

УДК 35.08

В. М. ЩЕГОРЦОВА

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ:
ТЕОРІЯ МОТИВАЦІЇ**

Зроблено аналіз наукових підходів і практичних рекомендацій використання функції мотивації в управлінні персоналом органів публічної влади. Представлено узагальнений підхід до класифікації видів мотивації праці.

Ключові слова: управління персоналом публічної служби, мотивація праці, класифікація видів мотивації праці.

The article presents an analysis of scientific approaches and practical guidelines using the motivation of the management personnel of public authorities. Presented a generalized approach to the classification of work motivation.

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

Ефективність роботи будь-якої організації залежить не лише від якісно розроблених планів й організації роботи, а від самих людей, їх трудового потенціалу, працездатності, ініціативності та наполегливості в реалізації цих планів. Від професійної компетентності й ділової активності, прагнення до самовдосконалення та самореалізації державних службовців залежать результати роботи органу державного управління.

Вагомий внесок у розроблення теоретичних і практичних засад трудової мотивації зробили вітчизняні та зарубіжні вчені: М. Армстронг, В. Асеев, В. Воронкова, Н. Гавкалова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, Е. Наумік, О. Соловійов, А. Єгошин, А. Єськов, О. Жилін, С. Іванова, П. Капустянський, А. Колот та ін.

Метою роботи є аналіз наукових підходів і практичних рекомендацій використання функції мотивації в управлінні персоналом органів публічної влади.

Мотивація є основною функцією державного управління, що здатна спонукати державного службовця працювати ефективно, самовіддано і творчо, розкривати та використовувати його трудовий потенціал, зацікавлювати державного службовця на довготривалі та сумлінні проходження служби.

Вітчизняні науковці під поняттям “мотивація” часто розглядають внутрішнє спонукання до активності, а зовнішнє спонукання – як поняття “стимулювання”. Автори досліджень з управління персоналом визначають стимулювання як засіб винагородження працівників за участь у виробничому процесі [2, с. 279]. Цю ж думку підтримує В. Сладкевич, який зазначає, що стимулювання має щось матеріальне, воно характеризує певні блага [9, с. 31].

У зарубіжних літературних джерелах термін “мотивування” визначається як зовнішній вплив з метою сформувані внутрішнє спонукання, а термін

“стимулювання” практично не використовується. Так, французькі дослідники менеджменту на державній службі С. Алес’єн та Д. Фушер зазначають, що мотивувати – це значить створювати та підтримувати ситуації, які стимулюють бажання працівника реалізовувати свої старання та досягати цілі, що були визначені [11, с. 193]. Американський учений у сфері управління людськими ресурсами М. Армстронг вважає, що мотивувати людей – значить, змушувати їх рухатися в певному напрямку для досягнення певного результату [1, с. 155]. Автор численних праць з менеджменту Е. Уткін підтримує вищезазначені погляди та стверджує, що мотивувати – впливати на людину через пробудження в неї певних мотивів [10, с. 16].

На практиці часто зустрічається однакове розуміння та використання понять “мотив” і “стимул”, але їх слід розрізняти. Стимули є інструментами, що викликають дію певних мотивів. Найкраще, на нашу думку, характеризує поняття “стимул” український дослідник проблем мотивації А. Колот. Під стимулом він розуміє зовнішнє спонукання, що мають цільову спрямованість, крім того, стимул перетворюється на мотив лише тоді, коли він сприйнятий та усвідомлений людиною [5, с. 14]. Найголовніша відмінність стимулу від мотиву, на думку В. Сладкевича, у тому, що стимули характеризують певні блага, а мотиви – намагання людини отримати ці блага та задовольнити свої потреби [9, с. 31].

