

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ПОТРЕБ

IMPROVING THE MOTIVATION SYSTEM OF A MODERN ENTERPRISE TO MEET INDIVIDUAL NEEDS

УДК 331.1

Тертичний О.О.

к.т.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Харківський інститут фінансів
Київського національного торговельно-
економічного університету
Хлопоніна-Гнатенко О.І.

к.е.н., доцент кафедри підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності
Харківський національний технічний
університет сільського господарства
імені Петра Василенка

Галкін В.С.

студент
Харківський інститут фінансів
Київського національного торговельно-
економічного університету

У статті розглянуто питання класифікації сучасних систем мотивації. Проведено групування персоналу за різними ознаками. Уточнено групування персоналу за віком та ставленням до праці. Для цих груп запропоновано головні мотиватори. Розглянуто персонал організацій та виділено шість основних типів потреб співробітників. Розглянуто мотиваційні фактори для різних груп персоналу. Проаналізовано основні етапи ділової кар'єри. Для кожного етапу кар'єри запропоновано мотиваційні схеми. Розглянуто матеріальну та нематеріальну мотивацію. Матеріальна мотивація дуже часто сприймається співробітниками як належне, і відсутність тих чи інших матеріальних стимулів розглядається як негативний фактор. Визначено проблему звикання до мотивації. Через деякий час персонал звикає до заохочень та погроз. Тому потрібно постійно стежити за його удосконаленням. Запропоновано низку заходів щодо покращення системи мотивації персоналу.
Ключові слова: персонал, класифікація персоналу, мотивація, система мотивації, групи персоналу.

В статье рассмотрены вопросы классификации современных систем мотива-

ции. Проведена группировка персонала по различным признакам. Уточнена группировка персонала по возрасту и отношению к труду. Для этих групп предложены главные мотиваторы. Рассмотрен персонал организаций и выделены шесть основных типов потребностей сотрудников. Рассмотрены мотивационные факторы для различных групп персонала. Проанализированы основные этапы деловой карьеры. Для каждого этапа карьеры предложены мотивационные схемы. Рассмотрена материальная и нематериальная мотивация. Материальная мотивация очень часто воспринимается сотрудниками как должное, и отсутствие тех или же других материальных стимулов рассматривается как негативный фактор. Определена проблема привыкания к мотивации. Через некоторое время персонал привыкает к поощрениям и угрозам. Поэтому нужно постоянно следить за его совершенствованием. Предложен ряд мер по улучшению системы мотивации персонала.

Ключевые слова: персонал, классификация персонала, мотивация, система мотивации, группы персонала.

The article deals with the classification of modern systems of motivation. A grouping of personnel was carried out according to various criteria. Clarification of personnel grouping by age and attitude to work. For these groups suggested the main motivators. The staff of the organizations were considered and six basic types of staff needs were identified. Motivational factors for different groups of personnel are considered. Analyzed the main stages of a business career. For each stage of the career offered motivational schemes. Considered material and intangible motivation. Material motivation is often taken for granted by employees and the absence of these or other material incentives is considered as a negative factor. The purpose of this work is to improve approaches to the problem of motivation, taking into account the goals and needs of a modern employee in the context of the development of a market economy, as well as to develop practical recommendations for building an effective system of motivation tailored to the individual needs of the staff. The practical significance of the work is to use the results of studying the problems of constructing a system of motivation and introducing in practice the recommended methods to increase the interest of employees in the results of their activities. The problem of addiction to motivation is defined. After some time, the staff gets used to the promotions and threats. Therefore, we must constantly monitor its improvement. Today, there is an acute problem of staff turnover, so an employer in modern conditions needs a motivation system, not only able to find an employee, but also to keep him. Among the material incentives leading place is wages. The introduction of an effective motivation system is influenced by the following factors: an insufficient amount of information, low interest of lower-level managers in stimulating workers; negative effects of the external environment on the formation of motivational policies of workers. Thus, we can conclude about the crisis of the system of motivation. There has been a change in value orientations in the system of motives to work. Consequently, none of the modern motivation systems can be applied in Ukraine in its pure form. This complicates personnel management and reduces productivity. A number of measures to improve the staff motivation system have been proposed.

