

## **ОСНОВНІ МОТИВИ ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

***В.Д. Бондар, старший викладач  
Національного університету «Острозька академія»***

*Виокремлено та проаналізовано основні мотиви діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування. Особливу увагу приділено складності визначення мотивів.*

***Мотивація, мотиви, посадові особи, місцеве самоврядування, органи місцевого самоврядування.***

**Постановка проблеми.** Розвиток місцевого самоврядування є необхідною умовою формування демократичної, соціальної та правової держави. У зв'язку з цим усе більшої актуальності набуває проблема підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування в Україні. Одним із чинників, який сприяє підвищенню ефективності діяльності, є мотивація, яка має на меті активізувати професійну діяльність працівників в органах місцевого самоврядування, стимулювати їх до ефективнішої праці щодо виконання накреслених завдань. Саме тому вивчення теоретичних основ мотивації має важливе наукове значення, адже сучасна система місцевого самоврядування в Україні повністю не використовує той потенціал, який може дати мотивація для розвитку управлінської системи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Мотивацію у системі державного управління і місцевого самоврядування досліджували: Л. Артеменко, Н. Артеменко, С. Білорусов, Н. Богданова, В. Бойчук, О. Кравченко, О. Нечосіна, С. Озирська, О. Пархоменко-Куцевіл, Т. Пахомова, М. Пашкова, Н. Поліщук, Т. Соколова, В. Щегорцова та ін. Праці цих дослідників заклали методологічне підґрунтя для розуміння мотивації в органах державної влади та місцевого самоврядування.

**Мета дослідження** – виокремлення та аналіз основних мотивів діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування.

**Виклад основного матеріалу.** Структура мотивації діяльності посадових осіб місцевого самоврядування складається з потреб, інтересів та мотивів. Враховуючи, що мотив – це своєрідна реакція людей на інтереси, а інтереси, у свою чергу, є усвідомленням потреб, то найважливішою складовою буде мотив як найближча складова мотиваційної сфери особи до активізації діяльності.

У науці немає універсального розуміння поняття «мотив». Мотив визначають як усвідомлені підстави, причини трудової діяльності, які спонукають, спрямовують, регулюють трудову поведінку суб'єкта, відбивають певний рівень розвитку його потреб, ціннісних орієнтацій у сфері праці [1, с. 12], а також як індивідуальний суб'єктивний сенс дії чи вчинку, що стає головною спонукальною силою [2, с. 62]. У широкому розумінні мотив – це спонукальні причини поведінки і дій людини, які виникають під впливом її потреб [3, с. 11].

У науці існує велика кількість класифікацій мотивів. На думку О. Богуцького, мотиви слід класифікувати на:

1. Матеріальні (матеріальна винагорода, поліпшення житлових умов, придбання товарно-матеріальних цінностей).

2. Духовні (прояв своїх можливостей та вміння, підвищення професійної майстерності, потяг до змістовної та відповідальної роботи).

3. Виробничо-побутові (сприятливий режим праці та відпочинку, мікроклімат у колективі, відповідні санітарно-гігієнічні умови).

4. Соціальні (участь у престижній діяльності та розв'язанні проблем економічного і соціального розвитку) [4, с. 72–73].

Дослідник С. Занюк виділяє такі види мотивів:

1. Процесуально-змістовні-інтрінсивні, внутрішні (стан радості, задоволення);

2. Екстрінсивні (зовнішні) [5, с. 65–66].

Залежно від різновиду діяльності В. Семиченко пропонує мотиви класифікувати на:

1. Професійні (пов'язані з певною професійною діяльністю).

2. Пізнавальні (пов'язані з отриманням нових знань).

3. Широкосоціальні (бажання зайняти певну позицію, роль у суспільстві, підвищити соціальний статус, престижність).

4. Вузькосоціальні (бажання спілкуватися, прагнення мати статус у конкретній соціальній групі).

5. Процесуально-змістові (процес і зміст діяльності).
6. Матеріальні (можливість гарантування високої заробітної плати).
7. Досягнення (прагнення досягти певних результатів у діяльності).
8. Утилітарні (прагнення отримати безпосередні переваги чи уникнути небезпеки (низький прохідний бал, уникнення відповідальності чи поставлених завдань тощо) [6, с. 38–39].

