

О. О. Попадюк,
Аспірант кафедри фінансів і кредиту,
Кременчуцький національний університет ім. М. Остроградського

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОФІЛЮ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

A. Popadyuk,
Postgraduate studies in finance and credit Kremenchug national University Ostrogradsky

FORMATION OF MOTIVATION PROFILE IN BUSINESS MANAGEMENT

У статті розглянуто питання формування мотиваційного профілю в управлінні підприємством. Показано, що мотивування має складну і суперечливу природу. Основні суперечності закладені в тому, що зазначене складне соціально-економічне явище є відображенням двох різних процесів. Перший — мотивування, зокрема матеріальні стимули — є витратами працедавця. Але одночасно матеріальні стимули є основним доходом найманих працівників, які вони прагнуть максимально збільшити. В статті доведено, що реально функціонуюче мотивування повинно передбачати певний баланс інтересів працедавця та найманих працівників, який однак залежить від зовнішніх умов. Зазначено, що мотивування найбільш коректно розглядати як цілісне явище, яке має дві компоненти: структурну, яка включає в себе мотиваційний профіль персоналу, певну структуру переважаючих внутрішніх мотивів персоналу підприємства, та процесну — формування та застосування, виходячи з можливостей підприємства та поставлених цілей системи стимулів.

The article deals with the question of forming a motivation profile in business management. It is shown that motivation is a complex and contradictory nature. Contradictions inherent in the fact that the said complex socio-economic phenomena are a reflection of two different processes. First — motivating, particularly financial incentives — are expenses employer. But while financial incentives are the main income of employees they seek to maximize. This paper proved that the real motivation of functioning should include a balance of interests of employers and employees, which however depends on external conditions. It is indicated that the most motivating correctly viewed as a holistic phenomenon, which has two components: structural — which includes motivational profile of staff — a structure prevailing domestic motives personnel and process — development and application based on business opportunities and goals incentives.

*Ключові слова: мотивація, мотиваційний профіль, матеріальні стимули, внутрішні мотиви.
Key words: motivation, motivational profile, financial incentives, internal motives.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Мотивування в управлінні підприємством привертало увагу науковців та набуло особливої актуальності. Вважається [18], що термін "мотивація" вперше використав А. Шопенгауер, який його визначав як "причинність, яка бачиться зсередини (людини — прим. наша" [20, с. 15]. Однак дійсно наукове вивчення мотивування працівників почалося з початку ХХІ століття, коли стало зрозумілим, що методи економічного примусу не завжди забезпечують найбільшу результативність найманої праці. Стало зрозумілим, що в умо-

вах конкуренції неможливо домогтися високих результатів діяльності підприємства на ринку без належного управління персоналом, зокрема в частині його трудового мотивування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У цілому всі позиції фахівців до сутності мотивації, незалежно від того, який аспект її розглядається, можна згрупувати у два підходи: структурний та динамічний.

За структурного підходу мотивування розглядається як сукупність факторів та мотивів, що визначають тип та інтенсивність трудової діяльності. Як типові для даної групи підходів можна навести визначення мотивування як сукупності внутрішніх та зовнішніх рушійних сил (А.М. Колот [10], Р.Л. Дафт [5]), чинників (Р. Гріфін, В. Яцура [4]) які спонукають людину до діяльності (Р. Гріфін, В. Яцура [4]), або, окрім цього, задають її межі та форми, надають їй спрямованості та орієнтованості на досягнення певних цілей (А.М. Колот, О. Віханський, А. Наумов).

Тому на сьогодні мотивація (поряд з підбором, розстановкою працівників, розподілом серед них обов'язків, вдосконаленням процесу організації праці) розглядається як один з ключових елементів управління персоналом. Як правильно відзначає в своєму дисертаційному дослідженні С. Талтинов, з економічної точки зору мотивацією цікавляться найперше з позиції використання її з метою підвищення економічної ефективності, як засіб підвищення ефективності праці для отримання оптимального співвідношення результатів праці персоналу та виробничих витрат [18, с. 12].

