

УДК 005.95

**ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ МОТИВУВАННЯ ПРАЦІ
УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**<http://orcid.org/0000-0002-3675-8652>

Александрова Раїса Ананіївна, к. т. н., доцент, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь, aleksraan@gmail.com

Raisa Aleksandrova, Ph.D., Associate Professor, SHEU "Pryazovskyi State Technical University", m. Mariupol

Aleksandrova R. A. Formation of an effective mechanism for motivating the work of the management personnel of the organization.

In the presented article, some issues of the motivational mechanism of personnel management and management personnel in particular are considered: the role of motivation, the nature, functions and methods of evaluating the effectiveness of the mechanism of motivation of managers' work. It is determined that the basis for building a motivational mechanism are the needs and motivation. Needs force a person to act, and motivation is the driving force that manifests, directs and stores his purposeful efforts. The motivational mechanism underlies the successful existence of any enterprise, since it contributes to the rational use of the labor potential of workers, the mobilization of their mental and physical capabilities and leads to high productivity. A study of the mechanism of motivation of staff in the existing commercial enterprise showed that, mainly, in managing the current activities of the enterprise, administrative-organizational methods. Economic methods of material incentives for workers in the form of bonus labor results are used, but their efficiency is low. The main indicators of enterprise activity have a positive development trend, however, a comparison of the growth rates of wages and labor productivity showed that wage increases do not stimulate the growth of labor productivity. This indicates a low level of labor motivation and the need to develop a more effective mechanism. The analysis and identified shortcomings in the system of labor motivation of management personnel allowed to determine the main directions of its improvement based on material and non-material incentives. A flexible system for calculating the auxiliary salary in the form of a premium is proposed, depending on the integrated indicator, which is formed on the basis of the performance of the subordinate team, self-assessment and expert evaluation. The proposed technique will allow an objective assessment of the work of managers and their contribution to the results of the company.

Александрова Р. А. Формування ефективного механізму мотивування праці управлінського персоналу організації.

У представленій статті розглянуті деякі питання мотиваційного механізму управління персоналом і управлінського персоналу зокрема: роль мотивації, сутність, функції та методи оцінки ефективності механізму мотивування праці управлінців. Визначено, що основою побудови мотиваційного механізму є потреби і мотивація. Потреби змушують людину діяти, а мотивація виступає рушійною силою, яка проявляє, направляє і зберігає його цілеспрямовані зусилля. Мотиваційний механізм лежить в основі успішного існування будь-якого підприємства, так як сприяє раціональному використанню трудового потенціалу працівників, мобілізації їх розумових і фізичних можливостей і призводить до високої продуктивності праці. Проведене дослідження механізму мотивації праці на діючому торговому підприємстві показало, що, в основному, при управлінні поточною діяльністю підприємства використовуються адміністративно-організаційні методи. Економічні методи матеріального стимулювання праці працівників у вигляді преміальних за результатами праці використовуються, але ефективність їх використання низька. Основні показники діяльності підприємства мають позитивну тенденцію розвитку, однак, порівняння темпів зростання заробітної плати і продуктивності праці показало, що підвищення заробітної плати не стимулює зростання продуктивності праці. Це свідчить про низький рівень мотивації праці і необхідності розробки більш дієвого механізму. Проведений аналіз дозволив визначити основні напрямки його вдосконалення, в основі яких лежать матеріальні і нематеріальні стимули. Запропонована гнучка система нарахування допоміжної заробітної плати у вигляді премії в залежності від інтегрованого показника, який формується на основі показників роботи підлеглого колективу, самооцінки і оцінки експертів. Запропонована методика дозволить об'єктивно оцінити працю керівників та їх внесок в результати діяльності підприємства.

Александрова Р. А. Формирование эффективного механизма мотивирования труда управленческого персонала организации.

