

# ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ПОНЯТЬ «МОТИВАЦІЯ» ТА «МОТИВУВАННЯ» У СИСТЕМІ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

© 2015 КУЗЬМІН О. Є., БОДАРЕЦЬКА О. М.

УДК 331.101.3:65.012.4

**Кузьмін О. Є., Бодарецька О. М. Взаємозв'язок понять «мотивація» та «мотивування» у системі мотивування персоналу підприємств**

Метою статті є обґрунтування взаємозв'язку понять «мотивація» та «мотивування» у системі мотивування персоналу підприємств на задачі уточнення їхнього змісту. Обґрунтовано основні підходи до трактування поняття «мотивування»: як те, що пов'язане із потребами, особистими цілями, мотивами і цінностями людини та мотивує її до діяльності; як динамічний процес впливу на людину шляхом використання різноманітних рушійних сил з метою спонукання до дій. Розглянуто підходи до трактування поняття «мотив» як вихідної бази формування поняття «мотивування» з економічної та психологічної точок зору. Обґрунтовано практичну відсутність дискусійності у трактуванні цього поняття. Доведено, що мотив фактично передує активній діяльності, метою якої є задоволення потреб працівника. На прикладах показано здебільшого ототожнення понять мотивації та мотивування як у літературі, так і в словникових виданнях. Поняття мотивації та мотивування також розглянуто з позиції кримінального права. Здійснено морфологічний аналіз економічних понять із закінченнями -ня. За результатами цього розвинуто понятійно-термінологічний апарат у сфері мотивування персоналу, зокрема, уточнено сутність понять «мотивація» та «мотивування», обґрунтовано їхню нетотожність та розкрито взаємозв'язок між ними, що дає змогу розв'язати низку термінологічно-наукових проблем мотиваційної сфери суб'єктів господарювання. Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку повинні полягати в розвитку типології видів як мотивації, так і мотивування.

**Ключові слова:** мотив, мотивація, мотивування, персонал, поняття.

**Табл.:** 1. **Бібл.:** 26.

**Кузьмін Олег Євгенович** – доктор економічних наук, професор, директор Інституту економіки і менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

**E-mail:** okuzmin@lp.edu.ua

**Бодарецька Ольга Миколаївна** – завідувачка Навчально-консультаційного центру, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

**E-mail:** politehnmnk@rambler.ru

УДК 331.101.3:65.012.4

UDC 331.101.3:65.012.4

**Кузьмін О. Є., Бодарецька О. М. Взаємозв'язок понять «мотивація» і «мотивування» в системі мотивування персоналу підприємств**  
Целью статьи является обоснование взаимосвязи понятий «мотивация» и «мотивирование» в системе мотивирования персонала предприятий на основе уточнения их содержания. Обоснованы основные подходы к трактовке понятия «мотивирование»: как то, что связано с потребностями, личными целями, мотивами и ценностями человека и мотивирует его к деятельности; как динамический процесс воздействия на человека путем использования различных движущих сил с целью побуждения к действиям. Рассмотрены подходы к трактовке понятия «мотив» как исходной базы формирования понятия «мотивирование» с экономической и психологической точек зрения. Обосновано практическое отсутствие дискуссионности в трактовке этого понятия. Доказано, что мотив фактически предшествует активной деятельности, целью которой является удовлетворение потребностей работника. На примерах показано отождествление понятий мотивации и мотивирования как в литературе, так и в словарных изданиях. Понятия мотивации и мотивирования также рассмотрены с позиции уголовного права. Осуществлен морфологический анализ экономических понятий с окончаниями -ние. По результатам этого развит понятийно-терминологический аппарат в сфере мотивации персонала, в частности, уточнена сущность понятий «мотивация» и «мотивирование» и раскрыта взаимосвязь между ними, что позволяет решить ряд терминологическо-научных проблем мотивационной сферы субъектов хозяйствования. Перспективы дальнейших исследований в этом направлении должны заключаться в развитии типологии видов как мотивирования, так и мотивации.

