

The Bulletin of the Dnipropetrovsk university.
Series: Management of innovations

Issue 7, Volume 24 (2016)

DOI: 10.15421/191619

Received: 29 Oct 2016

Accepted: 13 Dec 2016

Published: 25 Dec 2016

УДК (UDC classification) 65.012.16

Нематеріальний складник групової трудової мотивації

О. Д. Дон[†]
І. Ю. Приварникова^{##}

Обмеження фінансових можливостей підприємств у збільшенні матеріальних стимулів, зокрема реальної заробітної плати співробітників, підвищило увагу до нематеріального боку мотивації. Оскільки мотиви та стимули групової мотивації достатньо не вивчено, а підходи, застосовні для індивідуальної мотивації працівників, не завжди можна застосувати для мотивування групи, тема дослідження актуальна.

Мета роботи – охарактеризувати нематеріальний складник трудової групової мотивації, мотиваційні типи працівників і навести можливі нематеріальні стимули, специфічні для мотивування групи досягти ціль.

Трудову мотивацію потрібно розглядати як систему компонентів, що являють собою сукупність мотивів внутрішнього і зовнішнього походження, стимулюючих чинників, які спонукають виробничий колектив до активної діяльності для досягнення як особистих, так і цілей підприємства. Високомотивовані працівники – працівники зацікавлені, а отже, досягаючи загальних цілей підприємства, вони задовольняють особисті потреби та свідомо обирають певний тип поведінки.

Охарактеризовано основні мотиви (потреби), які спонукають робітників до діяльності. Мотивів, які визначають поведінку людини в процесі праці, безліч, проте нею керують тільки декілька з них, один з яких обов'язково переважає. Підбір учасників команди із урахуванням розбіжностей у мотивах забезпечує початкові умови для успіху. Зроблено припущення, що в кризових умовах мотиваційні потреби як окремих працівників, так і групи здебільшого пов'язані з очікуванням матеріальної винагороди за виконану роботу. За обмежених фінансових можливостей доцільно застосовувати нематеріальні стимули. Під час їх добору керівнику необхідно враховувати той факт, що для покращення результатів роботи виконавці мають перебувати у середовищі, яке відповідає їх основному емоційному стану. Невід'ємні компоненти такого «здорового» середовища – правильна субординація, корпоративний етикет, мікроклімат у колективі, наявність досвідченого керівника.

Мотиваційний вплив як на окремого працівника, так і на групу в цілому реалізують із урахуванням відмінностей у потребах, рисах характеру, робочої поведінки, статусі, кваліфікації, досвіді, світогляді. У статті охарактеризовано мотиваційні типи робітників за цими критеріями та оцінено їх здатність працювати у групі за шкалою «низька здатність – висока здатність». Зроблено висновок, що для ефективної мотивації роботи групи у ході формування команди перевагу слід надавати працівникам господарського типу, який разом з інструментальним найбільше відповідає вимогам результативної праці. Надано рекомендації щодо застосування мотиваційних стимулів у контексті «застосування стимулів – формування умов».

Наукова новизна дослідження – виявлення найпридатнішого до групової роботи мотиваційного типу співробітників шляхом порівняння їх потреб і стимулів.

Результати дослідження можна використати для створення на підприємстві реальних умов для побудови групової трудової мотивації та зацікавлення кожного працівника у збільшенні продуктивності праці.

Перспективні напрямки подальших досліджень – оцінка ефективності окремих запропонованих мотиваційних стимулів підвищення результативності групової праці для різних сфер діяльності.

Ключові слова: нематеріальне мотивування групи; згуртованість; мотиваційний тип працівників; продуктивність праці; нематеріальні стимули; виробниче підприємство.

JEL Classification D21; J 33.

[†] Ольга Дмитрівна Дон,
старший викладач кафедри економіки та управління національним господарством,
Дніпропетровський національний університет
імені Олеся Гончара, Дніпро, Україна,
тел.: +380506488816, e-mail: donoly1@hotmail.com

^{##} Ірина Юліївна Приварникова,
к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту та туристичного
бізнесу, Дніпропетровський національний університет імені Олеся
Гончара, Дніпро, Україна,
тел.: +380675662724, e-mail: privarnikova_ily@mail.ru

Нематериальная составляющая групповой трудовой мотивации

О. Д. Дон, И. Ю. Приварникова

*Днепропетровский национальный университет
имени Олеся Гончара, Днепр, Украина*

Ограничения финансовых возможностей предприятий в увеличении материальных стимулов, в частности реальной заработной платы сотрудников, повысило внимание к нематериальной стороне мотивации. Поскольку мотивы и стимулы групповой мотивации достаточно не изучены, а подходы, применяемые для индивидуальной мотивации сотрудников, не всегда могут быть применены для мотивации группы, тема исследования актуальна.

Цель работы – охарактеризовать нематериальную составляющую трудовой групповой мотивации, мотивационные типы работников и привести возможные нематериальные стимулы, специфичные в мотивировании группы достигнуть цели.

Трудовую мотивацию нужно рассматривать как систему компонентов, представляющих собой совокупность мотивов внутреннего и внешнего происхождения, стимулирующих факторов, которые побуждают производственный коллектив к активной деятельности для достижения как личных, так и целей предприятия. Высокомотивированные работники – работники заинтересованные, а следовательно, достигая общих целей предприятия, они удовлетворяют личные потребности и сознательно выбирают определенный тип поведения.

Охарактеризованы основные мотивы (потребности), которые побуждают работников к деятельности. Отмечено, что мотивов, определяющих поведение человека в процессе труда, множество, однако им управляют только некоторые из них, один из которых обязательно преобладает. Подбор состава команды с учетом различий в мотивах исполнителей обеспечивает начальные условия для успеха.

Сделано предположение, что в кризисных условиях мотивационные потребности как отдельных работников, так и группы связаны в большей мере с ожиданием материального вознаграждения за выполненную работу. При ограниченных финансовых возможностях целесообразно применять нематериальную стимулы. Подбирая их, руководитель ориентируется на тот факт, что для улучшения своей работы исполнители должны находиться в среде, которая соответствует их основному эмоциональному состоянию. Неотъемлемые компоненты такой «здоровой» среды – правильная субординация, корпоративный этикет, микроклимат в коллективе, наличие опытного руководителя. Мотивационное воздействие как на отдельного работника, так и на группу в целом реализуют с учетом различий в потребностях, черт характера, рабочего поведения, статуса, квалификации. В статье дана характеристика мотивационных типов работников по этим критериям и оценена их способность работать в группе по шкале «низкая способность – высокая способность». Сделан вывод, что для эффективной мотивации работы группы при формировании команды предпочтение следует отдавать работникам хозяйственного типа, который вместе с инструментальным наиболее соответствует условиям результативной работы. Даны рекомендации по применению мотивационных стимулов в контексте «применение стимулов – формирование условий».

