

УДК 331.101.3:658

О.В. Гречуха

О.В. Захарова, проф., д-р екон. наук

Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, Україна

Обґрунтування вибору результативного методу мотивації персоналу

Обґрунтовано доцільність більш глибокого дослідження підходів до обґрунтування вибору результативного методу мотивації персоналу. Проаналізовано переваги та недоліки основних видів мотивації персоналу, доцільні межі використання кожного методу. Обґрунтовано систему індикаторів результативності обраних методів мотивації персоналу. Для кожного показника здійснено економічну інтерпретацію щодо впливу мотиваційних інструментів на динаміку значень ключових трудових показників.

мотивація, управління персоналом, підприємство, результативність

О.В. Гречуха

О.В. Захарова, проф. д-р екон. наук

Черкасский государственный технологический университет, г. Черкассы, Украина

Обоснование выбора результативного метода мотивации персонала

Обоснована целесообразность более глубокого исследования подходов к обоснованию выбора результативного метода мотивации персонала. Проанализированы преимущества и недостатки основных видов мотивации персонала, целесообразные границы использования каждого метода. Обоснована система индикаторов результативности выбранных методов мотивации персонала. Для каждого показателя осуществлена экономическая интерпретация влияния мотивационных инструментов на динамику значений ключевых трудовых показателей.

мотивация, управление персоналом, предприятие, результативность

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується затяжною суспільно-політичною та фінансово-економічною кризою, вихід із якої серед іншого можливий завдяки стабілізації та оздоровлення діяльності головного її елемента – суб'єкта господарювання незалежно від виду й спрямованості його функціонування, розміру та місця розташування. При цьому процес досягнення ефективності діяльності суб'єктів господарювання має як економічний, так і соціальний ефект через те, що буде сприяти скороченню рівня безробіття населення і, у першу чергу, молоді, зростанню рівня його економічної активності та зайнятості, збільшенню податкових потоків до державного бюджету та надходжень до відповідних фондів соціального забезпечення, покращенню екологічної ситуації у регіонах й задоволенню всієї сукупності потреб населення країни. Саме тому заходи, спрямовані на всебічне забезпечення ефективної діяльності українських суб'єктів господарювання, мають першочергове значення для збалансування інтересів всіх учасників ринкових відносин – органів регіональної та національної влади, представників бізнесових й ринкових структур, найманих працівників, що буде мати відповідні позитивні соціально-економічні наслідки для економіки країни.

Найбільш цінним і перспективним ресурсом у діяльності будь-якого підприємства є персонал з його професійними знаннями, вміннями, практичними навичками й потенційно можливим рівнем їх нагромадження і розвитку в майбутньому. Проте чи буде все це максимально використано на користь підприємства залежить від багатьох чинників, головним з яких виступає дієвість запровадженої системи мотивації. За умови чіткого розуміння працівником того, що керівництво про нього турбується, створює гідні умови праці, забезпечує всі можливості для професійного й особистісного розвитку, використовує справедливую систему оплати праці відповідну

© О.В. Гречуха, О.В. Захарова, 2017

його зусиллям, досягненням й нагромадженим знанням ступінь його лояльності до підприємства буде постійно зростати, а сам він буде прагнути до максимальної продуктивної віддачі та підвищення ступеня інноваційності власних професійних рішень і дій.

