



DOI 10.37491/UNZ.72.6
УДК 351



Олександр ПОПРОЦЬКИЙ¹

МОТИВАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКОГО ПРОЦЕСУ

Розглянуто важливі питання сучасної науки державного управління щодо використання мотивації представниками органів влади в процесі прийняття управлінських рішень, зокрема досліджено основні їх типи та види, а також визначено поняття питомої ваги мотивації та обґрунтовано його сутність.

Виділено типи мотивацій, кожна з яких має свою конкретну вагу, тобто важливість для мотивованих учасників, які беруть участь у процесі реалізації стратегії. Описано чинники зміни питомої ваги мотивацій із застосуванням визначеного експертами групи стратегічного планування та реалізації стратегії коефіцієнта.

Визначено, що трансформація мотивацій може сприяти формуванню певного попиту на наявні цінності та послуги, а також може створювати передумови виникнення та надання нових.

Розроблено та обґрунтовано формування мотиваційного плану як інструменту мотиваційної підтримки стратегічного управління. Визначено поняття мотиваційного плану, як плану кількісного та якісного розширення мотивацій прихильників стратегічної ініціативи організації, органу державної влади чи місцевого самоврядування.

Визначено головне завдання для керівників організацій, яким є підвищення мотивацій учасників процесу реалізації стратегії

¹ кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри інформаційної політики та цифрових технологій,
Національна академія державного управління при Президентові України (м. Київ)
poprotskyu@gmail.com,
<https://orcid.org/0000-0002-9221-1336>.



всіма можливими заходами, враховуючи права особи на повноцінну оплату праці. З'ясовано, що кожен учасник процесу реалізації стратегії може мати не один, а кілька типів мотивацій, кожна з яких має свою питому вагу, тобто значимість для мотивованого учасника. Щодо розширення мотивації зазначено вимоги щодо роботи із залученими в процес реалізації стратегії учасниками, а також головну мету такої роботи з погляду підвищення питомої ваги мотивацій.

Ключові слова: мотивація, державне управління, стратегічне планування, управлінські рішення.

Людський чинник у процесі реалізації управлінських процесів відіграє надзвичайно важливу роль, адже це не просто наявність певної кількості персоналу, задіяного у виробничі чи інші процеси організації, це певна система фізичних, психофізіологічних, соціальних та культурних властивостей кожного індивіда, використання яких створює особливу структуру взаємодій між усіма учасниками цих процесів, яка істотно впливає на ефективність діяльності організації. Завданням управління і є оптимізація використання знань про потреби і здібності кожного учасника виробничих процесів, їх психологічні якості, цінності та очікування з метою оптимального їх залучення в процес виробництва та створення комплексної системи мотивації праці як поособово, так і організації в цілому, адже повноцінне задоволення мотиваційних потреб визначає такий тип управління, як демократичний, спрямований на забезпечення прав та потреб людини за результати її діяльності.

У сучасній науці питаннями мотивації персоналу плідно займалися такі вчені, як: А. Маслоу, Е. Десі, Р. Райан, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Мак Лелланд, Л. Портер, Е. Лоулер, А. Леонтьєв, Б. Скіннер, О. Токарева, Л. Виготський та ін.

Мета статті: обґрунтувати сутність використання мотивації представниками органів влади в процесі прийняття управлінських рішень.

Питання мотивації в стратегічному управлінні виникає на кожному з етапів реалізації стратегії. Теорія самодетермінації Е. Десі та Р. Райана виділяє мотиваційну значимість потреб людини, у якій описані зовнішня і внутрішня мотивації. Зовнішня мотивація, на думку вчених, характеризує діяльність людини як засіб задоволення потреб особистості й не служить метою, тобто діяльність стимулюється зовнішніми чинниками впливу та контролю у вигляді заохочень або покарань. Внутрішня мотивація стимулює діяльність людини особистою зацікавленістю, потребою залученості у процес діяльності. Експерименти показали, що часто заохочення зменшує інтерес людини до активної діяльності іншими словами зовнішня мотивація негативно впливає на внутрішню [1].

