

УДК 331.101.3

HEVEN ТЕОРІЯ МОТИВАЦІЇ



Н.Ю. Подольчак, д.е.н., проф.

Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна

Подольчак Н.Ю. HEVEN теорія мотивації.

Автором розроблена п'ятифакторна теорія мотивації або HEVEN (гевен) теорія мотивації, яка вказує на ключові елементи мотивації та дає змогу підвищити ефективність досягнення цілей підприємства. На мотивацію впливають такі аспекти: досвід (history), емоції (emotions), цінності (values), очікування (expectations) та потреби (needs). Суть теорії зводиться до формування та підкріплення позитивного досвіду, управління теперішнім (емоціями, потребами і цінностями) та окреслення сприятливого майбутнього.

Ключові слова: теорія мотивації, підприємство, потреби, емоції, цінності, очікування

Подольчак Н.Ю. HEVEN теория мотивации.

Автором разработана пятифакторная теория мотивации или HEVEN (гевен) теория мотивации, которая указывает на ключевые элементы мотивации и позволяет повысить эффективность достижения целей предприятия. На мотивацию влияют следующие аспекты: опыт (history), эмоции (emotions), ценности (values), ожидания (expectations) и потребности (needs). Суть теории сводится к формированию и подкреплению положительного опыта, управления настоящим (эмоциями, потребностями и ценностями) и определение благоприятного будущего.

Ключевые слова: теория мотивации, предприятие, потребности, эмоции, ценности, ожидания

Podolchak N.Yu. HEVEN'S theory of motivation.

The author developed five factors theory of motivation or HEVEN (heven) theory of motivation, which points to the key elements of motivation that help increase the effectiveness of achieving the objectives of the enterprise. Motivation is affected by the following elements: experience (history), emotions, values, expectations and needs. The essence of the theory is reduced to the formation and reinforcement of positive experience, current control (emotions, needs and values) and defining a favorable future.

Keywords: the theory of motivation, company, needs, emotions, values and expectations

Високий рівень забезпеченості різними видами природних ресурсів України став, як зазначають іноземні економісти, прокляттям для розвитку її економіки [4, 6]. До того ж слід додати географічне прокляття, яке визначається сусідством з двома величезними ринками – ЄС та Російської Федерації, які мають свою геополітичну стратегію щодо України. Вигідне географічне положення та розгалуженість каналів транспортування додає ще й транспортне прокляття, що остаточно замикає «трикутник проклять» України.

Попри це все, у нас є ще один важливий ресурс, який протягом низки століть зберігає свій потенціал, і як показали останні події за участі громадськості та військових, здатен виконати практично нереальні завдання. Цей ресурс є основним видом ресурсів в діяльності будь-якої країни чи організації, а саме людський ресурс. Однак, українці, на жаль, не вміють діяти на випередження ситуацій, а показують неймовірні результати лише за умови настання загрози для виживання нації та країни. Розвиток навиків випереджати негативні події дало б змогу упередити значні втрати.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Вивченням поведінки людей займалися багато вітчизняних та іноземних науковців з різних галузей: психології, економіки, права, філософії тощо. Для економістів важливо чітко ідентифікувати фактори, які спонукають людину приймати та реалізувати рішення. Для цього в економічній теорії та менеджменті використовуються величезна кількість теорій мотивації. Усі сучасні теорії мотивації прийнято поділяти на природні та раціональні. Природні теорії мотивації, насамперед, виокремлюють природні аспекти (потреби, бажання, стимули), а раціональні передбачають пізнання через самоідентифікацію, осмисленість, реалізацію. Також, поділяють теорії мотивації на змістовні (вивчаючи певні потреби і даючи відповідь на питання що потрібно мотивувати?) та процесійні (показують сам процес мотивування і відповідають на запитання як мотивувати?) [10].

