

**Бондар, В.Д. Мотивація діяльності органів місцевого самоврядування: поняття та основні теоретичні положення** [Електронний ресурс] / В. Д. Бондар // Державне управління: удосконалення та розвиток. – Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=435>. – Назва з екрану.

УДК 351

Бондар В.Д.

викладач кафедри документознавства

та інформаційної діяльності

Національного університету «Острозька академія»

## **МОТИВАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ПОНЯТТЯ ТА ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ**

У статті досліджено сутність поняття мотивація у місцевому самоврядуванні. Визначено основні теоретичні положення щодо мотивації діяльності як чинника підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування. Сформульовано основні напрямки підвищення мотивації посадових осіб.

**Ключові слова:** мотивація, мотиви, мотиватори, державне управління, місцеве самоврядування, органи місцевого самоврядування.

В статье исследована сущность понятия мотивация в местном самоуправлении. Определены основные теоретические положения относительно мотивации деятельности как фактора повышения эффективности функционирования органов местного самоуправления. Сформулированы основные направления повышения мотивации должностных лиц.

**Ключевые слова:** мотивация, мотивы, мотиваторы, государственное управление, местное самоуправление, органы местного самоуправления.

In the article essence of concept is investigational motivation in local self-government. Substantive theoretical provisions are certain in relation to motivation of activity as factor of increase of efficiency of functioning of organs of local self-government. The basic ways of increase of motivation of public servants are set forth.

**Keywords:** motivation, reasons, motivators, state administration, local self-government, organs of local self-government.

**Постановка проблеми.** Проблема підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування у сучасному українському суспільстві набуває все більшої актуальності. Із розвитком управлінських процесів в Україні прийшло усвідомлення, що людина, як об'єкт чи суб'єкт системи управлінських відносин, відіграє важливу роль. Людський фактор сприяє підвищенню ефективності діяльності, що, у свою чергу, позначається на підвищенні рівня суспільного добробуту. Саме тому важливою складовою діяльності органів місцевого самоврядування повинна стати мотивація як чинник, що дозволяє найбільш повно реалізувати людські можливості для ефективної діяльності на благо суспільства.

Мотивація в органах місцевого самоврядування має на меті активізувати його працівників, стимулювати їх більш ефективно працювати над виконанням завдань. Вивчення теоретичних основ мотивації і їх впровадження має важливе наукове значення, але сучасна система місцевого самоврядування в Україні повністю не використовує той потенціал, який може дати мотивація для розвитку управлінської системи. Тому потрібно приділяти більше уваги зміцненню та вдосконаленню мотиваційних елементів у органах місцевого самоврядування.

**Аналіз останніх публікацій та публікацій.** Проблема мотивації в системі управління представляють значний інтерес для сучасних науковців, вони надають їй велике практичне значення. Щодо ступеня розробленості теми мотивації в науковій літературі, то необхідно відзначити, що зарубіжна література дає нам набагато ширше уявлення про сутність мотивації, ніж вітчизняна. Проте останнім часом ситуація змінилась. Враховуючи, що мотивація є явищем багатограним та широким і використовується в різних суспільних науках, тому вона як наукова проблема привертає увагу багатьох вітчизняних науковців. Мотивацію у системі державного управління і місцевого самоврядування вивчали: Л. Артеменко, Н. Артеменко, І. Артими, С. Білорусов, Н. Богданова, В. Бойчук, В. Дзюндзюк, В. Козуб, І. Королько, О. Кравченко, А. Ліпенцев, Є. Матвійшин, Г. Марко, О. Нечосіна, М. Нинюк, М. Новікова, С. Озінська, Т. Пахомова, О. Пархоменко-Куцевіл, М. Пашкова, Н. Поліщук, Т. Соколова, В. Соловйова, Н. Стецюк, В. Цветков, Г. Чернецька, Р. Шелевій, В. Щегорцова, О. Шевченко та інші. Праці цих дослідників заклали методологічне підґрунтя для розуміння мотивації у органах державної влади та місцевого самоврядування. Але комплексного дослідження, яке б містило системний аналіз поняття, структури, формування, оцінки та реалізації мотивації у діяльності органів місцевого самоврядування, практично відсутні, що свідчить про потребу проведення комплексного дослідження мотивації та її реалізації у системі місцевого самоврядування.

**Мета статті.** Метою статті є розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо суті та шляхів удосконалення мотивації як чинника підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування.

**Виокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на важливість мотивації, їй присвячується недостатня кількість наукових праць, що негативно відбивається на стані місцевого

самоврядування. Залишаються нез'ясованими питання пов'язані з мотивацією як чинником підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування – невизначеність деяких понять та категорій, методів, інструментів оцінки та виміру, умов і механізмів регулювання. Таке ігнорування проблеми мотивації негативно відображається на процесі реформування органів місцевого самоврядування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Важливим для розуміння сутності мотивації є визначення цього поняття. Поняття «мотивація» у своїй еволюції пройшло серйозні трансформації. На початку це була так звана «політика «батога і пряника»» (покарання і винагороди). В Радянському союзі поняття «мотивація» асоціювалось з поняттям «стимулювання». На сьогодні поняття «мотивація» йде у руслі концепції «людських ресурсів» (сприйняття працівника як основної фігури будь-якої організації, формування лояльного працівника).

Сучасне розуміння мотивації трактується як рушійна сила, що ґрунтується на задоволенні певних потреб, примушуючи людину діяти з максимальними зусиллями для досягнення особистих чи організаційних цілей. Якщо ж розглядати мотивацію у державному управлінні – це є загальна функція державного управління, що потребує неабиякого вміння, наполегливості і розуміння людської природи, та вимагає розвинутих здібностей керівників спонукати виконавців до максимальних зусиль в досягненні ефективних результатів праці.

Переконана у важливості мотивації в управлінській сфері О. Нечосіна. На думку автора, під мотивацією слід розуміти динамічний процес формування мотиву (як основи вчинку) [1]. О. Нечосіна дає розуміння мотиваторів у державному управлінні. Авторське визначення мотиваторів – це формування суб'єктом аргументів мотивації, використовуючи знання внутрішніх потреб, мотивів, установок ідеалів, цінностей та інших особливостей об'єкта. У своєму дослідженні автор виділяє два типи мотивації, а саме: негативна мотивація і позитивна

мотивації – в залежності від методів, що використовуються при мотивуванні.

Ефективності управлінської системи, зокрема, методиці оцінки ефективності управління в районних державних адміністраціях, присвячені дослідження І. Артим. На думку автора, одним з факторів ефективності управління є мотивація. Систему мотивації вона віднесла до проміжних факторів ефективності державного управління. Під мотиваційними чинниками автор розуміє матеріальні та нематеріальні стимули за належне виконання відповідних функцій та обов'язків, а критеріями оцінки є рівень оплати праці, система преміювання, кар'єрний ріст та професійне навчання, відзнаки, похвали, нагороди [2].

Л. Артеменко відзначає мотивацію як механізм у державному управлінні і вводить у науковий обіг поняття «мотиваційний механізм». За Л. Артеменко, мотиваційний механізм державного управління – це сукупність способів досягнення позитивної соціально-значущої мети державного управління шляхом залучення потенціалу правового, матеріального, інформаційного, психологічного впливу на всю систему державного управління в цілому, на елемент цієї системи, у тому числі окремих осіб, що виконують певні функції в апараті державного управління або взаємодіють з ним (громадяни, юридичні особи) [3]. На думку дослідниці, мотиваційний механізм складається з окремих способів мотивації, а його ефективність залежить від своєчасного та адекватного застосування того чи іншого способу мотивації у сфері державного управління.

Важливість мотивації в управлінській системі досліджує Н. Поліщук. У своїй праці вона дає теоретичний та практичний аналіз результатів дослідження проблем діагностики факторів мотивації державних службовців. Н. Поліщук мотивацію характеризує як процес дії мотивів і як механізм, що визначає виникнення, напрямок та способи здійснення конкретних форм діяльності, як сукупна система процесів, що

відповідають за спонукання та діяльність [4]. За допомогою тестової методики автор проаналізувала 12 основних факторів мотивації державних службовців, а саме : 1) високий заробіток та матеріальне заохочення; 2) фізичні умови роботи; 3) структуризація; 4) соціальні контакти; 5) взаємовідносини; 6) визнання; 7) прагнення до досягнень; 8) влада і вплив; 9) різноманітність та зміни; 10) креативність; 11) самоудосконалення; 12) цікава та корисна робота. В результаті дослідження автором було виявлено що такі фактори, як цікава та корисна робота, досягнення, креативність та самоудосконалення не поступаються матеріальним заохоченням у державному управлінні.

Загалом, на основі аналізу публікацій та власних досліджень у сфері мотивації, можна стверджувати, що у науці державного управління використовують різні тлумачення терміну «мотивація».

