

Бондар В.Д.
старший викладач кафедри документознавства
та інформаційної діяльності
Національного університету «Острозька академія»

МОТИВАЦІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКІВ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ПОНЯТТЯ ТА ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ

У статті визначено поняття «мотиваційна компетентність» керівників в органах місцевого самоврядування. З'ясовано основні шляхи формування цієї компетентності.

Ключові слова: керівники, місцеве самоврядування, мотивація, мотиваційна компетентність, органи місцевого самоврядування.

В статье определено понятие «мотивационная компетентность» руководителей в органах местного самоуправления. Выявлены основные пути формирования этой компетентности.

Ключевые слова: руководители, местное самоуправление, мотивация, мотивационная компетентность, органы местного самоуправления.

In the article certainly concept «motivational competence» leaders in the organs of local self-government. The basic ways of forming of this competence are found out.

Keywords: leaders, local self-government, motivation, motivational competence, organs of local self-government.

Постановка проблеми. Ефективність функціонування органів місцевого самоврядування залежить від багатьох соціальних, економічних,

політичних та психологічних чинників, серед яких і мотивація, як фактор, що впливає на продуктивність праці посадових осіб. Аналіз досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених з проблематики місцевого самоврядування свідчить, що значний вплив на діяльність органів місцевого самоврядування мають керівники. Саме тому вивчення мотиваційної компетентності керівників в органах місцевого самоврядування має стати пріоритетним завданням для управлінської науки. Цій проблемі присвячено низка робіт вітчизняних науковців, проте тема мотиваційної компетентності керівників самоврядних установ в Україні залишається недостатньо вивченою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Суттєвий внесок у розвиток досліджень із цієї проблеми зробили такі українські вчені Л. Артеменко, В. Бакуменко, Н. Артеменко, Р. Войтович, О. Губа, Ю. Кальниш, І. Надольний, О. Пархоменко-Куцевіл, М. Пірен, В. Щегорцова та інші.

Метою статті є з'ясування сутності мотиваційної компетентності керівників в органах місцевого самоврядування та розробка цього поняття.

Виклад основного матеріалу дослідження. На думку Л. Орбан-Лембрик, діяльність керівника у сучасних умовах є складним процесом управління людьми, що зобов'язує його мати необхідні знання в економічній, політичній та інших галузях людської діяльності, а також знання людської поведінки. Незнання керівниками особливостей людського фактору на практиці веде до того, що в організації зростає кількість міжособистісних та групових конфліктів, підвищується плинність кадрів, збільшуються прогалини в роботі, поширюються втрати у продуктивності праці [1, с. 24–25]. Тому розуміння керівниками органів місцевого самоврядування сутності мотивації діяльності посадових осіб, знання і використання її способів та видів, закономірностей функціонування є важливим та необхідним аспектом його професійної діяльності.

Науковець В. Воронкова охарактеризувала сучасного керівника як:

1. високоосвіченого спеціаліста з великим досвідом, що постійно підвищує свій професійний і науковий рівень;

2. людину, яка добре розуміє особливості системи з її правилами і процедурами і забезпечують їх застосування в стандартній системі;
3. прихильника кількісних, а не якісних показників; суб'єкт управління, який сконцентрований переважно на короточасних досягненнях;
4. того, що шукає сумлінних виконавців;
5. того, хто не вибачає помилок ні собі, ні іншим;
6. людину, яка вважає, що підлеглі навіть з високою компетенцією неспроможні виконувати роботу без контролю і вказівок зверху;
7. фахівця своєї справи, що намагається створити собі позитивний імідж [2, с. 113].

