

УДК 331.101
JEL Classification: P210

Грей Ю.М.,
аспірант* кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування,
Подільський державний аграрно-технічний університет

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Hrei Yu.M.,
postgraduate student at the department of
management, public management and administration,
State Agrarian and Engineering University in Podilya

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF FORMATION OF THE MODERN EFFICIENT SYSTEM OF MOTIVATION OF LABOUR OF EMPLOYEES OF THE ENTERPRISE

Постановка проблеми. Внаслідок змін форм господарювання, удосконалення процесів, що відбуваються в зовнішньому середовищі діяльності, перед підприємствами постають численні проблеми. Розвиток підприємства в довгостроковій перспективі залежить від уміння своєчасно передбачити зміни на ринку та відповідно адаптувати свою діяльність, визначити цілі на майбутнє, добитись конкурентних переваг, здійснити стратегічний вибір. А в більшості конкретних ситуацій почати будь-які значимі стратегічні зміни можна тільки за допомогою людського фактора.

Мотиваційна система відіграє велику роль в ефективному управлінні персоналом. Стан економіки та суспільних відносин в Україні й, що не менш важливо, стан розвитку самоусвідомлення її громадян є нестійким, складним. У цей період особливо важливо діяти ефективно у сфері управління персоналом підприємства. Ситуація постійно змінюється і, відповідно, повинні змінюватися й підходи до вибору ефективних методів роботи з персоналом. Структура сучасної мотиваційної системи на більшості підприємств недостатньо враховує взаємовплив стимулів і мотивів керівників та працівників окремих виробничих підрозділів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічні основи аналізу праці та її мотивації закладені в роботах таких видатних науковців, як М. Блауга [2], А. Кібанова [11], Г. Кулікова [12], Д. МакГрегора [17], А. Маслоу [18] та інших. Різномічні аспекти місця і ролі людини у виробництві, формування ефективної системи мотивації праці досліджуються в роботах О. Герасименко [8], О. Грішнєвої [5; 8], Д. Доманчука [6; 7], А. Колота [8], С. Лучик [6; 7], М. Маліка [13], Л. Червінської [15], А. Чикуркової [6; 7], О. Шпикуляка [16] та інших.

Теоретичні основи аналізу типів та моделей мотивації закладені в роботах таких видатних дослідників-економістів, як: В. Брич [9], П. Буряк [1], М. Григор'єв [1], О. Дяків [9], М. Жибак [10], Б. Карпінський [1], В. Літвінов [10], С. Надвичиний [9], В. Островерхов [9], С. Прохоровська [9], Н. Слівінська [9], В. Смачило [14] та інших.

Разом з тим, проблеми розробки дієвої системи мотивації праці працівників кожного окремого підприємства залишаються відкритими для подальшої розробки в економічній теорії та управлінській практиці. Віддаючи належне вітчизняним вченим і фахівцям, які безпосередньо досліджують проблеми механізму створення мотиваційних систем, слід зауважити, що існуючих наукових джерел теоретичного і прикладного характеру все ще недостатньо.

Широта та складність поставленої проблеми вимагають продовження наукових досліджень, подальшої конкретизації набутих знань. Недостатнє розроблення окремих положень даної проблеми та необхідність подальшого розкриття методологічних підходів до формування сучасної ефективної системи мотивації праці працівників підприємства зумовили актуальність теми, визначили мету й завдання дослідження.

Постановка завдання. Метою дослідження є розроблення методологічних підходів до формування сучасної ефективної системи мотивації праці працівників в системі управління підприємством.

* Науковий керівник: Чикуркова А.Д. – д.е.н., професор

Виклад основного матеріалу дослідження. Систему мотивації праці персоналу можна визначити як сукупність дій з формування та задоволення потреб різних носіїв інтересів під впливом різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів праці. Тісний зв'язок мотивів, стимулів, інтересів та потреб пояснюється схожістю сутностей, бо потреби людини – це нестача чогось, інтереси – зацікавленість у чомусь, мотиви – це внутрішня спонукальна сила, а стимули – спонукання людини до чогось зовнішніми факторами, тому мотив та стимул представляють собою відображення потреби. Мотиви з'являються майже одночасно з виникненням потреб і проходять певні стадії, аналогічні стадіям формування потреб. Різноманітність актуалізованих потреб обумовлює широкий спектр мотивів і стимулів, які застосовуються на підприємстві.

