

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ**

**КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ФІЛОСОФІЇ ТА УПРАВЛІННЯ**

**Кваліфікаційна робота  
магістра**

**ПРОФІЛАКТИКА ДЕМОТИВАЦІЇ У ПОВСЯКДЕННІЙ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВОЇ ОСОБИ МІСЦЕВОГО  
САМОВРЯДУВАННЯ**

Виконав: магістрант 2-го курсу, групи 8.2818  
спеціальності 281 «Публічне управління та  
адміністрування»  
освітньо-професійної програми «Публічне  
управління та адміністрування»  
Р.А.Інютін

Керівник: доцент кафедри соціальної філософії  
та управління,  
доцент, к.н. з держ.упр. Заїка О.В.

Рецензент: доцент кафедри соціальної філософії  
та управління,  
доцент, к.філос.н. Маліновська О.С.

Запоріжжя – 2020

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет соціології та управління  
Кафедра соціальної філософії та управління  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри соціальної філософії та  
управління

\_\_\_\_\_ Т.І.Бутченко  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 року

**З А В Д А Н Н Я**  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Інютіну Романові Анатолійовичу  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Профілактика демотивації у повсякденній діяльності посадової особи місцевого самоврядування

керівник роботи Заїка Олена Вікторівна, к.н.держ.упр., доцент,  
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «29» травня 2019 року № 803-с

2. Строк подання студентом роботи 09 січня 2020 року

3. Вихідні дані до роботи Камінська Н.В. Місцеве самоврядування: теоретико-історичний і порівняльно - правовий аналіз: навч. посіб. Київ: КНТ, 2010. 232 с; Бондар В.Д. Дослідження мотивації діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування у науковій літературі *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. 64 с.; Бойко Е.В. Мотивація персоналу. Дніпро. 2014. 126 с.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Проаналізувати історію становлення сучасної концепції розвитку місцевого самоврядування в Україні; 2. Здійснити уточнення змісту головних понять дослідження: «мотивація», «демотивація», «посадова особа місцевого самоврядування»; 3. Обґрунтувати основні принципи та методи дослідження, що використовуються у даній роботі; 4. Проаналізувати дослідження мотивації діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування у науковій літературі; 5. Виявити демотивацію праці у мотиваційній концепції ієрархії потреб; 6. Виявити проблеми виявлення та подолання негативного впливу чинників демотивації на результативність праці посадової особи місцевого самоврядування; 7. Проаналізувати систему мотивації та профілактики демотивації посадових осіб місцевого самоврядування у зарубіжних країнах; 8. Зробити оцінку рівня вмотивованості та лояльності посадових осіб місцевого самоврядування; 9. Розробити заходи з профілактики демотивації та уникнення синдрому «професійного вигорання» посадових осіб місцевого самоврядування.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

---

---

---

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Заїка О.В., доцент кафедри соціальної філософії та управління	29.05.2019	29.05.2019
Розділ 2	Заїка О.В., доцент кафедри соціальної філософії та управління	22.06.2019	22.06.2019
Розділ 3	Заїка О.В., доцент кафедри соціальної філософії та управління	21.09.2019	21.09.2019

7. Дата видачі завдання 29 травня 2019 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень 2019	<i>виконано</i>
2.	Бібліографічний пошук	Квітень 2019	<i>виконано</i>
3.	Розробка основних положень роботи	Травень 2019	<i>виконано</i>
4.	I розділ	Червень 2019	<i>виконано</i>
5.	II розділ	Серпень 2019	<i>виконано</i>
6.	III розділ	Вересень 2019	<i>виконано</i>
8.	Систематизація висновків	Листопад 2019	<i>виконано</i>
9.	Нормоконтроль	Грудень 2019	<i>виконано</i>

Студент \_\_\_\_\_ Р.А.Інютін  
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ О.В.Заїка  
(підпис) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ Заїка О.В.  
(підпис) (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 76 сторінок, 68 позицій у списку літератури, 3 додатків.

### ДЕМОТИВАЦІЯ, МОТИВАЦІЯ, ПОСАДОВА ОСОБА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, СТРЕСОСТІЙКІСТЬ

*Мета дослідження:* узагальнення теоретичних засад дослідження забезпечення мотивації праці посадових осіб органів місцевого самоврядування в умовах повсякденної діяльності, дослідження тенденцій мотивації, напрямів удосконалення та вироблення рекомендацій щодо профілактики демотивації діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

*Об'єкт дослідження:* повсякденна діяльність посадових осіб місцевого самоврядування.

*Предмет дослідження:* система мотивування посадових осіб місцевого самоврядування.

*Методи дослідження:* аналіз, синтез, індукція, дедукція, структурно-функціональний, аналіз статистичних даних.

*Новизна дослідження:* полягає у тому, що у ньому пропонуються заходи щодо профілактики демотивації посадових осіб місцевого самоврядування.

*Гіпотеза:* одним з головних завдань організації повсякденної діяльності посадової особи місцевого самоврядування є належне стимулювання та мотивація її діяльності, однією із складових якої є профілактика демотивації.

*Висновки:* 1. Демотивація, може виникати і унаслідок протиставлення людини та суспільства, порушення права громадянина на безпеку, права працівника на працю і відпочинок тощо. Наслідком демотивації може стати професійне вигорання (фізична й емоційна втома, втрата сенсу діяльності), що неминуче призводить до звільнення і витрат на пошук та навчання нових співробітників.

2. Демотивація є складовою мотиваційного процесу і становить особливий інтерес саме для управління мотиваційними процесами, може навіть більше ніж для розвитку особистості як такої.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФІЛАКТИКИ ДЕМОТИВАЦІЇ У ПОВСЯКДЕННІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВОЇ ОСОБИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	9
1.1. Історія становлення сучасної концепції розвитку місцевого самоврядування в Україні.....	9
1.2. Уточнення основних понять дослідження: «мотивація», «демотивація», «посадова особа місцевого самоврядування».....	18
1.3. Дослідження мотивації діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування у науковій літературі.....	25
1.4. Принципи та методи дослідження профілактики демотивації у повсякденній діяльності посадової особи місцевого самоврядування.....	28
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФІЛАКТИКИ ДЕМОТИВАЦІЇ У ПОВСЯКДЕННІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВОЇ ОСОБИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ .....	31
2.1. Демотивація праці у мотиваційній концепції ієрархії потреб .....	31
2.2. Аналіз системи мотивації та профілактики демотивації посадових осіб місцевого самоврядування: зарубіжний досвід.....	37
2.3. Проблеми виявлення та подолання негативного впливу чинників демотивації на результативність праці посадової особи місцевого самоврядування.....	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ ДЕМОТИВАЦІЇ У ПОВСЯКДЕННІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВОЇ ОСОБИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ .....	52
3.1. Оцінка рівня вмотивованості та лояльності посадових осіб місцевого самоврядування.....	52
3.2. Розробка заходів з профілактики демотивації та уникнення синдрому «професійного вигорання» посадових осіб місцевого самоврядування .....	58
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	70
ДОДАТКИ.....	77

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* До теперішнього часу феномен праці посадових осіб органів місцевого самоврядування ще не став предметом комплексної і цілісної наукової рефлексії, що і пояснює неефективність заходів, що вживаються, по реформуванню муніципальної служби з погляду стимулювання працівників даної категорії до високоефективної праці, спрямованої на реалізацію функцій місцевого самоврядування. По мірі збільшення ролі і значення праці посадових осіб органів місцевого самоврядування виникає необхідність теоретичного дослідження суті і змісту їх діяльності, виконуваних ними функцій, ефективності праці, особливостей формування і функціонування механізму мотивації та профілактики демотивації у повсякденній діяльності.

*Проблемна ситуація* полягає в тому, що в умовах структурної еволюції українського суспільства однієї з головних цілей економічних реформ, що проводяться, є вдосконалення управління, у тому числі і місцевого самоврядування, що допускає визначення нових методів, прерогатив і якостей муніципальної діяльності, її розвитку і правового регулювання. Реалізацію різних суспільно корисних цілей і завдань на користь територіальних громад і разом з тим забезпечення виконання і реалізацію функцій державної влади здійснюють посадові особи органів місцевого самоврядування. Результативність діяльності працівників органів місцевого самоврядування заснована на їх матеріальному і моральному стимулюванні, в основі якого зараз лежить принцип правової і соціальної захищеності.

Теоретичною основою дослідження стали праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених у галузі державного управління, у яких ґрунтовно досліджені питання теоретико-правових, організаційних, соціально-політичних засад державного управління і місцевого самоврядування. Серед них наукові доробки В.Авер'янова, Г.Атаманчука, В.Бакуменка, О.Бобровської, В.Князева, Т.Маматової, В.Мартиненка, Н.Нижник, О.Оболенського, О.Поважного, С.Серьогіна, І.Хожило, Ю.Шарова та інших учених. У публікаціях С.Газарян,

Н.Гончарук, Н.Липовської, В.Лугового, В.Олуйка, Т.Пахомової та інших приділено значну увагу дослідженню проблематики кадрових процесів в органах державної влади та місцевого самоврядування. Напрацювання цих науковців створили науково-методичне підґрунтя для системного розгляду мотивації та демотивації посадових осіб місцевого самоврядування.

*Об'єктом дослідження* виступає повсякденна діяльність посадових осіб місцевого самоврядування.

*Предмет дослідження* – система мотивування посадових осіб місцевого самоврядування.

*Метою дослідження* є узагальнення теоретичних засад дослідження забезпечення мотивації праці посадових осіб органів місцевого самоврядування в умовах повсякденної діяльності, дослідження тенденцій мотивації, напрямів удосконалення та вироблення рекомендацій щодо профілактики демотивації діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

Згідно з метою маємо такі *завдання*:

- проаналізувати історію становлення сучасної концепції розвитку місцевого самоврядування в Україні;
- здійснити уточнення змісту головних понять дослідження: «мотивація», «демотивація», «посадова особа місцевого самоврядування»;
- обґрунтувати основні принципи та методи дослідження, що використовуються у даній роботі;
- проаналізувати дослідження мотивації діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування у науковій літературі;
- виявити демотивацію праці у мотиваційній концепції ієрархії потреб;
- виявити проблеми виявлення та подолання негативного впливу чинників демотивації на результативність праці посадової особи місцевого самоврядування;
- проаналізувати систему мотивації та профілактики демотивації посадових осіб місцевого самоврядування у зарубіжних країнах;
- зробити оцінку рівня вмотивованості та лояльності посадових осіб

місцевого самоврядування;

– розробити заходи з профілактики демотивації та уникнення синдрому «професійного вигорання» посадових осіб місцевого самоврядування.

*Наукова новизна* дослідження полягає у тому, що у ньому пропонуються заходи щодо профілактики демотивації посадових осіб місцевого самоврядування

*Гіпотеза:* одним з головних завдань організації повсякденної діяльності посадової особи місцевого самоврядування є належне стимулювання та мотивація її діяльності, однією із складових якої є профілактика демотивації.

*Структура роботи:* кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури і 3 додатків.



## РОЗДІЛ 1.

# МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ У ПОВСЯКДЕННІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВОЇ ОСОБИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

### 1.1. Історія становлення сучасної концепції розвитку місцевого самоврядування в Україні

Розвиток і подальша інституціоналізація місцевого самоврядування в Україні спричиняють необхідність вирішення низки світоглядних, методологічних, соціальних і політичних проблем, які, у свою чергу, потребують ґрунтовного наукового опрацювання. Це, зокрема, проблеми відносин між державою, громадськістю й органами самоорганізації; обсягу і змісту повноважень місцевих органів влади щодо соціально-економічного розвитку територій, співвідношення політики та адміністрування в системі публічного врядування на місцях; змісту адміністративно-територіальної реформи тощо. Про актуальність теоретичного аналізу місцевого самоврядування свідчить і той факт, що його роль у розвитку сучасної української держави стає об'єктом численних наукових і політичних дискусій, особливо у зв'язку з пошуком оптимальних шляхів розвитку системи регіонального управління та модернізації системи влади на місцях. Зазначене вимагає здійснення теоретичного осмислення розвитку наукових уявлень щодо інституту місцевого самоврядування, його сутності, соціальних функцій і місця в системі публічного управління. Варто відзначити, що тематика місцевого самоврядування є однією з центральних у сучасній науці державного управління. Так, зокрема, організаційно-правові принципи і методи діяльності органів місцевого самоврядування досліджували Я. Жовнірчик, І. Ковтун, В. Куйбіда і Р. Плющ, організаційно-економічні механізми розвитку місцевого самоврядування – Є. Бабенков, Ю. Куц, В. Мамонова, В. Федотов, конституційно-правові основи співвідношення та взаємодії органів місцевого самоврядування та державного

управління – Ю. Бітяк, В. Борденюк, А. Гаман, О. Євтушенко, Г. Чапала, місце місцевого самоврядування в процесах державного будівництва – Р. Бедрій, І. Бодрова, С. Бурда, П. Ворона, В. Демиденко, В. Загуменник, А. Колодій, В. Рубцов, А. Трачук, С. Фіалко, формування кадрового потенціалу місцевого самоврядування в Україні – І. Козюра, Ю. Сурмін та ін. Між тим, історичний та теоретичний аналіз інституціональних аспектів розвитку місцевого самоврядування часто залишається поза увагою вітчизняних дослідників.

Ідея самоврядування є однією з центральних в історії та теорії науки державного управління. Вона розвивалася і знаходила практичне втілення в різних формах управління громад, але в той же час у своєму розвитку пройшла тривалий шлях, відзначений низкою проміжних понятійних синтезів, мала тривалий період генезису та розвитку. Ідея самоврядування як одного з основних європейських державно-правових інститутів сходить до епохи античності. Демократичне самоврядування у вигляді полісної демократії формувалося як альтернатива монархічній і аристократичній владі, а тому виступало, насамперед, формою державного управління, а не самоврядування в загальноприйнятому сучасному розумінні цього слова. Точніше кажучи, в полісній демократії державне управління та місцеве самоврядування виступали в єдиній і нероздільній формі. Саме тому загальнотеоретичні концепції політико-правового характеру Платона, Аристотеля, Демосфена та інших давньогрецьких мислителів можуть з повним правом розглядатися і як вихідна основа побудови сучасних теорій державного управління, і як первісна спроба теоретичного розгляду ідеї місцевого самоврядування. Слід зазначити, що і Платон, і Аристотель в цілому негативно ставилися до самоврядування. Аристотель послідовно критикував демократію, віднісши її до “найгірших” форм управління у своїй класифікації [1; 2]. Платон був прихильником аристократичної форми правління, відносячи до аристократів кращих не за народженням, а за здатністю осягати суть речей (філософів) [7]. Звідси випливає певне зневажливе ставлення до самоврядування як до форми управління, що несе в собі стихійне, непередбачуване, ірраціональне, архаїчне начало. Утім, негативне ставлення до

самоврядування не виключало ідею громадянськості, яка грала важливу роль у теорії держави античних мислителів. Зокрема, влада, на думку Аристотеля, повинна належати багатьом, тому що багато краще кожного окремо [2, с. 377]. Саме тому Аристотель уважав громадянином лише того, хто брав активну участь в управлінні громадськими інститутами та діяльності судів. Відзначимо, що держава, за Аристотелем, – продукт природного розвитку. Вона, за його міркуваннями, розвинулася з сім'ї і самоврядних селищ (сукупності селищ) як всеосяжна і найбільш досконала форма спілкування людей. Саме в державі, на його думку, всі інші форми спілкування досягають своєї мети (благого життя) і завершення. Тому державу він представляв своєрідною сферою щасливого життя. З іншого боку, оскільки люди – натури політичні, які через внутрішні спонукання вступають в союзи для досягнення блаженного життя, в державі, на думку Аристотеля, завершується генезис політичної природи людини. Таким чином, держава, на його думку, не просто вища форма спілкування, але ще й сукупність самоорганізованих громадян. Відповідно, можна стверджувати, що, за Аристотелем, самоврядування є формою реалізації громадянської природи людини.

