

Частина 2. ПСИХОЛОГІЧНІ РЕСУРСИ УПРАВЛІННЯ

Дармороз Ірина. Особистість керівника та його мотивація до роботи

Ефективність функціонування будь-якої організації залежить від багатьох соціальних, економічних, політичних та психологічних чинників, серед яких і мотивація, як фактор, що впливає на продуктивність праці посадових осіб. Мотивація дає змогу з'ясувати, чому так, а не інакше чинить керівник, чим зумовлений його вибір тактики поведінки при розв'язанні управлінського завдання, стилю управління, манери ділового спілкування тощо. Від того наскільки керівники зацікавлені у налагодженні і здійсненні високоефективної діяльності очолюваної ними організації і буде залежати ступінь досягнення мети(виконання завдань) організації в цілому.

Мотивація – важлива загальна функція управління, без якої немислима ефективна діяльність будь-якого керівника. Саме тому мотиваційна функція є найважливішою в управлінні та викликає особливий інтерес у дослідженні мотиваційної сфери керівника.

Запитання: Що таке мотивація?

Відповідь: Для розкриття сутності мотивації необхідно розглянути такі питання, як “ мотив”, “потреба”, “стимул”, “винагорода”.

Мотив – спонукальна причина дії і вчинків людей(те що штовхає до дії) [14, с.236]. Можна сказати, що мотиви це установки людей на ті чи інші види діяльності, підстави до якоїсь дії чи вчинку. Від того, як ми мотивами людина керується у своїй трудовій діяльності залежить її ставлення до роботи і кінцевий результат.

Мотив формується «всередині» людини і залежить і залежить від багатьох факторів.

Для кожної людини мотиви є суб'єктивними, вони формуються протягом тривалого часу під впливом виховання.

Мотиви можуть бути різними – належати до сфери матеріальної або моральної, відображати ставлення працівника до змісту трудового процесу тощо. Співвідношення різних

мотивів, що обумовлюють поведінку людини, утворюють її мотиваційну структуру, яка є досить стабільною, хоча і піддається цілеспрямованому формуванню, наприклад, у процесі виховання. У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна і обумовлена багатьма факторами: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтирами тощо. За одних обставин домінуючими виявляються одні мотиви, а за інших – часто протилежні.

В основі мотивів можуть лежати потреби людини. Потреба – це фізіологічне чи психологічне відчуття нестачі чогось [17, с.362]. Потреби виникають разом із народженням індивіда, розширюються по мірі його розвитку, відповідно до чого урізноманітнюється і його поведінка. Коли потреба усвідомлюється індивідом, він здійснює цілеспрямовані дії, зорієнтовані на досягнення того результату, який забезпечить задоволення потреби. Потрібного результату можна досягти, якщо відгукнутись на “стимули”, які пропонує організація в якості орієнтирів бажаної поведінки працівників.

Стимули – це спонукання до дії, викликані зовнішніми факторами. У даному контексті вони можуть бути сприйняті як винагороди. Винагорода – це всі те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим хотіла володіти [15, с.223]. Винагороди поділяються на матеріальні (заробітна плата, преміювання, система пільг тощо) і моральні (визнання заслуг працівника, підвищення по службі).

Поняття “мотивація” у своїй еволюції пройшло певні історичні етапи – від політики “ батога і пряника” (покарання і винагороди) до “ концепції людських ресурсів” (сприйняття працівника як ключової фігури на виробництві).

Довший час поняття “мотивація” асоціювалося з поняттям стимулювання. У наш час термін мотивація трактується по-різному. В одному випадку – як сукупність факторів, які визначають активність особистості [14], в іншому – як процес спонукання членів організації до діяльності для досягнення цілей організації [17], у третьому – це поняття включає в себе всі види спонукань: мотиви, потреби, інтереси, намагання, цілі, мотиваційні установки чи диспозиції, ідеали [13].

Затитання: Які напрямки мотивації?

Відповідь: Таким чином, термін мотивація вживається удвох напрямках. Перший напрямок розглядає мотивацію зі

структурних позицій або як систему чинників, які зумовлюють поведінку (мотиви, цілі, потреби, наміри тощо). Другий напрямок розглядає мотивацію як процес або механізм, який стимулює і підтримує поведінку активність на певному рівні. Мотивація тут є динамічним і циклічним процесом.