Найбільш відомою є теорія ієрархії потреб А. Маслоу, яка стверджує, що людина має незадоволені потреби, які спонукають її діяти, а

саме запропоновано виділяти такі п'ять груп потреб: фізіологічні, безпеки, соціальні, поваги, самовираження. Згідно цієї теорії людина виконує роботу стараючись задовольнити власні потреби, при цьому важливо знайти для кожного індивідуума певний набір потреб та стимулів [8]. Іншою поширеною теорією мотивації є теорія Девіда Мак Клееланда, яка стверджує, що домінуючими у мотивації поведінки людини є потреби вищого рівня, а саме: влада, успіх та визнання [9]. Цікавою є двохфакторна теорія мотивації Ф. Герцберга, в якій виокремлено гігієнічні та мотивуючі фактори [11]. Є і низка інших змістовних теорій мотивації, які пропонують різноманітний перелік потреб людини, хоча розкриття цих потреб показує їхню змістовну схожість [13].

Серед найбільш відомих та поширених процесуальних теорій мотивації слід віднести: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, теорія постановки цілей Е. Локка, теорія Б. Скіннера, модель Л. Портера-Е. Лоулера [5].

Однак поведінка великої кількості людей, більшості працівників у колективах залишається непередбачуваною та загадковою для управлінців. Використовуючи існуючі теорії мотивації важко, навіть практично неможливо пояснити поведінку не тільки окремих індивідів але й навіть цілих груп.

Метою статті є сформулювати теорію мотивації, яка б дала можливість ефективно управляти персоналом з метою досягнення ними поставлених цілей та завдань за різних ситуацій та потенціалу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження

Однією із найцікавішою та важкопрогнозованою, з точки зору раціональності, є поведінка політичних та громадських лідерів. Зокрема, як пояснити мотивацію В.В. Путіна захоплювати нові території, коли досить важко управляти наявними? Що насправді його мотивує та формує його поведінку? Що керувало діями та мотивувало В.Ф. Януковича під час його правління в Україні? Знову ж таки, які його потреби були задоволені згідно традиційних мотиваційних теорій? Що мотивувало Б.Хмельницького, який був достатньо заможним почати війну, А.Шептицького, який теж був заможним і мав хороші перспективи зробити кар'єру у війську, присвятити вже життя розвитку церкви?

Значна група людей постійно ризикує власним життям, тим самим ігноруючи задоволення первинної потреби (згідно теорії потреб А. Маслоу), а саме потреби в безпеці. Наприклад, чим пояснити поведінку екстремалів, пожежників чи альпіністів, спортсменів екстремальних видів спорту, гравців, які програють значні суми грошей? Також існує протилежна група людей, які бояться висоти, відповідальності, приймати рішення та мають інші суспільні та економічні

фобії. Ці люди є членами одних колективів, підприємств, груп і відповідно як одними, так і іншими слід навчитись управляти та мотивувати.

Інші приклади, коли люди виконують певні дії, що явно їм шкодять, інколи навіть призводять до втрати ресурсів, ба навіть власного життя, тобто фактично жодна із існуючих теорій мотивації не може пояснити таку на перший погляд ірраціональну поведінку. Зокрема, у казці Андерсона «Нове вбрання короля», що мотивувало вийти короля голим? Що заставило роздітись активістів на акції проти куріння? Чому розділись активісти в Чехії, протиступили проти війни в Україні? Чому багато поранених солдатів хочуть повернутися на передову, нехтуючи безпекою та задоволенням інших потреб, чи їм потрібні нові картинки для нічних жахів? Поведінка цих людей є аналогічною. Вони не задовольняють своїми діями жодну із виокремлених науковцями потреб. Також, використовуючи процесуальні теорії мотивації, не можливо пояснити їхню поведінку.

У повсякденному житті, ми часто робимо дії, які суперечать не тільки логіці, але й ставлять під сумнів доцільність практичного застосування існуючих теорій мотивації, а національні приказки та прислів'я просто йдуть в розріз адекватності існуючих теорій мотивації. Зокрема, одним з поширених висловів є «За компанію і єврей повисівся», який використовується в значенні виконання спільно певних дій, які б невиконувались кожним членом колективу самостійно. Йдеться про те, що існує різне емоційне наповнення роботи в групі і поза групою. Інший типовий вислів, який поширений особливо в Україні, «я це роблю, бо перед сусідом чи людьми соромно» або «я це роблю, бо мені його (її) шкода». Виходячи із наведених висловів, які здебільшого є не просто висловами, але й діями, виникає запитання задоволення якої потреби відбувається у суб'єктів таких дій?

