру присвячені дослідження низки вітчизняних економістів та іноземних науковців, таких як А. Абелтіна [22], Ж. Адамс [19], Дж. Бентам [20], І. Бех [1], І. Борисенко [4], Д. Бутенко [2], С. Грибанова [22], І. Грінко [3], Н. Дикань [4], С. Занюк [5], Л. Івановська [6], А. Кібанов [6], А. Климчук [7], А. Колот [8], Е. Комаров [9], О. Крушельницька [10], Д. Макгрегор [23], Е. Мейо [24], Д. Мельничук [10], А. Михайлов [7], О. Мотузенко [11], С. Мочерний [12], І. Мушкін [13], Р. Немов [14], В. Нижник [15], У. Петриняк [16], Є. Пирожак [16], Л. Портер [25], Б. Скіннер [26], Ф. Тейлор [18], Л. Фестінгер [21], О. Харун [15]. Розглянуті в наукових роботах авторів проблеми мотивації пов'язані з формуванням таких внутрішніх спонукальних сил, як потреби, інтереси, цінності, ідеали, мотиви особистості, а стимулювання й соціальний контроль містять зовнішні спонукання та елементи трудової ситуації. Багато вчених і науковців теперішнього часу історію управління як науки

пов'язують із зарубіжними вченими. Найпоширеніша теорія, яка формує мотиваційні процеси на підприємстві, була сформульована Дж. Бентхемом [20]. Теорія базується на стимулюванні праці за допомогою мотивів та стимулів, відома як теорія «батога та пряника». Історія розвитку управлінської діяльності переживала еволюційні перетворення від раціонального фактору до соціального. Так, родоначальником цього історичного переходу є Фредерик Уїнслоу Тейлор [18]. В його теорії визначено зв'язок класичного управління підприємством про те, що одержання максимального прибутку є можливим лише за збігу інтересів і цілей підприємства з інтересами виконавців. Принцип мотиваційних важелів від «пряника» «скільки зробиш, стільки й одержиш» доповнився раціональною продуктивністю праці персоналу, а саме встановленням робочого розпорядку дня та вдосконаленням умов праці. В подальшому Макс Вебер доповнив теорію тим, що тільки твердий порядок, розпорядок директив, регламентації та контролю може забезпечити ефективне управління, що й формує певні мотиваційні важелі. Подальші роботи Френка Ліліана Гілберта доповнили роботи щодо управління персоналом і виявили метод контролю як хронометраж, який застосовується для раціональної організації праці. Роботу вчених тієї історичної епохи в розвитку управлінської праці, що будувалась на людських відносинах, продовжив Анрі Фаоль.

Довгий час відбувалося кількісне зростання поведінкової школи, поки у 1960 р. не здійснився якісний стрибок. Погляди Е. Мейо та його послідовників одержали свій подальший розвиток у працях Дугласа Макгрегора [23]. Ідеї мотивації колективної праці знайшли відображення в працях Е. Мейо [24], який визначив соціальні важелі в управлінні колективом. Отже, встановлено, що стимулювання базується на прийнятті групових рішень і командної роботи, кваліфікації та освіченості персоналу.

Д. Макгрегор [23] проаналізував діяльність виконавця на робочому місці та виявив, що керуючий може контролювати такі параметри, що визначають дії виконавця: завдання, що одержує підлеглий; якість виконання завдання; час одержання завдання; очікуваний час виконання завдання; засоби, що наявні для виконання завдання; колектив (оточення), у якому працює підлеглий; інструкції, отримані підлеглим; переконання підлеглого в посиленні завдання; переконання підлеглого у винагороді за успішну роботу; розмір винагороди за проведену роботу; рівень залучення підлеглого в коло проблем, пов'язаних з роботою.

До прецесійних теорій належать теорія очікувань, або модель мотивації, за В. Врумом [27], теорія справедливості Дж.С. Адамса [19], теорія або модель Л. Портера – Е. Лоулера [25]. Як основну ідею мотивації Л. Фестінгер [21] розробив теорію соціального порівняння. В. Скіннер [26] у теорії підкріплення доводив залежність людської поведінки від навколишнього середовища.

