

Druker, P. F. *Entsiklopediya menedzhmenta* [Management Encyclopedia]. Moscow: Vilyams, 2004.

Druker, P. F. *Praktika menedzhmenta* [Practice of Management]. Moscow: Vilyams, 2000.

Milner, B. Z. *Teoriya organizatsii* [Organization Theory]. Moscow: Infra-M, 1998.

O'Konnor, Dzh. *Iskusstvo sistemnogo myshleniya. Neobkhodimyye znaniya o sisteme i tvorcheskoy podkhode k resheniyu problem* [The art of systems thinking. Essential knowledge about

the system and creative approach to problem solving]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2008.

Ponomarenko, V. S. *Stratehiya upravlinnia pidpriemstvom* [Strategy management]. Kharkiv: Osнова, 1999.

Riezanova, N. S. "Korporatyvne upravlinnia na porozhi XXI stolittia" [Corporate governance at the threshold of XXI century]. *Finansy Ukrainy*, no. 1 (2002): 13-19.

Sazerlend, D. *Revoliutsionnyy metod upravleniya proektami* [The revolutionary method of project management]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2015.

УДК 331.101.3

## СИСТЕМА НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© 2016 СТЕФАНЮК О. Д.

УДК 331.101.3

### Стефанюк О. Д. Система нематеріальної мотивації персоналу на підприємстві

Основною метою статті є теоретичне обґрунтування процесів нематеріальної мотивації персоналу, оцінка ефективності впровадження технології коучингу як інструменту мотивації працівників на підприємстві. Запропоновано авторську методику формування нематеріальної мотивації персоналу на підприємстві за допомогою впровадження коучингових технологій. Проведено оцінку ефективності впровадження технології коучингу як інструменту мотивації працівників на підприємстві до і після впровадження інструментів коучингу в управлінні персоналом. Розрахунок показників мотивації на підприємстві проводиться за допомогою оцінки мотиваційного потенційного балу Р. Хакмана, що відображає, якою мірою зміст роботи мотивує працівника. Розроблено картки для оцінки мотивуючих чинників на основі чинників мотивації за Ф. Герцбергом. Проведене дослідження показало позитивні результати та дозволило зробити висновок, що застосування на підприємстві коучингових інструментів сприяє зростанню задоволеності співробітників і формує нематеріальну мотивацію співробітників.

**Ключові слова:** мотивація, нематеріальна мотивація, чинники мотивації, коучинг, коучингові інструменти, мотиваційний потенційний бал.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 5. **Формул.:** 2. **Бібл.:** 10.

**Стефанюк Ольга Дмитрівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Ковалів, 3, Полтава, 36014, Україна)

**E-mail:** oluska2006@yandex.ru

УДК 331.101.3

### Стефанюк О. Д. Система нематеріальної мотивації персоналу на підприємстві

Основной целью статьи является теоретическое обоснование процессов нематериальной мотивации персонала, а также оценка эффективности внедрения технологии коучинга как инструмента мотивации работников на предприятии. Предложена авторская методика формирования нематериальной мотивации персонала на предприятии за счет внедрения коучинговых технологий. Проведена оценка эффективности внедрения технологии коучинга как инструмента мотивации работников предприятия до и после внедрения инструментов коучинга в управлении персоналом. Расчет показателей мотивации на предприятии проводился с помощью оценки мотивационного потенциального балла Р. Хакмана, отражающего, в какой степени содержание работы мотивирует работника. Разработаны карты для оценки мотивирующих факторов на основе факторов мотивации Ф. Герцберга. Проведенное исследование показало положительные результаты и позволило сделать вывод, что применение на предприятии коучинговых инструментов способствует росту удовлетворенности и формирует нематериальную мотивацию сотрудников.

**Ключевые слова:** мотивация, нематериальная мотивация, факторы мотивации, коучинг, коучинговые инструменты, мотивационный потенциалный балл.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 5. **Формул.:** 2. **Библ.:** 10.

