

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### IMPROVING THE MANAGEMENT OF THE PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM OF THE ENTERPRISE

**Волкова Н.В.**

кандидат наук із державного управління,  
доцент кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**Жованик О.В.**

магістр спеціальності «Менеджмент»  
освітньої програми «Управління персоналом та економіка праці»,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**Volkova Natalia**

Candidat of Public Administration  
Docent at the Department of Marketing and International Management,  
Oles Honchar National University

**Zhovanyk Oksana**

Master of Management  
Student of the Department of Marketing and International Management,  
Oles Honchar National University

*У статті розглянуто головні особливості управління системою мотивації працівників. Визначені причини необхідності вдосконалення мотивації працівників та вказані ключові недоліки вже наявних та використовуваних підходів. Проаналізовані певні проблеми, які заважають ефективному формуванню та управлінню системою мотивації. Більш детально охарактеризовано новітні підходи до побудови системи мотивації на підприємстві, які приділяють більше уваги психологічним та емоційним складникам. Виявлені ключові елементи щодо управління системою мотивації працівників. Наведений цикл управління системою мотивації, врахування якого дає можливість покращити управління системою та максимально врахувати вплив різних чинників на неї. Запропоновані можливі підходи щодо покращення управління системою мотивації.*

**Ключові слова:** мотивація, система мотивації, працівники, потреби, управління.

*В статье рассмотрены главные особенности управления системой мотивации работников. Определены причины необходимости совершенствования мотивации работников и указаны ключевые недостатки уже существующих и используемых подходов. Проанализированы определенные проблемы, которые мешают эффективно формированию и управлению системой мотивации. Более подробно охарактеризованы новые подходы к построению системы мотивации на предприятии, которые уделяют больше внимания психологическим и эмоциональным составляющим. Выявлены ключевые элементы по управлению системой мотивации работников. Приведен цикл управления системой мотивации, использование которого дает возможность улучшить управление системой и максимально учесть влияние различных факторов на нее. Предложены возможные подходы по улучшению управления системой мотивации.*

**Ключевые слова:** мотивация, система мотивации, работники, потребности, управление.

*The article discusses the main features of the managing a system of employee motivation. The meaning of the words "motivation" and "motivation system" are identified. Was offered a structure of the managing a system of employee motivation by Dmitry Kovryakov, which includes 6 elements: system composition management; system structure management; institutional management of the system; desire and interest management; system information management; operational management. In the article was analyzed the Psychological Contract theory, which was offered by Edgar Schein. Also, was mentioned the Performance Management. The need to know the principles of the management cycle: owners and managers create the mission of the enterprise, but at the same time, employees*

*make demands and they should be satisfied or your workers won't be working with an enthusiasm is described in the article. In addition in the article was described the reason to create a productive motivation system which includes material and non-material methods in combination. For greater efficiency there is a need to make motivational monitoring from time to time, because human needs can change and the methods that were used before and were relevant, now won't be useful. Not all entrepreneurs get that even if you have created a perfect motivation system, there is no guarantee that it will be successful. Even though you have used the latest methods and theories, you need to know how to manage this system, how to make it work. The reasons for the need to improve the motivation of employees are identified. Key disadvantages of existing and used approaches are indicated. Also, in the article were analyzed the main problems of the formation and management of the motivation system. In more details are described new approaches to build a motivation system at an enterprise and the key elements for its management is identified. Also, was mentioned that there is a need to explore the new methods, study them carefully, but never copy them blindly, because it can cause not only non-result actions, but also make some damage to exiting system. Possible approaches to improve the management of the motivation system are proposed.*