Водночас керівництво більшості суб'єктів господарювання не вбачає в системі мотивації провідної ролі у забезпеченні ефективності їх діяльності, в наслідок чого здебільшого використовує застарілі неефективні методи мотивації або недостатню кількість мотивуючих інструментів. При цьому досить важливою проблемою слід також вважати поверхневе застосування менеджерами з персоналу мотиваційних інструментів без здійснення попереднього обґрунтування доцільності та результативності кожного з них для різних категорій персоналу при досягнутому рівні розвитку та поточному фінансово-економічному стані підприємства. Тому в сучасних умовах особливої актуальності набуває процедура обґрунтованого вибору тих методів й інструментів мотивування персоналу, які дозволять оптимізувати зусилля керівництва підприємства для досягнення максимальної продуктивної віддачі з боку найманих працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорія мотивації персоналу є достатньо дослідженою та розвинутою як зарубіжними, так і українськими науковцями. Так, у працях А. Колота, О. Крушельницької й Д. Мельничука закладено базові основи створення мотиваційного механізму на українському підприємстві [6; 8]. П. Армстонг, В. Дикань, К. Ковальська і Р. Рак розглядають мотивацію як один із дієвих інструментів стратегічного розвитку підприємства та акцентують увагу на необхідності застосування новітніх підходів до активізації діяльності персоналу [1; 2; 5]. Г. Іванченко висвітлює особливості та обґрунтовує доцільність використання нематеріальних методів мотивації персоналу до результативної праці [4]. Д. Поліщук, Я. Качмарик, В. Яковенко і В. Куделя аргументовано доводять, що саме мотивація виступає рушійною силою підвищення продуктивності праці та фінансово-економічної результативності функціонування підприємства [9; 11]. Е. Комаров і Ю. Спепанцова довели доцільність здійснення обов'язкових вимірювань рівня стимулювання та мотивації персоналу, результати яких мають бути покладені в основу подальшого прийняття ефективних управлінських рішень [7; 10]. Водночас недостатньо висвітленими залишаються питання щодо встановлення доцільності використання різних методів мотивації в сучасних умовах діяльності суб'єктів господарювання з метою підвищення рівня продуктивності праці й ступеня інноваційності діяльності персоналу.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування вибору результативного методу мотивації персоналу підприємства.

Виклад основного матеріалу. Завдяки достатньому рівню розвитку теорії мотивації, виокремлюються різні підходи до конкретизації сутності та видів цього поняття. Більшість науковців сходиться на думці, що мотивація представляє собою процес цілеспрямованого впливу на поведінку людини для досягнення особистих, групових і суспільних цілей [4-11]. При цьому важливу роль у цьому процесі відіграє той стимул-подразник, який було обрано в якості основного мотиваційного інструменту забезпечення очікуваних професійних дій працівників. Залежно від цього виокремлюються різні види мотивації персоналу, кожен з яких має свої переваги, недоліки й відповідні межі використання, дотримання яких дозволить природним шляхом спонукати персонал працювати більш ефективно й результативно (табл. 1).

Таблиця 1 – Переваги та недоліки основних видів мотивації персоналу

Вид мотивації	Переваги	Недоліки	Межі використання
Матеріальна	Найбільш результативний метод мотивації, що базується на тісному зв'язку між досягненнями і грошовим заохоченням	Через прагнення працівників до зростання рівня доходу можливі ризики скорочення якості праці, непорозумінь у колективі	Обмеженнями для використання методу є обрана підприємством політика всебічного заощадження, фінансовий кризовий стан
Моральна	Не потребує значних фінансових витрат при високій віддачі персоналу	Потребує визначення дієвих для кожного працівника інструментів впливу	Може бути використаним на підприємстві будь-якої сфери діяльності
Трудова	Активізація творчості та креативності персоналу через виконання завдань	Ризик невідповідності компетентності персоналу важкості завдань і робіт	Рекомендований для інноваційних підприємств, що прагнуть до розвитку
Статусна	Активізація лідерських якостей працівників, дія кадрового резерву	Ризик демотивації трудової поведінки лідерів через нереалізовані амбіції	Обмежене використання на малих підприємствах через кількість посад
Нормативна	Трансформація поглядів працівників, лояльність і довіра до керівництва	Ризик надмірного впливу, неприйняття працівником ідеології підприємства	Метод є універсальним і підходить для усіх типів підприємств
Примусова	Чіткість та вчасність виконання завдань і робіт, висока дисципліна	Ризик звільнення перспективних працівників через надмірний контроль, стрес	Може бути застосованим протягом нетривалого періоду часу як подразник
Стимулююча	При мінімумі грошових витрат створює у працівника відчуття значущості	Складність виявлення та ідентифікації внутрішніх мотивів персоналу	Керівний склад підприємства має мати стратегічне бачення розвитку
Внутрішня	При відповідності очікувань дійсності працівник працює з повною віддачею	Невчасне визначення очікувань працівника посилить його демотивацію	Застосування методу має бути заснованим на психологічному підґрунті
Зовнішня	Підвищення ефективності праці, розкриття потенціалу працівника	Невірний вибір мотиваційних інструментів посилить демотивацію	Орієнтація не на окрему людину, а на трудовий колектив в цілому
Позитивна	Підвищення якості праці, виконання особливо складних завдань	Без ефективного контролю може спостерігатися скорочення результатів	Керівництво має розглядати інвестування у персонал як умову розвитку
Негативна	Колектив знаходиться у тонусі, працівники вчасно виконують завдання	Страх покарання блокує мозкову діяльність та веде до помилок у роботі	Може бути застосованим протягом нетривалого періоду часу як подразник