Як відображається мотивація трудової діяльності людини? Мотивація трудової діяльності людини може відобразитися наступною схемою [27]: Виникнення потреби -> спонукання до задоволення потреби -> виконання конкретної дії -> винагороди за виконання дії і задоволення потреби

- Перша стадія – виникнення потреби. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі чогось.
- Друга стадія – спонукання до задоволення потреби. Наявність потреби від людини певної реакції, виникає необхідність щось робити, здійснювати, вживати певних заходів. На цій стадії відбуваються погодження чотирьох моментів: а) що я матиму після усунення потреби; б) що я мушу зробити, щоб отримати те, чого бажаю; в) наскільки досягне те, чого я бажаю; г) наскільки те, що я можу реально отримати, задовольнить потребу.
- Третя стадія – виконання конкретних дій. На цій стадії людина докладає зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей.
- Четверта стадія – отримання винагороди за виконані дії і задоволення потреби .В залежності від рівня задоволення потреби людина може і далі здійснювати дії, які асоціюються у неї із задоволенням потреби уникатиме дії, які асоціюються з недостатнім задоволенням.

Тому сутність мотивації у організації зводиться до створення умов, що дозволяють працівникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Затитання: Які основні завдання мотивації?

Відповідь: До основних завдань мотивації відносяться:

- формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;
- навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутрішньо колективного спілкування;
- формування кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом із використанням сучасних методів мотивації.

Для вирішення зазначених задач застосовуються різні методи мотивації, сутність яких розглядається нижче. Найпершим і найбільш поширеним методом був метод покарання і заохочення, так звана політика «батога і пряника». Цей метод використовувався для досягнення бажаних результатів і проіснував досить довго в умовах адміністративно-командної системи. Поступово він трансформувався в систему адміністративних і економічних санкцій і стимулів[17;26].

З підвищенням ролі людського чинника з'явилися психологічні методи мотивації. У основі цих методів лежить твердження, що основним чинником, що модифікує, є не тільки матеріальні стимули, але і не матеріальні мотиви, такі, як самоповага, визнання з боку навколишніх членів колективу, моральне задоволення роботою і гордість своєю фірмою.

Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох факторів. Мотивація може бути сильною і слабкою, може змінюватися з врахуванням результатів діяльності людини, що і зумовлює зміну її поведінки у процесі виконання роботи. Старанність, наполегливість у досягненні цілей формуються тільки під впливом сильних мотиваційних чинників, а наслідком слабкої мотивації є лише таке виконання роботи, яке не тягне за собою покарання.

Затитання: На які групи поділяють сучасні теорії мотивації?

Відповідь: Існують різні теорії мотивації індивідів в організації. Сучасні теорії мотивації поділяють на дві групи: змістові та процесійні.

а) ***Змістовні теорії мотивації*** являють собою спроби визначити і класифікувати потреби людей, що спонукають їх до дії.

Теорії потреб. Представники їх намагаються ідентифікувати різні чинники мотивації, зокрема людські потреби, які, на їх думку зумовлюють поведінку керівників. Сформульовані вони наприкінці 20-х років ХХ ст. в західній психології. Німецько-американський психолог Курт Левін (1890-1947) вважав мотивами різні райони "життєвого простору", в яких індивід має потребу або квазіпотребу – намір. Об'єкти навколишнього середовища набувають мотиваційної сили і втрачають її, коли треба або квазіпотреба задоволена. Американський дослідник Генрі Маррей (1893 – 1988) нарівні з органічними (первинними) виокремив вторинні (психогенні) потреби, які вбачав

результатом навчання і виховання: потреба у досягненні успіху, агресії, незалежності й протидії, повазі й захисті.

Американський психолог А. Маслоу розглядав проблеми мотивації крізь призму ієрархії потреб людини, виокремлюючи серед них: фізіологічні потреби; потреба в безпеці; потреби в любові й належності; потреби в повазі, визнанні та оцінюванні; потреба в самоактуалізації (потреба реалізації свого потенціалу, здібностей) [20].

