

УДК 159.947(075)

Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу

І.В. ШПЕКТОРЕНКО

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України,
м. Дніпропетровськ, Україна
E-mail: igor3101@ukr.net

Авторське резюме

У статті здійснено аналіз теорії мотивації Ф. Герцберга з позиції об'єкт-суб'єктного підходу до процесу професіоналізації кадрів. Дослідженням встановлено, що «теорія мотивації» відображає лише конкретний мотиваційний профіль працівників конкретного підприємства хімічної галузі, а здійснений Ф. Герцбергом поділ факторів праці на зовнішні та внутрішні (гігієнічні та мотивуючі) не спирається зрозумілі критерії здійсненого ним розмежування. У статті аналізується непроста інтерпретація Ф. Герцбергом взаємодії між факторами мотивації (які мотивують не завжди) та задоволенням (яке не завжди є наслідком дії зовнішніх мотиваторів).

За допомогою авторської структури професійної мобільності персоналу розглядається проблема взаємного впливу процесів формування професійних потреб, професійної задоволеності з зовнішньою мотивацією. Висновок Ф. Герцберга про те, що гігієнічні фактори з одного боку є дуже важливими (навіть автоматичними) у процесі мотивації, а з другого, що наявність факторів цієї групи не справляє належного мотиваційного впливу на поведінку людей, оскільки такі фактори створюють сприятливі, «здорові» умови праці, у статті визнано дещо нелогічними, оскільки працедавцю важко застосовувати на практиці фактори, які, з одного боку, тісно взаємопов'язані, а з іншого – є й так для нього обов'язковими, а з іншого – не завжди мотивують персонал.

Здійснене дослідження доводить, що теорія мотивації Ф. Герцберга не надає адекватного описання складних процесів внутрішньої та зовнішньої мотивації, надто спрощує мотивацію трудової діяльності. Теорія Ф. Герцберга лише фіксує конкретний випадок мотиваційних намірів, мотиваційних інтересів та мотиваційних очікувань працівників конкретного виробничого підприємства зі шкідливими умовами праці.

Ключові слова: зовнішня мотивація, внутрішня мотивація, професійне середовище, суб'єкт праці, професійне задоволення.

Theory of motivation of F. Herzberg in a context to the structure of professional mobility of personnel

I.V. SHPEKTORENKO

Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National academy of public administration, office of the President of Ukraine, Dnepropetrovsk, Ukraine
E-mail: igor3101@ukr.net

Abstract

Analysis of the F. Hershberger's motivation theory has been made from the point of view of the subject-object approach to the personnel professionalization process.

The research made has determined the fact that the «motivation theory» reflects only a special motivation profile of the individual chemical enterprise employees'. Besides, the F. Hershberger's division of labor factors into internal and external ones (hygienic and motivational) doesn't ground on distinct criteria.

The article presents analysis of the rather complex F. Hershberger's interpretation of the inter-factors relations between motivation (the factors which do not always stir an individual) and satisfaction (which is not always caused by external motivators).

The issue of the processes mutual influence (professional needs formation, professional satisfaction with the process of external motivation) is being considered in the article on the basis of the author's personnel professional mobility structure.

The conclusion made by F. Hershberger as for the hygienic factors on the one hand being very important (even automatic) in the process of motivation and on the other hand his idea that such factors presence doesn't cause motivational effect on the individuals' behavior because the factors mentioned above form favorable «healthy» labor conditions are considered not very logical by the author of the present article. The matter is that an employer can not practically apply the factors, which on the one hand are very closely connected and on the other hand do not cause employees' motivation (besides, they are obligatory for an employer).

The research made proves the fact that F. Hershberger's motivation theory does not give adequate description of the complex internal and external motivation processes which makes labor activity motivation too simple.

The F. Hershberger's theory simply states the individual case of the employees' motivational intentions, motivational interests and motivational expectations of the individual manufacture with the harmful labor conditions.

Keywords: external motivation, internal motivation, professional environment, subject of labour, professional satisfaction.

Постановка проблеми. Ф. Герцберг зі своїми колегами у 50-60-х рр. XX ст. дослідив фактори, які справляють мотиваційний і демотиваційний вплив на поведінку людини, породжують її задоволення чи невдоволення [8]. Однак дослідження теорії мотивації Ф. Герцберга із застосуванням структури професійної мобільності персоналу викрило у ній чимало раніше невідомих неузгодженостей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різноманітними аспектами проблеми мотивації та стимулювання персоналу займалися чимало вітчизняних та зарубіжних дослідників: Ф.Тейлор, Ф.Гілберт, Г.Грант, Д. Мак Грегор, У.Оучі, Е.Мейо, К.Альдерфер, М. Маренков, М.Косаренко, О. Турчинов, С. Шапіро та ін.