Таблиця 1.

**Дефініції, що характеризують мотивацію у державному управлінні**  
(Складено автором)

Дефініція 1	Визначення 2	Джерело 3
Мотивація. (Мотиваційний механізм державного управління)	Сукупність способів досягнення позитивної соціально значущої мети державного управління шляхом залучення потенціалу правового, матеріального, інформаційного, психологічного впливу на всю систему державного управління в цілому, на елементи цієї системи, у тому числі окремих осіб, що виконують певні функції в апараті державного управління або взаємодіють з ним (громадяни, юридичні особи)	Л. Артеменко [5]
Мотивація.	Матеріальні та нематеріальні	І. Артим [6]

(Мотиваційні чинники у державному управлінні)	стимули за належне виконання відповідних функцій та обов'язків.	
Мотивація.	Процес спонукання себе та інших до діяльності з метою досягнення особистих цілей чи цілей організації.	Ю. Глушак А. Ліпінцев [7]
Мотивація.	Сила, що ґрунтується на задоволенні певних потреб, змушуючи людину діяти з максимальними зусиллями для досягнення особистих чи організаційних цілей.	В. Максимішин Є. Матвіїшин [8]
Мотивація. (Функція управління).	Процес спонукання членів організації до діяльності для досягнення цілей організації.	О. Машков Н. Нижник С. Мосов [9]
Мотивація.	Динамічний процес формування мотиву (як основи вчинку)	О. Нечосіна [10]
Мотивація	Це рушійна сила, яка, базована на задоволенні певних потреб, примушує людину діяти з максимальним зусиллями для досягнення певних цілей.	С. Озірська [11]
Мотивація	Основна функцію державного управління, що здатна спонукати державного службовця працювати ефективно, самовіддано і творчо, розкривати та використовувати його трудовий потенціал, ініціювати державного службовця на довготривале та сумлінне проходження служби.	В. Щегорцова [12]

Із таблиці 1. можна зробити висновок, що єдиного розуміння поняття мотивація у державному управлінні не існує. Як бачимо, науковці в своїх дослідженнях є прихильниками кількох підходів, а саме: процесуальний, структурний, системний та функціональний підходи.

Аналіз різних підходів до визначення змісту поняття «мотивація» дає можливість зауважити про недоцільність обрання того чи іншого підходу. Підходи до визначення цього поняття дають змогу розглядати дану проблему більш комплексно і системно, додати знань про цей багатогранний феномен. Більше того, на наше переконання, найбільш прийнятним є інтегральний підхід, за якого мотивація визначатиметься за допомогою окреслення найбільш важливих її сутнісних ознак з урахуванням постійної динаміки системи мотивації.

На нашу думку, розглядаючи мотивацію в органах державного управління та місцевого самоврядування, потрібно застосовувати комплексний підхід. У зміст поняття «мотивація» потрібно включати сам процес мотивації, результат, який вона дає і складові мотивації як функції місцевого самоврядування (Див. таблицю 1.2).

Таблиця 1.2.

**Комплексний підхід до поняття «мотивація в органах державного управління та місцевого самоврядування»**

*(Складено автором)*

<b>МОТИВАЦІЯ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ</b>		
<b>Система</b>	<b>Процес</b>	<b>Результат</b>
взаємопов'язаних внутрішніх та зовнішніх мотиваторів, яка забезпечує ефективну діяльність державних установ та організацій, органів місцевого самоврядування	запровадження, реалізації, оцінки видів та способів мотивації у системі державного управління та місцевого самоврядування	(якісний, позитивний) Успішний, ефективний та мотивований колектив державної установи та органу місцевого самоврядування.

Такий підхід дав нам можливість дійти висновку, що мотивація не може розглядатися лише в якості окремого стану чи процесу, а слід розглядати крізь органічну єдність таких ознак, як стан, процес, властивість, а також досягнення особистих чи організаційних цілей, коли



забезпечується обрання оптимального шляху їх досягнення при мінімальних затратах.

Відповідно, на нашу думку, мотивація працівників органів державного управління та місцевого самоврядування – це сукупність внутрішніх та зовнішніх мотиваторів, які реалізуються через систему позитивних та негативних способів впливу на мотиваційне поле працівників органів державного управління та посадових осіб місцевого самоврядування з метою досягнення соціально значимих результатів в їх діяльності.