**Стефанюк Ольга Дмитриевна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятия, Полтавский университет экономики и торговли (ул. Ковалив, 3, Полтава, 36014, Украина)

**E-mail:** oluska2006@yandex.ru

UDC 331.101.3

### Stefaniuk O. D. The System for Non-Financial Motivation at Enterprise

The main purpose of the article is a theoretical substantiation of the processes of non-financial motivation of staff, as well as an evaluation of efficiency of implementing the coaching technology as a tool for motivation of employees at enterprise. An author's technique of developing the non-financial motivation of staff at enterprise through the introduction of coaching technology has been presented. An evaluation of efficiency of introducing the coaching technology as a tool for motivation of employees before and after the introduction of coaching tools in the personnel management has been accomplished. The calculation of indicators of motivation at enterprise was carried out along with evaluating the motivating potential score by J. Richard Hackman that reflects the grade of how much contents of work can motivate an employee. For evaluating the motivating factors were used maps, developed on the basis of the F. Herzberg's motivational factors. The carried out research has shown positive results and has provided to conclude that use of coaching tools at enterprise contributes to the increase of satisfaction and develops the non-financial motivation of staff.

**Keywords:** motivation, non-financial motivation, motivation factors, coaching, coaching tools, motivating potential score.

**Fig.:** 2. **Tabl.:** 5. **Formulae:** 2. **Bibl.:** 10.

**Stefaniuk Olga D.** – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Economics of Enterprise, Poltava University of Economics and Trade (3 Kovalia Str., Poltava, 36014, Ukraine)

**E-mail:** oluska2006@yandex.ru

МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ

ЕКОНОМІКА

У нинішніх умовах динамічного розвитку зовнішнього середовища саме від людського чинника та ефективності праці залежить конкурентоспроможність підприємств. Конкурентоспроможні підприємства для того, щоб виходити на світові ринки та вести

там успішну діяльність, змушені запроваджувати систему якості, відповідну світовим стандартам, та проходити міжнародну сертифікацію згідно з міжнародними принципами та стандартами корпоративного управління. В умовах демографічної та економічної кризи підпри-

емствам доводиться вирішувати проблеми, пов'язані з нестачею кваліфікованих фахівців і високим ризиком їх втрати. Усе це висуває свої вимоги до системи нематеріальної мотивації на підприємстві та ефективності праці її співробітників. Адже саме нематеріальна мотивація є тим мотиваційним ресурсом керівника підприємства, який дозволяє використовувати унікальні засоби залучення, утримання і розвитку персоналу, надає можливість суттєвого зниження ризиків звільнення фахівців, підвищення ефективності праці співробітників підприємства, а як наслідок – досягти максимізації прибутків підприємства.

Проблема мотивації праці на підприємствах в сучасному світі стає особливо актуальною, оскільки посилюється конкуренція не тільки за споживачів, але і за кваліфікованих фахівців (працівників).

Аналіз наукових робіт дозволяє зробити висновок про те, що системі нематеріальної мотивації на підприємствах приділяли увагу багато українських і зарубіжних дослідників і практиків. Так, питання вивчення системи нематеріальної мотивації на підприємствах знайшли своє відображення у роботах: Ф. Тейлора [3], Е. Мейо [8], А. Маслоу [6], Ф. Герцберга [5], Д. Макклеланда [7], П. М. Керженцева та ін.

Враховуючи швидкість розвитку технології та поглиблення спеціалізації праці у даний час, фахівці у галузі управління шукають нові розв'язання проблеми мотивації, не тільки в матеріальному, але і в моральному (нематеріальному) аспектах. Результати досліджень

поведінки людини у праці дозволяють виділяти дві групи способів стимулювання: матеріальні (економічні); моральні (нематеріальні, неекономічні), що є важливою складовою забезпечення ефективності діяльності підприємства.