Научная новизна исследования – выявление наиболее способного к групповой работе мотивационного типа сотрудников путем сопоставления их потребностей и стимулов. Результаты работы можно использовать для создания на предприятии реальных условий для построения групповой трудовой мотивации и заинтересованности каждого работника в росте производительности труда.

Перспективные направления дальнейших исследований – оценка эффективности предложенных мотивационных стимулов повышения результативности групповой работы для различных сфер деятельности.

Ключевые слова: нематериальное мотивирование группы; сплоченность; мотивационный тип работников; производительность труда, нематериальные стимулы; производственное предприятие.

Non-material component of group labor motivation

O. D. Don, I. Y. Privarnikova

*Oles Honchar Dnipropetrovsk National University,
Dnipro, Ukraine*

A limitation in financial resources of enterprises to increase financial incentives, in particular real wages of employees, led to paying more attention to the non-material part of motivation. Since the motives and incentives of group motivation have not been studied sufficiently, while the approaches used for individual motivation of employees, are not always applicable for the motivation of a group, the subject of present study is relevant.

The goal of present work is to characterize non-material component of labor group motivation, motivational types of workers and to define possible intangible incentives specific to motivate a group to achieve its goal.

Labor motivation should be considered as a system of components that represent a set of motives of internal and external origin, stimulating drivers that induce a labor collective to work actively towards achieving both personal and enterprise goals. Highly motivated employees are interested employees and, therefore, when reaching common goals of the enterprise, they satisfy their personal needs and consciously choose a certain type of conduct.

We characterized the underlying motives (needs), which encourage employees to work. It is emphasized that the motives that define human behavior in the process of work are in plenty, but it is run by only a few of them, one of which necessarily prevails. A selection of team members with regard to differences in motives provides for the prerequisites for success.

We assumed that under critical conditions, motivational needs of both individual employees and groups are mostly related to the expectation of financial remuneration for the work done. Under limited financial resources, it is expedient to use intangible incentives. When choosing them, manager should take into account the fact that in order to improve results of the work, employees must be in an environment that meets their basic emotional state. The integral components of such a "healthy" environment are proper subordination, corporate etiquette, microclimate in the team, presence of an experienced manager.

Motivational impact on both the individual worker and the group as a whole is realized taking into consideration the differences in needs, character features, working behavior, status, qualifications, experience, and worldview. Present article characterized motivational types of workers by these criteria and assessed their ability to work in a group by a scale of "low capability – high capability". It was concluded that for the effective motivation of work of the group during team formation, preference should be given to people who can handle household work, who, along with those of the instrumental type, meet the requirements of effective work to a large degree.

Recommendations are given on using motivational incentives in the context of the "application of incentives – forming the conditions".

Scientific novelty of present research is the identification of motivational type of employee most inclined to work in group by comparing their needs and incentives.

Results of the study might be used to create real conditions at an enterprise to build up group labor motivation and to engage each employee for increasing labor productivity.

Promising directions for further research is the assessment of effectiveness of particular proposed motivational incentives to increase effectiveness of group work in different spheres of activity.

Keywords: non-material motivation of a group; cohesion; motivational type of workers; labor productivity; intangible incentives; production enterprise.

Вступ

Працюючи, люди створюють матеріальні блага, які задовольняють суспільні та особисті потреби. Ставлення людини до праці, її поведінка у виробничому процесі завжди мотивовані. Це може бути активна праця, високопродуктивна, якісно виконана з ентузіазмом або навпаки, але у будь-якому випадку наявний вплив певного мотиву.

Усебічно вивчаючи актуальні питання керування трудовою мотивацією на підприємстві у працях багатьох науковців, можна стверджувати те, що у вітчизняній і зарубіжній практиці застосовують різноманітні підходи щодо визначення змісту, структури, типів і складників моделі мотиваційної поведінки у колективі.

Традиційна мотиваційна модель спрямована, переважно, на інтенсифікацію роботи працівників. Інтенсифікація залежить від різних чинників. Відповідно до класичної теорії чинник мотивації – економічний. «Поведінку працівника як об'єкт керування визначають тільки економічні мотиви» (Teylor, 1991) [1, с. 47] (тут і далі переклад наш – Авт.). Протилежний поведінковий підхід («теорія X» і «теорія Y» Мак-Грегора) заснований на оцінці поведінки людей. Мотивувальні чинники обирають залежно від типового уявлення керівників про ставлення працівників до трудової діяльності (Nujnyk & Kharun, 2013) [2].

Відповідно до теорії творчого потенціалу людини («теорія Z») трудовій мотивації притаманні національні особливості та залежність від типу культури. Причому мотивація ґрунтується на таких передумовах: «у мотивах людей поєднані соціальні та біологічні потреби; люди надають перевагу співпраці в групі та прийманню рішень колективно; має існувати індивідуальна відповідальність за результати діяльності; надається перевага неформальному контролю результатів на основі чітких методів і критеріїв оцінки; бажана поступова службова кар'єра працівників з досягненням певного віку; адміністрація має проявляти турботу про працівників та забезпечувати їм довготерміновий найм; людина – основа будь-якого колективу і тільки вона забезпечує успіх підприємства» (Ouchi, 1993) [3, с. 46].

Застосування цих теорій має свої особливості для різних мотиваційних рівнів персоналу: індивідуального (особистого), групового – на рівні групи (колективного), організаційного (на рівні організації) (Zayats & Kovalchuk, 2012) [4].

Мотивація на рівні групи передбачає комплекс дій із визначення загальних цілей, до яких колектив повинен йти разом, долаючи всі перешкоди і намагаючись поліпшити результат, та добір стимулів (мотивів), використання яких стимулюватиме колектив ефективно працювати. Її характеризує спрямованість на досягнення високої ефективності від роботи групи.

