

УДК 352:65015.25:35.009.13

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

БОНДАР В. Д.,
викладач Національного університету
«Острозька академія»

У статті розглянуто основні шляхи удосконалення системи мотивації в органах місцевого самоврядування в Україні.

В статье рассмотрены основные пути усовершенствования системы мотивации в органах местного самоуправления в Украине.

In the article the basic ways of improvement of the system of motivation in the organs of local self-government are considered in Ukraine.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Зв'язок з науковими та практичними завданнями. В умовах реформування управлінської системи в Україні, проблема мотивації як чинника підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування набуває вагомого значення. Мотивація має на меті активізувати працівників в органах місцевого самоврядування, стимулювати їх більш ефективно працювати над виконанням поставлених завдань. Вивчення теоретичних і прикладних основ мотивації має важливе наукове значення, але сучасна система місцевого самоврядування в Україні повністю не використовує той потенціал, який може дати мотивація для розвитку управлінської системи. Саме тому потрібно приділяти більше уваги шляхам удосконаленню системи мотивації у органах місцевого самоврядування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Виділення невирішених питань. Мотивацію у системі державного управління і місцевого самоврядування вивчали Л. Артеменко [1], Н. Артеменко [2], Н. Богданова [3], О. Кравченко [4], Г. Марко [5], Н. Поліщук [6], Р. Шелевій [7], В. Щегорцова [8] та ін. Праці цих дослідників заклали методологічне підґрунтя для розуміння мотивації у органах державної влади та місцевого

самоврядування. Незважаючи на важливість мотивації, їй присвячується недостатня кількість наукових праць, що негативно відбивається на стані місцевого самоврядування.

Мета дослідження полягає в тому, щоб на основі наявних теоретико-методологічних напрацювань визначити основні шляхи удосконалення системи мотивації у органах місцевого самоврядування в Україні.

Викладення основного матеріалу. Обґрунтування отриманих результатів. Одним з основних шляхів удосконалення системи мотивації у органах місцевого самоврядування є обґрунтування і створення ефективної її моделі функціонування. При цьому слід зазначити, що досліджень щодо формування моделі системи мотивації не проводилося, лише вивчалися окремі аспекти, такі як матеріальне та моральне стимулювання посадових осіб, вивчення їх потреб та цінностей, законодавче забезпечення системи мотивації. Під системою мотивації (далі СМ) органів місцевого самоврядування ми розуміємо структуру, яка включає в себе сукупність внутрішніх та зовнішніх мотиваторів, частина з яких закріплені законодавчо, з метою підвищення ефективності діяльності.

Відповідно пропонуємо таку структурно-функціональну модель функціонування системи мотивації у органах місцевого самоврядування (рис. 1).

Відправною точкою моделі було обрано цілі органу місцевого самоврядування (як своєрідний мотивуючий засіб) та потреби, інтереси та цінності працівника цього органу. Відповідно до моделі, мотивація працівника формується, з одного боку, під впливом потреб, інтересів, цінностей, ідеалів, ціннісних орієнтацій, що відбивають визначені риси трудового менталітету, а з іншого боку – під впливом мотиваторів, що є складовими системи мотивації.