Джерело: розроблено авторами.

Водночас, при виборі доцільного методу мотивації, керівництву слід акцентувати увагу на тому, що трудовий колектив є живим організмом, що складається з окремих особистостей, кожна з яких має певні очікування, професійні прагнення та цілі, бачення власного кар'єрного зростання. Так, один і той же інструмент мотивації, що є дуже ефективним для одного працівника, може не здійснювати ніякого позитивного впливу на трудову поведінку іншого учасника трудового колективу, або навіть навпаки – його застосування буде мати негативні наслідки. Саме тому керівництво підприємства має постійно здійснювати моніторинг потреб і очікувань працівників, на основі чого має бути сформованою цілісна система найбільш дієвих мотиваційних інструментів для певного колективу, комплексне застосування яких буде сприяти підвищенню результативності діяльності підприємства через задоволення професійних й особистісних потреб кожного без виключення працівника.

Саме тому у процесі формування системи дієвих мотиваційних інструментів має бути враховано три основних підходи (рис. 1).



Рисунок 1 – Основні підходи до формування системи мотиваційних інструментів

Джерело: розроблено авторами.

По-перше, при виборі методів мотивації необхідно сконцентруватись на оптимальному співвідношенні позитивних і негативних мотиваційних інструментів, тобто безпосередньо стимулів і засобів покарання, чергування або одночасне використання яких буде сприяти підвищенню рівня продуктивності праці при дотриманні проектних термінів й збереженні високої якості виготовленої продукції або наданих підприємством послуг. По-друге, досягти результативності будь-якого методу мотивації можливо лише за умови розуміння працівником цінності праці на даному підприємстві. Якщо такого розуміння не існує, то утримати на підприємстві таку людину навіть дуже високими матеріальними стимулами на тривалий час не вдасться, а тому виявляється недоцільно це робити, так як будь-які інвестиції у її розвиток не принесуть очікуваної віддачі і будуть фактично втраченими. По-третє, ефективність вибору мотиваційних інструментів залежить від ступеня обізнаності менеджерів по персоналу підприємства про реальні професійні очікування й прагнення персоналу, бачення кар'єрного зростання кожного перспективного працівника, чого можливо досягти виключно шляхом систематичного тісного контакту менеджера по персоналу з кожним членом трудового колективу. При цьому менеджер має мати не лише високий рівень професійної компетентності, а й достатньо розвинені психологічні й емоційні вміння, що дозволить вчасно встановити саме той мотиваційний інструмент, який дозволить кожному працівнику досягти максимального рівня продуктивності праці.

Дуже важливим моментом дослідження також виступає оцінка ступеня результативності обраних методів й інструментів мотивації, здійснити яку пропонується за результатами аналізу динаміки значень у часі основних трудових показників функціонування підприємства (табл. 2).