**Key words:** motivation, motivation system, employees, needs, management.

**Постановка проблеми.** Багато українських підприємств зіштовхуються з проблемою ефективної мотивації персоналу. В епоху постіндустріального суспільства, характерною особливістю якого є взаємодія між людьми, дуже важливо приділяти увагу людським ресурсам, бо вони постають найважливішим складником ефективної діяльності підприємства. Не кожна організація розуміє важливість цього ресурсу, через що зменшує свої шанси на перемогу в конкурентній боротьбі. Основною проблемою постає не відсутність мотивації працівників, а невміле управління нею. Керівники частіше використовують тільки матеріальні методи мотивації, бо вважають їх найбільш дієвими і зовсім знецінюють вплив нематеріальних методів, а вже доведено, що дія матеріальних чинників дає ефект максимум на три місяці, а далі працівник їх сприймає як належне, тобто вони втрачають мотиваційний ефект. Але і використання одних лише нематеріальних методів також не принесе результату. Саме тому виникає потреба у вдосконаленні управління системою мотивації працівників: навчання та консультування керівників, ефективного управління системою мотивації й загалом базами управління, необхідності вдалого поєднання матеріальних і нематеріальних методів та здійснення періодичного мотиваційного моніторингу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питання управління системою мотивації працівників займалися багато закордонних та вітчизняних учених. Наприклад, Д.В. Ковряков розглядав принципи управління системою мотивації як з особового, так і з функціонального аспектів. Він дійшов висновку, що керівник може управляти цінностями та уподобаннями працівників відповідно до цілей підприємства, але для цього необхідно періодично здійснювати мотиваційний моніторинг [1]. Д. Ю. Костін запропонував методичні аспекти щодо оцінки матеріального стимулювання в системі мотивації на підприємствах електроенергетики. Ця оцінка дає змогу охарактеризувати здатність підприємства повертатися до стану рівноваги та як воно реагує на мінливе зовнішнє

середовище [2]. Дослідження мотивації в системі управління конкурентоспроможністю підприємств космічної галузі присвячена робота О.Є. Джур. Автор наголошує на тому, що вибір методів мотивування працівників залежить від галузі діяльності. Керівники повинні враховувати специфіку діяльності своєї організації та періодично здійснювати моніторинг потреб працівників [3]. М.Д. Прищак вважає, що для вдалого управління системою мотивації необхідне оновлення знань керівників у цій сфері. Дуже важливо, на думку автора, пам'ятати, що мотивація працівників є все ж індивідуальним процесом, бо кожна людина має різні поточні потреби, і їх не можна узагальнювати. Саме тому М.Д. Прищак стверджує, що для ефективного функціонування підприємства під час управління системою мотивації необхідно враховувати потреби кожної особистості [4].

**Актуальність дослідження.** У сучасних ринкових умовах одним із найважливіших завдань керівництва будь-якої компанії є виявлення та ефективне використання організаційних ресурсів. Основою ефективною діяльності підприємства є раціональна організація управління, а головним джерелом, двигуном і резервом будь-яких змін в організації постає людський ресурс. Головним завданням процвітання підприємства у глобальному світі стає максимальна ефективне використання потенціалу своїх працівників. Саме тому зараз відбувається переорієнтація сучасних технологій управління в бік мотивації, яка враховує особистісні мотиви працівників, а також неформальну структуру організації. Метою дослідження є виявлення проблем та особливостей щодо управління системою мотивації працівників та пошук можливих варіантів, які дають змогу покращити її діяльність.

**Виклад основного матеріалу.** Управління системою мотивації означає здійснення заходів щодо впливу на поведінку людини через призму її потреб та інтересів з метою досягнення суб'єктом управління поставлених цілей. Управління системою мотивації базується на вивченні мотиваційних профілів працівників та врахуванні їх для досягнення стратегічних цілей.

Мотиваційні профілі визначають поєднання унікальних рис характеру та інтересів людини.

Вдале та професійне управління системою мотивації принесе підприємству значні результати у вигляді збільшення прибутку та покращення його конкурентоспроможності на ринку.

На думку Д.В. Коврякова, управління системою мотивації праці підприємства складається з таких елементів:

1. Управління складом системи (формування мотивів діяльності та визначення стимулів діяльності);

2. Управління структурою системи (побудова ієрархії мотивів та вплив на них);

3. Інституційне управління системою (конкретна мотивація діяльності та формування обмеженої організаційної культури);

4. Управління побажаннями та інтересами (формування основних цінностей та моніторинг організаційної культури);

5. Інформаційне управління системою (формування знань про стимули та мотиви);

6. Управління порядком функціонування (коригування вибору стимулів та дій мотивів) [1, с. 32].