Жорстокість, ненависть, катування, знущання, цькування інших часто проявляється у діяльності людини. Прикладами є випадки розстрілу у розвинених країнах дітьми або дорослими мирних мешканців, ба навіть близьких людей – друзів, співробітників, родичів тощо. Зокрема розстріл А. Брейвіком молодих людей у Норвегії. При цьому стрільці, як правило, є психічно здоровими людьми, без особливих ознак девіантної (асоціальної) поведінки. Іншими прикладами є вбивства коханих через надмірну любов, ревність і т.д.

Крім того, що у вище наведених прикладах важко пояснити поведінку людей з позицій сучасних мотиваційних систем, також виявляється, що в людині сховані певні негативні сторони та начала.

В розвитку світової психології було проведено низку цікавих експериментів для дослідження поведінки людини та прийняття рішень під дією різноманітних стимулюючих та антистимулюю-

чих чинників. Зокрема одним із ключовим експериментів став Стенфордський тюремний експеримент, проведений Філіпом Зімбардо, з метою виявити як впливає нав'язана людині соціальна роль на її дії, який показав, що значна частина людей є схильна до садизму [14]. Підтвердження жорстокості неодноразово підтверджувалось скандалами у тюрмах, однією із найвідоміших є Абу-Грейб, знущання над військовополоненими, в тому числі, у зоні проведення АТО в Україні.

Також цікавим, з точки зору моделювання поведінки, був Стенфордський зефірний експеримент, який показав, що одні діти здатні мати відкладене споживання, а інші ні [1]. Що мотивує дітей відмовитись від негайного споживання зефіру на користь додаткової винагороди? Не можливо знайти відповіді з постулатів існуючих теорій мотивації.

Можна стверджувати, що вище наведені приклади є одиничними або ірраціональною (нетиповою) поведінкою індивіда. Однак кількість таких індивідів постійно зростає і в багатьох випадках така поведінка є переважаючою. Наприклад, в «чорну п'ятницю» або в період знижок споживачі купують товари не для задоволення певних потреб, а лише під впливом

певних емоцій, групової істерії, рекламного тиску та впливу тощо.

Тому на сьогоднішній день гостро стоїть потреба формування нової теорії мотивації, яка могла б охопити та пояснити поведінку та мотиви прийняття рішень більшості працівників та людей.

Зокрема, Н.Ю. Подольчаком в 2004 році було сформовано нову R-теорію мотивації, яка пропонує поділяти працівників за схильністю до ризику і відповідним чином мотивувати, надаючи завдання із різним рівнем ризику [2].

Попри свою практичну та теоретичну цінність, R-теорія мотивації не дає змоги повністю пояснити поведінку різних людей. Тому було розроблено 5- факторну часову теорію мотивації або HEVEN (гевен) теорія мотивації. Як показують практичні спостереження за поведінкою людей та діяльністю працівників на мотивацію впливають такі аспекти: досвід (history), емоції (emotions), цінності (values), очікування (expectations) та потреби (needs). Суть теорії зводиться до формування та підкріплення позитивного досвіду, управління теперішнім (емоціями, потребами і цінностями) та окреслення сприятливого майбутнього.

Основні елементи HEVEN теорії мотивації зведено на рис. 1.