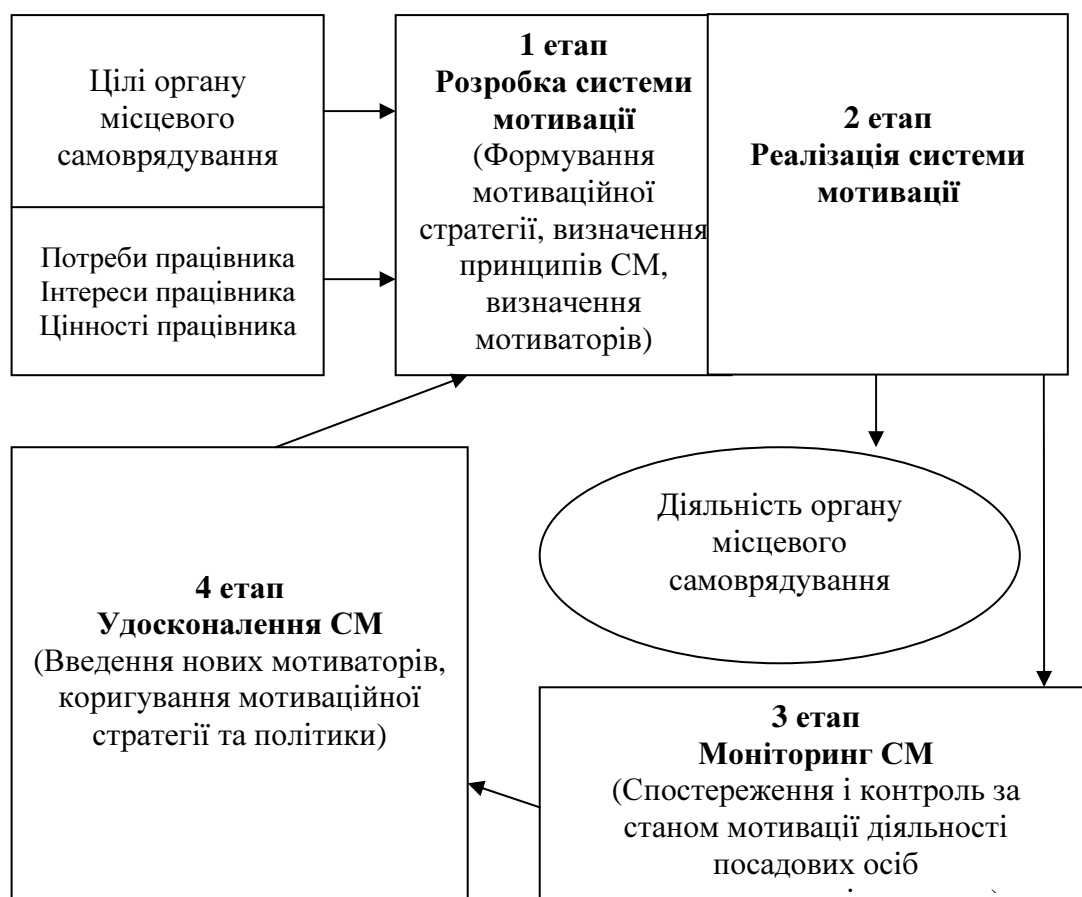


Рис. 1. Структурно-функціональна модель функціонування системи мотивації у органах місцевого самоврядування

Реакцією працівника на всі перераховані вище впливи є стан його трудової мотивації, що реалізується в конкретній трудовій поведінці.

Суб'єктом управління мотиваційної моделі є керівники усіх рівнів органів місцевого управління, на державному рівні – керівництво державою (парламент, уряд); об'єктом управління – система мотивів, що спонукають людину до праці на основі впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. В запропонованій моделі інформація про результати і продуктивність праці має йти у відділи кадрів, які повинні аналізувати цю інформацію з метою порівняння його з попередніми показниками та коригування дій з боку суб'єкта управління.

Важливою умовою розвитку моделі системи мотивації є вироблення мотиваційної стратегії кожного органу управління. Під мотиваційною стратегією розуміють комплекс заходів, що спрямований на забезпечення

мотивації з метою підвищення ефективності праці (в даному випадку в системі місцевого самоврядування). Формою реалізації мотиваційної стратегії є стимулювання. Стимулювання виступає в цій стратегії як тактика: прийомом, засобом досягнення мети. Важливим аспектом при реалізації цього виду стратегії, на нашу думку, – є знаходження балансу між матеріальною і нематеріальною мотивацією, які, до речі, перебувають в тісній залежності.

Ефективність будь-якої мотиваційної стратегії – це формування її не «кабінетним» шляхом з відірваністю від сучасних реалій, а в тісній співпраці з тими, заради кого, власне, ця стратегія розробляється – з об'єктом мотиваційної стратегії. Ніхто не розповість краще про ті потреби, які мають люди на своїх робочих місцях, краще, ніж вони самі.

