

СТИМУЛЮВАННЯ І МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ У КОТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМ

Наталія Іванівна ГАВЛОВСЬКА

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0003-1084-2853>
e-mail: nataligavlovska@gmail.com

Євген Миколайович РУДНІЧЕНКО

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-9407-2026>
e-mail: e.m.rudnichenko@gmail.com

У статті досліджено теоретичні основи мотивування та стимулювання. Охарактеризовано історію становлення та розвитку основних понять мотивації. Представлено еволюцію розуміння базових понять мотивування працівників та визначення особливостей мотиваційного процесу різних сфер інноваційної діяльності на підприємствах. Досліджено підходи вітчизняних та іноземних науковців до бачення мотиваційних процесів, процесів стимулювання персоналу та визначення потреб. Наведено науково-методичні підходи до розуміння теорій «Х», «Y», «Z» та характеристики змістовних теорій мотивації. Доведено, що мотивація інноваційного розвитку – це стимулювання управлінської діяльності, яка ґрунтується на прийнятті та реалізації прогресивних рішень з метою впровадження нововведень, і спрямована на досягнення особистих та інноваційних цілей розвитку організації. Розроблено схему мотиваційного процесу інноваційної діяльності.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, інноваційний розвиток, персонал, управління.

STIMULATION AND MOTIVATION OF EMPLOYEES IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT SYSTEMS

Nataliia HAVLOVSKA, Yevhenii RUDNICHENKO

Khmelnitskyi National University

The article examines the theoretical foundations of motivation and stimulation. The history of formation and development of the main concepts of motivation is characterized. The evolution of the understanding of the basic concepts of employee motivation and the determination of the features of the motivational process in various spheres of innovative activity at enterprises is presented. Theories of motivation are divided into primary and content. Primary ones assume that a person is driven to work by certain needs, motives in the process of activity, which have developed at a certain historical stage. These theories include the "whip and gingerbread" theory, theories "X", "Y", "Z". Meaningful - analyze the factors affecting motivation. To a large extent, the main focus of these theories is focused on the analysis of needs and their impact on motivation. These theories describe the structure of needs, their content, and how needs are related to a person's motivation to act. In these theories, an attempt is made to answer the question of what motivates a person to act. Meaningful theories of motivation are based on the identification of motives that force a person to act in one way or another.

The approaches of domestic and foreign scientists to the vision of motivational processes, processes of staff stimulation and determination of needs were studied. Scientific and methodical approaches to understanding the theories "X", "Y", "Z" and the characteristics of meaningful theories of motivation are given. It has been proven that the motivation of innovative development is the stimulation of managerial activity, which is based on the adoption and implementation of progressive decisions with the aim of introducing innovations, and is aimed at achieving personal and innovative goals of the organization's development. A scheme of the motivational process of innovative activity has been developed.

Key words: motivation, stimulation, innovative development, personnel, management.

Гавловська Н., Рудніченко Є. (2023) Стимулювання і мотивація працівників у контексті інноваційного розвитку управлінських систем. *DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*, (2), 30-36.
[https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(3))

Havlovska N., Rudnichenko Y. (2023) Stimulation and motivation of employees in the context of innovative development of management systems. *DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*, (2), 30-36.
[https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(3))

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Реалії сьогодення обумовлюють необхідність пошуку нових методів активізації інноваційної діяльності на підприємствах. Така ситуація пояснюється доволі суттєвим рівнем факторів негативного впливу, які зменшують

рівень креативності та ініціативності персоналу. З такою ситуацією систематично стикаються суб'єкти господарювання, які працюють в умовах дестабілізації середовища функціонування. Це призводить до проблеми пошуку різних мотивуючих чинників для активізації інтелектуального потенціалу працівників та формулювання і впровадження у практику бізнесу нових ідей та продуктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

У вітчизняних наукових джерелах психологічного та соціального спрямування здебільшого зустрічається поняття «стимул» та «стимулювання». Проте, протягом останнього десятиліття у науковій літературі досить широко використовуються терміни «мотив» та «мотивація» (мотивування). До науковців, праці яких є достатньо відомими і висвітлюють окреслену проблематику можна віднести: Колота А., Кузьміна О., Тейлора Ф., Аткінсона Дж., Врума В., Десі Е. та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Особливої уваги заслуговує еволюція розуміння базових понять мотивування працівників та визначення особливостей мотиваційного процесу різних сфер інноваційної діяльності на підприємствах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання)

Метою дослідження є формування теоретичних підходів до мотивування інноваційної діяльності та розробка схеми мотиваційного процесу інноваційної діяльності.