Економічні дослідження трудової мотивації традиційно орієнтовано на вивчення матеріальних стимулів праці (Zakabluk, 2013) [5] та менше на нематеріальний складник або їх поєднання (Kravchenko, & Nedbayeva, 2005; Krupskyi et al., 2010) [6; 7]. Поширення досліджень групової мотивації праці із соціології та психології у площину економіки праці зумовило появу численних підходів до формування мотивів її здійснення (Vodoryanov, 2009) [8]. Мотивація досягнення результату стала дискусійним питанням соціологічних (Ilyash, & Shkil, 2005) [9], психологічних (Machtakova, 2010) [10], економічних (Mazhnik, & Biluk, 2013) [11], філософських (Vodoryanov, 2009) [8] та інших типів досліджень. Об'єкт і предмет таких досліджень охоплюють різні сфери групової діяльності: спортивну, навчальну, медичну тощо. Причому гуманітарні дослідження орієнтовані, переважно, на спосіб досягнення результатів групою, проте економічний аспект таких дій, як правило, не оговорюють (Gorban', 2012; Gutsan, 2013) [12; 13].

Незважаючи на численні дослідження із проблем мотивації групи осіб на спільне виконання певного завдання, виробничо-

орієнтована групова мотивація і економічний аспект нематеріальних стимулів її здійснення достатньо не вивчені. Потребують конкретизації та формалізації складники групової трудової мотивації виробничих колективів.

Постановка завдання

Мета роботи – охарактеризувати нематеріальний складник групової трудової мотивації, мотиваційні типи працівників і навести можливі нематеріальні стимули, специфічні для мотивування групи досягати ціль.

Методи та інформаційні джерела дослідження

Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові й спеціальні методи. Характеристику складників групової трудової мотивації надано за допомогою методу історичного опису окремих факторів, які поступово накопичувалися у наукових працях із питань трудової мотивації. Застосування абстрактно-логічного та порівняльного методів дозволило порівняти потреби, стимули, робоче середовище й зробити припущення щодо здатності мотиваційних типів працівників до групової роботи. Табличний метод дослідження застосовано для узагальнення результатів такого порівняння мотиваційних типів працівників й оцінки їх здатності працювати у групі. Узагальнення стимулів співробітників до групової діяльності здійснено із застосуванням абстрактно-логічного методу дослідження.

Результати

В умовах ринкової економіки кінцева мета діяльності підприємств – максимізація прибутку. Її досягнення пов'язане в тому числі із необхідністю зацікавлення працівників у високопродуктивній праці, створенням привабливого соціально-трудового клімату, гарантуванням соціально справедливого зв'язку результатів праці із винагородою.

Трудова мотивація за своїм змістом – складне і багатофакторне явище. Її потрібно розглядати як систему компонентів, що являють собою сукупність мотивів внутрішнього і зовнішнього походження, стимулюючих чинників, які спонукають виробничий колектив до активної діяльності для досягнення як особистих, так і цілей підприємства. Високомотивовані працівники – працівники зацікавлені, а отже, складається ситуація, за якої вони, досягаючи загальних цілей підприємства, задовольняють особисті потреби та свідомо обирають певний тип поведінки.

Це означає, що на поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс чинників-мотиваторів, що спонукають до праці. Мотив – це чинник, який спонукає індивіда до певних дій і сформований у його свідомості.

Трудову мотивацію формує сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників (стимулюючих сил – мотивів і стимулюючих дій – мотиваторів), які, стаючи потребою, метою, спонукають людину до трудової діяльності.

До внутрішніх відносять стимулюючі сили, які визначає сам індивідуум (Kushneruk, 2012) [14, с.18]. Внутрішні – це складники структури самої особистості працівника – потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з ними та соціокультурним середовищем особливості трудової ментальності тощо.

Такі чинники визначаються трудовими і вольовими якостями й властивостями індивіда, свідчать про готовність людини сприймати мотиваційні стимули. До них відносять: 1) зусилля, які людина готова витратити для виконання своїх обов'язків; 2) наполегливість у продовженні й розвитку колективної справи; 3) сумлінність як відповідальне виконання своїх обов'язків із урахуванням всіх необхідних вимог і

регулювальних норм; 4) спрямованість, що як характеристика діяльності людини вказує на те, до чого вона прагне, здійснюючи або не здійснюючи певні дії (Vodopyanov, 2010) [8, с. 117].

Стимули – зовнішні стосовно людини (Kushneruk, 2012) [14, с.18]. Вони охоплюють вплив на індивіда, а він пристосовує свою поведінку до їх впливу. Стимули формуються на рівні держави, галузі, регіону, підприємства.

Вважають, що зовнішні стимули працівників, які в сукупності використовують національні підприємства, – негнучкі, не мають позитивного мотиваційного ефекту, недостатньо стимулюють зростання продуктивності праці, не відповідають вимогам ринкової економіки.

Вмотивованість групи залежить також від низки чинників, які можна віднести до мега-, макро- та мікрорівнів. На мегарівні впливає рівень життя та оплата даної праці за кордоном, кваліфікаційні вимоги до професії, конкуренція на світовому ринку праці, стан трудової міграції між країнами. На макрорівні – стан економіки, рівень зайнятості та безробіття, розмір оплати праці, співвідношення мінімальної і середньої заробітної плати. Мікрорівень впливає на мотивацію через такі фактори: регулятивність, взаємозалежність, особисті якості працівника, організаційна культура, самоповага, наполегливість, стан здоров'я тощо.

На практиці мотивів, що визначають поведінку людини в процесі праці, безліч. Поведінку працівника формує одночасно дія комплексу мотивів, потреб, стимулів. Саме через взаємодію різноманітних потреб, спонукальних елементів розкривається мотиваційний зміст трудової поведінки виробничого колективу.

Більшість людей стосовно роботи керуються декількома мотивами, але один із них обов'язково переважає. Основи такої переваги полягають у відмінностях працівників. Кожна людина має певні особливості. Неоднорідність ресурсів пов'язана із розбіжностями у статевій приналежності, расовою та національною ознаками, віком, прізвищем й іменем, місцем проживання, реєстрацією, громадянством, соціальним становищем тощо (Sardak, 2012) [15, с.134]. Розбіжності – це також результат різних рис характеру, цілей і пріоритетних потреб, стимулів, до яких тяжіють працівники, обраного способу життя та інших чинників. Крім поверхневого різноманіття, виробничі групи мають глибинні рівні на основі професійної підготовки та функціональної спеціалізації. Функціональна гетерогенність – критична проблема в роботі між професійними командами і спільнотами. Тому добір складу команди з урахуванням розбіжностей у мотивах виконавців забезпечує початкові умови для успіху.