Для комплексного розуміння та аналізу економічної категорії «мотивація праці» доцільно звернутись до поглядів науковців на дану проблематику (табл. 1).

Таблиця 1

Визначення сутності поняття «мотивація праці»

Визначення	Автор	Джерело
Процес створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці	Буряк П. Ю., Карпінський Б. А., Григор'єва М. І.	1, с. 294
Спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці, матеріальна оболонка мотивації персоналу	Богданов Ю. Н., Зорін Ю. В., Шмонін Д. А.	3
Процес спонукання діяльності людини, спрямованої на досягнення накреслених цілей з урахуванням впливу сукупності внутрішніх і зовнішніх економічних, соціальних, організаційних, виробничих, трудових, політичних, екологічних та інших чинників	Доманчук Д. П., Лучик С. Д., Чикуркова А. Д.	7, с. 68
Спонукання людей до активної діяльності, процес вибору людиною певної лінії поведінки, що має привести до задоволення її потреб та інтересів	Колот А. М., Грішнова О.А.	8, с. 405
Процес спонукання до діяльності, пов'язаної із задоволенням потреб суб'єкта; сукупність зовнішніх або внутрішніх умов, які викликають активність суб'єкта та визначають її направлення	Брич В. Я., Дяків О. П., Надвиничний С. А., Островерхов В. М., Слівінська Н. М., Прохоровська С. А.	9, с. 159
Система мотивів, що визначає конкретні форми діяльності або поведінки окремого працівника чи колективу	Кібанов А. Я.	11, с. 55
Процес спонукання людини, соціальної групи або спільноти людей здійснювати спадково закріплені або набуті досвідом дії, спрямовані на задоволення різного роду потреб і досягнення особистої, групової та суспільної мети	Куліков Г.Т.	12, с. 14
Сукупність факторів, що викликають активність особистості та визначають її спрямованість	Шпикуляк О. Г.	16, с. 129

Джерело: складено за дослідженнями автора

Проаналізувавши представлені у табл. 1 визначення, на нашу думку, найбільш повним буде наступне: мотивація праці – це сукупність різноманітних методів організації праці, які направлені на спонукання персоналу до праці в залежності від цілей підприємства та працівників. Це спонукання до діяльності, пов'язане із задоволенням потреб суб'єкта, сукупність зовнішніх або внутрішніх умов, які викликають активність суб'єкта та визначають її направлення. Мотивація праці одночасно несе в собі і нематеріальне навантаження, що надає співробітнику можливості реалізувати себе як особистість і як працівника одночасно. Стимулювання виконує економічну, моральну й соціальну функції.

Працівник має знати, які вимоги ставляться перед ним, яка буде винагорода при їх отриманні і які санкції будуть застосовуватися у випадку невиконання вимог. Ціль мотивації – не взагалі спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами. Внутрішні фактори стимулювання пов'язані з виникненням самої трудової діяльності. Це – зміст роботи, усвідомлення своїх переваг, визнання їх оточуючими, прагнення до підвищення, відчуття відповідальності та інші. На основі таких мотивів праця приносить найбільше задоволення і не потребує контролю та тиску. Зовнішні фактори знаходяться за межами праці. До них належать: політика вищої організації, методи управління кадрами, стиль керівництва, умови праці, психологічний клімат, соціально-грошова винагорода та інші. Внутрішній мотив створює основу для формування високого типу ставлення до праці як до засобу самореалізації особистості. Якщо ж визначальним є зовнішній мотив, то праця є ціною за придбання інших благ та речей, як «інструментальна цінність» [5, с. 28].

Мотивація праці включає й здобуття певного іміджу в суспільній ієрархії. Вона зумовлена

природною особливістю людини і перш за все створення нормальних житлових, побутових та інших матеріальних умов його життя, забезпечення умов для духовного розвитку особистості, природного відтворення, необхідності забезпечення нормального фізіологічного існування працівника.

