

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
Вінницький національний технічний університет

О. В. Мороз, Л. О. Нікіфорова, А. А. Шиян

**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ
МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ
ПРИЛАДОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Монографія

Вінниця
ВНТУ
2011

УДК 658:621:331.101.3

ББК 65.290-2

М80

Рекомендовано до друку Вченою радою Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки України (протокол № 6 від 27.01.2011 р.)

Рецензенти:

О. О. Прутська, доктор економічних наук, професор

В. В. Зянько, доктор економічних наук, професор

Мороз, О. В.

М80 Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладобудівних підприємств : монографія / О. В. Мороз, Л. О. Нікіфорова, А. А. Шиян. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 252 с.

ISBN 978-966-641-427-7

В монографії розглядаються питання розроблення базових методів підвищення економічної результативності персоналу приладобудівних підприємств шляхом регулювання міжособистісних відносин у колективі. Описано методи для врахування соціально-психологічних аспектів менеджменту як умови підвищення економічної ефективності управління колективом; можливості використання інтегральних показників як контрольних характеристик в управлінні розвитком колективу, а також під час оцінювання соціально-економічних перспектив даного колективу. Отримані результати можна використовувати в управлінні виробничими колективами.

УДК 658:621:331.101.3

ББК 65.290-2

ISBN 978-966-641-427-7

© О. Мороз, Л. Нікіфорова, А. Шиян, 2011

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Генезис мотивації та дослідження основних положень теорій мотивації.....	9
1.2. Роль соціально-психологічних методів у системі сучасної мотивації персоналу.....	25
1.3. Міжособові стосунки в колективі та їх вплив на рівень ефективності праці.....	38
Висновки до 1 розділу.....	48
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ СОЦІАЛЬНО–ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРИЛАДОБУДІВ– НИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	52
2.1. Особливості використання соціально-психологічних чинників на приладобудівних підприємствах.....	52
2.2. Виявлення специфіки взаємодії спілкування та діяльності працівників всередині малих соціальних груп.....	89
2.3. Оцінювання результативності спільної економічної діяльності працівників на основі теоретико-ігрового моделювання.....	119
Висновки до 2 розділу.....	131
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРИЛАДОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ З УРАХУВАННЯМ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ.....	133
3.1. Оцінювання ефективності економічної діяльності колективу підприємства на основі єдиного інтегрального показника.....	133
3.2. Підвищення ефективності спільної економічної діяльності працівників на основі дихотомічного розподілу.....	149

3.3. Психологічні особливості інтерперсональної взаємодії керівників і персоналу у межах системного підходу до мотивації...	164
Висновки до 3 розділу.....	177
ВИСНОВКИ.....	178
Додаток А.....	181
Додаток Б.....	182
Додаток В.....	183
Додаток Д.....	185
Додаток Е.....	187
Додаток Ж.....	192
Додаток З.....	199
Додаток К.....	200
Додаток Л.....	210
Додаток М.....	211
Додаток Н.....	214
Додаток П.....	218
ЛІТЕРАТУРА.....	230

ВСТУП

В умовах реформування економіки України зростає потреба у ефективному використанні людських ресурсів. Саме від цього значною мірою залежить рівень розвитку вітчизняної економіки, підвищення добробуту та якості життя. Вирішальним фактором успіху у вирішенні цієї проблеми є мотивація продуктивної праці персоналу підприємств. Міжособистісні відносини у колективах є важливим фактором, який істотно впливає на економічні показники підприємств, зокрема на рівень ефективної економічної діяльності персоналу. Саме тому, з огляду на кризову ситуацію, в якій перебуває значна частина українських приладобудівних підприємств, все більшого значення набувають соціально-психологічні методи і технології мотивації персоналу.

Соціально-психологічний аспект проблеми мотивування як важливий напрям формування системи ефективного управління підприємством в умовах України має певні особливості. Тривале домінування адміністративних методів управління економікою та недосконалість ринку перехідного періоду зумовили невідповідність між рівнем підготовки висококваліфікованих кадрів та психологічними стереотипами їх мислення і діяльності. Як свідчить практика, недостатнє урахування цих чинників у механізмі здійснення ринкових реформ стало однією з причин їх уповільнення та загострення соціально-економічної ситуації у промисловому секторі. Тому, враховуючи зростання ролі соціально-психологічних аспектів управлінської діяльності, все більшого значення набуває необхідність дослідження проблем психології управління персоналом, зокрема на приладобудівних підприємствах.

У центрі сучасних концепцій управління знаходиться працівник, якого розглядають як найвищу економічну цінність. Базовими науково-практичними дослідженнями у цьому напрямку є праці зарубіжних і вітчизняних вчених, серед яких: Д. Асемоглу, К. Альдерфер, Д. Богиня, Р. Белс, І. Волков, Ф. Герцберг, В. Гриньова, Д. Картрайт, Н. Кирич, В. Ковальчук, А. Колот, О. Кузьмін, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Є. Мейо, Дж. Морено, І. Процик, М. Спенс, Дж. Стігліц, Н. Чухрай та ін. В роботах цих вчених обґрунтовано положення, від-

повідно до якого внутрішньогрупова взаємодія людей в організованій групі (трудовому колективі) визначається не лише емоційно-психологічними факторами, але й змістом та соціальним значенням спільної діяльності.

Водночас малодослідженим залишається питання щодо оцінювання впливу соціально-психологічних чинників у трудових колективах та прогнозування їх ролі в економічному зростанні підприємств. З огляду на це розроблення методів для оцінювання та вимірювання взаємодії працівників на основі інтегральних показників, і, насамперед, способів агрегування таких показників для забезпечення ефективності діяльності колективу і підприємства в цілому, має високий рівень актуальності.

Метою дослідження є розроблення базових методів підвищення економічної результативності персоналу приладобудівних підприємств шляхом регулювання міжособистісних відносин у колективі.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- визначити сукупність показників, які адекватно описують ситуацію, що склалась на рівні міжособистісних відносин в малих референтних групах (колективах) та, використовуючи математичний апарат, агрегувати її до єдиного інтегрального показника для оцінювання результативності діяльності колективу з урахуванням соціально-психологічних чинників;
- виміряти особливості міжособистісних відносин в колективах приладобудівних підприємств і на основі цього визначити взаємозв'язок між станом соціально-психологічного клімату у колективі та рівнем результативності його економічної діяльності;
- обґрунтувати, на основі ідентифікації існуючих типів економічної діяльності працівників, основні принципи побудови методів ефективного регулювання міжособистісних відносин з урахуванням соціально-психологічних чинників мотивування;
- розробити метод розрахунку результативності спільної економічної діяльності працівників на основі теоретико-ігрового моделювання;
- уточнити понятійний апарат щодо трактувань визначень «мотив» та «потреба».

Об'єктом дослідження є процес мотивування працівників приладобудівних підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні та методико-прикладні положення з мотивування персоналу приладобудівних підприємств з урахуванням соціально-психологічних чинників.

Інформаційна база дослідження формувалась на основі наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних авторів, а також офіційних матеріалів Державного комітету зі статистики, періодичної преси та на підставі окремої первинної документації низки приладобудівних підприємств Вінницької області.

Наукова новизна одержаних результатів відображена у таких результатах дослідження.

Вперше обґрунтовано множину показників, які є більш вагомими для опису міжособистісних відносин у колективах, та, з використанням математичного апарату, проведене агрегування таких показників до єдиного інтегрального показника з метою оцінювання результативності діяльності персоналу підприємства з урахуванням соціально-психологічних чинників мотивування.

Удосконалено:

– методичний підхід до оцінювання особливостей міжособистісної взаємодії у колективах приладобудівних підприємств та визначення взаємозв'язку між станом соціально-психологічного клімату та рівнем результативності праці в малих референтних групах, що відрізняється від аналогів застосовуванням кількісних вимірників;

– метод оцінювання результативності спільної економічної діяльності працівників на основі теоретико-ігрового моделювання, який відрізняється від аналогів використанням полюсів дихотомій та оригінальним кількісним вимірником;

Набули подальшого розвитку:

– принципи визначення типів економічної діяльності працівників та вплив даного чинника на результативність їх спільної праці. Дані принципи, на відміну від існуючих, дають змогу врахувати переваги економічної діяльності кожного працівника як основи побудови мотиваційних моделей;

– поняття «мотив», яке, на відміну від існуючих трактувань, визначається як чинник вибору раціональної поведінки індивідуума, що зменшує розмірність підсвідомого інформаційного простору і змушує працівника до конкретних конструктивних дій та поняття «потреба», яке, на відміну від існуючих тлумачень, трактується як фізично, психологічно і духовно визначена необхідність задоволення свідомих (підсвідомих) прагнень індивідуума, що відображається у кінцевому результаті виробничої діяльності працівника і є, як правило, основою його мотивації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні методів для повнішого врахування соціально-психологічних аспектів менеджменту як умови підвищення економічної ефективності управління колективом; можливості використання введених інтегральних показників як контрольних характеристик в управлінні розвитком колективу, а також під час оцінювання соціально-економічних перспектив даного колективу. Результати монографії можуть бути використані для удосконалення управління персоналом промислових підприємств з метою підвищення результативності праці на рівні малих референтних груп.

Наукові та прикладні результати роботи знайшли застосування на таких приладобудівних підприємствах, як ПП «Елна-Сервіс», ЗАТ «Вінницький агрегатний завод» НВФ «АВВАКС-ЛТД».

Окремі результати монографії використано у навчальному процесі ВНТУ при викладанні дисциплін «Економіка підприємства», «Основи економіки та організації виробництва», «Управління персоналом», «Основи менеджменту» та при написанні кваліфікаційних робіт бакалаврів, спеціалістів та магістрів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Генезис мотивації та основні положення мотиваційних теорій

Джерелом будь-якої науки є потреби людини, а вивчення існуючих потреб та прогнозування майбутніх на сучасному рівні розвитку людства стає найбільш важливою галуззю майже всіх наукових досліджень. Дослідженням людини та людського суспільства займаються такі науки, як психологія, соціологія, філософія, політологія, економіка тощо.