Є думка, що система стимулювання має враховувати розмаїття характерів та інтересів людей, що визначають поведінку людини. Для систематизації цього розмаїття застосовують типологічну концепцію російського психолога, доктора соціологічних наук, професора В.І. Герчикова. В основу його концепції закладено вплив різних мотивів трудової діяльності на поведінку працівника. За його теорією виділяють п'ять «чистих» мотиваційних типів: господарський, інструментальний, професійний, патріотичний, люмпенізований. Перші чотири типи поєднані в «клас досягнення». Останній – люмпенізований – тип являє собою клас уникнення. Кожна людина являє собою сполучення всіх або деяких мотиваційних типів у певній пропорції. Знаючи мотиваційний профіль працівників, можна скласти узагальнений мотиваційний профіль трудового колективу та розробляти відповідні мотиваційні програми для впливу на трудову поведінку та прогнозування такої поведінки.

Теорія психологічного контракту американського психолога Едгара Шейна зважає не тільки на різноманітність, але й на мінливість мотивів людини. Отже, мотиваційні профілі не є сталими, а змінюються залежно від ситуацій, в які потрапляють люди, а також від їхнього життєвого досвіду, очікувань і віку. Згідно з цією теорією, менеджери повинні вміти враховувати розмаїття ситуацій та індивідуальних особливостей працівників, негласно укладаючи при цьому «психологічний контракт» із працівником. Психологічний контракт – це набір очікувань двох сторін: з одного боку – працівника, який очікує певних винагород за свій внесок у виконання корпоративного завдання; з іншого – керівництво, яке також має певні очікування щодо вне-

ску працівника в досягнення успіху компанії та певні уявлення про винагороду відповідно до цього внеску. Зручність психологічного контракту полягає в тому, що його постійно переглядають, бо працівник може змінити свої пріоритети під час виконання завдання, на що компанія може оперативнo відреагувати та уникнути непорозуміння на кінцевому етапі.

Е. Шейн виділив вісім основних цінностей в роботі працівників і назвав їх «кар'єрними якорями», визначивши для кожного якоря свою мотивацію та вважаючи кожний своєрідною «статтею» психологічного контракту.

Статті психологічного контракту не формуються в явному вигляді й іноді можуть навіть не усвідомлюватися сторонами (табл. 1).

Сьогодні важливим є розуміння актуальних потреб персоналу, володіння керівником або менеджером ыз персоналу знаннями психологічних факторів мотивації професійної діяльності [6, с. 31].

Із появою у 90-х рр. ХХ ст. теорії емоційної компетентності, пов'язаної з ім'ям Д. Гоулмана, до вимог керівника щодо рівня його психологічних знань постали вимоги до рівня його EQ – емоційного інтелекту, необхідного для керування власною поведінкою та емоціями і поведінкою інших людей.

Водночас американський психолог, розробник теорії модифікації поведінки Б. Скіннер продемонстрував у своїх роботах, що поведінка людини може бути змінена без допомоги психоаналітичних пояснень. Таке твердження має практичне значення, адже керівники не мають ні часу, ні досвіду для того, щоби проводити психоаналіз своїх підлеглих, навіть якщо це є ефективним. Фундаментальні основи модифікації поведінки використовуються більшою чи меншою мірою в багатьох організаціях, що застосовують принципи Performance Management (менеджмент виконання, управління результативністю) [7, с. 138].

Принцип умотивованості як принцип організаційного розвитку підприємств передбачає під час обґрунтування концепції організаційного розвитку та її реалізації враховувати мотиваційний аспект організаційної взаємодії. Система управління формує мотиваційний складник як у процесі формування, так і в процесі реалізації концепції організаційного розвитку підприємств [8, с. 230].

Д. Пінк вважає, що система мотивації є операційною системою. «Суспільство, подібно до комп'ютера, має операційну систему – набір здебільшого прихованих інструкцій і протоколів, на яких будується вся взаємодія всередині системи». Він формулює сутність трьох версій мотиваційних операційних систем в їх еволюційній послідовності. «Перша людська операційна система Мотивація 1.0 була призначена насамперед для виживання, розглядала людину як біологічну істоту, в якій фізіологічні потреби є

