

# ІСТОРІЯ

УДК 316.0

DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863.5/27.204048>

**Тетяна МЕЛЕНТЬЄВА**,  
 orcid.org/0000-0001-8876-3624  
 кандидат філософських наук,  
 доцент кафедри філософії та соціології  
 Національного фармацевтичного університету  
 (Харків, Україна) [Vjbcttdf27.5@gmail.com](mailto:Vjbcttdf27.5@gmail.com)

## ПИТАННЯ ЩОДО ЦІННІСНИХ УЯВЛЕНЬ ПРО МОТИВАЦІЮ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті охарактеризовано дефініції понять «мотив», «мотивація», «інтерес», «цінність», «потреба», «стимул», «стимулювання праці» тощо. Аналізується сутність мотивації, її основні теорії та моделі, що формуються в сучасних теоріях управління. Висвітлено, що потреба – це не кінцева, а похідна причина людських вчинків. У виникненні потреб, прагнень і бажань визначальну роль відіграє зовнішній світ. Він зумовлює поведінку людей не тільки безпосередньо, а й опосередковано – через складну мережу минулих вчинків, думок, почуттів, і не тільки своїх, але й інших людей. Крім того, інтерес спрямований не на предмет задоволення потреби безпосередньо, а на соціальні відносини, інститути, установи, від яких залежить розподіл предметів, цінностей, благ. Інтереси пов'язані з розподільними відносинами в суспільстві й відображають соціальне становище індивіда. П. Менцер зазначає, що ціннісне ставлення охоплює всі предмети людської діяльності, отже, цінності можуть розглядатися як «предметні цінності», тобто об'єкти ціннісного ставлення. Сама по собі цінність – це якась значущість об'єкта для суб'єкта. Як елемент структури особистості, ціннісні орієнтації становлять єдність думок, почуттів, установок на практичну поведінку. Ціннісні орієнтації – продукт зовнішнього впливу й індивідуального життєвого досвіду людини. У формуванні ціннісних орієнтацій бере участь весь минулий життєвий досвід індивіда. Психологічною основою його ціннісних орієнтацій є різноманітна структура потреб, інтересів, ідеалів, переконань, мотивів. Відповідно до цього цінності мають непостійний характер, відбувається процес зміни домінуючих цінностей особистості. Вони можуть змінюватися у процесі життєдіяльності, у процесі переходу з однієї вікової стадії в іншу. Саме цінності дозволяють провести аналіз соціально-психологічних життєвих планів і установок особистості. Є актуальним розгляд згаданих дефініцій і концепцій цінностей.

**Ключові слова:** мотив, мотивація, інтерес, цінність.

**Tetyana MELENTYEVA**,  
 orcid.org/0000-0001-8876-3624  
 Candidate of Philosophy Sciences,  
 Associate Professor of the Department of Philosophy and Sociology  
 National University of Pharmacy  
 (Kharkiv, Ukraine) [Vjbcttdf27.5@gmail.com](mailto:Vjbcttdf27.5@gmail.com)

## ISSUES OF VALUE PERCEPTIONS ON LABOR ACTIVITY MOTIVATION

The article describes the definitions of “motive”, “motivation”, “interest”, “value”, “need”, “incentive”, “stimulation of work”, etc. The essence of motivation, its basic theories and models formed in modern theories of management are analyzed. It is revealed that a need is not ultimate but derivative cause of human actions. The external world plays a decisive role in the process of emergence of needs, aspirations and desires. It determines people behavior by direct both indirect ways: by a complicated network of actions, thoughts and feelings of their own and also of other people in past. In addition, the interest is directed not at the subject of satisfaction of need directly, but at social relations and institutions on which the distribution of objects, values and goods depends. Interests are related to distributive relationships in society and reflect the social position of an individual. P. Menzer states that value attitudes cover all objects of human activity so values can be regarded as “intrinsic values” – as objects of value attitude. A value is some valuable object for a subject. Value orientations as an element of personal features represent the unity of thoughts, feelings and attitudes in practical behavior. Value orientations are a product of external influence and individual life experience of a person. All the past life experiences of an individual are involved in the process of formation of value orientations. The psychological basis of value orientations is a diverse structure of needs, interests, ideals, beliefs, motives. So values are non-permanent, there is a process of change of dominant values of an individual. They can change in the process of life and in the process of transition from one age stage to another. Values allow us to analyze social and psychological life plans and attitudes of an individual. Analysis of definitions and concepts of value consideration is actual for nowadays.

