

УДК 35.08

ЩЕГОРЦОВА Вікторія Миколаївна,
канд. наук держ. упр., доц. каф.
публічного адміністрування
та кадрової політики ХарРІ НАДУ

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Розглядаються основні фундаментальні дослідження у сфері управління персоналом починаючи з XIX ст. Розкриваються основні здобутки шкіл управління щодо ефективного управління людськими ресурсами. Надаються рекомендації щодо практики управління персоналом публічної служби на основі здобутків наукових шкіл.

Ключові слова: публічна служба, управління персоналом, мотивація праці, методи управління.

Щегорцова В. М. Теоретические основы управления персоналом публичной службы

Рассматриваются основные фундаментальные исследования в области управления персоналом начиная с XIX ст. Раскрываются основные достижения школ управления по эффективному управлению человеческими ресурсами. Предлагаются рекомендации по практике управления персоналом публичной службы на основе достижений научных школ.

Ключевые слова: публичная служба, управление персоналом, мотивация труда, методы управления.

Shchegortsova V. M. Theoretical principle of human resource management of public service

The basic fundamental research in the field of human resource management since XIX are considered. The basic achievements of schools management for effective human

resource management are exposed. The recommendations for practice management staff of public service on the basis of the achievements of scientific schools.

Key words: public service, personnel management, motivation, management.

Постановка проблеми. Активізація розвитку та поширення поглядів щодо необхідності використання методів управління персоналом зумовлено, перш за все, подоланням технократичного підходу до людини як до машини. Крім того, розвиток досліджень з управління персоналом тісно пов'язаний з відповідними етапами розвитку матеріального виробництва та функціями і значущістю людини в ньому.

Гуманістичний підхід до управління персоналом підвищує роль та значущість людини у виробництві, доводить, що функціонування та результативність виробництва залежать не тільки від відповідності чисельності та якості професійно-кваліфікаційного складу працівників вимогам техніки і технології, а й від соціально-психологічних факторів, від мотивації людей працювати. За такого підходу управлінські рішення вже виходять за межі лише економічних положень, зумовлюється необхідність підвищення уваги до особистісних характеристик працівників, неформальних зв'язків у колективі, поліпшення умов праці та ін. [1, с. 42].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Певні підходи до аналізу теорій управління персоналом з позицій доцільності їх використання в управлінській практиці в системі публічної служби можна знайти в працях Л. Артеменко, В. Бондара, В. Зінкевічус, С. Фурмана, С. Хаджирадевої, М. Кравченко, В. Малиновського, С. Озірської, Т. Пахомової, М. Пашкової, А. Сіцінського та ін. Проте, незважаючи на велику кількість наукових праць щодо управління персоналом публічної служби, ще недостатньо розкриті питання становлення наукової думки управління персоналом.

Мета статті – аналіз наукових підходів до управління персоналом починаючи з XIX ст. та розробка практичних рекомендацій щодо використання методів управління персоналом у практиці управління публічними службовцями.

Виклад основного матеріалу. Значний внесок у розвиток теорії та практики управління персоналом зробили представники школи наукового управління, засновником якої був Фредерик Уїнслоу Тейлор (1856 – 1915). Він, по-перше, твердо