В представленной статье рассмотрены некоторые вопросы мотивационного механизма управления персоналом и управленческого персонала в частности: роль мотивации, сущность, функции и методы оценки эффективности механизма мотивации труда управленцев. Определено, что основой построения

мотивационного механизма являются потребности и мотивация. Потребности заставляют человека действовать, а мотивация выступает движущей силой, которая проявляет, направляет и хранит его целеустремленные усилия. Мотивационный механизм лежит в основе успешного существования любого предприятия, так как способствует рациональному использованию трудового потенциала работников, мобилизации их умственных и физических возможностей и приводит к высокой производительности труда. Проведенное исследование механизма мотивации труда на действующем торговом предприятии показало, что, в основном, при управлении текущей деятельностью предприятия используются административно-организационные методы. Экономические методы материального стимулирования труда работников в виде премиальных по результатам труда используются, но эффективность их использования низкая. Основные показатели деятельности предприятия имеют положительную тенденцию развития, однако, сравнение темпов роста заработной платы и производительности труда показало, что повышение заработной платы не стимулирует роста производительности труда. Это свидетельствует о низком уровне мотивации труда и необходимости разработки более действенного механизма. Проведенный анализ позволил определить основные направления его совершенствования, в основе которых лежат материальные и нематериальные стимулы. Предложена гибкая система начисления вспомогательной заработной платы в виде премии в зависимости от интегрированного показателя, который формируется на основе показателей работы подчиненного коллектива, самооценки и оценки экспертов. Предложенная методика позволит объективно оценить труд руководителей и их вклад в результаты деятельности предприятия.

Постановка проблеми. Процеси розвитку економіки сьогодення та зміни у внутрішніх та зовнішніх умовах функціонування підприємств вимагають впровадження нових мотиваційних механізмів управління персоналом підприємств, які повинні забезпечити якісну роботу та позитивну динаміку показників діяльності.

Формування механізму мотивування персоналу з урахуванням специфіки підприємства на основі поєднання методів економічного, соціального та поведінкового підходу сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності та прибутковості підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Ще великий економіст і філософ А. Сміт писав, що є два спонукаючі мотиви, які примушують людину працювати – це користь і страх, і головним є економічний інтерес, прагнення максимальної економічної вигоди, покращення добробуту [1]. З появою товарно-грошових стосунків та використанням найманої праці постало питання, як зацікавити робітника і змусити його працювати з повною віддачею. За останні більше ніж два століття з'явилося багато робіт, які були присвячені теорії мотивування працівників. Вагомий внесок в розвиток теорії і практики трудової діяльності зробили такі зарубіжні вчені, як Ф. Тейлор, Ф. Гілберт, Г. Емерсон, М. Фоллет, О. Шелдон, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Макклеланд, Д. Макгрегор, К. Альдерфер, А. Маслоу, П. Мартін, Ш. Річі, Л. Портер. На думку А. Колота українські та російські вчені М. Вольський, Г. Цехановецький, М. Туган-Барановський, О. Леонтьєв, О. Здравомислов також внесли свій вагомий вклад [2]. В теперішній час цими питаннями займаються М. Дороніна, С. Дуда, Д. Богиня, І. Височин, А. Вознюк, М. Клименко, В. Літинська, М. Письменна, В. Різник та інші.

Велика кількість наукових робіт та публікацій по даному напрямку свідчать про важливість цього питання, але, на жаль, конкретні механізми мотиваційних систем для управлінського персоналу підприємств належним чином не висвітлені і потребують подальшої розробки.

Метою статті є дослідження теоретичних основ механізму мотивування праці управлінського персоналу, розкриття ролі, сутності, функції мотивації, вплив мотивації на результати діяльності управлінського персоналу та розробка механізму мотивування праці управлінців на підприємстві.

Результати дослідження. На сьогоднішній день ніхто вже не сумнівається в необхідності ефективного використання трудового потенціалу працівників, мобілізації їх можливостей, що є запорукою росту продуктивності праці та підвищенню ефективності діяльності організації. Саме для цього необхідна розробка мотиваційного механізму, який би заохочував і стимулював на роботу в потрібному підприємстві напрямку. Отримуючи задоволення від роботи, працівник з більшим сумлінням і якомога якісніше буде

виконувати цю роботу і, таким чином, вносити свій вклад в успішну діяльність підприємства.