Key words: personnel, personnel classification, motivation, motivation system, personnel groups.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку ринку праці і соціально-трудових відносин актуальною залишається проблема впровадження ефективної системи мотивації персоналу, яка дійсно зможе спонукати працівника ефективно і якісно виконувати свою роботу; сприяє узгодженню особистих цілей співробітника, цілей підрозділів і вищого керівництва; вирішить проблеми з плінністю кадрів і значно скоротить витрати на пошук, підбір і адаптацію персоналу, а також утримає висококваліфіковані кадри тощо, що зможе привести до збільшення результативної діяльності організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням питань мотивації праці займалися

такі наукові діячі, як Е. Власова, Т. Копачівська, К. Нефедова, О. Зенірова, В. Кусякин, А. Сардарян, А. Кредісов та інші. Але, на нашу думку, не досить глибоко розкрито проблема побудови мотиваційної системи організації саме з урахуванням індивідуальних потреб і мотивів конкретного працівника.

Постановка завдання. Мета роботи – удосконалити підходи до проблеми мотивації з урахуванням цілей і потреб сучасного працівника в умовах розвитку ринкової економіки, а також розробити практичні рекомендації з побудови ефективної системи мотивації з урахуванням індивідуальних потреб персоналу

Практичне значення роботи полягає у використанні результатів дослідження проблем побудови системи мотивації та впровадження на практиці рекомендованих методів для підвищення зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Для кожного працівника існують його власні мотиви, що залежать від конкретної ситуації, віку, роду діяльності тощо. Для початку варто виділити конкретні групи працівників залежно від індивідуальних потреб. Проблема групування персоналу залежно від індивідуальних потреб знайшла своє відображення в багатьох наукових працях.

Є. Власова і Т. Копачевська виділяють у своїй науковій праці такі групи працівників та їхніх мотивів [1]: а) студенти і молоді фахівці, що тільки закінчили навчальний заклад, мотиви яких – це можливість спробувати себе на різних поприщах; перспектива росту, як особистісного, так і кар'єрного; включення в діяльність, що ледве перевершує професійні навички; можливість виявляти ініціативу і, звичайно ж, визнання; б) молоді фахівці з досвідом роботи до 3 років, мотивами яких є: розподіл серйозних завдань, залучення в прийняття рішень, відповідальність за цілий блок завдань, визнання отриманого результату на рівні керівництва; в) висококваліфіковані професіонали та їхні мотиви: стабільність, можливість горизонтального розвитку, родина; також для них важливі власна пенсійна програма в компанії, спеціальні програми, спрямовані на одержання визначених пільг для членів родини співробітника, й інші соціально значущі речі, що допомагають залучати й утримувати цей і інший тип персоналу; г) молоді батьки (найчастіше мами), мотиви яких: наявність гнучкого графіка, можливість працювати віддалено по кілька годин у чи день з дому тощо.

На нашу думку, з огляду на ринок праці України, варто виділити ще одну групу людей з її мотивами – це молоді люди у віці до 18 років, що працюють. Для них мотивами є: одержання додаткових заробітків поза навчанням для повсякденних потреб, ознайомлення з ринком праці, можливо, допомога у виборі майбутньої сфери діяльності. Також сьогодні можна виділити молодь, яка шукає тимчасову роботу в Україні, та потім, після отримання відповідної кваліфікації, планує виїхати за кордон України.

В. Кусакін трохи інакше розглядає причини, що спонукають людей до праці [3]. Він пропонує багаторівневу систему мотивації персоналу, у якій представлені групи людей за причинами, з яких вони працюють. Система має чотири рівні. Найнижчий пункт (пункт № 4) шкали мотивації – це гроші. Багато людей йдуть улаштовуватися на роботу, тому що їм потрібні гроші. Частіше усього це молодь, студенти, у яких багато амбіцій, бажань

і планів, які вони хотіли би втілити в життя. Третій пункт – особиста вигода. Люди хочуть працювати там, де, крім своєї зарплати, вони можуть одержувати особисту вигоду, таку як безкоштовне проживання, харчування, кар'єрний ріст, невелика відстань до місця роботи, можливість надання службової машини тощо. Другий пункт шкали – інтерес. Робота заради інтересу на першому місці цікавить персонал, що вже задовольнив свої базові, переважно матеріальні, потреби. Тому вони на цьому етапі можуть цілком присвятити себе виконанню тієї роботи, що їм дійсно цікава. На першому місці системи вчений поставив почуття обов'язку. Це почуття – найсильніший мотив, що керує людиною.

