

УДК 331.101.3(477)

Польова В. В.

аспірант

Українська державна академія залізничного транспорту

## МОТИВАЦІЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ

*В статті виділено головні причини формування низькоефективної трудової поведінки працівників; удосконалено понятійний апарат мотиваційних категорій; поетапно розглянуто процес побудови мотиваційної політики на підприємстві; запропоновано механізм формування ефективної трудової поведінки працівників з урахуванням принципу соціокультурної ідентичності.*

*Ключові слова: мотивація, мотиваційна політика, трудова поведінка, механізм, соціокультурна ідентичність.*

**Постановка проблеми, актуальність.** Зростання ролі людського фактору в діяльності кожного господарюючого суб'єкта обумовлює активізацію пошуку ефективних важелів управління працею. Одним з них є формування дієвого механізму мотивації трудової поведінки працівників. Мотивація як складний та багатогранний процес визначає ступінь прояву творчості, ініціативності, відповідальності працівників, що має вирішальне значення у досягненні високих показників ефективності діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання мотивації трудової діяльності є досить опрацьованими. Змістовний підхід до дослідження мотивації розкритий у працях зарубіжних дослідників Герцберга Ф. [1], Маслоу А. [2] та російських вчених Слінкової О.К. [3], Кулькової І.А. [4] та ін. Розвиток процесуального підходу до дослідження трудової мотивації знайшов своє відображення у працях Адамса Дж.С. [5], Врума В. [6] та ін. Серед сучасних

вітчизняних вчених вплив мотивації на трудову поведінку працівників досліджує Дороніна М.С. [7].

**Формування цілей статті.** Постійне погіршення ситуації на ринку праці, втрата конкурентоспроможності вітчизняних підприємств свідчить про те, що досі не знайдена дійсно дієва модель управління трудовою поведінкою. Тому питання ролі мотивації у формуванні ефективної трудової поведінки працівників залишається відкритим, незважаючи на величезну кількість праць та публікацій, присвячених означеній проблемі.

Ситуація також погіршується підміною у суспільстві термінальних цінностей на інструментальні, їх змішанням, викривленням свідомості управлінської еліти. Як наслідок на більшості вітчизняних підприємств переважають застарілі західні моделі мотивації, які є відірваними від наших культурно-історичних коренів. Нам відомі лише одиниці таких підприємств [8], що впроваджують мотиваційний підхід, який би враховував принцип соціокультурної ідентичності, сформованої в межах східнослов'янської (православної) цивілізації. Також роз'яснення і уточнення потребують категоріальний апарат та сутність мотиваційного процесу як явища.

Тому, завданнями цієї публікації є виділення головних причин формування низькоефективної трудової поведінки працівників; введення власного понятійного апарату мотиваційних категорій, на які спирається автор в межах даної публікації; дослідження мотиваційного процесу як явища та поетапний розгляд побудови мотиваційної політики на підприємстві; розробка механізму формування ефективної трудової поведінки працівників з урахуванням принципу соціокультурної ідентичності.

**Виклад основного матеріалу.** Україна, займаючи 0,4% планетного суходолу, володіє чвертю світових запасів чорнозему та 5% світових обсягів мінеральних ресурсів. Вона має серйозний економічний потенціал, проте за індексом продуктивності праці, обчисленим на підставі даних МВФ і Міжнародної організації праці для 85 країн, українці посідають 72 місце [9]. Це може бути обумовлено як технологічними та інвестиційними проблемами, так і

ступенем реалізації працівниками своїх фізичних і розумових здібностей, їх ставленням до праці, малодієвою мотиваційною політикою підприємств. Також, низько ефективна трудова поведінка працівників може бути спричинена і низькою інших факторів. Зокрема, аналізуючи праці російських вчених [11-12] та доповнюючи їх власними спостереженнями (у табл.1 зображено *курсивом*) ми виділили наступні можливі причини в характері трудової діяльності управлінського та виконавчого складу працівників, які можуть негативно впливати на ефективність трудової поведінки і, як наслідок, на загальну ефективність діяльності господарюючих суб'єктів (див. табл.1).