Слід відзначити, що складність побудови системи мотивування персоналу на підприємствах пояснюється тим, що вони відрізняються великою різноманітністю і залежать від багатьох факторів. Це і конкретні умови, у яких функціонує підприємство, і його стратегія, і сталі традиції, і характер виконуваних робіт і особливостей кожного працівника.

Формувати мотиваційну систему діяльності персоналу необхідно так, щоб вона була зрозумілою, реальною, довгостроковою і, головне, керованою. Керованою вона може бути лише тоді, коли є вагомий вплив на працівника. Окрім того, зараз посилилась значимість і вагомість впливу однієї людини, а саме керівника, на діяльність підлеглого колективу [3, С.73] і тому, перш за все, необхідно мотивувати і стимулювати управлінський персонал.

Критеріями для оцінки результатів роботи управлінського персоналу, які характеризують ефективність мотивації їх праці, автори робіт [4, 5] вважають наступні: індивідуальні результати виконання роботи (спрямовані на забезпечення цілей функціонування підприємства); поведінка (дотримання строків надання звітних документів, різновид лідерства, система прийняття й узгодження рішень); персональні якості (дисциплінованість, впевненість у собі, професійні навички та здобутий досвід).

Серед методів оцінювання мотивуючої системи, які використовуються в сучасній науці, можна виділити якісні (також відомі як «описові»), кількісні та комбіновані.

Найбільш поширеними з якісних методів є характеристики в усній або письмовій формі, порівняння з еталоном, використання матриць, біографічні засоби, дискусійна методика, тощо.

До кількісних методів оцінювання відносяться системи балів або коефіцієнтів, методи рангового порядку та порівнянь пар, графічно-профільні системи.

Серед комбінованих методів найбільш поширені наступні: стимуляційно-оцінювальний метод, розподіл на групи, тестові системи.

Значна частина науковців рекомендують оцінювати ефективність мотивації праці управлінського персоналу підприємств за інтегральними показниками, які охоплюють індивідуальні показники ефективності дії мотиваторів [6, 7].

Оцінку ефективності мотивації окремого менеджера доцільно здійснювати за такими критеріями, як стиль лідерства, методи прийняття рішень, своєчасна підготовка документації, особисті якості, тощо [8, с.49-51].

Аналізуючи різновиди систем оцінювання механізму мотивації праці управлінського персоналу, можна виділити три типи. До першого типу відносяться показники, що характеризують діяльність підприємства (первинні) і включають обсяги виробництва та реалізації продукції, чисельність працівників, загальний фонд оплати праці та середньомісячну заробітну плату, собівартість продукції, прибутковість та рентабельність підприємства, тощо. До другого типу відносяться розрахункові показники результатів діяльності підприємства: продуктивність праці робітників та управлінського персоналу з диференціацією по підрозділам чи видам діяльності, співвідношення темпів зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати та інші показники, які є вагомими для конкретного підприємства. Третій тип характеризує форми і методи роботи з персоналом, і включає показники плинності кадрів, рівня кваліфікації персоналу, структуру керівників за різними ознаками.

Від доцільної системи мотивації залежить ефективність управління персоналом підприємства і можливість подальшого його розвитку. Різноманітні мотиваційні моделі ставлять перед підприємствами нові задачі вибору найбільш відповідної до специфіки та умов функціонування підприємства. В той же час існують певні загальні закономірності мотиваційних процесів, які притаманні всім суб'єктам господарювання [8, С.219].

Нами був досліджений механізм мотивування праці персоналу ТОВ «Клин», місією якого є реалізація товарів, надання різних послуг дійсним і потенційним споживачам. Більшим чином підприємство використовує загально відомі методи мотивації, такі як адміністративно-організаційні при управлінні типовою діяльністю компанії (регулювання взаємовідносин працюючих на базі положень про структурні підрозділи і посадові інструкції, створення наказів, використання розпоряджень і вказівок); економічні методи (матеріальне стимулювання працівників за допомогою преміальних, якщо результат роботи відповідає раніше сформованим очікуванням) та соціально – психологічні.