У свою чергу, для Демосфена сутність держави, зміст її законів є проявом внутрішніх відносин її громадян [3]. При цьому одним з основних системоутворювальних елементів держави він вважав громадянську масу – самоорганізоване суспільство. Громадянська маса у Демосфена є настільки ж значущою для розвитку держави, як закон і право. З точки зору Демосфена, держава створюється саме громадянською масою і формалізується у вигляді системи законів та установ. Таким чином державні інститути – це знаряддя практичного виявлення волі громадянської маси, що проявляється її кращою частиною, оскільки саме ця краща частина заповнює завдяки своїм якостям виборні органи влади. Влада ця реалізується завдяки законам, сила і дієвість яких величезні завдяки усвідомленню громадянською масою необхідності абсолютної покори їм. При цьому закони представляються Демосфеном не як абстрактні норми – вони створюються громадянською масою для регулювання

повсякденного громадянського побуту і несуть функцію гарантів цивільних прав для всього вільного населення держави. Відзначимо, що вчення Демосфена про роль законів у державному управлінні можна розглядати як перший етап на шляху розвитку вчення про інституціоналізацію місцевого самоврядування. Учення Демосфена знайшло своє продовження у творах Перикла, Протагора, Геродота, Анаксагора та інших давньогрецьких філософів, які, на відміну від Платона та Аристотеля, у своїх уявленнях про державу почали відходити від вузьких рамок полісів, а міркували про політичний устрій всееллінського масштабу. Широке державне об'єднання полісів, як зазначали вони, можливо за умов наявності сильної системи права. У той же час, як, зокрема, відзначав Демосфен, у такому політичному об'єднанні єдиною можливістю зберегти демократичні традиції античної громадськості є розвиток самоврядування на рівні окремого поселення [3].

Отже, у давньогрецькій філософії був закладений один з ключових принципів сучасного державотворення: велика держава не може бути демократичною без наявності дійового місцевого самоврядування. Таким чином сутність місцевого самоврядування виражається в тому, що саме в ньому починають формуватися основи людських відносин щодо співіснування та гармонійного розвитку, проявляє свою природу соціогенез відносин особистості і влади та одночасно закладаються ознаки державності і громадянськості. Але, зрозуміло, у Давній Греції ще не можна було говорити про місцеве самоврядування в сучасному розумінні цього слова. Більшу увагу античні мислителі, як і автори середньовіччя (Августин, Фома Аквінський, Боден та ін.) все ж таки приділяли основам формування і розвитку держави. Виникнення інституту місцевого самоврядування в сучасному розумінні цього слова пов'язане з розвитком капіталістичних суспільних відносин, з процесами становлення громадянського суспільства і держави як самостійних і відносно незалежних один від одного соціальних інститутів.

Так, ідеологом зароджуваного громадянського суспільства став Дж. Локк, який підкреслював особливе значення громадянського суспільства та його

інститутів для розвитку держави. У його вченні загальний закон, яким повинні керуватися держави, – це громадський закон, який стає для держави природним, соціально обумовленим і виправданим потребами суспільства та інтересами її громадян [5]. У XIX ст. в державно-управлінській думці склалися два основних підходи до трактування поняття місцевого самоврядування, що зумовили і два типи теорії місцевого самоврядування: “громадівську” і “державну”. Більш ранньою є громадівська теорія. Її представники дотримувалися ідеї про надання громадянам, які проживають на певній території, права самостійно вирішувати питання місцевого рівня без участі органів державної влади в межах чинного законодавства. Таким чином, держава здійснювала лише нагляд у сфері правозастосування. При цьому передбачалася необхідність чіткого розмежування функцій між державними і місцевими органами в рамках сфери їхніх інтересів: загальнодержавних – політичних і місцевих – культурно-господарських. “Громадівській” теорії передувала так звана теорія вільної громади, яка отримала поширення у Франції та Бельгії. Найбільш яскраве практичне втілення теорія вільної громади отримала в Бельгійській конституції 1831 р., яка містила окрему статтю, присвячену громадівському управлінню і, найголовніше, визнавала муніципальну владу як четверту владу в державі (поряд із законодавчою, виконавчою та судовою), відстоюючи тезу: громада старше держави; закон її знаходить, а не створює [6, с. 131]. В основу теорії вільної громади покладено наукові погляди А. де Токвіля [9].

Активно розвивали цю теорію Г. Гербер, Р. Аренс, Е. Мейер, О. Лабанд, О. Ресслер та інші науковці. Вони вбачали сутність самоврядування в наданні населенню певного територіального утворення можливості самому визначати свої суспільні інтереси. При цьому за урядовими органами залишалось лише ведення суто державних справ. Сутність теорії вільної громади зводилася до такого: громади за своєю природою самостійні, вони не створені державою, оскільки виникли раніше за неї, і тому мають природне право самостійно управляти своїми власними справами.

Звідси до поняття самоврядування було включено такі елементи:

1. Управління власними справами громади, відмінними за своєю природою від справ державних.
2. Виборність органів місцевого самоврядування виключно членами громади.
3. Невтручання державних органів до власної компетенції громади.

Прихильники теорії вільної громади вважали, що право громади на завідування своїми справами настільки ж природно і невідчужуване, як права людини. Вони доводили, що громада є первинною по відношенню до держави, тому остання повинна поважати свободу громадівського управління. Громада, вважали вони, має право на самостійність і незалежність від державної влади за своєю природою, причому держава не створює громаду, а лише визнає її. У цій теорії підкреслювалося, що історично первинна саме громада, а не держава, що власні справи громад відмінні за своєю природою від справ державних, а державні органи не вправі втручатися в них і повинні лише стежити за тим, щоб громада не виходила за межі своєї компетенції. Відповідно, інтереси суспільства протиставлялися інтересам держави, відстоювалося право громад самостійно займатися місцевими господарськими справами, а місцеве самоврядування розглядалося як суспільний інститут, що функціонував незалежно від державної влади (зі своїми фінансами, системою контролю тощо).

Громадівська теорія, таким чином, виходила, з протиставлення: громади – державі, громадських інтересів – інтересам політичним. У зв'язку з цим висувалася вимога чіткого розмежування сфери інтересів громади і держави. У другій половині ХІХ ст., коли стала очевидною суперечливість теорії “вільної громади”, її прагнули доповнити “господарською” теорією, що спирається не тільки на визнання самоврядної громади відмінним від держави суб'єктом права, але й на сам зміст самоврядної діяльності. Базові аргументи на її користь були представлені в роботах німецьких правознавців Р. Моля і О. Гірке. Ця концепція прагнула знайти матеріальні відмінності у правомочності державних органів та органів місцевого самоврядування. Ця відмінність вбачалася в тому, що самоврядування представлялося завідуванням справами недержавного

управління, а власними справами самоврядних одиниць, які тлумачилися як суто господарські.

Послідовне відстоювання цієї точки зору призводило до твердження, що самоврядування – це приватний союз, аналогічний іншим приватним корпораціям [4, с. 84]. Прихильники даного підходу стали розрізняти власну і доручену компетенцію органів самоврядування. Держава, на їх думку, може переносити на громади багато завдань державного управління, і в такому випадку, дійсно, не можна говорити про недержавний характер цієї діяльності. Але у громади є і свої власні справи, завідування якими і становить сутність самоврядування. Хоча “господарська” теорія і набула широкого розповсюдження, вона не відповідала тому місцевому самоврядуванню, яке існувало в дійсності. Адже органи місцевого самоврядування, крім суто господарських справ, здійснюють низку заходів, які не є байдужими для держави (здійснення протипожежних заходів, соціальна підтримка певних категорій населення тощо).

Образно кажучи, провести чітку межу між громадськими справами і справами місцевого господарювання досить важко. Відповідно, на зміну “господарській” теорії прийшла “державна” теорія самоврядування, основні положення якої були сформульовані німецькими дослідниками Л. Штейном і Р. Гнейстом. Так, Л. Штейн розглядає місцеве самоврядування як елемент загальної системи “внутрішнього управління” [62]. Дослідник у самоврядуванні бачив, насамперед, результат покладання на місцеве самоврядування завдань державного управління, службу місцевого суспільства державним інтересам і цілям. У рамках даної теорії місцеве самоврядування передбачає не протиставлення суспільства і держави, а свого роду долучення суспільства до “державної служби”. Завдання науки про управління державою і суспільством полягає, на думку Л. Штейна, у виведенні всіх функцій управління з вищого, абстрактного поняття про державу.

Держава, подібно особистості, має свій характер (“Я”), свою волю і свою дію, але в державі, як у вищій формі особистості, ці елементи стають

самостійними організаціями. “Я” держави має своїм органом главу держави. Державна воля проявляється в законодавстві. Нарешті, діяльність держави проявляється в управлінні. Управління, за Л. Штейном, є тією сферою державного життя, в якій воля держави, через діяльність спеціальних органів перетворюється на природні елементи державного організму.

Діяльність держави, за Л. Штейном, полягає не тільки у виданні загальних або абстрактних норм для регулювання відносин громадян з суспільством і державою, але і в регулюванні конкретних або індивідуальних відносин. У першому випадку йдеться про законодавчу діяльність, у другому – про адміністративну діяльність або про те, що Л. Штейн і називав управлінням. Таким чином держава не може обмежуватися виданням загальних норм, що визначають юридичний порядок, в межах якого повинні діяти як приватні особи, так і органи державної влади. Поряд з цим за допомогою цілеспрямованої діяльності виконавчої влади вона повинна вживати заходів щодо вирішення конкретних суспільних проблем і створення умов для самореалізації кожної людини. Самоврядування Л. Штейн пов’язує з принципом свободи особистості. “Свобода державного устрою полягає в праві громадян брати участь у реалізації державної волі; свобода виконання – у праві їх брати участь у діяльності виконавчої влади за допомогою самоврядування та союзу” [62, с.71]. За твердженням Л. Штейна, властива особистості якість самоврядування генетично містить поняття громадського самоврядування, яке розпадається на три різні за своїми функціями і правами елемента: – земство (в оригіналі – *Landschaft*) – пов’язана з історичними традиціями і генезисом самоврядування окремих областей; – громада – інституціоналізована форма самоврядування, відмінною рисою якої Л. Штейн називав наявність виборних органів управління, при цьому він підкреслював, що ця форма державного і суспільного життя має найбільшу перспективу в політичному житті Європи; – корпорація – пов’язана переважно з господарською діяльністю (“корпорації суть організми самоврядування для досягнення певної мети на основі власного майна”). Розглядаючи функції самоврядування, Л. Штейн розрізняв ті, що виражають внутрішню природу і



потреби самоврядних громад (їх він називав природними, або вільними, функціями); і ті, які обумовлені зв'язком громади з державою (їх він називав службовими, або державними). Останні на його думку, делегуються державою. У межах же місцевих кордонів і потреб так звані вільні функції виражають внутрішню природу громадського самоврядування. Отже, місцеве самоврядування, за Л. Штейном, реалізує функції держави тільки чітко визначених випадках. А в основних своїх функціях воно виражає інтереси і внутрішню природу історично сформованих громад.

Розкриваючи правову природу місцевого самоврядування, Л. Штейн концентрує увагу на трьох основних поняттях: – юридичної особи, статус якої повинні мати громади; – автономії (“автономія є право юридичної особи за допомогою своїх органів ухвалювати рішення і діяти на правах виконавчої влади по відношенню до своїх співчленами”); – державного нагляду, значення якого Л. Штейн бачив у збереженні єдності держави і суспільства як цілого (“зміст права такого нагляду полягає тому в тому, щоб підтримувати гармонію між автономією в устрої та управлінні самоврядних тіл і законами управління державою” [62, с. 34]). Надалі теорія Л. Штайна була розвинена Р. Гнейстом, який у своїх роботах орієнтувався на англосаксонські традиції місцевого самоврядування [8]. Зокрема, він виступав проти залучення найманих службовців на роботу в органи місцевого самоврядування, вважаючи, що вона повинна бути почесним обов'язком. Таким чином, проведені дослідження довело, що місцеве самоврядування має глибокі історичні традиції, виступаючи формою місцевого управління і формою самоорганізації громадянського суспільства, що спирається на норми права і що дозволяють реалізовувати свою владу на місцевому рівні.

Місцеве самоврядування удосконалювалося в міру розвитку суспільства. Воно не було нав'язано суспільству державою. Останнє лише давало форму правової інституціоналізації історично сформованим традиціям самоврядування, хоча при цьому багато в чому визначало і стимулювало їх розвиток. З теоретичної точки зору найбільше поширення отримали дві концепції місцевого

самоврядування: громадівська (А. де Токвіль, Г. Гербер, Р. Аренс, Е. Мейер, О. Лабанд, О. Ресслер) і державницька (Л. Штейн, Р. Гнейст). Обидві зберігають актуальність і в наші дні.

Так, зокрема, перша має значущість з точки зору констатації наявності у громади інтересів, відмінних від інтересів держави. Друга представляє інтерес з точки зору констатації юридичної природи самоврядування, заснованій на трактуванні його функцій. Співвідношення цих функцій базується на синтезі трьох правових понять: поняття юридичної особи, статус якої повинно мати місцеве самоврядування; його автономії; державного нагляду. Останнє має неабияке значення для збереження єдності держави і суспільства як цілого.

Між тим подальший розвиток місцевого самоврядування в Україні має забезпечуватися завдяки синтезу двох зазначених концепцій, що дозволяє, на нашу думку, поєднувати інтереси окремого (громадянина, громади) і цілого (суспільства) в системі соціальних та публічно-управлінських відносин.

## **1.2. Уточнення основних понять дослідження: «мотивація», «демотивація», «посадова особа місцевого самоврядування»**

Незважаючи на важливість профілактики демотивації, 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.

Важливим для розуміння сутності поняття «демотивація» є визначення саме поняття мотивація. 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) [46]. 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 [7].

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) [6]. 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 спонукування та діяльність [50]. 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». (див. Додаток А, табл. 1)

Із таблиці 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. Розглядаючи мотивацію в органах 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 (Таблиця 1.1.)