Сьогодні у свідомості сучасних працівників розвиваються цінності безкорисливості, любові до людей, їх замінює особистий інтерес. Відносини будуються на основі взаємної вигоди в умовах необхідності конкурентної боротьби та опори на власні сили, причому активність і напористість дій не завжди морально виправдані. Внаслідок цього в структурі самосвідомості працівників укорінюється ставлення до рівня матеріального добробуту і перспектив його зростання, як до головних показників, що дозволяють судити про людську гідність (стереотипи "гроші вирішують все", "гроші керують світом"), що повністю протирічить моделі праці, яка була сформована впродовж віків на теренах України та інших східнослов'янських країн.

Існування в науковій літературі великої кількості тлумачень поняття "мотивація", на жаль не спрощує, а ускладнює сприйняття сенсу даної категорії, яка в управлінні персоналом вживається у двох основних варіантах відповідно до того який вплив переважає в трактуваннях різних авторів – вплив соціології та психології чи вплив менеджменту. Одні фахівці інтерпретують цю категорію як внутрішню мотивацію - комплекс мотивів, що визначають стан особистості - її схильність або несхильність до тих чи інших дій, вчинків і оцінок [13]. Інші фахівці під мотивацією розуміють зовнішній вплив (мотивація як функція менеджменту) – процес спонукання працівників до досягнення цілей підприємства [7]. Класичне визначення мотивації в менеджменті [14], як процесу спонукання себе (внутрішня мотивація) та інших людей (зовнішня

мотивація) до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації об'єднує розуміння мотивації і як функції менеджменту, і як внутрішньо-особистісної сили людини воедино, що ще більш ускладнює розуміння даної категорії.

Таблиця 1

Причини формування низькоефективної трудової поведінки працівників

| Управлінці   | Підлегли   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- невміння підбирати персонал з необхідними для ефективної праці якостями;</li> <li>- невміння, небажання звільняти співробітників, які не піддаються навчанню, вихованню і трансформації трудової поведінки;</li> <li>- побоювання більш високорозвиненого персоналу, ніж існуючий;</li> <li>- побоювання делегування відповідальності і повноважень;</li> <li>- нестача кваліфікованої управлінської праці, людського тепла і любові до своїх підлеглих;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- втрата соціокультурної ідентичності управління соціально-економічними системами;</li> <li>- поглиблення системної кризи цінностей (домінування матеріальних цінностей);</li> <li>- руйнування норм традиційної трудової моралі;</li> <li>- підміна сенсу трудової діяльності на ложний сенс, що спрямований тільки на задоволення фізичних потреб;</li> <li>- викривлене, деградує ставлення до праці;</li> <li>- реалізація типів трудової поведінки, які раніше вважалися антисуспільними;</li> <li>- низька здатність до навчання;</li> <li>- бажання легкого одержання диплому, накопичення "корочок", не підкріплених реальними вміннями та знаннями.</li> </ul> |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- низькі темпи росту і розвитку професійного та особистісного (духовно-морального, творчого, інтелектуального) потенціалу;</li> <li>- нездатність приймати стратегічно важливі рішення і нести індивідуальну відповідальність за свої дії та вчинки;</li> <li>- нерозуміння партнерської сутності праці, відхід від колективних форм трудової діяльності та підвищення жорсткості, цинічності в умовах конкурентної боротьби;</li> <li>- низький рівень ініціативності;</li> <li>- зростання невпевненості в завтрашньому дні.</li> </ul>   |

Також, слід підкреслити, що в основі визначення будь-якого поняття чи явища лежить певна парадигма, концепція чи теорія, а також модель сприйняття і розуміння людини у світі, на які кожен автор спирається у своїх наукових дослідженнях. Переважна більшість визначень мотиваційних категорій, які ми зустріли, аналізуючи праці вітчизняних та зарубіжних авторів [1-7], носять відбиток західного підходу до розуміння людини у світі. На нашу думку, найбільш глибоке розуміння людини, як біо-соціо-духовної істоти, нам

дає християнська антропологія, на яку, поряд із новітніми науковими знаннями та розробками, спирається автор. Відсутність єдиної термінології, єдиного розуміння об'єкту дослідження обумовлює необхідність розроблення власного понятійного апарату мотиваційних категорій, якими оперує автор в межах даної публікації (див. табл. 2).

