

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.5.103](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.103)

УДК 331

Д. С. Бутенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту,
Харківський національний економічний університет імені Симона Кузнеця
ORCID ID: 0000-0001-7027-7767

ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ: ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ

D. Butenko
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of economy of enterprise and management,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

THE THEORIES OF MOTIVATION: A PRACTICAL ASPECT

В статті представлено еволюцію мотивації людей. Представлено класифікацію існуючих мотиваційних теорій. Розглянута перша теорія мотивації теорія «батоба і пряника», наведені основні її недоліки. Розкрито основні положення теорії «Х», визначено особливості її використання з точки зору менеджерів. Розглянуто основні положення теорії «У». Перелічені умови за яких теорія «У» є актуальною для застосування. Представлено основні положення теорії «Z» та приведено її переваги. Розкрито зміст та спільні риси змістовних теорій мотивації. Перелічені основні представники та розглянуто їх вклад у розвиток мотивації людей. Розглянуто теорію потреб А. Маслоу. Наведено класифікацію потреб. Розкрито зміст потреб та засоби їх задоволення. Надано практичні рекомендації, щодо її використання. Представлені основні положення теорії К. Альфреда. Наведено основні положення теорії набутих потреб, яку запропонував Д. Мак-Клелланд. Запропоновані практичні рекомендації для менеджерів та керівників, щодо її використання. Розглянуті основні положення теорії двох факторів. Наведено класифікую потреб та їх приклади. Надано практичні рекомендації, щодо її використання. Визначені основні риси процесуальних теорій мотивації. Представлені найпоширеніші теорії, які входять до цієї групи. Розглянуто теорію очікування, її основні положення та рекомендації, щодо застосування. Розкрито зміст теорії справедливості. Наведені практичні приклади її застосування.

The evolution of human motivation is presented in the article. Attempts to coordinate people in ancient times are listed. Ancient Greek philosophers who have been interested in what drives people to action are cited. The first attempts to motivate people based on the desire of managers to improve productivity are considered. The contribution to the development of staff motivation by the founder of the F. Taylor School of Scientific Management is analyzed. F. Taylor's examples of the need to provide material motivation for industrial staff are given. The classification of existing motivational theories is presented. It includes: primary theories, substantive theories and procedural theories.

The first theory of motivation is considered the theory of "whip and gingerbread", its main disadvantages are given. The basic provisions of theory "X" are revealed, the features of its use from the point of view of managers are determined. The basic provisions of the theory "Y" are considered. Listed conditions under which the theory "Y" is relevant for application. The main provisions of the theory of "Z" are presented and its advantages are given. The basics of the concept of participatory management are given. The content and common features of meaningful theories of motivation are revealed. The main representatives are listed and their contribution to the development of people's motivation is considered. The theory of needs of A. Maslow is considered. The classification of needs is given. The contents of the needs and the means of meeting them are disclosed. Practical recommendations for its use are provided. The basic principles of K. Alfred's theory are presented. The main provisions of the theory of acquired needs, which D. McClelland proposed. Practical advice for managers and executives on how to use it is offered. The main provisions of the theory of two factors are considered. The classification of needs and their examples are given. Practical recommendations for its use are provided. The main features of procedural theories of motivation are identified. The most common theories that belong to this group are presented. The theory of expectation, its main provisions and recommendations for application are considered. The contents of the theory of justice are revealed. Practical examples of its application are given. The main points of the Porter-Laurel model are presented. General conclusions have been drawn regarding the expediency of using motivational theories in the practice of personnel management.

Ключові слова: мотивація; спонукання; потреби; теорії мотивації; первинні теорії; змістовні теорії; процесуальні теорії; продуктивність праці.

Keywords: motivation; needs; motivation theories; primary theories; substantive theories; procedural theories; labor productivity.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Спроби мотивації людей з'явилися майже одночасно з усвідомленням необхідності створювати ефективні системи управління. Тому вчені та практики намагалися розробити рекомендації, як спонукати людей виконувати поставлені перед ними завдання. Аналіз різних точок зору на проблему мотивації надасть можливість встановити, які теорії мотивації актуальні для вітчизняних підприємств та яким чином їх можна використовувати у практичній діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній та зарубіжній літературі проблемі аналізу мотиваційних теорій приділено багато уваги.