Побудова системи мотивації та їх реалізація має здійснюватися на основі певних принципів. Існують різні точки зору щодо принципів мотивації й критеріїв систематизації цих принципів. Під принципами управління дослідники розуміють: «керівні правила, основні положення та норми поведінки, якими керуються учасники управління»; «принцип у пізнанні означає вихідну основу для побудови теорії»; «принципи – це закономірності..., що визначають зміст, організаційну структуру та життєдіяльність компонентів управління»; «провідна ідея, правило, покладене в основу якоїсь діяльності» [9].

Розглядаючи мотивацію як важливу функцію місцевого самоврядування, при побудові системи мотивації та її здійсненні слід виходити із загальних принципів місцевого самоврядування. 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. Виходячи із сучасної реальності й тих завдань, що стоять перед мотивацією, здається можливим виділити такі основні принципи:

об'єктивність, дієвість, регулярність, пропорційність, справедливість, інноваційність, комплексність, альтернативність.

Основним критерієм оцінки системи мотивації буде її дієвість. Самий простий спосіб оцінки ефективності системи мотивації – це порівняння отриманого та прогнозованого результату. До показників ефективності системи мотивації працівників органів місцевого самоврядування можна віднести: скорочення плинності кадрів, вступ на службу в органи місцевого самоврядування висококваліфікованих фахівців, збільшення стажу служби найцінніших кадрів, збільшення кількості посадовців, які одержали або мають бажання одержати фахову освіту, підвищити свою кваліфікацію. У якості критеріальних показників ефективності роботи працівників також можна назвати: рівень кваліфікації персоналу; рівень трудової і виконавчої дисципліни; соціальна структура персоналу; рівень порушення трудової дисципліни; рівномірність завантаження персоналу; витрати на одного робітника; витрати на управління; соціально-психологічний клімат у колективі.

Важливим етапом в реалізації моделі є моніторинг системи мотивації. Об'єктами моніторингу є система мотивації органів місцевого самоврядування. Для вивчення мотиваційної сфери працівника в Україні необхідний, як справедливо відзначає А.М. Колот, мотиваційний моніторинг, що передбачає проведення регулярних опитувань працівників організацій і аналіз наявної економічної, соціальної і психологічної інформації [10, с. 47]. Під мотиваційним моніторингом розуміють систему постійного спостереження і контролю за станом мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності управління та керованості [11, с. 95].

Моніторинг системи мотивації повинен сприяти визначенню найдієвіших на певний період механізмів і стимулів впливу на поведінку

певних працівників з метою досягнення ними власних цілей та цілей організації. Мотиваційний моніторинг має передбачати проведення регулярних опитувань працівників та аналіз наявної економічної, соціологічної, психологічної інформації.

Важливим є заключний етап реалізації нашої моделі (рис. 1). Саме на цьому етапі керівники і працівники кадрових служб повинні приймати заходи з коригування системи мотивації з метою забезпечення її дієвості. Модель є динамічною, змінною та може бути адаптована під кожний орган місцевого самоврядування.

На нашу думку, також основними шляхами підвищення мотивації в місцевому самоврядуванні у нашій державі можна назвати:

1. Достатнє матеріальне заохочення посадових осіб, залежне від результатів роботи. Останнім часом часто наголошується, що грошова винагорода цієї категорії працівників далеко відстає від оплати у комерційному секторі й не прив'язана до реальної відповідальності і результатів службової діяльності.

Лише постійна увага до проблеми удосконалення системи оплати праці публічних службовців як мотиваційної складової підвищення ефективності праці зможе забезпечити ефективність функціонування місцевого самоврядування в Україні.

2. Моральне стимулювання посадових осіб. Такі методи мотивації, як почесні грамоти, оголошення подяки, особливо при обліку внеску кожного конкретного службовця в загальний успіх, можуть істотно вплинути на мотивацію працівників місцевого самоврядування.

3. Створення можливостей для кар'єрного просування працівників системи місцевого самоврядування. Кар'єрне просування є одним з найсильніших мотивуючих чинників в їх діяльності. Потенційна можливість зайняти вище місце в службовій ієрархії, виконувати

відповідальнішу роботу певним чином організовує посадовця, примушує його серйозніше і відповідально ставитися до своїх обов'язків.

