

**Бондар, В. Мотивація як чинник підвищення ефективності управління: поняття та основні принципи [Текст] / В. Бондар // Наукові записки. Серія «Культура та соціальні комунікації» / За заг. ред. канд. філос. наук, доц. Л. В. Квасюк. – Острог: Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2009. – Вип. 1. – С. 255–261.**

Бондар В.Д.  
м. Острог

### **Мотивація як чинник підвищення ефективності управління: поняття та основні принципи**

**Досліджується мотивація як загальна функція управління, її місце в поліпшенні ефективності управлінської сфери. Розглядаються складові компоненти мотивації, виділяються принципи на яких повинна базуватися мотивація.**

**Ключові слова:** мотив, мотивація, стимулювання, принципи, ефективність.

Мотивація – важлива загальна функція управління, без якої немислима ефективна діяльність будь-якого керівника, а відповідно, будь-якого органу виконавчої влади. Більшість управлінських рішень має враховувати як організаційні потреби, що пов'язані з показниками діяльності, так і потреби державних службовців.

Ефективне управління неможливе без розуміння мотивів і потреб працівника, а також правильного використання стимулів до праці. Саме тому в даній статті досліджується мотивація та формування принципів мотивації.

Проблеми мотивації, різні мотиваційні напрями, які не втратили актуальності до нашого часу, вивчались та вивчаються А. Маслоу, Д. Мак-Грегором, Д. Мак-Клелландом, Ф. Герцбергом, В. Врумом. В українській науці найбільш фундаментальними дослідженнями щодо мотивації можна вважати

науковців А.М. Колота, С.Г. Москвичова, В.М. Соболеву.

Метою даної статті є визначення поняття «мотивація» та з'ясування принципів на яких повинна формуватися мотивація.

Для цього необхідно реалізувати такі завдання: на основі наукової літератури дати визначення мотивації відповідно до нових сучасних реалій; виявити основні принципи, які будуть найбільш ефектині для реалізації мотивації.

У багатьох теоріях робиться спроба пояснити суть мотивації. Однак слід визнати, що універсального філософського підходу до мотивації не існує. Кожен керівник, розуміючи ці теорії, їхні недоліки та практичну корисність, зможе застосувати їх у своїй організації, якщо поставить у центр своєї філософії управління людину та її прагнення і бажання, розбудить у ній таланти, здібності та особливості, що в кінцевому підсумку принесе подвійний ефект – зробить діяльність державного службовця ефективною, а організації – успішною [1].

У психології поняття „мотивація” використовують у двох значеннях:

- як система факторів, що обумовлюють поведінку (цілі, інтереси, потреби, мотиви, наміри);
- як характеристика процесу, що підтримує поведінкову активність [2].

Поняття „мотивація” не може обмежуватися лише рамками психологічного аналізу, оскільки воно включає й інші аспекти суспільної поведінки: соціальний, соціально-економічний, морально-етичний.

Поняття „мотивація” у своїй еволюції пройшло певні історичні етапи – від політики „батога і пряника” (покарання і винагороди) до „концепції людських ресурсів” (сприйняття працівника як ключової фігури на виробництві, від якої залежать кінцеві результати виробничої діяльності). Довший час поняття „мотивація” асоціювалось з поняттям стимулювання.

У наш час термін мотивація трактується по-різному. В одному випадку – як сукупність факторів, які визначають активність особистості [3], в іншому –

як процес спонукання членів організації до діяльності для досягнення цілей організації [4], у третьому – це поняття включає в себе всі види спонукань: мотиви, потреби, інтереси, намагання, цілі, мотиваційні установки чи диспозиції, ідеали [5]. Крім цього, мотивацію розглядають як процес психічної регуляції конкретної діяльності [6], як систему процесів, що відповідає за діяльність [7].

Таким чином, термін мотивація вживається у двох напрямках. Перший напрямок розглядає мотивацію зі структурних позицій або як систему чинників, які зумовлюють поведінку (мотиви, цілі, потреби, наміри тощо). Другий напрямок розглядає мотивацію як процес або механізм, який стимулює і підтримує поведінкову активність на певному рівні. Мотивація тут є динамічним та циклічним процесом.

Відповідно, мотивація – це складне комплексне соціально-економічне й психологічне поняття і трактувати його однозначно дуже важко.

Потреби, інтереси, стимули та мотиви становлять важливу частину мотивації. З'ясуємо сутність основних складових цього механізму: потреб, мотивів, стимулів, дій, ефекту.

У літературі можна зустріти думку про те, що мотивація в порівнянні з іншими функціями управління має вторинний характер. На наш погляд, і при переліку функцій управління (де мотивація за звичаєм ставиться в передостанній позиції цього переліку), і при розгляді їх мова йде не про другорядність її як виду діяльності, а про послідовність дій у процесі управлінської діяльності. Тому черговість може лише підкреслити самотійність та специфіку виконуваної функції, але не її другорядність.