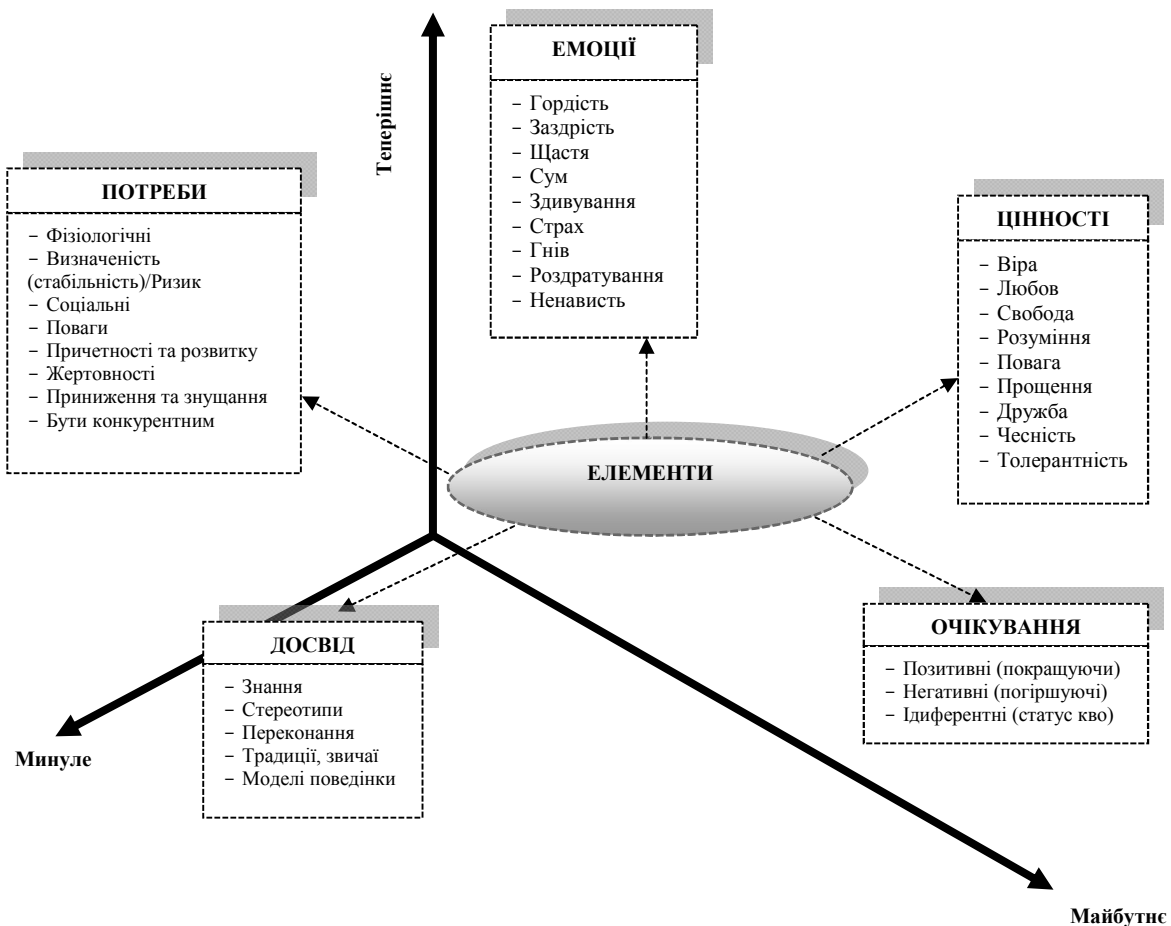


Рис. 1. Основні елементи HEVEN теорії мотивації
Джерело: Власна розробка автора

Досвід. Досвід складається із низки елементів, а саме: отримані знання, існуючі стереотипи, переконання, знані та впізнаванні моделі поведінки.

Зазвичай люди намагаються екстраполувати майбутнє, виходячи із попереднього досвіду. Тому, у випадку позитивного досвіду, людина очікує знову позитив, і якщо отримує негативний досвід, то це значно більше демотивує виконувати поставлені завдання та цілі. Про вплив минулого на поточну діяльність та поведінку в майбутньому свідчать велика кількість експериментів. Досвід часто має негативні аспекти, оскільки наші переконання, часто, заважають нам сприймати реальність такою, якою вона є, і, відповідно, прийняті рішення виявляються неадекватними та неефективними [3].

У казці «Нове вбрання короля» головний герой – король, який мав досвід своєї королівської непохитної величі недооцінив реальну ситуацію і прийняв рішення одягти нове вбрання. Королівський досвід йому допомагав, до того моменту коли дитина (без досвіду) реально оцінила ситуацію, а не оперувала, як піддані-дорослі, страхом королівського гніву. Такі самі ж проблеми спостерігались у інших правителів, президентів та королів, які не відчували існуючої ситуації, а жили певними переконаннями, минулим досвідом та стереотипами (В. Янукович, В. Путін тощо).