Однак дослідження проблеми професіоналізації кадрів крізь структуру їхньої професійної мобільності, започатковані С.Хаджирадевою [5], дозволили системно, з інших методологічних підходів розглянути фактори формування та розвитку професійної мотивації персоналу.

Метою дослідження є аналіз теорії мотивації Ф. Герцберга з використанням структури професійної мобільності персоналу, об'єкт-

суб'єктного підходу у дослідженні процесу професіоналізації кадрів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковій та навчальній літературі далеко не завжди вказується, що групою дослідників під керівництвом Ф. Герцберга було проведене опитування лише 200 менеджерів та службовців лакофарбової фірми про те, як вони себе відчують після виконання службових обов'язків – добре чи погано [6, с. 61]. Результати дослідження засвідчили, що усунення факторів, які спричинили зростання невдоволення, необов'язково приводить до збільшення задоволення, посилення мотивації праці. І навпаки: із того, що певний фактор сприяв зростанню задоволення, аж ніяк не впливало, що в разі його усунення зростатиме невдоволення [3, с. 33]. З огляду на цей важливий факт «теорія мотивації» відображає лише конкретний мотиваційний профіль працівників конкретного підприємства хімічної галузі.

На процес «є невдоволення – нема невдоволення», на думку Ф. Герцберга, впливають гігієнічні фактори (або фактори здоров'я) зовнішнього характеру, в основному пов'язані з

оточенням, в якому здійснюється праця. Вони пов'язані з навколишнім (професійним) середовищем, у якому відбувається професійна діяльність. Брак таких породжує у працівників почуття невдоволення і справляє демотивуючий вплив на поведінку. «Зовнішні (гігієнічні) фактори стосовно роботи», або «зовнішнє середовище», згідно з Ф. Герцбергом, «знімає» незадоволеність працею, забезпечує «нормальні умови праці», «достатню заробітну плату», визначає «міжособистісні відносини з начальниками, колегами та підлеглими», «ступінь безпосереднього контролю за роботою». Лише один гігієнічний фактор – сімейне життя, на наш погляд, єдиний за межами професійного середовища.

Всі ці фактори, за винятком сімейного життя, на наш погляд, є взаємопов'язаними, складаючи в цілому такий зовнішній фактор, як «політика фірми і адміністрації», і визначаючи статус конкретного працівника в системі внутрішньоорганізаційної структури. Тому згідно з Ф. Герцбергом, відсутність або недостатній ступінь присутності гігієнічних факторів в принципі може викликати у людини незадоволеність працею, яку вона виконує. Якщо ж вони достатні, то самі по собі не викликають задоволення роботою й не можуть мотивувати людину на будь-які вчинки.

Процес «є задоволення – нема задоволення», згідно з теорією Ф. Герцберга, в основному перебуває під впливом факторів, пов'язаних зі змістом роботи, тобто факторів внутрішніх. Він вказував, що ці фактори мають потужний мотиваційний вплив на поведінку людини і сприяють продуктивній праці. Однак, коли внутрішніх факторів нема, то це не спричиняє надто сильного невдоволення. Ф. Герцберг називав ці фактори «факторами догоди», але здебільшого їх називають мотивуючими факторами або «мотиваторами»: успіх, просування по службі, визнання й схвалення результатів роботи, високий ступінь відповідальності за справу, що виконується, можливості творчого й ділового зростання [6, с. 64]. Якщо ці потреби реалізуються, то людина, згідно з поглядами Ф. Герцберга, зазнає задоволення і вони відіграють мотиваційну роль.