Крім орієнтації на різні мотиви виконавців слід враховувати різноманіття стимулів, які можуть бути застосовані для мотивування сукупності працівників до роботи. Універсального ідеального підходу до мотиваторів (стимулюючих дій) і складу групи для оптимального виконання завдання на практиці не існує. Те, що спрацює для окремого індивіда, може не спрацювати у групі. Виділяють деякі відмінності між груповою мотивацією й індивідуальною. Головною особливістю групової діяльності є спостереження за впливом групи на особистісну мотивацію кожного співробітника та своєчасне його коригування у разі необхідності. Наявність групи співробітників позитивно впливає на виконання одним із них простих завдань і негативно – на виконання складних. До відмінностей групової мотивації відносять прозорість між відповідальністю індивіда за результат роботи всієї групи і оцінка внеску кожного члена групи. Її відсутність деформує мотиваційний вплив на членів групи. Мотивацію на груповому рівні відрізняє вплив внутрішніх відносин між членами групи на ефективність її роботи в цілому. Коли в групі панує добродушна атмосфера довіри і злагоди, результативність підвищується в рази.

Так на які ж із мотивів, потреб і стимулів необхідно орієнтуватися під час здійснення мотивації групи осіб, які спільно досягають мети?

Задоволення спектра потреб сучасного працівника і розвиток у ньому якостей, необхідних для успішного функціонування підприємства, – основа групової мотивації колективу до праці.

Мотиваційні аспекти пов'язані у найбільшій мірі із очікуванням матеріальної винагороди за виконану роботу. Грошова винагорода серед факторів збільшення продуктивності праці відіграє одну з вирішальних ролей і залишається для більшості працівників достатньо потужним чинником для посилення мотивації. Обмеженість цього стимулу деякою мірою може спровокувати кризу підприємства, знецінення праці та зниження зацікавленості працівників у результативній діяльності. Але фінансові можливості підприємств у збільшенні грошової винагороди обмежені. Через це доцільний аналіз нематеріального складника мотивації.

Дослідники стверджують, що для підбору мотиваційних стимулів, способів задоволення потреб необхідно почати з визнання того факту, що для покращення своєї роботи люди повинні перебувати у середовищі, яке відповідає їх основному емоційному стану, де наявний зв'язок між витратами й результатами праці, існує розуміння та захист (Nohria, Groysberg, & Lee, 2008) [16].

Невід'ємні компоненти «здорового» середовища для ефективної роботи колективу – правильна субординація, корпоративний етикет і мікроклімат у колективі, наявність відповідного керівника. Співвиконавців пригнічує сама думка про незадовільний стан клімату та взаємоповаги у групі.

Соціально-психологічний мікроклімат групи передбачає сукупність внутрішніх умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності й всебічному розвитку особистості в групі (Pogorelov, & Gordienko, 2013) [17].

Якість і продуктивність діяльності в групі залежать як від її організованості, оснащеності, умов, так і від рівня групового розвитку, стану міжособистісних відносин, психологічної сумісності, згуртованості, стилю керівництва. Відомо, що саме товариська взаємодопомога, дружельюність, взаємовиручка, позитивні емоції, простота відносин часто є основа досягнення високих результатів. За безпосередніх контактів у групі всі зв'язки між індивідами набувають емоційного забарвлення, зумовленого ціннісними орієнтаціями, моральними нормами, інтересами партнерів із взаємодії. Усі ці параметри формують морально-психологічний настрій у групі, що виявляється у взаєминах між людьми (Myagkih, 2011) [18].

Мікроклімат – це дуже тонка позиція, його порушення може знижувати продуктивність команди. Гарний мікроклімат у колективі – складник щастя людини. Засновник компанії «Virgin Group» Р. Бренсон на прикладі своїх співробітників довів, що щасливий персонал означає більш успішний бренд. Щасливі працівники на 12% продуктивніші, ніж нещасливі (Branson, 2015) [19].

Незадовільний клімат призводить до напруження, яке може відчуватися як у відносинах у групах, так і у відносинах між групами та їх лідерами. Ступінь напруженості між групами співробітників і їх керівництва залежить від декількох факторів: меж керування, культури, раціональності/пізнання, різноманітності, співробітництва. При цьому така напруженість проявляється по-різному між командою і її керівниками (Johnson, 2016) [20, с.120].

Ефективна робота в групі неможлива без відповідного керівника. Розвиток організації, в якій немає ефективного керівника, неможливий. Результати досліджень ефективних зовнішніх лідерів дозволили припустити, що ефективні керівники постійно рухаються, шукають інформацію,

переконають, і члени групи підтримують один одного, а отже розширюють можливості своїх команд. Взагалі, 90 % ефективності роботи організації залежить від керівника, від того, як він залежно від власних якостей і здібностей, на свій розсуд, підбирає собі персонал (Johnson, 2016) [20, с. 440].

Мотиваційний вплив як на окремого працівника, так і на групу в цілому здебільшого реалізують із урахуванням відмінностей у

потребах, рисах характеру, статусі, кваліфікації, досвіді, світогляді.