**Key words:** motive, motivation, interest, value.

**Постановка проблеми.** Сьогодні у нашій країні – час реформ і змін. Суспільство реагує на нововведення, пристосовується й адаптується. Соціально-політичні й економічні умови, які склалися в кінці XIX – початку XX ст., хронологічно збігаються з часовими межами четвертої та п'ятої управлінських революцій. Саме тоді практика управління, що налічує багатовікову історію, стає науково обґрунтованою. Менеджмент набуває нового змісту, виступаючи самостійної галуззю знань і сферою прикладної діяльності. Відбувається становлення основних шкіл наукового управління. Є актуальним вивчення й аналіз цього досвіду щодо сучасності.

**Аналіз досліджень.** Цю тематику досліджували: Я. Щепанський, А. Абмієва, В. Бакіров, Л. Панченко, У. Томас, Ф. Знанецкий, О. Здравомислов, А. Файоль, Ч. Бернард, М. Фоллет, Дж. Муні, А. Маслоу, Е. Мейо, Д. МакГрегор та ін.

**Метою статті** є вивчення сучасних концепцій розгляду цінностей, їх зв'язок із сучасністю, мотивація стимулювання праці для досягнення ефективності в роботі.

**Виклад основного матеріалу.** Для позначення всієї сукупності факторів, механізмів і процесів, що направляють поведінку індивіда на задоволення потреб, досягнення життєвих цілей, служить поняття «мотивація». Розглянемо визначення поняття «мотивація».

Мотивація – це процес спонукання працівників до активної трудової діяльності для задоволення їхніх власних потреб, інтересів у поєднанні з досягненням цілей організації (Сорокочайкин, 2012: 53); це сукупність стійких мотивів, які визначаються характером особистості, її ціннісною орієнтацією та спрямовуючою діяльністю (Рассадин, 2008: 56).

Що стосується трудової діяльності, то це прагнення працівника задовольнити свої потреби в певних благах за допомогою праці, спрямованої на досягнення цілей організації. Тут під працівником розуміється співробітник як ланка структури організації. Стимул – спонукальна причина поведінки, зацікавленість у скоєнні чого-небудь (Сорокочайкин, 2012: 67).

Стимулювання праці – це комплекс заходів, що є засобом задоволення конкретних потреб працівника, здебільшого матеріальних. Простіше кажучи, мотив – це якийсь імпульс, який викликає спонукання до дії заради досягнення мети, що не суперечить внутрішнім установам людини, а стимул, у свою чергу, – жаданий об'єкт. Мотивація – процес внутрішніх спонукань, а стимулювання – процес спонукань ззовні (Мурашка, 2013: 51).

Отже, мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих і групових цілей, цілей організації, суспільства загалом. Мотиваційна система особистості є джерелом об'єктивної детермінації будь-яких доцільних форм соціальної поведінки.

Мотивація має дві форми: зовнішня мотивація – як зробити, щоб «мотивувати» людей; внутрішня мотивація – самостійно створюючи фактори, які впливають на людей, підтримуючи певні починання і спонукаючи рухатися в певному напрямку. Мотивацію можна розглядати як певну структуру, сукупність мотивів поведінки, спонукальних внутрішніх причин, на основі яких суб'єкт поведінки формує мету діяльності та програму досягнення.

Мотив – одне з фундаментальних понять, що використовуються в соціології для опису й аналізу сфери спонукання індивіда до діяльності. Спонукання до діяльності пов'язане з потребо-мотиваційною сферою. Як відомо, потреба – суто об'єктивна характеристика людини як суб'єкта споживання благ, необхідних для його відтворення, функціонування і розвитку.