При детальному аналізі «внутрішніх факторів» мотивації Ф. Герцберга нескладно виявити, що вони властиві й «зовнішньому середовищу» (у розумінні Ф. Герцберга), професійному середовищу (у нашому розумінні), тісно (якщо не нерозривно) пов'язані між собою. З нашої позиції, саме у професійному середовищі, згідно з «політикою фірми і адміністрації» (гігієнічний фактор), визначається успішність трудової діяльності (мотивуючий). Визнання успішності трудової діяльності (мотивуючий) та достатню заробітну плату (гігієнічний) можна вважати «нормальними умовами праці» (гігієнічний);

які існують умови для просування по службі (мотивуючий), «визнання й схвалення результатів роботи» (мотивуючий). Фактор «високий ступінь відповідальності за справу» (мотивуючий) є конкретизацією «політики фірми та адміністрації» (гігієнічний) та визнанням певного успіху керівництвом або колективом у рамках визначення й схвалення результатів роботи працюючих на фірмі (мотивуючий). «Просування по службі» (мотивуючий) є констатацією можливостей горизонтальних чи вертикальних переміщень кадрів в організації, воно повинне поєднуватися з оцінюванням персоналу з метою визначення тих, кому властивий «успіх» (гігієнічний) і хто вартий покращення умов праці, вищої заробітної плати (мотивуючі фактори).

Виділення групи мотиваційних факторів логічно передбачає, що кожна окрема людина може мотивовано працювати, коли бачить мету і вважає можливим її досягнення. Але, на наш погляд, мету можна вбачати і у факторах здоров'я, особливо під час роботи на шкідливому виробництві, у збільшенні заробітної плати, коли працівник має відповідні професійні наміри та достатній для цього рівень професійної компетентності.

Отже, здійснений Ф. Герцбергом поділ факторів праці на зовнішні та внутрішні (гігієнічні та мотивуючі), навіть на рівні теоретичного аналізу є непереконалим, оскільки в його основу не покладено зрозумілі критерії здійсненого ним розмежування. Ці фактори є лише спробою узагальнення суб'єктивних думок працівників про те, від чого вони б отримали професійне задоволення, вважаючи ці фактори саме тими, які, на думку Ф. Герцберга та його колег, повинні або можуть мотивувати. І в наш час серед дослідників мотивація найчастіше пов'язується із задоволенням роботою, хоча природа цих відносин нечітка [9, с. 143]. Вплив сімейного життя на результативність праці також не можна вважати абсолютним.

Здійснений аналіз теорії Ф. Герцберга викликає питання: наскільки обґрунтована думка про взаємодію внутрішніх професійних потреб, задоволення лише з зовнішніми мотиваторами? Чи можна мотивувати персонал лише з огляду на те, чи формують мотиватори задоволення, чи ні? Фактори мотивації Ф. Герцберга, з одного боку, відповідають потребам вищих рівнів А. Маслоу, тобто є потребами у визнанні і самовираженні, які можуть входити до професійних потреб працівника. Гігієнічні фактори Ф. Герцберга в цілому відповідають фізіологічним потребам і потребам у безпеці й впевненості у майбутньому, але й вони мають мотивуючий вплив лише тоді, коли вони не сформовані. Аналізуючи цю досить непросту інтерпретацію взаємодії між факторами мотивації (які мотивують не завжди) та задоволенням (яке не завжди є наслід-

ком дії зовнішніх мотиваторів), знову постає те ж саме запитання: а чи формує професійні потреби та задоволеність лише зовнішня мотивація?

Виникає й друге запитання: чи не призведе формування внутрішніх мотиваційних факторів до ситуації з гігієнічними, коли вони будуть досягнуті та їх значення у процесі мотивації зникатиме? Адже ці фактори тісно взаємопов'язані, тому логічно уявити, що сформованість внутрішніх мотиваційних факторів у професійному середовищі викликати формування потреб більш високого рівня, згодом – невдоволення внутрішніми факторами та демотивацію. Такі думки підтверджує теорія потреб А.Маслоу, покладена в основу теорії Ф.Герцберга [4, с. 256], але, на жаль, сама теорія Ф.Герцберга відповідей на наші запитання не дає.

Використання структури професійної мобільності персоналу, яка включає в себе об'єктивні та суб'єктивні фактори процесу професіоналізації і розроблена автором даної статті, дозволяє з інших позицій здійснити аналіз теорії мотивації Ф. Герцберга. Підструктуру 1 визначено на підставі структурного та структурно-функціонального аналізів та функціонально-процесуального призначення професійного середовища. Професійне середовище є для суб'єкта певною ціннісною данністю, певною сукупністю предметних, соціальних та інших умов праці та їх якості. Середовище є об'єктивним і виявляє себе лише у взаємодії з суб'єктом. Професійне середовище організації може бути визначено як соціальний та правовий інститут з відповідним нормативно-правовим регулюванням, інституційною, організаційною структурами.