Сладкевич В.П. у своїй роботі багато уваги приділяє практичним рекомендаціям по застосуванню мотиваційних теорій. [8]

Колот А. М. приводить детальний опис існуючих точок зору на проблему мотивації праці. [2]

Назарова Г.В. робить спроби узагальнити існуючі мотиваційні теорії та встановити їх вплив на підвищення продуктивності праці персоналу. [6]

Шпекторенко І.В. проводить аналіз теорії мотивації Ф. Герцберга з використанням структури професійної мобільності персоналу, об'єкту-об'єктного підходу у дослідженні процесу професіоналізації кадрів [10]

Отже, інтерес вчених до обраної теми дослідження підтверджує її актуальність та доцільність подальшого аналізу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на велику увагу до зазначеної теми, питанню розробки рекомендацій для практичного застосування мотиваційних теорій у сучасних умовах приділено недостатньо уваги.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Розкрити зміст та надати рекомендації, щодо практики застосування теорій мотивації в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Першим кроком забезпечити підвищення продуктивності праці відбулося ще у стародавні часи, царем Вавилону Хаммурапі, який на законодавчому рівні закріпив

встановлення заробітної плати для деяких робітників. Отже можна сказати, ще перший прояв використання матеріальної мотивації відбувся приблизно 2000 років до нашої ери. [8]

Наступною спробою підвищення продуктивності праці за рахунок впровадження матеріальної мотивації відбулося також у Вавилоні за часів правління Навуходоносор II, приблизно 600 років до нашої ери. А через 200 років цар Персії Кир висунув ідеї про необхідності дослідження причин мотивації людей. [8]

Пошуки стимулів для пояснення поведінки та вчинків людей займалися також древні філософи, а саме Аристотель, Демокріт, Геракліт, Сократ. [2] Вони намагалися з філософської точки зору виокремити мотиви, які спонукають людину до діяльності та праці.

Аналіз літератури [2; 3] показав, що першим підходом до мотивації був метод «батога і пряника». На практиці батогом був страх, голод, тілесне покарання, а пряником – певна матеріальна чи інша винагорода. Отже, теорії «батога і пряника» були притаманні протилежні напрями поведінки керівників, з одного боку це тиск на робітників заснований на погрозах та примусі, а з іншого – надання будь-якої винагороди.

Згодом цікавість до питання спонукування людей до праці лише зростало, це пов'язано, перш за все, з розвитком виробництва та появою потреби у постійному підвищенню продуктивності праці. Проте вони не мали наукового підґрунтя, а лише спиралися на метод «спроб та помилок».

Науковий інтерес викликають не лише існуючі теорії мотивації, а і їх класифікація, тому що групування різних точок зору, щодо природи та змісту мотивації праці надає можливість усвідомити всі аспекти цього процесу та зрозуміти їх практичну значимість. З точки зору класифікації Х. Шольца доцільним є розподіл теорій мотивації (залежно від предмету аналізу) на три основні напрями: теорії в основі яких лежить специфічна картина працівника, ці теорії виходять з певного образу працівника його потреб та мотивів; змістовні теорії та процесуальні теорії. [6]. Така класифікація враховує найпоширеніші теорії мотивації та є дуже вичерпною. Проте, в науковій літературі зустрічається, ще одна група, так звані «первинні теорії мотивації», наприклад, до них належить теорія «батога та пряника», яку було розглянуто раніше.

Першою спробою наукового осмислення спонукування людей до праці був Адам Сміт, який у 1776 р. в своїй роботі «Дослідження про природу і причини багатства народів». Він висловив думку, що мотивом діяльності людей є економічний інтерес, прагнення до максимальної економічної вигоди, природне бажання людей поліпшити свій добробут. Таким чином, ідеї А. Сміта на головні рушійні сили економічного розвитку суспільства лягли в основу теорій ринкової економіки і використані в більшості теорій мотивації трудової діяльності. [2; 3]