Мотиви – внутрішні устремління, цінності, котрі визначають спрямованість активності людини та її форми. Мотив виконує функцію спонукання людини до активності й надає сенс окремим діям, цілям і умовам їх досягнення.

Виникнення мотивів зумовлено наявністю потреб і необхідністю їх задоволення. Завдяки зв'язку з потребами мотив виконує функцію спонукання людини до активності й надає сенс окремим діям, цілям і умовам їх досягнення. Потреба – це певна потреба суб'єкта в деякій сукупності зовнішніх умов його буття, домагання до зовнішніх обставин, це складна система, сукупність потреб різного змісту: матеріальних, соціальних, духовних. Вони зумовлюють вибіркове ставлення суб'єкта до умов зовнішнього середовища, на основі якого формується його поведінка. У процесі своєї діяльності людина задовольняє потреби як прямо, так і опосередковано. Про їх існування можна судити лише за поведінкою людей. Потреба, таким чином, служить мотивом до дії, пробуджуючи в суб'єкта стан цілеспрямованості. Спонукання – це відчуття нестачі в чому-небудь, що має певну спрямованість.

Рушійною силою поведінки і свідомості людей є потреба – стан нестійкості організму як системи, його потреби в чомусь. Такий стан викликає потяг, пошукову активність, вольове зусилля. Коли потреба знаходить свій предмет, потяг переходить у бажання. Воля – це факт свідомості, його практичне виявлення, це не тільки вміння хотіти,

бажати, а і психічний процес, що виражається в діях, спрямованих на задоволення потреби. У людини виникають соціально зумовлені потреби і запити до життя і зовсім нові ідеальні спонукальні сили – жага пізнання істини, почуття прекрасного, моральне задоволення і т. д. Причина вчинку лежить у потребах людей. Мета є відображенням у свідомості потреби.

У вітчизняній соціології поняття спонукання традиційно виражається через категорію інтересу.

Інтерес – це усвідомлена система потреб, їхніх пріоритетів і засобів задоволення. Інтереси мають суб'єктивний характер, оскільки не існують самі по собі, поза суб'єктами-носіями (індивідами, соціальними групами, спільнотами).

Вплив ціннісних уявлень на мотивацію трудової діяльності здійснюється, по-перше, через значимість різних сторін трудової діяльності, що визначають для суб'єкта набір соціально можливих мотивів-суджень, які дозволяють формулювати версію поведінки. По-друге, ціннісні уявлення виступають як критерії вибору соціально схваленого способу поведінки та його пояснення.

Аристотель вважав, що сумлінна і чесна особистість із погляду суспільних цінностей є найбільшою моральною цінністю. Цінність речі, за Аристотелем, визначається одномоментно і статично – через відповідність речі своїй природі, і динамічно – через її відповідність меті.

Нині такі підходи значною мірою критично переглянуті, але багато моментів покладені в основу сучасних концепцій розгляду цінностей.

Е. Дюркгейм підкреслював глибину впливу моральних цінностей на індивідуальну сутність людини, на розширення її соціальних устремлінь, він вважав такий вплив високим рівнем.

Цікавою є думка П. Менцера при аналізі цінностей. «Цінність – це те, як почуття людей диктують визнання того, що стоїть над усім і до чого можна прагнути, споглядати і ставитися з повагою, визнанням, пошаною». Тобто, виходячи з його трактування, цінність – це не властивість будь-якої речі, а сутність, умова повноцінного буття об'єкта.