На думку Л. П. Червінської, оскільки змінюється зміст і характер праці, так само не може залишатися незмінним і механізм управління мотивації праці. Найбільші зміни у соціально-трудовах відносинах відбуваються в результаті суттєвих перетворень у технологічній, організаційній, соціально-економічній структурі виробництва. Виходячи з цього, можна вести мову про різні організаційно-мотиваційні типи чи моделі стимулювання праці персоналу [15, с. 67].

Можна виділити чотири моделі, котрі показують з певною часткою умовності сутність процесу еволюції трудової мотивації. Треба відзначити, що кожен із пропонованих типів моделей відображає етап у розвитку мотивації працівника, показує основні риси визначеного виду зв'язків між працівником і роботодавцем. У основу цих моделей покладено певну працю і якісні зміни мотивації працівника, виникнення у нього нових потреб більш високого гатунку, ніж ті, котрі визначали його трудову поведінку раніше. Умовно ці моделі можна назвати передіндустріальною, індустріальною, соціальною або постіндустріальною, постеконімічною або творчою [12, с. 120].

Не слід шукати абсолютного співпадіння цих типів з трудовою поведінкою реальних працівників, які значно багатші пропонованих моделей. І перехід від однієї моделі до іншої не означає, що одна з них повністю зникне. Передіндустріальний тип мотиваційної поведінки був характерним для більшості найманих працівників при формуванні виробничих відносин капіталізму, для різних країн його функціонування доводиться на різні історичні періоди. Найважливішим моментом передіндустріального механізму стимулювання трудової активності є продаж робочої сили власнику капіталу. Праця – в основному важка фізична [12, с. 121].

За В. Смачило, на формування потреб найманого працівника справляли тільки умови його власного буття і буття найближчих родичів тощо. Потреби більш високою рівня зароджувалися, проблеми соціального статусу, участі в групі, а тим більше самовираження працівників не були актуалізованими. Мотивація до праці як діяльності, як засобу самоствердження не існувала. За таких економічних умов на перший план виходили позаекономічні методи спонукання до праці, такі, як насильство, погрози звільнення тощо [14, с. 123].

Це послужило умовою для становлення типу працівника, стимулювання трудової активності якого стало інакшим. Це передусім стосується акту купівлі-продажу робочої сили. Він набув форми рівноправної та добровільної угоди двох товаровласників. Посилені самостійність і незалежність працівника. Поряд зі зміною складників механізму стимулювання трудової активності в індустріальну епоху у ньому з'явилися зовсім нові елементи. Зі створенням індустріальної бази економіки формальне підпорядкування праці капіталу перетворилося у реальне. Тепер найманому працівникові став протидіяти не просто власник капіталу, а власність.

В індустріальній системі зростає інтенсивність праці. З'являються два суттєво нові моменти стимулювання праці. Це, по-перше, можливість збільшення доходу працівника, і, по-друге, науковий підхід до організації праці, орієнтований на зведення її до мінімуму самоуправства працівника, замикання його трудової поведінки у жорсткі рамки доцільності, що визначається з точки зору організації.

Постіндустріальний тип мотивації характеризується суттєвим зростанням ролі неекономічних мотивів, послабленням значимості продажу робочої сили. В структурі постіндустріального стимулювання праці поряд з доходами від роботи з'являються такі форми, як соціальне страхування та інші виплати за соціальними програмами, доходи від власності тощо. Фізичне навантаження поступається інтелектуальному та психологічному [14, с. 67].

Разом з тим послаблюється значення потреб у матеріальних благах і на перший план виходять потреби у соціальному статусі, соціальних контактах, соціальній оцінці. Виникнення цих та інших соціальних потреб не могло не позначитися на раніше домінуючих стимулах. Праця стає більш значимим засобом задоволення потреб у соціальних контактах, соціальній оцінці тощо. Не менш важливим фактором зміни ставлення працівника до праці є виникнення заінтересованості в успіхах організації, в котрій бере участь працівник. Це одночасно суттєво розширює межі та джерела отримання винагороди. Вона починає залежати не тільки від безпосереднього виконання трудових функцій, передбачених тарифною угодою, але й від участі в управлінні виробництвом, забезпечення більш високих кінцевих результатів, власних інвестицій. Завдяки цьому і закономірному посиленню соціальної орієнтації виробництва матеріальна винагорода в усе більшій мірі відіграє багаточислову роль [9, с. 20].