**Ключевые слова:** мотив, мотивация, мотивирование, персонал, понятие.

**Табл.:** 1. **Библ.:** 26.

**Кузьмин Олег Евгеньевич** – доктор экономических наук, профессор, директор Института экономики и менеджмента, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

**E-mail:** okuzmin@lp.edu.ua

**Бодарецька Ольга Николаївна** – заведуюча Учебно-консультаційним центром, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

**E-mail:** politehnmnk@rambler.ru

**Kuzmin O. Ye., Bodaretska O. M. Relationship Between the Concepts of «Motivation» and «Motivating» in the System of Motivating the Staff of Enterprises**

The article is aimed at substantiation of relationship between the concepts of «motivation» and «motivating» in the system of motivating the staff of enterprises, on the basis of refining their content. The basic approaches to the concept of «motivating» are substantiated: as that, what relates to the needs, personal goals, motives and values of a human and motivates him to activity; as a dynamic process of influence on human by means of various driving forces to incite him to actions. Approaches to interpretation of the notion of «motive» as the source of forming the concept of «motivating» are considered from the economic and psychological points of view. Absence of discussion about interpretation of this concept in practice is reasoned. It has been proved that motive as a matter precedes the activity, which aims to meet certain needs of an employee. Identity of concepts of motivation and motivating, both in literature and in dictionary editions, is exemplified. The concepts of motivation and motivating have been also considered from the perspective of criminal law. A morphological analysis of economic concepts with the flexion -ня is carried out. According to the results, terminological definitions for the system of staff motivating has been elaborated, inter alia, specifying the nature of the concepts of «motivation» and «motivating» and disclosing the relationship between them, thus allowing to solve a number of terminological-scientific issues in the motivational sphere of business entities. Prospects of the further researches in this direction should base on an elaborated typology of both motivation and motivating.

**Key words:** motive, motivation, motivating, staff, concepts.

**Tabl.:** 1. **Bibl.:** 26.

**Kuzmin Oleh Ye.** – Doctor of Science (Economics), Professor, Director of the Institute of Economics and Management, National University «Lviv Polytechnic» (vul. Stepana Bandery, 12, Lviv, 79013, Ukraine)

**E-mail:** okuzmin@lp.edu.ua

**Bodaretska Olha M.** – Head of the Training and Consulting Center, National University «Lviv Polytechnic» (vul. Stepana Bandery, 12, Lviv, 79013, Ukraine)

**E-mail:** politehnmnk@rambler.ru

У ринкових умовах господарювання для досягнення успіху в конкурентній боротьбі підприємства повинні швидко адаптуватись до зміни чинників зовнішнього середовища, а також спрямовувати свої зусилля на вдосконалення пропонованої ринку продукції з метою якнайкращого задоволення потреб клієнтів. Досягнення цієї мети неможливе без участі людського чинника, який є визначальним для досягнення суб'єктом господарювання успіху функціонування. Разом з тим, щоб людський капітал забезпечував підприємству одержання очікуваного від нього результату, важливо використовувати дієві інструменти мотивування працівників.

Як свідчить вивчення теорії і практики, перед більшістю вітчизняних підприємств постає завдання кардинальної зміни системи мотивування. Очевидно, що такі заходи передбачають реалізацію низки складних завдань, адже вимагають поглибленої діагностики фактичних технологій мотивування та їх дієвості для того, щоб на основі цього запропонувати нову, більш ефективну систему, яка сприятиме досягненню бізнес-цілей підприємства, оптимізуватиме витрати на оплату праці, забезпечуватиме залучення у штат найкращих фахівців тощо. Теоретичне обґрунтування ключових понять цієї сфери – мотивації та мотивування – є одним із найважливіших завдань на шляху вдосконалення теоретико-прикладних рекомендацій щодо розвитку мотиваційних систем на підприємствах.

Значний внесок у формування і розвиток теоретико-прикладних положень сфери мотивування на підприємствах зробило чимало вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких варто виокремити праці М. Басакіна, Н. Булкина, О. Виноградової, Ю. Вінюка, М. Гришишин, Р. Гріфіна, Р. Дафта, В. Діденка, Г. Дмитренка, О. Єськова, Є. Ільїна, А. Кібанова, М. Коваленка, А. Колота, О. Кузьміна, С. Макаренка, Т. Максименко, Н. Малої, О. Мельник, К. Пілігрим, А. Полозової, І. Процик, В. Сладкевича, О. Чернушкіної, Е. Шарпатової, В. Яцурита багатьох інших. У працях цих та інших авторів розглянуто змістове наповнення сутності мотивування, охарактеризовано його структуру і послідовність, розкрито підходи до вибору методів мотивування залежно від типу керівників, висвітлено чинники, які впливають на результативність використання інструментів мотивування тощо. Попри це, низка важливих завдань із вказаної тематики досі не розв'язана. Зокрема, існуючі напрацювання, попри свою ґрунтовність, є дискусійними і суперечливими. Окремі поняття цієї сфери нерідко вживаються як взаємозамінні та розглядаються фрагментарно.