Таблиця 1.1

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

Мотивація в органах місцевого самоврядування		
Система	Процес	Результат (якісний, позитивний)
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	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 місцевого самоврядування – це сукупність

внутрішніх та зовнішніх мотиваторів, які реалізуються через систему позитивних та негативних способів впливу на мотиваційне поле посадових осіб місцевого самоврядування з метою досягнення соціально значимих результатів в їх діяльності.

Демотивацію не можна вважати антиподом мотивації. Демотивація є складовою мотиваційного процесу і становить особливий інтерес саме для управління мотиваційними процесами, може навіть більше ніж для розвитку особистості як такої. Питання полягає в її правильному застосуванні.

У кадровому менеджменті демотивацію розглядають як комплексну систему покарання працівників за скоєння проступків під час роботи або неналежне виконання своїх посадових обов'язків [6]. Застосування демотивації в тій чи іншій мірі присутній практично у всіх державних організаціях, вона властива і для вітчизняної, і для всіх без винятку іноземних стратегій управління персоналом.

Демотивація має декілька форм. Моральна демотивація – форма покарання працівника, яка базується на застосуванні психологічних аспектів впливу на людину, а саме: зауваження, догана, сурова догана. Матеріальна демотивація – форма покарання працівника, яка базується на застосуванні матеріальних заходів впливу: зменшення окладу, позбавлення премій, звільнення.

Метою демотивації є не звільнення співробітника, його приниження чи набуття інших негативних наслідків, завданням демотивації є навчання в рамках організаційної структури (організації, відділу, колективу тощо) і стимулювання до професійного виконання своїх функціональних обов'язків шляхом матеріальної або моральної покарання.

Постає питання про доцільність та умови застосування заходів демотивації посадової особи місцевого самоврядування. Нагадаємо, що демотивація є реакцією на проступок або невиконання певних обов'язкових дій.

Для повноти дослідження також необхідно розглянути поняття «посадова особа місцевого самоврядування» та його складові.

Сутність та правову оцінку поняттю «посадова особа місцевого самоврядування», розглядають багато, як вітчизняних так і закордонних вчених та політиків. Так як на даному етапі розвитку суспільства органи місцевого самоврядування є одними із важливих елементів державотворення в Україні та світі. Поняття посадова особа описували такі вчені як Амірбеков К.[4], С. Дубенко, В. Євдокімов, О. Оболенський, В. Олуйко, Л. Пашко, С. Серьогін,[57] Богачов С.В. Л., М. Зайцева[7]. Нормативно – правову суть та стале визначення посадової особи місцевого самоврядування розглядаються такими дослідниками як: М. Білинська, Ю. Битяк, В. Бондар, Т. Василевська, О. Пархоменко- Куцевіл, І. Поддубна, М. М. Білинська, К. І. Жилка [9], О. Тертишна, В. Тимофієв, В. Тимощук. В Тимощук розглядає у своїх працях поняття посадових осіб як лідерів місцевого самоврядування, описує теоретичні та практичні аспекти створення зручних та доступних умов отримання адміністративних послуг громадянами за допомогою посадових осіб місцевого самоврядування та розкриває суть посадової особи та її роль у державній політиці у сфері надання адміністративних послуг.

Взагалі термін «посадова особа» у чинному законодавстві вперше з'являється з прийняттям Закону України «Про державну службу» у 1993 році. До того часу у законодавстві існувало поняття «службова особа». Слід зазначити, що саме Законом України «Про державну службу» регулювалися питання служби в органах місцевого самоврядування. Тільки згодом у 2001 році засадничим для цього виду публічної служби стає новоприйнятий Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Але термін «посадова особа» набуває широко використання ще до прийняття Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Так, у 1995 році Законом України «Про внесення змін і доповнень до деяких законодавчих актів України щодо відповідальності посадових осіб» вносяться зміни до Кримінального, Кримінально-процесуального кодексів та Кодексу про адміністративні правопорушення – щодо вживання терміна «посадова особа» замість «службова особа» [23]. У 1996 році Конституція України, поряд з терміном «службова

особа» вводить термін «посадова особа» [2]. У нормативних актах відсутні чіткі критерії щодо розмежування понять «посадова особа» та «службова особа». Законодавець часто використовує узагальнені поняття «службовці», «співробітники», «працівники» [1]. Звичайно, з метою розв'язання суперечностей та неузгодженостей щодо цього у сучасній науці проводились дослідження змісту понять «посадова» та «службова» особи з метою встановлення критеріїв їх розмежування, проте законодавчо дане питання залишилось неузгодженим і до сьогодні [3]. Розглядаючи організацію служби в органах місцевого самоврядування та встановлюючи сутність правових засад служби в зазначених органах, необхідним є визначення змісту правового статусу посадових осіб місцевого самоврядування. Правовий статус – комплексна політико-правова категорія, що відображає характер взаємовідносин особистості і суспільства, громадянина і держави, індивіда і колективу. В основі правового статусу лежить фактичний соціальний статус, тобто реальне становище людини в даній системі суспільних відносин. Право лише закріплює це становище, вводить його в законодавчі рамки. Правовий статус посадових осіб місцевого самоврядування визначається Конституцією України, законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про статус депутатів місцевих рад» та іншими законами України. Тобто юридичні норми, що встановлюють даний статус як базовий, повинні міститися виключно в законах України, і в своїй сукупності ці норми становлять міжгалузевий інститут права. Тому саме перед законодавцем постає завдання забезпечення стабільності (хоча б відносної), єдності статусу, його соціально-правової захищеності та гарантування. Так, поняття «посадова особа місцевого самоврядування» у чинному законодавстві визначається як «особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету» [6; 7]. Посадами в органах місцевого самоврядування є: - виборні посади, на які особи обираються територіальною громадою; - виборні посади, на які особи



обираються або затверджуються відповідною радою; - посади, на які особи призначаються сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради на конкурсній основі чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством України [7].

Правовий статус посадових осіб місцевого самоврядування, з одного боку, знаходить прояв у правах та посадових обов'язках посадової особи, а з іншого – становить основу для виконання службових завдань та функцій. Посадові обов'язки визначають обсяг службових прав, які створюють умови для їх виконання. Тому, з метою удосконалення механізму реалізації посадовими особами місцевого самоврядування службових завдань, у процесі правової регламентації, слід проводити чітке розмежування посадових обов'язків і прав, що дозволить виявити межі правомірної службової поведінки.

### **1.3. Дослідження мотивації діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування у науковій літературі**

Дослідженням мотивації та стимулів праці активно займалися багато вчених. Основи сучасних концепцій мотивації заклали В. Врум, Ф. Герцберг, Ф. Мак-Клелланд, А. Маслоу та інші.

Зарубіжний досвід дослідження мотивації охоплює її еволюцію від категорії впливу на людину до основної функції менеджменту. Основна увага її дослідників зосереджувалась переважно на питанні впливу на працівника з метою підвищення продуктивності праці і забезпечення найвищої прибутковості праці.

Розвиток економічних відносин, соціалізація суспільства призвели до зміни поглядів на мотивацію. «Людські відносини», «виробничі відносини», «концепція ефективного персоналу» – мотиваційні напрями, які не втратили актуальності до нашого часу, вивчалися К. Алдерфером, В. Врумом, Ф. Герцбергом, Е. Лоулером, Д. Мак-Грегором, Д. Мак-Клелландом, А. Маслоу, А. Портером, Ф. Тейлором. Зарубіжними дослідниками також були сформовані

сучасні концепції мотивації, що засновані на результатах психологічних досліджень, куди належать змістовні та процесуальні теорії мотивації. Теоретик державного управління Г. Райт під мотивацією розуміє ключовий чинник при визначенні того, як організації виконують свої функції й обов'язки [1, с. 171].

У своєму дослідженні автор подає модель мотиваційного процесу, яка складається з людських потреб, стимулів, зусиль, здібностей та винагород. На думку науковця, цю модель можна зобразити у вигляді замкненого кола. Автор наголошує також на тісному зв'язку мотивації з здібностями працівника та його оточенням (матеріали і обладнання).

Відомий дослідник Г. Саймон у праці «Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції» пояснює, як забезпечується мотивація членів організації до дій стосовно досягнення цілей організації, природа та психологічні засади лояльності щодо своєї організації. Мотиваційна сфера індивіда формується під впливом його системи цінностей, тому позитивна кореляція між організаційними, колективними та особистими цінностями дозволяє застосувати методи мотивації, які не суперечать організаційній стратегії незалежно від приватного чи державного статусу організації [2, с. 201].

У вітчизняній науковій літературі останнім часом усе більше з'являються дослідження, які торкаються вивчення мотивації у сфері державного управління. У той же час є ряд досліджень, у яких розглядаються питання підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування. Серед них: «Територіальна організація влади в Україні: статус і повноваження місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування» за редакцією А.П. Зайця [3], «Організація та принципи функціонування органів самоврядування в Польщі» М. Вуйчіка [5], «Конституційні засади місцевого самоврядування в Україні (основи муніципального права)» В.В. Кравченка і М.В. Пітцика [6], «Місьцеве самоврядування: вітчизняний та зарубіжний досвід: навч. посібник» О.Я. Лазора і О.Д. Лазор [7] та інші.

Однак у всіх виданнях питання мотивації діяльності посадових осіб залишилися поза увагою авторів. Одним з перших хто досліджував мотивацію у системі державного управління є В. Цветков. На думку вченого, для того щоб бути ефективною, кожна система, що ґрунтується на співробітництві людей, має давати додаткові можливості для задоволення особистих мотивів, і тому управлінську ефективність потрібно розглядати як функцію взаємодії мотивації і можливостей [8, с. 52]. Окрім цього, В. Цветков зазначає, що головними детермінантами ефективного управління є стиль керівництва, й технологія управління та система мотивації і підтримання цих трьох елементів у стані динамічної рівноваги забезпечить високу ефективність управління [8, с. 52].

Найголовнішим твердженням, на його думку, є те, що ефективність державного управління – це людська специфіка управління людьми, що здійснюється людиною і для людини і саме мотивація у державному управлінні повинна відігравати важливу роль. Звичайно, В. Цветков показав важливість мотивації в управлінській сфері, проте, на жаль, автор не досліджував теоретичні основи мотивації у органах державного управління. ивації в умовах постійних змін в організаціях.

Важливим у теоретичному обґрунтуванні мотивації є дослідження М. Нинюк. На думку автора, мотивація – це та рушійна сила, яка базується на задоволенні певних потреб, примушує людину діяти з максимальними зусиллями для досягнення певних цілей [11, с. 240].

У своїй роботі М. Нинюк виділяє групи стимулів до активізації діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, а саме: стимули, які зумовлені характером діяльності (організація роботи, особиста відповідальність за прийняття тих чи інших рішень); стимули, що виникають у результаті діяльності безпосереднього керівника (визнання результатів, громадське визнання, підтримка); стимули, що впливають з професійного довгострокового розвитку і його перспектив [11, с. 241].

Погоджуємось з твердженням автора про те, що універсальних засобів мотивації до праці не існує, і тому в місцевому самоврядуванні є важливим саме індивідуальний підхід.

#### **1.4. Принципи та методи дослідження профілактики демотивації у повсякденній діяльності посадової особи місцевого самоврядування**

Кожне дослідження ґрунтується на певних принципах та методах наукового пізнання, без застосування яких дослідження не має ні якого значення, тобто не є науковим дослідженням.

Всі науки володіють своєю системою дослідницьких принципів. Вони виникають в процесі творчого освоєння людиною об'єктивної реальності. Але крім того в системі дослідницьких принципів повинно знайти відображення того, що їх об'єднує з усіма формами наукового пізнання, а таким чином і особливостями пізнавального процесу.

Методологічні принципи (від лат. *Principium* – основа, начало) – це вихідні положення наукової теорії, які виконують функцію обґрунтування її змісту та визначають напрям і спосіб вивчення предмета дослідження.

Так, одним з головних принципів наукового дослідження є принцип об'єктивності. Він орієнтує дослідника на отримання інформації, яка характеризує об'єкт (його властивості, особливості, структуру), що вивчається без врахування побажань суб'єкта, який досліджує тему, його світоглядних, політичних, моральних та інших позицій. За допомогою принципу об'єктивності дослідження набуває наукового характеру, тобто на нього не впливають загальні враження симпатії або антипатії, власний настрій чи стан, за його допомогою можливо розкрити головну закономірність, що не залежить від волі суб'єкта пізнання.

Принцип об'єктивності дає нам можливість охарактеризувати проблеми та вмотивованості посадових осіб місцевого самоврядування. Цей принцип також дозволить всебічно вивчити проблеми демотивації. Даний принцип охоплює

увесь обсяг нашого наукового дослідження. Він доповнюється іншими принципами, зокрема принципом системності.

Принцип системності є основою вивчення сутності та різнобічних рис системного знання. Завдяки принципу системності всі факти, явища, процеси, окремі елементи розглядаються як єдина система функціонування.

Зазначений принцип також дозволяє дослідити повсякденну діяльність аосадових осіб місцевого самоврядування як систему, яка складається з окремих елементів, безпосередньо взаємодіючих між собою та направлених на вирішення поставлених завдань.

У нашому випадку принцип системності дозволить врахувати всі ознаки, які притаманні системі місцевого самоврядування та рівню вмотивованості посадових осіб місцевого самоврядування у своїй повсякденній діяльності. Даний принцип ми будемо застосовувати у другому розділі.

Також при розгляді понятійно-категоріального апарату був використаний термінологічний принцип, який має на меті дослідження історії виникнення дефініцій та термінів, які їх позначають, уточнення понять, місця та ролі в теорії понять, на яких вибудовується процес дослідження.

Реалізація зазначених принципів стають основою для застосування наукових методів під час дослідження.

Для досягнення мети, вирішення поставлених завдань в роботі застосовано міждисциплінарний, системний та аксіологічний підходи, загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, серед яких:

- історичний, який дав змогу здійснити аналіз історичного розвитку сучасної концепції місцевого самоврядування в Україні;
- емпіричного дослідження – з метою аналізу та обробки емпіричних даних;
- логіко-семантичний, з допомогою якого уточнено основні дефініції понять «мотивація», «демотивація», «посадова особа місцевого самоврядування»;

- класифікації – для групування за певними ознаками нормативно-правових актів, дефініцій;
- структурно-функціональний, економіко-статистичний, що дали змогу проаналізувати зарубіжний і вітчизняний досвід у сфері мотивації посадових осіб місцевого самоврядування;
- моделювання, з допомогою якого обґрунтовано профілактики демотивації у повсякденній діяльності посадової особи місцевого самоврядування.

Використання широкого комплексу методів дослідження: аналізу і синтезу, індукції і дедукції, порівняння, моделювання дало змогу комплексно розглянути наукову проблему демотивації у повсякденній діяльності посадової особи місцевого самоврядування та професійного вигорання, сформулювати узагальнення, висновки, рекомендації щодо імплементації профілактики демотивації у повсякденній діяльності посадової особи місцевого самоврядування.