**«Статті психологічного контракту» для різних ціннісних орієнтацій працівника [5, с. 45]**

<b>«Кар’єрний якір» працівника</b>	<b>Можливості мотивації з боку керівництва</b>
<i>Техніко-функціональний, тобто</i> зацікавленість у тому, щоб стати професіоналом у роботі, потреба в спілкуванні з такими ж фахівцями, гордість від свідомості свого професіоналізму	Постановка нових професійних завдань. Управління професійною кар’єрою в межах організації. Організація підвищення кваліфікації
<i>Загальне</i> керівництво, тобто прагнення до загального керівництва і контролю інших, розвинене почуття відповідальності і вміння організувати людей на виконання спільної справи	Доручення щодо управління певним проектом. Організація робіт у малих групах. Визнання заслуг керівництвом та колективом
<i>Самостійність і незалежність</i> , тобто бажання виконати роботу в своєму стилі, важлива власна оцінка якості і термінів виконаної роботи	Мінімізація контролю. Розширення повноважень і сфер діяльності. Обмеження функцій загального управління і постійного прийняття групових рішень
<i>Почуття безпеки і стабільність</i> , тобто можливість збереження стабільної роботи на тривалий термін; добре працюють в команді; не схильні до ризику та інновацій	Традиційність і відсутність ризику у трудових функціях. Довгострокові проекти. Пропозиція нових завдань у вже відомих проектах
<i>Підприємницька жилка</i> , тобто прагнення створювати нові ділові підприємства; розроблення свого бачення справи і його втілення; застосування раціоналізаторської і творчого підходу; добре працюють у команді	Постановка завдань по створенню нових продуктів, освоєння ринків, створенню спілок. Залучення до розробки загальної стратегії проекту, особливо на стадії запуску. У міру завершення одного проекту відразу ж залучати до нового проекту
<i>Прагнення бути корисним і відданість справі</i> , тобто прагнення допомагати іншим; люблять вчити і консультувати інших	Розширення комунікативного функціоналу. Залучення до наставництва та консультування нових співробітників. Включення в реалізацію корпоративних заходів
<i>Випробування сил в чистому вигляді</i> , тобто прагнення відчувати себе, вирішуючи при цьому нові для себе професійні й особистісні завдання; готовність взяти на себе важкі завдання	Постановка різноманітних і нових для організації завдань. Обмеження в термінах виконання будь-яких проектів. Залучення в критичних ситуаціях
<i>Стиль життя</i> , тобто слідування власним, ідеальним уявленням про професійні обов’язки; важливий баланс між роботою та особистим життям	Надання гнучкого робочого графіка. Дистанційні форми звітності. Оцінка їх роботи за результатом (не за часом, проведеним в офісі). Позначення чіткого терміну виконання завдань. Мінімізація відраджень

провідними у визначенні діяльності. Її спадкоємиця – система Мотивація 2.0 – була побудована на основі зовнішніх нагород і покарань (система «батога і пряника»). Вона прекрасно підходила для виконання рутинних завдань, типових для ХХ століття. Але в ХХІ столітті система Мотивація 2.0 показала свою несумісність із тим, як ми організуємо свою діяльність, що ми думаємо про свою діяльність і в яких умовах ми здійснюємо свою діяльність. Мотивація 2.0 вважала, що люди також реагують на нагороди і покарання, які виходять із зовнішнього оточення. Мотивація 3.0, оновлення, якого ми так потребуємо, допускає, що у людей є і третя рушійна сила – потреба вчитися, творити і змінювати на краще навколишній світ [9, с. 208].

Для того щоб управлінські рішення були ефективними, необхідно періодично проводити оцінювання матеріального стимулювання працівників на підприємстві. Саме так буде можливість виявити найбільш проблемні аспекти системи мотивації, сфокусуватися на їх вирішенні та відновити ефективну роботу організації.

Дуже важливим аспектом є використання комбінованих моделей для оцінки матеріального стимулювання в системі мотивації, бо це дає можливість синтезувати можливі рішення [2, с. 277].

Під час формування системи мотивації необхідно розглядати в комплексі нематеріальну і матеріальну мотивацію. Важливою умовою є періодичний моніторинг задоволеності потреб працівників. Частіше за все базові потреби (фізіологічні) можливо задовольнити матеріальною мотивацією, а вже потреби більш високого рівня (визнання, самореалізація) потребують заходів нематеріальної мотивації. Саме тому важливо здійснювати аналіз задоволеності потреб працівників. На основі проведеного аналізу можливо розробити актуальну систему мотивації працівників, яка буде дієвою та принесе результат. Хоча розроблення такої системи може зайняти певний час, вона все одно принесе набагато більше результату, ніж застаріла, нефункціонуюча система мотивації [10, с. 58–60].