Виклад основного матеріалу

Науковий термін «стимулювання праці» виник і використовувався значно раніше, ніж «мотивація». Це поняття ввів Ф. Тейлор, він трактував «стимулювання праці» як один із елементів наукової організації праці.

Стимули – це зовнішні подразники, які сприяють підвищенню інтенсивності певних мотивів у діяльності людини. В якості стимулів можуть виступати окремі предмети, дії інших людей, обіцянки, пропонувані можливості та інше, що може бути запропоноване людині як компенсація за її дії, або що вона бажала би отримати в результаті певних дій (винагорода, підвищення по службі, управлінський вплив керівника тощо). Відмінність стимулів від мотивів полягає у тому, що стимули характеризують певні блага, а мотиви – прагнення людини отримати їх.

Необхідно підкреслити, що лише усвідомлений, сприйнятий особою стимул стає мотивом [1]. А. Колот пояснює це так: «наприклад, щоб премія (стимул) стала мотивом поведінки і діяльності конкретного працівника, необхідно, щоб він усвідомлював її як справедливую винагороду за працю. Тоді намагання заслужити премію сприятиме підвищенню ефективності праці. Проте, для певної частини працівників, котрі не мають надії отримати премію (низька фахова підготовка, недисциплінованість тощо), ця можлива винагорода не трансформується у мотив, залишаючись на рівні потенційного стимулу» [2, с. 14].

Сучасні вчені-економісти, які вивчають сутність мотивації праці, підкреслюють, що пріоритетними індикаторами всього процесу мотивації виступають потреби людей. Отже, потреби – це усвідомлення нестачі об'єктивно необхідних засобів й умов власного існування, і слугує джерелом для активної діяльності

Таким чином, стимулювання повинно відповідати потребам, інтересам та здібностям працівника і передбачає створення умов, за яких активна трудова діяльність дає певні фіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення потреб працівника, формування у нього мотивів до праці. Метою стимулювання є не спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами [3, с. 283].

За визначенням Г. Дмитренка, мотив – це предмет, засіб задоволення потреби. Автор стверджує, що потреба сама по собі не може бути мотивом поведінки, так як може утворити тільки ненаправлену активність організму. А направленість і організованість поведінки забезпечується тільки мотивом – предметом цієї потреби. Мотиви, на відміну від потреб, потенційно усвідомлені [4, с. 39].

Вимірювання сили мотиву є досить непростим завданням. Зокрема, Дж. Аткінсон пропонує визначати силу мотиву (М) людини за допомогою залежності [5]:

$$M = P_{\text{ду}} \times V_{\text{дц}} \times Z_{\text{дц}} \quad (1)$$

де $P_{\text{ду}}$ – сила мотиву досягнення успіху як особистісна властивість (диспозиція);

$V_{\text{дц}}$ – суб'єктивно оцінювана ймовірність досягнення поставленої мети;

$Z_{\text{дц}}$ – особистісне значення досягнення даної мети для людини.

Дж. Роттер запропонував такий підхід [6]:

$$M = f(E, X, R_a, S_i \& RV) \quad (2)$$

де R_a – поставлена мета;

X – відповідна даній меті форма поведінки;

E – очікування того, що дана поведінка X приведе до бажаної мети R_a ;

S_i – ситуація, в якій знаходиться людина в даний момент часу;
 R_v – цінність або значущість для людини досягнення мети R_a в ситуації S_i ;
& – знак обов'язкового об'єднання, сумісної дії відповідних змінних.

В. Врум і Е. Десі вважають, що сила мотиву залежить від поєднання ймовірності досягнення привабливих цілей у заданій ситуації і очікування того, що зроблена дія насправді приведе до досягнення поставленої мети [7].

Перші спроби законодавчо регулювати систему мотивації працівників були зроблені близько 2 тис. років до н.е. царем Вавилону Хаммурапі, який встановив мінімальний рівень заробітної плати для різних працівників.

Зародження початкових теорій мотивації відбувалось виходячи з аналізу історичного досвіду людської поведінки та застосування звичайних стимулів спонукання: примусу та заохочування. До найбільш відомих теорій належить теорія «батога і пряника».