Таблиця 2

Понятійний апарат мотиваційних категорій, складений на основі власних визначень автора

| Категорія            | Власне визначення автора   |
|----------------------|--|
| 1                    | 2  |
| Мотив                | специфічне внутрішнє переживання людини, психоемоційний імпульс, що передує збудженню вольової частини душі та породжує готовність діяти для досягнення поставленої цілі;<br>іскра і паливо для мотивації (від лат. moveo - рухаю)   |
| Мотиватор            | мотиваційний чинник (мотиваційний захід) матеріального або нематеріального характеру, який формується у зовнішньому середовищі і здатний задовольнити потребу людини в процесі трудової діяльності   |
| Стимул               | мотиваційний чинник переважно товаро-грошової форми, який викликає майже миттєву (без складного процесу формування внутрішньої мотивації) але не довготривалу реакцію у працівників, використовується для підштовхування працівника до певних дій  |
| Мотиваційний профіль | відображення всіх домінуючих і супутніх потреб працівника, на підставі яких можуть виникнути мотиви різної сили і значення, мотиваційно-ціннісна структура особистості; один з головних факторів, точність дослідження якого впливає на побудову мотиваційної політики підприємства та зумовлює її майбутню ефективність |
| Мотиваційне ядро     | декілька найважливіших потреб працівника, одночасне збудження мотивів до задоволення яких підвищує вірогідність виникнення та збереження стійкої мотивації у працівника; сукупність провідних мотивів, що впливають на трудову поведінку працівника  |
| Мотивація            | внутрішньо-особистісний динамічний процес духовно-морального, психофізіологічного рівня, що керує поведінкою працівника та визначає її спрямованість, організованість, активність і стійкість;<br>внутрішній генератор, що підтримує стабільну, ініціативну, плідну трудову діяльність працівника                        |
| Мотивування          | процес застосування конкретних мотиваційних заходів з метою пробудження, розвитку та посилення в свідомості працівників певних мотивів (функція керівника, чи іншої мотивуючої особи)  |
| Стимулювання         | один з методів зовнішнього впливу, який може використовуватися в процесі мотивування   |
| Демотивація          | процес зниження, негативного забарвлення або цілковитого руйнування мотивації, який носить ситуаційний або тривалий характер та супроводжується дискомфортом, розгубленістю, втратою ініціативності та відповідальності, стресом, невдоволенням, відчуженням працівника від  |

|                             |   |
|-----------------------------|---|
|                             | керівництва, колективу чи підприємства загалом та призводить до появи відхилень у трудовій поведінці працівника;<br>небажаний або провокований (очікуваний, навмисно викликаний) негативний ефект від процесу мотивації   |
| Мотиваційний резонанс       | явище зростання трудової мотивації працівника, коли застосовувані підприємством мотиватори досягають своєї мети - збігаються (співпадають) з внутрішніми очікуваннями працівника, найбільш повно задовольняють його потреби;<br>позитивний відгук працівника у відповідь на мотиваційні дії та заходи керівництва, що проявляється у підвищенні ефективності трудової поведінки |
| Мотиваційна політика        | це сукупність запланованих управлінських рішень і дій, пов'язаних із цілеспрямованим вибором, формуванням та застосуванням спектру мотиваційних чинників (мотиваторів) у відповідності до потреб персоналу, можливостей та цілей-цінностей підприємства, з метою зацікавлення та спонукання працівників до ефективної трудової поведінки  |
| Мотивуюче робоче середовище | динамічний внутрішньо-організаційний простір (включаючи умови та особливості праці, організаційну культуру, кадрову і мотиваційну політику та ін.) зі всіма суб'єктами (керівництво, колектив, клієнти, партнери і т.д.) та подіями (запланованими чи випадковими) в ньому, які впливають на трудову мотивацію працівника   |

Мотивація - це місток між внутрішньою психічною реальністю і поведінкою працівника. Робота з мотивацією (мотивування) - це спосіб привести в гармонію ціннісну структуру, мотивацію і поведінку - зробити поведінку втіленням внутрішніх прагнень людини, зорієнтувати її на досягнення цілей підприємства. Метою мотивування є отримання відчутного мотиваційного резонансу між мотиватором і потребою працівника, в результаті чого народжується мотив з подальшим становленням і посиленням мотивації. За рахунок мотивування відбувається потужній внутрішній спалах у вигляді активізації прихованих внутрішніх резервів особистості: гнучкості розуму, рішучості, наполегливості, кмітливості, прагнення досягти поставленої мети. Особливості процесу, що відбувається під час мотивування обов'язково повинні бути враховані при побудові мотиваційної політики підприємства (див. рис.1, де домінування почуттєвої, розумової та вольової сил душі особистості працівника зображено переривчато-косою, крапковою та суцільно-косою штриховками відповідно).