Метою статті є обґрунтування взаємозв'язку понять «мотивація» та «мотивування» у системі мотивування персоналу підприємств на засадах уточнення їхнього змісту.

Слід зауважити, що проблематика мотивування доволі ґрунтовно розглядається в різноманітних літературних джерелах з менеджменту, менеджменту персоналу, організування праці, управління трудовим потенціалом, економіки праці та соціально-трудова відносин тощо. Відтак, поняття «мотивування» у літературі також розглядається з різних позицій (табл. 1).

Загалом, можна констатувати, що не існує універсального трактування змісту поняття «мотивування». Найчастіше це поняття розглядається із двох боків. Перша група авторів (О. С. Віханський, І. І. Грузнов, Р. Л. Дафт, В. М. Діденко, В. А. Дятлов, О. Л. Єськов, М. А. Коваленко, А. М. Колот, С. С. Макаренко, Г. Є. Мошеш, Ю. В. Поканевич, В. П. Сладкевич, Л. Є. Сухомлін, В. В. Травін та ін.) його трактує як щось таке, що пов'язане з потребами, особистими цілями, мотивами і цінностями людини та мотивує її до діяльності. Представники другого підходу (М. І. Басаков, О. А. Бреусенко-Кузнецов, О. В. Винославська, А. П. Єгоршин, В. Л. Зликов, О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, І. П. Отенко, А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко, М. А. Полутова, А. І. Туякбаєва) розглядають мотивування з позиції впливу на людину шляхом використання різноманітних рушійних сил з метою спонукання до дій. Тобто фактично у другому випадку мотивування трактується як динамічний процес.

У будь-якому випадку, очевидно, що поняття «мотивування» походить від поняття «мотив». Відтак, для з'ясування сутності мотивування як економічної категорії розглянемо існуючі підходи до трактування поняття «мотив». Так, з позиції А. І. Туякбаєвої та М. А. Полутової [25, с. 70], мотив – це те, що викликає певні дії людини, її внутрішні і зовнішні рушійні сили. А. Кабанов [10, с. 6] зазначає, що мотивами можуть бути всі актуальні потреби працівника, зокрема достаток, досягнення, лідерство, умови праці, житлові умови, професійне навчання тощо. У роботі [6, с. 39] вказано, що мотив – це «предмет, засіб задоволення потреби». Як «внутрішні спонукання до дій людини, котра переслідує певні цілі, що формуються на основі потреб», мотиви трактує В. Ковальов [11, с. 36]. О. Є. Кузьмін та О. Г. Мельник [13, с. 405] мотив трактують як «внутрішньо усвідомлене спонукання до дій».

У психологічній теорії також існують ґрунтовні напрацювання щодо трактування сутності мотиву. Так, у роботі М. В. Гамезо та І. А. Домашенко [4, с. 108] це поняття трактується як «те, що спонукає людину до діяльності і надає їй діяльності осмисленості». З позиції Ю. Вінюка [2, с. 281], мотив – це «внутрішня, усвідомлена спонукка до активності». Р. С. Немов [18, с. 89] під мотивом розуміє «те, що належить самому суб'єкту поведінки, є його сталою особистісною властивістю, що зсередини спонукає до вчинення певних дій». Як внутрішнє усвідомлення спонукання мотив трактує Є. П. Ільїн [9, с. 51]. У роботі [19, с. 277] мотив трактується як «усвідомлена індивідом спонукка його дій та поведінки, осягнута через зіставлення предмета потреби (чи потягу, прагнення, бажання), емоційного або ефективного змісту переживання цієї потреби та очікуваного результату її задоволення».