Мотивація не існує в ізольованому вигляді, як не має бути мотивації заради мотивації. Мотивація здійснюється в певній галузі управління, з її особливостями та конкретним змістом, а тому у певному обсязі та формі. Вона спрямована на конкретний результат і шляхи досягнення цього результату, а також на усунення суб'єктивних та урахування об'єктивних перешкод при здійсненні управлінської діяльності.

Мотивація дає можливість не лише коригувати управлінську діяльність, але й допомагає передбачити перспективи подальшого розвитку та досягнення конкретного результату.

Сучасна побудова Української держави орієнтується на нові принципи діяльності органів виконавчої влади, а відповідно, й нові підходи до завдань, функцій державних органів, їх структури. У зв'язку із цим постало питання про призначення мотивації як функції управління, зміну компетенції державних органів мотивацією.

Нові умови розвитку держави та її вплив на суспільство потребують адекватних підходів до системи мотивації та її законодавчого забезпечення. Необхідність існування такої системи пояснюється тим, що з переходом до нових політичних і економічних засад нашого суспільства не стало менше недоліків у сфері державного управління, а управлінська поведінка, не є такою вже й бездоганною.

Україна будує ринкові відносини, характерною ознакою яких є існування різних форм власності. У цих умовах роль державного управління й мотивації як його важливої функції значно зростає. Змінюється її призначення, способи реалізації, а в деяких галузях і обсяг застосування, проте значення в цілому не зменшується.

Тому й в умовах розвитку демократії, переходу до ринкових відносин об'єктивною реальністю залишається мотивація. Відповідно, нові умови здійснення управлінської діяльності потребують і перегляду завдань мотивації, форм і методів її здійснення.

Під впливом процесів, що відбуваються у сфері державного управління, формується певна система мотивації. Вона є частиною усєї системи мотивації в інших сферах і має свої особливості як формування, так і функціонування, що обумовлені конкретним змістом мотиваційної діяльності та органами, що її здійснюють.

Розглядаючи проблему побудови системи мотивації у сфері управління і її правового забезпечення, слід зупинитися на особливостях системи мотивації.

Функцію мотивації у сфері управління здійснюють у різних обсягах та формах. Процес демократизації вніс зміни у співвідношення централізації та децентралізації управління, призначення мотивації та форми і методи її реалізації. Із засобу стимулювання мотивація набула інформаційно-аналітичного характеру, стала невід'ємним фактором подальшого розвитку державного управління.

На рівні органів виконавчої влади мотивація трансформується у функцію, яка може бути основною діяльністю чи виступати лише елементом більш широкої діяльності.

Поняття системи мотивації у сфері державного управління не вичерпується й не зводиться до системи органів. Воно набагато ширше, оскільки діє в системі державного управління.

Таким чином, система мотивації включає в себе і посадових осіб, що наділені будь-якими мотиваційними повноваженнями щодо органів державного управління. Разом вони розглядаються як єдина система, у якій реалізується функція мотивації.

Проте, незалежно від того, як здійснюється мотиваційна функція та в якому обсязі, мотиваційна діяльність базується на єдиних принципах і в її основу покладено завдання підвищення ефективності управління та його подальшого удосконалення.

Функція мотивації має й більш загальний характер, не конкретизований здебільшого й механізм її виконання у юридичних актах.

Побудова мотиваційних систем та їх діяльність здійснюється на основі певних принципів. Існують різні точки зору щодо принципів мотивації й критеріїв систематизації цих принципів.

Розглядаючи мотивацію як важливу функцію державного управління, при побудові системи мотивації та її здійсненні слід виходити із загальних принципів державного управління. Разом з тим як самостійна функція мотивація має свою специфіку, яка дає змогу виділити її із числа інших функцій

управління, вона керується властивими їй принципами, що доповнюють, конкретизують загальні принципи управління.

Виходячи із сучасної реальності й тих завдань, що стоять перед мотивацією, здається можливим виділити такі основні принципи мотивації: об'єктивність, дієвість, гласність, систематичність, регулярність.

Об'єктивність мотивації дає змогу реально оцінити ситуацію, що склалася у сфері управлінської діяльності, співставити її із завданнями й визначити потреби. Принцип об'єктивності мотивації передбачає аналіз мотиваційних методів та всебічність їх розгляду. Мотиваційна діяльність має ґрунтуватися на дійсності, реальності, конкретності фактів. Об'єктивність мотивації впливає із вивчення, проведення необхідних підрахунків, аналізів, вимірів, співставлень, виявлення недоліків чи помилок у методах мотивації, що застосовуються. І лише узагальнення всіх отриманих таким шляхом даних і приводить до правильних, обґрунтованих висновків, виробляє уміння докопатися до суті заради встановлення істини. Все це дає змогу знайти правильне рішення при усуненні порушень чи попередити від небажаних наслідків.