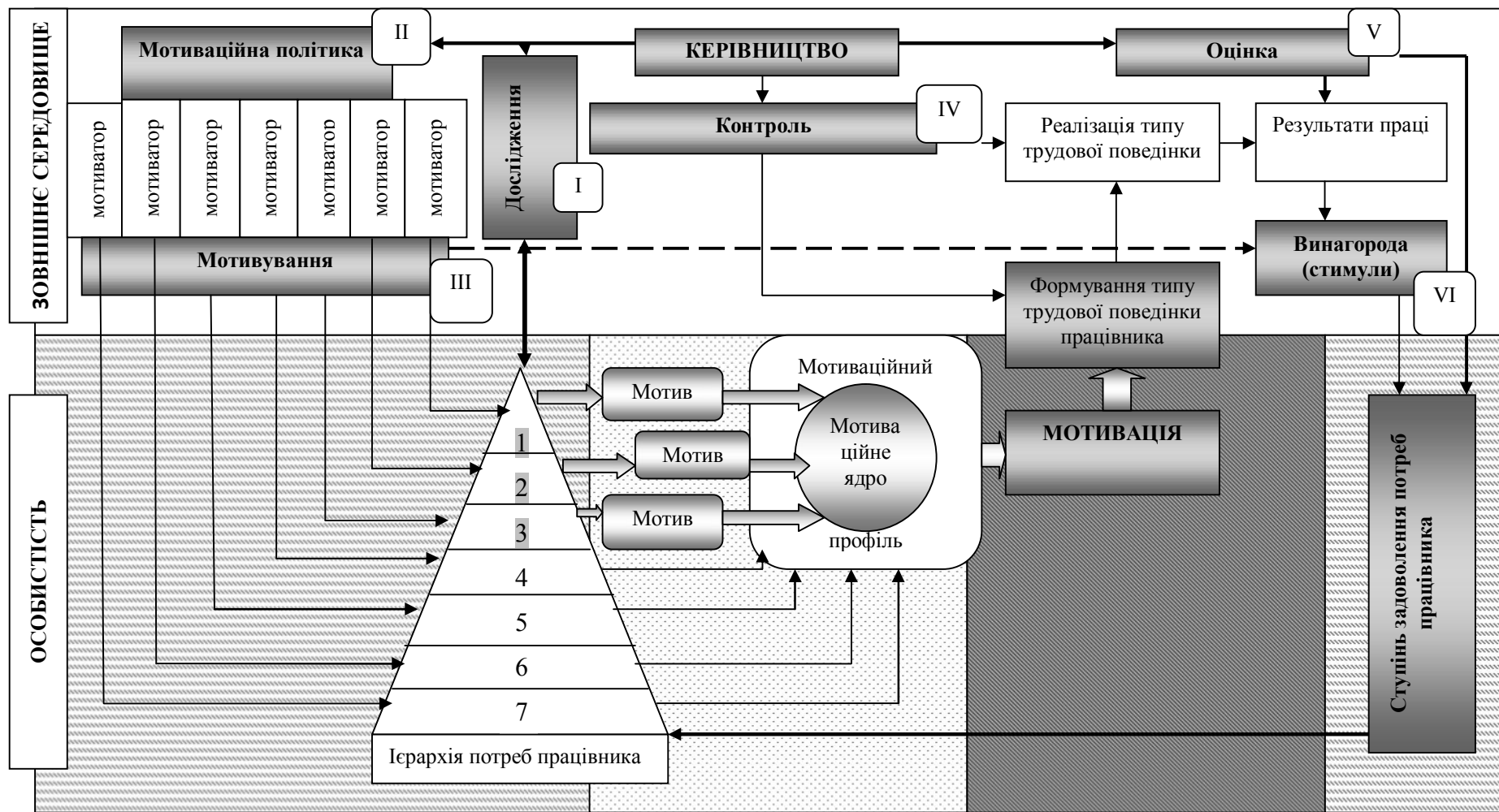


Рис. 1 – Поетапна схема побудови мотиваційної політики підприємства з урахуванням особливостей формування мотивації трудової поведінки працівника