В Академічному тлумачному словнику української мови [1, с. 810] поняття «мотив» трактується як «підстава, привід для якої-небудь дії, вчинку». Аналогічне визначення наведено у Публічному електронному словнику української мови [23]. У психологічному словнику [22, с. 219] мотив трактується як: «1) спонукання до діяльності, пов'язаної із задоволенням потреб суб'єкта; 2) пред-

## Трактування поняття «мотивування» у літературних джерелах

Літературні джерела	Сторінка	Трактування поняття «мотивування»
Басаков М. И. Управление персоналом : [конспект лекций] / М. И. Басаков. – Изд-е 4-е. – Ростов н/Д : Феникс, 2006. – 160 с.	с. 83	Зовнішнє або внутрішнє збудження людини до діяльності та засоби її ініціювання
Виханский О. С. Менеджмент : [учебник для экон. спец. вузов.] / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Высшая школа, 1994. – 224 с.	с. 133	Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності і надають цій діяльності спрямованість, зорієнтовану на досягнення певних цілей
Гріфін Р. Основи менеджменту : [підручник] / Р. Гріфін, В. Яцура / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. – Львів : БаК, 2001. – 624 с.	с. 354	Сукупність чинників, які зумовлюють поведінку людей
Дафт Р. Л. Менеджмент : [учебн. для вузов] / Р. Л. Дафт. – СПб. : Питер, 2000. – 211 с.	с. 16	Сили, що існують усередині людини або поза нею, які збуджують у ній ентузіазм і завзятість до виконання певних дій
Діденко В. М. Менеджмент : [підручник] / В. М. Діденко. – К. : Кондор, 2008. – 584 с.	с. 207	Причина, що спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети
Егоршин А. П. Управление персоналом : [учебн. для вузов]. – 3-е изд. – Н. Новгород : НИМБ, 2001. – 720 с.	с. 457	Процес спонукання людини до діяльності для досягнення цілей
Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : [підручник] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с.	с. 156	Вид управлінської діяльності, що забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації
Макаренко С. С. Формування мотивації досягнень в структурі мотиваційної сфери особистості вчителя / С. С. Макаренко // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. – 2013. – №1. – С. 314 – 323.	с. 315	Сукупність цілей, потреб і мотивів, які стимулюють людину прагнути до досягнення цілей у всіх сферах життєдіяльності і бути активною в їх досягненні
Менеджмент : [навч. посібн.] / Г. Є. Мошек, Ю. В. Поканевич, А. С. Соломко, А. В. Семенчук / За заг. ред. проф. Г. Є. Мошека. – К. : Кондор, 2009. – 392 с.	с. 117	Усвідомлена причина, підстава для якої дії чи вчинків людини
Мескон М. Основи менеджмента : [учеб. пособ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1994. – 702 с.	с. 360	Процес збудження себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації
Пилипенко А. А. Менеджмент : [підручник] / А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко, І. П. Отенко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 456 с.	с. 204	Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину, задають межі й форми діяльності, надають їй спрямованості, орієнтованої на досягнення визначених цілей
Самыгин С. И. Менеджмент персонала : [учеб. пособ.] / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – М. : Зевс, 1997. – 480 с.	с. 144	Функція управління, стимулювання окремого працівника або групи до дій, що призводять до досягнення цілей організації
Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах : [монография] / Н. В. Самоукина. – М. : Вершина, 2006. – 224 с.	с. 41	Процес збудження до діяльності, спрямований на формування мотивів трудової поведінки під впливом комплексу чинників
Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент : [курс лекций] / В. П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2001. – 168 с.	с. 4	Сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання зазначених дій
Травин В. В. Основы кадрового менеджмента : [учебник]. – 2-е изд. / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 1997. – 332 с.	с. 98	Сукупність об'єктивних і суб'єктивних чинників, які спонукають індивіда поводитися певним чином
Туякбаева А. И. Предпринимательская мотивация как частный случай трудовой мотивации / А. И. Туякбаева, М. А. Полотова // Вестник ЧитГУ. – 2012. – № 6 (85). – С. 70 – 75	с. 70	Процес спонукання людини до діяльності для досягнення цілей
Управление персоналом организации : [учебник] / Под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 512 с.	с. 367	Свідомий вибір людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) чинників
Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент : [учебник] / Э. А. Уткин. – М. : ЭКМОС, 1999. – 255 с.	с. 11	Стан особи, що характеризує ступінь активності та спрямованості дії людини в конкретній ситуації



метно спрямована активність певної сили; 3) усвідомлена причина, яка лежить в основі вибору дій та вчинків особистості».