Одним із нових в даному етапі стимулювання трудової активності є перетворення соціокультурних результатів економічного прогресу із побічних, тих, що відігравали вторинну роль, у домінуючі мотиви. Своєрідним різновидом соціального типу працівника є мотиваційний тип, що виникає на основі вищих потреб людини у самовираженні. У такому випадку домінуючим стимулом трудової діяльності стає самовираження у процесі праці, тобто найбільш привабливим для індивіда стає сам процес праці як діяльності.

Таким чином, відбувається повне заперечення найманого працівника як підпорядкованої сторони. Незважаючи на те, що запропоновані мотиваційні типи утворюють еволюційний ряд, в основі якого лежить ієрархія людських потреб, реальна історія розвитку стимулів до праці не представляє собою правильної послідовності даних типів. Тому правильніше говорити про створення такого стимулюючого механізму, який включає всі типи за переважаючого впливу одного з них.

Аналіз будь-якої економічної категорії не може бути повним без детального розгляду методів, якими вона оперує. Не винятком є і мотивація праці працівників. У економічній теорії існує безліч думок та класифікацій можливих методів та форм мотивації праці.

Всі відомі методи мотивації праці можна поділити на дві великі групи, в залежності від того, що лежить в основі базового мотиву до праці: економічні та неекономічні. Причому, вважається, що дієва система мотивації праці можлива лише при оптимальному поєднанні обох методів.

Матеріальна мотивація – це заохочення працівників грошовими виплатами за результатами трудової діяльності. Сюди відносять заробітну плату, премії, доплати й надбавки. Дуже важливо на кожному підприємстві визначати ефективність мотивації персоналу, тобто оцінювати співвідношення між обсягом витрат на оплату праці та наслідками трудових зусиль персоналу [8, с. 135].

Другим важливим видом мотивації є соціальна, яка представляється і як економічна, і як неекономічна. Головною спрямованістю виступають відносини між людьми, виражені у вдячності керівництва. Сюди можна віднести наступні складові: трудова відзнака, почесне звання, представлення до нагороди; забезпечення умов для здобуття знань, навичок, підвищення кваліфікації; впевненість у забезпеченні роботою; санітарно-гігієнічні, естетичні, екологічні, економічні, ергономічні умови праці; безпека праці; організаційно-технічне забезпечення; гнучкий графік, розпорядок робочого дня, організація робочого місця; покращення житлових умов; розвиток змагання; розвиток корпоративної стратегії; удосконалення системи комунікації персоналу; самостійність; відповідальність.

Моральна мотивація є найрозвиненішою підсистемою духовного стимулювання праці й ґрунтується на потребі людини в суспільному визнанні. Ці мотиви проявляються в таких формах, як ідентифікація з підприємством; влада; інтелектуальність праці; врахування прагнень, вікових і особистісних характеристик; самостійність; корпоративна культура [8, с. 136].

Стимулювання є способом проведення мотивації. В науковій економічній літературі існують дві протилежні думки стосовно тотожності стимулу і мотиву. Одні дослідники стверджують про те, що поняття стимулу відрізняється від мотиву тим, що в основі кожного лежать принципово різні спонукальні основи. Інші дослідники вважають, що мотив і стимул повинні використовуватись в комплексі. Для визначення всіх можливих методів і форм стимулювання праці працівників дослідження цього питання є надзвичайно важливим. Саме тому, нами проведено співставлення мотивів і стимулів і показано їх взаємозв'язок.

На нашу думку, мотив і стимул – це дві паралельні та взаємообумовлені ступені моделі стимулювання праці працівника. Стимул може формувати багато різноманітних мотивів, також на формування одного мотиву можуть впливати декілька стимулів. На підставі аналізу літературних джерел [4, с. 111; 13, с. 117; 16, с. 215; 17, с. 275] взаємозв'язок мотивів і стимулів показано у табл. 2.