наполягав на необхідності введення індивідуальної прогресивної оплати праці, тому що, на його думку, саме матеріальні стимули є основою ефективності роботи працівників. По-друге, він умовно поділяв людей на психотипи: люди першого та середнього класів. Людина першого класу, на думку Ф. Тейлора, має яскраво виражену мотивацію та намагається швидко виконати роботу, вона не витрачає час і не ухиляється від виконання покладених обов'язків. Класик менеджменту говорив, що люди першого класу мають природне прагнення до досягнення матеріального добробуту та до кар'єрних здобутків, що засновано на їх хисті та старанності. Таких людей необхідно виділяти та доручати їм особливо важкі завдання, крім того, керівництво повинно матеріально стимулювати їх роботу. Люди середнього класу повільні, вони нікуди не поспішають, їх діяльність можна прискорити під впливом зовнішніх обставин. Також, засновник наукового менеджменту говорив, що люди першого класу, якщо не буде необхідних стимулів, можуть стати повільними та байдужими, як представники середнього класу. По-третє, Ф. Тейлор наполягав на тому, що співпраця керівництва з підлеглими є запорукою успіху виробництва та його економічного зростання, кожен крок у впровадженні чогось нового повинен супроводжуватись консультаціями з працівниками. Він також говорив, що людині приємно, коли вона є предметом цікавості та піклування з боку керівництва, коли вона в будь-який момент може звернутися до керівництва за допомогою чи порадою. По-четверте, необхідно пов'язати можливість зростання працівника залежно від кваліфікації [3, с. 28]. Звичайно, засновник наукового менеджменту розглядав управління персоналом спрощено, спирався в основному на матеріальну мотивацію, тим не менше його тези стосовно важливості участі працівників у процесі прийняття рішень на виробництві та усвідомлення своєї значущості для виробництва, як ми вже знаємо, посідають важливе місце в сучасних теоріях управління.

Представник школи адміністративного менеджменту Анрі Файоль (1841 – 1925) у своїй праці «Загальне та промислове управління» [5] поділяє діяльність будь-якого виробництва чи установи на шість груп, головна з яких називається управлінська діяльність (планування, організація, розпорядництво, координація та контроль). Саме цій групі діяльності французький представник теорії менеджменту відводить центральну роль у функціонуванні виробництва чи установи. Засновник концепції адміністрування розробив та охарактеризував чотирнадцять принципів

управління, серед яких є такі, що безпосередньо стосується управління персоналом: винагородження, ініціатива та корпоративний дух [5, с. 61 – 62]. Говорячи про перший з наведених принципів, А. Файоль наполягав на тому, що праця повинна мати винагороду, він розглядає різні засоби компенсації (почасова та акордна оплата праці, премії, участь у прибутку), а також він починає акцентувати увагу на нематеріальних стимулах [5, с. 68 – 70]. Засновник школи адміністративного менеджменту говорив про те, що зміст винагородження в тому, щоб задовольнити потреби працівників. Ініціативу А. Файоль розглядав як здатність складати план та забезпечувати його виконання [5, с. 80]. Щодо принципу ініціативи, французький дослідник говорив, що це є одним з найсильніших стимулів, які визначають поведінку людини, забезпечують його задоволеність роботою. Реалізацію такого принципу А. Файоль передбачав через можливість надання ініціативи кожному працівнику за рахунок делегування повноважень. Щодо принципу корпоративного духу, то, на його думку, менеджер повинен створювати та підтримувати атмосферу гармонії в колективі, не припускати ревнощів з боку колег у результаті несправедливого винагородження. В управлінні А. Файоль окремо виділяв функцію розпорядництва, метою якої було досягнення від працівників максимальної віддачі в інтересах усього концерну. Він робить особливий акцент на концепції, наприклад, створення такої атмосфери у колективі, що стимулює енергійність та ініціативність у працівників, надання можливості повністю реалізувати свій потенціал та здібності.

Особливо великий вклад в теорію управління персоналом внесли представники школи «людських відносин», становлення якої пов'язано з теорією Е. Мейо (1880 – 1949). Дві основні його роботи «Людські проблеми індустріальної цивілізації» [6] та «Соціальні проблеми індустріальної цивілізації» [7] пов'язані з результатами так званих Хоторнських експериментів, що проводились у 1927 – 1932 рр. на чикагських заводах Hawthorne Works. До речі, як зазначає Дж. Шелдрейк, Hawthorne Works було одне з передових американських підприємств з дуже розвинутою на той час системою мотиваційних заходів: програми пенсійного забезпечення, допомога в разі хвороби або непрацездатності, можливість купувати акції компанії, відстоювати свої інтереси через представників. Крім того, в цій компанії існував культурно-спортивний клуб для працівників та журнал, що виходив двічі на місяць і висвітлював звернення керівництва, всі виробничі та культурні новини. Головні тези австралійського