Дослідженню питань мотивації приділив відомий класик Адам Сміт, який у своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» виокремив основні причини мотивації людини [8]: прямий економічний інтерес; прагнення людини до максимального збагачення та покращення особистого добробуту.

У. Гамільтон та Г. Емерсон основну увагу у своїх дослідженнях зосереджували на матеріальних стимулах, а саме У. Гамільтон пропонував, а використовувати преміювання за економію матеріалів та скорочення витрат виробництва Г. Емерсон виділив принципи продуктивності праці, серед яких визначальну роль відводив винагородам за продуктивність, нормалізацію умов праці, справедливе ставлення до персоналу, компетентну консультацію.

Роботи А. Сміта заклали основу, а роботи Ф. Тейлора дозволили сформулювати концепцію «людини економічної», велика увага в ній приділялася стимулюванню норми виробітку. Ф. Тейлор запропонував здійснювати оплату праці працівників пропорційно до їх трудового внеску на основі розрахунку норм витрат часу на кожен вид операції; визначав важливість стимулювання ініціативи, старанності, сумлінності, навчання працівників, турботи про них, роз'яснення цілей підприємства.

Так як існуюча концепція не могла задовольнити усі питання, то на зміну «людини економічної» прийшла концепція школи «людських відносин», засновники Е. Мейо, М. Фоллет, Г. Мюнстерберг. На основі робіт дослідників була сформульована нова філософія людських відносин. Вчені почали надавати великого значення психологічним мотивам поведінки людей у процесі виробництва, проблемам групових відносин, груповим нормам, конфліктам і співробітництву, комунікаційним бар'єрам, неформальним організаціям.

Термін «мотивація» вперше він був використаний Е. Мейо. За Е. Мейо, мотивація – це вивчення зміни поведінки людини залежно від зовнішніх умов та чинників впливу. При цьому Е. Мейо в якості головних методів покращання діяльності працівників розглядав наступні: «освіту службовців», «паритетне управління», «групові рішення», «гуманізацію праці» [9, с. 130–135].

Послідовником Е. Мейо був американський соціолог Р. Лайкертом, який розробив структуру ідеального управління в організації, де основними характеристиками виступають [10]:

- довіра та упевненість керівництва у підлеглих;
- мотивація працівників із використанням групових форм діяльності;
- комунікаційні зв'язки, тобто розподілення інформації між всіма учасниками;
- затвердження прийнятих рішень на всіх рівнях за участю усіх членів організації;
- встановлення цілей організації шляхом групового обговорення;
- розподілення функцій контролю між багатьма учасниками.

Концепція школи «людських відносин» з часом доповнилася концепцією школою «поведінкових наук», метою якої було обґрунтування ролі мотивів і потреб працівника в його трудовій діяльності. Найвідомішими представниками цієї школи є А. Маслоу та Д. МакГрегор.

Зокрема, А. Маслоу спрямував свої зусилля на вивчення потреб індивідуумів, на основі чого розробив ієрархію потреб працівників і теорію мотивації, котра була побудована на таких припущеннях щодо людської природи:

- людські прагнення потребують задоволення;
- людські дії спрямовані на повне задоволення бажань, а досить часто індивіди не мають змогу це зробити.

Поняття «мотивація» базується на двох категоріях: потребах (відчутті фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь) і винагородах (тому, що людина вважає цінним для себе) [11, с. 79].

Більшість вчених визначають мотивування як вид управлінської діяльності, що забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації.

Теорії мотивації поділяються на наступні:

– первинні – передбачають, що людину спонукають до праці певні потреби, мотиви в процесі діяльності, що склались на певному історичному етапі. До цих теорій належать теорія «батога і пряника», теорії «Х», «Y», «Z».

Теорію «Х» розробив Ф. Тейлор, а згодом розвинув і доповнив її Д. МакГрегор, додавши теорію «Y». Теорія «Z» була запропонована пізніше В. Оучі (більш детально див. табл. 1) [12-15].

«Х», «Y», «Z» – це зовсім різні теорії мотивації, які орієнтуються на різний рівень потреб.

– змістовні – аналізують чинники, що впливають на мотивацію. Значною мірою головна увага цих теорій зосереджена на аналізі потреб та їх впливу на мотивацію. Ці теорії описують структуру потреб, їх зміст і те, як

потреби пов'язані з мотивацією людини до діяльності. У цих теоріях робиться спроба дати відповідь на питання про те, що всередині людини спонукає її до діяльності. Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації мотивів, які примушують людину діяти так чи інакше.