Таблиця 2

Взаємозв'язок мотивів і стимулів в управлінні

<i>Мотиви</i>	<i>Стимули</i>
1	2
Мотиви задоволення потреб у життєво-необхідних благах: продуктивність, постійність персоналу, якість праці	Збільшення заробітної плати Наявні надбавки та доплати до заробітної плати Премії Матеріальна допомога Участь у прибутку Надання пільгового кредиту Оплата транспортних, медичних витрат Пенсійне страхування
Мотиви самовизначення: визнання, переключення, самовираження, любов до знання, творчість	Надання творчої та цікавої праці Професійна орієнтація Розвиток кар'єри Можливість навчання Преміювання за новаторство, відкриття Доступ до нової інформації Визнання і пошана
Мотиви соціальної взаємодії: солідарність, причетність, спілкування, безпека, наслідування	Можливість спілкування на робочому місці Участь в управлінні підприємством Справедливість у встановленні норм виробки, розподілі роботи, оцінок і винагороди Демократичний стиль управління Рівні можливості Дотримання норм техніки безпеки

продовження табл. 2

1	2
Мотиви статусного самоствердження: успіх, влада, досягнення мети, зростання кар'єри	Особисті блага Участь в успіху Участь в управлінні підприємством, прийнятті відповідальних рішень Просування по службі Представницькі функції для інших організацій
Мотиви оптимізації життєвого циклу: соціальна та професійна мобільність, вікова релаксація, недопущення статусного і психологічного дискомфорту	Соціальне партнерство Надання роботи за бажанням і можливостями Розвиток кар'єри Передача досвіду молодим працівникам Сумісництво роботи з викладацькою діяльністю Єдиний статус працівників Центри психологічної допомоги і розвантаження Політика "відкритих дверей" Комісії з трудових спорів

Джерело: [4, с. 111; 13, с. 117; 16, с. 215]

Основною методологічною передумовою формування сучасної ефективної системи мотивації праці працівників підприємства є розвиток теорії мотивації. Процес мотивації складний і неоднозначний. Існує багато різних концепцій мотивації, які намагаються дати пояснення цьому явищу. Узагальнюючи нагромаджений світовий досвід, можна виділити три основні підходи до мотивації праці, в основі яких лежать: теорія потреб, теорія очікування, теорія підкріплення, що представлено в табл. 3.

Таблиця 3

Аналіз основних підходів до мотивації праці

Підхід	Представники	Основна теорія	Характеристика
Перший	А. Маслоу, К. Альфредер, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клеланд та інші	Теорія потреб	Рушійними мотивами поведінки є базові людські потреби, які дозволяють з'ясувати, які стимули люди вважатимуть достатньою винагородою, заради якої варто докласти зусиль
Другий	В. Врум, Д. Кемпбелл, Л. Портер, Е. Лоулер, С. Адамс, Е. Люкк та інші	Теорія очікування, справедливості	Головна роль приділяється процесам прийняття рішень про доцільність докладання зусиль до праці, при цьому зважуються витрати і вигоди, а також оцінюється імовірність досягнення бажаних результатів
Третій	Ф. Девіс, Д. Хітт та інші	Теорія підкріплення	Заснований на припущенні, що зусилля залежать від того, чи винагороджувались (підкріплювались) зусилля у подібній ситуації в минулому, при цьому враховуючи зміни поведінки людей у процесі праці, адекватного використання використання негайної винагороди і покарань

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 7; 8; 17; 18]

На підставі припущення про наявність у працівників провідних мотивів та на основі емпіричних досліджень стимулів праці дослідниками були виділені типи мотивації праці персоналу [11, с. 192; 15, с. 260]. Аналіз мотиваційних типів показав, що основними з них є: інструментально-вмотивований, професійно-вмотивований, патріотично-вмотивований, господарсько-вмотивований та люмперований типи мотивації праці персоналу.

Так, на думку М. М. Жибака, інструментально-вмотивований тип персоналу орієнтується на працю як засіб досягнення визначених матеріальних благ, що лежать поза сферою праці; професійно-вмотивований – на працю як засіб підвищення статусу, кваліфікації, на складну, цікаву роботу, що дозволяє розкрити свої здібності, на визнання в колективі, просування по службі. Патріотично-вмотивований тип персоналу заснований на відданості своїй справі, колективу, країні, а господарсько-вмотивований – на можливості відчувати себе господарем, розпоряджатися результатами праці. Люмперований тип персоналу звертає постійно увагу до себе, на підвищення заробітної плати, можливість отримання пільг, соціальний захист; колективістський тип орієнтується на позитивні ефекти спілкування з іншими членами колективу і з керівниками, а комфортно-орієнтований – на відносно комфортні умови праці [10, с. 11].

