

A. Kravchenko, V. Kharchenko

EXTERNAL FINANCING AS A MEANS OF LEVELING CASH FLOWS AT COAL MINES

The article analyses the forms of external financing of investment projects at coal mines in the conditions of the crisis - commercial credit and bank loan, financial leasing; there have been determined optimum forms of attracting loan capital on financing directions - construction and excavation works, purchase of mining equipment, increase of circulating assets; there has been grounded the necessity to use optimum forms of external financing of investment projects to level the cash flows.

Key words: cash flows, coal mines, investment, forms of external financing, cash flows leveling.

© А. Кравченко, В. Харченко
Надійшла до редакції 21.10.2009

УДК 33.331

**МОТИВАЦІЯ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ
ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ
УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА**

ДАР'Я ПЕТРАЧЕНКО,
*аспірант кафедри менеджменту та господарського права
Донецького національного технічного університету*

У статті викладені теоретичні основи мотивації і стимулювання праці. Спираючись на світову теорію і практику мотивації праці, автор аналізує деякі методи мотивації персоналу розвинених країн, визначає особливості процесу формування мотивації трудової діяльності, виявляє основні напрями й розробляє рекомендації для вдосконалення діяльності персоналу на вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: мотивація трудової діяльності, стимулювання, персонал, діяльність, винагорода.

Постановка проблеми. Під час безперервних змін і невизначеності в економіці, інтенсивної глобальної конкуренції, при стрімкому зростанні комп'ютерних та інформаційних технологій, на жаль, економічна система України й досі знаходиться в стані транзиції, тобто переходу від планових до ринкових форм господарювання. Практика жорсткого регулювання економіки продемонструвала свою неефективність, оскільки не забезпечувала нормального відтворення робочої сили, не активізувала стимулів і мотивів до результативної праці. Усе це як ніколи потребує розробки особливого мотиваційного механізму, який має враховувати такі чинники, як складність праці, творча активність, базуватись на нестандартних підходах до пошуку ефективних стимулів до розробки й впровадження інновацій, залучення висококваліфікованих кадрів, розвитку конкурентоспроможності персоналу й разом із тим - гнучко реагувати на вимоги ринку.

Аналіз досліджень і публікацій, у яких за-

початковано вирішення проблеми. Над питаннями мотивації, стимулювання трудової діяльності працювали й працюють багато економістів. Значний внесок у розвиток теорії і практики зробили всесвітньо відомі зарубіжні автори сучасних теорій мотивації - Ф. Тейлор [13], М. Фоллет, А. Файоль [14], А. Маслоу [6, 7], Ф. Герцберг [16, 17], Л. Партер, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор [8] та інші. Дослідження проблем трансформації стимулювання праці є предметом розгляду вітчизняних науковців, зокрема О. Бугуцького [1], Т. Завгородньої, А. Колот [3, 4], О. Е. Кузьміна, Д. Куликова, В. Нестеренко, М. Шутова та інших. Сучасні наукові школи й окремі науковці розглядають багато визначень і практичних рекомендацій із розвитку діяльності персоналу. Дж. Шермерорн стверджує, що людина, яка працює в організації сьогодні, - це елемент нової епохи, у якій етика й соціальна відповідальність розглядаються як основні цінності, виявляється пошана до демографічної та

№ 9 (100) грудень 2009 р.

культурної різноманітності, визнається вплив глобалізації на повсякденне життя й конкуренцію організації [18]. Роберт Х. Франк вважає, що одним із найважливіших моментів економічного аналізу є розуміння того, що прагнення до особистої вигоди не просто сумісне з обширними соціальними цілями, але й необхідне для їх досягнення. В. О. Сумін розглядає процес, що формує домінуючу потребу в соціальному зростанні.

Проте, незважаючи на широке коло досліджень, сьогодні проблема мотивації та стимулювання персоналу недостатньо розглянута з позиції стратегічного управління підприємством, тоді як практика менеджменту диктує нові умови розвитку підприємств, пов'язані з необхідністю їх адаптивності й конкурентоспроможності.