Теорія очікувань Віктора Врума трактує залежність перспективи мотивації активних учасників діяльності від результатів їх очікувань, тобто очікування учасників трактується як припущення можливого результату їхньої діяльності й позитивно впливає на подальшу активність у



разі здійснення цих припущень [2]. Проте, як зазначала О. Токарева, управлінцям, які прагнуть посилити мотивацію робочої сили, теорія очікувань надає низку можливостей, а саме питання розподілу заохочень персоналу зіставляти відповідно до очікувань кожного з них: винагорода повинна відповідати очікуванням, тобто за виконану роботу [3, с. 188].

Така теорія покликана оптимально розподіляти обов'язки між учасниками процесів, опираючись на відповідність їх очікувань можливостям, уникаючи створення ситуацій неможливості виконання поставленого завдання чи досягнення мети. Така управлінська тактика щодо нематеріального мотивування опирається на достовірну внутрішню інформацію та чітке розуміння потреб, очікувань та можливостей персоналу, що значно підвищує ймовірність досягнення мети.

Мета — це відображення того, до чого прагне індивід, створюючи певні прогнози та формуючи віру в запланований результат. У стратегічному управлінні метою є досягнення певного стану організації через визначений проміжок часу.

Для індивіда метою може бути те, що для нього постає важливим, здійснює розвиток, перехід на новий рівень його морального, психологічного та матеріального стану. Саме досягнення певної мети часто виступає мотивуючим стимулом продуктивної діяльності.

Мотивацію умовно можна поділити на зовнішню та внутрішню. До зовнішньої мотивації можна віднести ті чинники, які безпосередньо є засобом досягнення певної мети, зокрема покращення матеріального стану, отримати визнання серед колег чи членів суспільства, просунутися по кар'єрних сходах тощо.

Внутрішня мотивація особистості відображає її внутрішні переконання, моральну зацікавленість, розуміння сенсу діяльності та власного покликання. Зовнішня мотивація присутня під час такої діяльності, яка сприймається індивідом як прийнятною, гідною, вагомою, такою, що відповідає його світогляду внутрішнім переконанням.

Для забезпечення зовнішньої мотивації, яку також називають стимулюванням, варто створювати умови, щоб вона сприймалася не як тиск, що викликає певне пригнічення, страх, примус, а як певний стимул, який надається під час очікування певних переваг у майбутньому, створюючи позитивні очікування.

Варто також виділити такі типи мотивації як матеріальна та нематеріальна. Матеріальний тип мотивації найбільш простий та поширений, — це, як правило, система винагороди учасників стратегічного процесу, який може включати підвищення заробітної плати, доплати та бонуси за результатами діяльності, цінні подарунки, страховий пакет працівникам, що надає організація як заохочення окрім зарплати [4].

Отже ми можемо виділити щонайменше два види матеріальної мотивації — грошова, яка виражається в надання фінансового заохочення персоналу, та ресурсна, яка полягає в наділенні працівників матеріальними благами, які становитимуть для них певний ресурс у майбутньому, зокрема соціальні кредити, гарантії безпеки, розпорядження предметами першої необхідності.



Головне в системі нематеріальної мотивації персоналу — це створення умов, за яких увага до співробітників є пріоритетом, що також передбачає гендерну рівність у колективі, захист прав та свобод працівника тощо. Досить чітко державній гендерній політиці дала Н. Грицяк, яка вказала, що це дії органів державної влади з вирішення проблем забезпечення гендерної рівності в суспільстві, а саме забезпечення однакових для жінок і чоловіків суспільного статусу, умов реалізації прав людини, можливостей використовувати соціальні та економічні ресурси, робити свій внесок у національний, політичний, соціальний, економічний і культурний розвиток, а також рівного права для жінок і чоловіків мати однакову користь від результатів їх діяльності [5]. Відповідним чином варто здійснювати і стратегічне управління, формуючи систему мотивації, враховуючи принципи гендерної рівності.