Кожному типу мотивації праці відповідають своєрідні форми стимулювання [13, с. 17]. Якщо форма мотивації базова, це значить найбільшу орієнтованість даної форми на людину з певним типом

мотивації; нейтральна – застосування цієї форми не впливає на людину; заборонена – застосування цієї форми призведе до зворотного ефекту.

Таким чином, цілеспрямована трудова діяльність працівника базується на актуалізації мотивів відповідно до типу мотивації, цінностей та можливостей працівника. Завдяки продуктивній діяльності досягаються результати, які задовольняють потреби працівника та підприємства. Отримані результати повинні бути оцінені як підприємством, так і працівником. На підставі цього оцінювання працівникові надається винагорода.

Висновки з проведеного дослідження. На жаль, в Україні, питанням мотивації праці працівників не приділяється належної уваги. Кількість методів та форм мотивації праці, які використовуються на практиці, незначна. Це призводить до знецінення праці та зниження зацікавленості працівників в отриманні більшого прибутку підприємством. Тому необхідно вдосконалювати діючу мотиваційну систему, спрямовуючи дії власників та найманих працівників на реалізацію стратегії розвитку підприємства.

Принциповою особливістю сучасних моделей економічного зростання підприємства стає визнання нової змінної у виробничій функції – людського капіталу. Її задіяння вимагає розробку мотиваційної політики, реалізація якої забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на інноваційну діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації. Обґрунтування науково-практичних засад формування сучасної мотиваційної політики підприємств є перспективним напрямом наших наукових досліджень в контексті забезпечення їх ефективного управління.

Література

1. Буряк П. Ю., Карпінський Б. А., Григор'єва М. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ, 2004. 438 с.
2. Блауг М. Методология экономической науки, или как экономисты объясняют. Москва: НП «Вопросы экономики». 2004. 416 с.
3. Богданов Ю. Н., Зорин Ю. В., Шмонин Д. А. Мотивация персонала. *Методы менеджмента качества*. 2001. № 11. С. 14-19.
4. Вейл П. Искусство менеджмента. *Райгородский Д.Я. Психология руководства*. Самара: Изд. Дом «Бахрах-М», 2005. 768 с.
5. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ: Т-во «Знання», 2001. 254 с.
6. Доманчук Д. П., Лучик С. Д., Чикуркова А. Д. Аграрні соціально-трудові відносини. Кам'янець-Подільський: Абетка, 2003. 284 с.
7. Доманчук Д. П., Лучик С. Д., Чикуркова А. Д. Економіка праці. Кам'янець-Подільський: Абетка, 2004. 332 с.
8. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. Київ: КНЕУ, 2009. 711 с.
9. Економіка праці та соціально-трудові відносини / В. Я Брич та ін.; за ред. Є. П. Качана Тернопіль: Економічна думка, 2006. 212 с.
10. Жибак М. М., Літвінов В. І. Стан та шляхи удосконалення мотивації праці в аграрних підприємствах. *Агроекономіка*. 2017. № 5. С. 10-14.
11. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Москва: Инфра-М, 2005. 638 с.
12. Куліков Г. Т. Детінізація заробітної плати найманих працівників. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. № 4. С. 13-17.
13. Малік М. Й. Мотивація виробничої діяльності в аграрній сфері економіки: Методологія і організація. Київ: ІАЕ УААН, 1995. 177 с.
14. Смачило В. В. Управління кадровим потенціалом підприємства в контексті соціальної відповідальності. *Академічний огляд*. 2016. № 1. С. 119-126.
15. Червінська Л. П. Мотивація трудової діяльності в аграрній сфері. Київ: ПАРАПАН, 2003. 322 с.
16. Шпикуляк О. Г. Мотивація трудової діяльності в економіці та організації: теоретичний аспект. *Збірник наукових праць Вінницького державного аграрного університету*. Вінниця: ВДАУ, 2006. Вип. 29. С. 136-149.
17. McGregor D. The human side of enterprise. McGraw-Hill Professional, 2006. 423 p.
18. Maslow A. The need to know and the fear of knowing. *Journal of General Psychology*. 1963. № 68. P. 111-124.