Що саме цікавить науковців економічного спрямування, менеджерів, керівників будь-якого рівня в людині? Це, перш за все, мотиви, якими керується людина [20]. Мотиви, які визначають прийняття рішення, скеровують дії людини, впливають не лише на суб'єкта прийняття рішення, але й на його оточення. Дії будь-якої людини визначаються її рішенням. Навіть коли її примушують силою до тих або інших дій, людина все-таки сама вирішує як зробити [21].

Ключовим питанням ефективного використання персоналу є мотивація, зокрема, посилення стимулів, які викликають зміни поведінки в необхідному напрямку, а також відповідність структури системи стимулів структурі системи мотивів персоналу. Переважна кількість авторів теорій мотивації ґрунтувалися на чисто емпіричному досвіді (соціологічне опитування, спостереження, висновки менеджерів) [28–38]. Вузькоспеціалізований підхід до рішення будь-якої проблеми дає обмежені, а іноді навіть невірні результати. Таким чином виникає потреба в проведенні системного дослідження первісних витоків мотивації, виходячи із принципу глобального еволюціонізму й синергетики світу [26].

Для управління системами, що здатні до самостійного прийняття рішень, застосовні тільки рефлексивні форми управління [39, 40]. Рефлексивне управління зводиться до провокування людини на ті або інші вчинки. Провокування полягає в зміні середовища й умов існування людини таким чином, щоб викликати в неї потрібну відповідну

реакцію поведінки. Однак, як вважають деякі науковці [41–44], цей метод не є достовірним, тому що вгадати правильно реакцію не завжди вдається. Тому для управління людиною в організації використовують різні методи мотивації, які призначені для скерування підлеглого на ті або інші дії.

Визнання, подяка, заробітна плата, нагороди, повага, довіра, задоволеність роботою, делегування відповідальності, просування по службі й багато чого іншого відносять до мотивації. Основою мотивації є людські потреби, як зовнішні, так і внутрішні. Потреби людини поділяються на набуті та закладені генетично [45–50]. Природу фізіологічних потреб (голод, спрага, сон) зрозуміли давно й відносять до генетично заданого [22–27]. Але духовні потреби (творчість, бажання бути зрозумілим, бути шановним, коханим, мати друзів, домінувати, лідирувати й т. п.) є джерелом загадок. У психології давно ведеться пошук джерела духовних потреб людини. По А. Маслоу [7, 33, 35], соціальні потреби (любов, приналежність до групи, самоповага, успіх, статус і ін.) вторинні, а фізіологічні (спрага, голод, безпека, сон) – первинні. Мак-Келланд виділяє три головні потреби: влада, успіх, визнання [26, 34]. На активізацію діяльності людини спричиняють вплив не тільки внутрішні потреби, що відчують на підсвідомому рівні, але й прогностична функція свідомості (Врум, Портер, Лоулер) [45, 51]. Чим більше ймовірне очікування бажаного результату, тим дії стають активнішими.

Як вже було зазначено, переважна кількість авторів теорій мотивації ґрунтувалися на чисто емпіричному досвіді, тому проведемо системне дослідження «теорії мотивації», виходячи із принципу глобального еволюціонізму й синергетики світу, залучаючи знання генетики, психології, теорії еволюції й соціології [39].

Насамперед, приймемо як постулат доведений природознавством факт походження людини від еволюційного ряду тваринних предків [22]. Як і всі тварини, людина народжується з набором генетичних програм поведінки. У їх числі програма продовження роду, пізнання статевого партнера, прагнення до лідерства, визнання, заохочення. А також допитливість, почуття своєї зграї, боротьба за місце, почуття власника, своєї території й ін. У процесі соціалізації людина здобуває

ще безліч інших програм поведінки. Вся сукупність програм становить значну частину психіки людини. Генетичні програми поведінки зафіксовані десь у непізнаних ще глибинах клітинного ядра [23]. Програми навчання локалізовані в структурах головного мозку [20, 26]. Однак всі програми призначені для підтримки гомеостазу людського організму через задоволення його потреб. Набір програм у різних людей має різну «активність». У генетичних лідерів активно працює програма прагнення до лідерства (її можна ідентифікувати ще в дитячому саду). Програма продовження роду також не однаково працює в різних людей.

Активність програм може змінюватися залежно від багатьох факторів. На думку авторів найбільш впливовими факторами є: вік, життєвий досвід, сімейний стан, наявність дітей, освіта, матеріальна забезпеченість, бажання бути лідером, прагнення влади. Також, автори вважають, що існують первісні передумови, які провокують людину в майбутньому на ті чи інші дії і які людина змінити не в змозі. До них слід віднести: стать, темперамент, емоційність, соціальний прошарок, в якому виховувалась людина, знак зодіаку, рік народження.

Програми проявляються в суб'єктивних відчуттях у вигляді мотивів. «Звучання» мотиву є сигнал про необхідність дій з метою задоволення потреби. Міркування про програми неминуче приводить нас до думки про інформаційну природу цих програм. Розширимо наші представлення до рівня біологічних структур [23, 26].

Інформація лежить в основі життя. Носієм інформації в живій речовині є молекули ДНК. Чим складніша жива істота, тим більше в неї міститься інформації. Будь-яке розмноження – це, як мінімум, подвоєння первинної інформації [26]. Елементарна клітина при розмноженні діленням подвоює кількість Днк-молекул. Риби відкладають мільйони ікринок, у кожній міститься інформація про батьків. Прагнення до продовження роду (своєї генетичної інформації) є й у всіх сучасних людей. Отже, на всіх рівнях еволюційних сходів живої істоти можна виявити мотив (програму) до множення своєї, індивідуальної інформації [23, 24].

Поява людського суспільства супроводжувалося ще більшим ростом кількості інформації, але вже не генетичної, а соціальної [20].

Людство винайшло писемність, магнітні, оптичні й інші носії інформації. З'явилася соціальна пам'ять, аналог генетичної пам'яті, що також передається з покоління в покоління як своєрідні соціальні гени. Однак мотив і прагнення до множення своєї власної інформації в людині не зник, але набув трохи іншої форми.

Множення генетичної інформації поступилося місцем множенню соціальної інформації [20, 26]. Лідируюче становище в соціумі дає можливість поширювати свої ідеї, думки, знання, досвід, ідеологію, полегшувати доступ до засобів масової інформації, увійти в історію. Лідери політичних партій частіше з'являються на екранах телевізорів, друкуються в пресі, поширено нав'язуючи своєї ідеології або релігії чужинцям. Отже, закон «прагнення до множення своєї індивідуальної інформації» виявляється у всіх живих істот.

Якщо з погляду цього закону повернутися до розгляду теорії мотивації, то є зрозуміло, що духовні, соціальні потреби майже всі мають інформаційне походження. Наприклад, прагнення до лідерства, влади викликане можливістю поширенням своїх соціогенів і доступу до матеріальних ресурсів. Визнання, схвалення, повага приходять у підсумку розповсюдження інформації про себе. Самовираження, успіх відображають думку соціуму. Таким чином, більшість мотивів у людині є наслідком генетичної потреби реалізації програми поширення своїх генів (біосоціальних).

Отже, кожна програма поведінки індивідуума має свій мотив, що заявляє про себе, «звучить» у підсвідомості сильно або слабо. Мотиви можуть бути генетичними або придбаними в процесі контакту із соціумом (тяга до алкоголю, палінню, наркотикам, звичками). Мотивація – це активізація або гноблення мотивів за допомогою стимулів [35]. Стимули – це зовнішні впливи, що активізують або гнітять внутрішні мотиви. Слово «стимул» означає ціпок з гострим наконечником для погонки ослів [26].

Ці два поняття у викладі різних авторів мало відрізняються за змістом і застосовуються часто як синоніми. Однак такий підхід не є обґрунтованим.

Згідно О. С. Виханському та А. І. Наумову [52] «мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукують лю-

дину до діяльності, задають межі й форми діяльності й надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей». Деякі автори [53–58] наголошують на усвідомленості вибору людиною визначеної лінії поведінки. При цьому ряд авторів [59–62] додержуються думки, що мотивація заснована на внутрішніх і зовнішніх факторах, інші [63–67] – винятково на внутрішніх факторах.

Окремі автори мотивом називають внутрішнє спонукання до праці з метою задовольнити свої потреби, усвідомлену спонукальну причину до якої-небудь дії або вчинку. На думку Н. Дишлюка [59], «мотив – це збагачені стимулом потреби». Інший автор [61, 20], у свою чергу, відзначає, що в основі мотиву може бути як стимул, так і особисті причини. Існує й більш широке визначення мотиву, відповідно до якого мотив – це остаточно сформований вид рішень, кінцевий продукт мотивації, отриманий на основі певної інформації про потреби, стимули даної ситуації, їхньої відповідності один одному, які визначають цілеспрямований характер дій.

Безпосередньо людину до дії спонукають мотиви. Як відзначають деякі автори [52, 58], мотиви знаходяться «всередині» людини й мають персональний характер і залежать від безлічі зовнішніх і внутрішніх, по відношенню до людини, факторів. Мотиви визначають що і як потрібно буде зробити, спонукають людину до дії, впливають на деякі характеристики поведінки та виробничої діяльності працівника. До таких характеристик належать: зусилля, старання, наполегливість, сумлінність, спрямованість.