дослідника Е. Мейо щодо управління персоналом полягали в тому, що, по-перше, не слід особливу увагу приділяти матеріальним стимулам, а по-друге, зростання обсягів виробництва залежить від згуртованості колективу, яким правильно керує грамотний турботливий менеджер. Отже, тут можна погодитись з Є. Маслоу, який говорить, що розроблені Е. Мейо принципи управління акцентували увагу на необхідності враховувати індивідуальні психічні характеристики людей та міжособові відносини в колективі [1, с. 43]. Незважаючи на вагомий внесок Е. Мейо в еволюцію поглядів на управління персоналом, одним із суттєвих недоліків в розробленій ним теорії є те, що він недооцінював дієвість і необхідність використання економічних методів управління.

Значний внесок у розвиток управлінської думки зробили змістовні та процесуальні теорії мотивації. Змістовні теорії мотивації спираються на глибокий аналіз мотиваційної сфери людини, виявлення основних категорій потреб, які визначають поведінку людини та встановлюють взаємовідносини між ними. До найвідоміших належать теорії М. Туган-Барановського, А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Мак-Клеланда та теорія двох факторів Ф. Херцберга. На відміну від змістовних теорій мотивації, в яких розглядається структура потреб людини, у процесуальних теоріях розглядається процес мотивації, сприйняття працівником робочої ситуації, зовнішніх факторів, що впливають на мотивацію людини. Ці теорії не заперечують вплив потреб на поведінку людини, вони наголошують на тому, що працівник визначає свій тип поведінки, коли він отримує завдання та усвідомлює можливу винагороду, зіставляючи її зі своїми потребами. До найвідоміших процесуальних теорій відносяться теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості Дж. Адамса, теорія цілей Е. Лока та теорія Портера-Лоулера.

Російський дослідник М. Туган-Барановський (1865 – 1919) одним із перших у світі розробив чітку класифікацію потреб. Він виділив п'ять груп потреб: фізіологічні (їжа, вода, сон тощо), статеві (секс, прагнення подібатися представнику протилежної статі), симптоматичні інстинкти та потреби (інстинкти самозбереження та продовження роду), альтруїстичні та практичні потреби (житло, майно, гроші). Цікаво, що він один із перших наголошував на значущості трудових традицій, моралі та духовності у процесі виробничих відносин. Але в його праці недостатньо досліджувався зв'язок між потребами та мотивацією людини.

З теорії американського вченого Абрахама Маслоу (1908 – 1970) починається кардинально новий етап в еволюції теорій мотивації. Він один з найперших пов'язав мотивацію з потребами, дослідив вплив незадоволеного або задоволеного стану людини на мотивацію трудової діяльності. Основною працею А. Маслоу є книга «Мотивація та особистість» [2]. Свою теорію Маслоу побудував на тому, що людські потреби розташовані у вигляді піраміди. Усі людські потреби він розділив на п'ять груп від найнижчих до найвищих: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, потреби належності і причетності, потреби поваги і визнання та потреба самовираження [2, с. 60 – 68].