Повага інших передбачає усвідомлення своєї необхідності для інших, престиж, статус. Нереалізованість потреб породжує почуття неповноцінності, слабкості, непотрібності).

Класифікація Клейтона Алдерфера виокремлює інші групи потреб: існування (задоволення матеріальних та фізіологічних потреб); взаємозв'язків (взаємини людини з іншими індивідами й групами; росту (спонукають до творчості, реалізації, набуття нових здібностей і навичок).

Двофакторна теорія мотивації була обґрунтована на підставі соціологічних опитувань. На думку її автора Фредеріка Герцберга, існує два чинники мотивації: а) гігієнічні (загальна політика компанії, інспекція і контроль, заробітна плата, міжособистісні стосунки, умови праці); мотиватори (можливість досягнення успіхів на роботі, просування по службі, визнання людини як особистості, зміст трудової діяльності, відповідальність за доручену справу).

Незадоволення роботою респонденти пояснювали несправедливим ставленням до них керівництва, а задоволення – станом психологічного піднесення і самоактуалізації.

Двофакторна теорія спонукала керівництво багатьох компаній переглянути організацію праці, актуалізувати її значення для людини та підвищення продуктивності.

б) *Процесуальні теорії мотивації* базуються на ідеї, що поведінка людини визначається не лише її потребами, а й сприйняттям ситуації, очікуванням пов'язану з нею, оцінкою своїх можливостей та наслідків обраного типу поведінки, внаслідок чого людина приймає рішення про активні дії або бездіяльність. Процесуальні теорії прагнуть показати керівникам, як слід поєднувати результати праці індивідуума й винагороди.

Затитання: *В чому полягає теорія очікування (модель В.Врума)?*

Відповідь: Теорія очікування (модель В. Врума). На цьому твердженні ґрунтується теорія очікування, автором якої є Віктор

Врум. В основі її – такі передбачення поведінки керівника в організації:

- різні потреби керівника зумовлюють різне оцінювання результатів праці;
- вибір керівником конкретної стратегії дій є свідомим актом;
- передумовою вибору стратегії дій є очікування вірогідності перетворення дій на бажаний результат [14].

Згідно теорії очікувань мотивація є взаємодією таких елементів:

- Витрати праці – результати (очікування керівником, що зусилля матеріалізуються у конкретному виконанні завдання. Передумовою такого очікування є усвідомлення керівником своєї ролі в організації, впевненість його у власних здібностях, сподівання на підтримку);
- Результати – винагорода (очікування керівником, що виконання роботи забезпечить певний результат. Підставою для цього є його впевненість, що здобутий результат буде достойно ви нагороджений);
- Винагорода – валентність (валентність – ступінь задоволення результатом виконання виробничого завдання. Індивіди неоднаково оцінюють значущість різних видів винагороди: якщо керівник понад усе ставить гроші та досягнення, то він буде високо валентним до результатів виконання завдання, якщо для нього важливі передусім стійкі стосунки у групі, то його валентність до результатів виконання завдання буде значно нижчою).

Запитання: *Що стверджує теорія справедливості (модель С. Адамса)?*

Відповідь: Теорія справедливості (модель С. Адамса). Більшість робітників зацікавлені не тільки у задоволенні своїх потреб, але і справедливості системи винагород. Дана проблема має відношення до всіх типів заохочень, що суттєво ускладнює завдання керівника із мотивації співробітників. Теорія справедливості Стейсі Адамс стверджує, що працівники схильні оцінювати неупередженість дій менеджменту, порівнюючи результати своєї участі у виконанні робочих завдань з докладеними для їх досягнення зусиль, а також зіставляючи отриману пропорцію (далеко не завжди абсолютний рівень винагород) з аналогічними пропорціями інших людей [23].

Головна проблема моделі справедливості полягає в ідентифікації менеджментом оцінки робітниками їх трудового внеску і результатів, визначенні референтних груп і характеристикі сприйняття співробітником затрачених зусиль і “зібраних плодів”.

Запитання: Що таке атрибуція?