Глибокий аналіз цінностей було проведено польським вченим Я. Щепанським. Він вважав, що цінності є найважливішими факторами, які визначають поведінку індивіда, прагнення до них вирішальним чином впливає на відносини з іншими індивідами. Кожен індивід, на його думку, має певну ієрархію цінностей, котрі він цінує більшою чи меншою мірою. «Цінності є регуляторами людських прагнень і вчинків, дозволяють оцінювати вчинки інших людей. Є осно-

вою оцінки соціальної придатності членів груп, а тому визначають принципи соціальної ієрархії й окреслюють основи спільного гуртожитку». Під цінністю Щепанський розумів «довільний матеріальний або ідеальний предмет, ідею або установу, предмет дійсності або уявний, щодо якої індивіди чи колективи займають оціночну позицію, приписують вищу роль у своєму житті й прагнення опанувати ними сприймають як упередження».

Сьогодні під час розгляду цінностей безперечним є той факт, що основну мету життя, особистісну спрямованість і її характер, сенс людського буття у світі, його смисловий центр зазвичай становлять ті чи інші цінності або система цінностей. Цінності можна характеризувати як певний шлях життя, спосіб життя або як певний спосіб буття людини у світі, спосіб ставлення до світу. Практично всі автори вважають, що цінності, якщо вони оселилися в душі індивіда, тобто прийняті ним, складають те, що пронизує собою весь душевно-духовний світ, надаючи сенс усьому його життю.

А. Абмієва вважає: навіть у повсякденному визначенні цінностей варто розуміти те, що належить до визначальних підстав життя, людського співжиття. Це не просто те, що має минуше, обмежене значення, а те, в ім'я чого проживається життя, те, чого люди хочуть заради сенсу життя, а не заради чогось іншого.

В. С. Бакіров при розгляді цінностей також підкреслює їх домінуючу роль у регулюванні соціальної поведінки, у стимулюванні трудової та суспільно-політичної активності, у прискоренні суспільного розвитку і прогресу. Він вважає, що діяльність людей невід'ємна від їхніх уявлень про найбільш важливе, значиме, цінне в житті й про те, яким має бути це життя, яким повинен бути світ, у котрому живе, діє людина. І орієнтиром дій і вчинків людей у певному напрямку, що впливає на їх практичне ставлення до дійсності, виступає ціннісна свідомість людей.

Найбільш вдалою класифікацією цінностей є класифікація Рокіча. Він виділяє термінальні та інструментальні цінності. Під термінальними розуміється переконання про те, що якась кінцева мета індивідуального існування варта того, щоб до неї прагнути. Інакше термінальні цінності називають цінностями – цілями, до них відносять активну діяльність, цікаву роботу, здоров'я, сім'ю, громадське визнання, матеріально забезпечене життя, творчість, свободу і т. п. Під інструментальними цінностями розуміють переконання про те, що образ дії або властивість особистості є кращим у будь-якій ситуації. Такі цінності

називають цінностями – засобами, до них відносять вихованість, освіченість, самоконтроль, відповідальність, незалежність, гуманність, раціоналізм та ін. На основі домінуючих цінностей формуються ціннісні орієнтації, які відображають соціальну спрямованість особистості, її ставлення до соціальних явищ і лежать в основі тієї чи іншої поведінки.

Поняття «ціннісні орієнтації особистості» було введено у 20-х рр. у соціологію У. Томасом і Ф. Знанецьким, котрі розглядали ціннісні орієнтації особистості як соціальні установки особистості, які регулюють її поведінку.

Будучи відображенням фундаментальних соціальних інтересів особистості, ціннісні орієнтації особистості висловлюють суб'єктивну громадську позицію індивідів, їхній світогляд і моральні принципи. Формування системи ціннісних орієнтацій особистості знаменує становлення особистості як активного суб'єкта соціальної діяльності.

Американського інженера і вченого Ф. Тейлора вважають родоначальником науки управління. Разом із технічними розробками йому належить честь відкриття ряду соціальних явищ і вдосконалення соціальної організації, що значною мірою збагатило світову науку. Він відкрив феномен групового тиску й експериментально довів, що робота в колективі змушує передовиків опускати до рівня середняків, а середняків – до рівня відстаючих.