Отже, за результатами вищенаведеного можна зробити висновок про відсутність дискусійності у трактуванні поняття «мотив», під яким загалом розуміють все те, що внутрішньо спонукає людину до дій та вчинків, або іншими словами – внутрішньо усвідомлене спонукання, яке лежить в основі вибору дій та вчинків особистості. Фактично поняття мотиву відповідає на запитання «Чому дію так?». Відтак, наведене трактування цього поняття відкриває шлях для визначення сутності спорідненого із ним іншого поняття «мотивування». Також слід звернути увагу на важливість розуміння мотиву як підстави (спонуки) і підґрунтя (сенсу) до професійної діяльності. Як слушно визначено в юридичній літературі, мотив є «обов'язковим чинником при здійсненні психічно нормальною особою своєї поведінки (як правомірної, так і неправомірної), діяльності, вчинку або діяння; їх безмотивність є нонсенсом» [12]. Окрім того, мотив фактично передує активній діяльності, метою якої є задоволення потреб працівника.

Слід звернути увагу і на те, що в літературі здебільшого ототожнюються поняття мотивації та мотивування, у т. ч. і в словникових виданнях. Зокрема, як синоніми ці поняття використовують у своїх працях А. Г. Мельник, О. М. Вовк, Н. М. Гайтина, М. В. Рибалка [17], Р. Гріфін та В. Яцура [5], В. Матюшкин [16], А. Кибанов [10], А. Полозова і Є. Горковенко [20] та чимало інших. Серед словникових видань поняття мотивації і мотивування ототожнюються у Всесвітньому словнику української мови [3] та Тлумачному словнику української мови [24].

Таким чином, на підставі вищенаведеного слід констатувати, що в літературі фактично і мотивацію трактують з двох позицій (як і мотивування): 1) як щось таке, що пов'язане із потребами, особистими цілями, мотивами та цінностями людини і мотивує її до діяльності; 2) з позиції впливу на людину шляхом використання різноманітних рушійних сил з метою спонукання до дій.

В аналізованому аспекті цікавими є напрацювання теоретиків і практиків юридичного спрямування [7; 12; 14]. Фахівцями-криміналістами, зокрема, обґрунтовано, що поняття мотивації є значно ширшим за поняття мотиву і включає, окрім нього, також цінності, потреби, інтереси, емоції, прагнення, ідеали тощо, тобто усю сукупність психологічних параметрів, які мотивують людину. Причому, мова йде не тільки про т. зв. узагальнену характеристику таких психологічних параметрів, але й усвідомлення їх людиною і заохочення на цій основі до конкретної діяльності та вчинків.

Для уточнення понятійного апарату за проблемою слід також розглянути економічні поняття із закінченнями -ння. Це важливо для уточнення змісту поняття «мотивування». Так, згідно з Фінансово-економічним словником [8] поняття «ліцензування» означає «видавання дозволів (ліцензій) на право проведення певних операцій» [8, с. 320]; поняття «нарощення» – «процес збільшення

суми грошей внаслідок приєднання процентів до початкової суми» [8, с. 352]; поняття «оподаткування» – «узаконене державою обкладання податками юридичних осіб і громадян» [8, с. 386]. У роботі О. Кузьміна та О. Мельник під поняттям «бюджетування» розуміють «процес розроблення бюджету організації» [13, с. 399], під поняттям «контролювання» – «вид управлінської діяльності, що передбачає оцінювання рівня виконання завдань та досягнення цілей, виявлення відхилень, збоїв, недоліків та причин їх виникнення з метою уникнення нагромадження та повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем тощо» [13, с. 403]; під поняттям «організаційне проектування» – «процес розроблення організаційної структури управління організацією, який здійснюється зверху донизу і включає низку етапів» [13, с. 406]. Таким чином, у всіх вищенаведених випадках економічні поняття із закінченнями -ння фактично розглядаються з позиції процесу.