Однак сьогодні намітилась певна позитивна тенденція розвитку різних напрямів менеджменту в Україні. У публікаціях Є. Панченка [16] простежується концепція адаптації американської моделі менеджменту до конкретних українських умов та створення української версії менеджменту. Його теорія мотиваційного напрямку в сучасному трудовому колективі базується на процесі становлення трудового потенціалу професійних керівників і фахівців, що відповідає вимогам соціально-економічних систем, а результати діяльності кожної сучасної організації безпосередньо пов'язані зі станом та ступенем використання трудового потенціалу.

Питанням інноваційного управління трудовим колективом присвячено наукові праці А. Климчук та А. Михайлова. Вони сформулювали теорію мотивації сучасного управління персоналом, що базується на комплексному підході та пристосуванні всіх історичних теорій наукових шкіл управління. Так, вони вважають, що під час формування мотивації та стимулювання персоналу як складових частин ефективного управління підприємством та підвищення його інноваційної діяльності необхідно враховувати низку вимог, серед яких основними є комплексність мотивів та стимулів; інформованість про діючу систему стимулювання; справедливість компенсаційних та заохочувальних виплат; диференційованість та гарантованість стимулюючих виплат; суспільна гласність; гнучкість, оперативність та періодичність використання; залучення працівників до розроблення методів стимулювання праці; рівність можливостей; поступовість змін, відчутність застосування [7].

Іншу інноваційну думку про формування мотиваційних важелів сучасного управління персоналу висловили В. Нижник, О. Харун [15]. Автори вважають, що на формування мотиваційних компонентів на сучасних підприємствах впливають не освіта й стаж трудового колективу, а аналіз різних робіт, що має здійснюватися диференційовано шляхом розгляду різних ознак, які загальні для всіх функцій та оцінки їх значень. Класифікацію основних груп законів, принципів, методів управління мотивацією персоналу вони доповнили за характером впливу погоджувально-договірним методом, який спрямований на задоволення потреб як працівника, так і підприємства через колективні переговори, укладання угод, взаємні консультації.

Отже, не освіта й трудовий стаж працівника є критеріями складності, а робота, яка передбачає потрібний для її виконання обсяг теоретичних знань і практичний досвід.

У вищезазначених працях знайшли вирішення питання, пов'язані з визначенням сутності мотивації та стимулювання персоналу, окремі аспекти оцінювання ефективного використання трудового потенціалу, а також підвищення результативності та продуктивності праці персоналу задля ефективного управління підприємством. Наявна межа між науковими розробками й практикою їхнього використання приводить до того, що результати загальної діяльності в розвитку теорії менеджменту в Україні значно нижчі, ніж ті, які можна було б мати. Справді, західні країни мають більшу перевагу в розвитку науки управління, але впевнено можна сказати, що їх менеджмент входить у виробниче життя нашої країни.

Аналіз наукової літератури, публікацій і досліджень фахівців економічної науки свідчить про те, що зазначена вище проблематика потребує подальшого опрацювання з урахуванням особливостей функціонування вітчизняних підприємств у сучасних умовах розвитку економіки.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Дослідженню внутрішньої складової частини поняття мотивації, що трактується різними науковцями, питанням аналізу компонентів мотивації персоналу, а саме колективної праці на підприємствах, приділено недостатньо уваги. Отже, під мотивацією можна розуміти компоненти, в основі яких лежать чинники активізації людського фактору свідомого вибору. Людина визначає сама свій стиль та лінію поведінки, яка ґрунтується на зовнішніх та внутрішніх факторах. Сутність мотивації як системного компоненту полягає не лише у спрямуванні трудової діяльності працівників, але й у визначенні всієї системи трудової поведінки працівників та трудових колективів підприємств.

У поведінці людини можна виділити дві функціонально взаємопов'язані сторони, а саме регулятивну й спонукальну. Регулятивна сторона забезпечує гнучкість і стійкість поведінки в різних умовах. Поведінка регулюється за допомогою різних психічних проявів, таких як відчуття, сприйняття, увага, мислення, пам'ять, мова, здібності, темперамент, характер, емоції. Спонукальна сторона забезпечує активність і спрямованість поведінки. Опис цього боку поведінки пов'язаний з поняттям мотивації.

Так, мотивація – це можливість підвищувати свою кваліфікацію, отримувати нові знання й навички, щоби бути більш конкурентоспроможними на ринку праці, мати вільний час для особистого життя. Те, наскільки визначені фактори є важливими, залежить від приналежності фахівців до окремо взятого покоління, їхньої креативності, а також складності завдань, які виконує професіонал [22, с. 148]. Таким чином, мотивація відіграє роль нагороди й формує уявлення фахівця про гідну оплату за свій професіоналізм, адже питання мотивації праці групи колективу – це досить складний процес, який залишається ще не розкритим повністю й потребує додаткового дослідження та визначення головних чинників впливу на трудовий колектив підприємства.