З вищевикладеного можна зробити висновок, що поняття “мотивація” та “мотивування” більш логічно пов’язувати з процесами, які виникають у свідомості людини, а вплив ззовні, з боку керівництва пов’язувати з поняттям “стимулювання”. Головна відмінність цих понять, на нашу думку, полягає в тому, що стимулювання перетворюється на мотивування лише тоді, коли стимули сприймаються людиною і викликають певну внутрішню активність. Але в межах даного дослідження поняття “мотивування” розглядається як процес впливу на людину, її трудову поведінку з боку керівництва шляхом використання особливих методів, що засновані на психологічних особливостях людини.

Зазначена різноманітність визначень свідчить про те, що сутність і природа такого складного явища, як мотивація, потребують глибокого аналізу та детальної класифікації. У науковій літературі існує багато підходів до класифікації мотивації.

Є. Ільїн поділяє мотивацію за джерелами виникнення мотивів: внутрішньоорганізована мотивація (обумовлена мотиваційною сферою людини, тобто потребами, мотивами, цінностями, інтересами) і зовнішньоорганізована мотивація (обумовлена впливом ззовні, за рахунок використання методів мотивації) [4, с. 75, 89]. Слід зазначити, що під внутрішньоорганізованою мотивацією розуміють самомотивацію, тобто це така якість людини, що внутрішньо спонукає людину до діяльності, вона не спричинена зовнішнім впливом, залежить тільки від особистісних характеристик людини. Слід зазначити про важкість відокремлення зовнішньої та внутрішньої мотивації, вони знаходяться у взаємозалежності, наприклад, внутрішня мотивація може бути спричинена зовнішнім впливом, а при розробці

та впровадженні зовнішньоорганізованої мотивації необхідно враховувати внутрішньоорганізовану мотивацію. Найбільшого ефекту від упровадження мотивації досягають ті керівники, що забезпечують поєднання методів мотивації та їх засобів впровадження з внутрішніми мотивами та потребами працівника.

М. Семікіна класифікує мотивацію залежно від досягнення кінцевого результату трудової діяльності: ефективна мотивація (що в результаті цілеспрямованого впливу на працівника призвела до бажаного результату, реалізації поставлених задач) або неефективна мотивація (що не призвела до бажаної поведінки працівника або не спонукала працівника виконувати свої обов'язки якнайкраще) [7, с. 47].

А. Колот поділяє мотивацію за видами основних груп потреб на матеріальну, трудову та статусну мотивацію [5, с. 49]. Матеріальна мотивація обумовлюється прагненням людини до поліпшення свого добробуту, до економічної вигоди. Трудова мотивація пов'язана зі змістовністю праці, користю самої праці, з самовираженням, самореалізацією працівника у трудовому процесі. Статусна мотивація зумовлена прагненням людини займати престижне поважне місце в суспільстві, колективі, бути офіційним чи неофіційним лідером, користуватися авторитетом.

А. Сіцинський пропонує класифікувати типи мотивації за стилем керівництва: гуманістична мотивація (притаманна альтруїстичним керівникам, що характеризується бажанням бути корисним своїм підлеглим), активно-пізнавальна мотивація (керівник прагне вивчати інтереси підлеглих, поглиблює свої знання заради ефективного управління), самоактуалізуюча (керівник намагається утвердитися в ролі керівника, проявляє свої особистісні та професійні можливості), активно творча мотивація (керівник постійно виявляє активність щодо пошуку оптимального управління), Я-концентрована мотивація (керівник намагається творчо здійснювати управлінські функції, заслужити повагу підлеглих) та ситуативна мотивація (керівник сумнівається в своїх рішеннях, постійно незадоволений зовнішніми факторами, що йому заважають) [8, с. 108–109].

Залежно від строку дії трудового мотиву мотивацію класифікують на ближню (орієнтує працівника на короткострокову поведінку, наприклад, ставиться конкретне завдання, за результатами якого працівник отримує винагороду), постійну (націлена на вироблення у працівника намагання працювати якнайкраще, характеризується постійним стимулюванням), дальню (націлена на довгострокову мотивацію працівника працювати для досягнення мети організації).