Етапи побудови мотиваційної політики підприємства, зображені на мал.1: I етап - проведення професійних соціологічних та психологічних досліджень з метою визначення ієрархії потреб кожного працівника, задля уникнення не виправданих трат на ті мотиватори, які не досягнуть мотиваційного резонансу; II етап - концентрація зусиль керівників та HR-менеджерів на розробці відповідних мотиваційному профілю працівника мотиваційних заходів (мотиваторів); III етап – розробка мотиваційної тактики, що супроводжується призначенням конкретних осіб, вибором часу, методів, інструментів і ресурсів мотиваційного впливу; IV етап - спостереження за реакцією працівника на певні мотиватори, процесом формування та реалізації (втілення) трудової поведінки працівника, визначення ступеню досягнутого мотиваційного резонансу, всебічна підтримка позитивного мотивуючого робочого середовища, попередження виникнення можливих демотивуючих факторів; V етап – оцінка результатів трудової поведінки працівника (ключові показники ефективності та рівень задоволення потреб працівника, ступінь досягнення цілей підприємства); VI – додаткове матеріальне стимулювання для подальшої лояльності працівника.

Для формування ефективної трудової поведінки працівників ідеальною можна вважати ситуацію, при якій потреби працівника, відображені в мотиваційно-ціннісній структурі особистості, будуть задоволені. Це стає можливим за умови, якщо особисті потреби і цінності співробітників співпадуть з цілями-цінностями підприємства, а мотиваційна політика підприємства сприятиме задоволенню всіх рівнів потреб працівника, його гармонійному (дух, душа, тіло) розвитку.

Останнім часом все більше науковців [15, 16] зазначають, що для забезпечення якнайбільшої соціально-економічної ефективності та найповнішої реалізації людського потенціалу модель праці, реальна трудова практика повинні відповідати принципу соціокультурної ідентичності. Для України це означає наближення до православної моделі праці. Враховуючи це та спираючись на принципи та умови ефективності праці у православної моделі праці ми пропонуємо механізм формування ефективної трудової поведінки зображений на мал. 2 та у табл. 3.