Відповідь: Теорія атрибуції здійснила значний внесок в дослідження мотивації. Під атрибуцією розуміється процес інтерпретації і визначення індивідом спонукальних причин своєї поведінки і дій інших людей. Значний внесок в її розвиток зробили Ф. Хайдер та Г. Келлі. Процес атрибуції тісно пов'язаний з чотирма головними цілями організаційної поведінки. Менеджмент мотивації з точки зору теорії атрибуції полягає в тому, що керівник спостерігає відповідні зразки поведінки робітників і їх наслідки та визнання їх як конструктивні або деструктивні для організації. Досягаючи розуміння та діагностування поведінки співробітника, керівник здійснює причинну атрибуцію (дає пояснення можливих причин) дій підлеглого і на основі отриманої інформації намагається передбачити і контролювати (впливати) його поведінку в майбутньому [27].

Запитання: Які ситуаційні фактори є у комплексній теорії (модель Портера-Лоулера)?

Відповідь: Комплексна теорія модель Портера-Лоулера. Модель Портера-Лоулера – комплексна теорія мотивації, що містить елементи попередніх теорій. На думку авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікування і сприйняття працівниками справедливої винагороди. В моделі Портера-Лоулера фігурує п'ять основних ситуаційних факторів: витрачені працівником зусилля; сприйняття; отримані результати; винагорода; ступінь задоволення [29].

Відповідно до моделі Портера-Лоулера:

- рівень зусиль, що витрачаються, залежить від цінності винагороди і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагорода;
- на результати, досягнуті працівником, впливають три фактори: витрачені зусилля, здібності та характерні особливості людини, а також усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці;

- досягнення необхідного рівня результативності може привести до внутрішньої винагороди, тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди – похвала керівника, премія, просування за службою тощо;
- люди роблять власну оцінку ступеня справедливості винагороди;
- задоволення є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості [11, с.134].

Значення моделі Портера-Лоулера для теорії та практики мотивації важко переоцінити. Основні положення цієї моделі засвідчують, що мотивація не є простим елементом у ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків.

Запитання: Теорія “Х” та “У” Д. Мак-Грегора – про що вона?

Значний вплив на розробку проблеми мотивації здійснили теорію “Х” та “У” Д. Мак-Грегора. На його думку політику і практику управління визначають дві протилежні групи передбачень, які характеризують уявлення менеджерів про ставлення працівників до праці.

Теорія Х. Базується на припущеннях, що працівника, який вороже ставиться до роботи, потрібно всіляко контролювати, спрямовувати, погрожувати йому покаранням.

Теорія У. Люди за своєю природою не відмежовані від завдань організації, їм притаманні внутрішня мотивація, бажання самовдосконалюватися, здатність брати на себе відповідальність. Тому завдання керівника полягає у створенні для них умов, які б забезпечили усвідомлення і реалізацію цих якостей [33].

Запитання: В чому полягає мотиваційна сфера особистості керівника?

Відповідь: Вивчення мотиваційної сфери особистості керівника детерміноване як соціально-економічними умовами, вимогами науково-технічного і загальнокультурного процесу, так і назрілою потребою пошуку досконаліших форм, методів, технологій підготовки, формування та розвитку кадрів управління. Знання мотивації – сукупності причин психологічного характеру, що пояснюють поведінку людини, її початок, спрямованість і активність, - розкриває причини вибору керівником певної тактики поведінки при розв'язанні управлінського завдання, дає змогу зрозуміти, чому один

управлінець діє спираючись на матеріальні стимули, інший – на моральні спонуки [25].

Діяльність керівника, як і будь-який інший прояв активності людини, може бути детермінована як зовнішніми, так і внутрішніми причинами. В першому випадку мовиться про зовнішні умови і обставини управлінської діяльності, в основному, стимули. Стимулюють працю керівника матеріальна винагорода, схвалення діяльності колегами або вищим керівним складом, придбання акцій підприємства, просування по службовій драбині, надання статусу самостійності тощо.

Запитання: Які потреби властиві керівнику?

Відповідь: Потреби є найбільш важливим компонентом в мотиваційній сфері особистості керівника. Аналіз психологічної, соціологічної наукової літератури дає можливість виокремити наступні потреби, що властиві керівникам, які знаходять задоволення в управлінській діяльності: в досягненні успіху, влади; у відчутті соціальної значущості своєї діяльності, участь у вирішенні загальнонаціональних завдань, в доведенні цінностей власної особистості; у самоствердженні через власну справу; бути переможцем; потреба у розвитку.