Ще одним прикладом є катання на американських гірках. Коли людина без досвіду катається на гірці – то нею заволодіває страх, невпевненість та відчуття загрози. Декілька разів спробувавши прокататись на гірці – рівень страху значно знижується, людина стає впевненою. Також наглядним прикладом впливу минулого досвіду є казка про пастуха жартівника (пастуха та вовка).

Отже, людина маючи позитивний чи негативний досвід кожного разу намагається його екстраполувати на майбутні дії та вчинки і відповідно це мотивуватиме або демотивуватиме працівника. У випадку значного негативного досвіду працівника може змусити прийняти рішення модель малих кроків для надання йому впевненості. Тому для підвищення мотивації слід формувати кар'єрно-професійну картинку працівника із маленьких перемог.

Потреби. Дослідження за поведінкою працівників різних організацій у різних сферах діяльності, а також опитування експертів показало, що основними потребами сучасної людини є: 1) фізіологічні, 2) визначеність або ризик (виклик), 3) соціальні, 4) поваги, 5) причетності та розвитку, 6) жертвовності, 7) бути конкурентним.

Фактично до загальновідомих потреб нами додано такі нові потреби: ризик, жертвовність, бути конкурентним, приниження та знуцання. Конкурентність є надзвичайно сильною потребою у поведінці людини. Саме через намагання бути

конкурентним та кращим відбувається розвиток економіки та суспільства. Однак, інколи людина прагне бути конкурентною намагаючись досягнути цілі та виконати завдання, які виявляються їй непотрібними і не є її власними бажаннями.

Негативним прикладом намагання бути конкурентним є наприклад публікування низкою вітчизняних науковців якомога більше наукових праць. Коли порівнювати середню кількість праць вітчизняного та іноземного науковця, то в кількісному вираженні наші науковці значно переважають, а в якісному нажаль поступаються. Тобто визначення невірних конкурентних пріоритетів, призводить не лише до демотивації працівника але і до нераціонального використання ресурсів загалом.

Жертвовність яскраво виразилась у поведінці українців у період революції Гідності та проведення АТО. Появилась величезна кількість людей, які жертвували різними видами ресурсів для боротьби з ворогом.

Потреба в приниженні та знуцанні над іншими є досить поширеною потребою через що виникають проблеми із дискримінацією за різними ознаками. Ми більш жорстокіші, аніж ми думаємо. Це було доведено декількома психологічними експериментами, які показали, що психологічно стійкі люди здатні знуцатись над іншими за певних обставин [7].

Сучасним проявом жорстокості та приниження інших є мобінг персоналу як форма психологічного тиску у вигляді цькування співробітника у колективі, зазвичай з допомогою приховування інформації, ізоляції, безпідставного критикування, змушення виконувати найгіршу та рутинну роботу, поширення пліток, висміювання тощо.

Емоції. Сучасний світ є світом емоцій та wow-ефектів. Найбільші компанії світу продають скоріше емоції, аніж реальне задоволення потреб – Facebook, Disney, Coca-cola, Google, звукозаписуючі студії, салони краси тощо. Важко уявити сучасний та якісний продукт без емоційного його наповнення. При цьому за прогнозами футурологів та науковців сфера емоцій тільки диференціюватиметься та зростатиме. Емоції панували завжди і чим багатше суспільство, тим більше готове платити за емоції. Зокрема, ще в Древньому Римі найбільш прибутковим бізнесом було організувати битви гладіаторів, які фактично дарували видовище та емоції глядачам. Саме більшість фінансових аналітиків стверджують що ринками управляють емоції серед яких основна є жадність, а логіка та стратегія є вторинними.

Емоції часто є дуже нестійкими і людина може швидко перейти від одних (позитивних) до діаметрально інших емоцій (негативних) («Від любові до ненависті лише один крок»).

Одним із перших дослідників емоцій був Арістотель, який виокремив 14 ключових емоцій:

страх, впевненість (самовпевненість), гнів, дружбу, спокій, ворожість, сором'язливість, безсоромність, співчуття (жалість), добродійство, заздрість, обурення, наслідування та зневагу.