На основі поділу працівників на типи залежно від рис характеру (Dubich, & Vasilkivska, 2010) [21] нижче надано сформовані нами характеристики різновидів типів їх поведінки, пріоритетних потреб, стимулів і здатності працювати у групі за шкалою «низька здатність – висока здатність» (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика мотиваційних типів працівників й оцінка їх здатності працювати в групі

Тип	Властивості характеру	Поведінка	Пріоритетні потреби як стимули людини до праці	Головні стимули (мотиватори) трудової діяльності	Оцінка здатності працювати у групі
Інструментальний	Прямолінійність, безпосередність, невміння правильно тлумачити мотиви партнера, відсутність проникливості, напруженість, енергійність, гнучкість, настирливість, упертість, активність, самовпевненість, властолюбство, конфліктність, незалежність, грубість, ворожість, бунтарство та ін.	Робоча	Працівник здебільшого орієнтований на прибуток. Справедливий розмір винагороди за працю та інші матеріальні блага	Висока і дуже висока заробітна плата, наявність соціальних пільг і підтримки	Висока
Професійний	Високі інтелектуальні здібності, культурна розвиненість, кмітливість, дипломатичність, емоційна стриманість, здатність знаходити вихід зі складних ситуацій, проникливість, незалежність у поглядах, самостійність, ініціативність, чутливість, гнучкість і рішучість у діях	Ділова, етична	Кар'єрне зростання, досягнення високого статусу на підприємстві, у суспільстві, самовираження	Цікава робота, можливість удосконалення в праці, успіх, визнання колегами, престижна робота, її високий соціальний статус, можливість кар'єрного зростання, перевага у трудовому суперництві	Середня
Патріотичний	Смилівість, задрісність, догматичність, деспотичність, дратівливість, здатність ускладнювати, обережність, егоцентричність	Високо-відповідальна	Високі моральні, ідейні, релігійні принципи, потреба підтримки у групі, орієнтація на соціальну підтримку. Потреба бути корисним для свого трудового колективу, підприємства, суспільства, держави	Нематеріальна винагорода	Нижче середнього
Господарський	Високий рівень самоконтролю, сильна воля, відкритість, уважне ставлення до людей. Такі працівники добре справляються з роботою на керівних посадах	Стратегічна	Самостійність в ухваленні рішень, мінімум контролю, турбота про власну соціальну репутацію, домінування в групі, можливість розпоряджатися результатами своєї праці	Формування умов для максимальної самостійності у роботі, усунення жорстких рамок у діяльності, диктату з боку керівництва, створення умов для гри, ризику. Наявність перспективи відкриття власної справи	Найвища
Люмпенізований	Працівників цього типу вважають унікальними. Вони майже ніколи не досягають успіху, схильні до мінімізації власних зусиль, безвідповідальні, безініціативні, завжди намагаються уникнути ризику	Безвідповідальна	Відсутній	Скорочений робочий час, відсутність перевантаження, некваліфікована праця, збереження робочого місця	Низька. Спільна праця у групі малоефективна для досягнення групою цілі

Для ефективної мотивації роботи групи, орієнтованої на результат, під час формування команди перевагу надають працівникам господарського типу, який разом із інструментальним найбільш відповідає умовам ефективної спільної роботи трудового колективу.

Крім підбору до групи співробітників, які мають риси характеру, що сприяють спільній праці для досягнення високоефективного результату, виділяють ще низку дій та умов, виконання яких дозволяє підвищити ефективність групової роботи.

Фахівці Гарвардської бізнес-школи вважають, що швидке підвищення мотивації групи на робочому місці можливе за таких умов:

- 1) компанії і рядові менеджери мають у своєму розпорядженні організаційні важелі для задоволення глибоких потреб працівників;
- 2) наявні системи винагороди, що дійсно стимулюють високу продуктивність праці;
- 3) корпоративна культура сприяє співробітництву і відкритості;
- 4) робочі місця організовані та сприяють задоволенню потреб;
- 5) процес керування продуктивністю і розподілом ресурсів прозорий і справедливий, йому довіряє виробничий колектив (Nohria, Groysberg, & Lee, 2008) [16].

Дослідження та оцінка сучасних підходів щодо посилення трудової мотивації у виробничих групах дозволяє запропонувати інші рекомендації, які не потребують безпосереднього підвищення заробітної плати працівникам у контексті «застосування стимулів – формування умов».

Яких же умов у колективі слід досягти?

У ньому мають з'явитися позитивні ознаки соціально-психологічного клімату: позитивні перспективи для групи та окремого її індивіда, атмосфера довіри й висока вимогливість членів групи один до одного, ділова конструктивна критика, вільне висловлювання власної думки, відсутність тиску на підлеглих із боку керівництва, достатня інформованість про цілі групи, задоволеність працею, належністю до групи, усвідомлення відповідальності за стан справ у групі, розвинутість у членів групи позитивного сприйняття колективу, здорового колективізму, солідарності, доброзичливості, прагнення до пошуку компромісів, недопущення емоційної напруги у стосунках, зацікавленість у реалізації загальної мети.

Що ж потрібно зробити та які стимули використати, щоб досягти таких умов?

Branson (2015) виділив п'ять «секретних» складників для підвищення якості трудового життя і мотивації, а саме: гнучкий робочий графік означає, що співробітники більш мотивовані й продуктивні; необмежена кількість днів відпустки; бонуси для співробітників із високими показниками продуктивності праці; постійне навчання (тренінги) як доказ того, що керівництво дбає про розвиток кар'єри працівників; автономія дає співробітникам свободу і відповідальність і свідчить про довіру керівника під час ухвалення рішень. Наявність у співробітників дозволу ухвалювати важливі рішення, сприяє відчуттю в них більшої відповідальності за бренд і визнанню ними того факту, що праця, якою вони займаються, дуже важлива. Це означає, що продуктивність різко зростає, оскільки кожен співробітник буде відчувати свою причетність до бренду [19].

Крім того, мають бути застосовані й інші важелі – специфічні стимули для мотивування групи до високорезультативної праці. Наприклад, необхідно:

1. Поліпшити якісні умови в групі та досягти згуртованості, сумісності членів, стабільності.

Групова згуртованість – це утворення і розвиток зв'язків у групі, які забезпечують перетворення зовні заданої структури на психологічну спільність людей, психологічний організм, який живе за своїми нормами і законами відповідно до поставлених цілей.

Групова сумісність – це соціально-психологічний показник згуртованості групи, який виражає можливість безконфліктного спілкування і погодження дій індивідів в умовах спільної діяльності.

Засобами підтримання групової згуртованості є все, що сприяє єдності та стабільності групи. Передусім вони забезпечують індивідуальні вигоди і результати, необхідні для задоволення особистих інтересів та інтересів групи. Водночас вони сприяють зменшенню непомірних індивідуальних витрат під час досягнення спільної мети, підтримують у кожного з групи очікування додаткових переваг від перебування в ній.