Результати вищенаведеного дають змогу розмежувати поняття «мотивації» та «мотивування». Враховуючи обґрунтовані вище два підходи до трактування кожного з них, поняття «мотивація» слід розглядати з позиції представників першої групи, а поняття «мотивування» – відповідно з позиції представників іншої групи (тобто з позиції процесного впливу). Відтак, мотивацію доцільно трактувати як результат процесу мотивування, який визначає мотивованість на досягнення особистих цілей та цілей організації. У свою чергу, формування мотивації здійснюється шляхом мотивування, яке з позиції менеджменту доцільно розглядати як конкретний вид управлінської діяльності, що обґрунтовано у роботі О. Кузьміна та О. Мельник [13, с. 156]. Мотивування слід трактувати як процес, що полягає не тільки в актуалізації психологічних параметрів працівника (потреби, інтереси, мотиви, цінності, поведінка, емоції, прагнення, ідеали тощо), але й в усвідомленні таких психологічних параметрів, формуванні на основі цього цілей, обрання способів їхнього досягнення, прогнозування можливих наслідків обрання тієї чи іншої альтернативи поведінки тощо. Таким чином, під мотивуванням слід розуміти вид управлінської діяльності, що передбачає формування мотивації себе та інших працівників на досягнення особистих цілей та цілей організації.

З урахуванням вищенаведеного слід зауважити, що окремі визначення не підпадають ні під поняття «мотивування», ні під поняття «мотивація». Зокрема, не до кінця вірним є трактування поняття «мотивування» А. Кибановим [10, с. 5], під яким він розуміє «результат індивідуально орієнтованого стимулювання праці персоналу». Очевидно, що у цьому випадку автор відштовхується виключно від зовнішніх спонукальних мотивів, тим самим проігнорований так званий внутрішній бік мотивування. Надто загальним і без чітких меж можна вважати трактування цього поняття також Н. Т. Малою, під яким вона розуміє «динамічний процес внутрішнього психологічного і фізіологічного управління працівника, який містить його ініціативу, організування діяльності, підтримку та спрямований на досягнення особистих цілей і цілей організації» [15, с. 257]. Аналогічні висновки

можна зробити і щодо трактування поняття «мотивування» у роботі А. Я. Кибанова [26, с. 367], під яким автор розуміє «свідомий вибір людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) чинників».

Дискусійним слід вважати трактування поняття «мотивування» також Н. Полянським, згідно з яким під цим поняттям слід розуміти «преміювання співробітників за виконання і перевиконання установлених техніко-економічних показників у роботі за визначений період часу» [21, с. 5]. Очевидно, що мотивування в жодному випадку не обмежується виключно преміюванням.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, за результатами дослідження розвинуто понятійно-термінологічний апарат у сфері мотивування персоналу, зокрема, уточнено сутність понять «мотивація» та «мотивування», обґрунтовано їхню нетотожність та розкрито взаємозв'язок між ними. Під поняттям «мотивування» запропоновано розуміти вид управлінської діяльності, що передбачає формування мотивації себе та інших працівників на досягнення особистих цілей та цілей організації. У свою чергу, обґрунтовано доцільність трактування мотивації як результату процесу мотивування, який визначає мотивованість на досягнення таких цілей. Одержані результати дають змогу розв'язати низку термінологічно-наукових проблем мотиваційної сфери суб'єктів господарювання. Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку полягають у розвитку типології видів як мотивації, так і мотивування. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Академічний тлумачний словник української мови : в 11 т. / АН УРСР. Інститут мовознавства ; за ред. І. К. Білодіда. – К. : Наукова думка, 1970 – 1980. – Т. 4. – С. 810.
2. **Вінтюк Ю.** Обґрунтована класифікація мотивів: труднощі створення та шляхи їхнього подолання / Ю. Вінтюк // Вісник Львівського університету. Серія «Філософські науки». – 2008. – Вип. 11. – С. 278 – 287.
3. Всесвітній словник української мови [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.worldwidedictionary.org/мотивація>
4. **Гамезо М. В.** Атлас по психології: [інформ.-метод. посібник до курсу «Психологія человека»] / М. В. Гамезо, И. А. Домашенко. – 2. изд., доп. и испр. – М. : Изд-во Рос. пед. агентства, 1998. – 272 с.
5. **Гріфін Р.** Основи менеджменту : [підручник] / Р. Гріфін, В. Яцура / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів : БаК, 2001. – 624 с.
6. **Дмитренко Г. А.** Мотивация и оценка персонала : [учеб. пособие] / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарпатова, Т. М. Максименко. – К. : МАУП, 2002. – 248 с.
7. **Журавлев А. Л.** Психологические факторы коррупции / А. Л. Журавлев, А. В. Юревич // Прикладная юридическая психология. – 2012. – № 1. – С. 8 – 21.
8. **Загородній А. Г.** Фінансово-економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 714 с.
9. **Ильин Е. П.** Мотивация и мотивы : [учеб. пособие] / Е. П. Ильин. – СПб. : Изд-во «Питер», 2000. – 512 с.

