

4. Штурхецький С. В. Комунікативний потенціал безпосередньої участі громадян у місцевому самоврядуванні [Текст] / С. В. Штурхецький, С. А. Пінчук // Інвестиції: практика та досвід. - 2010. - № 10. - С. 81-85. (Особистий внесок автора : запропоновано методику аналізу участі громадян на основі комунікативної складової, проаналізовано наукову літературу та подано рекомендації щодо розвитку комунікативного потенціалу).
5. Штурхецький С. В. Е-комунікація в Україні: регіональні перспективи: [Текст] / С. В. Штурхецький // E-gospodarka, E-spoleszenstwo w Europie Srodkowej i Wschodniej. Vol.1. - Wydawnictwo KUL, Lublin, 2009 - P. 314-318.

Рецензент: доктор наук з державного управління, доцент Жовнірчик Я.Ф..

УДК: 352:35.009.13

Бондар В.Д.

старший викладач кафедри документознавства
та інформаційної діяльності
Національного університету «Острозька академія»

ВИКОРИСТАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ТЕОРІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Анотація. У статті розкриті особливості використання мотиваційних теорій в діяльності органів місцевого самоврядування.

Ключові слова: мотивація, мотиваційні теорії, місцеве самоврядування, органи місцевого самоврядування.

Аннотация. В статье раскрыта особенность использования мотивационной теории в деятельности органов местного самоуправления.

Ключевые слова: мотивация, мотивационные теории, местное самоуправление, органы местного самоуправления.

Summary. In the article the exposed features of the use of motivational theories are in activity of organs of local self-government.

Keywords: motivation, motivational theories, local self-government, organs of local self-government.

Постановка проблеми. В умовах реформування управлінської системи в Україні, проблема мотивації діяльності посадових осіб як чинника підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування набуває вагомого значення. Одним з напрямків підвищення цієї ефективності є використання мотиваційних теорій в діяльності органів місцевого самоврядування. Зарубіжний досвід дослідження мотивації охоплює її еволюцію від категорії впливу на людину до основної функції менеджменту. Основна увага дослідників зосереджувалась переважно на питанні впливу на працівника з метою підвищення продуктивності і забезпечення найвищої прибутковості праці. «Людські відносини», «виробничі відносини», «концепція ефективного персоналу» – мотиваційні напрями, які не втратили актуальності до нашого часу, вивчались К. Алдерфером, В. Врумом, Ф. Герцбергом, Д. Мак-Клелландом, А. Маслоу та ін. Тому на сьогодні важливим для розуміння методичних засад дослідження мотивації діяльності в органах місцевого самоврядування є мотиваційні теорії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням мотивації діяльності активно займалися багато вчених. Основи сучасних теорій мотивації заклали К. Алдерфер, В. Врум, Ф. Герцберг, Ф. Мак-Клелланд, А. Маслоу та інші. Вивчали проблеми мотивації праці в колишньому СРСР В. Асеев, І. Васильєв, В. Вілюнас, В. Герчиков, І. Ільїн, В. Леонтєв, М. Магомед-Емінов, С. Рубінштейн та інші. Значний внесок у розвиток досліджень із цієї проблеми зробили також українські вчені: Д. Богиня, Г. Дмитренко, С. Занюк, А. Колот, С. Москвичов.

Метою статті є аналіз основних мотиваційних теорій та можливість їх використання у діяльності органів місцевого самоврядування для посилення мотивації професійної діяльності посадових осіб.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зарубіжними дослідниками були сформовані сучасні концепції мотивації, що засновані на результатах психологічних досліджень, куди належать змістовні та процесуальні теорії мотивації. До змістовних теорій мотивації відносять такі: теорія потреб А. Маслоу; теорія двох факторів Ф. Герцберга; теорія потреб Д. Мак-Клелланда.

Однією з важливих змістовних теорій мотивації є теорія потреб Маслоу. Американський дослідник Абрахам Маслоу в 1954 р. розробив теорію ієрархії (піраміду) потреб людини, розмістивши їх в порядку важливості. Дослідник визначив ієрархію людських потреб і виділив їх у п'ять основних груп. Згідно його теорії потреби бувають первинними або базовими та вторинними (потреби вищого порядку). Основними ідеями піраміди А. Маслоу можна виділити: люди постійно відчують потреби, незадоволені потреби активізують дії людини, потреби можна об'єднати у певні групи, задоволення потреб повинно відбуватися на ієрархічній основі, потреби нижчого рівня є пріоритетними, потреби вищого рівня можна задовольнити більш різноманітними способами. На думку А. Маслоу, задоволення вищих потреб веде до самоактуалізації і формування індивідуалізму [1, с. 111].