## РОЗДІЛ 2.

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФІЛАКТИКИ ДЕМОТИВАЦІЇ У ПОВСЯКДЕННІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВОЇ ОСОБИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

#### 2.1. Демотивація праці у мотиваційній концепції ієрархії потреб

На сьогоднішній день керівникові вже недостатньо знати, що працівник задоволений своєю працею. Сучасні тенденції на ринку праці змушують шукати нові способи формування лояльності персоналу, що в свою чергу сприяє зростанню актуальності проблеми мотивування співробітників. Практично нерозробленою на сьогоднішній день залишається частина проблеми мотивації персоналу — демотивація праці.

Проблема демотивації праці має зв'язок з важливими науковими завданнями дослідження ефективності управління персоналом, а також практичними завданнями з управління персоналом у мінливих економічних ситуаціях. Як було зазначено у 1 розділі, у сучасній науковій думці проблема демотивації праці розглядається переважно побіжно, у зв'язку з певними негативними мотиваційними факторами, що впливають на ефективність управління персоналом. Відтак започатковано розв'язання проблеми демотивації праці у наукових дослідженнях, присвячених мотивації персоналу. При розгляді проблем мотивації більшість дослідників-економістів опираються на фундаментальну працю А. Маслоу — праці «Мотивація і особистість» [6]. Сучасні вчені осмислюючи концепцію мотивації на основі піраміди потреб А. Маслоу, пропонували власні доповнення, котрі, зокрема стосувались подолання негативних мотиваційних явищ. Однак невирішеною залишається проблема перспектив застосування концепції А. Маслоу в наукових дослідженнях демотивації праці та впровадження результатів дослідження у практичну діяльність з управління персоналом.

А. Маслоу, котрий розробив популярну нині теорію мотивації, став сучасним «ідолом» для вітчизняних дослідників проблем мотивування персоналу. Так, у більшості наукових праць, що сьогодні випускаються з метою теоретико-методологічного забезпечення науково обґрунтованих шляхів підвищення ефективності управління персоналом наводяться окремі положення теорії А. Маслоу. До «піраміди потреб» звертаються значно частіше, ніж до альтернативних концепцій. Існує проте й чимало дослідників, котрі заперечують обґрунтованість використання низки положень теорії мотивації А. Маслоу. О. Амоша, О. Єськов, Н. Дарченко наводять такі недоліки теорії А. Маслоу: ця теорія не дає відповіді на питання про природу тих чи інших потреб, абсолютизує ідею про жорстку ієрархічність потреб, недостатньо враховує індивідуальні відмінності людей [1, с. 23]. О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук виділяють такі негативні моменти у теорії А. Маслоу: потреби проявляються по-різному залежно від ситуаційних факторів; послідовність потреб не завжди відповідає ієрархічній піраміді потреб А. Маслоу, задоволення верхньої межі потреби не обов'язково послаблює її вплив на мотивацію [5, с. 286]. В. Гуров та Е. Сукманов, критикуючи ієрархію потреб Маслоу, зауважують, що вона не повинна вважатися абсолютною, оскільки не дає абсолютного механізму взаємодії та увімкнення потреб, а лише дозволяє намітити тенденцію послідовності їх увімкнення. Категорії теорії ієрархії Маслоу не придатні для вирішення практичних потреб унаслідок того, що неможливо беззаперечно пояснити поведінку людини тим чи іншим мотивом [3, с. 72]. Варіація такої критичної позиції простежується у праці Дж. Капрари та Д. Сервона, котрі зауважують, що складно встановити точні процеси й механізми, пов'язані з кожною із потреб та пояснити випадки, коли людина одночасно керується мотивами і вищих і нижчих рівнів [4, с. 464]. О. Майстренко критикує А. Маслоу за те, що він не враховує індивідуальності працівників і досвіду, що накопичується й на підтвердження наводить такий приклад: «Окремі службовці прагнуть до влади, самовияву, тоді як більшість — зовсім байдужі до цих категорій. Важливе значення має життєвий досвід: для тих, хто тривалий час був безробітним, фактор стабільності до кінця



життя залишається найважливішим» [7, с. 24]. На нашу думку, слід розрізнати власне оригінальну теорію особистості А. Маслоу та наукову концепцію управління персоналом, що ґрунтується на основі припущення про існування ієрархії потреб працівника. У межах концепції, на яку первинно й опираються дослідники процесів управління персоналом, справді існує низка недоліків, зокрема не досліджено проблему демотивації праці й можливості її вирішення з урахуванням ієрархічної структури потреб працівника. Власне, питання демотивації праці на сьогоднішній день є слабо розробленим. На наше переконання, запорукою вирішення проблеми демотивації праці є перегляд мотиваційної теорії А. Маслоу та включення актуальних її положень у мотиваційну концепцію ієрархії потреб. Кістяком мотиваційної теорії А. Маслоу є виявлені ним у складі людської мотивації базові потреби та метапотреби. До базових потреб відносяться потреби у їжі, прив'язаності, безпеці, самоповазі тощо, до метапотреб — потреби у справедливості, добрі, красі, порядку, єдності та інші. Метапотреби — це потреби росту особистості, вони не мають ієрархічного підпорядкування. Базові потреби — дефіцієнтні, найчастіше вони сильніші за метапотреби та організовані ієрархічно. Як базові, так і метапотреби є інстинктивними (вродженими). Стан особи, що виникає унаслідок незадоволення метапотреб, А. Маслоу називає метапатологією. Метапатологія набуває прояву у таких станах людини, як відчуженість, страждання, апатія, цинізм тощо [10, с. 263].

У зв'язку з проблематикою метапотреб А. Маслоу зауважує, що почуття індивідуальності, успішна кар'єра та відданість ціннісній системі настільки ж важливі для благополуччя індивіда, як і безпека, любов, самоповага тощо.

Отже, демотивація праці може розглядатись як метапатологія, загроза благополуччю індивіда. А. Маслоу ввів у науковий обіг поняття «метамотивація» — мотивація людей, на поведінку яких передусім впливає зростання потреб і цінностей, прагнення до самоактуалізації. Метамотивація часто набуває форми служіння ідеалам чи цілям [9, с. 490]. Звідси випливає, що поширення метамотиваційних настроїв у робочому середовищі сприяє усуненню загрози

демотивації праці як метапатології. Теорія А. Маслоу стала важливим внеском у розуміння того, що є підґрунтям прагнення людей до праці. Для того, аби мотивувати конкретного працівника менеджера, слід надати такому працівникові можливість задовольнити його найважливіші потреби, які допомагають досягненню цілей усієї фірми [2, с. 407]. Це ж, на нашу думку, стосується і явищ демотивації — запобіганню демотиваційних процесів сприятиме увага менеджменту до потреб працівника.

Відтак, розглянемо сутність групування потреб у теорії А. Маслоу. До фізіологічних потреб у концепції А. Маслоу відносяться задоволення голоду, спраги, сексуальності; до потреб безпеки і захищеності — потреби у безпеці та у захисті від болю, страху, гніву; до соціальних — у любові і ніжності, у соціальних контактах, у ототожненні та порівнянні; до потреб поваги — потреби у досягненні, визнанні та схваленні; до потреб самовираження — потреби у реалізації особистих можливостей, у розумінні та у кмітливості. До потреб безпеки А. Маслоу відносить потреби індивіда жити у відносно стабільній, безпечній і передбачуваній обстановці, що пов'язано з потребами в організації, порядку та певних заборонах, звільненні від страху, тривоги та хаосу. Сучасна людина за належне вважає стабільне суспільство, що плавно розвивається та є захищеним.

Демотивація, відтак, може виникати і унаслідок протиставлення людини та суспільства, порушення права громадянина на безпеку, права працівника на працю і відпочинок тощо.

Потреба в безпеці проявляється особливо гостро за критичних обставин: стихійних лих, епідемій і повстань, затяжних економічних спадів (криз). Значною індивідуалізацією суспільства зумовлюється незадоволення потреб у приналежності і любові. Це впливає на благополуччя працівника, його мотивацію до праці.

В сучасному світі посилення демотивації може спостерігатись у людей, котрі включені в соціум, проте не відчувають себе його частиною. Так, наприклад, невизнання результатів праці в загальному результаті діяльності

організації підсилюватиме поширення демотивації праці. А. Маслоу розрізняв два типи потреби у повазі: 1) бажання відчувати компетентність, особисті досягнення; 2) бажання поваги зі сторони інших людей (статус, слава, оцінка, визнання й ін.). Нормальна самоповага, на думку А. Маслоу, утворюється з особистих устремлінь, які приводять до досягнень, а також заслуженої поваги іншими людьми [9, с. 488].

Відсутність поваги чи самоповаги теж не може вважатись чинником підвищення мотивації праці. Праця в розвиненому суспільстві є основним джерелом поваги суспільства до людини. Відтак актуалізація загрози демотивації праці уможлиблюється, коли працівникові бракує поваги не внаслідок неналежного виконання ним своїх трудових обов'язків, а через незадовільне мотиваційне середовище в організації, конфлікти у колективі, суб'єктивне ставлення керівництва. Чільне місце в теорії мотивації А. Маслоу посідає самоактуалізація. Навіть якщо усі потреби працівника будуть задоволені, у контексті теорії А. Маслоу припускається, що він відчуватиме розчарованість і незавершеність до того моменту, як не відчує самоактуалізації, тобто зуміє повністю розкрити й використати свої здібності та таланти.

Розчарованість своєю діяльністю, способом життя є тими показниками, які менеджменту (чи власникам, котрі безпосередньо працюють з найманими працівниками) слід враховувати задля попередження демотивації праці. Форми прояву потреби самоактуалізації можуть значно різнитись у залежності від мотивів та здібностей працівника. Працівники, котрі не мають внутрішніх конфліктів, здатні насолоджуватись працею, проявляють більшу активність, у них менше страху, тривоги чи відчуття безцільності [9, с. 489]. Відтак побудова системи стимулювання працівників з урахуванням потреби самоактуалізації є вагомим умовою попередження демотивації праці.

Провівши ґрунтовне дослідження групи з 18 осіб, котрі, на думку А. Маслоу реалізували потребу у самоактуалізації, вчений виявив 15 рис, характерних для людей, що самоактуалізуються: 1) ефективніше сприйняття та взаємодія з ситуацією; 2) прийняття себе й інших осіб такими, як вони є; 3) безпосередність,

простота, природність в спілкуванні з іншими; 4) зосередженість на проблемі, меті, завданнях; 5) здатність функціонувати відокремлено; 6) автономія від культурних штампів та оточення; 7) свіжість сприйняття; 8) метамотивація; 9) відчуття спільності з іншими; 10) кращі взаємовідносини; 11) демократичність; 12) здатність розмежовувати цілі й засоби; 13) доброзичливий гумор; 14) креативність; 15) спротив вміщенню в рамки певних культурних традицій [9, с. 493].

У тісному зв'язку з поняттям мотивації та метамотивації в теорії А. Маслоу фігурує поняття скарг і метаскарг. Найкращим прикладом застосування цих понять у подоланні демотивації праці може слугувати такий: на фабриці скарги нижнього рівня можуть бути реакцією на небезпечні умови праці, тиск адміністрації тощо; вони пов'язані з незадоволенням потреб у безпеці та захисті. Натомість скарги вищого рівня (метаскарги) можуть свідчити про недостатнє визнання досягнень, втрату престижу чи відсутності єдності колективу. Оскільки метапотреби виявляються у прагненні до досконалості, справедливості, краси та істини, то й метаскарги зосереджуються довкола дефіциту цих цінностей. Ось як про скарги й метаскарги писав А. Маслоу: «Гнівна поява... скарги на те, що за трояндами в парку недостатньо доглядають... само по собі це прекрасно, адже показує високий рівень життя тих, хто скаржиться». Таким чином, на макрорівні в добре організованому суспільстві виявлятиметься тенденція до появи скаргників, незадоволених недосконалістю суспільства, відсутністю справедливості тощо, і, за переконанням А. Маслоу, це добре, адже означає, що незважаючи на високий рівень задоволення основних потреб, люди все ж таки прагнуть до подальших покращень і зростання [9, с. 490]. Коли спроектувати такі міркування на мезорівень, можна рекомендувати керівникам прислуховуватись до метаскарг працівників, які є свідченням зростання загальної вмотивованості колективу, і в той же час з обережністю ставитись до звичайних скарг як таких, що описують фактори зниження мотивації персоналу підприємства. Теорію А. Маслоу загалом добре характеризує цитата: «Немає досконалих людей! Можна віднайти хороших, дуже хороших й навіть величних людей. Дійсно існують

творці, провидці, мудреці, святі, ініціатори... І ці ж люди можуть часом бути нудними, дратівливими, уразливими, егоїстичними, злими чи подавленими. Аби не розчаруватись у людській природі, нам передусім слід відмовитись від ілюзій про неї» [9, с. 493]. На нашу думку, відмова від ілюзій щодо людської природи, особливостей людського фактору є необхідною умовою побудови об'єктивної системи запобігання поширенню в організації процесів і явищ демотивації праці.

Отже, встановлено, що у межах дійсної концепції мотивації персоналу проігнорованими залишалась низка понять оригінальної теорії особистості, розробленої американським вченим А. Маслоу. Це, зокрема, поняття метамотивації, метапатологій, метаскарг, буттєвої та дефіцитарної мотивації. Відтак у теоретичних розробках і практичному управлінні персоналом, при побудові системи мотивації персоналу й плануванні заходів зі стимулювання праці, наглядові за використанням людських ресурсів і розвитком кадрового потенціалу підприємства, задля уникнення поширення демотиваційних тенденцій, загострення демотиваційних явищ слід враховувати вказані поняття.

## **2.2. Аналіз системи мотивації та профілактики демотивації посадових осіб місцевого самоврядування: зарубіжний досвід**

Протягом ХХ ст. у світі сформувалась умовна класифікація методів мотивації праці: американська, європейська та японська. Кожна з цих моделей має свої національні особливості та особисті підходи до мотивації персоналу публічної служби. В даний час у багатьох країнах Західної Європи, США і Японії мотиваційні аспекти управління персоналом державної служби набули великого значення, і ці методи і досвід мотивації можуть бути з успіхом перенесені в Україну.

Так, мотиваційна система США відрізняється цілеспрямованим характером формування мотивів трудової діяльності. Пріоритетним напрямом розвитку стратегічної політики державної служби при цьому визначено постійне вдосконалення мотиваційного механізму. В даному випадку важливе значення

відводиться поліпшенню матеріального стимулювання, виявленню різноманітних видів стимулів з метою найповнішого задоволення потреб службовців. Має місце підвищення розмірів оплати праці при наданні переважного значення кваліфікаційному рівню службовця, що відображає характер освіти, кількість засвоєних спеціальностей. При цьому приділяється велика увага персональній відповідності.

Суть даної системи полягає в тому, що оклад і заробітна плата службовців зростають в залежності від особистої кваліфікації, кількості виконуваних завдань, якості їх виконання. При цьому розробляються підходи, які виявляють рівень кваліфікації виконавців, встановлюється коло професій, якими вони можуть оволодіти в процесі підвищення кваліфікації, встановлюється шкала оплати в залежності від обсягу набутих професійних знань і навичок.