У результаті проведеного дослідження, наукового аналізу теоретичних та прикладних аспектів формування та реалізації мотивації як чинника підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування можемо сформулювати основні теоретичні положення та рекомендації, що мають науково-теоретичне та практичне значення.

1. Дослідження поняття «мотивація» свідчить про те, що в сучасній науці до розуміння цього терміну застосовується велика кількість наукових підходів. Виявлено, що опрацювання проблем мотивації відбувається відповідно до розвитку різних наукових напрямів і шкіл, а тому мотивацію слід розглядати як складне комплексне соціально-економічне й психологічне поняття. Відповідно не має і загальновизнаного визначення поняття мотивації діяльності як чинника підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування, яке б достатньо повно й влучно відображало її суть і зміст. Складність визначення цього поняття зумовлена багатьма чинниками, насамперед, природою мотивації, її змістом і функціями.

2. Проаналізувавши стан дослідження теми в теорії місцевого самоврядування було виявлено, що опрацювання проблем мотивації відбувається відповідно до розвитку різних наукових підходів. Мотивації у державному управлінні та місцевому самоврядуванні присвячено цілу низку наукових праць, в яких мотивація розглядається у різноманітних

аспектах дослідження проблеми: соціальних, правових, економічних. Аналіз наукової літератури з дослідження мотивації показує, що дослідженню теми не вистачає системності і глибини. Незважаючи на інтерес науковців до проблематики мотивації у органах державного управління та місцевого самоврядування, на цей час у науковій літературі відсутні комплексні дослідження із цієї проблематики, а наявні дослідження значно відстають від запитів практики і не враховують соціально-економічних умов, що склалися. Саме це і обумовлює доцільність всебічних, ґрунтовних досліджень мотивації як чинника підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування в Україні.

3. Аналіз нормативно-правової бази України, що забезпечує реалізацію мотивації як чинника підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, свідчить про нагальну необхідність комплексного підходу до законодавчого закріплення мотивації у державному управлінні, а також забезпечення чіткої координації в діяльності органів державного управління в реалізації мотиваційної стратегії.

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» регламентував питання забезпеченості мотивації посадовців. Мотивація в цьому законі носить як матеріальний, так і нематеріальний характер. Разом із тим потрібно законодавчо закріпити всі правові стимули і в обов'язковому порядку донести цю інформацію до посадових осіб, адже правовий стимул породжує правомірну мотивацію (мотивація, яка закріплена в законодавстві і є нормою права) і, в загальному, він є хорошим чинником у підвищенні ефективності місцевого самоврядування.

4. Для досягнення об'єктивних результатів дослідження було проведено аналіз соціологічних досліджень посадових осіб органів місцевого самоврядування. Результати аналізу соціологічних досліджень показали, що основними факторами, над яким необхідно попрацювати

керівникам всіх рівнів – це матеріальна мотивація, внутрішньокolleктивна взаємодія, визнання результатів діяльності працівників, соціальна мотивація.

Соціологічне дослідження також засвідчило, що моральна винагорода навіть у складних економічних умовах є важливою, і дуже часто, поруч із матеріальною винагородою, вона повною мірою викликає задоволення і мотивує працівників до продуктивної й ефективної діяльності. Тому безпосередні керівники повинні створювати такі ситуації, які б дозволяли працівникам задовольняти прагнення і потреби. Тим самим вони будуть працювати і на досягнення цілей органів місцевого самоврядування зокрема, і держави загалом.

5. Знання та застосування іноземного досвіду щодо мотивації посадових осіб приведе до поліпшення місцевого самоврядування. Звичайно, не йдеться про примітивне копіювання здобутків розвинених держав, а про їх критичну оцінку з метою якнайкращої адаптації до української дійсності.

На нашу думку, основними напрямками підвищення мотивації посадових осіб місцевого самоврядування є:

а) достатнє матеріальне заохочення, яке повинно залежати від результатів роботи. Останнім часом часто наголошується, що грошова винагорода посадових осіб далеко відстає від оплати порівнянних позицій у комерційному секторі й не прив'язана до реальної відповідальності й результатів службової діяльності;

б) моральне стимулювання посадових осіб. Такі методи мотивації, як почесні грамоти, оголошення подяки, особливо при врахуванні внеску кожного конкретного службовця в загальний успіх, можуть істотно вплинути на мотивацію працівників самоврядних органів;

в) створення сприятливих умов для кар'єрного просування посадових осіб. Кар'єрне зростання є одним з найефективніших мотивуючих чинників службовців. Потенційна можливість зайняти вище

становище в службовій ієрархії, виконувати відповідальнішу роботу певним чином організовує посадову особу, примушує його серйозніше і відповідальніше ставитися до своїх обов'язків, проявляти ініціативу;

г) підвищення престижу служби в місцевому самоврядуванні. Здійснювати даний напрям можливо лише при зацікавленості самоврядних органів, активній участі засобів масової інформації і всього суспільства в цілому;

д) діяльність керівників. Вміння керівників мотивувати підлеглих. Формування мотиваційної компетентності у керівників.