Аналіз динаміки показників діяльності підприємства показав, що однонаправленої тенденції не спостерігається. Так, продуктивність праці на одного працюючого та одного управлінця за останні чотири роки була не стабільна. Причому зниження показників було в останні два роки. Основну тенденцію розвитку продуктивності праці можна виразити у вигляді аналітичного рівняння, що вказує на уповільнену дію:

$$Y_t = 1817.2 + 91.627 \ln(t) \quad R^2 = 0.5068 \quad (1)$$

Якщо така тенденція залишиться, то вже в найближчі два роки продуктивність праці знизиться у два рази.

Для ефективної діяльності підприємства вагоме значення має співвідношення продуктивності праці і винагороди за цю працю. В якості винагороди виступає заробітна плата, яка залежить від форми і системи оплати праці. Вибір форми і систем оплати залежить від специфіки діяльності підприємства і основна їх ціль – мотивувати трудову діяльність і забезпечити ефективність матеріального стимулювання.

На дослідному підприємстві застосовується окладно-преміальна система оплати праці усього персоналу. Окрім окладу працівники отримують премії, які передбачаються системою оплати праці і є частиною заробітної плати робітників і службовців. Адміністрація повинна їх виплачувати завжди, коли виконані всі конкретні показники та умови преміювання. Коло працівників, яким належить виплачувати премію, умови преміювання, розміри премій передбачаються в положеннях про преміювання. Премії по цим положенням є невід'ємною частиною систем оплати праці.

Аналіз динаміки заробітної плати показав, що її темпи росту значно випереджають темпи росту продуктивності праці. Тенденція розвитку описується аналітичним рівнянням у вигляді прямої:

$$Y_t = 2842 + 1515.4(t) \quad R^2 = 0.9659 \quad (2)$$

Якщо екстраполювати показники по підприємству і порівняти їх з показниками в цілому по Україні у даній галузі за перше півріччя 2019 року, то ми отримуємо 113,2% в порівнянні з 109,5% [9]. На перший погляд результати гарні, але зростання продуктивності праці, згідно формули 1, складе 112,7%. Тобто, підвищення заробітної плати на підприємстві опереджає зростання продуктивності праці, що є економічно не вигідним і свідчить про те, що механізм матеріального стимулювання працівників не впливає на продуктивність їх праці.

Якщо така тенденція з продуктивності праці і заробітної платі залишиться і надалі, то очікувати випередження цих показників немає ніяких підстав. Тому необхідно звернути увагу насамперед на матеріальну складову мотивації управлінських кадрів.

Кінцевим втіленням керівницької діяльності є ефективність функціонування тієї команди або системи, яку він очолює. Ця ефективність виражається в об'ємі, структурі і якості продукції, в стабільності або збільшенні норми прибутку, в рівні використання ресурсів. Важливо відокремити первинний персональний внесок лідера в наступну виробничу, комерційну чи іншу діяльність. Крім того, потрібно враховувати специфіку встановлених досліджуваних показників на конкретному підприємстві.

Так, припустимим є використання на різних управлінських рівнях загальної системи декількох, але не більше 2-3 економічних критеріїв, які будуть максимально точно характеризувати діяльність очолюваного підрозділу. Ми пропонуємо для кожного

працівника управлінського складу розраховувати індивідуальні коефіцієнти економічних результатів.

Коефіцієнт економічних результатів діяльності керованого підрозділу (K_e) визначається множенням вибраних експертами показників:

$$K_e = K_1 * K_2 * K_3 \quad (3)$$

де, K_1 , K_2 , K_3 - відібрані експертами показники, які розраховуються шляхом ділення фактичного значення показника на заплановане або на значення минулого періоду.

Пропонована система параметрів оцінки праці управлінця включає сукупність параметрів, які, на наш погляд, є універсальними для управлінської діяльності безвідносно складності і масштабу управління та галузевої приналежності підприємства, тому що тісно пов'язана з показниками роботи очолюваного ним колективу. В той же час, успішна в довгостроковому аспекті робота керованого оцінюваним керівником підприємства (структурного підрозділу підприємства) переконливо підтверджує наявність у керівника необхідних якостей.