Таблиця 1

Характеристика теорій «X», «Y», «Z»

Теорія «X» (Ф. Тейлора)	Теорія «Y» (Д. Мак Грегора)	Теорія «Z» (В. Оучі)
<ol style="list-style-type: none"> 1. В мотивах людини переважають біологічні потреби 2. Звичайна людина намагається уникати роботи і тому роботу треба нормувати 3. Більшість людей тільки через примус можуть здійснювати необхідні дії для досягнення мети організації 4. Більшість людей бажають, щоб ними управляли і не прагнуть брати на себе відповідальність, мають невисокі амбіції і бажають знаходитись в безпечній ситуації 5. Якість роботи низька і тому потрібен постійний контроль 	<ol style="list-style-type: none"> 1. В мотивах людини переважають соціальні потреби і бажання гарно працювати 2. Фізичні і емоційні зусилля на роботі є природними для людини 3. Людина може сприймати роботу як джерело задоволення або як покарання залежно від умов праці 4. Відповідальність і зобов'язання залежать від винагороди за працю 5. Більшість людей прагне використовувати свої знання і досвід, брати на себе відповідальність 	<ol style="list-style-type: none"> 1. В мотивах людини поєднуються соціальні і біологічні потреби 2. Люди прагнуть працювати в колективі і віддають перевагу колективному методу прийняття рішень 3. має бути передбачена індивідуальна відповідальність за результати праці 4. Кращим буде неформальний контроль за результатами праці 5. В організації має бути передбачена постійна ротация кадрів і самовдосконалення, повільне просування по кар'єрі 6. Адміністрація має проявляти турботу про працівників, забезпечувати довгостроковий найом, а працівник є основою колективу і саме він забезпечує успішне функціонування організації

Відомими представниками теорій мотивації можна назвати наступні теорії: потреб М. І. Туган-Барановського і Д. Мак Клеелланда, ієрархія потреб А. Маслоу і двофакторна модель Ф. Герцберга (більш детально див. табл. 2).

Таблиця 2

Характеристика змістовних теорій мотивації

Назва теорії	Характеристика
Теорія потреб М. І. Туган-Барановського	<ul style="list-style-type: none"> – фізіологічні (у їжі, воді, повітрі, сні, тощо) – статеві (намагання сподобатися представнику протилежної статі, тощо) – симптоматичні інстинкти і потреби (інстинкти самозбереження, продовження роду, тощо) – альтруїстичні (у безкорисливій турботі про інших, тощо) – практичні (у житлі, авто, грошах, тощо)
Теорія потреб Д. Мак Клеелланда	<ul style="list-style-type: none"> – потреба досягнення успіху виявляється як прагнення людини виконати складні завдання, досягти високих стандартів якості роботи, перевершити інших – потреба у співучасті реалізується через пошук і встановлення хороших стосунків з оточуючими, їх підтримки, шляхів уникання конфліктів – потреба у владі виявляється у бажанні індивіда контролювати ресурси і процеси, які відбуваються довкола. Він намагається впливати на поведінку інших, охоче бере на себе відповідальність за їх дії
Ієрархія потреб А. Маслоу	<ul style="list-style-type: none"> – фізіологічні потреби (відчуття голоду, спраги, статевого потягу тощо) – потреби безпеки (прагнення стабільності, бажання почуватися захищеним від страху, хвороб, невдач) – потреби приналежності (соціальні потреби) – потреби визнання і самоствердження. Ці потреби проявляються у бажанні людей бути авторитетними, сильними, здібними, впевненими у собі, що приносить визнання і повагу оточуючих – потреби само актуалізації. Це прагнення людини до найбільш повного використання своїх знань, здібностей, вмінь і навичок
Двофакторна модель Ф. Герцберга	<ul style="list-style-type: none"> – гігієнічні фактори – це наявність чи відсутність таких елементів, як зарплата, безпека, умови на робочому місці (шум, освітлення тощо), статус, правила, розпорядок і режим роботи, якість контролю керівництва, відносини з колегами та підлеглими – мотиваційні фактори – прагнення досягнення успіху і визнання, в т. ч. через додаткову матеріальну винагороду, наділення повноваженнями та відповідальністю, просування по службі, отримання можливості особистісного зростання тощо <p>Комбінації теорії мотивації Герцберга:</p> <ul style="list-style-type: none"> – висока гігієна + висока мотивація – ідеальна ситуація, коли співробітники високо мотивовані і мають мало претензій – висока гігієна + низька мотивація – працівники мають небагато претензій, але не дуже мотивовані. Робота вважається заробітною платою. – низька гігієна + висока мотивація – співробітники мотивовані, але мають багато претензій; ситуація, в якій робота захоплююча і важка, але заробітна плата та умови праці не відповідають вимогам – низька гігієна + низька мотивація – це найгірша ситуація, коли працівники не мотивовані і мають багато претензій.