Підсистема мотивації персоналу є однією із функціональних підсистем системи управління



персоналом. Керівництво організації повинно володіти основами теорії мотивації для ефективного управління поведінкою персоналу та організації. Дуже актуальною нині є концепція HR-менеджменту. Відповідно до цієї концепції на перше місце виходить персонал організації, а саме управління ним, його розвиток, управління винагородою, формування відносин у колективі та командного духу.

Важливо використовувати на практиці й досвід світових лідерів. Найпрогресивнішими системами мотивації є американська, японська, німецька, французька та шведські моделі. Кожна з них має свої певні особливості. Так, американська модель більше сфокусована на високій кваліфікації та прояві ініціативи. Французька модель за допомогою бальної оцінки індивідуалізує оплату праці. У японській моделі важливим є стаж роботи, що свідчить про відданість працівників певній компанії. Для шведської моделі характерна солідарна заробітна плата, а для німецької – соціальні гарантії.

Основною проблемою сучасних керівників є те, що вони намагаються адаптувати зарубіжний досвід на свій лад без проведення певних змін і тому не мають бажаних результатів. Зарубіжний досвід можливо використовувати як базу, але не як готовий продукт [11, с. 499–501].

У великих компаніях виникають проблеми з управлінням системою мотивації через значну розгалуженість та ієрархічність структури управління. Цікавий підхід щодо вирішення цієї ситуації запропонував В.І. Зацерковний. Працівники великих компаній рідко залучаються до виконання проектів чи завдань понад свої обов'язки, бо не отримують належної мотивації. Через значну складність для керівника організації контролювати процес виконання проекту він не може належним чином оцінити внесок кожного працівника, що надалі приводить до втрати мотивації. Саме тому автор запропонував використовувати MS Project Online для покращення управління системою мотивації працівників. На першому етапі керівник організації визначає основні результати, яких необхідно досягнути та винагороду за докладені зусилля. Далі функціональний менеджер деталізує поставлені цілі, а керівник проекту, який безпосередньо контактує з працівниками, вже визначає конкретний перелік завдань, які повинні виконати працівники, та ресурси для покриття мотивації. Ці ресурси узгоджуються з функціональним менеджером та передаються керівнику організації для ухвалення. На другому етапі працівники через MS Project Online отримують перелік завдань, де також вказано, яку винагороду можуть отримати працівники, залежно від якості та тривалості виконання роботи. І вже на третьому етапі працівники звітують щодо виконання завдання. Спочатку керівник проекту перевіряє належність виконання завдання та ставить кожному працівникові оцінку відповідно до встановлених

критеріїв. Потім він формує звіт та надсилає його функціональному менеджеру, який перевіряє достовірність зіставлення затрачених зусиль та винагороди. І в кінці працівники отримують винагороду відповідно до своєї причетності до проекту. Такий метод дає змогу оперативно керувати системою мотивації та підтримувати її на функціонуючому рівні [12, с. 106–108].

Для розроблення ефективної системи мотивації дуже важливим є проектування компенсаційного пакету, який надає працівникам певні виплати, винагороди, заохочення та блага. Компенсаційний пакет складається з трьох складників: основна оплата праці, додаткова та соціальний пакет [13, с. 243].

Спочатку на підприємстві формується певна компенсаційна політика, потім розробляється компенсаційна стратегія, яка повинна узгоджуватися із загальною стратегією підприємства, й надалі вже створюється компенсаційний пакет. Компенсаційний пакет є важливою складовою частиною процесу управління системою мотивації працівників, бо під час його проектування відбувається безпосередня взаємодія власників (топ-менеджерів) та працівників підприємства (рисунок 1).