Мотивація може бути представлена як у прямій формі, що виражається в безпосередньому використанні методів мотивації (винагорода, премії, подяка), так і в непрямій формі (скорочений робочий день).

В. Сладкевич розподіляє мотивацію за принципом використання засобів: нормативна мотивація (мотивування людини шляхом ідейно-психологічного впливу, переконування, навіювання), примусова мотивація (заснована на владі та погрозах) та стимулювання (вплив на людину за допомогою благ) [9, с. 10].

Н. Самоукіна ділить мотивацію на позитивну (спрямована на винагородження по результатах праці) та негативну (складається з системи

санкцій та покарань за низькі результати праці, неправильну поведінку) [6, с. 18]. Також авторка розподіляє мотивацію на загальну (для всіх працівників організації), групову (для окремих груп, відділів) та індивідуальну (для кожного працівника окремо). Звичайно, в кожній організації існує загальна система мотивації, куди входять загальні економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи мотивації (принципи оплати праці, професійного та кар'єрного росту тощо). Та оскільки в кожній людини своя мотиваційна сфера, то і підходи щодо мотивації повинні бути індивідуальні, саме це і дає змогу отримати найбільший ефекту від мотивації.

Відомо, що різні мотиви мають різну силу, це дає змогу говорити про високу, помірну та низьку мотивацію. Залежно від внутрішньої мотивації людини та від ефективності використання засобів мотивації відбувається посилення або послаблення мотивації. Мотиви та потреби людини можуть змінюватися або втрачати актуальність, тому для постійної підтримки мотивації на бажаному рівні керівництво повинно реагувати на ці зміни шляхом корегування методів мотивації.

Узагальнення вищевикладеного дає змогу представити класифікацію мотивації у вигляді таблиці (табл.).

Таблиця

Класифікація мотивації

<i>Класифікаційна ознака</i>	<i>Класифікаційні групи мотивації</i>
За джерелами виникнення мотивів	– внутрішньо організована; – зовнішньо організована
Залежно від досягнення кінцевого результату	– мотивація ефективна; – мотивація неефективна
За основними групами потреб	– матеріальна; – трудова; – статусна
За стилем керівництва	– гуманістична; – активно-пізнавальна; – самоактуалізуюча; – активно творча; – Я-концентрована; – ситуативна (адаптивно невизначена)
Залежно від строку дії мотивів	– близька; – постійна; – дальня
За напрямком використання	– пряма; – непряма
За засобами використання	– нормативна; – примусова; – стимулююча
За напрямком на досягнення цілей	– позитивна; – негативна
За широтою розробки та використання	– загальна; – групова; – індивідуальна
За силою прояву мотивів	– висока; – помірна; – низька

Для кращого розуміння сутності мотивації та з метою уніфікації низки категорій необхідно проаналізувати такі поняття, що додатково характеризують зміст мотивації: мотиваційний потенціал, спрямованість особистості, мотиваційна сфера (мотиваційне поле), фактори мотивації.

У науковій літературі поряд з поняттями “інноваційний потенціал”, “трудоий” і “кадровий потенціал” зустрічається поняття “мотиваційний потенціал”. Мотиваційний потенціал організації означає наявність мотивованих працівників, орієнтованих на досягнення цілей організації. Кожна людина має особистий мотиваційний потенціал – карту мотиваторів, тобто набір мотивів, що визначають поведінку людини і спонукають її до дії, крім того дослідник наголошує на можливості корегування мотиваційного потенціалу у напрямку, потрібному організації. Найбільш повне поняття “мотиваційного потенціалу” дає, на наш погляд, М. Семікіна, яка визначає його як складову трудового потенціалу, що відображає готовність працівника до максимальної трудової віддачі, реалізації в процесі праці своїх знань, здібностей, професійних навичок та вмій [7, с. 159].