При стимулюванні праці спонукання відбувається у формі компенсації за трудові зусилля, таким чином, поділ стимулів на «матеріальні» і «моральні» умовні, оскільки вони взаємопов'язані. Однак, слід зазначити, що механізм стимулювання має бути адекватний механізму мотивації працівника (рис. 1) [2, 10].

Таким чином, як свідчить рис. 1, варто відзначити, що між матеріальними і нематеріальними стимулами існує діалектичний зв'язок. Так, заробітна плата (матеріальний стимул) впливає на оцінку та самооцінку працівника, задовольняючи тим самим потреби у визнанні, повазі оточуючих, самоповазі, у самоствердженні, тобто матеріальний стимул виступає одночасно і як соціальний, моральний, психологічний. Але, якщо використовувати лише матеріальний стимул, не задіявши моральних, соціальних, творчих стимулів, то вся система стимулювання перестане виконувати притаманні їй функції повною мірою, що призведе до переважання економічних стимулів на шкоду соціальним, моральним і психологічним, що відбувається на більшості підприємств України.

Представники системи менеджменту стикаються з тим, що підвищення заробітної плати вже не дає



Рис. 1. Види стимулювання працівників

Джерело: систематизовано автором.

ефекту в підвищенні результативності та якості роботи працівників. Варто зазначити, що у будь-якого підприємства, навіть з високим рівнем прибутковості ресурс підвищення заробітної плати є обмеженим.

У статті пропонується авторська методика формування ефективної системи нематеріальної мотивації персоналу (рис. 2), яка дозволяє: виокремити ключові аспекти системи нематеріальної мотивації персоналу, що впливають на ефективність його діяльності на підприємствах; сформулювати витрати підприємства у частині забезпечення ефективної системи нематеріальної мотивації персоналу; ідентифікувати і попередити помилки, пов'язані з прорахунками у програмі розвитку нематеріальної мотивації персоналу на підприємствах [10, с. 19].

Запропонована методика формування нематеріальної мотивації персоналу на підприємстві дозволяє:

- ✦ оцінити традиційні особливості галузі, в якій працює підприємство;
- ✦ оцінити специфіку роботи з персоналом на підприємстві;
- ✦ визначити існуючі цінності та їх співвідношення з регламентуючими на підприємстві;
- ✦ скласти план з коригування існуючої нематеріальної мотивації персоналу з використанням коучингових технологій.

Отже, нематеріальна мотивація має пересічне значення в механізмах забезпечення ефективності функціонування підприємства. З метою поглиблення аналізу пропонується проаналізувати сучасний стан системи нематеріальної мотивації персоналу на ТОВ «Стимекс Інжиніринг Груп», яке поєднує висококваліфікованих фахівців у галузі інжиніринга промислових систем, зокрема, таких, як:

- пароконденсатні системи;
- системи пневмотранспорту та дозування продукту.

Сьогодні підприємство є авторизованим дилером компанії Spirax Sarco Inc. (Великобританія), AKO Armaturen & Separationstechnik GmbH (Німеччина) і представляє інтереси цих підприємств на ринку України.

Оцінка сильних і слабких сторін ТОВ «Стимекс Інжиніринг Груп» систематизована автором та наведена в табл. 1.

Таким чином, слабкими сторонами підприємства є відсутність: стимулів до підвищення продуктивності; кваліфікованої маркетингової політики; відділів, що опікуються інноваційною діяльністю тощо, але усього цього можна уникнути, використовуючи наявні у підприємства можливості.

Негативним моментом є відсутність у 2014 р. на підприємстві преміальних виплат за основні результати праці, що негативно вплинуло на ефективність праці всього підприємства, основну частку у структурі заробітної плати працівників складала оплата за тарифом – 79,7%, 75,0% і 78,8% у 2012–2014 рр. відповідно.