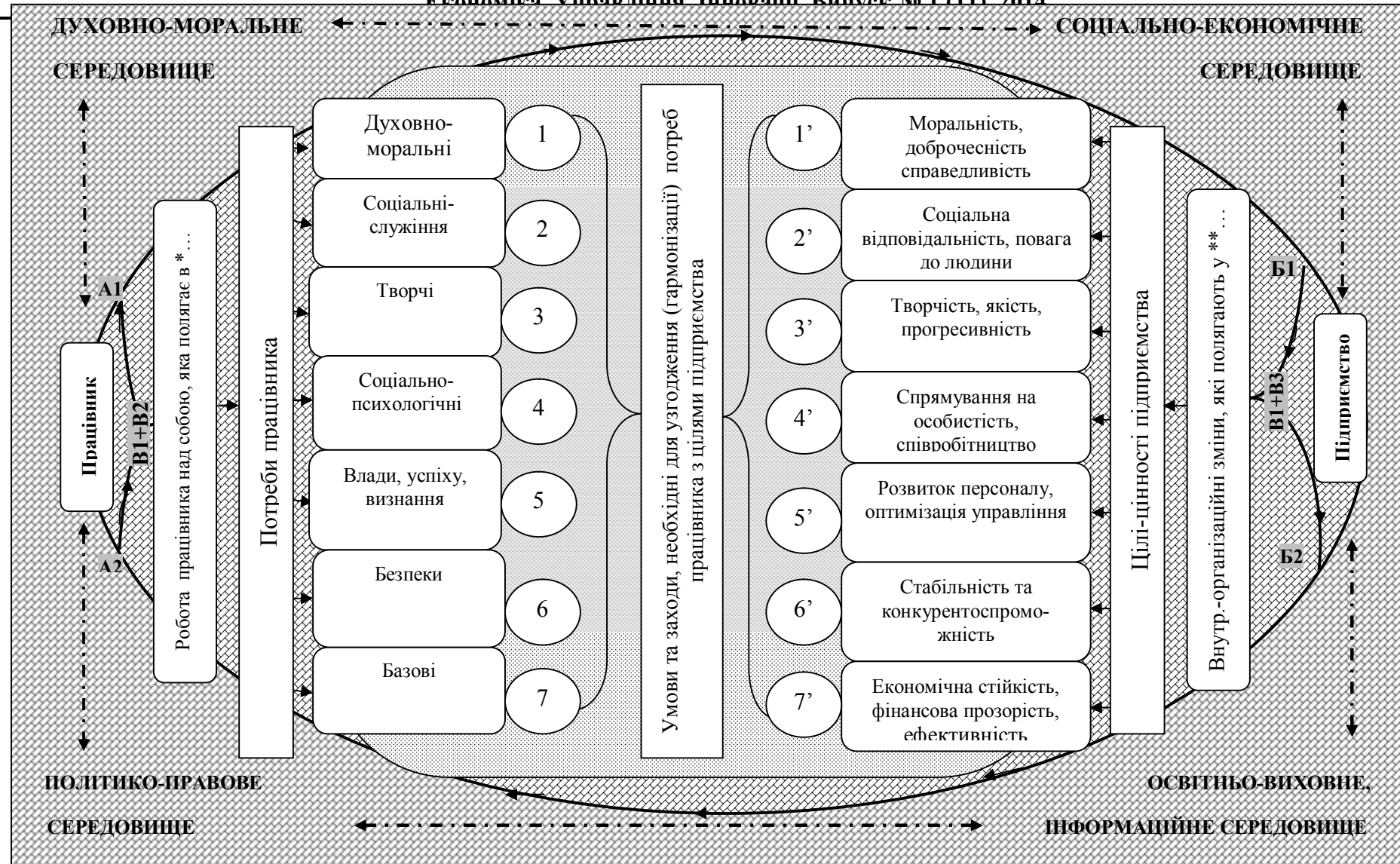


Рис. 2 - Механізм формування ефективної трудової поведінки через гармонізацію (узгодження, поєднання) потреб працівника з цілями організації

Представлений нами механізм включає в себе систему цілей-цінностей підприємства, яка розроблена автором виходячи з соціокультурного підходу, з урахуванням необхідності реалізації всіх груп потреб людини в організації та поза її межами. Цілісне застосування даного механізму в процесі трудової діяльності забезпечить ріст прямої та зворотної ефективності трудової поведінки працівників.

В свою чергу зазначені в табл. 3 заходи гармонізації задоволеності потреб працівника з досягненням цілей-цінностей підприємства (1'-7') в перспективі можуть скласти основу дієвої мотиваційної політики підприємства та сприяти створенню позитивного мотиваційного середовища, забезпечити підвищення ЕТПП за рахунок досягнення мотиваційного резонансу та запобігти проявам демотивації у працівників.

Таблиця 3

Пояснення процесів, умов та основних мотиваційних і організаційних заходів (зображених на мал. 2), які необхідні для формування ефективної трудової поведінки, УП – умовні позначення

| У<br>П | Пояснення  |
|--------|--|
| 1      | 2  |
| *      | Виникнення бажання змінити розуміння сенсу праці, ставлення до неї → прийняття змін, готовність до участі у змінах → внутрішня духовно-моральна праця, самовдосконалення → побудова ієрархії потреб, що відповідає принципу соціокультурної ідентичності → зміна трудової поведінки  |
| **     | Зміна свідомості керівного апарату → зміна філософії управління → побудова ієрархії цілей-цінностей підприємства, з урахуванням потреб працівника, що відповідають принципу соціокультурної ідентичності → донесення до персоналу необхідної інформації щодо змін в організаційній культурі та в управлінні → допомога персоналу у переосмисленні існуючих поглядів, установок, ціннісних орієнтацій, норм поведінки (бесіди, зібрання, навчання) → прийняття ряду відповідних нормативних документів → зміни у системі мотивації та підготовки кадрів |
| A1     | Вплив працівника на здійснення змін у системах макро- (держава), мезо- (галузь) та мікрорівня (підприємство, об'єднання)   |
| A2     | Вплив змін на макро- (держава), мезо-(галузь) та мікрорівнях (підприємство, об'єднання) на зміну свідомості та поведінки працівника  |
| B1     | Вплив змін на макро- (держава), мезо-(галузь) та нанорівнях (кожний окремий працівник) на зміну свідомості та поведінки керівного апарату підприємства та внутрішньо-організаційні, інституціональні зміни на підприємстві   |
| B2     | Вплив змін на мікрорівні (підприємство, об'єднання) на зміну свідомості та поведінки працівника, на функціонування галузей та соціально-економічної системи (країни) вцілому   |