Працівник постійно боїться, що внаслідок перевиконання норми адміністрація може урізати та змусити працювати за ту саму заробітну плату. Таке свідоме обмеження призводить до слабкої мотивації діяльності. Тому основною проблемою він вважав питання управління людьми. Він висунув чотири наукові принципи управління: впровадження економних методів роботи, професійний підбір і навчання кадрів, раціональну розстановку кадрів, співпрацю адміністрації та співробітників. Впровадження цих методів дозволяє різко (у 2–3 рази) підвищити продуктивність роботи. Керівництво він розумів як точну науку і найскладніше мистецтво одночасно.

Тейлор розробив дві концепції: 1) «що досягає робітник» – завдання повинне вимагати максимум зусиль; наступне завдання більш складне. Поступово людина досягає найбільшого розкриття своїх можливостей; працюючих та ініціативних переводять на більш цікаву роботу. Він розробив ідею професійного вибору перед прийомом на роботу зі складним завданням, говорив про необхідність тестувати, вивчати фізичні та психологічні характеристики і доповнив цю ідею концепцією про-

фесійного навчання (навчання звичкам, розширення знань, самостійне вивчення своєї роботи). Штрафна система санкцій у разі низького рівня здібностей до навчання доповнила диф. систему Тейлора: більше зробив – більше отримав; 2) «що досягає керівник» – одного майстра, котрий відповідає за все, замінює «функціональна адміністрація» з восьми вузько кваліфікованих фахівців, які виконують одну функцію. Забезпеченому документацією, сировиною, інструментами працівнику залишається тільки добре працювати.

Адміністративна теорія А. Файоля. Французький інженер і підприємець Анрі Файоль одним із перших розробив загальні принципи управління і провів аналіз звичайних зобов'язань, виконання яких і є власне смыслом діяльності керівника компанії. Він стверджував, що управляти – значить вести підприємство до певної мети, отримуючи максимум із ресурсів, які є у розпорядженні. Управління включає такі види діяльності: технічну, комерційну, фінансову, захисну, бухгалтерську, адміністративну. Адміністративний тип діяльності він визначав як сферу управління персоналом, що має вирішальне значення для успішності або провалу в роботі організації.

Теорія А. Файоля складається із двох частин: функцій управління і принципів управління. Функції відповідають на питання «Що робить керівник?», а принципи – «Як він це робить?». А. Файоль заклав основу для структурно-функціонального підходу, він виділив п'ять функцій управління: планування (прогнозування), організацію, координацію, керівництво і контроль. Він вважав, що функції становлять «науку адміністрування», а принципи – «мистецтво адміністрування».

Анрі Файоль виділив 14 принципів управління: поділ праці; єдність командування; єдність керівництва; ієрархію; стабільність персоналу; корпоративний дух; підпорядкування індивідуальних інтересів загальним цілям; владу; дисципліну; винагороду; централізацію; порядок; ініціативу; рівність.

Класична теорія організацій. Ч. Бернард, М. Фоллет, Дж. Муні намагалися сформулювати універсальні раціональні принципи формування і функціонування ефективної адміністративної організації. Спільною рисою розробок був опис різних ділових відносин в ефективній організації як раціонально побудованих, стандартизованих, максимально формалізованих, а також розуміння самої організації як інструменту, раціонально сконструйованого для досягнення певної мети. Більшість вчених відстоювали принцип

єдиноначальності, спеціалізації діяльності та поділу праці, жорсткої ієрархії. Верховним законом був принцип координації, що зобов'язував погоджувати посадові функції як по горизонталі, так і по вертикалі. Координацію здійснює лідер. Якщо для простих робіт досить вказівок неформального лідера, то для тривалих і скоординованих зусиль сотень людей необхідний формальний лідер, за яким стоять всі зусилля управлінської ієрархії.

Лідер в організації не може обійтися без делегування – одного з найважливіших принципів сучасного управління. Делегування передбачає передачу вищестоящим керівником частини своїх прав помічникам або підлеглим. Відсутність делегування обертається великою завантаженістю керівника дрібними питаннями, а надмірне делегування загрожує втратою влади.