Таблиця 2 – Індикатори результативності обраної на підприємстві системи мотивації персоналу підприємства

Показник	Методика розрахунку	Економічна інтерпретація
1	2	3
Продуктивність праці	$ПП = \frac{Q}{\bar{Ч}}, \quad ПП = \frac{Q}{\Phi},$ <p>де Q – обсяг продукції або вартість наданих послуг за певний період часу, грош. або нат. од.;</p> <p>Ч – чисельність робітників або працівників підрозділу або підприємства у цілому, осіб;</p> <p>Φ – фонд робочого часу, люд.-год. або люд.-дн.</p>	Досягнутий рівень показника є одним з визначальних індикаторів результативності й ефективності впроваджених систем стимулювання і мотивації (як матеріальної, так і нематеріальної), організації та оплати праці на підприємстві
Коефіцієнт плинності молодих працівників (у віці до 30 років) зі стажем роботи на даному підприємстві до двох років	$K_{пл.м} = \frac{Ч_{зм}}{\bar{Ч}_{фм}},$ <p>де Ч_{зм} – число молодих працівників зі стажем роботи до двох років на даному підприємстві, що звільнилися з причин плинності у звітному періоді, осіб;</p> <p>$\bar{Ч}_{фм}$ – фактична середньооблікова чисельність молодих працівників зі стажем роботи до двох років на підприємстві, осіб</p>	Скорочення значення показника у динаміці буде свідчити про впровадження дієвих заходів щодо підвищення мотивації персоналу, закріплення молодих кадрів і підвищення ступеня їх лояльності до підприємства, омолодження персоналу й зростання продуктивності праці, підвищення рівня інноваційності рішень та заходів
Коефіцієнт плинності перспективних працівників (у професійний розвиток яких протягом трьох останніх років було інвестовано кошти)	$K_{пл.п} = \frac{Ч_{пз}}{\bar{Ч}_{со}},$ <p>де Ч_{пл} – чисельність перспективних працівників, звільнених за причинами плинності, осіб;</p> <p>$\bar{Ч}_{со}$ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб</p>	Механізм плинності є інструментом оновлення та омолодження персоналу і може вважатися позитивним явищем за умови його незначного рівня (не більше 3%) та прийняття замість вибухливих працівників фахівців із потенційно більшими можливостями й досвідом практичної роботи, високою мотивацією на досягнення поставлених цілей
Коефіцієнт використання робочих місць у найбільш завантажену зміну	$K_{зз} = \frac{Ч_{\max}}{M_p} \quad \text{або} \quad K_{зз} = \frac{T_{\max}}{M_p \times D_p},$ <p>де Ч_{max} – чисельність робітників, які відпрацювали у найбільш завантажену зміну, осіб;</p> <p>T_{max} – фонд робочого часу робітників, відпрацьованого у найбільш завантажену робочу зміну, люд.-дн.;</p> <p>M_p – число робочих місць у підрозділі, од.;</p> <p>D_p – число робочих днів у досліджуваному періоді, дн.</p>	K _{зз} =1 – обґрунтований рівень організації виробництва за умови відсутності можливостей для перспективного розвитку; K _{зз} <1 – наявність як позитивних тенденцій (розширення зон діяльності, сполучення професій завдяки впровадженню дієвої системи мотивації і стимулювання), так і негативних тенденцій нестачі персоналу та низького попиту на продукцію
Рівень укомплектованості персоналом	$Y_{пн} = \frac{Ч_n}{M_p},$ <p>де Ч_n – чисельність персоналу у підрозділі, осіб;</p> <p>M_p – число робочих місць у підрозділі, од.</p>	Y _{пн} =1 – повна забезпеченість наявних робочих місць персоналом без його розвитку; Y _{пн} >1 – багатозмінний режим праці або низький рівень забезпеченості робочими місцями; Y _{пн} <1 – розширення зон діяльності, багатостататне обслуговування та сполучення професій завдяки впровадженню дієвої системи мотивації персоналу
Коефіцієнт зростання	$K_{зн} = \frac{\overline{3П_1} - \overline{3П_0}}{I_{лк}},$	Зростання значення показника буде свідчити про підвищення