У подальшому багато науковців намагались узгодити та чітко виокремити кількість ключових емоцій і їх число варіюється в залежності від теорії від 4 до 10. Так, зокрема, згідно теорії Роберта Плутчіка (Robert Plutchik's), який сформував теорію колеса емоцій пропонує ідентифікувати 8 ключових емоцій: радість, сум, довіру, роздратування, страх, гнів, здивування, сподівання. Об'єднування та змішування різних базових емоцій призводить до різних почуттів [12].

Психолог Р. Ескман запропонував такі 7 базових емоцій: щастя, сум, здивування, страх, гнів, роздратування, зневагу (презирство). До цієї сукупності емоцій слід додати заздрість та гордість, яка є притаманна в багатьох досліджуваних нами колективах, а також ненависть.

Цінності. Людина живе на перетині різноманітних цінностей і формує таким чином свою систему цінностей, яка є основою для мотивації, прийняття рішень, сприйняття чи несприйняття поведінки інших людей, виживання та позиціонування себе (через власне кредо та норми поведінки). Серед основних систем цінностей є сімейні цінності, особистісні, корпоративні, групові (виникають під час комунікацій із друзями, різних формальних та неформальних групах). Домінування тієї чи іншої підсистеми (сімейні чи корпоративні), цінностей також залежить від пріоритетів самої особистості.

Тому фактично поняття цінності слід розглядати як мінімум у двох вимірах: цінність як пріоритет у життєдіяльності людини та прийнятті рішень (сімейні цінності) цінність як еталон, що визначає поведінку людинку в конкретній ситуації та соціумі.

Серед основних цінностей слід виділити: любов, віру, розуміння, повагу, прощення, дружбу, надію, оптимізм, толерантність, чесність, свободу.

Цінності формуються насамперед середовищем, яке нас оточують від дитинства до самої смерті. Найбільший вплив зрозуміло має сімейне середовище, середовище навчання, корпоративне та середовище друзів. Накладаючись один на одного і виходячи від пріоритетів самої особистості створюється система її цінностей, яка і визначає поведінку людини.

Коли відбувається розходження корпоративних цінностей із особистісними виникають значні проблеми із мотивацією персоналу. Можливий механізм компенсування при розходженні цінностей але він буде діяти нетривалий час.

Очікування. Очікування як і минулий досвід фактично виникає внаслідок існування фактора часу. Відповідно найпростіше очікування можна поділити на позитивні (зміни будуть на краще), негативні (погіршення становища чи ситуації) та індивідуальні (збереження статусу кво).

Очікування відображаються на встановлених цілях, завданнях, планах та діях працівників і, відповідно, або мотивуватимуть або демотивуватимуть їх. В процесі реалізації планів і, у залежності від того, наскільки очікування виправдовуватиметься, змінюватиметься і рівень мотивованості. Якщо результат перевищує або покращує очікування, то працівник отримує додаткове мотивування, якщо ж результати гірші за очікування, то це демотивуватиме працівника.

Усі виділені чинники впливають один одного та спільно формують ситуацію, в якій приймають рішення працівники. При цьому, один із виділених елементів HEVEN-теорії мотивації може носити вирішальну роль в залежності від чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ, або їх унікальної комбінації елементів в кожний момент часу (табл. 1). Наведені елементи HEVEN теорії мотивації пов'язані між собою і часто накладаються один на одного. Витрати ресурсів на формування емоцій, потреб та цінностей у працівників представлено на рис. 2.

Таблиця 1. Застосування HEVEN теорії мотивації

Ситуація мотивації	Домінуючий елемент	Ситуація мотивації	Конкретний домінуючий елемент
Куплю собі цукерку оскільки я хочу солодкого	Потреби	Віддам сестрі цукерки, оскільки батько може покарати	Потреба в захищеності
Куплю цукерки оскільки сьогодні «чорна п'ятниця» і на цукерки 99% знижка	Емоції	Сестра вважає мене найкращим братом, тому віддам їй цукерку	Гордість
Цукерки купувати не буду, оскільки від них в мене болять зуби	Досвід	Цукерки не купуватиму, оскільки, як покаже попереднє споживання, вони неякісні	Знання
Куплю цукерки і зроблю приємне, пригощу рідних як це робила моя бабуся	Цінності	В нашій сім'ї всі діляться, тому віддам сестрі цукерку	Сімейні цінності – любов та дружба
Куплю цукерки, оскільки до мене мають прийти друзі	Очікування	Сьогодні віддам цукерку сестрі, а завтра вона мені дасть жуйку	Очікування позитиву