Значний внесок у розвиток мотивації персоналу зробив засновник школи наукового управління Фредерік Тейлор. У своїй роботі «Принципи наукового управління» (1911 р.) [9] наголошував на необхідності підвищення продуктивності праці у робітників за рахунок зміни методів управління. На сам перед розвіяти існуючу думку, яка в тупу була притаманна багатьом робітникам, що збільшення кількості машинного обладнання та підвищення виробітку зможе призвести до скорочення робочих місць. Для підтвердженні своєї думки Ф. Тейлор наводив приклад: «Механізація виробництва взуття, що замінила майже всі елементи колишньої ручної роботи на машинну, мала результат зниження витрат на робочу силу в цьому виробництві. Внаслідок цього стало можливим продавати взуття так дешево, що в даний час майже кожен чоловік, жінка і дитина з робітничого класу купує одну або дві пари взуття на рік і носять взуття постійно, тоді як за старих часів робочий купував пару взуття, можливо, раз в п'ять років і ходив босоніж більшу частину часу, надягаючи взуття лише у вигляді розкоші або в разі крайньої необхідності.» [9] Отже, Ф. Тейлор довів, що за рахунок скорочення собівартості товару, можна збільшити попит на продукцію і збільшити кількість робочих місць, що є безумовним мотивом для робітників.

Також Ф. Тейлор вважав, що робітникам властиве «працювати з прохолодою», так він казав: «про природний інстинкт і схильність людей до легкого життя, що може бути названо природним прагненням прохолоджуватися». Для підтвердження такої точки зору він проводив паралель між тим як люди прикладають зусилля коли грають у футбол або крикет прикладаючи максимальні зусилля для одержання перемоги та процесом праці робітників, які майже ніколи не використовують власний потенціал на 100 відсотків. [9]

Саме ґрунтуючись на міркування про інтенсивність праці Ф. Тейлора у 20-ті роки XXст. з'явилися перші передумови для створення теорії «Х», яку 60-ті роки XXст. доповнив та розвів Дуглас Мак-Грегор, відповідно до теорії «Х» працівники схильні уникати роботи, а тому через контроль та погрози їх необхідно стимулювати. В підтвердження такої точки зору автори наголошували, що у мотивах людини переважають біологічні потреби, тому їх притаманне не бажання працювати. Для мотивації персоналу таких працівників Д. Мак-Грегор пропонував вводити виробничі нормативи для покращення системи контролю. Також, згідно до теорії «Х» робітникам не слід надавати складних завдань тому що вони не здатні їх виконувати. При цьому успіх у діяльності, на думку Д. Мак-Грегора, можна забезпечити шляхом впровадження авторитарного стилю управління, який буде заснований на чіткому плануванні та контролі, а також на жорсткому покаранні працівників, які не виконують виробничих завдань чи порушують трудову дисципліну. [5]

Також Д. Мак-Грегор розробив теорію «Y», яка є протилежністю теорії «Х» і полягає в тому, що працівники за своєю природою є відповідальними та мають прагнення якісно робити свою справу, а їх

основними потребами є соціальні потреби та бажання працювати за ради досягнення цілей організації. Так, згідно до теорії «Y» працівників мотивує бажання самоствердитися, приймати участь в управлінні організацією та розвиток творчих здібностей. [5; 6].

Слід відзначити, що теорія «Y» не може охопити всіх робітників, а лише творчих та активних, тому німецькі фахівці у сфері управління персоналом В. Зігерта та Л. Лант доповнили її. Вони запропонували ряд напрямів, які здатні забезпечити задоволеність працівників своєю роботою. Так, наприклад, необхідно створювати такі умови праці, щоб кожний робітник відчував, що його робота важлива та сприяє досягненню організаційних цілей. Також важливим є створення тісної комунікації між робітниками та керівником, особливо це стосується процесу прийняття рішень. Якщо керівник цікавиться думкою своїх підлеглих це мотивує робітників до більш інтенсивної праці. Також, на думку В. Зігерта та Л. Ланта не менш важливим є справедлива винагорода, вона завжди повинна бути своєчасною, щоб не знижувати ініціативність робітників. [5].

Також, розвиток та доповнення теорій «X» та «Y» було зроблено у 1981 році У. Оучі, який був американським вченим японського походження. У своїй теорії «Z» наголошував на необхідності створення «виробничого клану», що є основою в японському менеджменті. Тобто, створення відчуття у робітників приналежності до організації та залучення людей працювати у групі. Основним положенням теорії «Z» також було залучення робітників до прийняття управлінських рішень та впровадження чітких методів оцінки діяльності робітників, які повинні бути справедливими та прозорими. [5]. Якщо розглядати практичний аспект теорії «Z», а саме її реалізацією в діяльності організації, то можна сказати, що вона являє собою «перехідну модель». Тобто, теорія «Z» може бути застосовна, коли у керівництва з'явилося бажання переходу від авторитарного стилю управління до демократичного, проте не всі робітники до цього готові.