Для керівників установ та організацій теорія А. Маслоу є дуже важливою. Щоб керівник зміг ефективно здійснювати управління поведінкою своїх підлеглих, він повинен визначити, які мотиви керують людиною на даному етапі. Виявивши індивідуальні домінуючі потреби, керівник повинен прагнути створити такі професійні умови, у яких

працівники змогли б повною мірою задовольнити всі свої прагнення. Таке цілеспрямоване управління базується на стратегії потреби, що складається із поєднання двох елементів: а) визначення індивідуальних потреб; б) створення відповідного робочого середовища для їх задоволення [2, с. 282]. Така мотиваційна стратегія може слугувати ефективним засобом управління персоналом у сфері місцевого самоврядування.

Піраміду А. Маслоу можна сміливо використовувати в місцевому самоврядуванні. Зокрема, на думку науковців, зв'язок між потребами та мотивацією діяльності працівників можна охарактеризувати наступним чином:

1. фізіологічні потреби (йдеться, передусім, про заробітну плату, яка забезпечує необхідний прожитковий мінімум);

2. потреби безпеки (гарантія (стабільність) місця роботи, безпека під час економічної кризи, а також безпека умов праці);

3. соціальні потреби (людина є соціальною істотою, їй необхідна належність до певної групи, сім'ї, роду, до тієї організації, яка їй надає статус. До цієї категорії можна віднести всі можливості обміну та спілкування, що забезпечує організація: поширення інформації, збори, внутрішні друковані видання, право на висловлювання своїх думок, а також потреби в професійній дружбі, товарищкості;

4. потреби належності (на противагу соціальним потребам, людина водночас хоче відрізнитися від інших, мати свій образ, статус, бути в чомусь відмінною від колективу, який вона ж сама і обрала). Ці потреби пояснюються прагненням до визнання, автономії, престижу;

5. потреби в самореалізації (на вершині піраміди розміщені такі потреби: перевищити свої попередні досягнення, бажання самовдосконалюватися, реалізувати свій творчий і енергетичний потенціал, залишити слід після себе, знайти зміст свого існування, пізнати

філософію життя, моральні, релігійні цінності, уміння «жити і бути») [3, с. 240].

Аналізуючи теорію А. Маслоу, слід відмітити, що вона не позбавлена окремих недоліків, основними з яких є такі: неврахування індивідуальних особливостей людини; потреби по-різному виявляються залежно від багатьох ситуаційних чинників, а саме: вік, стать працівника, його статус в колективі, сутність професійної діяльності тощо; не завжди відбувається послідовний перехід від однієї групи потреб до іншої, як це зображено в піраміді; задоволення потреб вищого порядку не обов'язково потрібні хороші зовнішні умови.

У науковому світі теорія А. Маслоу не мала одностайної підтримки дослідників. Одним з науковців, що спробував її змінити був Ф. Герцберг, який розробив мотиваційну теорію двох факторів. В основі його моделі лежать фактори, які мають мотиваційний і демотиваційний вплив на діяльність працівника та були названі як «факторами умов праці» та «мотиваційними факторами». До першого виду факторів належать: заробітна плата, відносини з керівництвом, умови праці, розпорядок і режим роботи, пільги, статус працівника та ін. Ці фактори не мають належного мотиваційного впливу на діяльність працівника, але їх відсутність призводить до появи демотивації у його діях. До другого виду факторів відносять: змістовну та цікаву працю, високий ступінь відповідальності, можливість професійного зростання, визнання керівництвом результатів роботи, можливість творчої реалізації працівника.

Ф. Герцберг стверджував, що процес знаходження задоволення й процес наростання незадоволення з погляду їхніх факторів, що спричиняються – це два різних процеси. Тобто фактори, які викликали ріст незадоволення, при їхньому усуненні не обов'язково приводили до збільшення задоволення й, навпаки, з того, що який-небудь фактор сприяв

росту незадоволення, ніяк не впливало, що при ослабленні впливу цього фактора буде рости задоволення [4, с. 230–231].

Вчені вбачають корисність цієї теорії для керівників у державному управлінні, адже вони можуть спочатку зосередити увагу на факторах, що зумовлюють невдоволення роботою у посадовців, тобто на умовах праці. Досягнувши рівня їх задоволення, керівник може зосередитись на мотиваційних факторах. Їх наявність у повній мірі викликає задоволення і стимулює працівників на збільшення ефективності та продуктивності праці [2, с. 284].