Важливим є питання організації робочих груп. Соціологія вивчила персонал середньостатистичних офісів та виділила шість основних типів потреб співробітників [5].

Мисливці за бонусами – як правило, більшість (22%) колективу. Вони шукають як матеріальну винагороду, так і нематеріальну. Ідеальний варіант – подарункові сертифікати, туристичні путівки. Цей сегмент більш ніж на половину представлений жінками (58%). Їх мало цікавлять заохочення, що змушують вийти за межі компетенції, такі як участь у новому проекті, наставництво тощо.

Домосіди (20%) – уникають заохочень, що змушують хоча б на час залишити рідних (корпоративні виїзди, путівки). Для них важливо зберегти баланс між роботою й особистим життям. Бажана нагорода – вихідний день. Цей сегмент співробітників старший від інших, на 54% складається з чоловіків.

Матеріалісти (19%) – таких більше всього цікавить слава, вітається тільки «золота монета». Кращий спосіб мотивації – конкретні матеріальні блага: якщо не грошові, то система бонусів з використанням каталогу подарунків. Зазвичай у таких співробітників спостерігається високий рівень незадоволеності роботою, і, як правило, це жінки (59%).

Бранці (17%) – найменш матеріально мотивовані співробітники. Їхня найбільша мрія – воля. Найчастіше це люди, що вже досягли визначених результатів у житті, що мають стійке матеріальне становище. Для них важлива самореалізація, вони шукають роботу, у якій частка контролю з боку керівника зведена до мінімуму. Їх рекомендується заохочувати гнучким графіком, додатковими годинами відпочинку, можливістю участі в конференціях, виставках, нових проектах. Як не дивно, але 55% «в'язнів» – жінки, що старші 45 років.

Мисливці за похвалою (16%). Для цієї групи найбільша потреба – визнання заслуг. Вони прагнуть зайняти високе соціальне становище. Матеріальне стимулювання працює, але не має вирі-

шального значення. У більшості колективів – це чоловіки (54%).

Ініціатори (8%) – відрізняються найбільшим задоволенням від роботи і лояльністю до роботодавця. Вони люблять свою роботу й одержують від неї задоволення. Краща нагорода для них – особливий статус, розширення повноважень, отримання керуючих функцій. Це переважно чоловіки – 68%, з яких 42% – молодші 34 років.

Таким чином, проаналізувавши різні причини і мотиви, можна виділити проблеми, пов'язані з мотивацією працівників. Як показує практика, останнім часом матеріальна мотивація дуже часто сприймається співробітниками як належне, і відсутність тих чи ж інших матеріальних стимулів розглядається як мінус роботодавцю. Особливо якщо це кваліфіковані фахівці, дефіцит яких відчувається на ринку. І їм вже не досить однієї тільки високої зарплати і повного соціального пакета [1].

Також для ефективного стимулювання зацікавленості персоналу в підвищенні результативності функціонування підприємства необхідно корегувати системи мотивації персоналу на основі дивергенції основних етапів кар'єри персоналу (табл. 1).

На нашу думку, основні етапи кар'єри працівника варто враховувати під час побудови ефективної системи мотивації персоналу.

Етап кар'єри (як проміжок часу) не завжди пов'язаний з етапом професійного розвитку. Людина, що знаходиться на етапі просування, у межах іншої професії може не бути ще високим професіоналом. Тому важливо розділяти етап кар'єри – часовий період розвитку особистості і фази розвитку професіонала – періоди оволодіння діяльністю відповідно до фази розвитку професіонала.

Неправильно побудована система нематеріального стимулювання персоналу в деяких компаніях, у тому числі не впроваджена система гнучкого графіку роботи. В умовах великого міста

і нескінченних пробок це не просто зручно, це стає життєво необхідним [1].

Під час побудови системи мотивації часто не враховуються індивідуальні пріоритети людей, що належать до різних груп населення, залежно від віку, статі, статусу, характеру, різних ситуацій тощо.

К. Нефедова вважає, що людські потреби ростуть у геометричній прогресії, і тому їх неможливо задовольнити на 100%. Наприклад, якщо в нас ростуть доходи, то і витрати різко збільшуються, адже людина в такому разі бажає купувати собі ті самі речі за вищою ціною і з кращою якістю [6].