Управлінців має зацікавити думка А. Маслоу стосовно того, що, якщо людина має потребу в чомусь, всі її сили та поведінка спрямовані на задоволення цієї потреби, а менш значущі потреби мінімізуються та забуваються або зовсім зникають. Слід підкреслити, що автор теорії потреб зазначав, що людські потреби нижчих двох рівнів (фізіологічні та безпеки), у сучасному світі більшою мірою задоволені, тому для людей значущим є задоволення вищих потреб. Так, людина намагається зайняти місце в суспільстві, мати друзів та сім'ю, бути причетною до якоїсь справи і досягати визнання та повагу колег і близьких – це потреби в належності і причетності та повазі й визнанні. Якщо ці потреби не задовольняються, у людини з'являється відчуття слабкості, вона веде себе пасивно, трудова активність знижується. Навіть якщо потреби чотирьох нижчих рівнів задоволені, людина є тільки задоволеною, а для того щоб бути щасливою, за А. Маслоу, людина має задовольнити потребу вищого п'ятого рівня – самореалізуватися [2, с. 68]. Головним завданням керівників, за А. Маслоу, є надання можливості кожному працівнику задовольнити ті потреби, які є для нього актуальними. Крім того, менеджери повинні розуміти, що вони можуть впливати тільки на процес задоволення актуальних потреб. Наприклад, якщо людина має потребу у визнанні, то вона може і не реагувати на матеріальні стимули, вони для неї не будуть мотиваторами.

Про теорію Маслоу не можна говорити як про універсальний принцип, багато науковців не згодні з принципом ієрархії потреб, крім того, вона має індивідуальні варіації, залежить від культурних особливостей. Необхідно зазначити, що теорія потреб А. Маслоу й нині критикується, але її внесок, безперечно, великий, бо вона дозволяє краще зрозуміти мотивацію людей, пов'язує потреби з поведінкою людей і

дає зрозуміти керівникам, що потреби та процес їх задоволення нескінченний, а відтак і мотивація повинна бути теж нескінченною.

Фредерик Херцберг є автором наукової праці «Трудова мотивація» (1959 р.), у якій він виклав власну теорію мотивації, назвавши її «мотиваційно-гігієнічною». У середині 50-х рр. минулого століття він був керівником дослідницьких робіт некомерційної психологічної консультативної компанії, саме там він провів ряд опитувань з метою виявлення трудових настанов людей, їх ставлення до праці. У результаті проведених досліджень Ф. Херцберг дійшов висновку, що деякі фактори трудових настанов особистості можуть бути віднесені до тих, що «задовольняють», у той час як інші, не обов'язково протилежні їм, можуть бути названі такими, що «викликають незадоволення». Отже, на думку американського вченого, відчуття задоволення викликають виключно фактори-мотиватори, люди дуже рідко відчують задоволення від гігієнічних факторів. До «гігієнічних факторів» дослідник відносив організацію праці, міжособові відносини, фізичні умови праці, заробітну плату та премії, політику компанії, методи управління та безпеку праці. Коли хоча б один із цих факторів знизиться до рівня, який є неприйнятним для працівника, можна чекати, що він почне відчувати незадоволення від своєї роботи, але не навпаки. Як зазначає Ф. Уайтлі, поліпшення «гігієни» не посилює мотивацію [4, с. 27]. Гігієнічні фактори необхідні для забезпечення задоволення працівника роботою, вони не можуть бути гарантією мотивації. Спонукаючими факторами є «фактори-мотиватори», вони викликають позитивне ставлення до праці, за їх рахунок задовольняються потреби вищих рівнів – самоактуалізація, особисті досягнення, відчуття зростання особистої відповідальності. Слід підкреслити, що автор «мотиваційно-гігієнічної» теорії наполягав на тому, що інтересам працівників відповідають обидві групи факторів, але задоволеність працею забезпечують все-таки мотиватори. Крім того, у результаті своїх досліджень Ф. Херцберг дійшов висновку, що всі люди поділяються на два типи: для одних важливо обминути всі негаразди, жити спокійно та залишатися непомітними для керівництва та суспільства; для інших – розвиватися, відкривати, досягати та збагачувати своє існування. Ці два типи людей асоціюються з мотиваційно-гігієнічною теорією, перший тип – з гігієнічним аспектом, другий – з мотиваційним. Для практики управління такі твердження є

корисними, бо дозволяють визначати залежно від типу людини, які методи мотивації краще використовувати.