Службовці отримують доплату лише за засвоєння тих професій, які необхідні організації. Оплата службовців складається з фіксованої ставки і гнучкої системи доплат залежно від індивідуальних професійних досягнень. Розмір преміювання службовця також визначається категорією посади, на яку він призначений, розмір премії коливається від 10 до 50 % окладу залежно від посади [8].

При цьому слід зауважити, що водночас виявилася низькою ефективність форм морального стимулювання, що застосовується в державних установах (присудження спеціальних значків; звань «кращий за місяць» та інші). Вдале впровадження систем матеріального стимулювання позитивно відбивається на загальному психологічному кліматі (поліпшення взаємовідносин між службовцем і керівництвом; зниження демотивації внаслідок незадоволення; скорочення витрат робочого часу; зниження плинності кадрів; підвищення почуття колективізму, професійної гордості).

Проте, важливо підкреслити, що така практика організації заробітної плати, крім позитивних прикладів виявила певні помилки, які мали негативні наслідки для дієздатності всієї системи організації заробітної плати. Так, наприклад, надмірна увага, яка приділялась організаційним здібностям управлінців, та

надання їм неконтрольованих пільг, а також, що найголовніше, фактична відсутність прямого зв'язку заохочувальних винагород із кінцевою результативністю їх праці спричинили надмірну диференціацію заробітної плати залежно від категорії персоналу, що завдало шкоди всій системі мотивації. При цьому застосовується широка система пільг і заохочень, які мають важливе економічне і соціальне значення.

На підставі результатів дослідження, проведених в американських організаціях з метою удосконалення методів мотивації (стимулювання) праці, робота цінується залежно від: можливості професійного зростання і просування по службі (67% опитаних); рівня заробітної плати (67%); можливості розвитку індивідуальних здібностей (61%); зв'язків оплати праці з якістю (59%); творчого характеру (55%); рівня самостійності робітника (54%); привабливості (54%); високого рівня вимог (53%); високого рівня відповідальності (50%); наявності пільг (45%); справедливого розподілу навантаження (43%) [4].

Широке розповсюдження в США отримали внутріорганізаційні програми і допомоги. В даному випадку компанії пропонують набір пільг, з яких службовець може вибирати для себе ті, що йому найбільш підходять в певний час. Службовцю при цьому надається можливість відрахувань у пенсійний фонд в обмін на лікарняне страхування, участь в страховому фонді компанії чи гнучкий графік робочого часу, скажімо працювати за одним робочим місцем в двох чи вибрати те робоче місце, яке йому більш до вподоби, різні види відпусток.

Американське законодавство дає можливість робити вибір пільг один раз в рік і не переглядати до закінчення цього року. Службовець має право добровільного прийняття рішення про підписку на програму соціальних виплат. При відмові від неї він попадає в «план без вибору» з фіксованими відрахуваннями і виплатами. В соціальні програми входить виплата підвищених стипендій для дітей службовців, підтримання діяльності спортивних закладів і закладів відпочинку. Підтримується опікунство над неповними сім'ями і тими, де обидва члени сім'ї працюють.

В різних країнах можуть бути різні підходи. Якщо в США організація соціальних програм діє за принципом використати або втратити, то в Канаді невикористані пільги в грошовому вираженні можуть накопичуватись і переноситись на послідуєчий період [1]. Серед ефективних (витратних) методів мотивації праці доцільно відзначити створення для службовців «центрів здоров'я» з відповідним устаткуванням, надання фінансової допомоги особам, які усиновили дитину, грошову виплату сім'ям, що мають дітей-інвалідів. Крім того, застосовуються такі форми заохочення, як разові премії до річниць або відпустки, безкоштовна або за малу плату юридична допомога, організація дитячих дошкільних установ, встановлення стипендії та грошова допомога дітям службовців для продовження освіти, колективне страхування легкового автотранспорту, надання вільного дня серед тижня, допомога і консультування лю дей до пенсійного віку [5]. Важливе мотиваційне значення має надання працівникам лікарняних послуг. Вони надаються для службовців і членів їх сімей через місяць після початку роботи. При виплаті службовцем певної суми коштів в корпоративні фонди, покривається певна частина їх витрат на лікування.

Заслугове інтерес система «стоматологічного плану» при певних обмеженнях на протезування і послуги, програми виплат з втратою працездатності, починаючи з моменту прийняття на роботу, програми страхування життя, які розповсюджуються на інших членів родини, дружину, дітей, працюючого, програми пенсійного забезпечення. Вагомі місця займають програми пенсійного плану збережень, оснований на можливостях використання пільгових режимів накопичення грошових сум, зменшенні виплати податків. Інтерес викликає система диференційованого підходу по наданню відпусток: після першого року роботи тривалість відпустки 10 днів, після 5, 11 і 12 років – відповідно 15, 20 і 25 днів. Невикористані дні відпустки за бажанням працюючого можуть накопичуватись [6].

Для того, щоб утримати на робочому місці висококваліфіковані кадри, які сприяють зростанню престижу служби, здійснюється проектування рівнозначних моделей службового зростання: для керівника і для рядових



службовців, їм пропонують спеціальні "плани розвитку кар'єри", які передбачають напрямки фахового і посадового зростання службовця на майбутнє. Програми додаткового стимулювання в США в останні роки піддаються значним змінам.

Тут, наприклад, почали використовуватись не лише вручення традиційних подарунків, але й оплати ділових поїздок, покриття різних витрат службовців, які певним чином пов'язані з їх роботою. Це, наприклад, програми ділових відряджень службовців разом з дружиною. Останнє дає можливість економити кошти за рахунок зменшення оподаткування. Створення додаткових пільгових умов для своїх співробітників, явище, безумовно, позитивне і сприяє не тільки підвищенню мотивації праці, але й зберіганню трудових ресурсів та закріпленню службовців за робочими місцями [1]. Таким чином, всі методи мотивації у США можна поділити на дві групи: ті, що підтримують престиж організації, і ті, що стимулюють продуктивність і якість праці. Стимули першої групи забезпечують підбір і закріплення найбільш кваліфікованих кадрів, другі – підтримують високий рівень результативності. До стимулів першої категорії можна віднести відрахування в пенсійний фонд, страхові і лікарняні доплати.

Стимули другої категорії – це преміювання в формі грошових виплат, просування на службі, моральне стимулювання тощо. Найбільш ефективними методами мотивації спеціалістів і керівників є: застосування ефективних систем оплати праці; використання доплат і надбавок; керівництво спеціальними програмами; участь в управлінні в будь-якій формі, наприклад, у роботі комітету планування; грошові винагороди, короткострокове преміювання, підвищення заробітної плати за результати праці тощо.

Аналіз існуючих гарантій посадових осіб місцевого самоврядування, які є основоположними при формуванні системи їх стимулювання дозволяє виділити економічні і неекономічні методи. Економічне стимулювання базується на матеріальних інтересах службовців. Початковим його положенням є формування доходів даної категорії працівників залежно від внеску в загальні результати роботи органів місцевого самоврядування.

Головне місце в економічному стимулюванні відводиться матеріальній винагороді, що базується на економічному законі розподілу матеріальних благ відповідно до кількості і якості праці, яка прямо або опосередковано виражається в грошовому вимірюванні. Тому економічне (матеріальне) стимулювання можна представити у вигляді матеріально-грошового і матеріально-соціального стимулювання. Основною формою матеріально-грошового стимулювання муніципальних службовців є грошове утримання. Досвід муніципальної служби зарубіжних країн показує, що ефективними можуть виявитися найрізніші системи оплати праці муніципальних службовців [3].

У Німеччині питання оплати праці публічних службовців регулюються законом. Оклади встановлюються залежно від місця і терміну служби. У Франції розмір оплати праці публічного службовця встановлюється залежно від наявності диплома, що засвідчує певний ступінь кваліфікації, оскільки вся система тарифних ставок прив'язана до дипломів і свідоцтв, що пред'являються у момент зарахування на службу. У Франції заробітна плата публічних службовців складається з окладу, надбавки за дітей (близько 5 % від окладу), дотації за місце проживання в залежності від рівня життя в даній місцевості (3 %, 1 % і 0 % від окладу) та премії (за додаткову роботу, за особливі умови праці, за володіння іноземними мовами, за зміну місця проживання у зв'язку з переїздом місця роботи, на покриття видатків на одяг, велосипед) [9, с. 36-39]. У Англії, Сполучених Штатах, Франції мінімальна заробітна плата першого розряду працівників органів місцевого самоврядування встановлюється в співвідношенні з середнім рівнем оплати праці в приватному секторі. Слід підкреслити, що в розвинутих країнах, наприклад, у Франції, розмір премій відносно окладу складає приблизно п'яту частину, чого не можна сказати про Україну [9, с. 39].

Європейські аналітики стверджують, що ситуація, коли сума окладу складає основну частину заробітку, є найбільш вдалою, і рекомендують таку систему для країн, які прагнуть приєднатися до Європейського Союзу [8, с. 75].

Представлена система мотивування професійної діяльності муніципальних службовців достатня обширна та базується як на матеріальних, так і на моральних методах стимулювання праці. Результатом дії такої системи є профілактика демотивування та підвищення ефективності діяльності посадових осіб місцевого самоврядування по служінню територіальній громаді.

### **2.3. Проблеми виявлення та подолання негативного впливу чинників демотивації на результативність праці посадової особи місцевого самоврядування**

Ефективна трудова діяльність посадової особи місцевого самоврядування забезпечується певним умовами, тому необхідно здійснювати комплексний аналіз усіх мотиваційних чинників, що формують його трудову поведінку.

Поведінка людини є похідною від багатьох чинників, отже, має об'єктивні закономірності, які необхідно вивчати, можна спрогнозувати і використовувати для побудови ефективної мотиваційної політики [1, с. 394]. Традиційно в останні десятиліття основним завданням керівника вважалося вміння мотивувати персонал. Сучасні умови потребують також і вміння усувати демотивацію співробітників, оскільки органи місцевого самоврядування стикаються з проблемою надлишкової плинності персоналу, виробничими конфліктами, виникненням синдрому професійного вигорання працівників, зниженням якості та ефективності праці.

Звісно, не достатньо конкурентоспроможна та невідповідна трудовим зусиллям заробітна плата найсильніше демотивує працівників, тому більшість керівників вважає, що можливість заробляти більше буде основним мотиватором збільшення кількості й підвищення якості праці.

Водночас таке однобічне ставлення до систем мотивації персоналу викликає зовсім протилежні результати, коли працівники починають безвідповідально ставитися до роботи, знижують продуктивність праці, порушують виконавчу та трудову дисципліну. Отже, дієва система мотивації персоналу не може зводитися

лише до методу «винагорода – покарання», тобто так званих батога та пряника. Зростання негативних мотиваційних комплексів призводить до зростання нервово-психічного напруження, зі зростанням якого підвищується рівень демотивації; збільшення робочого часу призводить до зростання нервово-психічної напруги і, як наслідок, до демотивації персоналу [2, с. 309]. Таким чином, забезпечення ефективності праці персоналу компанії вимагає підвищення рівня мотивованості працівників, що буде неможливо здійснити без усунення причин їх демотивації.

Зростання демотивації праці сьогодні може розглядатися як вагома загроза. Однак за достатнього забезпечення гігієнічних чинників не слід забувати і про творче наповнення праці, без чого підприємство не зможе стати справді конкурентоспроможним [3, с. 145]. Грамотне управління неможливо організувати, доки всі рівні керівництва не усвідомлять та не зрозуміють потреби, мотиви та стимули власних співробітників. Підвищити рівень продуктивності праці можливо шляхом стимулювання зростання мотивованості працівників для усунення причин звільнень у пошуках іншого роботодавця, а також збереження інтересу до роботи.

Можна виділити три ключові мотиви, що впливають на поведінку людини: значущість роботи, отримувана винагорода та вільний час [4, с. 161]. Залежно від походження рушійних сил, що активізують людину, розрізняють внутрішню і зовнішню мотивацію. Внутрішня мотивація характеризується стабільною і тривалою дією, вона посилюється в процесі виконання значимого і цікавого для людини завдання. Внутрішні мотиватори – чинники, що призводять до виникнення внутрішньої мотивації (цікава, творча робота, можливість професійного розвитку, автономність, відповідальність, захопленість працею).

Зовнішня мотивація – це різноманітні за характером, зовнішні по відношенню до конкретної людини впливи, що спонукають її до потрібного установі способу поведінки. Зовнішні впливи, що знаходять вираз у певних цілеспрямованих діях керівництва, називаються стимулами.

Зовнішні мотиватори – чинники, що призводять до появи зовнішньої мотивації. Демотиватори – це чинники, що діють у протилежному по відношенню до мотиваторів напрями і призводять до зниження мотивації [5, с. 172–173]. Демотивація, що є процесом, зворотним до мотивації, являє собою зниження рівня побудження до досягнення цілей організації, яке зумовлено відсутністю чи ослабленням впливу сил, що спонукають людину до діяльності, із витратами певних зусиль на належному рівні старання, сумлінності, наполегливості. Процес демотивації є поступовим і не відбувається одразу, він зумовлений впливом певних чинників, найчастіше внутрішньоорганізаційних [6].

Наслідком демотивації може стати професійне вигорання (фізична й емоційна втома, втрата сенсу діяльності), що неминуче призводить до звільнення і витрат на пошук та навчання нових співробітників.

Кожен працівник індивідуально реагує на негативні для нього особисто виклики, але, на думку Н.Е. Ткаченко, можна виділити основні етапи згасання інтересу до роботи:

1) Виникнення стресу легкого ступеня, що супроводжується дискомфортом, розгубленістю і намаганнями з'ясувати причини їх виникнення. Для попередження таких процесів безпосередній керівник повинен бути особливо уважним до відхилень у поведінці підлеглих.

2) Відкрите невдоволення, що проявляється в ігноруванні вказівок і рекомендацій, демонструванні агресії, ухилянні від виконання обов'язків. У цей період працівник, як правило, уникає прямих контактів із керівництвом та шукає нове місце роботи.

3) Повне відчуження від керівництва, колективу й організації у цілому. На цій стадії працівник залишив спроби знову пробудити інтерес до своїх посадових обов'язків, переживає розчарування і не бажає більше співпрацювати, може йти на конфлікт із колегами, відгороджує себе від компанії [6].

Згідно з класифікацією стадій демотивації працівників, яку пропонує В.В. Пустова, на першій стадії (розгубленість) у працівника різко збільшується

навантаження на нервову систему. Він намагається подолати ускладнення за допомогою більш інтенсивної роботи.

Друга стадія характеризується переростанням розгубленості в роздратування. Поведінка підлеглих стає усе більш імпульсивною.

На третій стадії (підсвідомі чинники) працівник роздратований новою позицією керівника, починає приховувати службову інформацію, необхідну для успішного вирішення завдань, знижувати продуктивність праці.

Четверта стадія характеризується розчаруванням працівника. Продуктивність праці падає.