Щодо стимулів, то вони є зовнішніми факторами, які примушують працівників до діяльності у напрямку реалізації своїх особистих чи спільних з колективом інтересів. Дію мотивів викликають стимули, які виступають у ролі фактора незадоволеності або навіть роздратування. В якості стимулів часто виступають як окремі предмети, так і вчинки інших людей, відкриті можливості та перспективи й багато інших чинників, які можна запропонувати людині, як винагороду за її дії або перспективу отримання даної винагороди в результаті реалізації певних дій. Якщо людина не сприймає стимул або він не відповідає потребам людини, то стимул може й не перетворитися на мотив. Якщо першопричина поведінки людини збігається з її цілями або інтересам,

то в такому випадку починають діяти і зовнішні стимули. І як наслідок, важливим завданням постає визначення пріоритетності індивідуальних, колективних та суспільних інтересів. Також нерідко мотиви виникають самі по собі, без зовнішніх стимулів. З огляду на все вищесказане, варто розрізнити такі поняття як «стимул» та «мотив».

Широко використовується поняття «стимулювання». Батіг і стимул – інструменти однакового призначення, але батіг чомусь відносять до мотивації, ну а стимул, зрозуміло, до стимулювання. Під стимулюванням окремі автори пропонують розуміти «процес використання різних стимулів для мотивування людей» [42–43], а інші вважають стимулювання позитивною мотивацією – з чим не можна погодитися [47–48].

Більшість авторів розрізняють стимулювання й мотивування [20, 26]. Суть цієї відмінності полягає в тому, що стимулювання – це один з засобів, за допомогою якого може здійснюватися мотивування. Але слід відзначити, що чим вище рівень корпоративної культури на підприємстві, тим рідше як засіб управління персоналом використовується стимулювання. Деякі автори повністю розділяють ці поняття і під стимулюванням праці розуміють економічну категорію відносин між підприємством і працівниками із приводу благ, які перші пропонують останнім, а під мотивацією – категорію, що характеризує відносини працівника до праці [44, 47, 50].

Історія виникнення першого мотиваційного стимулу [22,45], завдяки якому люди краще працювали на своїх господарів, іде своїм корінням у прадавні часи, коли основним таким стимулом був страх. Але часи змінились, і страх перестав відігравати роль основного стимулу для продуктивної праці робітників. На зміну «теорії страху» прийшли нові, досконаліші теорії. Теорія мотивації стала активно розроблятися в ХХ ст., хоча багато мотивів, стимулів і потреби були відомі з прадавніх часів. На сьогодні існує порівняно невелика кількість мотиваційних теорій, які умовно розподіляються на три групи: первісні, змістовні, процесуальні.

Первісні теорії мотивації виникли спираючись на аналізування історичного досвіду та оцінювання поведінки певних категорій людей, застосування таких простих стимулів як грошова винагорода (матері-

альне заохочення) і похвала (моральне заохочення). Найбільш знаною і досі широко використовуваною є, так звана, політика «батога і пряника». «Батогом» раніш найчастіше був страх страти чи вигнання з країни за невиконання вказівок царя, короля чи князя, а «пряником» виступало багатство чи споріднення з правителем. Ця теорія мотивації широко використана в казках і переказах народів світу. Політика «батога і пряника» підкупує простотою мотивів і стимулів до досягнення поставленої мети, до речі, не завжди чітко сформульованої правителем. Вона краща в екстремальних ситуаціях, коли ціль чітко позначена і навряд чи придатна для виконання складних проектів з великою тривалістю і значним числом учасників.

Приваблює простотою використання мотивів і стимулів теорія «Х», «У» і «Z» [45, 35], в основі якої відношення людини до праці. Теорія «Х» була спочатку розроблена Ф. Тейлором [69], а потім розвинена і доповнена Д. Мак-Грегором [69], що додав до неї теорію «У». Теорія «Z» була запропонована значно пізніше у 80-х рр. В. Оучі (модель поведінки і мотивації людини) [29]. «Х», «У» і «Z» – це зовсім різні моделі мотивації, орієнтовані на різний рівень потреб, і, відповідно, керівник повинний застосовувати дуже різні стимули до праці. Розглянемо ці теорії більш докладно.

Теорія «Х» базується на наступних передумовах: у мотивах людини переважають біологічні потреби; звичайна людина має успадковану нелюбов до роботи і намагається уникати роботи, тому працю необхідно нормувати, а кращим методом організації є конвеєрний; через небажання працювати більшість людей тільки шляхом примусу можуть здійснювати необхідні дії і затрачати зусилля, необхідні для досягнення цілей виробництва.

Середня людина хоче, щоб нею керували, намагається не брати на себе відповідальності; має відносно низькі амбіції і бажає знаходитися в безпечній ситуації; якість роботи низька, тому необхідний постійний суворий контроль з боку керівництва. У теорії «Х» легко сполучаються риси поганого українського й азіатського працівника з задатками рабської психології. Тому природним є застосування як головного стимулу – примусу, а допоміжного – матеріального заохочення. Відс-

талі люди є в будь-якому суспільстві, різниця полягає лише в їхній долі від працездатного населення країни.

Теорія «У» є антиподом теорії «Х» і орієнтована зовсім на іншу групу людей. В основі теорії «У» такі передумови: у мотивах людей переважають соціальні потреби і бажання гарно працювати; фізичні й емоційні зусилля на роботі для людини так само природні, як під час гри чи на відпочинку; небажання працювати не є спадкоємною рисою, властивій людині. Людина може сприймати роботу як джерело задоволення, або як покарання, в залежності від умов праці; зовнішній контроль і погроза покарання не є головними стимулами спонукання людини до діяльності для досягнення організацією своїх цілей; відповідальність і зобов'язання стосовно цілям організації залежать від винагороди, одержуваної за результати праці. Найбільш важливою винагородою є те, що зв'язано з задоволенням потреб у самовираженні; звичайна вихована людина готова брати на себе відповідальність і прагне до цього; в багатьох людей є готовність використовувати свої знання і досвід, однак індустріальне суспільство слабо використовує інтелектуальний потенціал людини.

Мотиваційна модель, яка покладена в основу теорії «У» відображає прогресивний, творчий, комунікабельний елемент суспільства. Спонукальні стимули в теорії «У» упорядковані наступним чином: самоствердження, моральне і матеріальне заохочення, примус. Очевидно, що питома вага працівників, описуваних цією теорією, невелика – за даними наших досліджень, від 15 до 20 % від чисельності колективу. Найчастіше вони індивідуалісти і не можуть цілком розкрити свої таланти в соціальній групі.

Основні передумови теорії «Z»: у мотивах людей сполучаються соціальні і біологічні потреби; люди воліють працювати в групі і надають перевагу груповому методу ухвалення рішення; повинна існувати індивідуальна відповідальність за результати праці; переважає неформальний контроль за результатами праці на основі чітких методів і критеріїв оцінки; на підприємстві повинна існувати постійна ротація кадрів з постійною самоосвітою; переважає повільна службова кар'єра з просуванням людей по досягненні певного віку; адміністрація піклується про працівника і забезпечує йому довгострокове чи до-

вічне наймання; людина – основа будь-якого колективу, і саме він забезпечує успіх підприємства.

Основні положення теорії «Z» охарактеризовують професійного робітника чи працівника, який надає перевагу роботі в колективі, стабільності та консерватизму, щодо встановлення цілей на тривалу перспективу. Саме під дану теорію мотивації як найкраще підходять японські працівники, які працюють на великих промислових підприємствах чи фірмах [70, 71]. Також, слід відзначити, що працівники, які підпадають під дію теорії «Z», є у всіх країнах світу, і працюють вони, як правило, у великих промислових корпораціях. Щодо розрахунку ефективності використання теорії «Z», то її слід визначати виходячи із наявного відсотку вмотивованих нею працівників у загальній кількості персоналу. Відносно стимулів, які заохочують людину до праці, то для працівників, яких охарактеризовує теорія «Z», вони спрацьовують лише в наступній заданій послідовності: самоствердження, нематеріальне (моральне, духовне) заохочення, матеріальне заохочення і, найбільш неефективним є прямий примус.

Таким чином, працівники, описані теоріями «X», «Y» і «Z», утворюють різні спонукання до праці. На підприємстві представлені всі типи людей, і застосування тієї чи іншої концепції мотивації визначається питомою вагою працівників конкретного типу в групі.

Найбільш відомими теоріями мотивації цієї групи є: теорія потреб Маслоу [7]; теорія існування, зв'язку і росту Альдерфера; теорія придбаних потреб Мак-Клелланда [34]; теорія двох факторів Герцберга. Розглянемо основні позиції цих теорій (у скороченому варіанті) [35].

Відповідно до теорії Маслоу існує п'ять груп потреб (дод. А, рис. А.1). Теорія потреб Маслоу – одна з найбільш відомих теорій мотивації. Дана теорія показує, як різні потреби мають здатність мотивувати індивідуумів до конкретної діяльності, яка здатна задовольнити потреби даного індивідууму. Однак у концепції є ряд уразливих моментів:

- 1) потреби по-різному виявляються в залежності від багатьох ситуаційних факторів (зміст роботи, положення в організації, вік, стать і т. д.);

- 2) далеко не завжди спостерігається тверде слідування однієї групи потреб за іншою, як це представлено в піраміді Маслоу;
- 3) задоволення верхньої групи потреб не обов'язково приводять до ослаблення їхнього впливу на мотивацію. Потреби визнання і самовираження можуть впливати на мотивацію в процесі їхнього задоволення і гасити фізіологічні потреби.

Теорія існування, зв'язку і росту К. Альдерфера. Він вважає, що потреби людини можуть бути об'єднані в окремі групи [35, 45]. Однак, на відміну від піраміди потреб Маслоу, таких груп потреб існує тільки три: потреби існування, потреби зв'язку, потреби росту. Причому, перші вміщують у себе одразу дві рівні потреби відповідно до піраміди Маслоу: це потреби безпеки та фізіологічні потреби.