Остання потреба є однією із найважливіших потреб керівників. Інтерес до управлінської діяльності є вагомим мотивуючим засобом реалізації потреби у розвитку. Задоволення в даному випадку несе зміст роботи, її процес. В той же час, незадоволеність управлінською діяльністю також може бути умовою формування потреби розвитку.

В результаті співставлення провідних мотивів керівників з успішністю управлінської діяльності були отримані різні мотиваційні профілі для різних рівнів сформованості управлінської діяльності: нижчий рівень сформованості діяльності характеризується мотивацією, спрямованою на досягнення життєвого комфорту; середні рівень досягнень в управлінні відзначається перевагою потреби в безпеці, збереженні статусу в управлінській ієрархії; вищому рівню сформованості діяльності відповідає діяльність, що пов'язана з домінуючою потребою в самоактуалізації, найбільш повною реалізацією своїх можливостей, постійним самовдосконаленням, з почуттям обов'язку.

Запитання: Якими чинниками обумовлена криза управлінської мотивації?

Відповідь: Криза управлінської мотивації, про яку йдеться в психологічних дослідженнях, обумовлена рядом чинників:

- підвищення цінності для потенційних і реальних керівників вільного часу, здоров'я, безпеки;
- практика підготовки керівників, яка передбачає постійне співставлення в процесі навчання можливостей потенційного управлінця з абстрактною «ідеальною» моделлю керівника, що приводить до зниження самооцінки, сприяє послабленню незалежності;
- незадоволеність керівників своїм статусом, службовим становищем;
- наявність суперечності між уявленнями про управлінську діяльність, що формується на основі наукової літератури, і практикою;
- відсутність потреби бачити результати своєї праці;
- розбіжність між формальним статусом керівника і його реальною владою;
- економічна, політична криза в країні, відсутність стабільності в суспільстві;
- мотиви уникнення яскраво вираженого успіху або невдач, прагнення до надмірного вдосконалення, постановка недосяжних цілей саморозвитку [24].

Запитання: Що впливає на формування мотивів посадового росту?

На формування мотивів посадового росту значний вплив здійснюють такі чинники, як: 1) наявність чіткої системи просування по ієрархічній драбині; 2) обізнаність про проблеми управління; 3) поширеність в організації довгострокового планування управлінського шляху; 4) поінформованість про наявні перспективи просування; 5) урахування індивідуального вкладу працівника в загальну справу; 6) висока оцінка ініціативи та напруженої роботи керівника, адекватна регулярна оцінка результатів праці, діяльності та її елементів, особистісних характеристик молодого керівника. Суттєвим чинником, що дозволяє мати позитивну мотивацію управлінської діяльності, є потреба в сенсі праці й смислі життя.

Затитання: *Яка роль потреб, мотивів і цілей у мотиваційній сфері особистості керівника?*

Відповідь: Ще одним важливим компонентом мотиваційної сфери особистості керівника є мета. З нею пов'язані розумовий процес і емоційні переживання керівника. Вона є основним об'єктом уваги. Мета - це безпосередньо усвідомлюваний результат, на який в даний момент спрямована дія, що задовольняє актуалізовану потребу керівника. Мотиви досягнення цілей, які ставить перед собою керівник, можуть бути різними: намагання досягти успіху в управлінській діяльності, отримати визнання серед колег, задовольнити свої матеріальні, духовні потреби тощо. Потреби і мотиви є фундаментом життєвої мети особистості керівника, яка визначає накреслений керівником рівень досягнень, що можуть розглядатися в двох аспектах - як просування по рівнях ієрархії системи управління і як особистісний управлінський розвиток.

Потреби, мотиви і цілі є психологічною основою ціннісних орієнтацій особистості керівника. Ціннісні орієнтації виражають стан мотиваційної сфери особистості, забезпечують вибірковість сприймання керівником життя.