**Висновки.** Дослідження поняття «мотивація» свідчить про те, що в сучасній науці до розуміння цього терміну застосовується велика кількість наукових підходів. Виявлено, що опрацювання проблем мотивації відбувається відповідно до розвитку різних наукових напрямів і шкіл, а тому мотивацію слід розглядати як складне комплексне соціально-економічне й психологічне поняття. Водночас у вітчизняній науці ще не сформовано теоретико-методологічну базу дослідження мотивації діяльності в органах місцевого самоврядування, практично відсутня методика оцінки мотиваційних заходів. Також є недостатнім висвітлення та розробка тематики мотивації як чинника підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування у науковій літературі, а, отже, тема потребує свого подальшого розвитку. Практична реалізація запропонованих висновків і пропозицій покращить систему місцевого самоврядування на сучасному етапі розвитку Української держави.

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

1. Нечосіна О. Застосування різних типів мотивації в популістському управлінському впливі [Текст] / О. Нечосіна // Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць. – Одеса : ОРІДУ УАДУ, 2002. – № 90. – С. 160.

2. Артим, І. І. Факторно-критеріальний підхід до оцінки ефективності державного управління [Текст] / І. І. Артим // Ефективність державного управління: збірник наукових праць / Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України ; за заг. ред. А. О. Чемериса. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2003. – № 3. – С. 72.

3. Артеменко, Л. В. Мотиваційний механізм у державному управлінні: поняття та структура [Текст] / Л. В. Артеменко // Збірник наукових праць. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2004. – № 1. – С. 103.

4. Поліщук, Н. Актуальні питання щодо діагностики факторів мотивації державних службовців [Текст] / Н. Поліщук // Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць. – Одеса, 2006. – Вип. 3 (27). – С. 250.

5. Артеменко, Л. В. Мотиваційний механізм у державному управлінні: поняття та структура [Текст] / Л. В. Артеменко // Збірник наукових праць. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2004. – № 1. – С. 98–109.

6. Артим, І. І. Зміст та методологія поняття «Ефективність державного управління» [Текст] / І. І. Артим // Ефективність державного управління: збірник наукових праць / Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України ; за заг. ред. А. О. Чемериса. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2002. – № 1-2. – С. 21–26.

7. Глушак, Ю. І. Основні поняття та теорії мотивації [Текст] / Ю. І. Глушак, А. В. Ліпенцев // Соціально-економічна ефективність державного управління: теорія, методологія та практика: матеріали щорічної науково-практичної конференції [Львів, 23 січня 2003 р.] / Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. – Л. : ЛРІДУ, 2003. – Ч. 1. – С. 167–170.

8. Максимішин, В. Мотиваційний моніторинг – засіб підвищення ефективності роботи державних службовців [Текст] / В. Максимішин, Є. Матвіїшин // Ефективність державного управління: збірник наукових праць / Львівський регіональний інститут державного управління Української Академії державного управління при Президенті України. – Л. : ЛРІДУ УАДУ, 2004. – № 5. – С. 449–455.

9. Машков, О. Системний підхід до керівництва організацією: функції мотивації [Текст] / О. Машков, С. Мосов, Н. Нижник // Вісник УАДУ. – 1998. – № 1. – С. 132–137.

10. Нечосіна О. Застосування різних типів мотивації в популістському управлінському впливі [Текст] / О. Нечосіна // Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць. – Одеса : ОРІДУ УАДУ, 2002. – № 90. – С. 159–167.

11. Озірська, С. М. Про доцільність та потреби вивчення мотивації професійної поведінки державних службовців [Текст] / С. М. Озірська // Вісник УАДУ. – № 3–4. – К. : УАДУ, 1997. – С. 34–44.

12. Щегорцова, В. М. Проблеми формування та удосконалення системи мотивації праці державних службовців [Текст] / В. М. Щегорцова // Державне будівництво: збірник наукових праць. – Х., 2007. – № 1. – С. 24–35.