Досягненню групової згуртованості сприяють такі чинники:

- рівень емоційної привабливості, взаємної симпатії в міжособистісних стосунках (чим більше індивідів подобається один одному, тим вища згуртованість групи);
- ступінь привабливості групи для індивідів, особливості групових цілей (чим більше людей, задоволених своїм перебуванням у групі, тим вища її згуртованість);
- спосіб взаємодії в групі й провідний соціальний мотив, тобто мотиваційна сфера згуртованості осіб групи (домінуючий у групі спосіб взаємодії);

- особливості та характеристики, які засвідчують подібність індивідів між собою (найголовнішим аспектом щодо цього є ціннісний – близькість поглядів, ціннісних орієнтацій членів групи);
- спосіб ухвалення рішення, стиль керівництва у групі. Колегіальний стиль керівництва, який відкриває простір для участі індивідів у вирішенні проблем, виробленні групового рішення, найефективніший;
- статево-вікова структура групи (згуртованість, здоровий соціально-психологічний клімат властиві неоднорідним за статево-віковими параметрами групам);
- автономність, відносна ізоляваність групи (оскільки абсолютна ізоляваність негативно впливає на згуртованість групи, а звуження кола спілкування вичерпує його цінність, то для поліпшення психологічного клімату доцільно виходити за межі групових стосунків, налагоджувати контакти з іншими спільнотами).

Отже, згуртованість групи є й індивідуальна цінність, оскільки посилює задоволеність групою, стабілізує самооцінку, міжособистісні контакти, знижує тривожність індивідів. Але вона не обов'язково передбачає сталість складу групи та одностайність під час вирішення групових проблем. Головне, щоб згуртованість гарантувала ефективне функціонування групи попри різноманітні думки і бажання виконати завдання. Для підвищення згуртованості групи необхідно:

- підбирати у групу людей, близьких по духу, за смаками, поглядами, рисами характеру;
- розташовувати членів групи ближче один до одного у територіальному відношенні;
- частіше збирати групу разом, залучати членів групи до спільних групових заходів;
- організувати групові тренінги для одержання нових знань і набуття нових навичок та залучати до них усіх членів групи;
- створити систему заохочень, що згуртовують групу і посилюють її кращі якості.

2. Пов'язати групу із зовнішнім оточенням у межах підприємства, залучати співробітників до участі у справах всієї організації:

- організувати участь членів групи в ухваленні рішень, оскільки можливість впливу на загальногрупові процеси розвиває у членів групи позитивне сприйняття колективу;
- залучати співробітників до участі у справах організації;
- постійно проводити міжгрупові змагання;
- організувати спостереження за групою досвідченим(и) та авторитетним(и) співробітником (ами) або сторонніми людьми;
- посилити можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.

3. Якісніше планувати та організувати діяльність, до якої залучені члени групи. Якісна організація праці на підприємстві сприяє підвищенню рівня трудової мотивованості виробничого колективу. Якщо менеджери компанії створюють всі належні та об'єктивно необхідні умови для групової роботи своїх підлеглих, отже, це обумовлено цілями фірми. Для цього потрібно ставити такі завдання, під час виконання яких група співробітників відчуватиме свій унікальний і вагомий внесок у діяльність компанії.

4. Створити сприятливі умови у цілому на підприємстві:

- установлювати загальні цілі не дуже складні, зрозумілі, досяжні, конкретні, такі, що збігаються з особистими інтересами кожного;
- надавати однакові можливості щодо зайнятості та кар'єрного зростання за критерієм результативності праці;

- створювати належні умови щодо захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- чітко дотримуватися субординації, щоб кожна сторона розуміла свою відповідальність. Субординація – місце індивіда у системі відносин;
- забезпечити можливості для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників, тобто створення програм навчання, підвищення кваліфікації;
- узгоджувати рівень заробітної плати з результатами праці та визнанням особистого внеску в загальний успіх групи. Це передбачає справедливий розподіл прибутку залежно від ступеня підвищення продуктивності праці.

Формування дієвої групової трудової мотивації має спиратися на постійний аналіз і вдосконалення відносин: роботодавцем і найманими працівниками; керівниками та їх підлеглими; конкуруючими робочими групами; групами, що виконують споріднені функції.

Звісно, можна навести ще досить багато рекомендацій стосовно підвищення мотивованості групи до праці. Є безліч прикладів ефективних групових мотивацій на підприємстві, які можуть бути реалізовані підприємствами для зростання продуктивності персоналу. Але, як стверджують Druskat & Wheeler (2003), перш за все в мотивації групи необхідно враховувати поєднання мотивів і стимулів, якими керується персонал на індивідуальному, груповому й організаційному рівнях реалізації системи мотивації [22, с.146]. Сучасному керівнику необхідно передусім враховувати компоненти здорової індивідуальної мотивації для побудови грамотної групової мотивації і успішної її реалізації на практиці.

Вдале поєднання вищезазначених компонентів з адекватною заробітною платою й оптимальними умовами праці дозволить сформулювати таку модель мотивації праці на підприємстві, що гарантовано принесе успіх за умов наявності та успішної реалізації місії, яка об'єднує і надихає працівників.

Висновки

Узагальнення результатів проведеного нами дослідження дозволяє з достатнім ступенем імовірності зробити такі висновки. Трудова мотивація – система компонентів, що являє собою сукупність мотивів внутрішнього і зовнішнього походження, стимулюючих чинників, які спонукають виробничий колектив до активної діяльності для досягнення як особистих, так і цілей підприємства.

Мотиваційні аспекти як окремих працівників, так і групи пов'язані здебільшого з очікуванням матеріальної винагороди за виконану роботу. Грошова винагорода серед факторів збільшення продуктивності праці відіграє одну з вирішальних ролей і залишається для більшості працівників достатньо потужним чинником для посилення мотивації. Внаслідок обмеженості цього стимулу доцільно застосовувати нематеріальний мотиваційний складник.

З'ясовано, що під час добору нематеріальних стимулів керівники орієнтуються на той факт, що для покращення своєї роботи виконавці мають перебувати у середовищі, яке відповідає їх основному емоційному стану, де наявний зв'язок між витратами та результатами праці, панує розуміння і захист. Невід'ємні компоненти такого «здорового» середовища – правильна субординація, корпоративний етикет, належний мікроклімат у колективі, наявність відповідного керівника. Соціально-психологічний мікроклімат групи виявляється у сукупності внутрішніх умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості в групі. Одна з таких перешкод – напруження у групі. Його усунення стає потужним стимулом до результативної діяльності. Інша – некомпетентний керівник. Виявлено, що 90 % ефективності роботи організації залежить від керівника, від того, як він залежно від власних якостей і здібностей, на свій розсуд підбирає собі персонал.