Комплексний аналіз мотиваційного механізму оцінюваного підприємства свідчить, що протягом 2012–2014 рр. у діяльності підприємства застосовувалася неефективна мотиваційна політика. Про це свідчить: по-перше, зростання плинності кадрів; по-друге, зникнення заохочувальних і компенсаційних виплат (премій), що є одним із найвагоміших стимулюючих чинників. З огляду на ці явища, керівництву підприємства необхідно переглянути систему мотивації праці, оскільки обґрунтований мотиваційний механізм сприяє досягненню мети підприємства, задоволенню потреб суспільства, обумовлює людські взаємовідносини в колективі, формує моральний дух підприємства, його культурні цінності.

На підприємстві використовуються як економічні, так і неекономічні методи стимулювання. Детальний аналіз цих методів наведено в табл. 2.

Таким чином, як свідчать дані табл. 2, заробітна плата є найбільш мотивуючою і значущою у структурі доходу працівника. Її розмір на підприємстві залежить від індивідуальних заслуг, трудових і особистісних якостей співробітників. Результати дослідження показали, що на характер, якість і зміст роботи співробітників підприємства значний вплив мають негативні психологічні чинники.

Таблиця 1

Сильні та слабкі сторони підприємства

Аспект середовища	Сильні сторони	Сильні сторони
1. Кадри	1. Високий рівень мотивації праці. 2. Працівники зі стажем. 3. Працівники з вищою освітою	1. Відсутність стимулів до підвищення продуктивності. 2. Плинність кадрів
2. Маркетинг	1. Ефективна система збуту готової продукції. 2. Збір інформації про ринки збуту. 3. Широкі можливості збуту продукції	1. Недостатні маркетингові дослідження. 2. Відсутність кваліфікованої маркетингової політики. 3. Слабка рекламна кампанія
3. Організація	1. Ефективне партнерство з постачальниками. 2. Ефективна взаємодія різних структурних підрозділів. 3. Чіткий поділ праці, професійна спеціалізація	1. Залежність від постачальників. 2. Відсутність відділів, що опікуються інноваційною діяльністю
4. Фінанси	1. Підприємство залишається незалежним. 2. Швидка оборотність коштів. 3. Достатня кількість власних оборотних коштів	1. Відсутність довготривалих джерел фінансування