Цікаво, що Ф. Херцберг та прихильники його теорії були запеклими супротивниками бюрократичних систем, бо вони керуються рядом правил, що погано впливають на мотивацію людей, серед яких обмеження можливості прояву особистої ініціативи, неврахування особистих позицій та суджень. Також розробники «мотиваційно-гігієнічної» теорії негативно ставилися до використання лише економічних методів в організації мотивації працівників. Вони зазначали, що матеріальні методи не впливають на мотивацію людей, а тільки дозволяють змиритися з нецікавою роботою.

Для практики менеджменту є досить цікавою та доречною пропозиція американського дослідника щодо створення в кожній організації окремої структури, яка б займалася розвитком та впровадженням факторів-мотиваторів. На такий відділ Ф. Херцберг покладає три основні завдання: 1) виховання мотиваційної орієнтації; 2) організація процесу збагачення змісту праці; 3) прийняття необхідних «терапевтичних або виправних» заходів щодо вдосконалення мотиваційного менеджменту.

У 1962 р. Д. Мак-Клелланд, не заперечуючи значущість базових потреб (фізіологічних та потреб у безпеці), створив свою теорію набутих потреб, яка базувалася на твердженнях, що на ефективність роботи людини впливають три важливі потреби: потреба у владі, успіху та причетності. Автор цієї теорії наполягає, що базові потреби в сучасному суспільстві задоволені, тому для людей важливо задовольняти потреби вищих рівнів. Три групи потреб, що виділив Д. Мак-Клелланд, притаманні всім людям, кожен хоче мати владу, досягати успіху та бути причетним до якоїсь спільноти та справи, але залежно від психологічного типу людини кожна з них може мати різний рівень актуалізації. Саме тому використання на практиці цієї теорії вимагає спочатку ретельного вивчення психотипу людини, а вже потім підбору мотиваційних методів.

Американський учений К. Альдерфер у результаті критичного вивчення теорії А. Маслоу в 1972 р. розробив власну теорію – ERG. Таку назву ця теорія дістала за першими буквами виділених ним трьох груп потреб: потреби існування (existence), зв'язку (relatedness) та зростання (growth). Групи потреб теорії ERG відповідають

групам потреб з піраміди Маслоу: потреба існування відповідають фізіологічним та потребам у безпеці, потреба зв'язку – групі потреб належності і причетності та поваги й визнання, а потреба зростання – потребі в самовираженні, самореалізації та самовдосконаленні. На відміну від А. Маслоу, який допускав, що мотивація може розвиватися тільки знизу вгору, К. Альдерфер стверджував, що потреба може актуалізуватися незалежно від задоволення інших і для задоволення однієї потреби не обов'язково задовольняти інші потреби. Слід зазначити, що ця теорія дуже рідко застосовується на практиці.

Основним розробником концепції очікувань стосовно поведінки людини і її мотивації слід назвати В. Врума. Теорія очікувань підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: 1) затрати праці – результати; 2) результати – винагорода; 3) валентність (ступінь задоволення винагородою). Приймаючи рішення з приводу того, що робити і які зусилля витратити, людина має відповісти на питання: наскільки важливо для неї те, що вона отримає внаслідок успішного виконання роботи і, нарешті, наскільки цінною буде винагорода. З теорії очікувань випливає такий висновок: керівництво організації має постійно порівнювати заплановані обсяги і структуру винагород з фактичними очікуваннями працівників.

Основна ідея теорії справедливості С. Адамса полягає в тому, що в процесі роботи людина постійно порівнює те, як були оцінені її дії чи заслуги, з тим, як були оцінені дії та заслуги інших. І на основі цього порівняння, залежно від того задоволена вона такою оцінкою чи ні, людина в подальшому змінює свою поведінку. Отже, для успішного управління людьми менеджери мають не тільки намагатися створювати атмосферу справедливості, а й знати, що про це думають їх підлегли.