Існує також поділ мотивів на матеріальні й нематеріальні, соціальні та економічні. За рівнем формування їх поділяють на індивідуальні, колективні, корпоративні, а також на мотиви муніципального, місцевого, регіонального, державного, міжнародного значення тощо [7, с. 12–13].

Визначення мотивів діяльності посадових осіб є тривалим та не завжди вірогідним процесом, що, звичайно, може суттєво вплинути та загальний рівень ефективності управління. Цю складність наведено на рисунку.



**Складність мотиваційного процесу**  
(рисунок автора)

Як бачимо, процес мотивації є складним, що обумовлено рядом чинників. По-перше, мотиви поведінки працівників не є явними, конкретними, а тому можна лише припускати їх наявність та суть. По-друге, мотиваційний процес є варіативним, а його суть та характер значною мірою залежать від того, які саме потреби були його ініціаторами. Вони знаходяться у тісній динамічній взаємодії, змінюються у кожній конкретній ситуації, що може призвести до несподіваних реакцій на зазвичай

стандартні мотиваційні стимули з боку того, на кого спрямований мотиваційний процес. По-третє, особистісні мотиваційні структури є суб'єктивними. Сила мотивів, їх стійкість та структурованість є унікальними для кожної людини і по-різному впливають на її поведінку. Те, що є ефективним для мотивації одних людей, є зовсім безрезультатним для інших. Саме ця специфіка мотивації робить процес управління непередбачуваним, а тому, ускладнює його. Крім того, існує багато шляхів щодо задоволення кожної окремої потреби людини.

Діяльність службовців в управлінській сфері визначається не окремим мотивом, а їх сукупністю, що створює певний мотиваційний комплекс людини. Людина здатна впливати на свої мотиви, посилювати або обмежувати їх дію, при цьому деякі мотиви можуть бути основними, а інші – виконувати функцію додаткової стимуляції [8, с. 11].

Ієрархія мотивів не є абсолютно стабільним мотиваційним комплексом, вона із часом та віком змінюється. Ця мінливість залежить також від сімейного стану, матеріального становища, рівня освіти, а також від посади працівника. Тобто ієрархія мотивів є досить динамічною, але, за висловом дослідника С. Занюка, не зважаючи на цю динамічність, кожній людині притаманна відносна стабільність ієрархії мотивів [9, с. 12–13].

На думку науковців, мотивами вибору та діяльності публічних службовців нині є, по-перше, стабільність, по-друге, нормований робочий час, по-третє, гарантована заробітна плата, яка залежить від часу перебування на службі (а тому гарантує певний рівень матеріального забезпечення), по-четверте, оплачувана відпустка, лікарняний тощо [10]. Результати проведеного експертного опитування засвідчили схожість позиції. Соціологічне дослідження засвідчило пріоритетність матеріальних мотивів. Однією зі складових результативного мотивування посадових осіб політики є гарантування матеріальних мотивів працівників. Розвинені країни світу значно підвищили якість місцевого самоврядування завдяки матеріальному забезпеченню своїх управлінців.

Надзвичайно важливим і провідним мотивом для управлінців є потяг до влади. Для чималої частини управлінців цей мотив має виняткове значення, адже мотив влади – це є прагнення впливати на інших людей, намагання керувати та визначати й регламентувати їхню діяльність.

Певним задоволенням потягу до влади є кар'єра. Це надзвичайно важливий елемент у мотиваційній сфері посадовця. Кар'єру в органах місцевого самоврядування можна визначити як поступове успішне просування по службі, зміна кваліфікаційних можливостей, удосконалення навичок, здібностей і збільшення розмірів винагород, пов'язаних з діяльністю посадової особи.

Ключовими чинниками кар'єрного зростання в органах місцевого самоврядування є: взаємозв'язок власних інтересів посадовця (задоволення власне людських потреб) й організації – державної установи (оптимальне виконання функцій та завдань місцевого самоврядування).

Значущість кар'єри в органах місцевого самоврядування визначається тим, що працівник, який обійняв високий професійний щабель, має усвідомлювати важливість, престижність своєї посади і рівень відповідальності перед усією територіальною громадою.

Важливим моментом, який би стимулював працівників до якісної роботи, є створення умов до кар'єрного зростання, що дає можливість виявити їхні творчі здібності, здійснювати контроль над умовами власної праці. Просування по службі сприяє індивідуальному розвитку та професійному зростанню працівника, оскільки працівник, зважаючи на власні можливості щодо кар'єри, не лише цікавиться проблемами своєї організації, але вишукує способи їх розв'язання [11, с. 63–64].