Джерело: Власна розробка автора

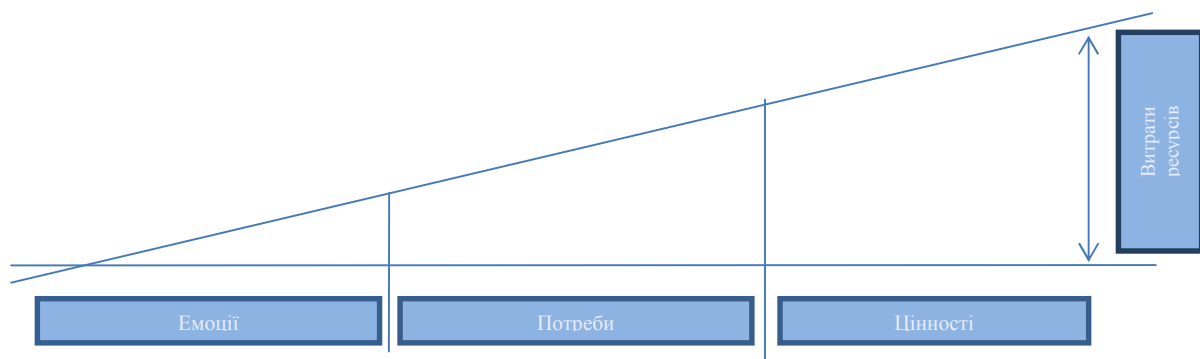


Рис. 2. Витрати ресурсів на формування емоцій, потреб та цінностей у працівників
Джерело: Власна розробка автора

Найпростіше викликати потрібні емоції і з часом на основі емоцій можуть виникати потреба. При задоволенні потреб в людина виникає певна звичка та цінність. Емоції найпростіше змінити, особливо короткотермінові емоції. Більше ресурсів необхідно для зміни потреб і найважче змінити усталені цінності.

Висновки

Отже поведінка працівника та його мотивація визначається комбінацією низки елементів, серед яких домінуючими є: досвід, емоції, цінності, очікування та потреби. Сила та інтенсивність впливу кожного із елементів змінюватиметься в залежності від конкретної ситуації. Однак керівнику, з метою впливу на виконавця для успішного досягнення ним поставлених цілей чи виконання завдань, слід використовувати весь спектр елементів.

Abstract

For economists, it is important to identify the factors that lead a person to take and implement decisions. Therefore a great number of theories of motivation are used in economic theory and management.

In this article, the author developed a five-factor theory of motivation or HEVEN the theory of motivation that indicates the key elements of motivation and improves the efficiency of achieving the objectives of the enterprise. Motivation is influenced by the following aspects: the experience (history), emotions (emotions), values (values), expectations (expectations) and needs (needs). The essence of the theory is reduced to the formation and reinforcement of positive real management experience (emotions, needs and values) and defining acceptable future.

All the factors influence each other and all together produce a situation when employees make decisions. Thus, one of the selected items of HEVEN-theory of motivation can carry a crucial role, depending on factors of internal and external environment, or their unique combination of items in each moment of time.

Consequently, employee's behavior and motivation are determined by a combination of several elements, among which the dominant are: experience, emotions, values, needs and expectations. The strength and intensity of the impact of each element will vary depending on the specific situation. However, the supervisor, with the purpose of influencing on the contractor in order to achieve goals or perform tasks successfully, the entire range of items should be used.

JEL Classification: M12.

Список літератури:

1. 40 лет эксперимента в Стэнфорде выявили Одно Качество, которое поможет вам преуспеть [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://insitory.ru/otsrochennoe-voznagrazhdenie.html>.
2. Подольчак Н.Ю. Підвищення рівня ефективності менеджменту підприємств на засадах використання R-теорії мотивації / Н.Ю. Подольчак / Економіка України – №9. – 2005.
3. Сім експериментів, які доводять, як мало ми про себе знаємо [Електронний ресурс] – Режим доступа: <http://www.uamodna.com/articles/7-eksperymentiv-yaki-dovodyatj-yak-malo-my-pro-sebe-znaemo>.