Потреба зв'язку по Альдерферу відображає «соціальну природу людини, прагнення людини бути членом родини, мати колег, друзів, ворогів, начальників і підлеглих» [35]. Тому до даної групи можна віднести цілком потреби: належати до соціальної групи, визнання і поваги, що зв'язані з прагненням людини займати певне положення в навколишньому світі, а також ту частину потреб безпеки піраміди Маслоу, що зв'язана з груповою безпекою. Потреби росту аналогічні потребам самовираження піраміди Маслоу і містять у собі також ті потреби групи визнання і самоствердження, що зв'язані з прагненням до розвитку впевненості, до самовдосконалення.

Ці три групи потреб, також як і в теорії Маслоу, розташовані ієрархічно. Однак між теоріями Маслоу й Альдерфера є одне принципове розходження [5]. Згідно Маслоу, відбувається рух від потреби до потреби тільки знизу вгору: коли задоволені потреби нижнього рівня, людина переходить до наступного, більш високого рівня потреби. Альдерфер думає, що рух йде в обидва боки: наверх, якщо не задоволена потреба нижнього рівня, і вниз, якщо не задовольняється потреба більш високого рівня. При цьому Альдерфер вважає, що у випадку незадоволеності потреби верхнього рівня підсилюється ступінь дії потреби більш низького рівня, що переключає увагу людини на цей рівень. Наприклад, якщо людина ніяк не змогла задовольнити потреби службового росту, у нього знову «включаються» потреби зв'язку. Відповідно до теорії Альдерфера ієрархія потреб відображає сходження

від більш конкретних потреб до менш конкретного. Він вважає, що щораз, коли потреба не задовольняється на верхньому рівні, відбувається переключення на більш конкретну потребу на нижньому рівні, що і визначає зворотний хід зверху вниз.

Теорія придбаних потреб Макклелланда зв'язана з вивченням і описом впливу на поведінку людини потреб досягнення, співучасті і володарювання. Макклелланд вважає, що з трьох розглянутих у його концепції потреб для успіху менеджера найбільше значення має розвинена потреба володарювання другого типу. Тому винятково важливо, щоб робота керівника давала можливість менеджерам задовольняти цю потребу. Потреби, розглянуті Макклелландом, не розташовані ієрархічно і можуть мати різний ступінь прояву.

В другій половині 50-х рр. Ф. Герцберг [86] зі співробітниками розробив нову модель мотивації, засновану на потребах. Відповідно до висновків Герцберга, всі фактори, що впливають на працівників, можна підрозділити на дві великі категорії, що він назвав «факторами умов праці» і «мотивуючими факторами» (дод. А, табл. А.1). Фактори умов праці зв'язані з навколишнім середовищем, у якому здійснюється робота, а мотивації – із самим характером і сутністю роботи.

Теорія Герцберга має багато загального з теорією Маслоу. Фактори умов праці Герцберга відповідають фізіологічним потребам, потребам у безпеці і впевненості в майбутньому. Його мотивації порівнянні з потребами вищих рівнів піраміди Маслоу (дод. Б, рис. 1.2). Але в одному пункті ці дві теорії різко розходяться. Маслоу розглядав гігієнічні фактори як щось, що викликає ту чи іншу лінію поведінки. Герцберг вважатиме, що робітник почне звертати увагу на фактори умов праці, коли вважає їх несправедливими. Відповідно до теорії Герцберга, наявність факторів умов праці не буде мотивувати працівників. Воно тільки запобіжить виникненню почуття незадоволеності роботою. Для того щоб домогтися мотивації, керівник повинен забезпечити наявність мотивуючих факторів.

На рисунку Б.1 (дод. Б) показана відповідність груп потреб, виділених у викладених вище чотирьох теоріях змістовної мотивації. Відволікаючи від розходжень, що характерні для розглянутих теорій, можна вказати на дві властиві їм загальні характеристики. По-перше,

кожна з даних теорій наочно викладає певний погляд на мотивацію, підтверджений емпіричними дослідженнями і вже досить тривалий час, що використовувався в практиці управління. У найбільшій мірі дане твердження відноситься до теорій Маслоу і Герцберга. Тому для того, щоб краще розуміти мотивацію працівників, менеджери обов'язково повинні бути знайомі з усіма чотирма теоріями. По-друге, усі теорії змістовної мотивації основну увагу приділяють аналізу факторів, що лежать в основі мотивації, і практично не приділяють увагу аналізу процесу мотивації, що є основним недоліком усіх теорій змістовної мотивації. Таким чином можна зробити висновок, що змістовні теорії мотивації базуються на потребах і зв'язаних з ними факторах, що визначають поведінку людей.

На відміну від змістовних, процесуальні теорії розглядають мотивацію в іншому плані: у них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вибирає конкретний вид поведінки. Процесуальні теорії не заперечують існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними. Поведінка особистості є також функцією її сприйняття і чекання, зв'язаних з даною ситуацією, і можливих наслідків обраного нею типу поведінки. Є три основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості Адамса і теорія Портера-Лоулера [14, 35].

Теорія очікування В. Врума базується на тому, що активна потреба не єдина необхідна умова мотивації людини для досягнення визначеної мети. Людина повинна також сподіватися на те, що обраний нею тип поведінки дійсно призведе до задоволення чи придбання бажаного. Модель мотивації по Вруму наведена на рисунку Б.2 (дод. Б).

Очікування можна розглядати як оцінку даною особистістю імовірності певної події. При аналізі мотивації до праці теорія очікування підкреслює важливість наступних факторів: затрати праці – результати (З–Р); результати – винагорода (Р–В) і валентність (задоволеність винагородою). Співвідношення цих факторів можна виразити наступною формулою:

$$\text{Мотивація} = (З-Р) \cdot (Р-В) \cdot \text{валентність} \quad (1.1)$$

ЛІТЕРАТУРА

1. Acemoglu D. Economic Origins of Dictatorship and Democracy / D. Acemoglu, J. Robinson – Cambridge: Cambridge University Press, 2006. – 416 p.
2. Acemoglu D. Introduction to Modern Economic Growth / D. Acemoglu – Princeton: Princeton University Press, 2009. – 1072 p.
3. Acemoglu D. Theory of Political Transitions / D. Acemoglu., J. Robinson // American Economic Review. – 2001. – V. 91, № 4. – P. 938–963.
4. Industrial Organization in Open Economy [Електронний ресурс] / M. Spence // Harvard University Press, 1980. – режим доступу до ресурсу: www.lib.nus.edu.sg/.../lkyspenc.html
5. Joseph E. St. Principles of macroeconomics / E. St. Joseph, E. W. Carl – W. W. Norton & Company, 2002. – 520 p.
6. Морено Дж. Социометрия: Экспериментальный метод и наука об обществе / Дж. Морено. – М.: Иностран. лит., 2008. – 289 с.
7. Maslow A. Theory of Human Motivation / A. Maslow // Psychological Review. – 1943. – № 50. – P. 370–396.
8. Чухрай Н. І. Організаційно-управлінські інновації в економіці, що спирається на знання: монографія / Н. І. Чухрай. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 440 с.
9. Теория мотивации [Електронний ресурс] / К. Альдерфер. – режим доступу до ресурсу: <http://www.glossary.ru/>
10. McClelland D. C. The Two Faces of Power / D. C. McClelland // Journal of International Affairs. – 1970. – № 24. – P. 30–41.
11. Herzberg F. One More Tame: How do you Motivate? / F. Herzberg // Harvard Business Review. – 2006. – № 1–2. – P. 70–82.
12. Социология в России / под ред. В. А. Ядова. – М. : Институт социологии РАН, 1998. – 696 с.
13. Добренъков В. И. История зарубежной социологии / В. И. Добренъков, А. И. Кравченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.

14. Кузьмін О. Е. Сучасний менеджмент / О. Е. Кузьмін. – Львів: Центр Європи, 1995. – 176 с.
15. Богиня Д. П. Еволюція теорії трудової мотивації на рубежі ХХІ століття / Д. П. Богиня // Регіональні перспективи. – 2002. – № 3–4 (22–23). – С. 5–8.
16. Волков И. П. Социометрические методы в социально-психологических исследованиях / И. П. Волков. – М. : ЛГУ, 1970. – 87 с.
17. Ковальчук В. Г. Соціально-психологічні аспекти ефективного менеджменту (на матеріалах АПК Хмельницької області): автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.02 «Економіка, організація та управління аграрними підприємствами» / Ковальчук Віктор Григорович; Національний аграрний університет. – К., 1999. – С. 20.
18. Гриньова В. М. Проблеми розвитку промислових підприємств: монографія / В. М. Гриньова, А. В. Гриньов. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 324 с.
19. Колот А. М. Мотивація персоналу / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 345 с.
20. Попов В. П. Генезис мотивації / В. П. Попов, І. В. Крайнюченко // Менеджмент в Росії і за рубежом. – 2003. – № 3 – С. 53 – 55.
21. Бабицький А. Моделі економічного зростання і проблеми підвищення суспільної продуктивності праці / А. Бабицький // Персонал. – 2008. – № 1. – С. 22–28.
22. Дольник В. Р. Вийшли ми всі із природи / В. Р. Дольник. – М. : Linka press, 2002. – 180 с.
23. Терци М. Генетика и животная клетка / М. Терци. – М. : Мир, 1977. – 291 с.
24. Баєва О. Біологічні засади мотивації: фізіологічні механізми біологічних (базових) потреб. Частина 1 / О. Баєва // Персонал. – 2007. – № 9. – С. 77–82.
25. Баєва О. Біологічні засади мотивації: фізіологічні механізми біологічних (базових) потреб. Частина 2 / О. Баєва // Персонал. – 2007. – № 12. – С. 88–98.