Мета статті. Головною метою роботи є узагальнення й систематизація теоретичних основ формування компонентів мотивації праці персоналу підприємств в умовах інноваційних змін на підприємствах України. Об'єктом дослідження є процес формування компонентів мотивації персоналу на підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Розгляд еволюції мотиваційних теорій привів до встановлення гіпотези про те, що за сучасного розвитку інноваційної діяльності підприємств стає необхідним визначення новітніх критеріїв, важелів та стимулів мотивації для забезпечення ефективної праці та постійного

професійного розвитку персоналу. Інноваційний розвиток діяльності підприємств змінив вимоги до персоналу, тобто наукові управлінські школи минулого століття вже не можуть виконувати мотиваційну функцію повністю. Отже, суттєво змінились потреби персоналу та методи управління ним. Таким чином, для сучасного персоналу в умовах інноваційного розвитку необхідно використовувати новітні інноваційні методи стимулювання та мотивації праці. Основними сучасними засадами, на яких будується мотивація персоналу підприємств і які використовуються в провідних компаніях світу, є:

- цінності та культура внутрішнього клімату підприємства;
- повага до персоналу та підлеглих як до особистості;
- постійна зайнятість персоналу;
- висока кваліфікованість персоналу;
- кар'єрне зростання працівників;
- багаторівнева система заробітної плати;
- холистичний підхід до працівників;
- участь персоналу в управлінні;
- горизонтальні зв'язки управління та максимальна відповідальність працівників на кожному рівні.

Так, у концепції розуміння поняття мотивації необхідно встановити основні критеріальні особливості, що поклали науковці в цій темі.

І. Гринько зазначав, що «останніми роками питання, пов'язані з мотивацією праці, настільки ускладнилися, а науковцями накопичено такий інформаційний та статистичний матеріал, що мотивація почала формуватися як самостійний науковий напрям» [3].

Основні підходи до визначення поняття «мотивація» наведено в табл. 1. Теоретичні підходи до визначення поняття «мотивація» вченими-економістами трактуються неоднозначно.

Таблиця 1

Основні підходи до визначення поняття «мотивація»

Автор	Трактування
Мотивація як процес	
І. Бех [1, с. 349]	Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку.
Н. Дикань, І. Борисенко [4, с. 54]	Готовність людей докласти максимальних зусиль для досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу.
А. Кибанова [6, с. 503]	Функція керівництва, яка полягає у формуванні у працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також у довготривалій дії на працівника задля зміни заданих параметрів структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра та розвитку на цій основі трудового потенціалу.
С. Мочерний [12, с. 493]	Усвідомлене й цілеспрямоване спонукання робітника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби.
І. Мушкін [13, с. 44–45]	Функція керівництва, що створює у підлеглих стимул до праці з максимальним прибутком для підприємства.
Мотивація як система	
С. Занюк [5, с. 284]	Сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини.
Л. Колот [8, с. 11]	Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.
Р. Немов [14, с. 427]	Сукупність причин психологічного характеру, які пояснюють поведінку людини, її початок, спрямованість та активність.
Мотивація як процес і система	
Е. Комаров [9, с. 39]	З одного боку, мотиваційна система одного та/або декількох працівників, а з іншого боку, процес мотивації індивіда, групи, колективу.
О. Крушельницька [10, с. 117]	Довготерміновий вплив на працівників задля зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи й розвиток на цій основі трудового потенціалу.

Джерело: побудовано авторами на підставі джерел [1; 4–14]

Багатоаспектність проблеми мотивації обумовлює множинність підходів до розуміння її сутності та структури, а також до методів її вивчення, через що це поняття трактується авторами по-різному.