References

1. Buriak, P.Yu., Karpinskyi, B.A. and Hryhorieva M.I. (2004), *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny* [Labour economics and social and labour relations], Kyiv, Ukraine, 438 p.
2. Blaug, M. (2004), *Metodologiya ekonomicheskoy nauki, ili kak ekonomisty obyasnuyut* [The methodology of economics, or how economists explain], NP "Voprosy ekonomiki", Moscow, Russia, 416 p.

3. Bogdanov, Yu.N., Zorin, Yu.V. and Shmonin, D.A. (2001), "Motivation of staff", *Metody menedzhmenta kachestva*, no.11, pp. 14-19.
4. Veyl, P. (2005), *Iskusstvo menedzhmenta* [Art of management], Raygorodskiy D.Ya. *Psikhologiya rukovodstva* [Raygorodsky D.Ya. Leadership Psychology], Izd. Dom «Bakhrakh-M», Samara, Russia, 768 p.
5. Hrishnova, O.A. (2001), *Liudskiy kapital: formuvannia v systemi osvity i profesiinoy pidhotovky* [Human capital: formation in the education system and of professional preparation], T-vo "Znannia", Kyiv, Ukraine, 254 p.
6. Domanchuk, D.P., Luchyk, S.D. and Chyurkova, A.D. (2003), *Ahrarni sotsialno-trudovi vidnosyny* [Agrarian social and labour relations], Abetka, Kam'ianets-Podilskiy, Ukraine, 284 p.
7. Domanchuk, D.P., Luchyk, S.D. and Chyurkova, A.D. (2004), *Ekonomika pratsi* [Labour economics], Abetka, Kam'ianets-Podilskiy, Ukraine, 332 p.
8. Kolot A.M., Hrishnova O.A., Herasymenko O.O. et al. (2009), *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny* [Labour economics and social and labour relations], pidruchnyk, KNEU, Kyiv: 711 p.
9. Brych, V.Ya et al. (2006), *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny* [Labour economics and social and labour relations], Ekonomichna dumka, Ternopil, Ukraine, 212 p.
10. Zhybak, M.M. and Litvinov, V.I. (2017), "Condition and ways of labour motivation improvement in the agricultural enterprises", *Ahrosvit*, no. 5, pp. 10-14.
11. Kibanov, A.Ya. (2005), *Upravleniye personalom organizatsii* [Organization Personnel Management], Infra-M, Moscow, Russia 638 p.
12. Kulikov, H.T. (2016), "De-shadowing of employees wages", *Rynok pratsi ta zainiatist naseleennia*, no. 4, pp. 13-17.
13. Malik, M.Y. (1995), *Motyvatsiia vyrobnychoi diialnosti v ahrarnii sferi ekonomiky: Metodolohiia i orhanizatsiia* [Motivation of production activities in the agrarian sphere of the economy: Methodology and organization], IAE UAAN, Kyiv, Ukraine, 177 p.
14. Smachylo, V.V. (2016), "Management of personnel potential of the enterprise in the context of social responsibility", *Akademichnyi ohliad*, no. 1, pp. 119-126.
15. Chervinska, L.P. (2003), *Motyvatsiia trudovoi diialnosti v ahrarnii sferi* [Motivation of labour activity in agrarian sphere], PARAPAN, Kyiv, Ukraine, 322 p.
16. Shpykuliak, O.H. (2006), "Motivation of labour activity in the economy and the organization: theoretical aspect", *Zbirnyk naukovykh prats Vinnytskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu*. VDAU, iss. 29, pp. 136-149.
17. McGregor, D. (2006), *The human side of enterprise*. McGraw-Hill Professional, 423 p.
18. Maslow, A. (1963), "The need to know and the fear of knowing", *Journal of General Psychology*, no. 68, pp. 111-124.

Стаття надійшла до редакції 14.05.2019 р.

Рецензент: д-р екон. наук, професор Подільського державного аграрно-технічного університету А.Д. Чукуркова