26. Нікіфорова Л. О. Первісні витoki мотивації людини / Л. О. Нікіфорова // Вісник Львівської державної фінансової академії. – 2007. – № 12. – С. 244–250.
27. Комарів Е. І. Стимулювання й мотивація в сучасному управлінні персоналом / Е. І. Комарів // Управління персоналом. – 2002. – № 1. – С. 38–41.
28. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1996. – 702 с.
29. Оучи У. Методы организации производства: теория / У. Оучи. – М. : Прогресс, 1984. – 217 с.
30. Ouchi W. G. Theory Z. / W. G. Ouchi How american business can meet the Japanese challenge – Feading: Addison-Wesley, 1991. – 283 p.
31. Mas-Collel A. Microeconomic. Theory / A. Mas-Collel, M. Whinston, J. Green. – Oxford: Oxford University Press, 1995. – 977 p.
32. Стукас В. Мотивационная пирамида А. Маслоу информационно-метаболическая модель и понятие самотран-ценденции у В. Франка / В. Стукас // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. – 2008. – № 5. – С. 17–22.
33. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – М. : Прогресс, 1993. – 386 с.
34. Мак Клелланд Д. Суспільство досягнення / Д. Мак Клелланд. – К. : Знання, 2007. – 518 с.
35. Шелдрейк Д. І. Теорія менеджменту від тейлоризму до японізації / Д. І. Шелдрейк. – С. — Петер. : Політ, 2001. – 205 с.
36. Туган-Барановский М. И. Экономические очерки / М. И. Туган-Барановский. – М. : РОССПЭН, 1998. – 527 с.
37. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. Избранные произведения / М. Вебер. – М. : Прогресс, 1990. – 215 с.
38. Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якокка. – М. : Прогресс, 1991. – 384 с.
39. Надієв А. Г. Основы системного анализа / А. Г. Надієв. – Н. : ВВКЦЛ, 2003. – 318 с.

40. Дружинін В. В. Системотехніка / В. В. Дружинін, Д. С. Конторов. – К. : Вища школа, 2002. – 228 с.
41. Кохановский В. П. Методологія сучасного природознавства / В. П. Кохановский, Т. В. Тилинина // Наукова думка Кавказу. – 1997. – № 4. – С. 19–24.
42. Яхонтова Е. С. Эффективные технологии управления персоналом / Е. С. Яхонтова. – С-Пб. : Питер, 2003. – 458 с.
43. Попов В. Основные механизмы мотиваций персонала / В. Попов // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. – 2007. – № 11. – С. 9–12.
44. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. – М. : Дело, 2000. – 268 с.
45. Кузевич¹ Л. О. Аналіз основних положень теорій мотивації, їх еволюція та становлення / Л. О. Кузевич // Формування ринкової економіки в Україні. – Львів : Інтереко. – 2004. – № 13 – С. 587–599.
46. Herzberg F. One More Tame: How do you Motivate? / F. Herzberg // Garvard Business Review. – 1968. – № 1 – 2. – P. 56–70.
47. Петрова І. Мотиваційна система: сучасність та еволюція / І. Петрова // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2003. – № 4, Ч. 1, Т. 2, – С. 21–24.
48. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – С. – Пб. : Полёт, 2000. – 304 с.
49. Нікіфорова Л. О. Генезис потреб людини / Л. О. Нікіфорова, М. О. Пахулюк // Проблеми формування нової економіки ХХІ сторіччя: I Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція, 15–17 грудня, 2008 р. – Дніпропетровськ, 2008. – С. 26–29.
50. Герчикова И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – М. : Дело, 2001. – 404 с.
51. Богиня Д. П. Еволюція теорії трудової мотивації на рубежі ХХІ століття / Д. П. Богиня // Регіональні перспективи. – 2002. – № 3–4 (22–23). – С. 5–8.

¹ Прізвище Кузевич змінено на Нікіфорова на основі свідoctва про шлюб № 278 від 03.06.2005 р.

52. Виханський О. С. Менеджмент / О. С. Виханський, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарики, 2002. – 528 с.

53. Филлипенко В. Ю. Кадровый менеджмент как средство повысить мотивацию персонала / В. Ю. Филлипенко // Управление персоналом. – 2007. – № 13, 14. – С. 21–25.

54. Проблемы «внутренней» и «внешней» мотивации к труду. Современные проблемы экономики региона: сб. науч. тр. / науч. ред. д-р экон. наук, проф. М. А. Винокуров. – Иркутск. : ИГЭА, 2000. – С. 25–29.

55. Нікіфорова Л. О. Застосування теорій мотивації – як один із методів підвищення ефективності праці / Л. О. Нікіфорова // Молодь, освіта, наука, культура і національна самосвідомість в умовах Європейської інтеграції: Всеукраїнська науково-практична конференція, 16 – 18 травня 2007 р. – Київ, Європейський університет – 2007. – С. 34–36.

56. Одегов Ю. Г. Управление персоналом / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев. – М. : Финстатинформ, 2003. – 436 с.

57. Кривенко Л. В. Формування нового механізму мотивації праці в умовах транзиції / Л. В. Кривенко, С. В. Кривенко // Регіональні перспективи. – 2002. – № 3–4. – С. 216–218.

58. Нікіфорова Л. О. Дослідження найпоширеніших моделей мотивації – як пошук ефективних способів управління працею / Л. О. Нікіфорова // Економіка: проблеми теорії та практики – 2007. – № 222, Т. 4. – С. 802–807.

59. Дишлюк Н. Мотивация і поведінка людини в сфері праці /Н. Дишлюк // Україна : аспекти праці. – 1997. – № 3 – 4. – С. 9–11.

60. Комарів Е. І. Стимулювання й мотивація в сучасному управлінні персоналом / Е. І. Комарів // Управління персоналом. – 2002. – № 1. – С. 38–41.

61. Нікіфорова Л. О. Проблема мотивації персоналу та завдання, які вона вирішує / Л. О. Нікіфорова // Стратегічна реструктуризація регіональної економіки та соціальної сфери: регіональна науково-практична конференція, 21 грудня 2004 р. – Вінниця, ВДАУ – 2004. – С. 43–45.

62. Леонтьев В. Г. Мотивация и психологический механизм ее формирования / В. Г. Леонтьев. – М. : ИНФРА–М, 2005. – 318 с.
63. Жалило Б. Як побудувати систему стимулювання для співробітника / Б. Жалило // Довідник кадровика. – 2003. – № 4. – С. 91–92.
64. Ладанов И. Д. Человеческий фактор в хозяйственном управлении. Психологический аспект / И. Д. Ладанов, В. А. Пронников. – М. : Знание, 1987. – 63 с.
65. Нікіфорова Л. О. Особливості створення мотиваційної моделі трудової діяльності в трансформаційній економіці України / Л. О. Нікіфорова // Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформаційної економіки: регіональна міжвузівська науково–практична конференція, 19–20 квітня 2007 р. – Рівне, НУВГП – 2007. – С. 56–58.
66. Карнеги Д. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги. – К. : Наукова думка, 1989. – 219 с.
67. Жмальов В. Г. Основы менеджменту і управлінської діяльності / В. Г. Жмальов, Л. М. Шиманська. – К. : Україна, 1994. – 454 с.
68. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента / Ф. Тейлор. – М.: Контролинг, 1991. – 104 с.
69. Douglas McG. The Human Side of Enterprise / McG. Douglas, J. Cutcher-Gershenfeld. – N. Y. : McGraw-Hill, 2005. – 256 p.
70. Нікіфорова Л. О. Інноваційні підходи до використання нових стимулів мотивації праці на Вінниччині / Л. О. Нікіфорова // Інноваційно-інвестиційна модель розвитку економіки Вінниччини: регіональна науково-практична конференція, 14–15 жовтня 2005 р. – Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2005. – С. 24–26.
71. Бондаренко А. П. Управление персоналом по–японски / А. П. Бондаренко // Персонал. – 1998.– № 14 – С. 48–50.
72. Яхонтова Е. С. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании / Е. С. Яхонтова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 14–16.

73. Фрейджер Р. Психология личностных конструкторов и когнитивная психология / Р. Фрейджер, Д. Фейдимен. – М. : Еврознак, 2007. – 324 с.
74. Сборник трудов [Электронный ресурс]: Российская национальная библиотека / Дж. Роттер // – режим доступа до ресурсу: www.nlr.ru/fonds.
75. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М. : Ось-89, 1997. – 256 с.
76. Маршалл А. Принципы политической экономии / А. Маршалл. – М. : Прогресс, 1999. – 541 с.
77. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж. М. Кейнс. – Москва: Гелиос АРВ, 2002. – 352 с.
78. Начала политической экономии и налогового обложения [Электронный ресурс] / Д. Рикардо // – режим доступа до ресурсу: <http://www.ek-lit.agava.ru/ricsod.htm>.
79. Милль Дж. С. Основы политической экономии / Дж. С. Миль. – М. : Прогресс, 1980. – 496 с.
80. Капитал [Электронный ресурс]: Российская национальная библиотека / Маркс К. // – режим доступа до ресурсу: www.nlr.ru/fonds.
81. Маршалл А. Принципи політичної економії / А. Маршалл. – К.: Вища школа, 2008. – 440 с.
82. Мочерний С. Проблеми людини в економічній теорії / С. Мочерний // Економіка України. – 1999. – № 1. – С. 72–79.
83. Бруннер К. Представление о человеке и концепция социума: два подхода к пониманию общества / К. Бруннер // Теория и история экономических и социальных институтов и систем. – 1993. – № 3. – С. 24–37.
84. Туган-Барановський М. І. Основи політичної економії / М. І. Туган-Барановський. – Львів: ВЦ ЛНУ ім. І. Я. Франка, 2003. – 628 с.
85. Хайек Ф. А. Контрреволюция науки: Этюды о злоупотреблении / Ф. А. Хайек – М. : ОГИ, 2003. – 288 с.

86. Херцберг Ф. Побуждения к труду и производственная мотивация / Ф. Херцберг, М. Майер // Социологические исследования. – 1990. – № 1. – С.45–47.