Незважаючи на те, що теорію «Z» вважають продовженням теорій «X» та «Y» можна зауважити, що вона має багато спільного з роботою В. Зігерта та Л. Ланта. Також, цікавим є той факт, що основні положення теорії «Z» мають багато спільного з відомою в наші дні концепцією партисипативного управління.

Основою концепції партисипативного управління є спільне управління, яке має різні форми прояву взаємодії між підприємцем та його співробітниками [7]:

- участь у доходах (бюджетах) та збитках;
- участь у прибутках і власності;
- участь в управлінні.

Таким чином, можна зробити висновок, що первинні теорії мотивації розвивалися під впливом історичних умов, наприклад, вони мають прямий зв'язок з розвитком між еволюцією виробництва та методів управління людьми. Використання та впровадження у практичну діяльність приведених теорій можливе у тому випадку, коли працівників можна класифікувати за певною ознакою, наприклад, ступінь активності в роботі, прагнення до самовираження, наявність творчих здібностей тощо.

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на аналізі потреб людей та спробі пояснити, як процес задоволення потреб впливає на трудову діяльність. Найбільш відомою з цієї групи є теорія Абрахама Маслоу. Спостереження, які зробив цей видатний американський лікар і психолог, надали можливість сформулювати положення теорії ієрархії потреб. Так, наприклад, А. Маслоу стверджував, що люди постійно відчують певні потреби, які спонукають до дії, а саме до задоволення виникаючих потреб. В підтвердження цього у 1943 р. він написав: «людські потреби розташовуються у вигляді ієрархії. Іншими словами, появи однієї потреби звичайно передують задоволення іншої, більш нагальної. Людина – це тварина, що постійно відчуває ті чи інші бажання». [2]

Класифікація цих потреб надала можливість встановити, що існуючі потреби можна поділити на дві групи: первинні (фізіологічні потреби, потреби в безпеці) та вторинні. А. Маслоу вважав, що потреби знаходяться в ієрархічній залежності одна від одної [4; 5]:

1. Фізіологічні потреби (в їжі, воді, повітрі тощо) виникають у людини в процесі життєдіяльності, а їх задоволення є необхідністю для забезпечення роботи організму. Задоволення цих потреб в процесі праці можливе за умов наявності матеріального стимулювання, тобто оплати праці на рівні не нижче прожиткового мінімуму.

2. Потреби в безпеці, пов'язані з необхідністю людей відчувати себе захищеними від будь-яких небезпечних факторів. Для забезпечення відчуття безпеки своїх працівників, менеджер повинен створити не лише безпечні санітарно-технічні умови праці, а і врахувати психологічні аспекти. Наприклад, робітники не повинні боятися втратити роботу або не отримати обіцяну оплату праці. Тобто для задоволення цієї потреби робітникам необхідно відчувати себе у стабільному і безпечному стані.

3. Потреби в належності та причетності – це всі прояви соціального життя людини, а саме: дружба, спілкування, відчуття себе частиною якогось громадського об'єднання тощо. На практиці задовольнити ці потреби можна шляхом створення комфортної робочої обстановки, застосування превентивних мір для запобігання конфліктів тощо.

4. Потреби в визнанні та повазі, пов'язані з бажанням людей відчувати себе хорошими спеціалістами та бачити, що оточуючі поважають їх. Для задоволення цих потреб менеджеру необхідно ефективно

використовувати нематеріальну мотивацію, а саме: використовувати публічну похвалу працівників, вміння об'єктивно оцінювати працю людей тощо.

5. Потреби самовираженні – пов'язані з прагненням працівників отримувати задоволення від праці. Практична реалізація цих потреб може бути виражене в створюванні умов для реалізації творчого та інтелектуального потенціалу.

Таким чином, можна стверджувати про практичну значущість використання теорії ієрархії потреб. Так менеджеру необхідно по перше сприяти задоволенню первинних потреб, тому що тільки після їх задоволення працівники будуть мотивовані задоволенням вторинних потреб. Також менеджер повинен вміти аналізувати працівників в залежності від найважливіших потреб для кожної особистості. При цьому необхідно пам'ятати, що всі люди мають однакові потреби, проте мотиви для всіх можуть бути різними.