– процесуальні – сутність полягає в тому, що за безперечного існування потреб поведінка людини визначається насамперед сприйняттям конкретної ситуації, оцінкою можливих наслідків вибраного типу поведінки.

Мотивація інноваційного розвитку – це стимулювання управлінської діяльності, що ґрунтується на прийнятті та реалізації прогресивних рішень з метою впровадження нововведень, і спрямована на досягнення особистих та інноваційних цілей розвитку організації.

Сферами формування факторів мотивації інноваційної діяльності персоналу є колектив та внутрішній особистісний стан, у таблиці 3 наведено фактори мотивації інноваційної діяльності в залежності від джерел їх походження на колективні та індивідуальні [16, с. 40].

Таблиця 3

Колективні та індивідуальні мотиваційні фактори інноваційної діяльності

Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
Колективні мотиваційні фактори	
Фізичні умови праці	Потреба мати гідні умови праці та комфортне навколишнє середовище
Естетика робочих місць	Відповідність робочих місць внутрішнім естетичним потребам
Естетика санітарно-гігієнічних приміщень	Відповідність санітарно-гігієнічних приміщень внутрішнім естетичним потребам
Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви виконання
Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
Високий зарібок	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу
Визнання	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
Взаємовідносини різних поколінь персоналу	Відповідність особистісних життєвих цінностей та установок різних поколінь персоналу. Збалансована структура персоналу за віком
Індивідуальні мотиваційні фактори	
Готовність до нестандартних ситуацій	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей
Культурний рівень	Потреба підвищувати власний культурний рівень
Освітній рівень	Потреба підвищувати власний освітній рівень
Стаж роботи	Потреба мати досвід роботи
Соціальні контакти	Потреба спілкуватися з багатьма людьми, мати тісні стосунки з колегами
Стійкі взаємовідносини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликою кількістю колег
Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
Прагнення до одержання результату	Потреба досягати цілі
Задоволеність працею	Потреба у внутрішній винагороді від виконання роботи
Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку особистості

Існуючі теорії мотивації, в основному, не суперечать одна одній, а взаємодоповнюють і уточнюють одна одну. Використання тих, чи інших теорій мотивації або їх елементів для розробки структури мотиваційного процесу визначається станом внутрішнього і зовнішнього середовища організації, рівнем підготовки працівників, їх індивідуальними потребами і цілями організації.

Основним зовнішнім стимулом як для власників бізнесу, так і для персоналу організації є зростаюча роль інновацій, інновації, що впроваджують конкуренти організації, скорочення інноваційного циклу, тощо.

Схему мотиваційного процесу інноваційної діяльності наведено на рисунку 1.

Мотиваційний процес інноваційної діяльності базується на розробленій вищим менеджментом організації системі стимулів. Причому загально визнано, що у систему стимулювання необхідно закласти залежність винагороди менеджерів від результативності та ефективності їх рішень і керівних дій. Також система мотивації буде дещо відрізнятись для ініціаторів, розробників і виконавців. Відмінності будуть не лише у співвідношенні матеріальних та нематеріальних стимулів, а і у розмірах та періодичності їх застосування.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Головним орієнтиром для вищого менеджменту буде отриманий результат і задоволення потреб. Щодо задоволення потреб, то необхідно підкреслити постійне їх зростання, як у власників так і вищого менеджменту організації, що і є новим стимулом до підвищення ефективності бізнесу та його інноваційного розвитку у майбутньому.

Мотивування управлінських працівників до плідної праці передбачає постійне удосконалення існуючих методів, оскільки сучасна організація – це «живий організм», який швидко реагує на зміни як внутрішнього так і зовнішнього середовища. Тому специфіка функціонування суб'єкта господарювання здійснює суттєвий вплив на всі економіко-управлінські процеси.