Також проблемою є звикання. Через деякий час (відпівроку) персонал звикає до заохочень та погроз, вони перетворюються в щоденність. Тобто згодом механізм мотивації може застаріти, тому потрібно постійно стежити за його удосконаленням.

Сьогодні гостро стає проблема плинності кадрів, тому роботодавцю в сучасних умовах потрібна система мотивації, що не тільки змогла б знайти працівника, але й утримати його.

Серед матеріальних стимулів основне місце займає заробітна плата. Вона відбиває як вартість робочої сили, так і ціну послуги, що надає найманий робітник. Таке розуміння подвійності заробітної плати дає змогу дійти висновку про тенденцію вирішення економічного протиріччя заробітної плати в умовах кризи: її розмір визначається як вимогами закону вартості робочої сили, так і вимогами законів ринку. Функції зарплати знаходять своє відображення у формах і системах заробітної плати. Одночасно необхідно ширше використовувати інші форми заробітної плати, що безпосередньо залежать від якісних і кількісних результатів праці конкретних працівників та їхніх особистих характеристик.

Висновки з проведеного дослідження. На жаль, в останні роки поширення набула виплата неофіційної, схованої від оподатковування заробітної плати. Ситуація, що склалася у сфері організації заробітної плати, свідчить про необхідність

Таблиця 1

Основні етапи кар'єри

№	Етап кар'єри	Віковий період	Коротка характеристика	Особливості мотивації
1	Попередній	До 25 років	Підготовка до трудової діяльності, вибір напрямку діяльності	Безпека, соціальне визнання
2	Становлення	До 30 років	Освоєння роботи, розвиток професійних навичок	Соціальне визнання, незалежність
3	Просування	До 45 років	Професійний розвиток	Соціальне визнання, самореалізація
4	Завершальний етап, підготовка власної зміни	Після 60 років	Підготовка до виходу на пенсію, пошук і навчання	Підтримка соціального визнання
5	Пенсійний	Після 65 років	Заняття іншими видами діяльності	Цікавлять інші джерела доходів

наступного реформування системи мотивації праці з урахуванням сучасних тенденцій.

Також на впровадження ефективної системи мотивації впливають такі проблеми, як недостатня кількість інформації, визначення того, як мотивація працівників впливає на підвищення конкурентоздатності підприємства; досить низька зацікавленість керівників у стимулюванні працівників; негативні впливи зовнішнього середовища на формування мотиваційної політики працівників.

Саме на основі соціально-економічних показників сучасного стану країни можна дійти висновку про кризу системи мотивації праці. Це визначається не тільки низьким показником реальної заробітної плати, незважаючи на офіційні дані, що показують її ріст, але і зміною ціннісних орієнтирів у системі мотивів до праці, а отже, жодна із сучасних систем мотивації не може бути застосована в Україні в чистому вигляді.

Ці проблеми взаємозалежні, з них випливає низка інших проблем, що ускладнюють керування персоналом і знижують продуктивність праці.

Початковою проблемою мотивації працівників на деяких підприємствах України є те, що в 90% випадках до 15% працівників не можуть не тільки оцінити рівень розвитку мотивації, але і навіть не знають, чи є на їхньому підприємстві система мотивації. Здебільшого розвиток функції мотивації здійснюється без використання наукових підходів, інтуїтивно, на основі власного досвіду і частково – знань людської психології.

Отже, виходячи з проблем мотивації праці, можемо запропонувати на подальший розгляд деякі поради, що, на нашу думку, можуть побудувати ефективну систему мотивації персоналу, яка буде вигідна як працівнику, так і роботодавцю в сучасних умовах ринку праці. Крім матеріальних стимулів, у систему мотивації варто включити також механізм задоволення емоційних потреб: повагу, визнання, статус, комфорт тощо. Ця пропозиція не є новою, але ми вважаємо, що, об'єднавши ці механізми, можна одержати ефективну, налагоджену систему мотивації праці.

Варто також зрозуміти, що на кожному конкретному підприємстві повинна бути своя специфічна система мотивації, у якій би враховувалися всі особливості діяльності підприємства.