87. Гунченко М. В. Мотивація праці в умовах трансформації економіки України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Марина Вікторівна Гунченко; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. – Львів, 2006. – 19 с.

88. Нікіфорова Л. О. Дослідження проблем безробіття як стимулу підвищення продуктивності праці / Л. О. Нікіфорова // Розвиток фінансово–кредитної системи України в умовах ринкових трансформацій: I Всеукраїнська науково-практична конференція, 24 листопада 2004 р. – Вінниця : ВІЕ ТАНГ, 2003. – С.43–44.

89. Нікіфорова Л. О. Сучасні проблеми мотивації персоналу / Л. О. Нікіфорова // Розвиток фінансово–кредитної системи України в умовах ринкових трансформацій: всеукраїнська науково-практична конференція, 20–22 березня 2008 р., Том 3. – Вінниця: ВІЕ ТАНГ – 2008. – С. 68–70.

90. Нікіфорова Л. О. Аналіз основних підходів до управління персоналом / Л. О. Нікіфорова, М. В. Драч // Економіка: проблеми теорії та практики – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009 – № 250, Т. 6 – С. 1479–1484.

91. Нікіфорова Л. О. Актуальні питання формування системи управління персоналом / Л. О. Нікіфорова, М. В. Драч // Veda a technologie: krok do budoucnosti – 2009: міжнародна науково-практична конференція, 27 лютого – 05 березня 2009 р. – Прага: Болгарія. – 2009. – С. 54–56.

92. Нікіфорова Л. О. Дослідження індивідуальних та групових факторів мотивації / Л. О. Нікіфорова // Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України: міжнародна науково-практична конференція, 24–26 травня 2007 р. – Дніпропетровськ: НГУ. – 2007. – С. 200–201.

93. Нікіфорова Л. О. Нематеріальні шляхи мотивації та стимулювання персоналу як один із факторів виходу підприємства з еконо-

мічної кризи / Л. О. Нікіфорова, М. О. Пахулюк // Naukowa mysl informacyjnyego wieku – 2009: міжнародна науково-практична конференція, 07–15 березня 2009 р. – Пшемишль : Польща. – 2009. – С. 64–66.

94. Березин Ф. В. Психическая и психофизиологическая адаптация человека / Ф. В. Березин. – Л.: Наука, 1988. – 268 с.

95. Вилюнас В. К. Психологические механизмы мотивации человека / В. К. Вилюнас. – М. : МГУ, 1990. – 285 с.

96. Завадський Й. С. Організація і психологія управління трудовими колективами / Й. С. Завадський. – К. : Урожай, 1985. – 157 с.

97. Лебедев В. И. Психология и управление / В. И. Лебедев. – М. : Агропромиздат, 1990. – 178 с.

98. Юнг К. Г. Психологические типы / К. Г. Юнг. – М. : Университетская книга, 1997. – 715 с.

99. Генов Ф. Психология управления. Основные проблемы / Ф. Генов. – М. : Прогресс, 1982. – 360 с.

100. Василюк Ф. Е. Психология переживания. Анализ преодоления критических ситуаций / Ф. Е. Василюк. – М. : МГУ, 1984. – 200 с.

101. Википедия – свободная энциклопедия [Электронный ресурс] : режим доступу до ресурсу: wikipedia. org.

102. Лукашевич Н. П. Основы социологии труда: Конспект лекций для менеджеров / Н. П. Лукашевич. – К. : МАУП, 2004. – 142 с.

103. Ковалев А. Г. Курс лекций по социальной психологии / А. Г. Ковалев. – М. : Политиздат, 1975. – 216 с.

104. Платонов С. В. Искусство управленческой деятельности / С. В. Платонов, В. И. Третьяк, В. В. Черкасов. – К. : Либра, 1996. – 414 с.

105. Рубинштейн С. Л. Человек и мир / С. Л. Рубинштейн // Проблемы общей психологии. – 1973. – № 5. – С. 255–385.

106. Червінська Л. П. Основи мотивації в менеджменті / Л. П. Червінська. – Суми: Мрія-1, 1997. – 191 с.

107. Kluckhohn C. Outline of a conception of personality. Personality in Nature, Society and Culture / C. Kluckhohn, H. Murrey, D. Schneider. – N. Y.: Hill, 1953 – 150 с.

108. Guilford I. P. The structure of intellect / I. P. Guilford. – N. Y.: Psychol. Bull, 1956 – 190 с.
109. Мочерний С. В. Економічна теорія / С. В. Мочерний. – К. : Академія, 2003. – 656 с.
110. Основи економічної теорії: політекономічний аспект / за заг. ред. Г. Н. Климко. – К. : Знання-Прес, 2002. – 615 с.
111. Донцов А. И. Психология коллектива. Методологические проблемы исследования / А. И. Донцов. – М. : МГУ, 1984. – 207 с.
112. Конт О. Курс позитивной философии. Антология мировой философии / О. Конт. – М. : ОГИ, Т. 3. – 1971. – 350 с.
113. Тард Г. Мнение и толпа. Психология толп / Г. Тард. – М. : КСП+, 1999. – 240 с.
114. Лебон Г. Психология народов и масс / Г. Лебон. – М. : Маркет – 2005. – 180 с.
115. Зоткин Н. В. Общая психология. Психология мотивации и эмоций / Н. В., Зоткин М. Е. Серебрякова. – Самара: Универс групп, 2007. – 196 с.
116. Массовая психология и анализ человеческого «Я», [Електронний ресурс] / З. Фрейд // – режим доступу до ресурсу: [www. gumer. info/.../mass_psih. php](http://www.gumer.info/.../mass_psih.php)
117. Краткий словарь по философии / под об. ред. И. В. Блауберга. – М. : Политиздат, 1982. – 430 с.
118. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения / Г. Форд. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 266 с.
119. Мороз О. В. Роль соціально-психологічних методів в системі сучасної мотивації праці / О. В. Мороз, Л. О. Нікіфорова // Інноваційно-інвестиційна модель розвитку національної економіки: І міжнародна науково-практична конференція, 26 лютого 2008 р. – Донецьк: ДНУ. – 2008. – С. 115–118.
120. Вебер М. Основные понятия стратификации / М. Вебер // Социологические исследования. – 1994. – № 5. – С. 147–156.
121. Протестантская этика и дух капитализма [Електронний ресурс]: Избр. Произведения / М. Вебер // М.: Политиздат, 1990. – режим доступу до ресурсу: [http://www. krotov. org/](http://www.krotov.org/)

122. Щекин Г. В. Теория социального управления: монографія / Г. В. Щекин. – К. : МАУП, 1966. – 408 с.
123. Молодцов А. В. Основные понятия соционики. Методы анализа личности, ее деловых качеств / А. В. Молодцов. – К. : МЗУУП, 1992. – 97 с.
124. Кузевич Л. О. Дослідження проблем безробіття як стимулу підвищення продуктивності праці / Л. О. Кузевич // Розвиток фінансово–кредитної системи України в умовах ринкових трансформацій: І всеукраїнська науково-практична конференція, 24 листопада 2004 р. – Вінниця: ВІЕ ТАНГ. – 2003. – С. 324.
125. Петюх В. М. Ринок праці та зайнятість / В. М. Петюх. – Л. : Політ, 1998. – С. 215.
126. Кузевич Л. О. Мотивація трудової діяльності людини в період незалежності України / Л. О. Кузевич // Всеукраїнський конкурс наукових робіт, присвячений 10-й річниці незалежності України – К. : КНЕУ, 2001 – 53 с.
127. Drucker P. Concert of the Corporation / P. Drucker. – New Brunswick: SSP, 1996. – 150 p.
128. Друкер П. Ф. Практика менеджмента / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2001. – 38 с.
129. Drucker P. Managing the Non / P. Drucker. – Oxford: Practices and Principles, 1994. – 140 p.
130. Кузьмин О. Є. Керівництво організацією / О. Є. Кузьмин., Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Процик. – Львів: Львівська політехніка, 2008. – 244 с.
131. Inglehart R. Modernization and Postmodernization / R. Inglehart. – Princeton: Cultural, Economic and Political Change in Societies, 1999. – 80 p.
132. Инглегард Р. Культурный сдвиг в зрелом индустриальном обществе: антология / Р. Инглегард. – М.: Academia, 1999. – 640 с.
133. Мороз О. В. Дослідження факторів мотивації на трьох взаємозалежних рівнях / О. В. Мороз, Л. О. Нікіфорова // Механізм регулювання економікою – Суми : Університетська книга. – 2008. – № 2. – С. 168–174.

134. Нікіфорова Л. О. Особливості мотивації на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях / Л. О. Нікіфорова // Управління підприємством: діагностика, стратегія, ефективність: XVI міжнародна науково-практична конференція, 10 – 11 квітня 2008 р. – Естонія: – 2008. – С. 120.
135. Барко В. І. Сучасні психологічні аспекти управління персоналом в органах внутрішніх справ / В. І. Барко // Вісник Академії управління ВМС – Київ: Університетська книга. – 2007. – № 4. – С. 41–52.
136. Lynch M. Long Term Potentiation and Memory / M. Lynch. – P. : Physiol. Rev. – 2004. – 84 p.
137. Райзберг Б. А. Сучасний економічний словник / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М. : Инфра-М, 2008 – 512 с.
138. Петровский А. В. Личность. Деятельность. Коллектив / А. В. Петровський. – М. : Дело, 2002. – 248 с.
139. Miller The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investmen [Електронний ресурс] / Н. Merton // – режим доступу до ресурсу: <http://dic.academic.ru>
140. Словари и энциклопедии на Академике [Електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: <http://dic.academic.ru>
141. Хоторнский эксперимент [Електронний ресурс]: Психологический словарь на azps.ru – режим доступу до ресурсу: <http://azps.ru/handbook>
142. George Elton Mayo The Human Problems of an Industrialized Civilization [Електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: –www.flipkart.com/human-problems-industrial-civilization-elton/
143. Энциклопедии на Академике [Електронний ресурс] : Гринвуд, Болтон и Гринвуд – режим доступу до ресурсу: <http://dic.academic.ru>
144. Барко В. І. Психологія управління персоналом органів внутрішніх справ (проактивний підхід) : монографія / В. І. Барко. – К. : Ніка-Центр, 2003. – 448 с.