Продовження табл. 2

1	2	3
середньої заробітної плати за рахунок інвестування у людський капітал	де $\overline{ЗП}_0, \overline{ЗП}_1$ – середня заробітна плата працівників до та після здійснення інвестування у людський капітал, грн.; $I_{лк}$ – обсяг коштів, які було інвестовано у людський капітал, грн.	рівня соціальної складової ефективності інвестування та має супроводжуватися посиленням лояльності працівників до підприємства, зростанням рівня їх мотивації
Коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати керівників і робітників підприємства	$K_{спз} = \frac{8}{\overline{ЗП}_{кер} / \overline{ЗП}_{роб}}$ де $\overline{ЗП}_{кер}$ – середня заробітна плата керівників підприємства, грн.; $\overline{ЗП}_{роб}$ – середня заробітна плата робітників підприємства, грн.; 8 – загальноприйнятий у світовій практиці норматив, відповідно до якого середня заробітна плата керівників не має бути більшою, ніж 8 середніх заробітних плат робітника	$K_{спз}=1$ – достатній рівень матеріальної мотивації, що формує умови для відданої праці й розвитку, забезпечує здоровий морально-психологічний клімат; $K_{спз}>1$ – керівний склад персоналу не буде мати достатньої мотивації для підвищення результативності своєї праці; $K_{спз}<1$ – різке скорочення мотиваційного спонукання робітників до підвищення результатів праці
Питома вага працівників, що одержали за свою працю матеріальну винагороду	$d_{мв} = \frac{Ч_{мв}}{Ч_{об}}$ де $Ч_{мв}$ – чисельність працівників, які протягом звітного періоду отримували різні види матеріальної винагороди, осіб	Зростання значення показника буде свідчити про покращення фінансових можливостей підприємства, дотримання стратегії перспективного розвитку, дієвим інструментом якої є забезпечення високої мотивації
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати	$K_{спт} = \frac{T_{пт}}{T_{зп}} \times 100\%$ де $T_{пт}$ – темпи зростання продуктивності праці, %; $T_{зп}$ – темпи зростання середньої заробітної плати, %	$K_{спт}=1$ – не сприяє досягненню умов розширеного відтворення; $K_{спт}>1$ – умови для здійснення розширеного відтворення, покращення фінансово-економічних показників, підвищення компетенції працівників; $K_{спт}<1$ – непродуктивна перевитрата фонду оплати праці, що негативно позначається на мотиваційних очікуваннях персоналу
Питома вага робітників, які працюють в умовах, що не відповідають діючим санітарно-гігієнічним нормам	$П_{рн} = \frac{Ч_{рн}}{Ч_{об}}$ де $Ч_{рн}$ – чисельність робітників, які працюють в умовах, що не відповідають діючим санітарно-гігієнічним нормам, осіб	Скорочення рівня показника дозволить у перспективі не лише зменшити непродуктивні витрати та втрати робочого часу, а й підвищити рівень продуктивності праці за рахунок збільшення дії мотиваційної складової трудової поведінки

Джерело: систематизовано та доповнено авторами за даними [3, с. 56, 97, 100, 126, 129, 178, 233, 246]

Десять, обраних у роботі, показників виступають тими індикаторами, динаміка значень яких у часі дозволить запровадити на підприємстві якісний моніторинг результативності обраних методів мотивації та у оперативному режимі, за умов необхідності, стане підґрунтям прийняття управлінських рішень щодо необхідності здійснення відповідних коригувань та доцільних трансформацій обраної на підприємстві або у окремому підрозділі політики мотивації персоналу. Водночас слід враховувати той факт, що між моментом застосування певного мотиваційного інструменту та проявом відповідної реакції на нього всіх членів трудового колективу у більшості випадків може пройти досить тривалий час – від місяця до півроку, що не