Дієвість мотивації полягає в реальних наслідках її впливу на систему державного управління. На цей принцип покладено обов'язок не лише виявити допущені помилки, але й глибоко їх проаналізувати, зробити висновки щодо можливих наслідків. Призначення мотивації полягає у покращенні здійснення управлінської діяльності, виходячи з інтересів людини та суспільства. Принцип дієвості мотивації покладено в основу усієї системи мотивації шляхом вжиття відповідних заходів.

Принцип гласності у функції мотивації посідає важливе місце за своїм впливом і результативністю. Створення державних програм і виконання їх, дії органів управління різних рівнів та службових осіб спрямовано на ефективність управління. Мотивація за станом справ в окремих галузях управління та правдива інформація про цей стан, виявлення наявних порушень, а то й некомпетентності, змушують уряд шукати виходу та вживати радикальних

заходів. Така мотивація, що ґрунтується на широкій гласності про випадки порушення інтересів людини, зловживання службовим становищем, бездіяльність органів управління, сприятиме оперативному усуненню наявних недоліків.

Демократизація і гласність стали орієнтирами подальшого розвитку українського суспільства. Вони передбачають відкритість у діяльності державних органів, широку інформованість про прийняті рішення та їх виконання, надання громадянам, колективам і організаціям реальних гарантій щодо забезпечення їх інтересів. Все це не означає, що дотримання гласності в мотивації веде до того, що вона відразу стає ефективним інструментом демократизації управління. В основу мотивації закладені певні принципи і чітке дотримання їх при здійсненні мотиваційної діяльності незалежно від того, щодо кого або чого вона здійснюється.

Принцип гласності мотивації передбачає ще й постановку актуальних проблем, обговорення видів мотивації.

При здійсненні мотивації необхідно дотримуватися принципу систематичності, регулярності щодо його проведення. Це вносить певний інтерес у роботу як того, кого мотивують, так і того, хто мотивує. До того ж систематична мотивація дає змогу краще орієнтуватися в конкретній галузі управління та постійно аналізувати стан справ, а також виявляти недоліки в управлінській діяльності, відшукувати резерви чи попереджувати непередбачені наслідки. Принцип регулярності мотивації стимулює саму мотиваційну діяльність до підвищення ефективності та позитивного впливу на досягнення результату.

Створюючи сильну, дієздатну державу, не слід забувати про її основне призначення — надійно захищати інтереси та права людини, забезпечувати їх потреби та прагнення. Для цього необхідно сформувати відповідний механізм, який створював би умови реалізації цих потреб та інтересів та сприяв подальшому їх здійсненню. Однією із гарантій такого забезпечення потреб та інтересів людини в сфері управління може бути мотивація.

В Україні триває процес пошуку та становлення ефективної системи державного управління, побудови організаційної структури системи органів та їх діяльності. У відповідності з цим процесом створюється і система мотивації у сфері державного управління.

### **Список використаних джерел та літератури**

1. Озірська С.М. Про доцільність та потреби вивчення мотивації професійної поведінки державних службовців / С.М. Озірська // Вісник УАДУ. – № 3–4. – К. : УАДУ, 1997. – С. 34–44.
2. Психологія: навч. посіб. / [О.А. Бреусенко–Кузнецов, О.В. Винославська, В.Л. Зливков та ін.] ; за наук. ред. О.В. Винославської. – Київ : Фірма „ІНКОС”, 2005. – 352 с.
3. Занюк С. Психологія мотивації: навчальний посібник / С. Занюк. – К.: Либідь, 2002. – 304 с.
4. Машков О. Системний підхід до керівництва організацією: функції мотивації / О. Машков, С. Мосов, Н. Нижник // Вісник УАДУ. – 1998. – №1. – С. 132–137.
5. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирования личности / Асеев В.Г. – М. : Мысль, 1976. – 158 с.
6. Васильев И.А. Мотивация и контроль за действием / И.А. Васильев, М.Ш. Магомед-Эминов. – М. : Изд-во МГУ, 1991. – 144 с.
7. Вилюнас В. К. Психологические механизмы мотивации человека / В.К. Вилюнас. – М. : Изд-во МГУ, 1990. – 288 с.

**V. Bondar**

**Annotation:**



Motivation as general function of management and place in the improvement of management sphere efficiency are researched. The components of motivation are reviewed, the basic principles of motivation are distinguished.

**Key words:** motive, motivation, stimulus, principles, efficiency.