Згодом американський вчений Клейтон Альфред зробив спробу розвинути і конкретизувати теорію А. Маслоу. Так у 1972 р. з'явилася теорія існування, зв'язку і зростання. Зміст теорії полягає у виокремленні трьох груп потреб: потреби існування (так звані первинні потреби), потреби зв'язку (потреби в належності, визнанні та повазі) та потреби зростання (самовираження та самореалізація). Також К. Альфред зробив припущення, що відсутність можливості задовольняти вищі потреби сприяє підсиленню нижчих потреб. [5] Практичне застосування даної теорії полягає в усвідомленні менеджера можливостей системи мотивації. Тобто в залежності від змісту праці та індивідуальних потреб робітників необхідно посилювати мотивацію забезпечуючи ту чи іншу групу потреб в більшій мірі.

У 1962 р. Девід Мак-Клелланд запропонував теорію набутих потреб. Зміст цієї теорії полягає у концентрації уваги на вищих (вторинних) потребах. До яких Д. Мак-Клелланд відносив: потреби досягнення, потреби співучасті та потреби влади. [5]

На практиці теорію набутих потреб можна реалізувати через створення наявності зворотного зв'язку з підлеглими, розробляти для них більш складні завдання. При виконанні яких праця стає цікавішою, проте є певні ризики не виконання таких завдань. При цьому буде задоволена потреба у досягненні.

Також менеджеру необхідно залучати людей до колективної співпраці, щоб кожен працівник відчував себе частиною колективу. Таким чином буде задоволена потреба в співучасті.

Для задоволення потреби у владі необхідно делегувати повноваження та давати можливість відчувати відповідальність за роботу. При цьому важливим є організувати систему мотивації таким чином, щоб головною метою робітника було досягнення цілей організації, а не лише власних цілей.

Особливої уваги заслуговує теорія двох факторів. Яку у 50-60-х рр. XX ст. розробив Фредерік Герцберг зі своїми колегами, після опитування 200 менеджерів та службовців лакофарбової фірми про те, як вони себе відчують після виконання службових обов'язків – добре чи погано. [10] Результати спостереження показали, що фактори, які впливають на мотивацію праці не впливають на відчуття незадоволеністю працею та навпаки.

Так, Ф. Герцберг всі фактори згрупував у дві групи: гігієнічні фактори (фактори здоров'я) та фактори мотиватори. Гігієнічні фактори – це фактори зовнішнього характеру, в основному пов'язані з оточенням, в якому здійснюється праця. [10] Вважаються зовнішніми факторами, тому що пов'язані з навколишнім середовищем працівника. До них належать: оплата праці, умови праці, ступінь контролю за роботою, особисте життя. Згідно з Ф. Герцбергом, відсутність або недостатній ступінь присутності гігієнічних факторів в принципі може викликати у людини незадоволеність працею, яку вона виконує. [10]

В свою чергу до внутрішніх (мотиваційних) факторів належать: кар'єрний ріст, можливість виконувати відповідальну роботу, успішне виконання поставлених завдань, можливості для творчого зростання, схвалення досягнутих результатів, успіх, визнання тощо.

Практичне використання теорії двох факторів надає можливість керівнику обрати індивідуальний підхід к кожному працівнику. Так, гігієнічні фактори можна перетворити на мотиваційні, наприклад, це стосується оплати праці, яку зазвичай сприймають як винагороду за зусилля, проте премію можна віднести до мотиваційного фактору. Тобто, якщо є можливість поділяти заробітну плату на постійну частину (ставка, оклад) та перемінну (премія, доплата), то оплату праці можна відносити до мотиваційного фактору.

Наступною групою мотиваційних теорій є процесуальні теорії, які на відміну від змістовних вважаються більш складними, бо враховують психологічні аспекти. Так, на думку вчених, кожна із цих теорій аналізує не тільки те що спонукає людину до активних дій але й ситуацію в якій вона опинилася під впливом власних психологічних особливостей. [6]

До процесуальних теорій відносять: теорію постановки цілей Е. Локка теорію очікувань В. Врума, теорію справедливості Дж. С. Адамса, теорію підкріплення В. Скіннера, теорія Портера-Лоулера тощо.