У сукупності стимулів можна виділити дві складові частини, а саме стимули матеріальної природи й нематеріальні стимули. До перших належать заробітна плата, персональні премії і виплати, преміювання за результатами роботи підрозділу й організації загалом, винагородження за вислугу років, надання додаткової відпустки, доплата на харчування, забезпечення спецодягом, надання позики на придбання житла, доплата на лікування, новорічні подарунки та подарунки до ювілеїв, доплати пенсіонерам тощо [17]. Оскільки сучасна мотивація праці персоналу досить складна за своєю ознакою й складовими елементами, іноді під час управління колективом складно виявити потрібну складову частину стимулу та визначити основну природу мотивації того чи іншого робітника колективу, тому необхідним для управління колективом стає залучення HR-менеджерів, які визначатимуть основні важелі матеріального чи нематеріального стимулювання праці в колективі. Вони мають бути наділені лідерськими здібностями, знатимуть методи матеріальної та

нематеріальної мотивації та зможуть стимулювати персонал на досягнення цілей організації [2, с. 147].

Для полегшення роботи HR-менеджерів та управлінського складу підприємства щодо управління колективом нами було виділено та сформовано основні компоненти мотивації персоналу, які дають змогу досягати певних цілей підприємства й допомагають реалізовуватись за допомогою визначених інструментів (табл. 2).

Отже, основні напрями підвищення продуктивності праці підприємства мають включати такі основні елементи:

- розвиток системи управління кар’єрою персоналу;
- застосування нових стимулюючих форм оплати праці;
- розширення використання соціально-психологічних чинників стимулювання персоналу;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі.

Першою можливою системою застосування мотиваційного механізму стимулювання праці персоналу є матеріальні нефінансові винагороди (подарунки співробітникам з нагоди свят; оплата медичної страховки; позики за пільговою програмою; знижки на придбання продукції компанії; квитки в театр; загальнофірмові заходи, присвячені значущим подіям; замські та екскурсійні поїздки за рахунок компанії тощо).

Таблиця 2

Компоненти мотивації для збільшення зацікавленості сучасного персоналу в результативності функціонування підприємства

№	Компоненти мотивації	Інструменти	Цілі
1	Формування та розвиток організаційної культури підприємства	Статут підприємства, відкриті принципи керівництва та організації, демократичний стиль керівництва.	Розуміння й визнання цілей підприємства, орієнтація на перспективи розвитку підприємства, узгодження взаємних інтересів між працівниками підприємства.
2	Система участі (участь працівників у розподілі загального господарського результату, капіталі підприємства, міста й розвитку співробітництва)	Справедливий розподіл результатів у капіталі, розвитку відносин партнерства.	Розпорядження про кооперативність поведінки, орієнтацію на співвіднесення витрат і результатів, готовність до ризику.
3	Обслуговування персоналу (всі форми соціальних пільг, послуг і переваг, наданих працівникам)	Безпека праці, охорона здоров’я, створення умов відпочинку й розвантаження, атлетика, турбота про працівників, що потребують допомоги.	Соціальна захищеність та інтеграція з підприємством, підвищення трудової активності.
4	Залучення персоналу у прийняття рішень (узгодження з працівником певних рішень, прийнятих на робочому місці, у робітничій групі)	Делегування відповідальності, добровільне прийняття рішень.	Прийняття рішень на робочому місці, залучення у справи підприємства.
5	Job-чинники (заходи, вжиті задля кількісних і якісних змін робочого завдання й поля діяльності)	Збагачення праці, розширення зони праці, ротация.	Гнучкість під час робочого завдання, розуміння виробничих взаємозв’язків, взаємна відповідальність і самостійність.
6	Організація робочого місця (оснащення робочих місць технічними, ергономічними та організаційними допоміжними засобами з урахуванням потреб працівників)	Технічні та організаційні допоміжні кошти, фізіологічні й психологічні елементи умов праці.	Задоволеність станом робочого місця, посадою, більше якісне виконання завдання.
7	Система інформаційної доступності (доведення до працівників необхідної інформації про справи підприємства)	Виробнича документація, збори колективу, звіти про роботу.	Інформованість про справи підприємства, мислення та діяльність із позиції інтересів підприємства.
8	Оцінка персоналу (система планомірного та формалізованого оцінювання персоналу з визначеними критеріями)	Різні методи оцінювання результатів праці та можливостей працівника.	Позитивний вплив на поведінку, відповідальність за дії.

Джерело: побудовано авторами

Для сучасних економічних реалій нашої держави як матеріальна, так і нематеріальна мотивація персоналу має суттєве значення для забезпечення зростання якості праці зайнятого населення. Хоча система мотивації – це комплексний процес, матеріальну й нематеріальну мотивацію необхідно оцінювати окремо [17, с. 114].