|    |  |
|----|--|
| B1 | Сприяння зовнішнього (духовно-морального, соціально-економічного, освітньо-виховного, інформаційного та політико-правового) середовища змінам, що повинні відбутися у свідомості працівника / управлінської еліти  |
| B2 | Усвідомлення керівним апаратом підприємства необхідності змін та бажання змінитися (визнання власних помилок)  |
| B3 | Усвідомлення працівником необхідності змін та бажання змінитися (визнання власних помилок)   |
| 1  | <b>Умови:</b> слідування правилам духовно-морального життя, в т.ч. через якісну повсякденну трудову діяльність; ретельне виконання формальних чи неформальних соціальних та трудових обов'язків (працьовитість, вірність, чесність, порядність)  |
| 1' | <b>Заходи:</b> ведення господарської діяльності на підприємстві у відповідності до принципу духовно-морального співвіднесення [12, с. 32]; дотримання принципу довіри та чесності з партнерами, клієнтами та співробітниками; прищеплення співробітникам відчуття господаря, відповідальності та ініціативності; достатня забезпеченість ресурсами та матеріалами для роботи належної якості   |
| 2  | <b>Умови:</b> схильність людини поводити себе у відповідності до інтересів суспільства, загальної справи, інколи нехтуючи своїми власними інтересами; уміти забезпечувати комфорт, підбадьорювати інших людей, співпереживати і надавати їм реальної допомоги у подоланні труднощів, проявляти терпіння, повагу до інших   |
| 2' | <b>Заходи:</b> дотримання принципів соціальної відповідальності; забезпечення стабільності, рівноваги, цілісності та конкурентоздатності організації в мінливих умовах ринкового середовища; створення нових робочих місць і культури виробництва, що зберігає навколишнє середовище; реалізація соціально спрямованих проектів; виховання колективного духу на основі причетності, патріотизму, поєднання старих та нових традицій              |
| 3  | <b>Умови:</b> відкритість новим ідеям, постійний рух вперед, ріст, орієнтація на інноваційні зміни для досягнення найефективнішого результату; постійний розвиток професійних та особистісних якостей, прагнення до вирішення складних професійних завдань з метою саморозвитку, накопичення знань та досвіду  |
| 3' | <b>Заходи:</b> впровадження моделі духовно-морального інтелектуального управління; формування потужного кадрового потенціалу; забезпечення інтелектуалізації капіталу організації; забезпечення умов, необхідних для розвитку творчого потенціалу працівників (навчання, виховання, просвітництво, спрямування, перепідготовка і т.п.); підвищення рівня задоволеності і зацікавленості в роботі, усунення монотонності та беззмістовності праці |
| 4  | <b>Умови:</b> уміння створювати довірливу атмосферу у колективі, вміння встановлювати довгострокові партнерські взаємовідносини з іншими людьми та швидко адаптуватися до змін   |
| 4' | <b>Заходи:</b> оздоровлення морально-психологічного клімату в колективі; формування духовно-моральної організаційної культури (культури співробітництва); створення єдиного інформаційного простору; з'ясування морально-психологічних проблем та труднощів співробітників; частий контакт між персоналом та керівництвом, власний приклад керівництва   |
| 5  | <b>Умови:</b> прояв ініціативи в прийнятті рішень; вміння нести відповідність за особисто прийнятті рішення  |
| 5' | <b>Заходи:</b> оптимізація системи управління; делегування повноважень, залучення до прийняття рішень; планування кар'єрного розвитку; заохочення почесними званнями, відзнаками, грамотами, нагородами  |
| 6  | <b>Умови:</b> дисциплінованість, старанність, надійність працівника  |
| 6' | <b>Заходи:</b> забезпечення високого рівня охорони праці; гарантія зайнятості, повний соціальний пакет; оптимальний режим праці та відпочинку; постійне оновлення  |

|    |   |
|----|---|
|    | устаткування, впровадження інноваційних технологій управління та виробництва, що полегшують та удосконалюють працю  |
| 7  | <b>Умови:</b> бажання досягти матеріального благополуччя, справедливої оплати праці, гідного рівня життя, та задоволення базових людських потреб через трудову діяльність; працьовитість, цілеспрямованість |
| 7' | <b>Заходи:</b> гідна та справедлива оплата праці; впровадження гнучких та сучасних методів додаткового матеріального заохочення праці; можливість пільгового користування соціально-побутовими благами      |

Також необхідно зазначити, що поведінка людини, в тому числі і трудова, регулюється не лише її потребами, але і потребами та інтересами близьких їй людей, її зовнішнім оточенням, суспільством, у відповідності з діючими формальними та неформальними нормами, стандартами і переважаючими стереотипами якого людина може діяти не тільки не залежно від власних потреб, але і всупереч їм. Тому на формування ефективної трудової поведінки працівника, як і на визначення цілей-цінностей підприємства вирішальний вплив чинить зовнішнє соціально-економічне, політико-правове, духовно-моральне, освітньо-виховне та інформаційне середовище, в якому живе та працює людина. І лише духовно здорове, соціально забезпечене суспільство може ззовні сприяти змінам, що повинні відбутися у свідомості працівника та управлінської еліти.