145. Обозов Н. Н. Психология менеджмента / Н. Н. Обозов. – С-Пб. : Питер, 1994. – 360 с.
146. Друкер П. Энциклопедия менеджмента / П. Друкер. – М. : Вильямс, 2004. – 432 с.
147. Психология: словарь / под ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. – М.: КВАРК, 1990. – 494 с.
148. Кунц Г. Системный анализ и ситуационный подход управленческих функций / Г. Кунц, С. О'Доннел. – М. : Дело, т. 1 – 2, 2001. – 650 с.
149. Свеницкий А. Л. Социально–психологические проблемы управления / А. Л. Свеницкий. – М. : НОРМА, 2005. – 250 с.
150. Фрейджер Р. Большая книга психологии. Личность. Теории. Упражнения. Эксперименты / Р. Фрейджер, Д. Фейдимен. – М. : ЕВРОЗНАК, 2008. – 244 с.
151. Нікіфорова Л. О. Дослідження психологічного мікроклімату у колективах / Л. О. Нікіфорова // Інвестиційні пріоритети епохи глобалізації: вплив на національну економіку та окремих бізнес: міжнародна науково-практична конференція, 14–15 лютого 2008 р. – Дніпропетровськ: ПДАБА. – 2008. – С. 52–54.
152. Основи психології / за заг. ред. В. А. Киричука. – К. : Либідь, 1996. – 630 с.
153. Follet M. P. The new state, group organization the solution of popular government / M. P. Follet. – New York: Longmans, Green and Co, 1918. – 373 p.
154. Эволюция менеджмента [Электронный ресурс] – режим доступа до ресурсу: <http://www.5ka.ru/54/39519/1.html>
155. Характеристика розвитку вітчизняної радіоелектронної та електротехнічної промисловостей, засобів зв'язку та приладобудування [Електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: <http://www.madein.dp.ua>
156. Соціально-економічне становище України за 2006 рік. Державний комітет статистики України // Економіст. – 2007. – № 1. – С. 6–13.

157. Особливості організаційно-структурних перетворень в ОПК країн ЦСЄ в умовах євроінтеграції: досвід для України [Електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/september08/7.htm>

158. Демедюк О. В. Розвиток вітчизняної радіоелектронної та електротехнічної промисловостей, засобів зв'язку та приладобудування / О. В. Демедюк // Всеукраїнське періодичне видання журналу «Сделано в Украине» – 2008. – № 9. – С. 25–30.

159. Радзюк І. Г. Аналіз розвитку і застосування систем забезпечення якості продукції у світі й в Україні / І. Г. Радзюк, О. А. Троценко, Е. П. Метелин, С. Т. Пацера // Системні технології, Дніпродзержинський – 2006. – № 3 (20). – С. 20–25.

160. Статистичний щорічник України 2007 / відп. ред. К. Петрук // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – Вінниця: Офіц. вид., 2008. – 638 с.

161. Про Концепцію побудови національної статистики України та Державну програму переходу на міжнародну систему обліку і статистики [Електронний ресурс]: Постанови Кабінету Міністрів України від 04.05.93 р. № 326. – Режим доступу до ресурсу: <http://smu.ua>.

162. Розподіл підприємств за КВЕД [Електронний ресурс]: Офіційний сайт Держкомстату України. – Режим доступу до ресурсу: <http://smida.gov.ua>.

163. Статистичний бюлетень показників єдиного державного реєстру підприємств та організацій України по Вінницькій області станом на 1 січня 2003 року / відп. ред. О. Остапчук // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – К. : Офіц. вид., 2003. – 38 с.

164. Статистичний бюлетень показників єдиного державного реєстру підприємств та організацій України по Вінницькій області станом на 1 липня 2003 року / відп. ред. О. Шевченко // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – К. : Офіц. вид., 2003. – 34 с.

165. Статистичний бюлетень показників єдиного державного реєстру підприємств та організацій України по Вінницькій області ста-

ном на 1 січня 2004 року / відп. ред. О. Остапчук // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – К. : Офіц. вид., 2004. – 37 с.

166. Статистичний бюлетень показників єдиного державного реєстру підприємств та організацій України по Вінницькій області станом на 1 липня 2004 року / відп. ред. О. Остапчук // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – К. : Офіц. вид., 2004. – 33 с.

167. Статистичний бюлетень показників єдиного державного реєстру підприємств та організацій України по Вінницькій області станом на 1 січня 2005 року / відп. ред. О. Остапчук // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – К. : Офіц. вид., 2005. – 38 с.

168. Статистичний бюлетень показників єдиного державного реєстру підприємств та організацій України по Вінницькій області станом на 1 липня 2005 року / відп. ред. О. Шевченко // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – К. : Офіц. вид., 2005. – 41 с.

169. Статистичний бюлетень показників єдиного державного реєстру підприємств та організацій України по Вінницькій області станом на 1 січня 2006 року / відп. ред. О. Шевченко // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – К. : Офіц. вид., 2006. – 39 с.

170. Статистичний бюлетень показників єдиного державного реєстру підприємств та організацій України по Вінницькій області станом на 1 липня 2006 року / відп. ред. О. Остапчук // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – К. : Офіц. вид., 2006. – 34 с.

171. Статистичний бюлетень показників єдиного державного реєстру підприємств та організацій України по Вінницькій області станом на 1 січня 2007 року / відп. ред. О. Шевченко // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – К. : Офіц. вид., 2007. – 48 с.

172. Статистичний бюлетень показників єдиного державного реєстру підприємств та організацій України по Вінницькій області станом на 1 липня 2007 року / відп. ред. О. Остапчук // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – Вінниця : Офіц. вид., 2007. – 36 с.
173. Праця Вінниччини 2007 / відп. ред. О. Шевченко // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – Вінниця: Офіц. вид., 2008. – 40 с.
174. Статистичний щорічник Вінниччини за 2003 рік / відп. ред. К. Петрук // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – Вінниця: Офіц. вид., 2004. – 630 с.
175. Статистичний щорічник Вінниччини за 2004 рік / відп. ред. К. Петрук // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – Вінниця: Офіц. вид., 2005. – 640 с.
176. Статистичний щорічник Вінниччини за 2005 рік / відп. ред. К. Петрук // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – Вінниця: Офіц. вид., 2006. – 634 с.
177. Статистичний щорічник Вінниччини за 2006 рік / відп. ред. К. Петрук // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – Вінниця: Офіц. вид., 2007. – 638 с.
178. Статистичний щорічник Вінниччини за 2007 рік / відп. ред. К. Петрук // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – Вінниця: Офіц. вид., 2008. – 648 с.
179. Державний комітет статистики у Вінницькій області [Електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: <http://smida.gov.ua>.
180. Центральна статистична класифікація продукції за видами економічної діяльності / відп. ред. П. Казімов // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – Вінниця: Офіц. вид., 2008. – 199 с.
181. Бланк И. А. Управление использованием капитала / И. А. Бланк. – К. : Ельга, 2008. – 656 с.
182. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз / К. В. Ізмайлова. – К. : МАУП, 2000. – 152 с.

183. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства / Г. В. Савицька. – К. : Знання. – 2005. – 662 с.
184. Економічний аналіз / за заг. ред. М. Г. Чумаченко. – К. : КНЕУ, 2001. – 540 с.
185. Ефимова О. В. Финансовый аналіз / О. В. Ефимова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Бух. учет, 2002. – 526 с.
186. Економічна активність населення області в 2003 році / відп. ред. Т. Ольшевська // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – Вінниця: Офіц. вид., 2004. – 38 с.
187. Економічна активність населення області в 2004 році / відп. ред. Т. Ольшевська // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – Вінниця: Офіц. вид., 2005. – 41 с.
188. Економічна активність населення області в 2005 році // / відп. ред. Т. Ольшевська // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – Вінниця: Офіц. вид., 2006. – 39 с.
189. Економічна активність населення області в 2006 році / відп. ред. Т. Ольшевська // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – Вінниця: Офіц. вид., 2007. – 38 с.
190. Економічна активність населення області в 2007 році / відп. ред. Т. Ольшевська // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – Вінниця: Офіц. вид., 2008. – 36 с.
191. Праця у м. Вінниці за 2007 рік / відп. ред. С. Тюремко // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – Вінниця: Офіц. вид., 2008. – 46 с.
192. Стан виплати заробітної плати на 1 січня 2008 року (динаміка) / відп. ред. Л. Поліщук // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – Вінниця: Офіц. вид., 2008. – 36 с.
193. Кількість та заробітна плата працівників області у грудні 2007 року / відп. ред. Л. Поліщук // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – Вінниця: Офіц. вид., 2008. – 42 с.