Підструктуру 1 складають функції професійного середовища, як певна сукупність факторів, необхідних для підтримки та розвитку професіоналізму, професійної мобільності персоналу: професійні орієнтація; добір (відбір); адаптація; мотивація; активізація; виховання; оцінювання, освіта (навчання). Це – об'єктивні фактори професійної мобільності. Аналіз функцій професійного середовища довів їх тісне поєднання між собою та комплексну дію у процесі впливу на комплекс якостей індивіда ціннісно-орієнтаційної та компетентнісної сфер, іншими словами – на якість персоналу як суб'єкта означеного впливу. Зауважимо, що теорія мотивації Ф. Герцберга акцентує лише на мотивації, хоча уважне її дослідження доведе, що виділені ним фактори передбачають професійне оцінювання, навчання, виховання персоналу.

Підструктура 2 вміщує першу групу – ціннісно-орієнтаційні якості (внутрішньої психоемоційної, потребо-мотиваційної, ціннісно-мотиваційної сфер): професійна спрямованість

особи; наміри; поклики; інтереси; очікування; працездатність; задоволеність; придатність. До іншої групи віднесено компетентнісні якості, які, разом з ціннісно-орієнтаційними, безпосередньо впливають на професійну компетентність, професіоналізм та професійну мобільність персоналу. Це – здатності і здібності; професійно важливі якості; професійна навчувальність (здатність до навчання, академічна мобільність); професійна культура (культурна мобільність); професійний досвід; професійна компетентність (як інтегрована характеристика); професіоналізм (як інтегрована характеристика) [Див. докл.: 7].

Отже, структура професійної мобільності персоналу концентровано відображає складний вплив різних факторів професійного середовища, індивідуальних якостей індивіда на процес професіоналізації та розвитку професійної мобільності. Серед факторів підструктури 1 професійна мотивація розглядається як дія, зовнішнє спонукання до праці (зовнішня мотивація або мотивування).

Вона ж об'єктивно пов'язана з впливом на процес професіоналізації працівника інших факторів цього середовища. Зовнішня мотивація орієнтує людину у світі професій, а добір (відбір), як і професійне оцінювання кадрів, також повинні мати мотивуючий вплив на кадри. Зовнішня мотивація сприяє професійним: адаптації, активізації, навчанню та вихованню, адаптації. Зовнішня мотивація кадрів повинна здійснюватися не лише керівником, а й завдяки використанню інституційних каналів професіоналізації кадрів: систем добору (відбору), оцінювання, атестації, просування по службі, стажування, ротації, внесення до кадрового резерву, систем професійного навчання та виховання. Внутрішня мотивація працівника формується під впливом факторів підструктури 1 та ступеня розвиненості якостей підструктури 2, у першу чергу ціннісно-орієнтаційних. Саме у цій взаємозалежності формуються професійні потреби та професійна задоволеність.

Професійна мотивація є процесом взаємного налаштування вимог та потреб підструктури 1 до ступеня сформованості підструктури 2, який зрештою й визначає, наскільки адекватними є його не лише мотиваційні, але й професійні наміри, інтереси, очікування. Структура професійної мобільності персоналу чітко встановлює механізм впливу двох елементів її структури – мотивації та задоволення роботою (професійною задоволеністю). Уявлення працівника про власні професійну задоволеність та потреби формуються у поєднанні з компетентнісними якостями, конкретний профіль яких повинен відповідати посадовій компетенції працівника.

З цієї позиції можна «розрізнити» поняття розумних потреб від поняття нерозумних по-

треб» [1, с. 225]. Завищені або нерозумні вимоги працівника до професійного середовища та умов праці можуть вказувати на відсутність необхідних функцій професійного середовища (а не лише мотивації), або на їхню невідповідність достатньому чи високому ступеню сформованості якостей працівника (підструктура 2). Однією з причин цього може бути необ'єктивність оцінювання або самооцінки якостей підструктури 2, що вкаже на індивідуальні перекося у сформованості «Я концепції», коли власне «Я бажаю» розвинене невідповідно до того, що «Я можу» і «Чого я вартий».