Автори дослідження спрямованості особистості державного службовця визначають цю спрямованість як якість, що визначає сукупність стійких мотивів, що орієнтують життєдіяльність особистості та визначаються її потребами, потягами, бажаннями, інтересами, схильностями, цінностями [3, с. 85].

Погоджуємось з думкою Є. Ільїна, що, на відміну від спрямованості особистості, що пов'язана з домінуючими мотивами, під мотиваційною сферою (мотиваційним полем) особистості розуміється вся існуюча сукупність мотиваційних утворень: мотивів, потреб, інтересів та цілей [4, с. 182]. Мотиваційну сферу людини характеризують такі параметри, по-перше, розвинутість (якісна різноманітність мотивів), по-друге, гнучкість (рухливість зв'язків між потребами, мотивами, цілями), по-третє, ієрархічність (характеризує рангову упорядкованість складових мотиваційної сфери).

Фактори мотивації (мотиватори) є причинами, що спонукають людину до діяльності. Вони поділяються на внутрішні (залежать і визначаються мотиваційною сферою людини) та зовнішні (це методи мотивації, що здійснюють вплив ззовні). Важко розмежувати вплив якихось одних факторів мотивації, в одному випадку діяльність людини може бути спричинена внутрішніми, а в іншому – зовнішніми мотиваторами. Найбільш вдалий ефект від застосування зовнішніх мотиваторів відбувається тоді, коли вони співпадають з внутрішніми мотиваторами, тобто особистими мотивами, цілями людини.

Внутрішня мотивація людини складається із різноманітних потреб, мотивів, цілей та інтересів, тому застосовувати методи мотивації необхідно комплексно. Крім того, кожна особистість має характерну, тільки їй властиву мотиваційну сферу, тому про розробці та впровадженні методів мотивації

необхідно використовувати індивідуальний підхід. Найкращий результат від мотивації як функції управління досягається тільки за умов комплексно-цільового підходу до розробки системи заходів стосовно підвищення трудової активності.

Використання функції мотивації праці державних службовців в органах виконавчої влади позитивно вплине на діяльність усієї системи державної служби, дозволить залучати та утримувати висококваліфіковані та досвідчені кадри, запобігати проявам корупції, забезпечить конкурентоспроможність державної служби, підвищить зацікавленість державних службовців у сумлінній і результативній праці з виявом ініціативи й творчого підходу.

Література:

1. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; [пер. с англ. С. Мордовин]. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 832 с.
2. *Базаров Т. Ю.* Управление персоналом / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – М. : ЮНИТИ, 2003. – 560 с.
3. *Дзівінчук Д. І.* Психологія управління : практикум / Д. І. Дзівінчук, В. І. Малімон. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2007. – 244 с.
4. *Ильин Е. П.* Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2002. – 512 с.
5. *Колот А. М.* Мотивация персонала / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
6. *Самоукина Н.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. Самоукина. – М. : Вершина, 2008. – 224 с.
7. *Семикіна М. В.* Мотивация конкурентоспособной праці: теорія та практика регулювання : [монографія] / М. В. Семикіна. – Кіровоград : Пік, 2003. – 426 с.
8. *Сіцінський А.* Аналіз теоретичних основ мотивації досягнення в управлінській діяльності / А. Сіцінський // зб. наук. пр. НАДУ при Президентіві України ; за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. – К. : Вид-во НАДУ, 2004. – Вип. 1. – Ч. V. – С. 103–111.
9. *Сладкевич В. П.* Мотивационный менеджмент / В. П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2001. – 168 с.
10. *Уткин Э. А.* Мотивационный менеджмент / Э. А. Уткин, Т. В. Бутова. – М. : ТЕИС, 2004. – 236 с.
11. *Alécian S.* Le management dans le service public / S. Alécian, D. Foucher. – Paris : Editions d'Organisation, 2002. – 446 p.

Надійшла до редколегії 07.06.2012 р.