Мотиваційний вплив як на окремого працівника, так і групу в цілому здебільшого реалізують із урахуванням відмінностей у потребах, рисах характеру, робочої поведінки, статусі, кваліфікації, досвіді, світогляді. У статті охарактеризовано мотиваційні типи працівників за цими критеріями та оцінено їх здатність працювати у групі за шкалою «низька здатність – висока здатність». Зроблено висновок, що для ефективної мотивації роботи групи, орієнтованої на результат, у ході формування команди перевагу слід надавати працівникам господарського типу, який разом із інструментальним найбільш відповідає умовам ефективної спільної роботи трудового колективу.

Запропоновано рекомендації, які не потребують безпосереднього збільшення заробітної плати працівникам і підвищують зацікавленість групи у результативній праці, в контексті «застосування стимулів – формування умов».

Наукова новизна дослідження – виявлення найпридатнішого до групової роботи мотиваційного типу співробітників шляхом порівняння їх потреб і стимулів.

Результати дослідження можна використати для створення на підприємстві реальних умов щодо побудови групової трудової мотивації та зацікавлення кожного працівника у зростанні продуктивності праці.

Перспективні напрямки подальших досліджень – оцінка ефективності окремих запропонованих мотиваційних стимулів підвищення результативності групової праці для різних сфер діяльності.

Бібліографічні посилання

1. Тейлор, Ф. У. Принципы научного менеджмента [Текст] / Ф. Тейлор. – М.: Контроллинг, 1991. – 184 с.
2. Нижник, В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств [Текст] : монографія / В. М. Нижник, О. А. Харун. – Хмельницький: ХНУ, 2011. – 210 с.
3. Оучи, У. Методы организации производства: японский и американский подходы [Текст] / У. Оучи; сокр. пер. С англ. – М.: Наука, 1993. – 230 с.
4. Заєць, Н. О. Особливості формування індивідуальної і групової мотивації працівників [Текст] / Н. О. Заєць, А. П. Ковальчук // Інноваційна економіка. Всеукр. науково-виробн. журн. – 2012. – Вип. 31. (5). – С. 316–320.
5. Закаблук, Г. О. Удосконалення форм і систем оплати праці за мотиваційним та стимулюючими механізмами [Текст] / Г. О. Закаблук // Держава та регіони. Економіка та підприємництво. – 2013. – № 2 (71). – С. 109–114.
6. Кравченко, С. І. Формування системи мотивації інноваційної діяльності працівників підприємства [Текст] / С. І. Кравченко, В. М. Недбаєва // Наук. пр. ДонНТУ. – 2005. – № 87. – С. 83–90.
7. Крупський, О. П. Методика розробки соціального пакету в українських компаніях в сучасних умовах [Текст] / О. П. Крупський, О. В. Щипанова, Ю. М. Стасюк // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки. – 2010. – Вип. 26(1). – С. 242–247.
8. Водоп'янов, К. Г. Соціально-філософський аналіз мотиваційного процесу: можливості резонансного управління [Текст] / К. Г. Водоп'янов // Гуманіт. вісн. ЗДІА. – 2009. – Вип. 37. – С. 112–122.
9. Іляш, О. І. Обґрунтування методики соціологічного дослідження для оцінки трудового потенціалу підприємства [Текст] / О. І. Іляш, Н. Б. Шкіль // Науковий вісн. НЛТУ України. – 2005. – Вип. 15.5. – С. 249–254.