Соціологи вважають, що необхідно дізнаватися про очікування персоналу від своєї роботи. У цьому питанні допоможе анкетування, за результатами якого можна скласти «меню нематеріальних стимулів», що під силу компанії. Уведення таких «меню» – процедура трудомістка, але вона того варта, тому що у співробітників буде стимул розвиватися, незважаючи на своїх колег. Під час персонального мотивування працівника варто врахувати стаж роботи в компанії, ступінь його значущості, досягнення. У «золотому фонді»

застосуємо «принцип кафетерію», коли співробітник має можливість самостійно підібрати привілеї з пропонованого «меню». Наявність мотиваційних пакетів (навіть нематеріального характеру) не тільки дасть змогу утримати співробітників, але і стане визначеним плюсом з погляду залучення в компанію високопрофесійних кадрів.

Зауважуємо, що багато сучасних учених схиляються до нематеріальної мотивації, усі меншу роль приділяючи грошам як стимулу до ефективної роботи. На нашу думку, це може бути пов'язане зі зміною клімату на ринку праці й у сфері соціально-трудових відносин у сучасних умовах розвитку економіки. Але все-таки незмінне те, що залишається проблема побудови на підприємстві ефективної системи мотивації персоналу, що призначена для задоволення потреб як працівника, так і роботодавця. У сучасних умовах розвитку ринку праці ця система повинна базуватися на індивідуальних потребах кожного працівника, що залежать від типу його характеру, віку, статі, кваліфікації, різних ситуацій тощо; взаємозв'язку матеріальних і нематеріальних стимулів; ситуації на ринку праці в наш час тощо. За правильної побудови мотиваційної системи на будь-якому підприємстві можна чекати вирішення низки проблем, пов'язаних з ефективністю роботи персоналу, а також підвищення результатів діяльності самого підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Власова Е., Копачевская Т. Система мотивации: как привлечь и удержать. *Управление персоналом*. 2010, №8. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?2402> (дата обращения: 02.04.2019)
2. Зенирова А. Нематериальная мотивация. *Кадровик.РУ*. 2008. №6. URL: <http://kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=11558> (дата обращения: 03.04.2019)
3. Куцакин В. Многоуровневая система мотивации персонала. *Управление персоналом*. 2008. №11. URL: <http://www.toppersonal.ru/issue.html?1626> (дата обращения: 07.04.2019)
4. Милашенко В.М. Развитие системы мотивации персонала предприятия в условиях кризиса. *Вісник Української академії банківської справи*. 2010. № 1(28). URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VUABS/2010_1/28_03_07.pdf (дата обращения: 05.04.2019)
5. Мотиваційний портрет офісу. *Інтернет-портал «ТРУД»: робота в Києві та Україні*. 2009. 14 жовтня. URL: http://www.trud.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=174335&cat_id=52834 (дата обращения: 01.04.2019)
6. Нефедова К. Мотивация или мотивирование? Вот в чем вопрос! *Управление персоналом*. 2008. № 17. URL: <http://www.toppersonal.ru/issue.html?1728> (дата обращения: 05.04.2019)
7. Сардарян А., Хожемпо В., Комарова Т. Мотивационная функция социального пакета: чем заинтере-

ресовать работника XXI века? *Управление персоналом*. 2008. №8. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1557> (дата обращения: 05.04.2019)

8. Шульга В.Г. Мотивация персонала предприятий Украины в кризисной экономике *Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект*. 2011. № 1. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/prvs/2011_1/tom1/418.pdf (дата обращения: 07.04.2019)

REFERENCES:

1. Vlasova E., Kopachevskaya T. (2010) Sistema motivatsii: kak privlech' i uderzhat' [Motivation system: how to attract and retain]. *Upravlenie personalom*, 2010, no. 8. Available at: <http://www.top-personal.ru/issue.html?2402> (accessed 02.04.2019)
2. Zenirova A. (2008) Nematerial'naya motivatsiya [Non-financial motivation]. *Kadrovik.RU*, 2008, no. 6. Available at: <http://kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=11558> (accessed 03.04.2019)
3. Kusakin V. (2008) Mnogourovnevaya sistema motivatsii personala [Multi-level staff motivation system]. *Upravlenie personalom*, 2008, no. 11. Available at: <http://www.toppersonal.ru/issue.html?1626> (accessed 07.04.2019)
4. Milashenko V.M. (2010) Razvitie sistemy motivatsii personala predpriyatiya v usloviyakh krizisna [Development of an enterprise motivation system in a crisis].