П'яту стадію характеризує втрата бажання співпрацювати. Працівник прагне звужити межі своїх обов'язків, нехтує роботою. Відносини з оточуючими ускладнюються, втрачаються моральні цінності, яких людина раніше дотримувалася. Остаточне розчарування у роботі (шоста стадія) призводить або до переходу на інше місце, або до демонстрації дуже негативного ставлення до роботи, що виноситься назовні. Результатом розчарувань працівників стає зростання плинності кадрів на підприємстві, зниження ефективності діяльності.

Кожна стадія призводить до виникнення специфічних потреб, що вимагають задоволення. Чим нижча мотивація, тим гостріше відчуває працівник необхідність у задоволенні потреби [4, с. 161].

Отже, для попередження демотивації персоналу в компанії та проведення діагностики рівня мотивованості працівників у кожному структурному підрозділі необхідно своєчасно виявляти чинники, що її спричиняють. Найпростішим поділом чинників демотивації праці є виділення зовнішніх та внутрішніх чинників (демотиваторів). Найповнішу класифікацію всієї сукупності таких демотиваційних чинників, що може бути застосована для розроблення демотиваційних програм у системі управління персоналом для будь-якого суб'єкта, надав Б.-П.О. Кошовий.

Так, до зовнішніх, або об'єктивних, чинників відносяться: 1) глобальні демотиватори (чинники суспільного середовища), у т. ч. прямі (наприклад, отримання інформації про кращі умови праці) та непрямі (усвідомлення, що

існують кращі умови праці); 2) локальні, у т. ч. прямі (наприклад, контакт із працівником, який має кращі умови праці) та непрямі (інформованість про кращі умови праці у даній галузі чи сфері діяльності); 3) демотиватори рівня установи (недосконала кадрова політика чи система управління персоналом, відсутність розвитку, корупція тощо); 4) демотиватори рівня колективу. Внутрішні (суб'єктивні) чинники поділяються за: 1) сферою виникнення (наприклад, пов'язані з приватним життям); 2) тривалістю впливу; 3) рівнями інтенсивності впливу; 4) сферами трудової діяльності [3].

На основі аналізу наукових досліджень у галузі мотивації праці запропоновано класифікацію внутрішніх чинників демотивації працівників та наведено рекомендації щодо пошуку шляхів їх усунення або зменшення ступеня впливу за неможливості повного усунення (табл. 1). Для попередження або взагалі припинення демотивації персоналу в компанії у цілому та в кожному структурному підрозділі дуже важливо керівникам усіх рівнів приділяти особливу увагу вивченню потреб, внутрішніх мотивів працівників та їх ієрархії, створити комфортні умови праці. За таких умов ентузіазм та зацікавленість у роботі кожного члена команди не вичерпаються з часом.

Помилковим для керівника буде зрівнювати власну мотивацію з мотивацією інших працівників, тому важливо визначити цінність певних мотиваторів для кожного працівника. Наприклад, якщо людина прагне стабільності в режимі праці й відпочинку, то вона швидко розчарується в роботі, яка передбачає часті відрядження або зміну видів діяльності і різний час початку та закінчення роботи. Для інших, навпаки, неприйнятно сидіти на одному місці або бути прив'язаним до чіткого графіку. Зарубіжні дослідження свідчать, що мотивація певних співробітників усередині організації може супроводжуватися демотивацією інших, тому керівництво повинно управляти системою оплати праці в обох аспектах: мотивації та демотивації співробітників.

Досвідчені працівники повинні відчувати справедливість будь-яких систем оплати праці, що застосовуються в організації. Чинником додаткової мотивації може стати навіть назва посади, що підкреслює статус працівника й, відповідно,

дає відчуття власної значущості. Повернути втрачений інтерес до роботи може практика особистих бесід керівника з підлеглими, під час яких можна виявити причини зниження результатів діяльності та визначити шляхи їх усунення, а також окреслити обов'язки кожного працівника в підрозділі та зону відповідальності. Сучасні методи мотивації працівників передбачають задоволення потреб у визнанні, успіху, самоствердженні, засновані на ймовірних категоріях поведінки робітників, коли витрати робітників, результати, винагороди і задоволення розглядаються як певний психологічний процес з імовірними параметрами [4, с. 159]. Проблемним може виявитися вибір між так званими позитивними і негативними засобами мотивації: з одного боку – матеріальна винагорода й визнання результатів діяльності працівників, з іншого – система штрафів, осуджень в усній формі, адміністративні покарання, догани. При цьому дослідження причин демотивації показують, що втрата інтересу до роботи може виникати не тільки у тих працівників, які працюють уже декілька років на одній позиції і не відчувають змін, а й навіть у новачків, які тільки-но влаштувалися до компанії. Так, на найпершому етапі, тобто в перші місяці роботи нового працівника, демотиваторами можуть бути: завищені очікування, несприйняття/неприйняття колективом, відсутність належної уваги з боку прямого керівника, трудовий хаос тощо [10]. (див.Додаток Б, табл.2)

Страх покарання ніколи не гарантував недопущення помилок, оскільки негативно впливає на психіку, що, своєю чергою, призводить до втрати працездатності навіть на фізіологічному рівні. Чи можливо за умов відсутності універсальних моделей мотивації в кожній компанії уникати виникнення демотивації працівників? Методи ефективного управління персоналом, за допомогою яких можна домогтися підвищення результативності праці без негативних наслідків для працівників:

1. Нейтралізація моральних демотивуючих чинників: страху, недовіри, несправедливої критики, неповаги;
2. Навчання керівників і рядових працівників основам мотиваційного менеджменту;



3. Організація чіткої інформаційної політики;
4. Застосування поряд із матеріальним нематеріального заохочення (публічне визнання заслуг, висловлення подяки за роботу);
5. Здійснення аналізу мотиваційних інструментів на базі цінностей працівників;
6. Підтримка зворотного зв'язку керівників із працівниками щодо завдань, цілей діяльності, оцінки результатів та аналізу та помилок;
7. Надання працівникам можливості вибору методів заохочення, змісту й місця проведення корпоративних заходів поза виробничого спілкування, спільного відпочинку тощо;
8. Забезпечення можливості працівників висловлювати свої думки й міркування, пропозиції, побажання або невдоволення, скарги через скриньку анонімних листів або під час відкритих зустрічей;
9. Заміна тотального контролю і численних узгоджень на довіру. Гнучкість і швидкість узгодження й ухвали рішень;
10. Залучення працівників до вирішення нестандартних і цікавих завдань;
11. Допомога працівникам у виявленні їх сильних сторін, унікальних якостей та постановка досяжних цілей, що співвідносяться з їхніми можливостями;
12. Делегування працівникам завдань поряд із відповідальністю за їх виконання з метою надання відчуття важливості та причетності до діяльності компанії

Головною вимогою щодо застосування даних методів є довіра до персоналу, намагання забезпечувати позитивний емоційний стан та недопустимість тотального надокучливого контролю. Науковці, що займаються проблематикою мотивації праці, пропонують такий алгоритм подолання демотивації персоналу:

- своєчасне виявлення ранніх симптомів демотивації;
- розроблення методів її усунення;

– впровадження управлінських рішень з удосконалення системи мотивації [8, с. 82].

Раніше HR у світі були зосереджені на «управлінні мотивацією», нині на зміну йде тренд «управління благополуччям» (wellbeing). Уже близько половини англійських роботодавців у цьому році впроваджують програми з благополуччя співробітників. Згідно з дослідженням компанії Gallup, благополуччя людини забезпечують п'ять чинників: кар'єрне зростання, соціальний комфорт, фінансова винагорода, фізичний стан і внесок, який людина робить у суспільство [12].

Для профілактики виникнення демотивації посадових осіб місцевого самоврядування доцільне періодичне проведення соціологічних опитувань з використанням анонімних опитувальних листів із метою своєчасного виявлення ступеня задоволеності роботою в колективі.

Такий моніторинг можна проводити самостійно. У результаті будуть виявлені як мотиваційні, так і демотиваційні чинники, що впливають на результати роботи і відношення до неї.

Досвід зарубіжних компаній доводить, що високо мотивована робоча сила почуває себе причетною до загальної мети своєї діяльності і такою, що цінується організацією. Слід також виявляти інтерес до професійних прагнень співробітників, адже правильний підхід відкриває шлях до добре збалансованого робочого місця та гарантує ефективну роботу [9].

Позитивні результати проведення досліджень та прийняття на їх основі управлінських рішень щодо запровадження в компанії програм попередження та подолання демотивації працівників можуть бути такими: 1) працівники стимулюються до більш ефективного виконання своїх обов'язків; 2) підвищується ефективність діяльності кожного співробітника; 3) створюються позитивний та сприятливий до трудової активності настрої у колективі; 4) зниження плинності персоналу в установі; 5) створення кадрового ядра колективу працівників, що цінують свою роботу; 6) створення корпоративної культури організації.

Незважаючи на все викладене вище, процес мотивації навіть з урахуванням мотиваційних чинників усе одно залишається динамічним і повинен бути гнучким. Причина криється в мінливості потреб працівників, їх взаємодії. Отже, складно передбачити й спрогнозувати можливі варіанти поведінки працівників у певний період часу та на певному етапі розвитку організації, тому вибір засобів і методів впливу на підвищення результативності праці персоналу повинен відбуватися постійно і систематично.

Таким чином, у результаті дослідження визначено велике значення своєчасного виявлення та усунення впливу демотиваційних чинників на результативність праці посадових осіб місцевого самоврядування. Запропоновано здійснення заходів із профілактики і попередження виникнення демотивації працівників. Знання видів мотивації та демотиваційних чинників і раціональне застосування форм матеріального та нематеріального стимулювання є вагомим важелем підвищення ефективності праці організації та її кадрової безпеки. Застосування запропонованих методів ефективного управління мотивацією та демотивацією персоналу повинно сприяти уникненню негативних наслідків прояву демотивації та її впливу на результативність діяльності співробітників.

### РОЗДІЛ 3.

## ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ ДЕМОТИВАЦІЇ У ПОВСЯКДЕННІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВОЇ ОСОБИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

### 3.1. Оцінка рівня вмотивованості та лояльності посадових осіб місцевого самоврядування

Нами було проведено опитування серед 24 посадових осіб місцевого самоврядування, з яких з них 75% жінок, тобто 18 осіб.

Відповідно до теорії В.І. Герчикова [17, с. 109-111] існує п'ять типів осіб залежно від типу мотивації. В чистому вигляді ці типи зустрічаються рідко, але переважання у людини 2-3 основних типів виявляється нескладними тестами [4].

Основна цінність людей інструментального або комерційного типу мотивації – розмір заробітку. Вони постійно порівнюють свої доходи з аналогічними посадами і суміжними професіями і набагато частіше просять підвищення заробітної плати. Оскільки базова цінність – гроші – прозора і вимірна, з людьми цього типу завжди дуже легко домовитися. Вони добре керовані, беруться до будь-якої роботи.

Люди професійного типу мотивації самоутверджуються за рахунок своєї професійної діяльності. Їм важливо не стільки бути високооплачуваним, скільки високопрофесійним. Зворотна сторона професійної мотивації – розбірливість. Частина роботи їм подобається, а частина ні і, якщо за ним не стежити, професіонал робитиме тільки те, що йому цікаво.

Для людей з патріотичним типом мотивації робота задовольняє потреби в соціалізації. Для них найважливіше – це колектив або організація і ради цього вони готові на все. У патріотів слабка мотивація, тому що всі їх потреби задоволені, їм достатньо не бути звільненим з роботи. Така людина – душа колективу, і іноді – тіньовий лідер. Патріота можна використовувати як неформальне джерело інформації або провідника ідей. Через нього також можна впливати на колектив.

Люди з господарським типом мотивації орієнтовані на результат. У них феодальне відношення до посади – готові дати сюзерену потрібний результат, але не люблять, коли зверху втручаються в їх роботу. Невдачі сприймають як особисту образу. Сильні лідери, здатні мотивувати людей і вести за собою. Мають власну думку і готові її боронити. Дуже цінують знаки уваги з боку начальства і можливість брати участь в ухваленні колективних рішень. Гроші для них – всього лише мірило результату.

Люмпенізований тип мотивації означає по суті відсутність мотивації взагалі. Це люди, які працюють за інерцією, тому що так треба або тому, що вимушені. Поняття батога і пряника для них не існує. Вони розуміють тільки батіг. Звідси ефективність штрафної системи. Якщо їх штрафувати за все – від спізень до недоліків в роботі, можна добитися непоганої якості. Основне слідство з теорії мотивації В.І. Герчикова – не можна підходити до персоналу з єдиною системою мотивації. Індивідуальний підхід є набагато ефективнішим.

Для визначення переважаючих мотиваційних типів серед посадових осіб місцевого самоврядування ми використовували тестовий опитувальник (Додаток В), який складається з 18 питань і містить блоки:

- «паспортичка» (питання 1-4);
- відношення працівника до своєї роботи, робота як діяльність (питання 5-8);
- відношення працівника до заробітної плати (питання 9-10);
- працівник і організація, колектив (питання 11, 13);
- працівник і співволодіння організацією (питання 14);
- працівник і його посада (питання 12, 15-18).

Ручна обробка даних тесту здійснюється за допомогою спеціальної таблиці ідентифікації типів трудової мотивації по відповідях респондентів (Додаток В, табл. В.1). Обробка результатів проводиться в два етапи.

На першому етапі обробляється кожна заповнена анкета і проводиться розрахунок індивідуального мотиваційного профілю опитуваного. Розглядаючи

по черзі варіант відповіді на кожне питання, визначається по ключовій таблиці тип мотивації. Він може бути єдиним для цього варіанту, але є варіанти відповідей, яким відповідає декілька типів мотивації. Є і такі варіанти, яким не відповідає жоден тип мотивації, наприклад, питання 10.1 не має відповідного типу мотивації ні при якому варіанті відповіді.

Проставивши коди мотивації для всіх питань і варіантів відповідей, необхідно підрахувати скільки разів зустрічається в проставлених кодах код кожного типу. Потім підраховується кількість даних відповідей. Набрані респондентом сумарні бали по кожному з 5-ти типів трудової мотивації необхідно розділити на загальне число даних відповідей. У результаті виходить структура трудової мотивації працівника, опитаного по даному тесту, виражена коефіцієнтами (індексами мотивації), меншими за одиницю.

Корисно перетворити ці коефіцієнти на ранги (від 1 до 5), які показують, які типи мотивації переважають у даного працівника, а які мало представлені в його мотиваційній структурі. Ранг 1 означає, що даний тип мотивації переважає (на першому місці), ранг 5 – що даний тип мотивації на останньому місці. Якщо індекси двох типів мотивації рівні, то ці типи одержують однаковий ранг.

На другому етапі проводиться статистична обробка відповідей. Її можна проводити для кожної групи по кожній класифікаційній ознаці окремо і для всього колективу.

Крок 1. Вибираються анкети відповідної групи працівників. Підсумовуються індекси кожного типу мотивації по всіх анкетах і результат ділиться на кількість анкет в групі. Таким чином одержуємо середній по групі індекс даного типу мотивації. Виконавши це по кожному типу мотивації, одержимо таблицю середніх індексів.