Незважаючи на велику кількість праць з досліджуваної тематики недостатньо дослідженими залишаються питання формування мотиваційного профілю в управлінні підприємством.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є аналіз формування мотиваційного профілю в управлінні підприємством.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проаналізуємо в чому полягає сутність мотивування працівників підприємства. Трудове мотивування є складним явищем, в якому виокремлюються психологічний, соціальний, економічний та управлінський аспекти (рис. 1).

У контексті предмета дослідження основним аспектом мотивування працівників є управлінський. Однак потрібно зазначити, що управлінців не може не цікавити і економічний аспект мотивації, а підвищити економічну ефективність трудової діяльності мотивації неможливо без розуміння і використання психологічного та соціального аспектів трудової мотивації. Тобто у даному підході основні акценти здійснюються на структуру мотивування, при цьому де-факто постулюється внутрішня притаманність певного набору рушійних сил (факторів, мотивів) у кожного індивіда.

Найбільш відомі структурні теорії мотивації узагальнено в таблиці 1.

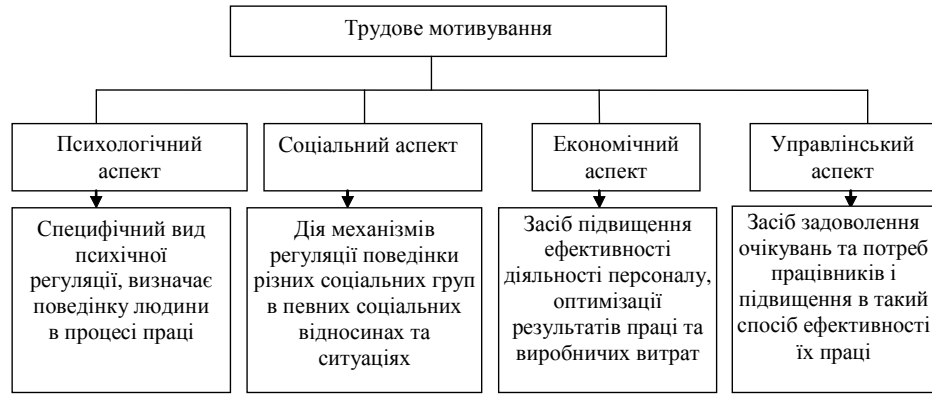


Рис. 1. Основні аспекти трудового мотивування

Джерело: складено автором на основі [18].

Основні теорії, подані в таблиці 1, достатньо повно описані у фаховій літературі та підручниках з менеджменту, тому лише коротко відзначимо, що вони відрізняються кількістю груп потреб: від двох (Ф. Херцберг) до п'яти (А. Маслоу), а також наявністю та напрямом ієрархічності. Так, теорія А. Маслоу встановлює одновекторну ієрархію (спочатку задовольняються потреби нижчого рівня, а потім вищих). Теорія К. Альдерфера припускає різновекторну ієрархію: потреби певного рівня можуть актуалізуватися як у випадку задоволення потреб нижчого рівня, так і у випадку неможливості задоволення потреб більш високого рівня. В теоріях Ф. Херцберга ієрархія факторів відсутня, завжди існує їх певна композиція, яка й визначає внутрішні чинники до діяльності конкретної людини [19]. Ще більш складно побудована теорія Д. МакКлеланда, в якій система внутрішніх спонук визначається диспозицією (по ієрархії) трьох груп потреб, ступінь важливості (і відповідно місце в ієрархії) для кожної людини різні. Спільним для теорій в рамках структурного підходу є визначення певної внутрішньої "мотиваційної топології" людини, яка визначає спрямованість та інтенсивність її трудової діяльності.