4. Діяльність керівників. Вміння керівників мотивувати підлеглих. Формування мотиваційної компетентності у керівників.

5. Використання зарубіжного досвіду щодо підвищення мотивації діяльності працівників муніципального управління.

Одним з важливих шляхів удосконалення системи мотивації органів місцевого самоврядування є формування мотиваційної компетентності у керівників, адже розуміння керівниками органів місцевого самоврядування сутності мотивації діяльності, знання і використання закономірностей та механізмів впливу на неї є необхідним та важливим аспектом їх діяльності.

Під мотиваційною компетентністю ми розуміємо цілісну, інтегративну якість особистості, що поєднує в собі знання, уміння, навички, досвід професійної діяльності, ціннісні ставлення та особистісні якості і виявляється в готовності і здатності здійснювати професійну діяльність, застосування творчого підходу в цілепокладанні, плануванні, аналізі, прийнятті рішень та оцінці результатів своєї діяльності. На нашу думку, у дослідження під мотиваційною компетентністю керівника ми будемо розглядати його розуміння мотиваційної сфери індивіда, тобто, його потреб, цінностей, інтересів та мотивів.

Аналіз практики місцевого самоврядування свідчить про прогалини у розумінні керівниками мотивації діяльності своїх підлеглих. Формування мотиваційної компетентності у посадових осіб органів місцевого самоврядування можна забезпечити якщо: мотиваційна компетентність розглядатиметься як інтегральна характеристика працівника, що включає його знання і уміння в області пізнання і саморозвитку мотиваційних станів, здібності у відповідальному вирішенні завдань по управлінню власними мотиваційними станами.

Важливим моментом є формування мотиваційної компетентності. Формування мотиваційної компетентності керівника органу місцевого самоврядування є процесом створення послідовності спеціальних ситуацій, спрямованих на інтеграцію його досвіду та здобуття нового. Процес формування мотиваційної компетентності керівників є необхідною умовою у підвищенні ефективності функціонування органів місцевого самоврядування. В сучасних умовах органи місцевого самоврядування потребують не просто висококваліфікованих управлінців, а керівників, які володіють фундаментальними знаннями щодо мотиваційного процесу, уміють творчо та креативно підходити до управлінського процесу, володіють методиками мотиваційного менеджменту. Мотиваційна компетентність стає однією з провідних у структурі готовності керівника до професійної та соціальної діяльності. Тому проблема становлення і розвитку мотиваційної компетентності керівників органів місцевого самоврядування стає особливо актуальною.

Важливого значення для мотивації як чинника підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування набуває використання іноземного досвіду. Сьогодні в українському суспільстві є доволі неоднозначне ставлення до використання зарубіжного досвіду управлінської діяльності. З одного боку, з позицій політичного керівництва щодо європейського вибору України неминуче порушувалось питання про готовність адаптувати самоврядні інститути до відповідних умов і вимог європейського співтовариства, з іншого – існує досить скептичне ставлення до можливості застосування зарубіжного досвіду у вітчизняних умовах. Однак проблема використання (або невикористання) зарубіжного досвіду в будь-якій сфері, зокрема, у сфері місцевого самоврядування, не може розглядатися виключно або передусім під кутом зору зовнішньополітичних орієнтацій країни. Ставлення до досвіду повинно визначатись виключно із наявності (чи відсутності) внутрішніх потреб.

Як бачимо, проблема використання іноземного досвіду є досить актуальною. Незважаючи на різноманіття думок із цього питання, вважаємо, що використання досвіду розвинених країн у реформуванні місцевого самоврядування буде корисним для нашої управлінської сфери.

Важливим методом в роботі керівника при вивченні і з'ясуванні мотивів працівників може стати визначення індивідуальних мотиваторів на основі аналізу карти мотиваторів (методика проективних запитань), що була запропонована С. Івановою. Методика проективних питань є достатньо простою й ефективною. Проективні методики полягають в особливому способі побудови питань. Питання ставляться таким чином, що пропонують кандидатові оцінити не себе, а людей взагалі, або якогось визначеного персонажа. В основі всього цього лежить той факт, що людина схильна проектувати, тобто переносити свій життєвий досвід і уявлення про що-небудь на дії інших людей (на вигадані ситуації, персонажів і т. п.) для того, щоб пояснити ці дії.