Крок 2. Підраховуємо, в скількох анкетах кожний тип мотивації має ранг 1. Одержані числа розділите на кількість анкет.

Крок 3. Підраховуємо в скількох анкетах кожний тип мотивації має ранг 1 або 2. Одержані числа також розділимо на кількість анкет. У результаті другого і третього кроків одержуємо структуру переважаючих типів мотивації.

Середні індекси мотивації по групі або середні ранги мотиваційних типів показують, які типи форм стимулювання застосовні, нейтральні або заборонені для даної групи. Результат останнього розрахунку показує, які типи мотивації не є домінуючими (вони знаходяться на другому місці, та зате зустрічаються часто) і можуть виявитися при неадекватному стимулюванні.

Визначення відповідних результатам форм стимулювання проводиться на підставі табл. В.2 (Додаток В). Анкетування співробітників показало, що серед жінок переважає інструментальний тип, серед чоловіків – професійний. Також, обробка анкет показала, що переважними мотиваційними типами серед персоналу є професіональний, інструментальний і господарський. Також присутніми є патріотичний і люмпенізований типи.

Отримані результати свідчать про необхідність застосування таких форм мотивації як: заробітна платня, включаючи всі види премій і надбавок; умови роботи, її зміст і організація; залучення до участі в управлінні. Менш дієвими будуть грамоти, нагороди, дошка шани і ін. А патерналізм (турбування про працівника), покарання, загрози втрати роботи є зовсім не придатними.

Для визначення чинного рівня вмотивованості ми використовували методику коефіцієнтного оцінювання вмотивованості праці [19, с. 230] і запропонували респондентам дати оцінку певним чинниками мотивації в інтервалі від 0 до 1. У розрахунку використовувались середні оцінки кожного чинника мотивації.

Слід також відзначити, що рівень вмотивованості більшості респондентів є задовільним, однак такі чинники мотивації як соціально-психологічний клімат, організаційна культура та стресостійкість отримали найнижчі оцінки.

Лояльність характеризується такими важливими моментами:

- безумовним розділенням цінностей з об'єктом лояльності;
- чесністю і вірністю по відношенню до об'єкту лояльності;
- відчуттям гордості по відношенню до об'єкту лояльності і відкритої демонстрації такого відношення;

– готовністю надати підтримку, попередити про щось, посприяти, пожертвувати чимось ради об'єкту лояльності.

Лояльні співробітники використовують всі свої сили, можливості і знання для того, щоб досягти максимального результату в рамках діяльності компанії. За наявності лояльних співробітників компанія може розраховувати на прояв ініціативи, на інноваційні пропозиції, за допомогою яких проблемні питання стають вирішуваними. Збереження секретної інформації, терпимість до витрат і складнощів в організаційній діяльності, дотримання дисципліни, готовність до навчання і розвитку – все це для лояльних працівників слідство не страхів втрати місця роботи, грошей, покарання, а слідство вірності компанії і відчуття єдності.

Нелояльність працівника виявляється у прямій непокорі, яка зазвичай закінчується звільненням бунтаря і гучним скандалом та стає причиною ланцюгової реакції (звільнення ще групи співробітників). Інший варіант – прихована непокора – саботаж. Така форма протесту виражається у вигляді блокування, перешкоджанні функціонуванню системи загалом, або дії конкретного розпорядження зокрема. Зрозуміло, що шкода від такої форми поведінки колосальна і, можливо, вона навіть більше, ніж при відкритій непокорі. Адже бунт, явний протест – це явище хай руйнівне, але разове і зрозуміле. А саботажник може діяти вельми тривалий час і керівництву буде дуже важко зрозуміти, що ж відбувається насправді. Саботажники – великі майстри знаходити виправдання і труднощі.

Третя форма нелояльної поведінки – це байдужість. Байдужа людина характеризується дуже низькою продуктивністю праці. При щонайменшому ослабленні контролю така людина прагне повністю припинити виконання своїх безпосередніх обов'язків на користь розпивання чаю з товаришками по службі або просто «ходінням» по різних соціальних сайтах в Інтернеті.

При цьому що саботажник, що байдужий, навіть якщо вони самі і не шукають іншу роботу, покинуть компанію при першій же слушній нагоді. Варто тільки підвернутися трохи більш вигідній пропозиції. Причому для таких людей



важливий не тільки пропонуваний розмір оплати, але і то, наскільки менше роботи доведеться виконувати на новому місці.

На жаль, напряму лояльність виміряти практично неможливо. Доводиться користуватися або соціологічними методами (наприклад, анонімне анкетування або опитування), або визначати її по непрямим ознаках. Параметром, який можна виміряти за допомогою соціологічного опитування або анкетування є «ступінь незгоди» або «частота незгоди» з рішеннями керівництва або корпоративними нормами [21].

Для визначення рівня лояльності ми запропонували респондентам визначити відповідність тому чи іншому рівню лояльності.

З'ясовано, що демонстративну нелояльність не виявляє жоден з респондентів, прихована нелояльність притаманна 12,5%, нульова – майже 17% (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Результати оцінки лояльності

Рівень лояльності	Кількість респондентів, осіб	Частка у загальній чисельності, %
Демонстративна (відкрита) нелояльність	-	
Прихована нелояльність	3	12,5
Нульова лояльність	4	16,7
Лояльність на рівні зовнішніх атрибутів	13	54,2
Лояльність на рівні дій і поведінки	3	12,5
Лояльність на рівні переконань	1	4,2
Лояльність на рівні ідентичності	-	
Всього	24	100,0

Лояльність на рівні зовнішніх атрибутів демонструє переважна більшість респондентів – 54%. Це формальний, матеріальний рівень, який говорить тільки про очікувану поведінку людини, що володіє або використовує той або інший атрибут установи. Ні про яку вірність тут поки не йдеться. Відповідно, для початкового етапу формування лояльності наявність зовнішніх характерних відмінностей просто обов'язкова. Ручки, календарі, попільнички, буклети та ін.

– все це створює відчуття приналежності до певного співтовариства, відчуття причетності на зовнішньому рівні.

На рівні дій і поведінки лояльні 12,5% респондентів. Лояльність на рівні поведінки має на увазі виконання певних норм, правил, що регламентують такі вчинки співробітників, як, наприклад, обов'язкове обговорення організаційних подій минулого дня під час уранішнього чаювання або колективне поздоровлення керівника. Все це безпосередньо пов'язано з корпоративною культурою організації і ухваленням співробітниками її принципів. Тому дуже важливо забезпечити сприятливий психологічний клімат в організації, сприяти утворенню організаційних традицій, неформальних правил, всіляко підтримувати це і заохочувати співробітників в прояві такої поведінки.

Найвищу серед інших лояльність – на рівні переконань – має один респондент. Формальну слухняність і відповідність правилам тут змінює відкрита прихильність. Він задоволений своєю роботою, оплатою, умовами. Проте у разі зміни установою своїх колишніх ідеалів, вона може втратити такого цінного працівника. Переорієнтація співробітника не відбудеться швидко і легко, якщо ці ідеали-переконання визначають його спосіб життя.

Таким чином, отримані результати свідчать про недостатній рівень лояльності респондентів.

### **3.2. Розробка заходів з профілактики демотивації та уникнення синдрому «професійного вигорання» посадових осіб місцевого самоврядування**

Розкриваючи сутність синдрому «професійного вигорання» та його взаємозв'язок з професійним стресом, слід зазначити, що в найбільш загальному вигляді синдром «професійного вигорання» можна тлумачити як стресову реакцію, що виникає внаслідок довготривалих професійних стресів середньої інтенсивності [12].

З огляду на визначення стресового процесу за Г. Сельє (тобто стадій тривоги, резистентності і виснаження), «професійне вигорання» можна вважати третьою стадією, для якої характерний стійкий і неконтрольований рівень збудження. «Професійне вигорання» є кінцевим результатом сукупності факторів оточення, в якому людина працює, отриманої освіти, характеристик установи й особистісних моментів.

Нині відомі декілька основних підходів до вивчення синдрому «професійного вигорання». Перший підхід розглядає «професійне вигорання» як стан фізичного, психічного і передусім емоційного виснаження, викликаного довготривалим перебуванням в емоційно перевантажених ситуаціях спілкування. А відтак «професійне вигорання» тлумачиться як синдром «хронічної втоми». Другий підхід розглядає «професійне вигорання» як двовимірну модель, що складається, по-перше, з емоційного виснаження та, по-друге, – з деперсоналізації, тобто погіршення ставлення до інших, а іноді й до себе.

Але найпоширенішим є третій підхід, запропонований американськими дослідниками К. Маслач і С. Джексон. Вони розглядають синдром «професійного вигорання» як трьохкомпонентну систему, котра складається з емоційного виснаження, деперсоналізації та редукції власних особистісних досягнень [44, с. 275].

Серед симптомів, що виникають першими, можна вирізнити загальне почуття втоми, вороже ставлення до роботи, загальне невизначене почуття занепокоєння, сприймання роботи як такої, що постійно ускладнюється та стає менш результативною. Працівник може легко розгніватися, дратуватися і почувати себе виснаженим, приділяти багато уваги деталям і бути налаштованим надзвичайно негативно до всіх подій. Гнів, що вий відчуває, може призвести до розвитку підозрливості. Працівник може вважати, що організація хоче його позбутися. Цей стан посилюється відчуттям «незалученості», особливо якщо раніше працівник брав участь у всіх подіях. Окрім того, кожен, хто намагається допомогти, щось порадити, викликає роздратування.

Серйозними проявами «професійного вигорання» є поведінкові зміни і ригідність. Якщо людина зазвичай балакуча й нестримана, вона може стати тихою і відчуженою. Або навпаки, людина, що зазвичай була тихою й стриманою, може стати дуже говіркою, вступати в бесіду з будь-ким. Жертва «професійного вигорання» може стати ригідною у мисленні. Ригідний працівник закритий до змін, оскільки це вимагає енергії й ризику, котрі є великою загрозою для вже виснаженої особистості.

Менеджер або працівник, який відчуває на собі дію синдрому «професійного вигорання», може намагатися подолати ситуацію, уникаючи співробітників, фізично і думкою дистанціюючись від них. Згідно з теорією Д. Спаньол і Р. Кепьюто «професійне вигорання» може розглядатися з погляду наявності трьох рівнів і трьох стадій. У індивідуума, що відчуває на собі дію «професійного вигорання» першого ступеня, проявляються помірні, нетривалі й випадкові ознаки цього процесу. Такі симптоми проявляються в легкій формі і виражені турботою про себе, наприклад, шляхом розслаблення чи організації перерв у роботі.

На другій стадії «професійного вигорання» симптоми проявляються регулярніше, мають більш затяжний характер і важче піддаються корекції. Звичайні способи розслаблення тут неефективні. Працівник може почуватися виснаженим після гарного сну і навіть після вихідних. Щоб потурбуватись про себе, йому необхідні додаткові зусилля.

Ознаки й симптоми третьої стадії «професійного вигорання» є хронічними. Можуть виникати фізичні й психологічні проблеми на кшталт виразки чи депресії. Спроби піклуватися про себе, як правило, виявляються не результативними, а професійна допомога може не давати швидкого полегшення. Працівник починає сумніватися у цінності своєї роботи, професії і життя [44, с. 277].

Згідно з судженнями К. Маслач, прояви «професійного вигорання» можуть мати три стадії. На першій стадії «професійного вигорання» індивідуум виснажений емоційно й фізично і може скаржитися на постійний головний біль,

застуду тощо. Для другої стадії «професійного вигорання» характерні дві сукупності симптомів. У працівника може розвинутися негативне, цинічне і знеособлене ставлення до людей, з якими він працює (до колег і клієнтів), чи, навпаки, у нього можуть виникнути негативні думки про себе через почуття, які з'являються до працівників або клієнтів. Щоб уникнути цих негативних почуттів, працівник «заглиблюється в себе», виконує тільки мінімальну кількість роботи і ні з ким не спілкується. В індивідуума можуть проявлятися ознаки й симптоми однієї чи обох груп.

Заключна стадія – повне «професійне вигорання» – трапляється, як вважає К. Маслач, не часто, проте виливається у повну відразу до всього на світі. Працівник ображений на самого себе і на все людство. Життя здається йому невідвладним, він не здатен емоційно реагувати на події, зосередитися на проблемах. На перших двох стадіях «професійного вигорання» індивідуум може «відновитися», але, щоб повернутися до нормального життя, йому необхідно або навчитися жити з тим, що є, або змінити ситуацію.

Одним із найбільш системних і комплексних прийомів розгляду аналізу синдрому «професійного вигорання» є підхід російського вченого В.В. Бойка, який розробив власну класифікацію симптомів, що супроводжують різні компоненти «професійного вигорання».

В.В. Бойко [7] характеризує компоненти згаданого синдрому так:

1. Перший компонент – «напруження» – характеризується відчуттям емоційної виснаженості, втоми, викликаної власною професійною діяльністю. Він знаходить прояв у таких симптомах, як:

а) переживання психотравмуючих обставин – людина сприймає умови роботи та професійні міжособистісні стосунки як психотравмуючі;

б) незадоволеність собою – незадоволеність власною професійною діяльністю і собою як професіоналом;

в) «загнаність у кут» – відчуття безвихідності ситуації, бажання змінити роботу чи професійну діяльність взагалі;

г) тривога й депресія – розвиток тривожності у професійній діяльності, підвищення нервовості, депресивні настрої.

2. Другий компонент – «резистенція» – характеризується надмірним емоційним виснаженням, що провокує виникнення та розвиток захисних реакцій, які роблять людину емоційно закритою, відстороненою, байдужою. На такому тлі будь-яке емоційне залучення до професійних справ і комунікацій викликає у людини відчуття надмірної перевтоми. Це виявляється у таких симптомах, як:

а) неадекватне вибіркове емоційне реагування – контрольований вплив настрою на професійні стосунки;

б) емоційно-моральна дезорієнтація – розвиток байдужості у професійних стосунках;

в) розширення сфери економії емоцій – емоційна замкненість, відчуження, бажання припинити будь-які комунікації;

г) редукція професійних обов'язків – згортання професійної діяльності, прагнення якомога менше часу витратити на виконання професійних обов'язків.

3. Третій компонент – «виснаження» – характеризується психофізичною перевтомою людини, спустошеністю, нівелюванням власних професійних досягнень, порушенням професійних комунікацій, розвитком цинічного ставлення до тих, з ким доводиться спілкуватися з робочих питань, розвитком психосоматичних порушень. Тут виявляються такі симптоми, як:

а) емоційний дефіцит – розвиток емоційної почуттєвості на тлі перевиснаження, мінімізація емоційного внеску у роботу, автоматизм та спустошення людини при виконанні професійних обов'язків;

б) емоційне відчуження – створення захисного бар'єру у професійних комунікаціях;

в) особистісне відчуження (деперсоналізація) – порушення професійних стосунків, розвиток цинічного ставлення до тих, з ким доводиться спілкуватися при виконанні професійних обов'язків, та до професійної діяльності взагалі;

г) психосоматичні та психовегетативні порушення – погіршення фізичного

самопочуття, розвиток таких психосоматичних та психовегетативних порушень, як розлади сну, головний біль, проблеми з артеріальним тиском, шлункові розлади, загострення хронічних хвороб тощо.