Висновок Ф. Герцберга про те, що гігієнічні фактори, з одного боку, є дуже важливими (навіть автоматичними) у процесі мотивації, а з другого –, що наявність факторів цієї групи не справляє належного мотиваційного впливу на поведінку людей, оскільки такі фактори створюють сприятливі, «здорові» умови праці, є дещо нелогічними, оскільки працедавцю важко застосовувати на практиці фактори, які, з одного боку, тісно взаємопов'язані, а з іншого – є й так для нього обов'язковими, а з іншого – не завжди мотивують персонал.

Очевидно, що зовнішні (або гігієнічні) фактори мотивації самі по собі сприймаються людьми як норма, ці фактори, як правило, не мотивують. І цей висновок Ф. Герцберга є досить очевидним. У II половині XX ст., коли Ф. Герцберг проводив свої дослідження, державний та приватний сектори індустріальних країн Заходу зміг досягти у сфері організації виробничого середовища, робочих місць та безпеки праці досить помітних результатів. Таким чином, комплекс гігієнічних факторів мотивації у професійному середовищі, визначений Ф. Герцбергом, як об'єктивна данність, апіорі в країнах Заходу є звичайними умовами праці. Однак це не означає, що гігієнічні фактори не можуть мотивувати. Отже, професійні потреби не є абсолютними, мають динамічний характер. Це на висновках стосовно гігієнічних факторів довів сам Ф. Герцберг.

Перелік гігієнічних факторів і факторів мотивації працівників призведе до складання їхнього індивідуального мотиваційного профілю, в якому поділ та ті або інші фактори не матиме принципової різниці, оскільки вони відображатимуть лише суб'єктивні мотиваційні наміри, інтереси та очікування від конкретного професійного середовища, підсумовувати їхні уявлення про можливі та бажані для них мотиватори й стимули. Як справедливо помічає Л. Газгиреева, «проблема управління полягає не в тому, аби узгодити внутрішню і зовнішню мотивацію, а в тім, яку з них по якій «налаштовувати» [1, с. 220].

Мета процесу зовнішньої мотивації, стимулювання, на наш погляд, полягає у тому, аби

професійні потреби працівника, природа й походження яких можуть бути різноманітними [2], як і його мотиваційний профіль, власне бачення задоволення від праці спиралися не лише на бажання та зазіхання працівника (у чому хибність теорії мотивації Ф. Герцберга), а спиралися на об'єктивне оцінювання сформованих на той час ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей.

Через об'єкт-суб'єктне розуміння професійного розвитку стає більш зрозумілою система факторів, котра безпосередньо формує суб'єктивні конкретні комплекси професійних потреб та задоволеності через оцінювання наявних ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей працівника, а відтак – механізми формування та розвитку внутрішніх ціннісних, мотиваційних профілів.

Висновки. Яке практичне значення мають висновки з теорії Ф. Герцберга в організації професійного розвитку та мотивації кадрів, у тому числі й кадрів державної служби? Один з головних для практики менеджменту персоналу полягає в тому, що потрібно забезпечувати належний рівень розвитку не лише мотивуючої, а й інших функцій професійного середовища. Зовнішню мотивацію та стимулювання до активної трудової (професійної) діяльності у кадрових технологіях слід здійснювати разом з об'єктивним оцінюванням ступеня сформованості ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей кадрів, під впливом яких відбувається формування адекватних професійних потреб, внутрішніх мотивацій працівника, внутрішнього мотиваційного профілю.

Обґрунтовані професійні потреби, які спираються на реальну зовнішню оцінку або самооцінку компетентнісних якостей працівника, їх підтримка функціями професійного середовища зменшать ризик появи «необґрунтованих», завищених порогів професійної задоволеності в уявленні працівника, сприятимуть формуванню реальних намірів, а відтак і професійної задоволеності, коли від професійної діяльності задоволені і працівник, і організація, в якій він працює.

Здійснене нами дослідження, на наш погляд, укотре довело, що теорія мотивації Ф. Герцберга не надає адекватного описання цього складного процесу, з академічної точки зору надто спрощує мотивацію трудової діяльності [4, с. 258-259].

Теорія Ф. Герцберга лише фіксує конкретний випадок мотиваційних намірів, мотиваційних інтересів та мотиваційних очікувань працівників конкретного виробничого підприємства зі шкідливими умовами праці. Досить спірним є її існування у підручниках як «теорії мотивації».