**10. Кибанов А.** Мотивация и стимулирование персонала: взаимосвязь понятий / А. Кибанов // Кадровик. – 2008. – № 6. – С. 4 – 6.

**11. Ковалев В. И.** К проблеме мотивов / В. И. Ковалев // Психологический журнал. – 1981. – Т. 2, № 1. – С. 29 – 44.

**12. Кримінальне право.** Загальна частина : [мультимед. навч. посіб.] / А. В. Савченко, Е. М. Кісілюк, О. В. Процюк та ін. [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://www.naiu.kiev.ua/books/mnp\\_krum\\_pravo\\_zag/Files/Lekc/T9/T9\\_P8.html](http://www.naiu.kiev.ua/books/mnp_krum_pravo_zag/Files/Lekc/T9/T9_P8.html)

**13. Кузьмін О. Є.** Основи менеджменту : [підручник] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с.

**14. Лаврухин С. В.** Криминалистическая концепция поведения преступника / С. В. Лаврухин // Государство и право. – 2004. – № 6. – С. 58 – 65.

**15. Мала Н. Т.** Дослідження мотиваційної моделі поведінки керівника: методичні підходи / Н. Т. Мала // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». – 2006. – № 552. – С. 255 – 259.

**16. Матюшкин В.** Мотивация потребления и мотивирование потребителя / В. Матюшкин // Реклама и жизнь. – 2003. – № 1. – С. 13 – 15.

**17. Мельник Л. Г.** Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду / Л. Г. Мельник, О. М. Вовк, Н. М. Гайтина, М. В. Рибалка // Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». – 2012. – № 4. – С. 55 – 63.

**18. Немов Р. С.** Психология : [учебн. для студ. высш. пед. учеб. заведений] : в 3 кн. / Р. С. Немов. – 4-е изд. – М. : Владос: ИМПЭ, 2001. – 288 с.

**19. Основи психології :** [підруч. для студ. вищ. закл. освіти] / [О. В. Киричук, В. А. Роменець, Т. С. Кириленко та ін.] ; за заг. ред. О. В. Киричук, В. А. Роменець. – 4-е вид., стер. – К. : Либідь, 1999. – 631 с.

**20. Полозова А. Н.** Процессы мотивации и стимулирования труда: взаимосвязи и природа отличий / А. Н. Полозова, Е. В. Горковенко [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=15&page=1>.

**21. Полянський Н.** Мотивация персонала на промышленных предприятиях / Н. Полянський // Менеджер по персоналу. – 2007. – № 2. – С. 4 – 9.

**22. Психология.** Словарь / Под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. – М. : Политиздат, 1990. – 494 с.

**23. Публічний електронний словник української мови** [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrlit.org/slovnuk/%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2>

**24. Тлумачний словник української мови** [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://uktdic.appspot.com/?q=мотивація>

**25. Туякбаева А. И.** Предпринимательская мотивация как частный случай трудовой мотивации / А. И. Туякбаева, М. А. Полутова // Вестник ЧитГУ. – 2012. – № 6 (85). – С. 70 – 75.

**26. Управление персоналом организации :** [учебник] / Под. ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 512 с.

## REFERENCES

*Akademichnyi tлумачnyi slovnyk ukrainskoi movy* [Academic Dictionary of Ukrainian language]. Kyiv: Naukova dumka, 1970 – 1980.

Dmitrenko, G. A., Sharapatova, E. A., and Maksimenko, T. M. *Motivatsiia i otsenka personala* [Motivation and evaluation of personnel]. Kyiv: MAUP, 2002.

Gamezo, M. V., and Domashenko, I. A. *Atlas po psikhologii* [Atlas of psychology]. Moscow: Izd-vo Ros. ped. agentstva, 1998.

Hrifin, R., and Yatsura, V. *Osnovy menezhmentu* [Fundamentals of Management]. Lviv: BaK, 2001.