4. Auty Richard M. Sustaining Developmet in Mineral Economies: The Resource Curse Thesis. – London: Routledge, 1993.
5. Barnett, T. and Scott B. Droege. "Theory Z." Encyclopedia of Management. Ed. Marilyn M. Helms. 5th ed. Detroit: Gale, 2006. 914-916. Gale Virtual Reference Library. Web. 5 Feb. 2012.
6. Gylfason, T. Natural resources, education and economic development // CEPR Discussion Paper 2594, 2000.
7. Haney, C., Banks, W. C., & Zimbardo, P. G. (1973). Study of prisoners and guards in a simulated prison. Naval Research Reviews, 9, 1-17. Washington, DC: Office of Naval Research.
8. Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50, 370-396.
9. McClelland, D. (1953). The Achievement Motive. New York: Appleton-Century-Crofts.
10. Miner J.B. Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership / J.B. Miner. Routledge. – 2015 – 415 p.
11. Pardee, R.L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation.
12. Plutchik, R. (2001). The nature of emotions. American Scientist. 89(4), 344.
13. Schultz & Schultz, D. (2010). Psychology and work today. New York: Prentice Hall. pp. 121-122.
14. Zimbardo, P.G (2007). "Understanding How Good People Turn Evil". Interview transcript. "Democracy Now!", March 30, 2007. Accessed March 31, 2007.

References:

1. 40 let eksperimenta v Stenforde vvyavili Odno Kachestvo, kotoroye pomozhet vam preuspet [40 years of experiment at Stanford found one quality that will help you succeed]. Retrieved from <http://insitory.ru/otsrochennoe-voznagrazhdenie.html> [in Russian].
2. Podolchak, N.Yu. (2005). Pidvyshchennya rivnya efektyvnosti menedzhmentu pidpryyemstv na zasadakh vykorystannya R-teoriyi motyvatsiyi [Increased efficiency of business management based on the use of R-motivation theory]. Ekonomika Ukrainy, 9 [in Ukrainian].
3. Sim eksperymentiv, yaki dovodyat, yak malo my pro sebe znayemo [Seven experiments that prove how little we know about ourselves]. Retrieved from <http://www.uamodna.com/articles/7-eksperymentiv-yaki-dovodyatj-yak-malo-my-pro-sebe-znaemo/> [in Ukrainian].
4. Auty Richard, M. (1993). Sustaining Developmet in Mineral Economies: The Resource Curse Thesis. London: Routledge.
5. Barnett, T. and Scott B. Droege. (2006). "Theory Z." Encyclopedia of Management. Ed. Marilyn M. Helms. 5th ed. Detroit: Gale, 914-916. Gale Virtual Reference Library. Web. 5 Feb. 2012.
6. Gylfason, T. (2000). Natural resources, education and economic development. CEPR Discussion Paper 2594.
7. Haney, C., Banks, W. C., & Zimbardo, P. G. (1973). Study of prisoners and guards in a simulated prison. Naval Research Reviews, 9, 1-17. Washington, DC: Office of Naval Research.
8. Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50, 370-396.
9. McClelland, D. (1953). The Achievement Motive. New York: Appleton-Century-Crofts.
10. Miner, J.B. (2015). Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership. Routledge.
11. Pardee, R.L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation.
12. Plutchik, R. (2001). The nature of emotions. American Scientist. 89 (4), 344.
13. Schultz & Schultz, D. (2010). Psychology and work today. New York: Prentice Hall. pp. 121-122.
14. Zimbardo, P.G (2007). "Understanding How Good People Turn Evil". Interview transcript. "Democracy Now! ", March 30, 2007. Accessed March 31, 2007.

Надано до редакційної колегії 07.08.2016

Подольчак Назар Юрійович / Nazar Yu. Podolchak
nazar_podolchak@yahoo.com

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

HEVEN теорія мотивації [Електронний ресурс] / Н. Ю. Подольчак // *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. – 2016. – № 4 (26). – С. 6-12. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n4.html>