Дуглас Мак-Грегор (1906 – 1964) на початку 50-х рр. минулого століття формулює свої ідеї про управління, які у 1960 р. були викладені в його головній праці «Людський бік підприємства», як дві теорії: «Теорія Х» та «Теорія Y». Суть «Теорії Х» полягає в тому, що індивід, як правило, має вроджену неприязнь до праці, люди не люблять працювати, тому їх необхідно контролювати, направляти і навіть залякувати. Також він наполягає, що наявність системи індивідуальної оплати праці не гарантує виконання завдання. Для того щоб змусити людину працювати, необхідні примус та контроль. У цій теорії Д. Мак-Грегор говорить також про те, що для середньостатистичного індивіда прийнятно, щоб ним управляли, він боїться

відповідальності, йому не властиві амбіції. Американський науковець наполягає, що більшість людей відповідають цій теорії, їм не потрібно задовольняти потреби вищих рівнів, для них важливо мати соціальний захист і бути впевненими в майбутньому. Як і Ф. Херцберг, Д. Мак-Грегор говорить про те, що підвищення заробітної плати може не мати стимулюючого впливу на продуктивність праці, якщо людина не може себе реалізувати на роботі, вона використовує своє винагородження для задоволення вищих потреб поза роботою. Тому людина середнього класу ставиться до роботи як до покарання, яке дасть йому змогу насолоджуватись життям поза роботою. Американський учений розумів недосконалість концепції «Теорія Х», тому він розробив іншу теорію – «Теорію Y». У межах цієї теорії Д. Мак-Грегор припускає, що індивід не обов'язково буде мати неприязнь до своєї роботи, залежно від підконтрольних йому умов вона може здаватися йому засобом задоволення всіх його потреб або покаранням. Якщо людина поділяє цілі організації, вона буде проявляти самоорганізацію та самоконтроль, крім того, вона сама буде шукати відповідальність та виражати свої амбіції. Найбільша для неї винагорода – досягнення цілей організації, це задовольняє її потреби в самоствердженні та самореалізації. У рамках «Теорії Y» люди є важливим ресурсом виробництва, який має значний трудовий та інтелектуальний потенціал. Щодо стилю керівництва, то «Теорія Х» дозволяє керівництву виправдовувати свої недоліки, посиляючись на недосконалість працівників, «Теорія Y» покладає всю відповідальність на керівників, недосконалість їх методів організації та контролю. Інтеграційний принцип «Теорія Y» вимагає від керівництва створення творчої атмосфери, зовнішній контроль замінити самоконтролем, переконувати працівників у тому, що цілі організації – це їх особисті цілі. Такий принцип, звичайно ж, впливає на мотивацію працювати якнайкраще, виправдовувати довіру керівництва, намагатися зробити якнайкраще, внести свій вклад у спільну працю.

Отже, не можна впевнено сказати, що «Теорія Х» не має застосування у практиці управління, хоча її положення здебільшого ведуть до директивності, ніж до інтеграції, але для деяких людей зовнішній контроль та система покарання є просто необхідною умовою не тільки для виконання своїх обов'язків, а й мають спонукаючий ефект. Важливість положень «Теорія Y» полягає в тому, що це крок до нового стилю управління та мотивації, ця теорія переносить стосунки між

керівництвом та працівниками на новий рівень, що характеризується довірою при співпраці.