Метою статті є визначення й дослідження основних методів ефективного розвитку мотивації та стимулювання персоналу як інструмента вдосконалення діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Механізм мотивації до праці зумовлюється системою інтересів та стимулів, які заохочують людей до певних дій чи ліній поведінки. Мотиваційний аспект управління трудовою діяльністю широко застосовується в країнах із розвинутою ринковою економікою. В Україні поняття "мотивація праці" в економічному значенні з'явилося порівняно недавно внаслідок реформування економіки. Раніше воно вживалося в основному в промисловій соціології, педагогіці та психології. Разом із тим, від наявності та дієвості системи мотивації залежить ефективність використання трудових ресурсів у всіх сферах господарської діяльності.

В умовах ринкової економіки підприємства мають звертати особливу увагу на соціально-економічні фактори активізації діяльності персоналу, оскільки від цього залежить результат роботи колективу й конкурентоспроможність суб'єкта господарювання на ринку. У цьому значну роль відіграє мотивація, що є основою будь-якої поведінки людини і її зусиль, спрямованих на досягнення цілей фірми.

Дж. Шермерорн визначає, що мотивація - це внутрішні спонуки індивіда, які відповідають за рівень, напрям і наполегливість зусиль, що витрачаються на роботу. Напрямок визначає вибір людини в тих випадках, коли вона поставлена перед альтернативою. Рівень - це кількість зусиль, що витрачаються індивідом. Наполегливість визначає, скільки часу людина витрачає на здійснення тієї або іншої дії. Теорії мотивації поділяють на три обширні категорії: 1) теорії підкріплення, що роблять акцент на засобах, які контролюють поведінку індивіда, маніпулюючи його наслідками; 2) змістовні теорії, які фокусуються в основному на потребах індивіда - фізіологічному або психологічному дефіциті, який ми прагнемо зменшити або якого хочемо взагалі позбавитися; 3) процесуальні теорії, що зосереджені на мисленні або когнітивних процесах, які відбуваються в свідомості людини та впливають на її поведінку [18].

Мотивація трудової діяльності - складний, відносно стійкий процес, обумовлений певними особистими характеристиками людини, а також необхідністю задоволення її потреб. Вона є сукупністю

зовнішніх і внутрішніх сил, що спонукають людину до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення цілей підприємства. Тому мотивація - це процес спонукання людей до високоефективної праці з боку адміністрації чи органу управління виробництвом, пов'язаний із задоволенням потреб людей у матеріальних чи соціальних благах.

Й. М. Петрович, А. Ф. Кіт та інші автори вважають мотивацію праці цілеспрямованим спонуканням працівника до високоефективної праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси, цілі [9]. Також заслуговує на увагу трактування мотивації трудової діяльності, висловлене Х. Т. Грехемом і Р. Бенкетом [2]. Вони зазначають, що мотивація працівника до виконання роботи складається зі спонукань, впливів і стимулів - свідомих і несвідомих, які викликають у працівника прагнення досягти певної мети. Менеджери повинні знати чинники, які створюють мотивацію, щоб спонукати своїх співробітників працювати краще, швидше, ефективніше, з великим ентузіазмом. Частково працівники мотивовані потребою заробляти на життя, а частково - людською потребою одержувати задоволення від роботи, відчуттям безпеки від того, що вони влаштовані в житті й обіймають певну посаду, відчувають пошану колег. Перший мотив можна задовольнити за допомогою системи винагороди в організації (рівень оплати праці, додаткові пільги); другий - упевненістю в завтрашньому дні, можливостями кар'єрного просування, метою роботи тощо).

Стимули відіграють особливу роль у процесі мотивації праці. Це специфічні зовнішні подразники, які є "важелями впливу", що актуалізують ті або інші мотиви людини. Специфіка стимулів полягає в тому, що самі по собі вони не можуть викликати певний вид діяльності, вони можуть лише виконувати роль "каталізатора" активності працівників, спрямованість якої вже буде визначатися внутрішньою мотиваційною структурою особистості. Стимули ефективні лише тоді, коли вони здатні викликати реакцію з боку людини. Процес використання різних стимулів для мотивування людей називається процесом стимулювання. Як стимули керівниками підприємства можуть бути використані будь-які чинники впливу, що відповідають мотивам діяльності: матеріальні винагороди, модульна (гнучка) форма організації праці, преміювання за результатами роботи. Разом вони утворюють групу мотивів, що відіграють роль безпосередніх спонукальних чинників у конкретних ситуаціях і визначають лінію поведінки працівника [11].