За свідченням психологів, працівник перебуває в «розквіті сил» після 2–3 років роботи на одному місці. Після 5-ти років роботи на цій самій посаді жоден із чинників не гарантує задоволеність роботою, внаслідок чого цікавність до неї й досягнення істотно знижуються. Якщо керівник хоче зберегти ефективність діяльності посадової особи, то слід думати не лише про створення мотиваційних умов, а й про докорінну зміну його функцій і суть роботи, про можливе переміщення (просування, переведення на іншу посаду, в іншу службу тощо) [12, с. 43].

Одним із основних мотивів у діяльності посадових осіб є самоствердження та самореалізація. Почуття власної гідності, намагання самоствердитися та реалізуватись у суспільстві, почуття власної значущості стимулює посадових осіб до активнішої діяльності.

Цю думку засвідчує дослідник І. Королько, який стверджує,

що найважчим для посадовця є пошук шляхів для задоволення потреб самореалізації. Оскільки рівень децентралізації влади в системі місцевого самоврядування незначний, а процес ухвалення рішень у край формалізований, то іноді дуже важко знайти шляхи для реалізації власних ідей та прагнень. В умовах, коли працівник не може вплинути на визначення мети й завдань організації, потрібно доручити йому розроблення стратегії щодо їх досягнення (вибір індивідуальних методів в організації праці, створення гнучких графіків роботи, формування виконавчих груп тощо) [13, с. 51].

Реалізація цього мотиву підтверджується і законодавчо. Згідно із Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» посадові особи мають право:

- брати участь у розгляді питань і ухваленні рішень в межах своїх повноважень;
- на повагу особистої гідності й справедливе та шанобливе ставлення до себе з боку керівників, співробітників і громадян;
- вимагати затвердження керівником чітко визначеного обсягу службових повноважень за посадою службовця;
- безперешкодно ознайомлюватися з матеріалами, щодо проходження ними служби у місцевому самоврядуванні, якщо треба – давати особисті пояснення;
- на здорові, безпечні та належні для високопродуктивної роботи умови праці [14].

Це є особливо актуальною для молодих посадовців, адже так вони самоутверджуються. Для самореалізації та самоствердження молодих працівників у місцевому самоврядуванні їм слід приділяти більше уваги й турботи, необхідно показати, що думка молодих є для керівництва авторитетною, а також можна розвивати інтереси, які притаманні їм, що сприятиме зростанню ефективності їхньої діяльності.

На самореалізацію як необхідний мотив у підвищенні діяльності посадовців зважає дослідник Г. Райт. Він стверджує, що «самореалізація за ступенем важливості для керівників у сфері управління займає чільне місце» [15, с. 58].

Певним запобіжним заходом щодо послаблення корупції в управлінській сфері є процес і суть професійної діяльності. Цей мотив полягає в тому, що посадовець отримує задоволення від своєї діяльності, що змушує його ще активніше працювати. У цьому випадку він спрацьовує, коли є певний базис, тобто добре

матеріальне стимулювання і задоволення своїх соціальних потреб. Цікавність до процесу і суті діяльності реалізовується тоді, коли людина за своїм характером є «трудоголіком». На думку С. Занюка, суть діяльності під час актуалізації процесуально-змістового мотиву полягає у самій діяльності (процес і суть діяльності є тим чинником, який спонукає людину до фізичної й інтелектуальної активності) [16, с. 20].

Ще одним важливим поштовхом до підвищення ефективності діяльності управлінців є мотив досягнення, суть якого полягає у бажанні досягти високих результатів і майстерності у своїй професійній діяльності. Якщо у державного службовця цей мотив є нереалізованим, але в нього високі результати роботи, керівництву слід гарантували позитивний зворотний зв'язок.

На думку американської дослідниці Н. Стівенсон, це не обов'язково має бути висока похвала. Цей зв'язок може бути й помірніше [17, с. 199]. Для того щоб у посадовців самоврядних органів посилити мотив досягнення необхідно винагороджувати це досягнення. Формою такої винагороди є заохочення, яке може мати як матеріальну, так і нематеріальну форму.

Дослідник Р. Шелевій виділяє такі форми нематеріального заохочення працівників: відзначення їхніх особливих здобутків у спеціальних поданнях вищому керівництву організації, у персональному привітанні адміністрацією з нагоди урочистих подій, за особливі трудові досягнення винагороджуються подякою, почесною грамотою, наданням почесного звання своєї організації тощо [18, с. 63].