Отже, з огляду на розвиток суспільства, окрім вищенаведених факторів, що формують колективні компоненти мотиваційного апарату, існує ще один важливий, а саме морально-психологічний. Є суттєвою його приналежність до психологічного впливу від лідерів та їх впливу на трудовий колектив підприємства. До цього фактору можна віднести самомотиваційний фактор, який здійснює конкретний вплив на кожного члена трудового колективу. З огляду на все вищевикладене питання мотивації потребує постійного наукового дослідження, особливо коли суспільство постійно змінюється та розвивається під впливом гіперінформаційного світу. Для покращення колективної праці в умовах такої ринкової трансформації можна відокремити такі основні чинники мотиваційних компонентів:

- впровадження прогресивних робочих прийомів і трудових операцій;
- раціоналізація трудових процесів;
- організація та обслуговування робочих місць, рівномірне й безперебійне забезпечення їх інструментами та матеріалами;
- зміцнення дисципліни праці, підвищення творчої активності працівників;
- створення належних умов для роботи та життєдіяльності людини.

Наукові питання щодо формування чинників і компонентів мотиваційного впливу на колектив будуть постійно актуальними, оскільки людська натура постійно буде прагнути до нового й хотіти більше за виконання своєї роботи.

Висновки і пропозиції. Висвітлення питання стосовно компонентів мотивації праці є постійно доповненим і зміним. Тема залишається актуальною й потребує постійних досліджень цих компонентів з огляду на зміни в суспільстві і певних чинників кожного члена трудового колективу, тому постає нагальна потреба вивчення світового досвіду щодо управління, мотивації та стимулювання праці персоналу, які спрямовані на активізацію інтелектуального потенціалу персоналу, підвищення якості праці та отримання максимальної віддачі від працівників.

На основі огляду напрацювань українських і зарубіжних авторів сформульовано теоретичну основу мотивації у суб'єктно-об'єктній вимірності. Встановлено, що теорії мотивації минулого століття, що висвітлювались у теоретичній та практичній діяльності науковців, вже не можуть впливати на сучасний персонал через інноваційні зміни, які постійно здійснюються у свідомості робітників. Таким чином, науковою новизною одержаних результатів є розвиток теоретико-методичних засад формування компонентів мотивації сучасного персоналу підприємств в умовах інноваційних змін. Запропонована складова частина мотивації сучасного персоналу дасть змогу визначити керівникам та HR-менеджерам підприємств основні важелі та стимули не тільки на працівника як окрему особистість, але й на цілий колектив з огляду на постійні інноваційні зміни.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні теоретико-методичних та практичних рекомендацій, які можуть бути використані для вдосконалення мотивації сучасного персоналу на підприємствах в умовах інноваційних змін.

Література:

1. Бех И. Нравственность личности: стратегии становления. Ровно : Редакц. изд. отдел управлений печати, 2019. 146 с.
2. Бутенко Д. Мотивационный менеджмент в предпринимательской деятельности. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-20>
3. Гринько І. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2009. Вип. 24(1). С. 196–200. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdntu_2009_24%281%29_40 (дата звернення: 02.09.2020).
4. Дикань Н., Борисенко І. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Знання, 2018. 389 с.
5. Занюк С. Психологія мотивації : навчальний посібник. Київ : Либідь, 2019. 304 с.
6. Кібанов А., Івановська Л. Стратегічне управління персоналом. Київ, 2009. 450 с.
7. Климчук А., Михайлов А. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності : групова монографія. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. DOI: 10.21272/mmi.2018.1-16
8. Колот А. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2015. 337 с.
9. Комаров Е. Измерение мотивации и стимулирование «человека работающего» : учебное пособие. Москва : ИНФРА, 2014. 251 с.
10. Крушельницька О., Мельничук Д. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2013. 296 с.
11. Мотузенко О. Мотивація праці та підвищення ефективності управлінського персоналу. *ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»*. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-58-103-111>
12. Мочерний С. Економічна енциклопедія : у 3 т. Київ ; Тернопіль : Академія, 2010. Т. 1. 864 с.
13. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. *Персонал*. 2019. № 4. С. 44–49.
14. Немов Р. Психологія : учебник : в 3 кн. Гуманитарный издательский центр «Владос», 2013. Кн. 1 : Общие основы психологии. 4-е изд. 688 с.
15. Нижник В., Харун О. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с.
16. Пирожак С., Петриняк У. Оцінка трудового потенціалу управлінських кадрів підприємства. *Ефективність державного управління*. 2014. № 41. С. 139–143.
17. Стимулювання праці. URL: https://stud.com.ua/6510/menedzhment/stimulyvannya_pratsi (дата звернення: 12.09.2020).
18. Тейлор Ф. Научная организация труда. Москва : НКПС Транспечать, 1925. 276 с.
19. Adams J.S. Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*. Vol. 2. P. 267–299. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
20. Bentham J. The Collected works of Jeremy Bentham : the Correspondence / ed. by Timothy L.S. Sprigge. Vol. 1. P. 1752–1776. London : The Athlone Press, 1968.
21. Festinger L.A. Theory of Social Comparison Process. *Human Relations*. 1954. № 7(1). P. 117–140.
22. Gribanova S., Abeltina, A. Job satisfaction of IT employees in Latvia: expectations and reality. *Economic Annals – XXI*. 2019. № 178 (7–8). P. 148–157. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V178-13>
23. McGregor D. The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill, 1960. 256 p.
24. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization: Graduate School Administration, Harvard University, 1946.
25. Porter L.W. Managerial Attitudes and Performance. Homewood : Richard D. Irwin, 1968.
26. Skinner B.F. Beyond Freedom and Dignity. New York : Alfred A. Knopf, 1971.
27. Vroom V.H. Work and motivation. New York : R.E. Krieger Publishing Company, 1964. 331 p. URL: <http://garfield.library.upenn.edu/classics1985/A1985AKX9100001.pdf> (дата звернення: 13.10.2020).