За О.П. Єгоршин визначає мотив як внутрішню спонукальну причину поведінки та діяльності людини, яка виникає під впливом потреб та інтересів людини, що представляють собою образ бажаного блага, яке задовольняє потребу за умов виконання певної трудової діяльності [6, с. 5]. Важливо також відзначити, що до праці спонукає людину не один якийсь мотив, спрямований на задоволення певної потреби, а їх складна су-

Таблиця 1. Основні структурні теорії мотивування

№	Назва теорії	Автор	Суть теорії
1	Теорія ієрархії потреб	А. Маслоу	Існує 5-ть груп потреб, задоволення яких є «рушійними» діяльності людини: фізіологічні; потреби в безпеці; приналежності до певної соціальної групи; визнання та поваги; самовираження
2	Теорія EGR	К. Альдерфер	Існує три групи потреб, задоволення яких є «рушійними» діяльності людини: потреби існування, потреби зв'язку, потреби росту
3	Теорія двох факторів	Ф. Херцберг	Існує дві групи факторів, які спонукають людину до подальшої діяльності: фактори, які утримують на роботі (фактори умов праці) і фактори, які спонукають до роботи (фактори мотивації).
4	Теорія диспозиції потреб	Д. МакКлеланд	Чинники трудової діяльності визначаються трьома групами потреб: потреби досягнення; співучасті та влади

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 2. Основні процесійні теорії мотивації

№	Назва теорії	Автор	Суть теорії
1	Теорія очікувань	В. Врум	Бігується ця трійка взаємодій: очікування – результат, результат – винагорода, винагорода – задоволеність винагородами.
2	Теорія справедливості	С. Адамс	Використовує тезу, що людям внутрішньо приємніше порівняння винагорода і звитиченими зусиллями для її отримання, а також аналогічне співвідношення для інших людей.
3	Комплексна процесна теорія	Л. Портер, Л. Лоулер	Поєднує теорію очікувань та теорію справедливості
4	Концепція партисипативного управління		
5	Теорія уникнення ризику	Д. Аткинсон	Розділяє дві лінії поведінки людини відносно до домінуючих мотивів: досягнення успіху чи уникнення невдачі

Джерело: розроблено автором.

купність. Тому, на нашу думку, найбільш коректно внутрішній "ландшафт" або топологія мотивації описується в рамках теорії МакКлеланда, яка припускає не лише одночасну дію з різною силою потреб, які формують мотив до трудової діяльності, а й можливу їх перестановку в часі.

Мотиви можуть доповнювати один одного, а можуть і суперечити. Тому результуюча мотивація не є простою алгебраїчною сумою окремих мотивів. До того ж потрібно враховувати і досить слушне зауваження, яке робить А. Колот, зазначаючи, що однакові потреби викликають неоднакові мотиви [10, с. 11]. Доповнюючи зазначеного автора потрібно додати, що однакові потреби формують не лише різної сили мотиви, але й формують різне спрямування їх реалізації.

Якщо вводити поняття внутрішньої мотиваційної топології як диспозиції певних внутрішніх спонук людини до трудової діяльності, то вона залежить не лише від ієрархії чи складу потреб.

Хоча не можна цілком погодитися з висновком М. Воронською, що мотив для кожної особистості є індивідуальним в силу того, що його складові закладені генетично відповідно до культурних та органічних потреб [2, с. 25], однак без сумніву навіть однакові зовні мотиви в різних людей мають внутрішні індивідуальні особливості. Нема ніяких доказів, що ці особливості закладені генетично, але в кожній людини є певні ідеали — свого роду внутрішні образи, які людина хоче наслідувати. До того ж будь-яка діяльність, в тому числі й трудова, залежить від ціннісних орієнтацій особистості, які "визначають життєві цілі людини, виражають відповідно те, що є для неї найбільш значущим і має особистий сенс [11, с. 326]. Тому зводить мотивування за структурного підходу лише до набору потреб, які прагне задовольнити індивід, на нашу думку є надто спрощеним. Адже те, як саме і чи будуть задовольнятися потреби в процесі трудової діяльності залежить принаймні від двох укрупнених внутрішніх факторів:

- 1) психологічно-індивідуальних особливостей людини — здібностей, темпераменту, волі;
- 2) соціально-демографічних характеристик — стать, вік, сімейний стан, освіта, виховання.

Отже, в цілому структурний підхід важливий для розуміння сутності мотивації, однак він надмірно концентрується на внутрішній психологічній основі трудо-

вої мотивації і не надає шляхів головної проблеми управління трудовою діяльністю — як зробити так, щоб персонал працював краще.