Керівник в системі органів місцевого самоврядування виступає вповноваженою особою, яка повинна ефективно організовувати діяльність посадовців, стежити за дотримання ними правових норм. До обов'язків керівника належить сумлінне виконання своїх безпосередніх обов'язків, дотримання етики ділового спілкування та ділового етикету, шанобливе ставлення до громадян та співробітників, не допускання дій і вчинків, які можуть зашкодити інтересам держави чи негативно вплинути на репутацію посадовця. Управлінська діяльність керівника в системі публічної служби визначається як:

- практична діяльність, пов'язана з визначенням основних напрямів розвитку та реального функціонування відповідних елементів інституту публічної служби;
- функція органу державної влади, яка виконується в певних організаційно-правових формах і реалізується спеціально створеними структурами;
- основною метою, якого є забезпечення досягнення цілей, виконання завдань і функцій держави;

– яка ґрунтується на принципах законності, прозорості, підпорядкованості вищим органам державної влади, єдності основних вимог, що висувуються до публічної служби [3].

На думку А. Сіцінського, ефективність управлінської діяльності тісно пов'язана з особистісним розвитком керівника. Він повинен бути прикладом моральної та професійної досконалості, зразком для наслідування підлеглими. Тому для нього дуже важливо володіти собою в будь-якій ситуації; постійно усвідомлювати та аналізувати свою діяльність; переборювати труднощі управлінської діяльності та вдосконалювати себе; реалізовувати свій творчий потенціал (упроваджувати нові підходи в управлінні, попереджувати та розв'язувати конфлікти та створювати сприятливий соціально-психологічний клімат серед підлеглих) [4, с. 108].

Керівникам в органах місцевого самоврядування особливо уважно необхідно підходити до організації мотивації, тому що специфіка роботи вимагає дотримання великого переліку законодавчих умов, що вимагає додаткових знань та зусиль задля її раціональної та ефективної реалізації. Серйозну увагу він має звертати також на мотиваційний аспект. Керівник повинен залучати службовців до ухвалення рішень, що стосуються роботи, яку вони виконують. Необхідно надати службовцям можливість вносити пропозиції щодо шляхів вдосконалення їхньої роботи, роботи підрозділу чи установи в цілому. Керівник повинен надати службовцям право на формування малих робочих груп з тих членів відділу, з якими їм хотілося б працювати разом. В цьому випадку дається право ухвалення рішення не лише з приводу власної роботи члена організації, але і з приводу того, як кооперуватися в груповій діяльності. Така співучасть сприяє раціоналізації організації трудової діяльності та реалізує мотиваційний прийом залучення. Працівник бере безпосередню участь в управлінні, що є прямим здійсненням статусного мотиву службовців [5, с. 152].

Погоджуємось з твердженнями В. Щегорцової, що головне завдання керівництва полягає в ефективному управлінні мотивацією персоналу,

розвитку та максимальному використанні в цілях установи трудового потенціалу посадовців. Керівництво має очолювати, координувати та контролювати мотиваційний процес, який запроваджено в організації. Особливу увагу керівники установ повинні приділяти забезпеченню справедливості та прозорості у винагородженні службовців за результати їх професійної діяльності, адже для мотивації кожної людини дуже важливо бути впевненою в тому, що її праця буде належно та справедливо оцінена та винагороджена [6].

Таким чином, ознакою професійності кожного керівника в органах місцевого самоврядування має бути мотиваційна компетентність, але комплексного дослідження щодо формування основ мотиваційної компетентності мотивації діяльності в органах місцевого самоврядування ще не існує.

Аналіз практики місцевого самоврядування свідчить про те, що є значні прогалини у розумінні керівниками щодо мотивації діяльності своїх підлеглих. Тому важливо з'ясувати сутність поняття «мотиваційна компетентність керівників органів місцевого самоврядування» та визначити основні шляхи формування цієї компетентності

Зосередимо наукову увагу на мотиваційній компетентності у керівників органів місцевого самоврядування в процесі їх професійної діяльності. Сучасна наука мотиваційну компетентність розглядає як інтегральну характеристику працівника, що включає його знання і уміння щодо діагностики власного мотиваційного стану, а також розуміння ним мотиваційної спрямованості колег; здібності щодо мотивування себе чи інших до вирішення професійних завдань.