Негативний стан факторів здоров'я (або гі-

гієнічних факторів) та факторів мотивації в організації, як доводить аналіз, необов'язково обумовить професійне задоволення або невдоволення процесом праці. Навіть коли дія цих факторів позитивна, то це, звичайно, позбавляє працівників зайвих негативних емоцій, не породжує їх, а тому індивідуально впливає на формування професійної задоволеності, може мотивувати чи не мотивувати досягнення вищих результатів трудової діяльності. Напрямом

подальших розвідок у даному напрямку є більш детальне дослідження формування професійної задоволеності, яка формується у взаємодії з усіма функціями професійного середовища, комплексом ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей персоналу, не лише завдяки зовнішній мотивації, але й інших функцій професійного середовища, визначених нами. Певним чином такий висновок доводиться самою теорією мотивації Ф. Герцберга.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Газгиреева Л. Х. Мотивация как экзистенциальная потенция духовно-нравственного бытия / Л. Х. Газгиреева // Социально-экономические знания. – 2010. – № 5. – С. 219-227.
2. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2011. – 512 с.
3. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
4. Маренков Н. Л. Управление персоналом организаций : учеб. пособие / Н. Л. Маренков, Н. Н. Косаренко. – М. : Акад. проект : Трикта, 2005. – 464 с.
5. Хаджирадева С. Професіоналізація державної служби як науково-практична проблема / С. Хаджирадева // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 4 (24). – С. 53-58.
6. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
7. Шпекторенко І. В. Професійна мобільність державного службовця : монографія / І. В. Шпекторенко. – Д. : Моноліт, 2009. – 242 с.
8. Herzberg F. The motivation to work / F. Herzberg, B. Mausner, B. B. Snyderman. – N.Y. : Wiley, 1959. – 157 p.; Herzberg F. The Motivation to Work / F. Herzberg, B. Mausner, B. Snyderman – New Jersey : Transaction Publishers, 1993. – 180 p.; Herzberg F. The Managerial Choice: To be Effective or to be Human / F. Herzberg – Homewood, Illinois : Dow Jones-Irwin, 1976. – 360 p.
9. Management and Organizational Behavior. Instructor's Manual. – 5-th ed. – London : Pitman Publishing, 1999. – 277 p.

REFERENCES:

1. *Gazgireeva L. Kh.* Motivatsiya kak ekzistentsialnaya potentsiya dukhovno-nravstvennogo bytiya (Motivation as an existential potency of spiritual and moral life). *Sotsialno-ekonomicheskie znaniya*. 2010. № 5. P. 219-227.
2. *Ilin Ye. P.* Motivatsiya i motivy (Motivation and motives). *SPb. : Piter*, 2011. 512 p.
3. *Kolot A. M.* Motivatsiya personalu : pidruchnik (Motivatsiya staff). K. : *KNYeU*, 2002. 337 p.
4. *Marenkov N. L.* Upravlenie personalom organizatsiy : ucheb. posobie (Personnel management organizations). M. : *Akad. proekt : Triкта*, 2005. 464 p.
5. *Khadzhyradieva S.* Profesiionalizatsiia derzhavnoi sluzhby yak naukovopraktychna problema (Professionalization of the civil service as a scientific problem). *Akt. probl. derzh. upr. : zb. nauk. pr.* Odesa : *ORIDU NADU*, 2005. Vyp. 4 (24). P. 53-58.
6. *Shapiro S. A.* Motivatsiya i stimulirovanie personala (Motivation and staff incentives). M. : *GrossMedia*, 2005. 224 p.
7. *Shpektorenko I. V.* Profesiina mobilnist derzhavnoho sluzhbovtisia : monohrafiia (Professional mobility of civil servants). D. : *Monolit*, 2009. 242 p.
8. Herzberg F. The motivation to work. N.Y. : Wiley, 1959. 157 p.; Herzberg F. The Motivation to Work. New Jersey : Transaction Publishers, 1993. 180 p.; Herzberg F. The Managerial Choice: To be Effective or to be Human. Homewood, Illinois : Dow Jones-Irwin, 1976. 360 p.
9. Management and Organizational Behavior. Instructor's Manual. 5-th ed. London : Pitman Publishing, 1999. 277 p.

Шпекторенко Ігор Валентинович – доктор наук з державного управління, професор
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії
державного управління при Президентові України
Адреса: 49044, м. Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 29
E-mail: igor3101@ukr.net

Shpektorenko Igor Valentinovich – doctor of public administration, Full Prof.
Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National academy of public
administration, office of the President of Ukraine
Address: 29, Gogol Str., Dnipropetrovsk, 49044
E-mail: igor3101@ukr.net