Так, власники та топ-менеджери мають свої певні інтереси та цілі, вони контролюють результати діяльності та приймають рішення щодо створення компенсаційного пакета. Також на підприємстві відбувається організація мотиваційного моніторингу, щоб дослідити потреби та очікування персоналу, визначити рівень розвитку соціально-трудових відносин. Під час прийняття рішень, що задовольняють як власників, так і персонал, здійснюється внесення змін до корпоративних документів (колективного договору, положення про оплату праці, положення про преміювання та ін.). Ще дуже важливо враховувати вплив зовнішнього конкурентного середовища на проектування компенсаційного пакета. Компенсаційний пакет повинен бути конкурентоспроможним, тому власники повинні за допомогою ринкових оглядів дізнаватися, яка ситуація склалася в конкурентів, та враховувати її під час розроблення компенсаційного пакета. Після взаємодії всіх цих чинників здійснюється проектування компенсаційного пакета. Далі відбувається моніторинг ефективності компенсаційної політики. Якщо вона ефективна, вносяться зміни до корпоративних документів, а якщо ні, то все починається спочатку (узгодження інтересів власників та персоналу).

**Висновки** з проведеного дослідження. Управління системою мотивації працівників є дуже складним та багатограним процесом. Все більше керівників починають розуміти важливість побудови дієвого механізму мотивації та необхідність його періодичного моніторингу. Але деякі організації продовжують використовувати примітивні заходи мотивації, які не приносять бажаних результатів. Причиною цього є заста-



**Рис. 1. Цикл управління системою мотивації персоналу**

*Джерело: розроблено автором на основі даних [14. с. 129]*

ріла теоретична та практична база керівників із питання мотивації. Дуже важливо враховувати цикл управління системою мотивації працівників. Запропонований цикл наочно відображає процес управління системою мотивації та те, як його можливо вдосконалити. Власники та топ-менеджмент розробляють загальну стратегію та вибирають мету діяльності підприємства. Водночас персонал має свої інтереси та очікування. Для узгодження цілей власників та очікувань персоналу доцільно здійснювати мотиваційний моніторинг, щоб мати достовірну інформацію. Підприємство не може впливати на зовнішнє конкурентне середовище, але може його враховувати та підлаштовуватися під нього. Тільки після врахування всіх перерахованих складників можливо створити дієвий компенсаційний пакет. Але створення пакета не означає, що управління системою мотивації покращилося. Щоб оцінити ефект від здійснених заходів, необхідно проводити моніторинг ефективності компенсаційної політики та після результатів приймати остаточні рішення.

Отже, управління системою мотивації посідає значне місце в управлінні підприємством загалом та потребує значно більшої уваги, ніж отримує, бо тільки за належного управління системою мотивації можливо розраховувати не тільки на ефективний розвиток підприємства, а й на ведення ним інноваційної діяльності, що є важливою умовою сучасних реалій. Підприємствам для збільшення обсягів виробництва та покращення свого становища на ринку необхідно переосмислити своє ставлення до персоналу як одного з найголовніших ресурсів організації. Дуже важливим є перегляд механізму управління системою мотивації праці: виявлення основних складників, з'ясування принципів управління, закономірностей. Тільки удосконалив управління мотивацією праці можливо налагодити ефективну діяльність підприємства.

Перспективи подальших досліджень полягають у аналізі та оцінці дієвості управління системою мотивації працівників на українських підприємствах.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ковряков Д.В. Управление системой мотивации персонала: на примере российского металлургического производства: диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05 [Место защиты: Санкт-Петербург. гос. ун-т]. Санкт-Петербург, 2009. 197 с.
2. Костін Д.Ю. Методичні аспекти оцінки матеріального стимулювання в системі мотивації на підприємствах електроенергетики /Бізнес Інформ. 2017. № 9. С. 273–278.
3. Джур О.Є. Мотивація в системі управління конкурентоспроможністю підприємств космічної галузі / Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2017. Т. 22, Вип. 10. С. 118–122.