Обов'язковими для кожного управлінця в сучасних умовах являються здібності і навички ефективного лідерства і командна робота, прояв творчості в здійсненні управлінського процесу, відстеження і адаптація інноваційних методик управління. Представляється доцільним оцінювати освітній рівень керівника, його навички ефективного лідерства і командної роботи, а також соціально-психологічні умови праці в підпорядкованому колективі за досить тривалий період часу із залученням метода оцінки за шкалою "360 градусів".

Для щомісячної оцінки якості управління використовується система наступних чотирьох параметрів управлінської діяльності:

- 1) виконання управлінських функцій;
- 2) управління по цілях;
- 3) етичність управління;
- 4) інноваційність управління.

В таблиці 1 і 2 наведені приклади розрахунку коефіцієнта ефективності управлінської праці за місяць та за рік.

Таблиця 1

Приклад розрахунку коефіцієнта ефективності управлінської праці за місяць

Оцінні параметри якості управлінської праці	Значення параметра якості управління (P_i)
Виконання управлінських функцій	1
Управління по цілям	1,1
Етичність управління	0,9
Інноваційність управління	0,8
Коефіцієнт якості праці керівника за місяць ($K_{як}$)	0,95

При проведенні щорічної атестації якості праці керівника, окрім вище перелічених показників, враховуються іще чотири: ефективне лідерство, ефективна робота у команді, відповідність освітнього рівня вимогам займаної посади, забезпечення соціально-психологічних умов діяльності підлеглих.

Таблиця 2

Розрахунок коефіцієнта ефективності управлінської праці за рік

Оцінні параметри якості управлінської праці	Експертні оцінки					Середньо-арифметична оцінка
	1	2	3	4	5	
Виконання управлінських функцій	1,3	1,0	1,0	1,1	1,0	1,08
Управління по цілям	1,1	1,4	1,2	1,3	1,2	1,24

Етичність управління	0,9	0,9	0,9	0,8	1,0	0,9
Інноваційність управління	0,9	0,8	0,8	1,0	1,0	0,9
Відповідність освітнього рівня вимогам займаної посади	1,2	1,0	1,3	1,0	1,0	1,1
Ефективне лідерство	1,1	1,0	1,2	1,1	1,1	1,1
Ефективна робота у команді	0,9	0,8	1,0	1,0	0,9	0,92
Забезпечення соціально-психологічних умов діяльності підлеглих	0,8	1,0	0,8	1,0	1,0	0,92
Коефіцієнт якості праці керівника за рік (К _{як})	1,03	1,0	1,02	1,0 3	1,0	1,02

Кожен з вказаних параметрів оцінюється за шкалою від 0,1 до 2 з точністю до десятої долі (наприклад, 0,8 або 1,4). При цьому приймається, що "одиниця" означає відповідність цього якісного параметра оцінюваного вимогам займаної ним посади, середній рівень виконання їм даного оцінного показника. Значення параметра менше одиниці (у діапазоні від 0,1 до 0,9), характеризує недостатній рівень особистих якостей і трудових зусиль оцінюваного.

Значення параметра більше одиниці (у діапазоні від 1,1 до 2), свідчить не тільки про відповідність рівня якості управління вимогам займаної посади, але і про наявність потенціалу по цьому якісному параметру.

Коефіцієнт якості праці керівника (К_{як}) розраховується як середня арифметична виставлених значень параметрів по формулі:

$$K_{\text{як}} = \frac{\sum P_i}{n} \quad (4)$$

де: P_i, - значення параметра якості управління, виставлене безпосереднім керівником (власником) у разі щомісячної оцінки, або середньоарифметичне значення параметра якості управління, виставлених експертами у разі проведення атестації по методу «360 градусів»;

n - кількість параметрів якості управління (n = 4 при щомісячній оцінці і n = 8 при щорічній атестації).

Коефіцієнт ефективності управлінської праці (К_{еуп}) розраховується як множина інтегрального коефіцієнта економічних результатів діяльності на коефіцієнт якості праці керівника по формулі:

$$K_{\text{еуп}} = K_{\text{як}} * K_e \quad (5)$$

Отриманий коефіцієнт ефективності управлінської праці (К_{еуп}) по результатам звітного місяця використовується для розрахунку розміру змінної частини заробітної плати керівника. За підсумками атестації складається рейтинг керівних робітників підприємства. Коефіцієнт ефективності управлінської праці по результатам звітного року береться за основу при розрахунку винагороди за підсумками року.