Visnyk Ukraïns'koyi akademiji bankivskoyi spravy. 2010. № 1(28). Available at: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VUABS/2010_1/28_03_07.pdf (accessed 05.04.2019)

5. Internet-portal «TRUD» (2009) Motyvacijnyj portret ofisu [Motivational portrait of the office]. *Internet-portal «TRUD»: robota v Kyjevi ta Ukraïni*. 2009. 14 zhovtnya. Available at: http://www.trud.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=174335&cat_id=52834 (accessed 01.04.2019)

6. Nefedova K. (2008) Motivatsiya ili motivirovanie? Vot v chem vopros! [Motivation or stimulation? That is the question] *Upravlenie personalom*, 2008, no. 17. Available at: <http://www.toppersonal.ru/issue.html?1728> (accessed 05.04.2019)

7. Sardaryan A., Khozhempo V., Komarova T. (2008) Motivatsionnaya funktsiya sotsial'nogo paketa: chem zainteresovat' rabotnika XXI veka? [The motivational function of the social package: how to interest an employee of the XXI century?] *Upravlenie personalom*, 2008, no. 8. Available at: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1557> (accessed 05.04.2019)

8. Shul'ga V.G. (2011) Motivatsiya personala predpriyatiy Ukrainy v krizisnoy ekonomike [Motivation of personnel of enterprises of Ukraine in a crisis economy]. *Problemy razvitiya vneshneekonomicheskikh svyazey i privlecheniya inostrannykh investitsiy: regional'nyy aspekt*, 2011, no. 1. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/prvs/2011_1/tom1/418.pdf (accessed 07.04.2019)

Tertichnyy Alexandr

Candidate of Engineering Sciences, Associate Professor,
 Senior Lecturer at Department of Management
 Kharkov Institute of Finance
 Kyiv National University of Trade and Economics

Khloponina-Hnatenko Olha

Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer at Department of Business,
 Trade and Stock Exchanges Department
 Kharkiv National Technical University Agriculture named after Petro Vasylenko

Nadin Evgeny

Student
 Kharkov Institute of Finance
 Kyiv National University of Trade and Economics

IMPROVING THE MOTIVATION SYSTEM OF A MODERN ENTERPRISE TO MEET INDIVIDUAL NEEDS

Formulating the goals of the article. In modern conditions there is an effective system of staff motivation. It can encourage the employee to effectively and efficiently perform their work. It also contributes to the alignment of the employee's personal goals, the goals of the divisions and senior management; solve problems with staff turnover and significantly reduce the cost of searching, recruiting and adapting personnel. An effective system of motivation helps as well as retains highly qualified personnel, etc., can lead to an increase in the productive activity of the organization.

Methodology. The study is based on personnel data collected from various sources, including statistics, legislation and internal documentation of enterprises. When writing the article, the following scientific methods were used: description, synthesis, analysis, abstraction. Many scientists have been studying the issues of labor motivation, but the problem of constructing a motivational system for organizing it specifically for the individual needs and motives of a particular employee was not sufficiently disclosed.

Results. The article deals with the classification of modern systems of motivation. A grouping of personnel was carried out according to various criteria. For these groups suggested the main motivators. The staff of the organizations was considered and six basic types of staff needs were identified. Motivational factors for different groups of personnel are considered. Analyzed the main stages of a business career. For each stage of the career offered motivational schemes. Considered material and intangible motivation. Material motivation is often taken for granted by employees and the absence of these or other material incentives is considered as a negative factor.

Practical implications. The practical significance of the work is to use the results of the study of problems of building a system of motivation and the implementation in practice of recommended methods to increase the interest of employees in the results of their activities. Among the material incentives leading place is wages. The introduction of an effective motivation system is influenced by the following factors: an insufficient amount of information, low interest of lower-level managers in stimulating workers; negative effects of the external environment on the formation of motivational policies of workers. There has been a change in value orientations in the system of motives to work. Consequently, none of the modern motivation systems can be applied in Ukraine in its pure form. This complicates personnel management and reduces productivity. A number of measures to improve the staff motivation system have been proposed.

Value (originality). The problem of addiction to motivation is defined. After some time, the staff gets used to the promotions and threats. Therefore, we must constantly monitor its improvement. Today, there is an acute problem of staff turnover, so an employer in modern conditions needs a motivation system, not only able to find an employee, but also to keep him.