4. Прищак М.Д. Психологія управління в організації : навч. посібник – [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2016. 150 с.
5. Carol Kennedy. Guide to the Management Gurus (5th Edition), 2012. 368 p.
6. Мельман В.О. Комплексна система мотивації персоналу в умовах проектної діяльності / Комунальне господарство міст. Сер. : Економічні науки. 2014. Вип. 115. С. 31–34.
7. Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: монографія. -Київ : НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського». С. 138.
8. Бутка М.П. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. та ін. Київ. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
9. Пінк Д. Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує; пер. з англ. Харків, 2016. 208 с.
10. Слоновьський М.В. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління / Ефективність державного управління. 2018. Вип. 1. С. 56–61.
11. Телишевська Л.І. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві / Молодий вчений. 2018. № 7(2). С. 498–502.
12. Зацерковний В.І. Впровадження системи мотивації учасників проектного управління компанії з використанням MS Project Online / Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Серія : Нові рішення в сучасних технологіях. 2017. № 23. С. 105–110.
13. Крупський О.П., Методика розробки соціального пакету в українських компаніях в сучасних умовах /Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки. 2010. №. 26 (1). С. 242–247.
14. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент : підручник Київ. : КНЕУ, 2014. 479 с.

#### REFERENCES:

1. Kovryakov D.V. Upravlenie sistemoy motivatsii personala: na primere rossijskogo metallurgicheskogo proizvodstva [Management of motivation system: on the example of Russian metallurgical production]: the dissertation of the candidate of economic sciences: 08.00.0; Place of protection: St. Petersburg. state University. – St. Petersburg, 2009. 197 p.
2. Kostin D.Yu. Metodichni aspekti ocinki materialnogo stimulyuvannya v sistemі motivatsiyi na pidpriemstvah elektroenergetiki [The Methodical Aspects of Material Stimulation in the Motivation System at Enterprises of Electricity Industry.] Business Inform. 2017. № 9. С. 273–278.
3. Dzhur O.Y. Motivaciya v sistemі upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpriemstv kosmichnoyi galuzi [Motivation in the control system of competitiveness of the enterprises of the space industry] Bulletin of Odessa National University. Series: Economics. 2017. V. 22, no. 10. P. 118–122.
4. Prysach, N.D. and Lesko, A.Y. Psykholohiia upravlinnia v orhanizatsii [Psychology of management in the organization], VNTU, Vinnytsia, Ukraine. 2016 P. 150.
5. Carol Kennedy. Guide to the Management Gurus (5th Edition), 2012. – 368 p.
6. Melman V.A. Kompleksna sistema motivatsiyi personalu v umovah proektnoyi diyalnosti [A personnel motivation complex system under project activity] City utilities: Economic sciences. 2014. Issue. 115. P. 31–34.
7. Gavrish O.A. Tehnologiyi upravlinnya personalom [HR technologies].: Monograph -Kiev: NTUU “KPI named after Igor Sikorsky” P. 138.
8. Butko M.P. Strategichnij menedzhment [Strategic management.] [Text] textbook. allowance. / Under the total. ed. Butko M.P. M.: “Center for Educational Literature”, 2016. 376 p.
9. Daniel H. Pink Divovizhna pravda pro te, sho nas motivuye [Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us] Paperback – April 5, 2011. P. 288.
10. Slonovsky. M. Motivaciya yak osnovnij princip rozvitku lyudskih resursiv sistemi publichnogo upravlinnya [Motivation as the main principle of human resources development in the public administration system] Public Administration Efficiency – 2018. Issue. 1. P. 56–61.
11. Telishevskaya L.I., Motivaciya pracivnikiv v sistemі upravlinnya personalom na pidpriemstvi [Motivation of employees in the personnel management system at enterprise] Young scientist. 2018. No. 7 (2). P. 498–502.
12. Zatserkovnyi V. Vprovadzhennya sistemi motivatsiyi uchasnikiv proektnogo upravlinnya kompaniyi z vikoristannyam MS Project Online [ Implementation of motivation system for project team using Ms Project Online ] Bulletin of the National Technical University “Kharkov Polytechnic Institute”. Series: New Solutions in Modern Technologies. 2017. No. 23. P. 105–110.
13. Krupsky A.P. Metodika rozrobki socialnogo paketu v ukrayinskih kompaniyah v suchasnihi umovah [A methodology of a social package formation in Ukrainian companies in modern conditions] Collection of scientific papers of Cherkasy State Technological University. Ser. : Economic sciences. 2010. Issue. 26 (1). P. 242–247.
14. Kolot, A.M. Motivacijnij menedzhment: pidruchnik [Motivation management: a textbook] M.: KNEU, 2014. 479 p.