Більш продуктивним в цьому аспекті є динамічний підхід до сутності мотивації. За даного підходу мотивування розглядається як процес, змінний у часі, тому такі теорії мотивації ще називаються процесійні (процесні). Типовим визначенням мотивації за даного підходу: мотивування — процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації (М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі) [12, с. 326].

Найбільш відомі процесійні теорії мотивації наведено в таблиці 2.

За динамічного підходу психологічний аспект мотивування полягає в тому, що останнє розглядається як процес формування мотиву до діяльності, в тому числі й трудової (Є. Ільїн) [9].

Згідно з теорією очікування модель трудової мотивації може бути подана наступним чином: сила мотивації формується як мультиплікація трьох блоків 1) очікування, що певні зусилля дадуть бажані результати; 2) очікування, що результати дадуть сподівану винагороду; 3) очікування, що отримана винагорода матиме певну цінність для індивіда. Однак зазначена теорія не дає відповідь на питання, чи існує певна гранична цінність винагорода, нижче якої мотивація до трудової діяльності зникає зовсім. Також без відповіді лишається питання, чому в реальності більша кількість людей працює у умовах, коли вони не отримують винагорода, яка б мала для них бажану цінність.

Теорія справедливості базується на тому, що сила мотивації залежить від порівняння двох співвідношень: 1) відношення власної винагорода до власних затрачених зусиль і 2) відношення винагорода інших до затрачених ними зусиль [11, с. 86]. Дана теорія пояснює, на відміну від попередньої, чому значна кількість працівників мають достатню мотивацію до праці, хоча отримують винагороду, меншу очікуваної. Однак питання, як зробити так, щоб працівники працювали краще залишається невирішеним.

Комплексна процесійна теорія мотивації Лаймана Портера і Едварда Лоулера поєднує окремі елементи теорії очікувань і теорії справедливості. На нашу думку, з позиції управління найбільш важливим її положенням є залежність результативності праці від зовнішніх і внутрішніх винагород. Таким чином, зазначена теорія певним чином враховує і наявність певної внутрішньої "мотиваційної топології" людини і залежність результатів праці не лише від внутрішніх мотивів, але й від зовнішніх стимулів.

Теорія уникнення ризику Д. Аткинсона має менше практичне застосування, ніж вищеописані теорії. Згідно з даною теорією в кожній людині відбувається діалектичне поєднання двох протилежних мотивів: досягнення успіху та уникнення невдачі. Формула актуальної мотиваційної тенденції поведінки особистості (*Tr*) має вигляд [17, с. 41]:

$$Tr = (Ms - Mf) \cdot Ps \cdot Is \quad (1),$$

де Ms — прагнення до успіху;

Mf — прагнення уникнути невдачі;

Ps — імовірність досягнення успіху;

Is — суб'єктивна цінність успіху.

Дана теорія дозволяє визначити мотиваційну поведінку людини: якщо домінуючим мотивом є прагнення до успіху, то вона буде обирати середні по складності завдання, якщо домінуючим мотивом є уникнення невдачі, то людина буде обирати або легкі або дуже складні завдання (адже в останньому випадку неуспіх не надто компрометує людину за її суб'єктивними уявленнями).

Однак потрібно відзначити, що концепція партисипативного управління не обмежується тільки наданням можливості працівників брати участь в управлінні. Це — лише одна з форм реалізації зазначеної концепції. Всього в укрупненому вигляді виокремлюють три форми реалізації зазначеної концепції:

- 1) участь працівників у прибутках та власності;
- 2) участь працівників у доходах;
- 3) участь працівників в управлінні.