- Ilin, E. P. *Motivatsiia i motivy* [Motivation and motives]. St. Petersburg: Piter, 2000.
- Kibanov, A. "Motivatsiia i stimulirovaniie personala: vzaimosviaz poniatii" [Personnel motivation: the relationship of concepts]. *Kadrovik*, no. 6 (2008): 4-6.
- Kovalev, V. I. "K probleme motivov" [On the problem of motivation]. *Psikhologicheskii zhurnal*, vol. 2, no. 1 (1981): 29-44.
- Kuzmin, O. Ye., and Melnyk, O. H. *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of Management]. Kyiv: Akademvydav, 2003.
- Kyrychuk, O. V. et al. *Osnovy psykhologii* [Psychology]. Kyiv: Lybid, 1999.
- Lavrukhin, S. V. "Kriminalisticheskaia kontseptsiiia povedeniia prestupnika" [Forensic concept of criminal behavior]. *Gosudarstvo i pravo*, no. 6 (2004): 58-65.
- Mala, N. T. "Doslidzhennia motyvatsiinoi modeli povedinky kerivnyka: metodychni pidkhody" [Research motivational leader behaviors: Methodological approaches]. *Visnyk NU «Lvivska politekhnikha». Seriiia «Lohistyka»*, no. 552 (2006): 255-259.
- Matiushkin, V. "Motivatsiia potrebleniia i motivirovanie potrebitelia" [Motivation and motivating consumer consumption]. *Reklama i zhizn*, no. 1 (2003): 13-15.
- Melnyk, L. H. et al. "Udoskonalennia metodiv motyvatsii pratsivnykiv na pidpriemstvakh Ukrainy z urakhuvanniam mizhnarodnoho dosvidu" [Improved methods of employee motivation in the Ukraine on international experience]. *Visnyk SumDU. Seriiia «Ekonomika»*, no. 4 (2012): 55-63.
- Nemov, R. S. *Psikhologija* [Psychology]. Moscow: Vldos; IMPE, 2001.
- Polozova, A. N., and Gorkovenko, E. V. "Protsessy motivatsii i stimulirovaniia truda: vzaimosviaz i priroda otlichy" [Processes of motivation and stimulation of work: the nature of the relationship and differences]. <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=15&page=15>
- Polianskiy, N. "Motivatsiia personala na promyshlennykh predpriatiiakh" [Motivation of staff in the industry]. *Menedzher po personalu*, no. 2 (2007): 4-9.
- Psikhologija. Slovar* [Psychology. Dictionary]. Moscow: Politizdat, 1990.
- "Publichnyi elektronnyi slovnyk ukrainskoi movy" [Public electronic dictionary Ukrainian language]. <http://ukrlit.org/slovyk/k/%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2>
- Savchenko, A. V. et al. "Kryminalne pravo. Zahalna chastyna" [Criminal law. Chapeau]. [http://www.naiu.kiev.ua/books/mnp\\_krum\\_pravo\\_zag/Files/>Lec/T9/T9\\_P8.html](http://www.naiu.kiev.ua/books/mnp_krum_pravo_zag/Files/>Lec/T9/T9_P8.html)
- "Tlumachnyi slovnyk ukrainskoi movy" [Dictionary of Ukrainian language]. <https://uktdic.appspot.com/?q=мотивація>
- Tuakbaeva, A. I., and Polutova, M. A. "Predprinimatelskaia motivatsiia kak chastnyy sluchay trudovoy motivatsii" [Entrepreneurial motivation as a special case of motivation]. *Vestnik ChitGU*, no. 6 (85) (2012): 70-75.
- Upravlenie personalom organizatsii* [Personnel management of the organization]. Moscow: INFRA-M, 1997.
- Vintiuk, Yu. "Obgruntovana klasyfikatsiia motyviv: trudnoshchi stvorennia ta shliakhy ikhnyoho podolannia" [Reasonable classification motifs create difficulties and ways to overcome them]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriiia «Filosofski nauky»*, no. 11 (2008): 278-287.
- "Vsesvitnii slovnyk ukrainskoi movy" [World Dictionary Ukrainian language]. <http://uk.worldwidedictionary.org/мотивація>
- Zhuravlev, A. L., and Yurevich, A. V. "Psikhologicheskie faktory korruptsii" [Psychological factors of corruption]. *Prikladnaia iuridicheskaia psikhologija*, no. 1 (2012): 8-21.
- Zahorodnii, A. H., and Vozniuk, H. L. *Finansovo-ekonomichnyi slovnyk* [Financial and economic dictionary]. Lviv: Vydavnytstvo NU «Lvivska politekhnikha», 2005.