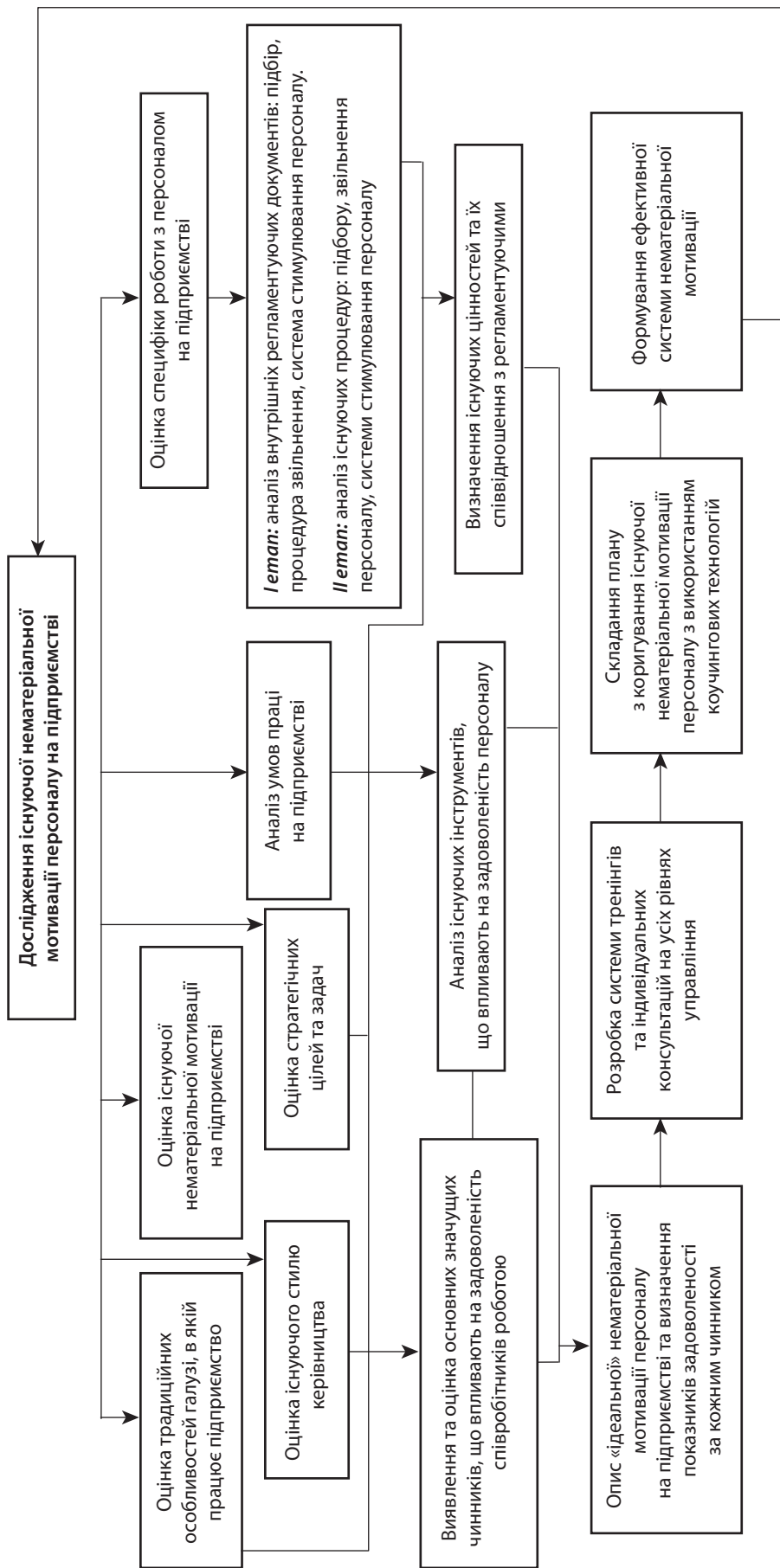


Рис. 2. Методика формування ефективної системи нематеріальної мотивації на підприємстві

Джерело: розроблено автором.



Методи стимулювання на ТОВ «Стимекс Інжиніринг Груп»

Неекономічні методи стимулювання	Економічні методи стимулювання	
Нематеріальне стимулювання	Матеріальне стимулювання	
	грошова винагорода	негрошова винагорода
– Інформування про те, що відбувається на підприємстві; – стиль управління; – відстеження та врахування потреб персоналу	– Основна заробітна плата; – додаткова заробітна плата (премії, надбавки, доплати)	– Справедлива політика компенсацій; – можливість отримання соціальних путівок на оздоровлення

Джерело: систематизовано автором.

Згідно з проведеним анкетуванням: відчувають негативний психологічний стан, такий, як стрес, сильне стомлення чи дратівливість 40% опитаних співробітників. Одним з найбільш негативно впливаючих чинників працівники підприємства назвали нерівномірну завантаженість протягом дня (місяця, року). Особливо це стає актуальним у періоди здачі звітності та підбиття підсумків за результатами роботи, а також збільшення тривалості робочого дня, тривалої роботи за комп'ютером і одноманітність виконуваних функцій, що пов'язано з особливостями діяльності даного підприємства.

Слід зазначити, що останнім часом, у зв'язку із ситуацією в країні, на мотивацію працівників підприємства впливають такі чинники: емоційна напруженість, загроза втрати роботи, соціальна і правова незахищеність, зростаюча вартість життя.

Виокремлено загальні чинники, які негативно впливають на реалізацію здібностей працівників підприємства:

- ✦ відсутність необхідності використовувати повною мірою інтелектуальні та фізичні здібності на роботі;
- ✦ відсутність зв'язку між розміром оплати праці, кваліфікацією і професіоналізмом;
- ✦ слабка моральна зацікавленість;
- ✦ низький оклад.

Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що для кожної групи працівників необхідні свої способи мотивації та стимулювання. Більше того, важливий індивідуальний підхід, який може бути забезпечений застосуванням технологій коучингу, що дозволить не тільки вибудувати чіткий взаємозв'язок між результатами праці і заробітною платою, але і задовольнити потреби в самореалізації, а також врахувати особливості ціннісного профілю кожного співробітника.

Зазначимо, що підприємство має мету забезпечення ефективності мотивації, де наголос варто зробити на інструментарії нематеріальної мотивації (коучинговий інструментарій) [4].

Актуальність застосування на підприємстві методу коучингових технологій стає все більш значущою в силу наявних обмежених можливостей підвищення заробітної плати в умовах кризи.

Коучинг є інструментом управління та мотивації, що сприяє розвитку як окремих співробітників і відділів, так і розвитку підприємства в цілому.

Коучинг – це технологія, яка сприяє формуванню внутрішньої мотивації і є найважливішим інструментом у системі мотивування [4]. Таким чином, керівник, застосовуючи коучинг в управлінні персоналом, створює відповідні умови для формування ефективної мотивації. Впровадження коучингу на підприємстві приносить користь як йому самому, так і співробітникам, які отримують підтримку власної ініціативи, самостійності, усвідомлення можливостей свого подальшого розвитку, що є ключовими чинниками для формування ефективної мотивації персоналу.

Забезпечення ефективної мотивації співробітників можливо на підприємствах, де керівник бере на себе роль коуча. Тоді у співробітників збільшується бажання підвищити свою результативність і зміцнюється їх лояльність до підприємства. Коучинг також сприяє поліпшенню організаційного клімату, що незмінно зміцнює довіру не тільки між коучем і його підопічним, але і на усьому підприємстві.

Для дослідження впливу коучингових інструментів на мотивацію співробітників ТОВ «Стимекс Інжиніринг Груп» проведено дослідження поточного стану справ за допомогою показників мотивації до і після впровадження інструментів коучингу в управлінні персоналом.

Розрахунок показників мотивації на підприємстві проводиться за допомогою оцінки мотиваційного потенційного балу Р. Хакмана [9], що відображає, якою мірою зміст роботи мотивує працівника (формула (1)):

$$МПБ = \frac{(PP) + (ЗР) + (ВР)}{3} \cdot AP \cdot ЗЗР, \quad (1)$$

де  $PP$  – різноманітність роботи;

$ЗР$  – завершення роботи;

$ВР$  – важливість роботи;

$AP$  – автономність роботи;

$ЗЗР$  – зворотний зв'язок від роботи.

Результати аналізу подано в табл. 3.

Як свідчать дані табл. 3, помірним вважається мотиваційний потенційний бал роботи – 122 (на підприємстві він склав 111,22), який показує, що персонал має низьку мотивацію до роботи. Значення мотиваційного потенційного балу спеціалістів і службовців нижче, ніж значення помірного мотиваційного потенційного бала. Оцінка мотиваційного потенційного бала після проведення заходів з впровадження коучингових інструментів управління на підприємстві показала його збільшення на 42,39 бала (його середнє значення склало 153,61 бала).

Показники середніх значень мотиваційного потенційного бала

Етапи	Показники середніх значень (первинне дослідження):			Значення середніх показників (після впровадження коучинга в управління):			Таблиця норм за Р. Хакманом		
	керівник	спеціаліст	службовець	керівник	спеціаліст	службовець	менеджер	спеціаліст	середня ланка
Різноманітність роботи	5,2	4,3	4,3	5,8	4,8	4,9	5,6	5,4	4,7
Завершення роботи	5,1	4,5	4,4	5,6	4,9	4,8	4,7	5,1	4,7
Важливість роботи	5,6	5,0	4,8	5,8	5,1	5,2	5,8	5,6	5,5
Автономність	5,3	4,6	4,5	5,3	6,1	5,1	5,4	5,4	4,9
Зворотній зв'язок	5,1	4,5	4,7	5,4	5,4	5,3	5,2	5,1	4,9
Мотиваційний потенційний бал	143,26	95,22	95,18	164,09	162,50	134,25	156	154	128

Джерело: розраховано автором.