Створюючи власну систему мотивації робітників, керівництво зазвичай спирається на позитивний досвід інших підприємств. В умовах розвитку ринкової економіки в Україні все більша увага приділяється світовій теорії і практиці мотивації праці. Розглянемо деякі методи мотивації персоналу, що застосовуються на підприємствах розвинутих країн.

У британських фірмах широко розповсюджене заохочення у формі подарунків. Британські керівники винагороджують цінними подарунками та туристичними путівками. Процедура винагородження проводиться залежно від досягнутих успіхів: на

робочих місцях, на святах у колі фірми та інше. Це дозволяє популяризувати досягнення в галузі підвищення ефективності праці та її якості, які до цього були непомітними.

Однією з поширених на Заході систем стимулювання працівників є система послідовної винагороди. Ця система заснована на бажанні працівників зробити кар'єру в певній організації. Подібна "перспектива всього життя" розширює можливості роботодавців у впровадженні політики винагороди, тому що й рівень оплати на кожному етапі кар'єри працівника, і швидкість його просування на нову сходинку можуть варіюватися цим підприємством. Вважається, що як для роботодавців, так і для працівників може виявитись вигідним впровадження такої системи, при якій на початковому етапі своєї кар'єри працівникам "недоплачують", проте на більш пізніх етапах "переплачують".

Сутність такої системи полягає в тому, що трудові контракти, згідно з якими в перші роки виробничої кар'єри працівники недоотримують частину коштів та отримують набагато більше на наступних етапах, ніж працівники такого ж рівня інших підприємств, привабливі насамперед для тих працівників, хто має намір встановити довгострокові стосунки зі своїм роботодавцем. Такі умови спонукатимуть робітників працювати досить старанно для того, щоб не бути звільненим до моменту одержання своєї відкладеної винагороди. Зайнявши робоче місце, працівник стає зацікавленим у своїй сумлінній праці для того, щоб забезпечити собі збільшення заробітної платні в майбутньому. Працюючи при такій системі оплати, усі працівники докладають більше зусиль у роботі, і, отже, їх загальна винагорода має тенденцію перевищувати загальну винагороду при інших системах. Керівництво, у свою чергу, вирішує проблеми плинності кадрів, дисципліни та продуктивності праці.

Варто зазначити, що розглянута система послідовної винагороди є ефективною лише при стабільній економічній ситуації в країні. При невиконанні цієї умови працівники найчастіше живуть "одним днем" і прагнуть заробити кошти негайно й у якомога більших розмірах. Їх більше цікавить теперішнє їхнє становище, ніж те, що чекатиме їх у майбутньому. Тому в Україні потрібне створення такої системи мотивації праці, яка б заохочувала довгострокові потреби.

Деякі підприємства з метою посилення духу колективізму застосовують, окрім індивідуального заохочення, колективне преміювання працівників. У такому разі індивідуальне преміювання використовується в тому випадку, коли, з огляду на специфіку виробництва, мають враховуватися індивідуальні результати праці, незалежно від результатів праці інших працівників. Показники й умови преміювання встановлюються по окремих професіях чи видах робіт. Премія нараховується на основну заробітну плату кожного працівника залежно від індивідуальних результатів його праці. Колективне преміювання використовується як при колективній, так і при індивідуальній організації праці для того, щоб стимулювати працівників до досягнення найкращих загальних, кінцевих результатів роботи. Колективну премію нараховують на основну заробітну плату залежно від виконання колективних по-

казників діяльності. Потім її розділяють між працівниками за рівнем особистої участі, відпрацьованих годин й коефіцієнта трудової участі.

Твердження про те, що "ініціатива карається", уже давно стало крилатим. Більшість працівників вітчизняних підприємств бояться проявляти будь-яку ініціативу, вважають за краще чітко дотримуватись наказів керівництва, не відхилиючись від них. За таких умов не відбувається індивідуальне самовираження працівників, яке також необхідне. Підприємство втрачає можливість черпати інноваційні ідеї, які змогли б підвищити ефективність його діяльності. Отже, стримування ініціативи працівників є негативним як для самих працівників, так і для підприємства в цілому. Водночас стимулювання ініціативи на закордонних підприємствах позитивно зарекомендувало себе. Зважаючи на це, вважаємо за необхідне підтримувати ініціативу робітників підприємств.