References:

1. Bekh I. (2019) Nравstvennoct liznosti: strategii stanovlenja [Morality of personality: strategies of formation]. *Exactly: Editorial-ed. Department of Press Departments*, pp. 146.
2. Butenko D. (2019) Motyvacyonnyj menedzhment v predprynymateljskij dejatel'nosty [Motivational management in entrepreneurial activity]. Mukachevo State University. Economics and Management of Enterprises Issue 20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-20>
3. Grinko I. (2019) Vdoskonaljenja materialnoj motivazii prazi v sistemi upravlinja promislomiv pidpriemstvom [Improvement of material motivation of work in the management system of industrial enterprises], vol. 24(1), pp. 196–200. Available at: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc-gum/znpchdtu/24/articles/38_Grinko.pdf (accessed 2 September 2020).
4. Dikan N. (2018) *Menedzhment* [Management]. Kyiv: Knowledge. (in Ukrainian)
5. Zanyuk S. (2012) *Psykhologhija motyvaciji* [Psychology of motivation]. Kyiv: Lybid. (in Ukrainian)
6. Kibanov A. (2017) Strategichne upravlinnja personalom [Strategic personnel management], pp. 450. (in Ukrainian)
7. Klimchuk A., Mikhailov A. (2018) *Motyvacija ta stymuljuvannja personalu v efektyvnomu upravlinni pidpryjemstvom ta pidvyshhenni innovacijnoji dijajlnost* [Motivation and incentives for staff in the effective management of the enterprise and increase innovation]. Marketing and Innovation Management, no. 1. DOI: 10.21272/mmi.2018.1-16
8. Kolot A. (2015) *Motyvacija personalu* [Motivation of staff]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
9. Komarov E. (2014) Yzmerenye motyvacyy y stymulirovannja "cheloveka rabotajushhego" [Measurement of motivation and stimulation of the "working person"]. Moscow: INFRA. (in Russian)
10. Krushelnytska O. (2013) *Upravlinnja personalom* [Personnel management]. Kyiv: Condor. (in Ukrainian)
11. Motuzenko O. (2020) Motyvacija praci ta pidvyshhennja efektyvnosti upravlinjskogho personalu [Motivation of work and increase of efficiency of administrative staff]. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-58-103-111>
12. Mocherny S. (2010) *Ekonomichna encyklopedija* [Economic encyclopedia]. Kyiv; Ternopil: Academy. (in Ukrainian)
13. Mushkin I. (2019) Nematerialjna motyvacija produktyvnosti praci [Intangible motivation of labor productivity]. *Staff*, no. 4, pp. 44–49.
14. Nemov R. (2013) *Psykhologhija* [Psychology]. Book 1: General principles of psychology. Humanitarian Publishing Center «Vlados». (in Russian)
15. Nyzhnyk V., Harun O. (2011) Mekhanizm motyvaciji vysokoproduktyvnoji praci personalu pidpryjemstv [Mechanism of motivation of highly productive work of personnel of enterprises]. Khmelnitsky: KhNU. (in Ukrainian)
16. Pirozhak E., Petrynyak U. (2014) Ocinka trudovogho potencialu upravlinjskykh kadriv pidpryjemstva [Assessment of labor potential of management personnel of the enterprise]. *Efficiency of public administration*, no. 41, pp. 139–143.
17. Stymuljuvannja praci [Stimulation of work]. URL: https://stud.com.ua/6510/menedzhment/stimulyvannja_pratsi (accessed 12 September 2020).
18. Taylor F. (1925) *Nauchnaja orghanyzacija truda* [Scientific organization of labor]. Moscow: NKPS Transpechat. (in Russian)
19. Adams J.S. Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, vol. 2, pp. 267–299. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
20. Bentham J. The Collected works of Jeremy Bentham : the Correspondence / ed. by Timothy L.S. Sprigge. Vol. 1. P. 1752–1776. London: The Athlone Press, 1968.
21. Festinger L.A. Theory of Social Comparison Process. *Human Relations*. 1954. № 7(1). P. 117–140.
22. Gribanova S., Abeltina, A. Job satisfaction of IT employees in Latvia: expectations and reality. *Economic Annals – XXI*. 2019. № 178 (7–8). P. 148–157. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V178-13>
23. McGregor D. (1960) The Human Side of Enterprise: McGraw-Hill, 256 p.
24. Mayo E. (1946) The Human Problems of an Industrial Civilization: Graduate School Administration, Harvard University, pp. 318.
25. Porter L.W. (1968) Managerial Attitudes and Performance. Homewood: Richard D. Irwin, pp. 165.
26. Skinner B.F. (1971) Beyond Freedom and Dignity. New York: Alfred A. Knopf, 320 p.
27. Vroom V.H. (1964) Work and motivation. New York: R.E. Krieger Publishing Company, pp. 331. URL: <http://garfield.library.upenn.edu/classics1985/A1985AKX9100001.pdf> (accessed 13 October 2020).