У 1978 р. У. Оучі разом з А. Йегером опублікували працю «Організація типу Z: стабільність в умовах мобільності», де успіх японських компаній пояснюється наявністю такої організації: працівник повністю залучений до виробничої організації, керівництво виявляє турботливе ставлення до особистого та сімейного життя працівника, колективний (а не індивідуальний) підхід до праці та відповідальності та іноді повне ототожнення працівника з компанією. У 1981 р. У. Оучі публікує свою нову працю «Теорія Z: чим повинен відповісти американський бізнес на японський виклик», де проводить паралелі з теоріями X та Y Д. Мак-Грегора. Зокрема, У. Оучі наголошує на необхідності введення найму на все життя. Тоді люди почувають себе соціально захищеними, тобто їх потреби у впевненості в майбутньому достатньо задоволені. Крім того, людина в такій організації може розраховувати на гарантоване кар'єрне зростання (звичайно, якщо вона хоче), а це не тільки добре для працівника, а й для роботодавця – плинність кадрів знижується, діє принцип спадковості професійного досвіду. Також автор «Теорії Z» вважає, що успіх кожної компанії залежить від залучення працівників у процес прийняття рішень організації та турботи всіх про спільну працю – усе це підвищує мотивацію працювати самовіддано, наполегливо та старанно. Подальший розвиток ідеї У. Оучі дістали в сучасній концепції партисипативного управління, що передбачає участь працівника в діяльності організації, яка виходить за межі його функціональних обов'язків, сприяє підвищенню ефективності організаційно-управлінських рішень, реалізації певних вторинних потреб працівника, коли він отримує задоволення від роботи і працює якісніше і продуктивніше.

Намагаючись перекласти японський менеджмент на американський, У. Оучі був неправий у своїх уявленнях про японську організаційну структуру, він не вважав її бюрократичною, авторитарною та суворо ієрархічною, звичайно ж, це було неприйнятним для більшості американців. Недоліки «Теорії Z» полягають у тому, що колективне прийняття рішень та колективна відповідальність не завжди є успішними для функціонування організації в цілому, вони можуть бути захистом та прикриттям для неталановитих менеджерів, які за браком компетентності можуть приймати недієві рішення.

Значний внесок у розвиток мотиваційних підходів до управління персоналом був зроблений американським ученим Берресом Фредериком Скіннером. У своїй теорії підкріплення дослідник розглядав мотивацію як циклічний процес, у якому наслідки попередньої поведінки впливають на наступні дії працівника. Якщо наслідки мали позитивне значення для людини, вона буде намагатися повторювати свою поведінку, якщо негативне – працівник не буде повторювати свої дії. Б. Скіннер виділив основні важелі впливу на поведінку працюючого: заохочення та покарання. Керівник повинен постійно та невідкладно висловлювати своє схвалення хороших результатів роботи, тим самим він заохочує позитивну поведінку працюючого. Якщо виникає необхідність скорегувати трудову поведінку працівника, керівник повинен використовувати покарання (позбавлення премій, кар'єрного зростання). Неприємні та небажані наслідки діють на багатьох людей як сильний стимул та спонукають до бажаної трудової поведінки працюючого.

Кожна з розглянутих теорій управління персоналом не є досконалою і абсолютно прийнятною для кожної організації, але окремі рекомендації мають практичну цінність для практики управління персоналом публічної служби:

- керівникам необхідно знати, що людина завжди прагне поліпшити своє матеріальне становище, в основі праці людини лежить матеріальний інтерес та задоволення потреб матеріального характеру (А. Сміт, Ф. Тейлор, фізіологічні потреби піраміди А. Маслоу, потреби існування з теорії К. Альдерфера);

- Ф. Тейлор поділяв людей на два типи: перший тип – люди активні від природи, мають яскраво виражену внутрішню мотивацію поліпшити своє матеріальне становище та прагнуть кар'єрного зростання; другий – від природи пасивні, керівникам необхідно постійно підштовхувати, направляти таких людей. Співпраця керівництва з підлеглими є приємною для працюючих та запорукою успіху для організації;

- А. Файоль один із перших виділяє серед принципів управління винагороду, ініціативу та корпоративний дух. На його думку, керівництво повинно розробити таку систему винагород, яка б задовольняла потреби підлеглих. Створення атмосфери в колективі, що стимулює енергійність та ініціативність у працівників та надає можливості повністю реалізувати свій потенціал, є найсильнішими стимулами, які забезпечують мотивацію людини. З метою посилення групової мотивації він також