У рамках класичної теорії управління вперше були поставлені питання про роль і природу соціальної організації в управлінських системах, сформульовані принципи формальної організації в адміністративних системах. Людина тут розглядається як специфічний і цінний для керівника соціальний ресурс, хоча їй і відводилася роль соціального механізму в складній організаційній машині. Створена модель раціональної адміністративної організації базувалася на принципах формалізації відносин і зазвичай на ієрархічних механізмах влади. Прихильники «класичної» теорії вважали, що ефективність управління визначається його формальною структурою, координацією і контролем, а якщо деталізувати, то суворим дотриманням дисципліни, величиною індивідуальної винагороди, вузькою спеціалізацією знань, авторитарними методами управління, правильним підбором кадрів, відповідальністю людей у структурі.

Теорія «людських відносин». Засновником вважається американський соціолог і психолог Е. Мейо. Прихильники цієї доктрини довели, що ефективність управління визначається неформальною структурою і насамперед малою групою, взаємодією людей із загальним контролем, самодисципліною, можливостями творчого зростання, колективною винагородою, відмовою від вузької спеціалізації та єдиноначальності, демократичним стилем управління. Усвідомлення працівником причетності до команди або до колективу, який працює в покращених умовах, значно підвищує продуктивність його роботи.

Е. Мейо виділив такі положення: людина – істота соціальна і може бути щасливою і вільною тільки в колективі; робота людини, якщо вона цікава і наповнена змістом, може бути не менш цікавою, ніж гра; звичайна людина прагне до від-

повідальності, і ця якість має бути використана на підприємстві; роль економічних форм стимулювання роботи обмежена, вони не є єдиними і тим більш універсальними; виробнича організація – це і сфера задоволення соціальних потреб людини, розв'язання соціальних потреб суспільства; для підвищення ефективності діяльності організації необхідно відмовитися від принципів управління, заснованих на постулатах про владні відносини, ієрархії, жорсткому програмуванні та спеціалізації праці.

Ієрархічна теорія потреб. А. Маслоу першим усвідомив закони формування людських потреб: фізіологічні, потреба в безпеці, соціальні, престижні, духовні.

Теорія стилів керівництва. Д. МакГрегор – американський соціолог і соціальний психолог, фахівець із проблем управління й організаційної поведінки. Вперше використав уявлення психологів про мотивацію людини в теорії управління персоналом організації. У роботі «Людська сторона підприємництва» заявив, що будь-якому управлінському рішення або дії передують ті чи інші припущення щодо людської поведінки й природи. Усвідомлення цього і є ключовим моментом, який визначає індивідуальний стиль керівництва конкретного менеджера.

Ці припущення він розділив на дві категорії: «теорію Х» і «теорію Y».

«Теорія Х» – авторитарний погляд на регуляцію організаційної поведінки працівників, згідно з якою: люди спочатку не люблять працювати та за першої можливості уникають роботи; тому їх неможливо змусити працювати без погроз, покарань, без суворого контролю і примусу; у них немає честолюбства, вони хочуть позбутися відповідальності; найбільше люди прагнуть почуватися захищеними; віддають перевагу тому, щоб ними керували. Тому керівники авторитарного стилю централізують повноваження і не дають свободу своїм підлеглим.

«Теорія Y» концентрує свою увагу на створенні обстановки, яка сприятиме виникненню відповідальності організаційних цілей і дає можливість для максимального прояву ініціативи, винахідливості та самостійності при їх досягненні.

Основою «Теорії Y» виступають такі твердження: втрати фізичних та інтелектуальних зусиль у трудовій діяльності такі самі природні, як і в грі, відпочинку, тому за відповідних умов люди готові брати на себе відповідальність; кошти зовнішнього контролю не є єдиними способами мотивації, тому що людина здатна здійснювати саморегуляцію і самоконтроль щодо виконання

певних зобов'язань; залучення за допомогою винагороди, пов'язаної з досягненням мети; здатність до творчого розв'язання проблем зустрічається часто, а інтелектуальний потенціал людини використовується в умовах сучасного індустріального суспільства тільки частково.