Мотивування працівників через участь їх у прибутках припускає наявність перерозподілу певної частини прибутків підприємства між ними або за підсумками роботи у формі обумовлених виплат (премій), або по закінченню певного строку у відповідності з договорами довірчого управління акціями, які належать працівникам. Вважається, що мотивування через участь у прибутках є ефективним у фірмах, які отримують високі прибутки, що дозволяє встановлювати суттєві матеріальні заохочення для працівників. Однак вкажемо і на основний недолік такого мотивування — його залежність не лише від результатів роботи, а й від ринкової кон'юнктури. Працівник, який витрачає однакову кількість "ресурсів" (під ними будемо розуміти витрати часу, розумові, емоційні, фізичні зусилля працівників) в умовах сприятливої ринкової кон'юнктури буде отримувати більшу винагороду, ніж в умовах, коли ринкова кон'юнктура є несприятливою. Адже в першому випадку підприємство отримуватиме більші прибутки, і відповідно може їх більшу частку спрямовувати на мотивування працівників в рамках програми участі у прибутках. Якщо ж працівник буде отримувати меншу суму винагороди при тих же затрачених обставинах, то, на нашу думку, система участі в прибутках буде де мотивуючою.

Потрібно враховувати і зауваження, яке роблять Т. Рос та Р. Рос, відносно того, що участь у доходах передбачає перерозподіл не просто доходів підприємства, а додаткових доходів, зумовлених позитивним впливом підвищення продуктивності праці чи підвищення якості продукції. А тому важливо, щоб на підприємстві була встановлена коректна система відокремлення зазначених ефектів у зростанні доходів від інших, а також щоб працівники вважали, що визначення таких додаткових доходів є достовірним. Третя з вищенаведених форм партисипативного управління — участь працівників в управлінні все більше розглядається фахівцями як інноваційний спосіб трудового мотивування на підприємствах. Дійсно, участь працівників в управлінні може позитивно впливати на їх трудову мотивацію за рахунок:

— зменшення відчуженості працівників від результатів праці та посилюється інтегрованість персоналу підприємства;

— підвищення поінформованості працівників щодо діяльності підприємства, що сприяє підвищенню ефективності його функціонування, а також зменшенню кількості конфліктних ситуацій;

— підвищується соціальна та економічна стабільність підприємства.

У той же час, участь персоналу в управлінні має і низку недоліків при практичному застосуванні:

— передача найманим працівникам прав приймати рішення в політиці підприємства сприяє руйнуванню основ підприємницької діяльності;

— працівники схильні до рішень з меншою ризиковістю, а при перерозподілі прибутку орієнтуються на підвищенні заробітної плати, а не на збільшення інвестицій у розвиток підприємства;

— наймані працівники уникають приймати інноваційні рішення;

— працівникам складно пов'язати результати власної діяльності з результатами діяльності підприємства.

Тому концепція партисипативного управління, звичайно вказує на певні шляхи до підвищення трудової мотивації персоналу, однак в силу вищенаведених зауважень, вона не може бути основою мотивування персоналу до трудової діяльності. Окремі елементи всіх трьох вищенаведених її форм доцільно застосовувати в як доповнюючий компонент мотивування на підприємстві.

Підсумовуючи відзначимо, що структурні теорії базуються на розумінні мотивування як сукупності внутрішніх мотивів, які базуються на задоволенні певних потреб або ж зумовлені іншими внутрішніми факторами. Вони виходять з того, що кожній людині притаманне певне внутрішнє мотивування до праці, яке й реалізується у відповідних видах та інтенсивності трудової діяльності.

Процесні теорії розглядають мотивації або мотивування, як такий вид управлінської діяльності, суть якого у формуванні, посиленні, актуалізації мотивів конкретних працівників до трудової діяльності. Такі теорії мотивації виходять з того, що в кожній людині можна актуалізувати або навіть сформувати відповідної сили мотивування до трудової діяльності. Відмінності між ними лише в тому, яким чином відбувається формування/посилення мотивування до трудової діяльності. Сутність мотивування в них зводиться до певних управлінських дій, які зумовлюють посилення прагнення персоналу працювати краще та результативніше.

У даному аспекті варто відзначити чотири елементи, які виділив В.Г. Подмарков, як основні, що впливають на трудову поведінку [14].