194. Праця у Вінницькій області у січні – грудні 2007 року / відп. ред. Л. Поліщук // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – Вінниця: Офіц. вид., 2008. – 38 с.
195. Праця Вінниччини 2003 / відп. ред. Т. Ольшевська // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – Вінниця: Офіц. вид., 2004. – 34 с.
196. Праця Вінниччини 2004 / відп. ред. Т. Ольшевська // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – Вінниця: Офіц. вид., 2005. – 35 с.
197. Праця Вінниччини 2005 / відп. ред. Т. Ольшевська // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – Вінниця: Офіц. вид., 2006. – 38 с.
198. Праця Вінниччини 2006 / відп. ред. Т. Ольшевська // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – Вінниця: Офіц. вид., 2007. – 42 с.
199. Праця Вінниччини 2007 / відп. ред. Т. Ольшевська // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – Вінниця: Офіц. вид., 2008. – 40 с.
200. Стан виплат заробітної плати на 1 січня 2009 року (динаміка) / відп. ред. Л. Поліщук // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – Вінниця: Офіц. вид., 2009. – 36 с.
201. Підсумки роботи промисловості області в 2003 році / відп. ред. П. Крижановський // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – Вінниця: Офіц. вид., 2004. – 38 с.
202. Підсумки роботи промисловості області в 2004 році / відп. ред. П. Крижановський // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – Вінниця: Офіц. вид., 2005. – 41 с.
203. Підсумки роботи промисловості області в 2005 році / відп. ред. П. Крижановський // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – Вінниця: Офіц. вид., 2006. – 39 с.
204. Підсумки роботи промисловості області в 2006 році / відп. ред. П. Крижановський // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – Вінниця: Офіц. вид., 2007. – 40 с.

205. Підсумки роботи промисловості області в 2007 році / відп. ред. П. Крижановський // Держ. ком. статистики. Головне управління статистики у Вінницькій області – Вінниця: Офіц. вид., 2008. – 38 с.
206. Головаха Е. И. Структура групповой деятельности: Социально–психологический анализ / Е. И. Головаха. – К. : Наукова думка, 1979. – 138 с.
207. Пономаренко О. І. Системні методи в економіці, менеджменті, бізнесі / О. І. Пономаренко. – К. : Україна, 1995. – 312 с.
208. Мороз О. В. Регулювання міжособової взаємодії в колективах / О. В. Мороз, Л. О. Нікіфорова // Економічний простір. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2008. – № 10. – С. 163–169.
209. Нікіфорова Л. О. Регулювання міжособової взаємодії в колективах – як один із психологічних факторів безпеки працівників / Л. О. Нікіфорова // Економічна безпека сучасного підприємства: V міжнародна науково–практична конференція, 23–24 травня, 2008 р. – Вінниця : Універсум. – 2008. – С. 227–232.
210. Руководство по социальным технологиям [Електронний ресурс] / А. А. Шиян // – режим доступу до ресурсу: <http://soctech.narod.ru>.
211. Нікіфорова Л. О. Специфіка взаємодії спілкування та діяльності працівників всередині малих соціальних груп: практичний аспект / Л. О. Нікіфорова // Економічний простір. – Дніпропетровськ: ПДАБА. – 2009. – № 23. – С. 275–290.
212. Технологии управления персоналом [Електронний ресурс] / А. А. Шиян // – 2006. – 525 с. – режим доступу до ресурсу: <http://soctech.narod.ru>.
213. Шиян А. А. Социальные технологии для XXI века: природа Человека и законы самоорганизации иерархических социальных структур / А. А. Шиян – Хмельник: Лаборатория Синергетики Живого, 1999. – 200 с.
214. Нікіфорова Л. О. Метод оцінювання ефективності економічної діяльності колективу підприємства на основі інтегральних показників / Л. О. Нікіфорова, А. А. Шиян // Економічний простір. – Дніпропетровськ: ПДАБА. – 2008. – № 17 – С. 157–165.

215. Нікіфорова Л. О. Інтегральний метод оцінювання ефективності економічної діяльності колективу / Л. О. Нікіфорова // Розвиток України в ХНІ столітті: економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та правові проблеми: III міжнародна Інтернет-конференція, 15 жовтня 2008 р. – Тернопіль: ТДЕУ. – 2008. – С. 81–83.
216. Малхотра Н. К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство / Н. К. Малхотра. – Москва: Вильямс, 2002. – 960 с.
217. Шкала Степела [Електронний ресурс]: Персональний сайт – BlogCatalog – режим доступу до ресурсу: issleduy.ru/index/0-48.
218. Гутгарц Р. Д. Еволюція підходів до проблеми управління кадрами підприємства / Р. Д. Гутгарц // Менеджмент в Росії і за рубежом. – № 5. – 2002. – С. 105–111.
219. Вагин И. О. Уроки психологической защиты. Не позволяйте собой манипулировать / И. О. Вагин. – С. — Пб. : Питер, 2001. – С. 160.
220. Нікіфорова Л. О. Метод створення позитивних діад для ефективної спільної економічної діяльності / Л. О. Нікіфорова, А. А. Шиян // Особливості реформування економіки України в умовах глобальної економічної кризи: всеукраїнський науково–практичний семінар, 23 квітня 2009 р. – Вінниця : ВІЕ ТАНГ. – 2009. – С. 145–147.
221. Нікіфорова Л. О. Моделювання ефективності спільної економічної діяльності двох індивідів / Л. О. Нікіфорова, А. А. Шиян // Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум – 2008» : VI-й міжнародна науково-практична конференція, 3–5 грудня, 2008 р. – Харків : ХНУ. – 2008. – С. 24.
222. Шиян А. А. Метод обрахунку ефективності спільної економічної діяльності людей на основі теоретико–ігрового моделювання / А. А. Шиян, Л. О. Нікіфорова // Весник національного технічного університета «ХПИ». – Харьков : ХПИ. – 2008. – № 54 (2)' – С. 10–13.
223. Шиян А. А. Економічна кібернетика: вступ до моделювання соціальних і економічних систем / А. А. Шиян. – Львів: Магнолія – 2007. – 228 с.
224. Теоретико-ігровий аналіз раціональної поведінки людини та прийняття рішень в управлінні соціально-економічними системами:

монографія [Електронний ресурс] / А. А. Шиян // – режим доступу до ресурсу: <http://soctech.narod.ru>.

225. Shiyān A. A. The practical recommendations of manager for determination of duals among the subordinates / A. A. Shiyān, L. O. Nikiforova, V. O. Krulov // Efektivni nastroje modernich ved: міжнародна науково–практична конференція, 17–25 травня 2009 р. – Прага: Чехія. – 2009. – С. 22–25.

226. Шиян А. А. Информационное пространство и классификация стратегий управленческой деятельности в теории игр и принятия решений / А. А. Шиян // Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія. – 2007. – № 3 (10). – С.131–139.

227. Теорія ігор: основи та застосування в економіці та менеджменті [Електронний ресурс] / А. А. Шиян // – режим доступу до ресурсу: <http://soctech.narod.ru>.

228. Rubinstein A. Experience from a course in game theory: pre-and post – class problem sets as a didactic device / A. Rubinstein // М. : Games and Economic Behavior. – 1999. – № 28. – Р. 155–170.

229. Фон Неман Дж. Теория игр и экономическое поведение / Дж. Фон Неман, О. Моргенштерн. – М. : Наука, 1970. – 708 с.

230. Fehr E. A Theory of Fairness, Competition and Cooperation / E. Fehr, K. Schmidt // V. : Quarterly of Economics. – 1999. – № 114. – Р. 817–868.

231. Nash J. Equilibrium Points in n–Person Games / J. Nash // Proceedings of the National Academy of Sciences. – 1950. – № 36. – Р. 48–49.

232. Myers-Briggs Typology [Електронний ресурс]: BlogCatalog – режим доступу до ресурсу: www.blogcatalog.com/.../myers-briggs+typology

233. Шиян А. А. Моделирование эффективности спільної діяльності команди менеджерів / А. А. Шиян, Л. О. Нікіфорова // Проблеми формування нової економіки ХХІ сторіччя: I міжнародна науково–практична Інтернет-конференція, 15–17 грудня, 2008 р. – Дніпропетровськ: ПДАБА, т. 9. – 2008. – С. 62–65.

234. Шиян А. А. Теоретико-ігрова модель оцінювання ефективності праці менеджера / А. А. Шиян., Л. О. Нікіфорова // XXXVIII науково-технічна конференція професорсько-викладацького складу, співробітників та студентів ВНТУ, 17 – 20 березня, 2009 р. – Вінниця: УНІВЕРСУМ. – 2009. – С. 53.

235. Нікіфорова Л. О. Теоретико-ігрова модель оцінювання ефективності праці менеджера / Л. О. Нікіфорова, А. А. Шиян. // Економіка: проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ: ДНУ, Т. 2. – 2009. – № 247. – С. 366–372.

236. Нікіфорова Л. О. Основні психологічні прийоми мотивації молодих фахівців / Л. О. Нікіфорова // Соціально-економические аспекты промышленной политики. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и маркетинга в контексте стратегии развития Украины. – Д. : НАН Украины, Т. 2. – 2007. – С. 289–295.

237. Шиян А. А. Информационное пространство и классификация стратегий управленческой деятельности в теории игр и принятия решений / А. А. Шиян // Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія. – 2007. – № 3 (10). – С. 131–139.

238. Коефіцієнт конкордації [Електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: [www. geo. univ. kiev. ua/ukrainian/.../%D2 %. ppt](http://www.geo.univ.kiev.ua/ukrainian/.../%D2%.ppt).

Наукове видання

**Мороз Олег Васильович
Нікіфорова Лілія Олександрівна
Шиян Анатолій Антонович**

**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ
МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ
ПРИЛАДОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Монографія

Редактор С. Могила

Оригінал-макет підготовлено Л. Нікіфоровою

Підписано до друку 29.09.2011 р.
Формат 29,7×42¼. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman.
Друк різнографічний. Ум. др. Арк. 14,55
Наклад 100 прим. Зам № 2011-145

Вінницький національний технічний університет,
КІВЦ ВНТУ,
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95,
ВНТУ, ГНК, к. 114.
Тел. (0432) 59-85-32.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.

Віддруковано у Вінницькому національному технічному університеті,
в комп'ютерному інформаційно-видавничому центрі,
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95,
ВНТУ, ГНК, к. 114.
Тел. (0432) 59-81-59
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.