Згідно структурного підходу поняття «мотиваційна компетентність» розглядають як складову загальної компетентності людини, яка включає в себе аксіологічний, діяльнісний і управлінський аспекти здібностей працівника. Під мотиваційною компетентністю керівника розглядають його розуміння мотиваційної сфери індивіда, тобто, його потреб, цінностей,

інтересів та мотивів. Вважаємо, що «під мотиваційною компетентністю керівників органів місцевого самоврядування» слід розуміти складову професійної компетентності особистості, що включає в себе знання, уміння, навички, досвід трудової діяльності, ціннісні ставлення та особистісні якості, щодо мотивування себе та інших до професійної діяльності, з метою підвищення ефективності функціонування керованого ним органу чи відділу місцевого самоврядування.

До структури мотиваційної компетентності керівників органів місцевого самоврядування можна віднести такі елементи: ціннісний, когнітивний, організаційно-управлінський, комунікативний та моральний. Сутність ціннісного аспекту полягає в розумінні і впливі на формування базових цінностей працівників. Когнітивний аспект проявляється в здатності розуміти мотиваційний стан підлеглих. Організаційно-управлінський визначається вмінням керівника впливати на посадовців за допомогою способів та видів мотивації. Комунікативна складова мотиваційної компетентності включає в себе вміння формувати стосунки з іншими людьми та вміння переконувати підлеглих. Моральний аспект – це приклад морального авторитету в організації. Всі ці аспекти взаємно обумовлені і взаємозв'язані між собою.

Важливим моментом є формування мотиваційної компетентності керівника органу місцевого самоврядування. Вважаємо, що під цим поняттям слід розуміти комплекс заходів, в процесі здійснення яких керівник здобуває досвід щодо ефективного мотивування своїх підлеглих.

Важлива роль у формуванні мотиваційної компетентності керівників в органах місцевого самоврядування має належати Національному агентству з питань державної служби.

Як відомо, головним суб'єктом управління мотивацією діяльності посадових осіб в органах місцевого самоврядування на загальнодержавному рівні є Національне агентство з питань державної служби, а саме: департамент персоналу державних органів та органів місцевого

самоврядування. Цей орган виконує такі завдання щодо підвищення мотивації діяльності в органах місцевого самоврядування:

- здійснює разом із заінтересованими органами заходи щодо стимулювання посадових осіб органів місцевого самоврядування;
- розробляє та вносить у встановленому порядку Кабінету Міністрів України пропозиції щодо вдосконалення системи матеріального та соціально-побутового забезпечення державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;
- установлює відомчі заохочувальні відзнаки та вирішує питання щодо нагородження ними державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування [7].

Таким чином, департамент персоналу державних органів та органів місцевого самоврядування Національного агентства з питань державної служби України відповідно до чинного законодавства є необхідним елементом у структурному механізмі забезпечення мотивації діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Важливим питанням є залучення вищих освітніх навчальних закладів у процес формування мотиваційної компетентності працівника. Навчальні заклади системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування мають ввести систематичне навчання основам мотиваційного менеджменту в діяльність органів місцевого самоврядування з метою оволодіння керівниками й працівниками знань про зміст та структуру мотивації діяльності, формування в них умінь і навичок ефективного мотивування персоналу; проводити мотиваційні тренінги для керівників органів місцевого самоврядування з метою оволодіння сучасними мотиваційними методиками.

На сучасному етапі розвитку місцевого самоврядування важливим є залучення соціальних технологій. Ці технології активно можна використовувати для формування мотиваційної компетентності керівників. Однією з таких технологій, яку активно використовують в Росії для