відразу позначиться на значеннях обраних трудових показників. Тому доцільно запровадити практику щодо розрахунку рекомендованих показників щомісяця, а за умови отримання сталих тенденцій (як позитивних, так і негативних) зміни слід робити висновки та запроваджувати заходи, які дозволять швидко нейтралізувати негативну динаміку та посилити позитивний вплив. При цьому слід враховувати той факт, що ті чи інші види мотивації мають різну швидкість, силу та тривалість впливу на кінцевий результат праці людини, а отже і на трудові й фінансово-економічні показники функціонування підприємства. Так, застосування таких видів мотивації, як матеріальна, негативна або статусна дозволяє швидко, практично блискавично, отримати помітні результати, проте тривалість набутої позитивної реакції у часі є недовгою через високий ступінь звикання людини до таких заходів та постійного очікування нею нових кроків керівництва у тому ж напрямі. Натомість застосування інструментів моральної, внутрішньої та трудової мотивації не дають швидкого результату, проте отримані через певний час зрушення у трудовій поведінці працівника будуть закріплені у ній на досить тривалий період часу, тим самим створюючи умови для перспективного розвитку підприємства. Тому при обґрунтуванні вибору ефективних мотиваційних інструментів для конкретного трудового колективу доцільно комбінувати різні методи й підходи, що є у розпорядженні менеджерів по персоналу, враховуючи при цьому такі важливі й впливові аспекти, як індивідуальна реакція людини на певні зовнішні дії за умови їх збігання із її очікуваннями, створений морально-психологічний клімат у колективі та бажання особистості і надалі працювати у даному колективі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Результативність вибору методу мотивації персоналу прямим чином впливає на кінцеві результати діяльності підрозділу, тому цьому аспекту стратегічного розвитку підприємства керівництвом має приділятися достатньо уваги. При цьому при обґрунтуванні вибору методу мотивації персоналу, який би був ефективним і результативним в конкретних умовах діяльності підрозділу або підприємства в цілому, менеджери з персоналу мають брати до уваги сформульовані у роботі переваги, недоліки та межі використання кожного з можливих видів мотивації та підкріплювати ці висновки моніторингом запропонованих для цього індикаторів. Подальші дослідження мають бути спрямованими на обґрунтування тих мотиваційних інструментів, які можуть бути використаними для найбільш ефективного розв'язання конкретних виробничо-господарських завдань підприємства (зростання обсягу та якості продукції, підвищення ринкової ніші, набуття інноваційного характеру розвитку підприємства тощо).

Список літератури

1. Армстронг П.М. Практика управління человеческими ресурсами [Текст] / П.М. Армстронг. – М.: Питер, 2012. – 848 с.
2. Дикань В.Л. Стратегічне управління [Текст] / В.Л. Дикань. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
3. Захарова О.В. Аналіз трудових показників [Текст] / О.В. Захарова. – Донецьк: ДонНТУ, 2014. – 461 с.
4. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах [Текст] / Г.В. Іванченко // Економіст. – 2010. – №3. – С. 21–23.
5. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями [Текст] / К.В. Ковальська, Р.В. Рак // Формування ринкових відносин в Україні. – № 1. – 2010. – С.29–30.
6. Колот А.М. Мотивація персоналу [Текст] / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
7. Комаров Е.И. Измерение мотивации и стимулирование «человека работающего» [Текст] / Е.И. Комаров. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 251 с.
8. Крушельницька О.В. Управління персоналом [Текст] / О.В. Крушельницька, Д.Л. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
9. Поліщук Д.І. Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві [Текст] / Д.І.

- Поліщук, Я.Д. Качмарик // Науковий вісник НЛТУ. – 2011. – Вип. 21.8. – С. 209.
10. Степанцова Ю.М. Мотивація персоналу та важливість її вимірювання на вітчизняних підприємствах [Текст] / Ю.М. Степанцова // Сталій розвиток економіки. – № 3. – 2012. – С. 106–108.
 11. Яковенко В.Г. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення ефективності роботи підприємства [Текст] / В.Г. Яковенко, В.І. Куделя // Вісник НТУ «ХПІ». – 2014. – №32(1075). – С. 137–141.