Оцінюючи у цілому показник мотиваційного потенційного бала після проведення заходів щодо впровадження коучингу в управління підприємством, варто констатувати сильну мотивацію, задоволення працівників і отримання вищого результату.

Для зручності оцінки усіх чинників мотивації та їх обробки пропонується всі оціночні параметри (чинники мотивації за Ф. Герцбергом [5]) занести в карту для оцінки мотивуючих чинників, розроблену на основі карти для оцінки головних чинників персоналу Жданкіна М. О. [1] (табл. 4). Після проведення виміру (опитування працівників підприємства) проводиться обробка даних, а саме: обчислюється індивідуальний мотиваційний бал як сума оцінок за усіма чинниками мотивації за формулою:

$$IBM = \sum_{i=1}^n C_i, \quad (2)$$

де  $C_i$  – індивідуальна оцінка конкретного чинника мотивації;

$n$  – загальна кількість оцінюваних чинників мотивації.

Так, чим більше мотивація перевищує антимотивацію, тим вищими будуть мотиваційний баланс і загальний рівень мотивації й позитивний настрій на роботу. У даному випадку антимотивація перевищує мотивацію, що говорить про рівень мотивації нижче середнього.

Загальний рівень мотивації підприємства після впровадження коучинга в управління підприємством склав 40,1 (табл. 5). У даному випадку мотивація перевищує антимотивацію, що говорить про рівень мотивації вище середнього.

## ВИСНОВКИ

Проведена оцінка ефективності впровадження технології коучингу як інструменту мотивації працівників на підприємстві. Для оцінки ефективності була запропонована методика формування ефективної системи нематеріальної мотивації за допомогою впровадження коучингових технологій. Проведене дослідження показало

позитивні результати та дозволило зробити висновок, що застосування на підприємстві коучингових інструментів сприяє зростанню задоволеності співробітників і формує нематеріальну мотивацію співробітників.

Головний висновок, отриманий у процесі дослідження, полягає в тому, що технологія формування мотивації з використанням коучингу не тільки сприяє організаційному і особистісному розвитку, але є важливим інструментом для виходу підприємства на новий виток розвитку. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Жданкин Н. А. Мотивация персонала. Измерение и анализ : учебно-практическое пособие / Н. А. Жданкин. – М. : Финпресс, 2011. – 272 с.
2. Левицька І. В. Мотиваційний механізм стимулювання працівників в ринкових умовах [Електронний ресурс] / І. В. Левицька, Я. Глива // Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Сучасна наука XXI століття». – Режим доступу : <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=59066>.
3. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор / Пер. с англ. А. И. Зак. – М. : Контролинг, 1991. – 104 с.
4. Уитворт Л. Ко-активный коучинг / Л. Уитворт, Г. Кимски-Хауз, Ф. Сандал. – М. : Международная академия коучинга, 2011. – 354 с.
5. Herzberg, F. The motivation to work / F. Herzberg. – N.Y. : Wiley, 1959. 157 p.; Herzberg, F. The Motivation to Work / F. Herzberg. – New Jersey : Transaction Publishers, 1993. – 180 p.; Herzberg, F. The Managerial Choice: To be Effective or to be Human / F. Herzberg. – Homewood, Illinois : Dow Jones-Irwin, 1976. – 360 p.
6. Maslow, A. H. Motivation and Personality / Abraham H. Maslow. – 3rd ed. – N.Y., 1997. – 336 p.
7. McClelland, D. Human Motivation / D. McClelland. – N.Y. : Appleton, 1985. – 213 p.
8. The Enduring Legacy of Elton Mayo // Human Relations. 1998. – Vol. 5. – No. 3. – P. 221–250.
9. Hackman, J. R. Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory / J. R. Hackman, G. R. Oldham // In Organizational Behavior and Human Performance. – 1976. – Vol. 16(2). – P. 250–279.
10. Стефанюк О. Д. Сутність системи нематеріальної мотивації персоналу на підприємств / О. Д. Стефанюк // Materials