У 1966 р. Едвін Лок розробив одну з перших процесуальних теорій мотивації – теорію визначення цілей. Іншими відомими розробниками цієї теорії є Т. Райен та Р. Латем. Згідно цієї теорії поведінка людини визначається цілями, що ставляться перед нею. [5] Тобто Е. Лок вважав, що бажання робітників працювати заради досягненню цілі є важливим джерелом мотивації. При цьому не меншого значення (впливу) на мотивацію набуває зміст цілей, а саме їх характеристика. До таких характеристик Е. Лок відносив: складність, конкретність, прийнятність та привабливість до виконання. [5]

Практична реалізація теорії визначення цілей ґрунтується на усвідомленні впливу змісту цілей на працю. Так, при вираховуванні характеристики складності цілей менеджер повинен звернути увагу на два аспекти: по-перше, цілі повинні бути цікавими та складними, по-друге, занадто складні цілі можуть ігноруватися робітниками, бо вони будуть вважати їх недосяжними.

Конкретність цілей надає менеджеру поштовх розробляти конкретні цілі та чіткі завдання, з одного боку їх легше виконувала, а з іншого, надто широкій зміст в цілях не мотивує працівників до їх виконання.

Привабливість цілі полягає у тому, що робітник відчуває її, як свою власну, а ні ціль організації. При цьому мотивація праці буде значно вищою ніж при інших мірах спонукання людей. Отже, головною задачею менеджера є обґрунтувати підлеглим особисту необхідність, вигідність та справедливість при досягненні поставлених цілей.

Не менш важливою є характеристика прихильності до цілей, адже менеджер постійно повинен проводити заходи, щодо впевненості робітників у здатності добре виконувати свою роботу. Наприклад, використовувати пояснення замість критики та похвалу при хороших результатах. При цьому чим вище відчуття у робітників, що у них добре виходить їх праця, тим вище рівень прихильності та навпаки.

У 1964 р. канадський психолог Віктор Врум у своїй роботі «Праця і мотивація» представив свою теорію очікувань. Яка бажається на тому, що наявність потреби не може бути єдиною умовою мотивації людини. [2; 5] Основними положеннями теорії очікувань є врахування трьох взаємозалежних факторів: витрачені зусилля, очікувана винагорода та реально отримана винагорода.

Якщо представити теорію у вигляді формули, то вона буде мати наступний вид [2]:

$$(З-Р) \times (Р-В) \times (В-Ц) = \text{мотивація} \quad (1)$$

де (З-Р) – наявності зв'язку між затратами праці робітника і досягнутими результатами, тобто від сподівання, що затрати праці принесуть бажані результати;

(Р-В) – можливості отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть винагороджені;

(В-Ц) – сила прагнення до отримання винагороди залежить від цінності винагороди з позицій конкретного працівника.

Практичні рекомендації використання теорії очікувань наступні: по-перше, менеджери повинні враховувати той факт, що всі люди мають різні потреби, тому винагороду вони оцінюють по різному. Так, наприклад, сьогодні серед компаній розповсюдженим є не сповіщати в оголошенні про відкриту вакансію розмір оплати праці, а питати, яку заробітну плату очікує отримати потенційний кандидат. Інший приклад, встановити після оцінки потреб робітника на яку винагороду він розраховував та запропонувати їх отримати у разі виконання завдання.

По-друге, менеджер повинен розуміти, що винагороду необхідно представляти лише за ефективну роботу. Це стосується, перш за все, розробки ефективної системи оплати праці, яка буде враховувати ефективність діяльності робітників. При цьому необхідно враховувати, що очікування робітника повинні співпадати з вимога менеджера.

По-третє, менеджер не повинен ставити заздалегідь не досяжні цілі (складні завдання), тому що навидь обіцяна велика винагорода не наділить робітника необхідними навичками та можливостями їх виконати, що також знизить мотивацію.

В 60-х роках ХХ ст. американським вченим Стейсі Адамсом була розроблена теорія справедливості. Основна ідея теорії полягає у наявності взаємозв'язку між мотивацією персоналу та їх відчуттям справедливості. Тобто, коли робітники виконують свою роботу та отримують винагороду, їм властиво порівнювати свої зусилля і отриману винагороду з зусиллями і винагородою інших робітників. При цьому поняття несправедливості може виражатися, як у виді недоплати(заниженої винагороди) так і у виді переплати (завищеної винагороди). Можна навести простий приклад, коли студенти отримують оцінку за свою роботу, вони порівнюють власні результати з результатними інших. Так, у випадку, коли вони отримали, на їх думку, занижені оцінки, відбувається процес де мотивації і бажання старанно вчитися зникає. Проте у випадку, коли студент отримує, на його думку, більш високу оцінку, він приходить до висновку, що докладати зусиль не має сенсу, бо не має прямої залежності між витраченими зусиллями та отриманою винагородою.