Із цією метою доцільно в певні дні (один раз на 1-2 тижні) збирати працівників для колективного обговорення важливих питань. При цьому обговорення має відбуватися таким чином, щоб не допускати різкої критики пропозицій, адже це знижує бажання працівників висловлюватися вголос. Працівників, чії пропозиції виявились найбільш доцільними й ефективними, необхідно заохочувати матеріально й морально. Той факт, що їх рекомендації були використані й принесли користь підприємству, важливо оприлюднити.

Системи мотивації праці, запропоновані вище, у своїй більшості спираються на матеріальне заохочення працівників. Це пояснюється тим, що в умовах сучасного економічного стану в нашій країні працівники зацікавлені в працевлаштуванні саме на тих підприємствах та організаціях, де забезпечують найбільш високий рівень заробітної плати. Але незважаючи на те, що на більшості підприємств матеріальному стимулюванню приділяється найбільша увага, постійне підвищення рівня заробітної плати не сприяє втриманню трудової дисципліни та продуктивності праці на належному рівні. Матеріальні види мотивації використовуються в основному для поліпшення продуктивності праці на короткий період. Однобічний вплив на працівників лише грошовими методами не приводить до довгострокового поліпшення продуктивності праці. Окрім того, потреба в грошах має межу. Якщо людина досягає її рівня, то гроші стають умовою нормального психологічного стану. У такому випадку домінуючу роль відіграватимуть інші способи мотивації праці [5].

Це говорить про те, що працівникам підприємства бракує морального заохочення до праці. Виникає питання, як задовольнити духовні та соціальні потреби співробітників. Спираючись на теорію людських потреб, зазвичай можна сформулювати п'ять рекомендацій щодо задоволення цих потреб:

- 1) створити на роботі єдину команду;
- 2) періодично проводити наради;
- 3) не руйнувати без необхідності неформальні групи;
- 4) створити умови для прояву активності працівників поза організацією;
- 5) на роботі дати можливість людям продуктивно спілкуватися.

Для задоволення потреби в повазі рекомендується дотримуватися таких правил: надавати працівникові більш змістовну роботу відповідно до його кваліфікації, навичок; високо оцінювати й заохочувати працівника за успішну роботу й ініціативу; надавати працівникові додаткові права й покладати додаткові обов'язки; просувати по службі; забезпечувати перепідготовку, підвищення кваліфікації.

Сьогодні, коли через складну економічну ситуацію дуже важко встановити високу заробітну платню, особливу увагу треба приділити нематеріальному стимулюванню праці, створити гнучку систему пільг для робітників, наприклад:

1) застосувати гнучкий графік, неповний робочий тиждень, можливість працювати як на робочому місці, так і вдома;

2) поставити працівникам знижки на продукцію, яку випускає компанія, де вони працюють;

3) надавати позику співробітникам на придбання побутової техніки, автомобіля та інші.

Важливим нематеріальним стимулом до сумлінної праці є поліпшення якості організації праці, що передбачає постановку мети, розширення трудових функцій, використання гнучких графіків виконання завдань, поліпшення умов праці.

Під постановкою мети розуміється, що правильно поставлена мета може слугувати мотивуючим фактором для працівників підприємства.

Поліпшення умов праці є найбільш гострою проблемою на сьогодні. Умови праці виступають одночасно й мотивом, що спонукає трудитися з повною віддачею. Вони можуть бути як фактором, так і наслідком сформованої продуктивності праці та її ефективності.

Слід акцентувати увагу на ще одному аспекті проблеми - низькій робочій культурі працівників. Тривалий час працюючи в незадовільних санітарно-гігієнічних умовах, людина не вміє та й не хоче правильно організувати своє робоче місце. Останнім часом на передових українських підприємствах як експеримент почала впроваджуватись японська форма управління підприємством, одним із її компонентів є підвищення культури виробництва. Використовування 5-ти принципів праці є одним із елементів робочої моралі, що вимагає:

- ліквідувати непотрібні речі на місцях праці;
- правильно зберігати потрібні речі;
- постійно підтримувати чистоту та порядок на робочому місці;
- підтримувати постійну готовність робочого місця до роботи;
- засвоїти дисципліну та дотримуватися перелічених принципів.

Стан робочого місця щоденно оцінюється по-бально. Працівник зацікавлений у постійній підтримці свого місця в доброму стані, тому що в цьому випадку тарифна частина його зарплатні збільшується на 10 %. Застосування такої системи дозволяє підвищити рівень культури виробництва та сприяє зростанню продуктивності праці.