10. Мачтакова, О. Г. Еволюція концепції мотивації як складової стратегічного управління на підприємстві [Текст] / О. Г. Мачтакова // Вісн. соціально- економічних досліджень : зб. наук. пр.; голов. ред. М. І. Зверяков. – О.: Одес. держ. екон. ун-т, 2010. – Вип. 40. – С. 99–107.
11. Мажник, Н. А. Вплив фінансових факторів мотивації на ефективність управління персоналом [Текст] / Н. А. Мажник, І. Ю. Білик // Бізнес-Інформ. – 2013. – № 1. – С. 314–320.
12. Горбань, С. Ф. Діагностика мотивації праці персоналу на підприємстві [Текст] / С. Ф. Горбань // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2012. – Вип. 1, Т. 1. – С. 69–74.
13. Гуцан, О. М. Мотиваційний механізм формування компетенцій працівника [Текст] / О. М. Гуцан // Бізнес-Інформ. – 2013. – № 11. – С. 240–245.
14. Кушнерик, О. В. Соціально-економічний зміст поняття мотивації праці [Текст] / О. В. Кушнерик // Економіка, фінанси, право. – 2012. – № 7. – С. 16–19.
15. Сардак, С. Е. Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі / С. Е. Сардак // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 12. – С. 132–139.
16. Nohria, N. Employee motivation: a powerful new model [Text] / N. Nohria, B. Groysberg, L.-E. Lee // Harvard Business Review: Special HBS Centennial Issue. – 2008. — 86 (7/8, July–August). – P. 78–84.
17. Погорелов, М. І. Сучасні проблеми мотивації працівників та шляхи їх вирішення [Текст] / М. І. Погорелов, А. Д. Гордієнко // Вісн. Нац. техн. ун-ту «ХПІ». Сер. : Техн. прогрес та ефективність виробництва. – 2013. – № 22 (995). – С. 105–109.
18. Мягких, І. М. Перспективні напрями мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України [Текст] / І. М. Мягких // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 9 (123). – С. 208–216.
19. Branson, R. The 5 secrets of motivation from Virgin Group [Electronic resource] / R. Branson. – 2015. – Access mode: <http://theundercoverrecruiter.com/virgin-branson-motivation/> – Title from the screen.
20. Johnson, J. D. Tensions between Teams and Their Leaders [Text] / J. D. Johnson // J. Technol. Manag. Innov. – 2016. – Vol. 11. – Is. 3. – P. 117–124.
21. Дубич, С. Я. Зв'язок особистісних властивостей працівників з різними типами їх трудової мотивації [Електронний ресурс] / С. Я. Дубич, Ю. М. Васильковська. – 2013. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/35_OINBG_2010/Psihologija/76040.doc.htm. – Загл. з екрана.
22. Druskat, V. U. Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams [Text] / V. U. Druskat, J. V. Wheeler // Academy of Management J. – 2003. – 46(4). – P. 435–457.
- teams. Academy of Management Journal, 46(4), 435-457. doi:10.2307/30040637.
- Dubich, S., & Vasilkivska, Y. (2013). Zvyazok osobustisnuh vlastuvostey pratsivnikiv z riznumu tipamu ih trudovoi motivatsii. DNU im. O. Gonchara. Retrieved from http://www.rusnauka.com/35_OINBG_2010/Psihologija/76040.doc.htm (in Ukrainian).
- Gorban', S. F. (2012). Diagnostika motivatsii pratsi personalu na pidpruyemstvi [Diagnotics of Staff Motivation at the Enterprise]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noji vlasnosti [Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property]*, 1(1), 69-74 (in Ukrainian).
- Gutsan, O. M. (2013) Motivatsiynuy mekhanizm formuvannya kompetensiy pratsivnuka [Motivation Mechanism of Formation of Employee's Competences]. *Business Inform*, 11, 240-245 (in Ukrainian).
- Johnson, J. D. (2016). Tensions between Teams and Their Leaders. *Journal of technology management & innovation*, 11(3), 117-126. doi:10.4067/s0718-27242016000300014.
- Krupskiy, O. P, Schypanova. A. V, & Stasiuk, Y. M. (2010). Metodyka rozrobky socialnoho paketu v ukrajinskykh kompanijax v suasnix umovax [Methods of development of the social package in Ukrainian companies in modern conditions]. *Zbirnyk naukovyph prac erkaskoho deravnogo texnologinoho universytetu. Ser. : Ekonomini nauky [Proceedings of Scientific Works of Cherkasy state technological university. Series: Economics]*, 26(1), 242-247 (in Ukrainian).
- Kushneruk, O. (2012). Sotsialno-ekonomichnyi zmist motivatsii pratsi. [Socially is Economic Maintenance of Concept of Motivation of Labour]. *Ekonomika, finance, pravo*, 7, 16-19 (in Ukrainian).
- Miyagkih, I. M. (2011). Perspektivni napryamu motivatsii yak zasoby pidvushennya effektivnosti pratsi v Ukraini [Prospective Directions in Motivation as a Means of Increasing the Labour Efficiency Under Market Conditions of Ukraine]. *Aktualni problemu ekonomiku*, 9(123), 208-216 (in Ukrainian).
- Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. E. (2008). Employee motivation: a powerful new model. *Harvard Business Review: Special HBS Centennial*, 86(7/8), 78-84.
- Nujnuk, V., & Kharun, O. (2011). Mekhanizm motivatsii vusokoproduktivnoi pratsi personalu pidpruemstv: monografiya. HNU, Khmelnytskyi (in Ukrainian).
- Pogorelov, M., & Gordienko, A. (2013). Suchasni problemu motivatsii pratsivnikiv ta shlyahu ih vurishennya. *Visnyk Nacional'noho texnichnoho universytetu "XPI". Ser. : Texnichnyj prohres ta efektyvnist' vyrobnyctva*, 22, 105-109 (in Ukrainian).
- Sardak, S. (2012). Evolucija pohljadiv na zmist i rol' ljuds'kyx resursiv u suspil'nomu postupi [Evolution of Views on the Content and the Role of Human Resources in Society Development]. *Aktualni problemu ekonomiku*, 12, 132-139 (in Ukrainian).
- Taylor, F. (1991). Printsipy nauchnogo menedgmenta [The Principles of Scientific Management]. *Kontrolling, Moskva* (in Russian).
- Vodopyanov, K. (2010). Sotsialno – philisofskiy analiz motivatsiynogo protsesu: mojlivosti rezonansnogo upravlinnya. *Gumanitarniy visnyk ZDIA*, 37, 112-122 (in Ukrainian).

References

- Branson, R. (2015). The 5 Secrets of Motivation from The Virgin Group. Retrieved August 30, 2016, from UndercoverRecruiter, <http://theundercoverrecruiter.com/virgin-branson-motivation/>.
- Druskat, V. U., & Wheeler, J. V. (2003). Managing from the boundary: the effective leadership of self-managing work

- Zayats, N.O., & Kovalchuk, A. P. (2012). Osoblyvosti formuvannya indyvidualnoi i gruppovoi motuvatsii. *Innovatsiyna ekonomika. Vseukr. naukovo-vurobn. zhurnal*, 31(5), 316-320 (in Ukrainian).
- Zakabluk, G. O. (2013). Udoskonalennya form i system oplatu pratsi za motuvatsiynum ta stumulyuyuchum mehanizhamu [Improvement of forms and compensation systems on motivational and stimulating mechanisms]. *Derzhava ta regionu. Ekonomika ta pidpruemnutstvo*, 2(71), 109-114 (in Ukrainian).
- Ilyash, O. I., & Shkil, N.B. (2005). Obgrutuvannya metoduku sotsiologichnogo doslidzheniya dlya otsinku trudovogo potentsialu pidpruemstva [Ground of method sociologica l research for estimation of labour potential of enterprise] *Naukovyj visn. NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of Ukrainian National Forestry University]*, 15, 249-254 (in Ukrainian).
- Kravchenko, S. I., & Nedbayeva V.M. (2005). Formuvannya systemu motuvatsii innovatsiynoy diyalnosti pratsivnikiv pidpruemstva. *Nauk. pr.*, 87, 83-90 (in Ukrainian).
- Machtakova, O. G. (2010). Evolutsiya kontseptsii motuvatsii yak skladovoyi strategichnogo upravlinnya na pidpruyemstvi. *Visnik sotsialno-ekonomichnuh doslidzen : zb. nauk. pr. [Socio-economic Research Bulletin]*, 40, 99-107 (in Ukrainian).
- Mazhnik, N. A., & Biluk, I. Yu. (2013). Vpluv finansovuh faktoriv motuvatsii na effectuvnist upravlinnya personalom. [The Influence of Financial Factors of Motivation of Personnel Management]. *Business Inform*, 1, 314-320 (in Ukrainian).
- Ouchi, U. (1993). *Metody organizatsii proizvodstva: yaponskii i amerikanskii podhody*. Nauka, Moskva (in Ukrainian).