References

1. Armstrong, P.M. (2012). *Praktika upravlenija chelovecheskimi resursami [The Practice of Human Resources Management]*. Moscow: Piter [in Russian].
2. Dykan', V.L. (2013). *Stratehichne upravlinnia [Strategic Management]*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
3. Zakharova, O.V. (2014). *Analiz trudovykh pokaznykiv [Human resource analysis]*. Donetsk: DonNTU [in Ukrainian].
4. Ivanchenko, H.V. (2010). Osoblyvosti vykorystannia nematerial'nykh stymuliv na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Features of using non-material incentives at domestic enterprises]. *Ekonomist – Economist*, 3, 21-23 [in Ukrainian].
5. Koval's'ka, K.V., Rak, R.V. (2010). Novi pidkhody do motyvatsii personalu v stratehichnomu upravlinni korporatsiiamy [New approaches of motivating staff in strategic management of corporations]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, 1, 29-30 [in Ukrainian].
6. Kolot, A.M. (2002). *Motyvatsiia personalu [Staff motivation]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
7. Komarov, E.I. (2014). *Izmerenie motivatsii i stimulirovaniia «cheloveka rabotajushhego» [Measurement of motivation and stimulation a "working person"]*. Moscow: INFRA-M [in Russian].
8. Krushel'nyts'ka, O.V. & Mel'nychuk, D.L. (2003). *Upravlinnia personalom [Human resource management]*. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].
9. Polischuk, D.I & Kachmaryk, Ya.D. (2011). Motyvatsiia iak chynnyk pidvyschennia produktyvnosti na pidpriemstvi [Motivation of labour as factor of increase the labour productivity on the enterprise]. *Naukovyj visnyk NLTU – Scientific Bulletin of UNFU*, Vol.21.8, 209 [in Ukrainian].
10. Stepantsova, Yu.M. (2012). Motyvatsiia personalu ta vazhlyvist' ii vymiriuvannia na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Motivation of staff and importance of its measurement at domestic enterprises]. *Stalyj rozvytok ekonomiky – Stable development of the economy*, 3, 106-108 [in Ukrainian].
11. Yakovenko, V.H. & Kudelia, V.I. (2014). Motyvatsiia personalu iak odyz z faktoriv pidvyschennia efektyvnosti roboty pidpriemstva [Staff motivation as one of the factors of increasing the efficiency of the enterprise]. *Visnyk NTU «KhPI» – Вісник НТУ «ХПІ»*, 32(1075), 137-141 [in Ukrainian].

Olesya Hrechukha

Oksana Zakharova, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)
Cherkasy State Technological University, Cherkasy, Ukraine

Choice Substantiation of Effective Method of Personnel Motivation

The purpose of the article is to justify the expediency of a deeper study of approaches to justifying the choice of an effective method of motivating staff at the enterprise. Analyze the advantages and disadvantages of the main types of staff motivation, the appropriate limits for the use of each method.

The system of indicators of efficiency of separate methods of personnel motivation is substantiated, which allows to comprehensively assessing the main components of the successful operation of the enterprise. These indicators include: labor productivity; coefficients of turnover of young and promising workers; the utilization rate of jobs in the most busy shift; the level of staffing; average wage growth rate due to investing in human capital; the ratio of the average monthly salary of managers and employees; the proportion of employees who received material rewards for their work; the ratio of the growth rates of labor productivity and wages; the proportion of employees working in conditions that do not meet the current sanitary and hygienic standards. For each indicator, an economic interpretation is made of the influence of motivational tools on the dynamics of the values of key labor indicators.

The effectiveness of the choice of the method of motivating the staff directly affects the final results of the department's activities, so this aspect of strategic development of the company management should be given enough attention.

motivation, personnel management, enterprise, effectiveness

Одержано (Received) 10.12.2017

Прорецензовано (Reviewed) 12.12.2017

Прийнято до друку (Approved) 15.12.2017