1) зовнішні фактори, або об'єктивне середовище, яке формує джерела і способи стимулювання;

2) усвідомлення та внутрішнє засвоєння працівником спонуки до праці, внутрішній розвиток цінності праці;

3) суспільні результати трудової діяльності (продуктивність, собівартість, якість продукції та ін.);

4) індивідуальні результати праці (винагорода, заохочення, задоволеність та ін.).

Другий з вищезазначених елементів відображає внутрішню мотиваційну типологію працівника (структурний підхід до мотивації). Перший і третій елементи — фактори, які впливають на можливості застосування стимулів для підвищення ефективності праці, а четвертий — безпосередньо стосується самого процесу стимулювання більш ефективною для підприємства трудової поведінки працівників (процес ний підхід до мотивації). Як бачимо, наведені вище чотири елементи, які визначають трудову поведінку включають і структурні і процес ний підхід до мотивування.

За даними, які наводить А. Яновський, частка працівників, які працюють на повну віддачу незалежно від того, які стимули застосовуються на підприємствах перебуває в межах 10—15%, тоді як для того, щоб отримати високу продуктивність праці решті працівників необхідно постійно застосовувати різного роду стимули [22, с. 121].

Отже, відношенням до праці можна і потрібно управляти. Як зазначають автори відомого підручника з менеджменту М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі, "Керівники завжди усвідомлювали, що необхідно спонукати людей працювати на організацію" [12, с. 54]. Вважається, що таке спонукання може бути двох типів: примус та мотивування.

І. Замула та К. Шиманська зазначаючи, що терміни "примус" та "мотивування" майже не висвітлені в літературі, пропонують трактувати перший як "зусилля над собою; зумовлена кимось або чимось необхідність діяти певним способом, незалежно від бажання" [8, с. 205], а термін "мотивування" як "приведення мотивів, аргументів на користь чого-небудь" [8, с. 205]. Однак з такою позицією не можна погодитися. В сучасних умовах трудової діяльності фізичний примус до фізичної праці у більшості випадків є неможливий (у всякому випадку, ситуації, коли він існує, виходять за рамки предмета дослідження, бо вони не реалізуються на "звичайних", ринкових підприємствах. Якщо відштовхуватися від внутрішніх потреб, то нескладно вибудувати ланцюжок процесу мотивування: потреби — праця — блага, що задовольняють потреби (стимули до праці). Стимулами до праці можуть бути будь-які блага, що задовольняють потреби людини, якщо їхнє одержання припускає трудову діяльність [7, с. 186]. Тоді задача менеджменту створити такі стимули до праці, які були адекватні потребам працівника. Проте така постановка задачі є певною ідеалізованою моделлю.

ВИСНОВКИ

Під мотивуванням будемо розуміти два аспекти підвищення ефективності праці:

1) процес формування (посилення, актуалізація) мотиваційного профілю організації формування персоналу з певним набором мотивів до трудової діяльності (структурна компонента системи);

2) застосування системи стимулів, які спонукають персонал до трудової діяльності, задають її обсяги, інтенсивність та форми, а також надають їй спрямованості на досягнення певних цілей і які відповідають мотиваційному профілю (процесна компонента системи).

Поєднання обох підходів до мотивації зумовлено тим, що в реальності на підприємстві є персонал з певною структурою внутрішніх мотивів до трудової діяльності, які або актуалізовані або ж знаходяться в прихованому (латентному стані). Менеджмент підприємства застосовує певні стимули до підвищення мотивування працівників підвищувати результативність своєї праці, які можуть знаходити більший або менший відгук у працівників, залежно від того наскільки вони відповідають внутрішній мотиваційній топології, індивідуально-психологічним особливостям, а також соціально-демографічним характеристикам конкретної людини.