Теорія потреб Д. Мак-Клелланда належить також до змістовних теорій мотивації. Автор зосередився на потребах вищого порядку та виокремив їх: потреба досягнення, потреба приналежності та потреба у владі. Перша група потреб проявляється в бажанні працівника досягати максимального результату у своїй професійній діяльності. Друга група потреб передбачає активну взаємодію у колективі, формування дружніх відносин, приналежність до певної організації. Остання групу потреб базується на в прагненні контролювати та впливати на дії іншої людини.

На основі індивідуальних особливостей різних людей та їх потреб, теорія Д. Мак-Клелланда може застосовуватися в органах місцевого самоврядування в процесі відбору на вакантні посади. Зокрема, поєднання сильної потреби влади та нерозвинутого відчуття незалежності в характері однієї особи дозволяє людині бути ефективним керівником на вищих організаційних рівнях [2, с. 285].

Розглянемо три основні процесуальні теорії мотивації: теорію справедливості, теорію сподівань та модель Портера-Лоулера. Вони не заперечують зв'язку потреб людини з її мотивацією, але визначають інші фактори, які мають сильніший вплив на діяльність особи. Теорія справедливості або теорія С. Адамса ключовим фактором у мотивації праці

визначає відчуття справедливості у працівника, в процесі порівняння його професійної діяльності з колегами. Як правило, відбувається порівняння власної отриманої винагороди та витрачених зусиль з ідентичними показниками своїх колег. Відчуття несправедливості призводить до виникнення демотивації у діях.

На думку науковців, теорія справедливості є актуальною для посткомуністичних країн, адже поняття справедливості активно культивувалося в них, і таким чином, може бути потужною силою [2, с. 288]. Вважаємо, що щодо українських умов це не цілком справедливо. Справа в тому, що в Україні в державних установах десятиліттями панувала зрівнялівка в оплаті праці та видача заробітної плати по відомості, і це може бути фактором зниженню продуктивності праці, тому що відмінності в результатах і винагороді праці у колективі фактично не різнились. Також, негативним моментом цієї теорії є те, що поняття справедливості є поняттям абстрактним, і кожна людина вимірювання справедливості буде проводити через власну призму цінностей та настанов, що може призвести до необ'єктивності оцінювання і призведе до поширення демотивації в колективі.

Важливою для розуміння сутності процесуальних теорій мотивації є теорія сподівань, яку розробив дослідник з питань менеджменту В. Врум. В основі цієї теорії лежить важливість трьох взаємозв'язків: сподівання, сприяння та валентності (міра задоволення винагородою).

Теорія сподівань може бути корисною для всіх керівників організацій, оскільки вона допомагає їм активізувати діяльність працівників, наголошуючи на важливості сподівань і отриманні очікуваної винагороди, що буде корисною як для самого працівника, так і для організації. Вони повинні встановити точне співвідношення між досягнутими результатами й винагородою. Керівники в органах місцевого

самоврядування мають визначити той рівень результатів, що вони очікують від підлеглих, і вселити останнім, що вони можуть домогтися цього рівня, якщо прикладуть певні зусилля.

Модель Портера-Лоулера також належить до процесуальних теорій. На основі теорії сподівань та теорії справедливості було розроблено комплексну процесуальну теорію мотивації. В основу моделі покладено п'ять складових: зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода та міра задоволення. Важливим моментом теорії Портера-Лоулера є встановлення співвідношення між винагородою і результатами діяльності працівника.

На думку А. Колота, значення моделі Портера-Лоулера для теорії та практики мотивації важко переоцінити. Основні положення цієї моделі засвідчують, що мотивація не є простим елементом у ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків. Модель показує, наскільки важливо об'єднати такі складові, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення і сприйняття в рамках єдиної взаємозв'язаної системи [5, с. 46].