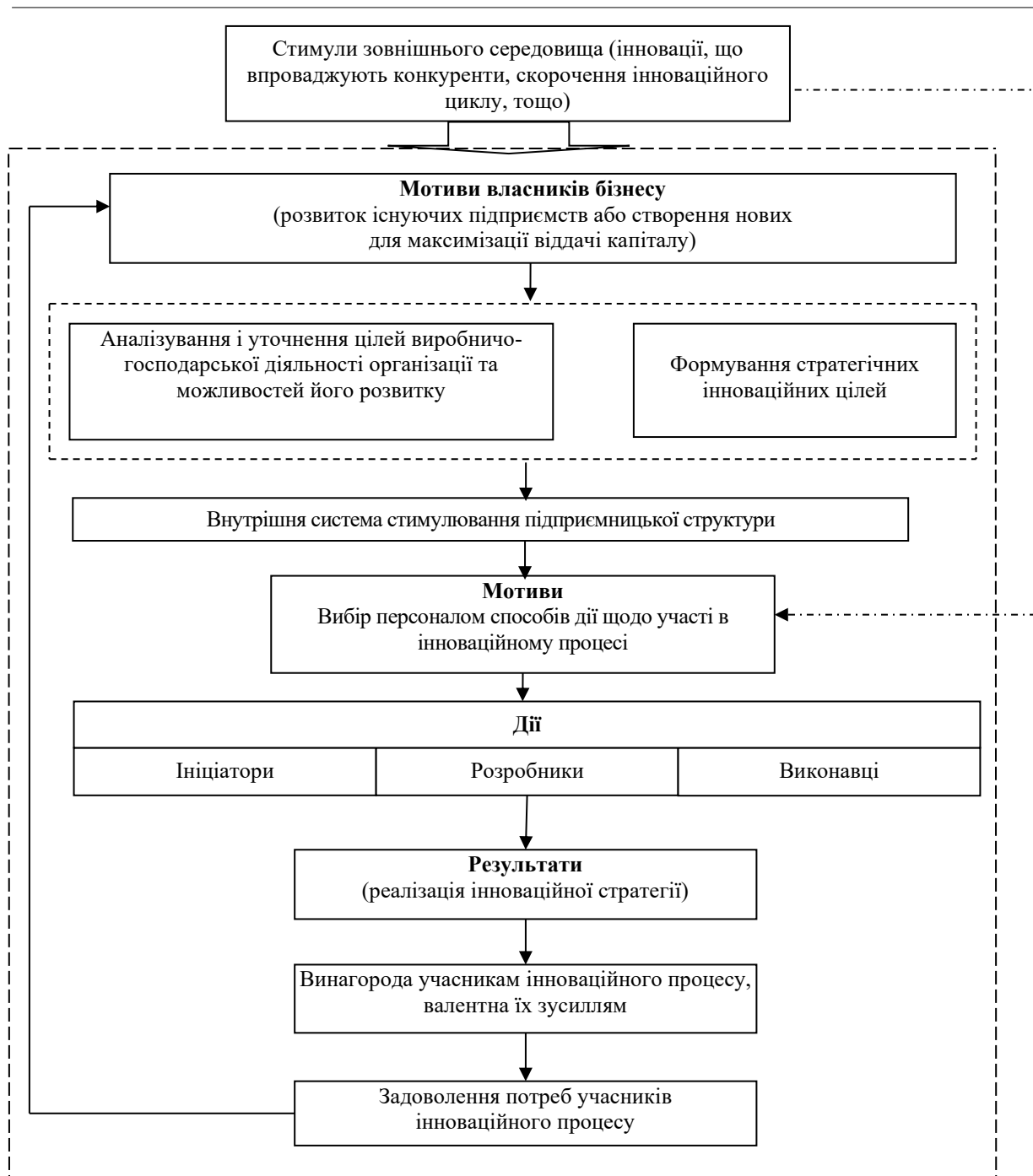


Рис. 1 Схема мотиваційного процесу інноваційної діяльності

Література

1. Тивончук О. І. Аналіз формування системи стимулювання інноваційної діяльності підприємств / О. І. Тивончук // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2009. – № 647. – С. 234–238.
2. Колот А. М. Мотивація персоналу : підруч. / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2002. – 345 с.
3. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Київ : Кондор, 2003.
4. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала : учебное пособие / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарпатовна, Т. М. Максименко. – Київ : МАУП, 2002.
5. Alkinson J. An introduction to motivation. – N.Y., 1964.
6. Rotter J. B. Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable / J. B. Rotter // American Psychologist. – 1989. – № 45. – P. 489–493.
7. Vroom V. H. An overview of work motivation. In: reading in industrial and Organizational psychology / V. H. Vroom, E. L. Deci. – N.Y., 1972.