При цьому існує низка правил, дотримання яких дає можливість одержати високоякісний результат оцінки:

1. Питання задаються у швидкому темпі й апліканта просять дати першу відповідь не зволікаючи, або кілька різних варіантів. Перше, що відповідь кандидат, є, як правило, найзначущим для нього.

2. Питання повинні бути спрямовані на оцінку інших людей або їхніх дій, що робить інтерв'юанта розкутішим і дозволяє уникнути соціально бажаних або свідомо помилкових відповідей, які дає кандидат у прагненні сподобатися.

3. Форма питання повинна бути відкритою (питання починається з питального слова і передбачає розгорнуту відповідь).

4. Питання не повинні задаватися підряд тематичними блоками, тому що це підвищує імовірність спроб кандидата зрозуміти принцип інтерв'ю, «підлаштуватися» і дати соціально бажану відповідь.

5. Наявність смислового зв'язку проєктивних питань із попереднім контекстом, тому що в цьому випадку вони звучать більш природно і не притягують особливої уваги кандидата [12, с. 23].

Отже, цю методику можна ефективно застосовувати при відборі персоналу та безпосередньо в процесі адаптації і роботи працівників для ефективного мотиваційного моніторингу в державному управлінні.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, з'ясовано що основними шляхами підвищення мотивації посадових осіб можна назвати: достатнє матеріальне заохочення залежне від результатів роботи, моральне стимулювання працівників системи місцевого самоврядування, створення можливостей для кар'єрного просування посадових осіб, вміння керівників мотивувати підлеглих, знання та застосування іноземного досвіду щодо мотивації посадових осіб приведе до поліпшення місцевого самоврядування.

Практична реалізація запропонованих пропозицій покращить систему місцевого самоврядування на сучасному етапі розвитку Української держави.

Література

1. 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.
2. Артеменко, Н. Ф. Мотивація як чинник підвищення професійної компетентності та кар'єрного зростання державних службовців [Текст] / Н. Ф. Артеменко // Збірник наукових праць. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2008. – № 2. – С. 110–119.
3. Богданова, Н. Молодь на державній службі: мотиваційний аспект [Електронний ресурс] / Н. Богданова. – Режим доступу : www.nbuv.gov.ua/ – Назва з екрану.
4. Кравченко, О.М. Вплив мотивації на ефективність державного управління [Електронний ресурс] / О. М. Кравченко. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/ONG_2006/Gosupravlenie/17916.doc.htm – Назва з екрану.
5. Марко, Г. Удосконалення управління персоналом в державних установах [Текст] / Г. Марко // Ефективність державного управління в контексті становлення громадянського суспільства: матеріали щорічної науково-практичної конференції [Львів, 22 січня 2002 р.] / Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. – Львів : ЛРІДУ УАДУ, 2002. – С. 56–58.
6. 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. 248–253.

7. Шелевій, Р. Про формування ефективного мотиваційного механізму управління людськими ресурсами [Текст] / Р. Шелевій // 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. – Львів : ЛРІДУ, 2003. – Ч. 2. – С. 62–64.

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

9. Виноградова, Н. Л. Сучасні підходи до систематизації принципів у теорії державного управління в контексті змістовного аналізу поняття «принцип» [Текст] / Н. Л. Виноградова // Збірник наукових праць. – Харків, 2008. – №1. – С. 45–53.

10. Колот, А. М. Мотивація персоналу [Текст] : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2005. – 337 с.

11. Гбур, З. В. Зміст моніторингу в державному управлінні [Текст] / З. В. Гбур // Ефективність державного управління в контексті європейської інтеграції: матеріали науково-практичної конференції [Львів, 23 січня 2004 р.] / Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2004. – С. 89–91.

12. Иванова, С. В. Мотивация на 100 %: а где же у него кнопка? [Текст] / С. В. Иванова. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 288 с.