Він вказував, що лідерам необхідно використовувати припущення його теорії тільки частково, залежно від ситуації. Позначив сучасний стиль як епоху стилю «Y», до якого агітує доктрина «людських відносин».

**Висновки.** Таким чином, розглянуто поняття «мотивація», її дві форми: зовнішню мотивацію – як зробити, щоб «мотивувати» людей; внутрішню мотивацію – самозароджуючи фактори, які впли-

вають на людей, підтримуючи певні починання і спонукаючи рухатися в певному напрямку. Також розкрито поняття «мотив», «цінність», «механізми мотивації до трудової діяльності», описано основні моделі змістовного і процесуального характеру, для реалізації яких на практиці потрібні спеціальні механізми. До прихильників такого підходу можна віднести американських вчених Абрахама Маслоу, Дугласа Мак-Грегора, Фредеріка Герцберга і Девіда Мак-Клелланда. Розглянуто докладно адміністративну теорію А. Файоля, класичну теорію організацій (Ч. Бернард, М. Фоллет, Дж. Муні), теорію «людських відносин», ієрархічну теорію потреб А. Маслоу, теорію стилів керівництва Д. МакГрегора.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Иванова С. В. Мотивация на 100% : А где же у него кнопка? Москва : Альпина Паблшерз, 2011. 288 с.
2. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 512 с.
3. Кравченко А. И. История менеджмента : учебное пособие. Москва : Академический Проект, 2000, 352 с.
4. Кравченко А. И. Социология менеджмента : учебное пособие. Москва : Юнити, 1999, 368 с.
5. Мурашка Є. Мотивація і стимулювання трудової діяльності в управлінні персоналом. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 2. С. 50–54.
6. Рассадин В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала. *Труд и социальные отношения*. 2008. № 3. С. 53–59.
7. Сорокочайкин А. Н. Управление персоналом: глоссарий: терминологический словарь / сост. А. Н. Сорокочайкин, Л. В. Ермолина. Самара : Изд-во «Самарский университет», 2012. 104 с.
8. Удальцова М. В. Социология управления : учебное. пособие. Москва : ИНФРА-М. Новосибирск: НГАЭУ, 1998. 144 с.

#### REFERENCES

1. Ivanova S. V. Motivaciya na 100% : A gde zhe u nego knopka? [Motivation 100%: And where is his button?]. Moskva: Alpina Publishers, 2011, p. 288 [in Russian].
2. Il'in E. P. Motivaciya i motivy. [Motivation and motives]. Sankt-Petersburg: Peter, 2002, p. 512 [in Russian].
3. Kravchenko A. I. Istoriya menedzhmenta. [Management history] : Textbook for university students. Moskva: Academic Project, 2000, p. 352 [in Russian].
4. Kravchenko A. I. Sociologiya menedzhmenta [Sociology of Management] : Textbook. manual for universities. Moskva: Unity, 1999, p. 368 [in Russian].
5. Murashka Ye. Motivaciya i stimulyuvannya trudovoї diyal'nosti v upravlinni personalom [Motivation and stimulation of labor activity in personnel management]. *Economics and management of culture*, 2013, № 2, pp. 50–54 [in Ukrainian].
6. Rassadin V. V. Motivaciya i stimulirovanie trudovoj deyatel'nosti personala [Motivation and stimulation of labor activity of staff]. *Labor and social relations*, 2008, № 3, pp. 53–59 [in Russian].
7. Sorokochajkin A. N. Upravlenie personalom: glossarij: terminologicheskij slovar' [Human Resources: Glossary: Glossary] / comp. A. N. Sorochaykin, L. V. Ermolina. Samara: Publishing House "Samara University", 2012, p. 104 [in Russian].
8. Udal'cova M. V. Sociologiya upravleniya [Sociology of Management] : Textbook allowance. Moskva: INFRA-M, Novosibirsk: NSAEU, 1998, p. 144 [in Russian].