Карта оцінки мотивуючих чинників для персоналу ТОВ «Стимекс Інжиніринг Груп»  
до впровадження коучинга в управління

№ з/п	Чинники мотивації	Оцінка, бали:									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Професійно-посадове зростання			3,2			6,8				
2	Досягнення цілей		2,8					7,2			
3	Високий ступінь самостійності та відповідальності			3,6			6,4				
4	Можливість успіху і визнання				4,2	5,8					
5	Можливість власної самореалізації		2,6					7,4			
6	Стиль вищого керівництва		2,9					7,1			
7	Відносини з колегами				4,1	5,9					
8	Цікавий зміст роботи			3,8			6,2				
<b>Разом</b>		<b>Мотивація (27,2)</b>					<b>Антимотивація (52,8)</b>				

Джерело: складено автором.

Таблиця 5

Карта оцінки мотивуючих чинників для персоналу ТОВ «Стимекс Інжиніринг Груп»  
після впровадження коучинга в управління

№ з/п	Чинники мотивації	Оцінка, бали:									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Професійно-посадове зростання					5,8	4,2				
2	Досягнення цілей					5,9	4,1				
3	Високий ступінь самостійності та відповідальності						6,1	3,9			
4	Можливість успіху і визнання					5,6	4,4				
5	Можливість власної самореалізації				4,1	5,9					
6	Стиль вищого керівництва				4,6	5,4					
7	Відносини з колегами				4,1	5,9					
8	Цікавий зміст роботи			3,9			6,1				
<b>Разом</b>		<b>Мотивація (40,1)</b>					<b>Антимотивація (39,9)</b>				

Джерело: складено автором.

of the XII International scientific and practical conference «Modern scientific potential». – 2016. – Vol. 4. Economic science. – Sheffield: Science and education LTD. – P. 18–21.

#### REFERENCES

- Herzberg, F. *The motivation to work*. New York: Wiley, 1959.  
 Herzberg, F. *The Motivation to Work*. – New Jersey, 1993.  
 Herzberg, F. *The Managerial Choice: To be Effective or to be Human*. – Illinois, 1976.  
 Hackman, J. R., and Oldham, G. R. "Motivation through the design of work". *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16 (1976): 250–279.  
 Levytska, I. V., and Hlyva, Ya. "Motyvatsiyni mekhanizm stymuliuвання пратсivnykiv v rynkovykh umovakh" [Motivational Incentives for the personnel in market conditions]. *Suchasna nauka XXI stolittia*. <http://intkonf.org/ken-levytska-iv-gliva-ya-motyvatsiyniy-mehanizmstimulyuvannya-pratsivnykiv-v-rinkovykh-umovah/>  
 Maslow, A. N. *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row, 1970.  
 McClelland, D. *Human Motivation*. New York: Appleton, 1985.  
 Stefaniuk, O. D. "Sutnist systemy nematerialnoi motyvatsii personalu na pidpriemstvi" [The essence of the intangible motiva-

tion system in the company]. *Modern scientific potential*. Vol. 4. Economic science. Sheffield. Science and education LTD, 2016.18-21.

"The Enduring Legacy of Elton Mayo". *Human Relations*, vol. 5, no. 3 (1998): 221-250.

Taylor, F. U. *Printsipy nauchnogo menedzhmenta* [The principles of scientific management]. Moscow: Kontrolling, 1991.

Uitvort, L., Kimski-Khauz, G., and Sandal, F. *Ko-aktivnyy kouching* [Co-active coaching]. Moscow: Mezhdunarodnaya akademiya kouchinga, 2011.

Zhdankin, N. A. *Motivatsiya personala. Izmereniye i analiz* [Motivation. Measurement and analysis]. Moscow: Finpress, 2011.