Важливим чинником стимулювання персоналу є його задоволеність роботою, яку він виконує, цьому передують зіставлення підтримуючих та мотивуючих чинників. До чинників, що підтримують, варто віднести ті, які створюють необхідні для комфортного та спокійного буття, зокрема їх можна поділити на чинники оплати, чинники комфорту та чинники безпеки. До перших чинників віднесемо виплати заробітної плати, надання премії, виплату дивідендів, комісійних, бонусів та інших грошових винагород; до других віднесемо створення комфортних умов для виконання своїх трудових обов'язків, а саме належних умов для комфортної праці, належного відпочинку в неробочий час та під час перерви та ін. Третя група чинників включає у себе створення умов безпеки праці та соціального захисту, зокрема у формі технологізації умов та знарядь праці, шляхом надання пільг пов'язаних з соціальним та медичним страхуванням, пенсійною накопичувальною програмою, оплачуваними лікарняними та відпустками, а також надання можливості отримання іпотечного чи споживчого кредитування та ін.

Мотивуючі чинники передусім поділяються на чинники самореалізації, чинники розвитку, чинники досягнення мети та чинники відповідальності та повноважень, чинники вдячності. До перших відносять задоволеність важливістю та змістовністю праці, що викликає самозадоволення та причетності до великих зрушень, можливості бути частиною великих змін та реалізувати цим власний потенціал. До чинників розвитку можна віднести надання можливості кар'єрного зростання підвищення кваліфікації, профільної освіти та як результат — зростання у матеріальному плані, підвищення оплати, виплат премій та інших стимулів підвищувати свій рівень. До чинників досягнення мети варто віднести результативність праці, яка полягає в отриманні реальних завдань, які працівник спроможний виконати, а не таких, які викликають пригнічення через відсутність їх прив'язки до реальності та неможливості виконання з наслідками, що витікають. Щодо чинників відповідальності та повноважень варто зазначити, що відчуття відповідальності за частину своєї роботи та розуміння наслідків її невиконання чи зриву термінів досить потужно мотивують відповідальних співробітників, а наділення їх повноваженнями, у тому числі можливістю прийняття оперативних рішень, підвищують



продуктивність праці, хоча варто здійснювати проміжний контроль задля уникнення можливими зловживаннями [6, с. 121–123]. До чинників вдячності, як одних із головних з нематеріальних чинників, варто віднести створення відчуття подяки за виконану роботу. Така подяка найчастіше виражається у створенні сприйняття співробітником себе частиною команди на рівні з керівним складом організації, звернення до нього за порадами та врахування рекомендацій, поважного ставлення до бачення співробітника щодо проблем та перспектив реалізації оперативних та тактичних заходів під час реалізації стратегії, врахування та ототожнення особистої мети з корпоративною метою, а також залучення членів колективу до життя організації, створення командного духу у вигляді колективних тренінгів, корпоративних заходів тощо.

Таким чином, можна зазначити, що необхідні мотиви для підвищення продуктивності праці виникають за умови наявності в суб'єкта управління (організації) достатнього набору необхідних для об'єкта управління цінностей, які здатні задовольнити його потреби й отримання цих цінностей реально можливе за умови підвищення результатів його діяльності з меншими часовими, фізичними, інтелектуальними та психологічними витратами саме у цій організації, порівняно з іншими.

Важливо виділити один із принципів мотивації — принцип інформаційної підтримки, який полягає не скільки у прозорості діяльності організації перед працівниками, скільки в інформаційному супроводі кожного із вжитих заходів, задля уникнення невизначеності та відсутності розуміння політики та стратегії організації. Це достатньо мотивує, створюючи атмосферу довіри, розуміння та підтримки з боку працівників — ключових учасників процесу реалізації стратегії. Проте задля підтримки варто здійснювати дослідження корпоративних настроїв у колективі, виявлення проблемних з погляду розуміння політики та стратегії організації питань, щоб своєчасно провести інформаційну підтримку та роз'яснювальну роботу.