Мотивування має складну і суперечливу природу. Основні суперечності закладені в тому, що зазначене складне соціально-економічне явище є відображенням двох різних процесів. Перший — мотивування, зокрема матеріальні стимули — є витратами працедавця, які він природно прагне мінімізувати. Але одночасно матеріальні стимули є основним доходом найманих працівників, які вони прагнуть максимально збільшити [8, с. 50]. Тому розглядати мотивування, наприклад, лише з позиції підвищення результативності праці чи її якості, без врахування його витратного аспекту немає сенсу. Адже навіть дуже ефективно побудоване мотивування (в тому плані, що забезпечує високі результати та якість праці) не матиме шансів реального впровадження, якщо передбачатиме надто високі витрати на стимулювання з боку працедавця. Реально функціонуюче мотивування повинно передбачати певний баланс інтересів працедавця та найманих працівників, який однак залежить від зовнішніх умов. Отже, зазначимо, що мотивування найбільш коректно розглядати як цілісне явище, яке має дві компоненти: структурну, яка включає в себе мотиваційний профіль персоналу — певну структуру переважаючих внутрішніх мотивів персоналу підприємства та процесну — формування та застосування, виходячи з можливостей підприємства та поставлених цілей системи стимулів. Система стимулів, "накладаючись" на внутрішні мотиви персоналу, зумовлює певні напрями та інтенсивність його трудової діяльності, що й втілюється в конкретних результатах.

Такий підхід до сутності мотивування дозволяє не лише теоретично розглядати внутрішні мотиви та стимули, але й аналізувати їх взаємодію в умовах реально функціонуючих підприємств.

Література:

1. Alderfer C. P. Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings, New York, Free Press [1972]. — 200 p.
2. Воронська М.М. Місце системи мотивації і стимулів в управлінні інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств // Вісник соціально-економічних досліджень — 2010. — № 40. — С. 23—27.
3. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — М.: Гардарики, 1999. — 528 с.
4. Гріфін Р. Основи менеджменту: підруч. / Р. Гріфін, В. Яцура. — Львів: БаК, 2001. — 624 с.
5. Дафт Р.Л. Менеджмент: пер. с англ. / Р.Л. Дафт. — СПб.: Питер, 2001. — 829 с.
6. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности [учебн. пособие] / А.П. Егоршин. — Н.: Новгород, 2003. — 320 с.

7. Живко З.Б. Стимулювання та мотивація праці як функціональні характеристики в управлінні персоналом: теоретичні аспекти аналізу / З.Б. Живко, М.О. Живко, Н.І. Процак // Науковий віник Львівського державного університету внутрішніх справ. — 2011. — № 1.

8. Замула І.В., Шиманська К.В. Поняття мотивації працівників, її види та зв'язок із системою бухгалтерського обліку / І.В. Замула, К.В. Шиманська // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу: Міжн. зб. наукових праць. — 2011. — Вип. 2. — С. 201—211.

9. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. — СПб: Питер, 2000 — 512 с.

10. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. / А.М. Колот. — К.: КНЕУ, 2002. — 345 с.

11. Лосікова О.О. Адаптація моделей мотивації персоналу до організаційної культури морського порту / О.О. Лосікова // Вісник донецького університету, сер. В: економіка і право. — 2011. — Спецвип., Т.1. — С. 84—87.

12. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Дело, 2002. — 314 с.

13. МакКлеланд Д. Мотивация человека. — СПб.: Питер, 2007. — 672 с.

14. Подмарков В.Г. Методологические аспекты стимулирования и мотивации труда / В.Г. Подмарков // Вопросы философии. — 1979. — № 5. — С. 58—69.

15. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии / С.Л. Рубинштейн. — СПб.: Питер, 1998. — 705 с.

16. Санталайнен Т., Поренне П. Управление по результатам / Т. Санталайнен, П. Поренне. — М.: ОТМ-МИР, 2008. — 389 с.

17. Сірий А. В. Основні напрями дослідження проблеми мотивації особистості в зарубіжній психології / А.В. Сірий // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. — 2008. — Вип. 20—21. — С. 40—44.

18. Талтынов С.М. Трудовая мотивация в системе управления человеческими ресурсами: дис. ... канд. экон. наук.: 08.00.05. — Воронеж, 2004. — 205 с.