Практичні рекомендації по застосуванню теорії справедливості полягають у такому: менеджер повинен постійно спостерігати, як робітники реагують на винагороду; розробляти справедливу та доступну до розуміння систему оплати праці; уникати змін у винагороді, якщо розмір винагороди не відповідає самооцінці працівника тощо.

Стосовно вітчизняного підприємництва проведені дослідження дають змогу констатувати, що у структурі системи мотивації персоналу в переважній більшості домінує матеріальна мотивації працівників,

відповідно, нематеріальна форма перебуває на низькому рівні. [1] Це необхідно враховувати при використанні змістовних та процесуальних мотиваційних теорій в практичній діяльності організації.

Висновки з цього дослідження. Аналіз існуючих теорій показав, що не можливо стверджувати про існування «корисних» або не актуальних підходів до мотивації персоналу. Адже, менеджери та підприємці повинні дотримуватися системного підходу при управлінні бізнесом, тому в залежності від конкретної ситуації необхідно обирати практичну рекомендацію для підвищення продуктивності праці або при створенні умов реалізації творчого потенціалу підлеглих.

Список літератури.

1. Заставнюк Л. І. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства / Л. І. Заставнюк, Т. Р. Липовецька // Приазовський економічний вісник. – 2019. – №3. – С.166-172.
2. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2011. – 397 с.
3. Лук'янченко Н. Д. Мотивація персоналу: Навчальний посібник. / Н. Д. Лук'янченко, Л. Л. Бунтовська– Донецьк, ДонНУ, 2004. – 302 с.
4. Маслова С.О. Мотивація як фактор ефективності праці / С.О. Маслова, К.Є. Кононюк // Вісник ЖДТУ. – 2018. - №2. – С.85-89.
5. Менеджмент: понятійно-термінологічний словник / Г.В. Щокін, М.Ф. Головатий, О.В. Антонюк, В.П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2007. – 744 с.
6. Назарова Г. В. Концептуальна модель мотивованого навчання персоналу / Г. В. Назарова, І. О. Мартиненко // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – №4. – С.106-111.
7. Семяновський В. М. Партисипативне управління як модель управління територіальними громадами / В. М. Семяновський // Статистика України. – 2018. – №1. – С.47-51.
8. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. – К. : МАУП, 2001. – 168 с.
9. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / пер. с англ. А.И. Зак. – М. : Контроллинг, 1991. – 104 с.
10. Шпекторенко І.В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу / І.В. Шпекторенко // Аспекти публічного управління. – 2013. – № 1. – С.78-83.

References.

1. Zastavniuk, L.I. and Lypovets'ka, T.R. (2019), "Problems of personnel motivation system in modern enterprise management", *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 3, pp. 166-172.
2. Kolot, A.M. and Tymbaliuk, S.O. (2011), *Motyvatsiia personalu* [Staff motivation], KNEU, Kyiv, Ukraine.
3. Luk'ianchenko, N.D. and Buntovs'ka, L.L. (2004), *Motyvatsiia personalu* [Staff motivation], DonNU, Donetsk, Ukraine.
4. Maslova, S.O. and Kononiuk, K.Ye. (2018), "Motivation as a factor of labor efficiency", *Visnyk ZhDTU*, vol. 2, pp. 85-89.
5. Schokin, H.V. Holovatyj, M.F. Antoniuk, O.V. and Sladkevych, V.P. (2007), *Menedzhment: poniatijno-terminalohichnyj slovnyk* [Management: conceptual and terminological dictionary], MAUP, Kyiv, Ukraine.
6. Nazarova, H.V. and Martynenko, I.O. (2013), "Conceptual model of motivated staff training", *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, vol. 4, pp. 106-111.
7. Semianovs'kyj, V.M. (2018), "Participatory management as a model of territorial community management", *Statystyka Ukrainy*, vol. 1, pp. 47-51.
8. Sladkevych, V.P. (2001), *Motyvatsyonnyj menedzhment* [Motivational management], MAUP, Kyiv, Ukraine.
9. Tejlor, F.U. (1991), *Pryntsypy nauchnoho menedzhmenta* [Principles of scientific management], Kontrollinh, Moscow, Russia.
10. Shpektorenko, I.V. (2013), "F. Herzberg's theory of motivation in the context of the structure of professional mobility of staff", *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 1, pp. 78-83.

Стаття надійшла до редакції 15.05.2020 р.