Сформований рейтинговий список керівників офіційно оголошується у рамках підприємства (на Сайті підприємства, на дошці об'яв та ін.).

Система стимулювання управлінської праці включає механізми матеріального стимулювання і механізми морального стимулювання праці керівників. Матеріальна винагорода формується з двох складових - посадового окладу, передбаченого трудовим договором (основної заробітної плати, ОЗП) і премії (Пр), що розраховується за результатами роботи за допомогою коефіцієнта ефективності управлінської праці (К_{еуп}).

$$ЗП = ОЗП + Пр \quad (6)$$

Розмір премії розраховується по формулі:

$$Пр = ОЗП * K_{\text{еуп}} * ОП \quad (7)$$

де ОП - одиниця преміювання: показник, що характеризує кількість гривень премії, яка приходиться в середньому на гривню основної заробітної плати скоректованої на коефіцієнт ефективності управлінської праці.

$$ОП = \frac{\Phi\Pi}{\Sigma ОЗ\Pi} * K_{eуп} \quad (8)$$

Вагомим важелем у спонуканні робітників до сумлінної праці є елементи нематеріальної мотивації, які формують позитивний імідж як працівників, так і підприємства в цілому. На жаль, цим питанням на підприємстві приділяється недостатньо уваги. Вважаємо доцільним запропонувати підвищення інформованості колективу, за високі показники в роботі виносити усну подяку та привселюдно відзначати особистий внесок працівника. Оприлюднювати по кожному працівнику управлінської структури коефіцієнти ефективності управлінської праці за щорічними показниками у вигляді пелюсткової діаграми для наочності і кращого сприйняття.

Переваги цього методу полягають у тому, що вони не потребують значних фінансових затрат, а результати їх застосування можуть бути достатньо високими. Завдяки використанню прийомів нематеріальної мотивації значно підвищується лояльність працівників, формується почуття гідності, поваги до підприємства, до його цінностей.

Висновки. Гасло «кадри вирішують усе» і сьогодні залишається актуальним. Виконання місії підприємства, забезпечення його ефективною, високопродуктивною діяльністю в значній мірі залежить від мотивації управлінського персоналу. Пріоритетним завданням будь-якого підприємства є створення такого середовища, яке б спонукало робітників працювати з максимальною зацікавленістю у реалізації свого фізичного, морального та інтелектуального потенціалу. Аналіз теоретичних засад з питань механізму мотивування праці управлінського персоналу та вивчення системи мотивації на діючому підприємстві дозволив визначити основні напрями його вдосконалення за рахунок матеріальних і нематеріальних стимулів. Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню мотиваційного рівня працівників і росту продуктивності праці.

Список використаних джерел:

1. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит; [пер. с англ., введ. ст., коммент., Е. М. Майбура; отв. ред. Л. И. Абалкин]. — М.: Наука, 1993. — 570 с.
2. Колот А. М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу: навч. пос. / А. М. Колот. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.
3. Клевлин А. И. Организация гармоничного производства (теория и практика); [Учебное пособие] / А.И. Клевлин, Н.К. Моисеева. — М.: Омега-Л, 2003. — 360 с.
4. Дороніна М. С. Механізм мотивації управлінського персоналу. Наукове видання / М. С. Дороніна, Л. О. Сасіна, В. М. Лугова, Г. М. Надьон. — Харків: АдвА^{mm}, 2010. — 240 с.
5. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок / С.Т. Дуда, Х.Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. — Львів : РВВ НЛТУ України, 2010. — Вип. 20 (14). — С. 188–193
6. Оцінювання ефективності мотивації праці управлінського персоналу з урахуванням економічних, соціальних і засадничих мотиваторів / Н. П. Любомудрова, Н. Р. Яворська // Сучасні проблеми економіки і менеджменту : тези доп. міжнар. наук.-практ. конф., Львів, 10–12 листоп. 2011 р. : / Нац. ун-т «Львів. політехніка». — Л. : Вид-во Львів. політехніки, 2011. — С. 306–307.
7. Малиненко В. Е. Методи оцінки результатів роботи і мотивація персоналу / В.Е. Малиненко// Проблеми науки. — 2008. - № 7. — С. 17 - 21. 145 Нарейко В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління / В. Нарейко// Економіка та держава. — 2009. - № 1. — С.60 - 63.
8. Хукаленко П. Л. Всебічна об'єктивна оцінка фахового рівня персоналу, як стимул до покращення показників у роботі /П. Л. Хукаленко// Фінансовий контроль. — 2004. - № 4. — С. 49 - 51.
9. Соціально-економічне становище України за січень–вересень 2019 року. Електронний ресурс. Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/druk/soc_ek/2019/publ_09_2019_u.html