Інформаційний вакуум часто дуже дорого обходиться для організації, так як у ньому співробітники організації не повністю розуміють стратегію компанії, так як керівництво не проводить інформаційного супроводу своєї діяльності, не розповідаючи і не пояснюючи своїх дій. Це створює загрозу непередбачуваних наслідків діяльності організації, так як і отримувана ЗМІ інформація може надходити до суспільства хаотично й безсистемно, сприймаючись відповідним чином і хаотично і безсистемно [7].

У процесі реалізації стратегії можливе таке явище як трансформація мотивації, тобто перехід мотивації від одного типу в інший внаслідок зміни пріоритетів чи уподобань, що виникає у результаті отримання достатньої кількості мотивуючих цінностей одного типу, та перенесення мотивуючих акцентів на інший тип. Так зокрема отримання достатньої кількості матеріальних благ, як основної мотивації, вона може трансформуватися в нематеріальну, не зменшуючи свою вагу для стимулювання та підвищення продуктивності праці.

Окрім трансформації мотивації варто зазначити, що існує так звана динамічна мотивація, яка характеризується зміною психологічно-



емоційного ставлення учасника стратегічних процесів до результатів власної діяльності, і залежить від їх рівня: що вищі результати праці, то вища професійна мотивація. У стратегічному управлінні динамічна мотивація найбільш оптимальна, так як потребує лише створення умов для високої продуктивності праці.

Кожен тип мотивації має свою так звану основу, яка згідно з рейтингом пріоритетності відображає певний кількісний показник, який умовно можна назвати питомою вагою такого типу мотивації. Таким чином, у певному проекті громадянам, які зацікавлені в його підтримці чи реалізації, повинна бути приділена особлива увага. На що саме акцентувати увагу в процесі залучення та проекту, вкаже впроваджений показник питомої ваги мотивації, який відображає, яка складова кожної мотивації має найбільшу вагу і що відповідно найбільше приваблює у проекті його потенціальних учасників. Ці дані можна отримати у процесі передпроектного дослідження або зі статистичних даних, або ж з експертних оцінок, які можна заносити в таблицю, яка візуально спростить сприйняття картини мотивації певної соціальної групи. Подібну таблицю можна формувати як для одного представника, так і невеликої групи, представники якої схожі у своїх мотиваційних уподобаннях. Що більше таких таблиць буде сформовано в рамках певної цільової аудиторії, то меншою буде похибка щодо питомої ваги мотивації.

Іншими словами, питома вага мотивацій — сукупний показник, який характеризує ступінь пріоритетності кожної з визначених мотивацій певної соціальної групи в певний проміжок часу.

Таким чином, трансформація мотивацій може сприяти формуванню певного попиту на наявні цінності та послуги, а також може створювати передумови виникнення та надання нових.

Для реалізації та мотиваційного супроводу стратегічного державного управління важливу роль відіграє мотиваційний план. Мотиваційний план — це план кількісного та якісного мотиваційного розширення прихильників певної стратегічної ініціативи організації, органа державної влади чи місцевого самоврядування.

Кількісне розширення — це збільшення кількості громадян-прихильників стратегічних ініціатив органу державної влади, яке визначається в результаті періодичних замірів.

Якісне розширення — це підвищення рівня мотивації кожного представника громадськості, залученого до реалізації стратегічної ініціативи органів публічної влади шляхом створення мотивуючих чинників різного типу, як матеріального, коли громадськість отримує матеріальні блага від реалізації стратегії, так і нематеріальних, які стимулюють підтримку та участь громадськості в реалізації стратегії, наприклад, задля розвитку суспільства, вирішення окремих суспільних проблем чи отримання інших цінностей.

Якісне розширення відображається в заздалегідь підготовлених мотиваційних картах за питомою вагою мотивації (рівень значимості кожної з мотивацій для учасника), який визначається методом експертних оцінок для кожної з мотивацій та відображений відповідним чином у картках.



Картки мотивації можуть створюватися як для окремих індивідів, так і для окремих соціальних груп, вузлів тощо.