Не менш важливим нематеріальним стимулом є розвиток у співробітників упевненості, що їхні заслуги оцінюються справедливо. Якщо в колективі порушується баланс справедливості, керівникові необхідно уважно вислухати співробітників. Це допоможе виявити, що саме вони вважають

своїм внеском. Можливо, їх зусилля були дійсно недооцінені.

З метою ефективної дії мотиваційних підходів до управління трудовими ресурсами, важливо забезпечити дотримання на підприємстві основних принципів мотивування. Генрі Форд свого часу сформулював п'ятнадцять принципів організації праці, які й досі не втратили своєї актуальності [15]:

1) дії, робота повинні мати резон, суспільну значущість;

2) робоче місце не повинно породжувати байдужість до роботи, незацікавленість у роботі, робітник не повинен бути ізольованим в організації;

3) адміністрація повинна створити кожному працівникові такі умови, щоб він міг на своєму робочому місці показати, на що він здатний; вимоги до працівника не мають бути заниженими;

4) результати праці не повинні знеособлюватися, вони повинні бути за можливістю іменними, тобто робота, ідея, пропозиції завжди мають автора, адміністрація не повинна привласнювати авторство;

5) кожний працівник має власну точку зору на те, як поліпшити свою роботу, її організацію. Адміністрації необхідно налагодити збір пропозицій і реалізувати їх у випадку корисності для організації;

6) працівник повинен усвідомлювати значущість своєї праці, тому корисно періодично нагадувати йому, наскільки важливі і його праця, і його роль у загальній роботі;

7) кожний прагне до успіху. Успіх - це реалізовані цілі. Кожному працівникові корисно дати можливість постійно досягати успіхів, які необхідно помічати, підкреслювати й відзначати;

8) успіх повинен супроводжуватись визнанням і заохоченнями: моральними, матеріальними;

9) кожен працівник працює краще, якщо він вчасно одержує інформацію, яка необхідна йому для роботи;

10) усі рішення про зміни в роботі й на робочому місці повинні прийматися адміністрацією організації з відомою працівників, яких вони торкаються, з урахуванням їх знань і досвіду;

11) кожний працівник повинен мати інформацію про оцінку його праці. Інформація ця повинна бути справедливою й діловою, щоб працівник міг скорегувати свою поведінку;

12) працівникові доцільно дати можливість для самоконтролю. Крім того, якщо результати праці будуть очевидні, то інтерес до праці значно підвищується;

13) більшість людей прагнуть під час роботи набутти нових знань. При цьому підвищені вимоги, які сприяють розвитку людини, сприймаються нею з більшим інтересом, ніж занижені. Робота не повинна бути примітивною. Принаймні повинні чергуватися операції з різними видами складності;

14) якщо якісна робота не винагороджується, а приводить лише до того, що працівника все більше завантажують, то ініціатива працівника паралізується;

15) робота повинна дати йому можливість самому керувати своїми діями, приймати рішення самостійно. У цьому випадку працівник одержує можливість самовираження.

Проаналізувавши, узагальнивши та доповнивши наведені принципи, пропонуємо для вдоскона-

лення діяльності персоналу керуватися такими принципами мотивування праці:

- формування здорового, сприятливого, доброзичливого клімату в колективі;
- сприйняття працівника як особистості, повага до нього, його потреб та інтересів;
- створення безпечних, комфортних умов праці;
- створення умов та надання однакових можливостей для професійного росту працівників;
- застосування об'єктивних критеріїв оцінки працівника;
- забезпечення відповідності винагороди працівника результатам його праці;
- залучення працівників до управління;
- турбота про соціальний розвиток колективу.

Висновки

Отже, для формування належного ставлення до праці потрібно створити такі умови, за яких персонал сприймав би свою працю як свідому діяльність, необхідну не тільки для нормального матеріального забезпечення себе і своєї сім'ї, а і як джерело самовдосконалення, основу професійного й службового зростання.

Усі відомі класичні й сучасні теорії мотивації за способом усвідомлення процесу мотивації та логічного його уявлення виділяються в три великі групи: теорії підкріплення, змістовні теорії мотивації та процесуальні теорії мотивації.