References:

1. Smit A. Issledovaniye o prirode i prichinakh bogatstva narodov / A. Smit; [per. s angl., vvod. st., komment., Ye. M. Mayburda; отв. red. L. I. Abalkin]. — М.: Nauka, 1993. — 570 s.
2. Kolot A. M. Motivatsiya, stimulyuvannya i otsinka personalu: navch. pos. / A. M. Kolot. — К.: KNEU, 1998. — 224 s.

3. Klevlin A. I. *Organizatsiya garmonichnogo proizvodstva (teoriya i praktika); [Uchebnoye posobiye]* / A.I. Klevlin, N.K. Moiseyeva. – M.: Omega-L, 2003. – 360 s.
4. Doronina M. S. *Mechanism of management staff motivation. Scientific publication* / M.S. Doronin, L.O. Sasina, V.M. Lugova, G.M. Nagyon. - Kharkiv: Advocate, 2010. - 240 p.
5. Duda, S.T. and Kicak, H.R. (2010), «Motyvacija ta rezul'tatyvnist' praci personalu pidpryjemstva: i'h sutnist' ta vzajemozv'jazok», *Naukovyj visnyk NLTU Ukrai'ny, zb. nauk.-tehn. prac'*, RVV NLTU Ukrai'ny, L'viv, Vol. 20 (14), pp. 188–193.
6. *Otsinyuvannya efektyvnosti motyvatsiyi pratsi upravlins'koho personalu z urakhuvannyam ekonomichnykh, sotsial'nykh i zasadnychkykh motyvatoriv* / N. P. Lyubomudrova, N. R. Yavors'ka // *Suchasni problemy ekonomiky i menedzhmentu : tezy dop. mizhnar. nauk.-prakt. konf., L'viv, 10–12 lystop. 2011 r. : / Nats. un-t «L'viv. politekhnik»*. – L. : Vyd-vo L'viv. politekhniky, 2011. – S. 306 – 307.
7. Malynenko V. E. *Metody otsinky rezul'tativ roboty i motyvatsiya personalu* / V.E. Malynenko// *Problemy nauky*. – 2008. - № 7. – S. 17 - 21. 145 Nareyko V. *Otsinka personalu v systemi efektyvnoho upravlinnya* / V. Nareyko// *Ekonomika ta derzhava*. – 2009. - № 1. – S.60 - 63.
8. Khukalenko P. L. *Vsebichna ob"yektivna otsinka fakhovoho rivnya personalu, yak stymul do pokrashchennya pokaznykiv u roboti* /P. L. Khukalenko// *Finansovyy kontrol'*. – 2004. - № 4. – S. 49 - 51.
9. *Sotsial'no-ekonomichne stanovyshche Ukrainy za sichen'-veresen' 2019 roku. Elektronnyy resurs: https://ukrstat.org/uk/druk/soc_ek/2019/publ_09_2019_u.html*.

Ключові слова: мотивація; управління; персонал; середовище; ефективність; механізм мотивування.

Ключевые слова: мотивация; управление; персонал; среда; эффективность; механизм мотивирования.

Keywords: motivation; management; personnel; environment; efficiency; mechanism of motivation

Рецензент: Меліхов А. А., завідувач кафедри економіки підприємства, ДВНЗ «ПДТУ», д. е. н., доцент

Перевірено на плагіат системою:

<https://corp.eu.unicheck.com/similarity/report/b97c2281773641768e3d07f4128bdb77>