Однією з сучасних теорій мотивації, яку можна використовувати в діяльності органів місцевого самоврядування є типологічна модель мотивації В. Герчикова. Ця модель була остаточно сформована в 90-х рр. ХХ ст. і активно використовується в російському менеджменті. Теорія В. Герчикова базується на зв'язку мотивації і трудової поведінки. Згідно цієї теорії, існує п'ять типів трудової мотивації працівника, а саме: інструментальна, професійна, господарська, патріотична і люмпенська. Інструментальний тип працівника зацікавлений в хорошій оплаті праці. Для професійного типу основним мотивом в діяльності є зміст і процес діяльності. Працівник з господарським типом мотивації докладася максимальних зусиль для реалізації поставлених завдань, але не терпить жорсткого контролю з боку керівництва. Патріотичний тип працівника

мотивується за допомогою моральних стимулів, на першому місці для нього є результати діяльності колективу. Для люмпенського типу працівника характерна мотивація уникнення і найкращий спосіб для його стимулювання – це способи негативної мотивації. Проте, у чистому вигляді типи трудової поведінки зустрічаються рідко, тому у працівника дуже часто спостерігається 2–3 типи. Також, автором теорії було розроблено тест «Мотуре» за допомогою якого виявляють типи мотивації працівника і цю методику сміливо можна використовувати в органах місцевого самоврядування. Таким чином, керівник, застосовуючи тест В. Герчикова, зможе визначити, яка мотивація характерна для посадовця та підібрати оптимальний набір стимулів для нього відповідно до таблиці складеної дослідником (див. Таблицю 1).

Таблиця 1

Відповідність мотиваційних типів та форм мотивації

Форми мотивації	Мотиваційний тип				
	Інструментальний	Професійний	Патріотичний	Хазяйновитий	Люмпенський
Негативні	Нейтральна	Заборонена	Доступна	Заборонена	Базова
Грошові	Базова	Доступна	Нейтральна	Доступна	Нейтральна
Натуральні	Доступна	Нейтральна	Доступна	Нейтральна	Базова
Моральні	Заборонена	Доступна	Базова	Нейтральна	Нейтральна
Патерналізм	Заборонена	Заборонена	Доступна	Заборонена	Базова
Організаційні	Нейтральна	Базова	Нейтральна	Доступна	Заборонена
Участь в управлінні	Нейтральна	Доступна	Доступна	Базова	Заборонена

Примітка: таблицю 1 складено за даними В. Герчикова [6]

Автор виділяв 4 рівні забезпечення форм мотивації: базовий, допустимий, нейтральний, заборонений. Базовий рівень забезпечення є найбільшим оптимальний для того чи іншого типу. Для допустимого рівня та чи інша форма може бути використана. Нейтральний рівень означає, що використана форма мотивації не впливає на активність працівника. На забороненому рівні застосування не варто використовувати форм мотивації, які не є характерними для мотиваційного типу працівника. Крім того, типологічну модель мотивації можна використовувати при відборі претендентів на ту чи іншу вакансію. Сильною стороною теорії В. Герчикова є те, що вона є адаптованою для слов'янського менталітету на відміну від західних мотиваційних концепцій.

Висновки. Підсумовуючи вищезазначене щодо змістовних теорій мотивації, можна стверджувати, що в основі цих теорій лежать потреби людини, ці потреби піддаються певній ієрархії, задоволення потреб веде до активізації діяльності, між усіма змістовним теоріями існує певний взаємозв'язок. Процесуальні теорії є важливим елементом в еволюції вивчення мотивації діяльності людини. Вони базуються на факторах поведінки людей з урахуванням їхнього отриманого досвіду. За допомогою процесуальних теорій мотивації керівництво визначає, як необхідно впливати на поведінку працівників для ефективного виконання ними службових обов'язків. Знання та застосування традиційних та сучасних теорій мотивації у місцевому самоврядуванні дозволить більш об'єктивно застосовувати види та способи мотивації посадових осіб, що дозволить підвищити ефективність функціонування органів місцевого самоврядування.

Список використаних джерел:

1. Маслоу, А. Мотивация и личность [Текст] / А. Маслоу. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 352 с. (Серия «Мастера психологии»).

2. Малиновський, В. Я. Державне управління [Текст] / В. Я. Малиновський. – 2-ге вид. – К. : Атіка, 2003. – 576 с.
3. Нинюк, М. Шляхи вдосконалення організаційної роботи щодо формування етичної культури державних службовців [Текст] / М. Нинюк // Вісник УАДУ. – К. : УАДУ, 1999. – № 3. – С. 238–248.
4. Herzberg, F. Work and the nature of man [Text] / F. Herzberg. – Cleveland : Holt, 1966. – 315 p.
5. Колот, А. М. Мотивація персоналу [Текст] / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2005. – 337 с.
6. Герчиков, В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 1 [Текст] / В. И. Герчиков // Мотивация и оплата труда. – 2005. – № 2. – С. 53–62.

Рецензент: кандидат наук з державного управління, доц. Штурхецький С.В.