**Висновки.** Цілісне застосування запропонованого автором механізму формування ефективної трудової поведінки та врахування всіх рекомендацій в поетапній побудові мотиваційної політики підприємства дасть можливість підприємству досягти істотних конкурентних переваг на ринку, а також підвищити рівень якості трудового життя працівників.

### Список використаної літератури

1. Adams J. Stacy Inequity in Social Exchanges in Berkowitz, ed. *Advances in Social Psychology* / J. Stacy Adams. - NY: Academic Press, 1965. – 300 p.
2. Herzberg F.I. One more time: How do you motivate employees? / F.I. Herzberg // *Harvard Business Review*. – 1987. - Vol. 65, Issue 5. - P. 109-120

3. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation / A. H. Maslow // Psychological Review. - 1943. - №50. – P. 370-396.
4. Vroom Victor H., Work and Motivation / Victor H. Vroom. - New York : John Wiley & Sons, 1964. – 102 p.
5. Доронина М.С. Управление мотивацией : науч. изд. / М.С.Доронина, Е.Г.Наумик, О.В.Соловьев. - Х. : ХНЭУ, 2006. - 238с.
6. Компанієць В.В. Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. Частина I. Розвиток соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. Духовно-моральна соціально-економічна система: монографія / В.В. Компанієць. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – 296 с.
7. Кочеткова А.И. Социокультурные характеристики современного молодого российского работника / А.И. Кочеткова // Сорокинские чтения «Будущее России стратегии развития» декабрь 2005 г. – М.: Альфа-М, 2005. С. 35-38
8. Кулькова И.А. Управление трудовым поведением как фактор усиления трудовой мотивации: автореферат диссертации на соискание ученой степени д.э.н.: спец. 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда) / И.А. Кулькова. – Ижевск, 2009. - 47 с.
9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 1992. 360 с.
10. Научно-производственное объединение «МИР» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://mir-omsk.ru/>
11. Продуктивність праці в Україні. Інформаційне агентство УНІАН [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://economics.unian.net/>
12. Слинкова О.К. Мотивационное управление персоналом: методические и прикладные аспекты : монография / О. К. Слинкова. - Братск : БрГУ, 2005. - 193 с.

13. Сулакшин С.С. Количественная теория цивилизационного генезиса и локальных цивилизаций / С.С. Сулакшин . - М.: Научный эксперт, 2013. — 176 с.
14. Шаталова, Н. И. Деформации трудового поведения работника / Н.И.Шаталова // СОЦИС.- 2000.- №7.- С.26-33
15. Шестопалова О.Н. Экономические стереотипы и трудовое поведение молодежи / О.Н.Шестопалова // Гуманитарное образование в современном Российском вузе: материалы научно-практической конференции. – Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ-УПИ, 2006. – С. 264-265
16. Шредер Герман А. Руководить сообразно ситуации / Герман А. Шредер. - М.: СП «Интерексперт», 1994. – 160 с.

#### **ПОЛЕВАЯ В. В. МОТИВАЦИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВОГО ПОВЕДЕНИЯ РАБОТНИКОВ**

*В статье выделены основные причины формирования низкоэффективного трудового поведения работников; усовершенствован понятийный аппарат мотивационных категорий; поэтапно рассмотрен процесс построения мотивационной политики на предприятии; предложен механизм формирования эффективного трудового поведения работников с учетом принципа социокультурной идентичности.*

**Ключевые слова:** мотивация, мотивационная политика, трудовое поведение, механизм, социокультурная идентичность.

#### **POLIOVA V.V. MOTIVATION AS A FACTOR OF INCREASE OF EFFICIENCY OF WORKER'S LABOUR BEHAVIOUR**

*In article the main reasons for formation of low effective worker's labor behavior are allocated; the conceptual framework of motivational categories is improved; process of step by step creation of motivational policy at the enterprise is considered; the mechanism of formation effective labor behavior of taking into account the principle of sociocultural identity is offered.*

**Keywords: motivation, motivational policy, labor behavior, mechanism, sociocultural identity.**