Загальною для всіх теорій мотивації є основна ідея, головний сенс вольового акту, що спонукає людину до дії відповідно до поставлених цілей. Виходячи з основної ідеї, у теоріях висловлюється цілісне уявлення або загальна методологія активізації трудової діяльності індивіда. У теоріях мотивовані дії індивіда пов'язують із ціннісними орієнтаціями або потребами. Процес мотивації завершується задоволенням потреби.

Ураховуючи, що потреби час від часу змінюються, стверджуємо, що задоволення одних потреб породжує інші, таким чином процес мотивування є нескінченим. Необхідно постійно визначати потреби працівників і будувати систему мотивації персоналу, що відповідає своєму часу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бугуцький О. А. Фактори розвитку мотивації праці / О. А. Бугуцький // Економіка АПК. - № 7. - 2005. - С. 46-47.

2. Грехем Х. Т. Управление человеческими ресурсами / Х. Т. Грехем, Р. Бенкет ; [пер. с англ., под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина]. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 246 с.

3. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу / А. М. Колот. - К. : КНЕУ, 1998. - 224 с.

4. Колот А. М. Мотивація персоналу / А. М. Колот. - К. : КНЕУ, 2002. - 337 с.

5. Майборода П. В. Стимулювання персоналу до ефективної роботи / П. В. Майборода, М. О.Талів // Кадровик. - 2005. - № 3. - С. 51-54.

6. Маслоу А. Г. Мотивация и личность: [пер. с англ. А. М. Татлыбаева] / А. Г. Маслоу. - СПб. : Евразия, 1999. - 479 с.

7. Maslow A. Motivation and personality / A. Maslow. - 2nd ed. - N.Y. : Harper&Row, 1970. - 369 p.

8. McGregor D. The Human Side of Enterprise / D. McGregor. - Harmondsworth : Penguin Books, 1960/1987.

9. Економіка підприємства / [за заг. ред. Й. М. Петровича]. - Львів : Новий світ-2000, 2004. - 415 с.

10. Пустовар Я. П. Роль заробітної плати як стимул трудової діяльності в транзитивній економіці України / Я. П. Пустовар // Матеріали наукової конференції "Проблеми економічного і правового забезпечення менеджменту господарських суб'єктів". - Донецьк : ДонНТУ, 2008. - 244 с.

11. Собінова Т. М. Стимули та мотиви в управлінні персоналом / Т. М. Собінова // Економіст. - 2007. - № 3. - С. 45-46.

12. Сумін В. О. Регулювання діяльності персоналу управління : [монографія] / В. О. Сумін. - Донецьк : ДонНТУ, 2006. - 308 с.

13. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор ; [пер. с англ. А. И. Зака, под ред. и с предисл. Е. А. Кочергина]. - М. : Журнал "Контроллинг". - 104 с. - (Классики менеджмента; Вып. 1).

14. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль ; [пер. с франц.]. - М. : Журнал "Контроллинг" - 151 с. - (Классики менеджмента; Вып. 2).

15. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения / Г. Форд ; [пер. с англ., под ред. Е. А. Кочергина]. - М. : Финансы и статистика. - 206 с. - (Репринт издания 1924 года).

16. Herzberg F. One more time: How do you motivate employees? / F. Herzberg // Harvard Business Review. - 2003. - January. - P. 87-96.

17. Herzberg F. The Motivation to Work / F. Herzberg, B. Mausner, B. Snyderman. - New Brunswick (New Jersey) : Transaction Publishers, 1959/1993.

18. Шермерорн Дж. Организационное поведение / Дж. Шермерорн ; [8-е издание ; пер. с англ., под ред. Е. Г. Молл]. - СПб. : Питер, 2004. - 637 с.

D. Petrachenko

MOTIVATION AND STIMULATION OF LABOUR OF PERSONNEL AS INSTRUMENT OF IMPROVEMENT OF ACTIVITY OF ENTERPRISE

Theoretical bases of motivation and stimulation of labour are expounded in the article. Leaning against the world theory and practice of motivation of labour, analysing some methods of motivation of personnel of the developed countries, the features of process of forming of motivation of labour activity are certified, found out basic directions and recommendations are offered for the improvement of activity of personnel in Ukraine.

Key words: motivation of labour activity, stimulation, personnel, activity, reward.

© Д. Петраченко

Надійшла до редакції 23.10.2009