Затитання: *Яка специфіка управлінської діяльності?*

Відповідь: Специфіка управлінської діяльності передбачає подвійний процес спонукання до дії: себе та інших для досягнення як особистих так і загальних цілей. Щоб знайти підхід до кожного співробітника, керівник повинен використовувати його індивідуальну мотивацію, повинен нею цікавитися. Отже, досягнення загальної мети не заперечує наявності індивідуальної мотиваційної сфери як на рівні "керівник - керівник", так і на рівні "керівник-підлеглий".

В управлінській діяльності, полімотиваційній за своєю суттю, можна виокремити два види мотивації: 1) індивідуальна мотиваційна сфера та 2) спільна (групова) мотивація.

Висновок. Отже, мотивацію у теорії управління розглядають як процес спонукання, стимулювання себе чи інших (окремої людини або групи людей) до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації. Існують різноманітні теорії у вивченні мотивації. Їх можна розділити на дві групи: змістовні теорії мотивації, що засновуються на ідентифікації внутрішніх спонукувань особистості (потреб), що

змушують людей діяти так, а не інакше (теорії А.Маслоу, К.Аддерфера, Ф.Герцберга й ін.) та процесуальні теорії мотивації - це більш сучасні теорії, що базуються в першу чергу на визначенні того, як поведуться люди з урахуванням виховання і пізнання: теорія очікування В. Врума, теорія справедливості С.Адамса, теорія атрибуції Ф. Хайдера та Г. Келлі, модель мотивації Портеру - Лоулера, теорії "Х" та "Y" Д. Мак-Грегора.

Діяльність керівника може бути детермінована як зовнішніми (матеріальна винагорода, схвалення діяльності), так і внутрішніми причинами (психологічні властивості суб'єкта поведінки, про мотиви, потреби, цілі, бажання, інтереси). В результаті співставлення провідних мотивів керівників з успішністю управлінської діяльності були отримані різні мотиваційні профілі для різних рівнів сформованості управлінської діяльності: нижчий рівень сформованості діяльності характеризується мотивацією, спрямованою на досягнення життєвого комфорту; середній рівень досягнень в управлінні відзначається перевагою потреби в безпеці, збереженні статусу в управлінській ієрархії; вищому рівню сформованості діяльності відповідає діяльність, що пов'язана з домінуючою потребою в самоактуалізації, найбільш повною реалізацією своїх можливостей, постійним самовдосконаленням, з почуттям обов'язку.

Джерела:

1. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирования личности / Асеев В.Г. – М.: Мысль, 1976. – 158 с.
2. Аширов Д.А. Организационное поведение. – М.: МЭСИ, 2001. – 510 с.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Навч. посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 512 с.
4. Бандурка А.М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. – Х.: Фортуна-Пресс, 2008. – 464 с.
5. Барташев А. В., Алексеева И. Ю., Майорова Е. В. Диагностика профессионально важных качеств. – СПб.: Питер, 2007. – 229 с.
6. Васильев И.А. Мотивация и контроль за действием / И.А. Васильев, М.Ш. Магомед-Эминов. – М.: Изд-во МГУ, 1991. – 144 с.
7. Вилюнас В. К. Психологические механизмы мотивации человека / В.К. Вилюнас. – М.: Изд-во МГУ, 1990. – 288 с.
8. Власова А. М. Організаційна поведінка: навч. посіб. / А. М. Власова, Л. М. Савчук, В. Б. Савінова; Мін-во освіти України, Київ. нац. екон. ун-т. – К. : КНЕУ, 1998. – 96 с.
9. Воєдило А. М. Методика цільового управління особовим складом Державної прикордонної служби України // Науково-дослідна робота. – Хмельницькій: НА ДПСУ, 2004. – 112 с.

10. Волковицкий Г.А. Мотивация военно-профессионального самосовершенствования. – М., 2004. – 74 с.
11. Дмитренко Г. А., Киръян Т. М. Индивидуальный труд: измерение результатов – белое пятно в теории мотивации. – Хмельницкий, 1995. – 196 с.
12. Журавлев А. Л., Рубахин В.Ф. Проблема «человеческого фактора» в управлении // Психологические проблемы социальной регуляции поведения. – М., 1976. – С. 41-63.
13. Занюк С. Психологія мотивації: навчальний посібник / С. Занюк. – К.: Либідь, 2002. – 304 с.

Стаття надійшла 16 травня 2016 р.