19. Gawel J. E. Herzberg's theory of motivation and maslow's hierarchy of needs [електронний ресурс] / J.E. Gawel // Practical Assessment, Research & Evaluation. — 1997. — V.5 (11). — Режим доступу: <http://pareonline.net/getvn.asp?v=5&n=11>

20. Шопенгауэр А. Избранные произведения / А. Шопенгауэр. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1997.

21. Цандер Э. Практика управления / Э. Цандер. — М.: Экономика, 2003. — 232 с.

22. Яновський А. Психологические аспекты управления персоналом / А. Яновський // Кадровик України. — 2007. — № 5. — С. 120—123.

References:

1. Alderfer, C.P. (1972), *Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings*, Free Press, New York, USA.

2. Vorons'ka, M.M. (2010), "Place of the system of motivation and incentives to innovation management machine building enterprises", *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, vol.40, pp.23—27.

3. Vihanskij, O.S. and Naumov, A.I. (1999), *Menedzhment [Management]*, Gardariki, Moscow, Russia.

4. Hrifin, R. and Yatsura, V. (2001), *Osnovy menedzhmentu [Principles of Management]*, BaK, L'viv, Ukraine.

5. Daft, R.L. (2001), *Menedzhment [Management]*, Piter, StPetersburg, Russia.

6. Egorshin, A.P. (2003), *Motivacija trudovoj dejatel'nosti [Motivation of labor activity]*, Novgorod, Russia.

7. Zhyvko, Z.B. Zhyvko, M.O. and Protsak, N.I. (2011) "Stimulation and motivation of work as functional characteristics of human resource management: theoretical aspects of analysis", *Naukovyj visnyk L'vivs'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, vol.1.

8. Zamula, I.V. and Shymans'ka, K.V. (2011), "The concept of employee motivation and its relationship to the types and accounting system", *Problemy teorii ta metodolohii bukhgalters'koho obliku, kontroliu i analizu*, vol.2, pp.201—211.

9. Il'in, E.P. (2000), *Motivacija i motivy [Motivation and motives]*, Piter, StPetersburg, Russia.

10. Kolot, A.M. (2002), *Motyvatyia personalu [Motivation of staff]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.

11. Losikova, O.O. (2011), "Adaptation models motivate staff personnel to organizational culture of Seaport", *Visnyk donets'koho universytetu, ser. V: ekonomika i pravo*, vol.1, pp.84—87.

12. Meskon, M.H., Al'bert, M. and Hedouri, F. (2002), *Osnovy menedzhmenta [Basics of Management]* Delo, Moscow, Russia.

13. MakKleland, D. (2007), *Motivacija cheloveka [Motivation of human]*, Piter, StPetersburg, Russia.

14. Podmarkov, V.G. (1979), "Methodological aspects of stimulation and motivation of work", *Voprosy filosofii*, vol. 5, pp. 58—69.

15. Rubinshtejn, S.L. (1998), *Osnovy obshhej psihologi [Fundamentals of General Psychology]*, Piter, StPetersburg, Russia.

16. Santalajnen, T. and Porenne, P. (2008), *Upravlenie po rezul'tatam [Managing for results]*, OTM-MIR, Moscow, Russia.

17. Siryj, A. V. (2008), "Main areas of research motivating personality problems in foreign psychology", *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, vol. 20—21, pp. 40—44.

18. Taltynov, S.M. (2004), "Motivation to work in the human resource management system", *Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Voronezh, Russia*.

19. Gawel, J. E. (1997), "Herzberg's theory of motivation and maslow's hierarchy of needs" *Practical Assessment, Research & Evaluation*, [Online], vol.5 (11), available at: <http://pareonline.net/getvn.asp?v=5&n=11> (Accessed 17 Dec 2013).

20. Shopengaujer, A. (1997), *Izbrannye proizvedenija [Selected Works]*, Feniks, Rostov-na-Donu, Russia.

21. Cander, Je. (2003), *Praktika upravljenija [Practice of management]*, Jekonomika, Moscow, Russia.

22. Yanovs'kyj, A. (2007), "Psychological aspects of personnel management", *Kadrovik Ukrainy*, vol. 5, pp. 120—123.

Стаття надійшла до редакції 21.11.2013 р.