Картотека або ж інший вид структурування бази даних щодо рівня мотивації громадськості дозволить орієнтуватися в ступені підтримки стратегічних ініціатив органа державної влади, у свою чергу, їх готовність підтримати стратегічний проект як пасивно, так і активно, взявши безпосередню участь у його реалізації.

Кожен залучений до реалізації стратегії учасник може мати кілька типів мотивацій, кожна з якої має свою питому вагу, тобто значимість для мотивованого учасника. При розширенні, тобто поповненні списку новими видами мотивацій, відбувається збільшення питомої ваги мотивацій, але вже зі знижувальним коефіцієнтом, який визначається експертами групи стратегічного планування та реалізації стратегії.

План якісного розширення формується разом з планом кількісного, однак останній є дещо випереджаючим порівняно з першим, який, у свою чергу, відрізняється системністю у своїй реалізації.

Звітність по виконанню кожного з планів проводиться з встановленою періодичністю. Звіт оператора мережі повинен відображати загальну кількість залучених в мережу учасників та їх рейтинговий розподіл за питомою вагою мотивації.

Заохочення учасників стратегічного процесу в низці випадків збільшує продуктивність персоналу та прискорює досягнення мети. Необхідні мотиви для підвищення продуктивності праці виникають за умови наявності в суб'єкта управління (організації) достатнього набору необхідних для об'єкта управління цінностей, які здатні задовольнити його потреби, й отримання цих цінностей реально можливе за умови підвищення результатів його діяльності з меншими часовими, фізичними, інтелектуальними та психологічними витратами саме в цій організації порівняно з іншими.

Щодо розширення мотивації слід зазначити, що робота із залученими в процес реалізації стратегії учасниками повинна проводитися безперервно й головною метою такої роботи має бути підвищення питомої ваги мотивацій кожного з них.

Список використаних джерел

1. *Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55 (1), 68–78. <https://doi.org/10.1037110003-066X.55.1.68>.*
2. *Vroom V. H. Work and motivation. New York : Wiley, 1964. 331 p.*
3. *Токарева Е. А. Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования мотивации персонала в условиях рынка. Санкт-Петербург : Наука, 2008. 542 с.*
4. *Маслоу А. Мотивация и личность. Санкт-Петербург : Евразия, 1999. 478 с.*
5. *Грицак Н. В. Формування гендерної політики в Україні: проблеми теорії, методології, практики. Київ : Вид-во НАДУ, 2004. 384 с.*



6. Балабанова Л., Сардак О. Управління персоналом. Київ : Професіонал, 2006. 511 с.
7. Информационный вакуум. Мыло и веревка. *Advertology.Ru*. URL : <http://bit.ly/2TQsyzb>.

Надійшла до редакції 12.12.2019

Oleksandr POPROTSKYI

National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

Motivation as a Part of the Management Process

The article deals with the important issues of modern science of public administration regarding the use of motivation by the authorities in the process of administrative decision-making. In particular, their main types are investigated, as well as the concept of the specific gravity of motivation and its essence are substantiated. The types of motivation are highlighted, each of which has its specific weight or importance for the motivated participants involved in the strategy implementation process. The factors of change of the share of motivations with application of the coefficient determined by experts of the group of strategic planning and implementation of the strategy are described.

It has been determined that the transformation of motivations can contribute to the formation of certain demand for available values and services, and may create the preconditions for the emergence and provision of new ones.

Formation of motivation plan as a tool of motivational support of strategic management is developed and substantiated. The concept of a motivational plan is defined as a plan of quantitative and qualitative expansion of motivations of supporters of a strategic initiative of an organization, state authority or local self-government.

The main task for the heads of organizations is determined, which is to increase the motivation of the participants of the strategy implementation process by all possible measures, taking into account the rights of the person to full pay. It is found that each participant of the strategy implementation process may have not one but several types of motivations, each of which has its specific weight, that is, the importance for the motivated participant. With regard to the expansion of motivation, the requirements for working with the participants involved in the strategy implementation process are stated, as well as the main purpose of such work in terms of increasing the share of motivations.

Keywords: *motivation, public administration, strategic planning, management decisions.*