покращення кадрового потенціалу місцевого самоврядування – це є коучинг. На думку російської дослідниці Е. Бикової, коучинг – це один із самих нових та важливих інструментів впливу на результати діяльності керівників, окремих працівників і системи управління в цілому. Він являє собою сукупність соціальних технологій, спрямованих на оцінку компетенцій, виявлення сильних і слабких сторін, посилення мотивації на досягнення результату і підвищення ефективності, а саме: окремих співробітників, як правило, керівників вищої ланки (індивідуальний коучинг або коуч-консультування); структурних підрозділів (груповий або командний коучинг); організацій в цілому (організаційний коучинг) [8]. Е. Биковою було проведено експертне опитування щодо можливостей і перспектив використання коучингу в місцевих органах влади. На думку експертів щодо технологій коучингу, що використовуються в даний час в органах місцевого самоврядування Росії застосовуються тільки технології підвищення кваліфікації (100 % респондентів), технології формування кадрового резерву (97 % респондентів), мотиваційні технології (27 % респондентів), створення сучасної моделі муніципального службовця (7,1 % респондентів) [8]. Таким чином, бачимо активне використання цього інструменту впливу, зокрема, щодо мотивації працівників в Росії. Вивчення і використання російського досвіду сприятиме посиленню знань та вмінь керівника щодо мотивування персоналу в нашій державі.

Ефективність формування мотиваційної компетентності керівників у процесі їх професійної діяльності має забезпечуватися такою сукупністю умов: гуманізацією трудового процесу, що полягає у визнанні цінності працівника, як головного ресурсу організації, можливості максимальної реалізації власного потенціалу в професійній діяльності; в створенні мотиваційного середовища, яке стимулює професійну активність працівників і підтримує позитивну мотивацію та інтерес у працівників до професійної діяльності; використанням у трудовому процесі сучасних методів мотивації.

Таким чином, керівник в арсеналі якого є мотиваційна компетентність зможе правильно організувати систему мотивації, що сприятиме професійному вдосконаленню та кар'єрному розвитку службовців. На думку Н. Артеменко, ця система мотивації має включати: справедливу, прозору та зрозумілу оплату праці; посаду і посадове просування; фахову підготовленість, відповідність службовій діяльності; соціальну захищеність; об'єктивну і справедливу оцінку особистих професійних досягнень; суспільний імідж і престиж, умови для ініціативної, творчої, самостійної діяльності в межах посадових повноважень, функцій і завдань; матеріально-технічні та морально-психологічні умови роботи; почуття належності до професійного колективу, команди; безпосередню взаємодію кадрових служб з керівництвом з керівництвом органу місцевого самоврядування [9].

Висновки. Отже, 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 сучасними 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.

Список використаних джерел та літератури

1. Орбан-Лембрик, Л. Вплив соціально-психологічних чинників на ефективність управлінської діяльності керівника [Текст] / Л. Орбан-Лембрик // Збірник наукових праць : філософія, соціологія, психологія. – Івано-Франківськ : Плай, 1999. – № 3. – Ч. 1. – С. 23–34.
2. Воронкова, В. Кадровий менеджмент [Текст] / В. Воронкова. – К. : ВД «Професіонал», 2004. – 192 с.
3. Гавриш, Р. Нова парадигма державного управління як фактор випереджаючого розвитку для України [Електронний ресурс] / Р. Гавриш. – Режим доступу : <http://www.spa.ukma.kiev.ua/visnyk/index.php?op=view&t=31>. – Назва з екрану.
4. Сіцінський, А. Аналіз теоретичних основ мотивації досягнення в управлінській діяльності [Текст] / А. Сіцінський // Збірник наукових праць НАДУ при Президентіві України. – К. : НАДУ, 2004. – № 1. – С. 102–110.
5. Карамішев, Д. Концепція інноваційних перетворень: державно-управлінські аспекти [Текст] / Д. Карамішев. – Х. : Вид-во ХРІДУ НАДУ «Магістр», 2004. – 304 с.
6. Щегорцова, В. Управління мотивацією праці державних службовців в органах виконавчої влади України [Електронний ресурс] / В. Щегорцова. – Режим доступу : www.kbuara.kharkov.ua/e-book/.../05.pdf. – Назва з екрану.
7. Про питання управління державною службою в Україні [Електронний ресурс] : указ Президента України від 18 липня 2011 р. № 769/2011. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/13815.html>.
8. Быкова, Е. С. Коучинг как социальная технология развития кадрового потенциала органов местного самоуправления [Електронний ресурс] / Е. С. Быкова. – Режим доступу : <http://teoria-practica.ru/-3-2011/sociologiya/bykova.pdf>. – Назва з екрану.
9. 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.