Крім вищенаведених мотивів, можна виділити ще психологічні чинники, які впливають на активізацію професійної діяльності: самовираження та самовдосконалення, самовинагорода, прагнення віднайти своє місце у суспільстві, гнучкий робочий графік. Для реалізації цих мотивів необхідні певні умови, а саме: загальна соціальна ситуація; значення професійного середовища, яке визначає ідеали, норми та надає психологічну підтримку; родина та найближче оточення.

### **Висновок**

Діяльність посадових осіб органів місцевого управління дуже впливає на розвиток сучасного суспільства, тому важливим питанням тут є створення ефективної моделі для їх мотивування. Для створення такої моделі необхідно пам'ятати

про пріоритети, цінності, потреби, інтереси та мотиви посадовців. Активізація професійної діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування може зумовлюватися різними мотивами. Важливою ознакою цих мотивів є плинність залежно від статті, віку, обійманої посади, умов праці. Отже, професійна діяльність посадових осіб органів місцевого самоврядування визначається не поодиноким мотивом, а їх сукупністю, що створює певний мотиваційний комплекс людини.

### Список літератури

1. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання / Семикіна М. В. – Кіровоград : Мавік, 2004. – 123 с.
2. Петровський П. М. Гуманітарна парадигма в системі державного управління : [монографія] / Петровський П. М. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2008. – 252 с.
3. Колот А. М. Мотивація персоналу / Колот А. М. – К. : КНЕУ, 2005. – 337 с.
4. Мотивація праці та формування ринку робочої сили / [Богуцький О. А., Купалова Г. І., Дієсперов В. С. та ін.]. – К. : Урожай, 1993. – 416 с.
5. Занюк С. Психологія мотивації / Занюк С. – К. : Либідь, 2002. – 304 с.
6. Семиченко, В. А. Проблемы мотивации поведения и деятельности человека / Семиченко В. А. – К. : Миллениум, 2004. – 521 с.
7. Семикіна, М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання / М. В. Семикіна. – Кіровоград : Мавік, 2004. – 123 с.
8. Колот А. М. Мотивація персоналу / Колот А. М. – К. : КНЕУ, 2005. – 337 с.
9. Занюк С. Психологія мотивації / Занюк С. – К. : Либідь, 2002. – 304 с.
10. Пархоменко-Куцевіл, О. Теоретико-методологічні засади мотивації державного службовця: зарубіжний та український досвід [Електронний ресурс] / О. Пархоменко-Куцевіл. – Режим доступу : [www.nbu.gov.ua/...2/.../DU210\\_13.pdf](http://www.nbu.gov.ua/...2/.../DU210_13.pdf). – Назва з екрану.
11. Шелевій Р. Про формування ефективного мотиваційного механізму управління людськими ресурсами / 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. – 2003. – Ч. 2. – С. 62–64.



12.Озірська, С. М. Про доцільність та потреби вивчення мотивації професійної поведінки державних службовців / С. М. Озірська // Вісник УАДУ. – № 3–4. – 1997. – С. 34–44.

13.Королько І. Шляхи самореалізації молодого державного службовця / І. Королько // 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. – 2002. – С. 50–53.

14.Про службу в органах місцевого самоврядування [Електронний ресурс] : закон України від 7.06.2001 р. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.

15.Райт Г. Держане управління / Райт Г.; пер. з англ. В. Івашка, О. Коваленка, С. Соколик. – К. : Основи, 1994. – 191 с.

16.Занюк С. Психологія мотивації / Занюк С. – К. : Либідь, 2002. – 304 с.

17.Стивенсон Н. Как мотивировать людей / Стивенсон Н. ; пер. с англ. – М. : Олимп–Бизнес, 2002. – 236 с.

18.Шелевій Р. Про формування ефективного мотиваційного механізму управління людськими ресурсами / 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. – 2003. – Ч. 2. – С. 62–64.

*Выделены и проанализированы основные мотивы деятельности должностных лиц органов местного самоуправления. Особое внимание в исследовании уделено сложности определения мотивов.*

***Мотивация, мотивы, должностные лица, местное самоуправление, органы местного самоуправления.***

*Basic reasons of activity of public servants of organs of local self-government are selected in the article and analysed. The special attention in research is spared complication of determination of reasons.*

***Motivation, reason, public servants, local self-government, organs of local self-government.***