-
8. Miller D. W. Executive Decisions and Operations Research / D. W. Miller, M. K. Starr. – Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1969.
 9. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization / E. Mayo. – Boston : Graduate School Administration, Harvard University, 1946. – 318 p.
 10. Likert R. The Human Organization / R. Likert. – New York : Mc Graw –Hill, 1967. – 258 p.
 11. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів : НУ «Львівська політехніка» (ІВЦ «Інтелект+»), «Інтелект–Захід», 2002.
 12. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури., 2012. – 384 с.
 13. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві [Електронний ресурс] / М. І. Полюк // Ефективна економіка. – 2020. – № 4. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7836> (дата звернення: 12.03.2023)
 14. Теорії мотивації. Теорія X, Y, Z. [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://pchelitskaya.wordpress.com/2011/07/10/%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%B8%D1%8F-x-y-z/>
 15. Чірікова Н.М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці / Н.М. Чірікова // Молодий вчений. – 2015. – № 11. – С. 109-113.
 16. Скоробагатко О. В. Мотивація учасників інноваційної діяльності на підприємстві: канд. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Херсон, 2014.

References

1. Tyvonchuk O. I. Analiz formuvannya systemy stymulivannya innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv / O. I. Tyvonchuk // Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku. – 2009. – № 647. – S. 234–238.
2. Kolot A. M. Motyvatsiia personalu : pidruch. / A. M. Kolot. – Kyiv : KNEU, 2002. – 345 s.
3. Krushelnytska O. V. Upravlinnia personalom : navch. posibnyk / O. V. Krushelnytska, D. P. Melnychuk. – Kyiv : Kondor, 2003.
4. Dmytrenko H. A. Motyvatsiia y otsenka personala : uchebnoe posobie / H. A. Dmytrenko, E. A. Sharapatova, T. M. Maksymenko. – Kyiv : MAUP, 2002.
5. Alkinson J. An introduction to motivation. – N.Y., 1964.
6. Rotter J. B. Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable / J. B. Rotter // American Psychologist. – 1989. – № 45. – R. 489–493.
7. Vroom V. H. An overview of work motivation. In: reading in industrial and Organzational psychology / V. H. Vroom, E. L. Deci. – N.Y., 1972.
8. Miller D. W. Executive Decisions and Operations Research / D. W. Miller, M. K. Starr. – Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1969.
9. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization / E. Mayo. – Boston : Graduate School Administration, Harvard University, 1946. – 318 p.
10. Likert R. The Human Organization / R. Likert. – New York : Mc Graw –Hill, 1967. – 258 p.
11. Kuzmin O. Ye. Teoretychni ta prykladni zasady menedzh-mentu : navch. posibnyk / O. Ye. Kuzmin, O. H. Melnyk. – Lviv : NU «Lvivska politekhnika» (ІVТs «Інтелект+»), «Інтелект–Zakhid», 2002.
12. Morhulets O. B. Menedzhment u sferi posluh: navch. posib. – Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury., 2012. – 384 s.
13. Poliuk M. I. Teoretychni pidkhody do motyvatsii personalu u pidpriemnytstvi [Elektronnyi resurs] / M. I. Poliuk // Efektyvna ekonomika. – 2020. – № 4. – Rezhym dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7836> (data zvernennia: 12.03.2023)
14. Teoryy motyvatsyy. Teoryia X, Y, Z. [Elektronnyi resurs]: – Rezhym dostupu: <https://pchelitskaya.wordpress.com/2011/07/10/%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%B8%D1%8F-x-y-z/>
15. Chirikova N.M. Motyvatsiini teorii personalu i upravlinnia motyvatsiieiu pratsi / N.M. Chirikova // Molodyi vchenyi. – 2015. – № 11. – S. 109-113.
16. Skorobahatko O. V. Motyvatsiia uchasykiv innovatsiinoi diialnosti na pidpriemstvi: kand. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ek. nauk: spets. 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti). – Kherson, 2014.