Аннотация. В статье определены компоненты мотивации для увеличения заинтересованности персонала в результативности функционирования предприятия, влияющие на трудовую деятельность предприятия и способствующие повышению инновационной деятельности предприятия. Исследован понятийный аппарат касательно определения понятия «мотивация» и установлены основные теоретические подходы к трактовке учеными-экономистами этого значения. Предложена система мер для формирования благоприятных условий для управления персоналом на предприятии. Приведены основные виды стимулирования трудового коллектива и установлен инструментарий, с помощью которого осуществляется воздействие на персонал предприятия. Установлены основные принципы, на которых строится мотивация персонала предприятий и управленческий аппарат в ведущих компаниях мира касательно персонала предприятий.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование труда, персонал, трудовые ресурсы, управление персоналом предприятия.

Summary. The article identifies the components of motivation to increase staff interest in the effectiveness of the enterprise, which affect the work of the enterprise and promotes a positive image. The conceptual apparatus for the definition of the concept of "motivation" is studied and the main theoretical approaches of economists to the interpretation of this meaning are established. A system of measures for the formation of favorable conditions for personnel management at the enterprise is proposed. The main types of incentives for the workforce are presented and the tools used to influence the staff of the enterprise are established. The basic principles on which the motivation of the personnel of the enterprises is built and on which the administrative apparatus in the leading companies of the world, concerning the personnel of the enterprises is built are established. The organization of labor is to bring people's work into a system that ensures the achievement of the maximum possible beneficial effect, taking into account the specific conditions of this activity. Directions for improving the organization of labor in a market transformation can be identified as follows: the introduction of progressive working methods and labor operations; rationalization of labor processes; organization and maintenance of workplaces, uniform and uninterrupted provision of their tools and materials; strengthening labor discipline, increasing the creative activity of employees; creating appropriate conditions for human work and life. As it was proved in the article, it is the motivation of work that influences the collective spirit of the personnel of the enterprise and contributes to the increase of labor productivity of the labor collective. The components of staff motivation are formed in the article. Which are formed by the authors and highlight the main tools to influence the workforce that affects the achievement of the main goals of the enterprise. The authors provide a definition of stimulating priority areas to stimulate the staff of the enterprise. Coverage of the issue of the components of teamwork motivation is constantly updated and changed.

Keywords: motivation, labor stimulation, personnel, labor resources, personnel management of the enterprise.