радив керівникам створювати атмосферу корпоративного духу, гармонії в колективі, викорінювати несправедливість;

– Е. Мейо пропонує керівникам при розробці та впровадженні системи мотивації акцентувати увагу на індивідуальних психологічних особливостях людей та міжособових відносинах у колективі. Запорукою успіху організації він вважав згуртованість колективу та гарні довірливі відносини між керівниками й підлеглими;

– А. Маслоу один із перших доводить, що мотивація ґрунтується на потребах людини. Згідно з його теорією головне завдання керівників полягає в тому, щоб зрозуміти, які потреби має людина, та надати їй можливість їх реалізувати в трудовому процесі. Але він зазначає, що незадоволення потреб нижчого рівня не актуалізує вищі потреби;

– Ф. Херцберг наголошував на тому, що людині властиве бажання професійного та кар'єрного зростання, самовираження та самоактуалізації, що працівники не можуть бути мотивовані тільки економічними стимулами або гігієнічними факторами, він підкреслював важливість змістовності праці та психологічного клімату в колективі;

– Д. Мак-Клелланд наполягає, що базові потреби в сучасному суспільстві задоволені, тому керівникам необхідно створити умови, аби люди могли задовольняти потреби вищих рівнів: влади, успіху та причетності;

– К. Альдерфер в основі діяльності людини зазначає присутність трьох груп потреб: потреби існування, зв'язку та зростання. При цьому він наголошує, що діяльність людини може бути вмотивована за рахунок перспектив професійного та кар'єрного зростання;

– з теорії В. Врума випливає, що керівникам необхідно знати, на яку очікувану винагороду за свою діяльність розраховують підлеглі;

– у теорії справедливості С. Адамса наголошується, що керівники повинні справедливо ставитись до винагородження та оцінювання діяльності підлеглих;

– для результативної діяльності більшості людей необхідні примус та контроль з боку керівництва, вони є спонукаючими засобами. Для публічного службовця важлива творча атмосфера, заміна контролю на самоконтроль, довіра з боку керівництва;

– успіх організації залежить від залучення працівників у процес прийняття рішень. Рекомендується підвищувати ефективність роботи працівників за рахунок введення найму на все життя, упровадження програм гарантованого кар'єрного зростання та розвитку корпоративного духу.

Висновки. Розглянуті концепції управління персоналом часто критикують, по-перше, вони засновані на аналізі та узагальненні західного досвіду, а тому їх висновки не можуть повністю підходити для вітчизняних умов, по-друге, якщо порівнювати їх між собою, то можна знайти суперечності. Практична ж цінність теорій управління персоналом полягає, перш за все, у можливості мати уявлення про методи активізації трудової поведінки публічних службовців, на основі чого можна будувати стратегії і тактики впливу на підлеглих задля досягнення цілей організації.

Перспективами подальших досліджень є розробка системи управління персоналом публічної служби на основі здобутків теорій управління.

Список використаних джерел

1. **Маслов Е. В.** Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е. В. Маслов. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 312 с.
2. **Маслоу А.** Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб. : Питер, 2003. – 352 с.
3. **Тейлор Ф. У.** Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор ; [пер. с англ. А. И. Зак]. – М. : Контроллинг, 1991. – 104 с.
4. **Уайтли Ф.** Мотивация / Ф. Уайтли. – М. : Вильямс, 2003. – 160 с.
5. **Fayol H.** General and industrial management / H. Fayol. – N. Y. : IEEE Press, 1984. – 112 p.
6. **Mayo E.** The human problems of an industrial civilization / E. Mayo. – N. Y. : Viking Press, 1933. – 279 p.
7. **Mayo E.** The social problems of an industrial civilization / E. Mayo. – London : Routledge & Kegan Paul, 1949. – 318 p.