З метою підвищення стресостійкості доцільно розробити і впровадити індивідуальну програму профілактики демотивації та подолання синдрому «професійного вигорання», яка передбачає використання (самостійно або за допомогою організаційних психологів) системи спеціальних прийомів (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Рекомендована індивідуальна програма профілактики демотивації та подолання синдрому «професійного вигорання» у повсякденній діяльності посадових осіб місцевого самоврядування

До таких прийомів слід віднести:

1. Когнітивну оцінку ситуації, яка включає три компоненти:

– ідентифікація наявності (відсутності) стану професійного стресу

(синдрому «професійного вигорання»);

- з'ясування стрес-факторів, що обумовлюють виникнення такого стану; аналіз власної стресової реактивності чи толерантності;
- визначення умов зниження впливу стрес-факторів.

2. Розпізнання стресу, тобто ідентифікація деяких сигналів, які попереджають про стрес за допомогою методу самоаналізу:

а) робота:

– людина не виконує роботу завчасно, не приходить на призначені зустрічі або не виконує інших зобов'язань;

– людина припускається помилок через неуважність;

– знижуються кількісні та якісні показники роботи;

– людина довго вагається, приймаючи рішення;

– затримується на роботі, але більше захоплена роботою, ніж завжди;

– усні або письмові доповіді мають нечіткий, непослідовний характер;

– частіше, ніж зазвичай, трапляються нещасні випадки.

б) стосунки з колегами:

– неадекватно сприймає гумор;

– проявляє роздратування, недружелюбність, демонструє реакції гніву;

– виявляє труднощі в спілкуванні та підтримуванні дружніх стосунків з іншими людьми;

– висловлює незрозумілу або надмірну недовіру до колег.

в) особистість:

– виглядає стомленою, не здатна «розслабитися».

– байдуже ставиться до життя, не виявляє до будь-чого інтересу;

– часто відчуває себе хворою або такою, що ось-ось захворіє.

3. Здійснення подальшої діагностичної роботи – виявлення основних стрес-факторів у професійній ситуації:

– виявлення п'яти найважливіших джерел стресу (стресорів);

– короткий опис реакції на них.



4. Аналіз мотивації професійної діяльності. Для цього необхідно скласти перелік усіх причин (реальних та абстрактних), які спонукають людину виконувати цю роботу. Визначення мотивації, цінності та значущості роботи, можливості професійної кар'єри, основних етапів її здійснення.

5. Прийняття рішення про зміну роботи (за негативними результатами попереднього етапу).

6. Визначення умов зниження впливу стрес-факторів якщо робота є важливою, але людина відчуває, що починає «вигорати» та реалізація таких «тактичних» кроків:

- звернення до керівництва з проханням тимчасово зменшити навантаження;

- ухилення від виконання роботи вдома;

- уникнення розмов про справи під час обіду та у вільний час.

7. Реалізація низки прийомів стратегічного характеру, що стосуються визначення пріоритетів професійної діяльності та вміння управляти часом:

- визначення основних цілей та завдань професійної діяльності на період;

- визначення пріоритетності цілей та завдань;

- співставлення результатів їх виконання з можливостями здійснення певних етапів професійної кар'єри;

- складання розкладу виконання справ;

- делегування повноважень;

- визначення того, як розподіляється власний час та ін.

8. Подолання трудоголізму:

- концентрація на тому, що подобається найбільше, та припинення або мінімізація виконання того, що не подобається;

- визначення кількості часу, який слід приділяти роботі;

- виокремлення вільного часу у робочому розкладі;

- оформлення робочого місця так, щоб воно приносило задоволення;

- виділення часу для сімейних справ.

9. Створення групи соціальної підтримки з друзів, членів сім'ї, колег, організація спільного позитивного проведення часу.

10. Забезпечення правильного харчування та комфортної робочої ситуації.

Таким чином, нами визначено, що переважними мотиваційними типами серед респондентів – посадових осіб місцевого самоврядування є професіональний, інструментальний і господарський, що свідчить про необхідність застосування таких форм мотивації як: заробітна платня, включаючи всі види премій і надбавок; умови роботи, її зміст і організація; залучення до участі в прийнятті рішень. Рівень вмотивованості більшості респондентів є задовільним, однак такі чинники мотивації як соціально-психологічний клімат, організаційна культура та стресостійкість отримали найнижчі оцінки у всіх. Прихована нелояльність притаманна 12,5 %, нульова – майже 17%, дояльність на рівні зовнішніх атрибутів демонструє переважна більшість – 54%, на рівні дій і поведінки лояльні 12,5% і найвищу серед інших лояльність – на рівні переконань – 1 респондент. Отримані результати свідчать про недостатній рівень лояльності респондентів.

Також з метою підвищення стресостійкості запропоновано впровадити індивідуальну програму профілактики демотивації та подолання синдрому «професійного вигорання» у повсякденній діяльності, яка передбачає використання таких прийомів: когнітивну оцінку ситуації, розпізнання стресу, виявлення основних стрес-факторів у професійній ситуації, аналіз мотивації професійної діяльності, прийняття рішення про зміну роботи (за негативними результатами попереднього етапу), визначення умов зниження впливу стрес-факторів якщо робота є важливою, визначення пріоритетів професійної діяльності, подолання трудоголізму, створення групи соціальної підтримки з друзів, членів сім'ї, колег, забезпечення правильного харчування та комфортної робочої ситуації.

## ВИСНОВКИ

Науковці розрізняють поняття «мотивація» і «демотивація» праці. Дуалістичне трактування мотивації зайвий раз свідчить про важливість виокремлення суто внутрішніх та зовнішніх чинників, які сукупно впливають на поведінку індивіда та на державно-управлінські заходи у всіх сферах суспільних відносин. Мотивація займає провідне місце в структурі особистості, яка є одним з основних понять, що пояснюють рушійні сили поведінки людини. Демотивація ж відзначається відверто негативними чинниками, слушно вважаючись «мета загрозою» для цивілізованого розвитку відносин в трудовому колективі. Тому на сьогодні доволі гостро постає проблема щодо поглибленого дослідження демотивації посадових осіб місцевого самоврядування.

У цілому ж мотивацію можна умовно поділити на види за ключовими групами, за способами, що використало керівництво, за джерелом виникнення та за метою. Наприклад, за джерелами виникнення мотивація класифікується на внутрішню (змістовна, ролева) та зовнішню (адміністративна, економічна). Внутрішня мотивація підвищує задоволеність від праці, розвиває індивідуальні здібності, сприяє високому відчуттю відповідальності. Така мотивація є підґрунтям для формування ставлення до праці як способу самореалізації особистості. Зовнішня ж мотивація, навпаки, робить працю нецікавою, і саме тому можливим є лише виконання її під впливом зовнішніх мотивів. У той же час у системі мотивації стимулювання праці посадовців посідає найголовніше місце. Таким чином, стимулювання також є засобом, за допомогою якого можна здійснювати мотивацію трудової діяльності. Стимулювання праці службовців органів місцевого самоврядування є позитивним впливом відповідних суб'єктів (керівника, посадової особи та інших) на інтереси, потреби, свідомість і поведінку працівника, тобто на результати його праці. Стимулювання дозволяє поліпшити якість праці, урахувати ініціативу й відповідальність працівників місцевого самоврядування. Метою стимулювання діяльності працівників є не спонукання їх працювати, а зацікавлення працювати більш продуктивно. Стимулювання праці має економічну, моральну та соціальну функції.

Економічна функція полягає в тому, що стимулювання сприяє поліпшенню результативності діяльності, а це призводить і до поліпшення якості роботи. Моральна функція полягає в тому, що стимули формують у працівника активну життєву позицію. При цьому потрібно та важливо забезпечити правильну та обґрунтовану систему стимулів. Ураховувати традиції та історичний досвід у цьому разі також важливо. Соціальна функція своєю чергою працює завдяки формуванню соціальної структури суспільства через різний рівень доходів, що залежить від впливу стимулів на людей. Концепція винагороди працівників органів місцевого самоврядування ґрунтується на принципах справедливості (винагорода дорівнює трудовому вкладу); об'єктивності (щодо винагороди інших працівників); послідовності (відсутності безпідставних змін заробітної плати щодо різних працівників); прозорості й відкритості (зрозумілий порядок винагороди для працівника).

Напрямами профілактики демотивації посадових осіб місцевого самоврядування, на наш погляд, є: 1. Створення сприятливих умов для кар'єрного просування. Кар'єрне просування є ефективним мотивуючим фактором для службовців. Потенційна можливість зайняти високий статус в службовій ієрархії, виконувати відповідальну роботу – сприяє самоорганізації посадової особи, змушує її відповідально підходити до своїх обов'язків, проявляти ініціативу; 2. Планування стратегії кар'єрного зростання: створення умов для посадового і професійного зростання, пов'язаних в комплексі заходів, спрямованих на довгострокову перспективу; 3. Надання за рахунок коштів місцевих бюджетів права на стажування та професійну перепідготовку зі збереженням грошового утримання; 4. Підвищення престижу служби в органах місцевого самоврядування; 5. Матеріальне заохочення, що залежить від результатів роботи. Грошова винагорода посадових осіб відстає від винагороди співмірних посад в комерційному секторі, і не прив'язана до дійсної відповідальності за результати службової діяльності; 6. Для посилення ефективності нематеріального стимулювання постійно працювати над створенням позитивної репутації керівника. 7. Виплата премій за результатами

праці на основі оцінки показників результативності професійної службової діяльності службовців, для чого розробити методику оцінки показників результативності. Потрібно постійно проводити мотиваційний моніторинг та профілактику демотивації, що зробить можливим спостереження і контроль за станом мотивації трудової діяльності службовців і забезпечить відстеження результативності запроваджених заходів

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Абесінова О.К. Аналіз мотиваційної структури вибуття персоналу та його вплив на управління плинністю кадрів підприємства *Електронний журнал. Ефективна економіка*. Дніпро: ДДА, 2013 № 12 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
2. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві *Економічний простір*. 2010. № 5. С. 53-58.
3. Александров В. Державний службовець: системні аспекти його освітньої підготовки на поточному етапі НТР в умовах розбудови нової української державності *Вісник НАДУ*. 2011. № 4. С. 93-97.
4. Анкета для определения типа трудовой мотивации работника URL<sup>^</sup> <http://www.hrm21.ru/rus/tests/?action=show&id=35557> (дата звернення: 28.02.2019).
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами Питер, 2008. 832 с.
6. Артеменко, Л. В. Мотиваційний механізм у державному управлінні: поняття та структура *Збірник наукових праць ДРІДУ НАДУ*, 2004. № 1. С. 103.
7. Артим, І. І. Факторно-критеріальний підхід до оцінки ефективності державного управління Львів. : ЛРІДУ НАДУ, 2013. № 3. С. 72.
8. Богданова Н. Світовий досвід підготовки молоді до державної служби та кар'єрного росту державних службовців *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. Одеса : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2007. Вип. 2 (30). С. 213-221
9. Богуцький О.А. Фактори розвитку мотивації праці *Економіка АПК*. – 2005 №7. С. 46-47.
10. Бойко Е.В. Мотивація персоналу. Дніпро 2014. 126 с.
11. Бойченко В. Проблемні питання розмежування понять «посадова особа» та «службова особа» при виконанні рішень та застосуванні норм адміністративного примусу державним виконавцем *Журнал Юридичний радник*. 2006. № 5 (13). URL: <http://www.yurradnik.com.ua/stride/ur/>

index.php?m=lastnum&art=387

12. Бондар В.Д. Дослідження мотивації діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування у науковій літературі *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. 64 с.

13. Боссарт Д. Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу Київ. : Міленіум, 2014. 128 с.

14. Васюренко О. В. Персонал банку в умовах конкурентного середовища: мотивація та стимулювання *Вісник Університету банківської справи Національного банку України / Університет банківської справи НБУ*. Київ., 2008. Вип. 1. С. 127-132.

15. Вебер М. Избранные произведения Москва. : Прогресс, 1990. 809 с.

16. Верещагина Л.А., Психология потребностей и мотивация персонала. 2-е изд. Дополненное / Л.А. Верещагина, И.М. Карелина. Харьков. Из-во «Гуманитарный центр». 2011. 156 с.

17. Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала Москва.: Изд-во ГУ-ВШЭ, 2003. 280 с.

18. Глушак, Ю. І. Основні поняття та теорії мотивації Львів. : ЛРІДУ, 2003. Ч. 1. С. 167–170.

19. Гончарук Н. Т. Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи *Аспекти публічного управління*. 2013. № 2. С. 48-54 URL: <http://aspects.org.ua/index.php/journal/article/viewFile/40/40>.

20. Державна політика: підручник Київ: НАДУ, 2014. 448 с.

21. Державний службовець у взаємовідносинах влади і суспільства [Текст] : автореф. дис... д-ра наук з держ. управління: 25.00.03 Київ. : 2004. 32 с.

22. Жданкин Н.А. Мотивационный мониторинг как инструмент развития организации *Генеральный директор*. 2008. №4. С. 48-55.

23. Іжа М. М. Соціальні чинники реалізації адміністративної реформи на регіональному рівні *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. Вип. 3. – С. 3-7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo\\_2012\\_3\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2012_3_3).

24. Іляшенко А.Х. Історичний аспект формування мотивації праці

*Економіка та держава* : міжнар. наук.-практ. журнал. Київ. : ФДКС, 2007. № 7. С. 82–85

25. Калина А.В. Економіка праці: навч. посібник Київ.: МАУП, 2004. 272с.

26. Камінська Н.В. Місцеве самоврядування: теоретико-історичний і порівняльно -правовий аналіз. Навч. посіб. Київ: КНТ, 2010. 232 с

27. Колот А. М. Мотивація персоналу Київ. : КНЕУ, 2005. 337 с.

28. Конституція України від 28 червня 1996 року (зі змінами і доп.) *ВВР України*. 1996. № 30. Ст. 141.

29. Корвацька З.Я. Особливості підвищення кваліфікації службовців у Великобританії. Досвід для України *Соціально-економічна ефективність державного управління: теорія, методологія та практика*: матеріали щорічної наук.- практ. конференції, 23 січ. 2013р. Ч.1.-Львів., 2013. С. 122-125.

30. Кравченко О. М. Вплив мотивації на ефективність державного управління: URL:[http://www.rusnauka.com/ONG\\_2006/Gosupravlenie/17916.doc.htm](http://www.rusnauka.com/ONG_2006/Gosupravlenie/17916.doc.htm).

31. Круп'як Л.Б. Вдосконалення системи мотивації трудової діяльності державних службовці *Модернізація технологій управління в системі державної служби та служби в органах місцевого самоврядування*: матеріали науковопрактичного семінару (18-20 червня). Тернопіль: Вид-во ТНЕУ «Економічна думка», 2009. С.90-93.

32. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников: Киев. : Институт экономики НАН Украины, 2002. 339с.

33. Левківська Н. Поняття «посадова особа місцевого самоврядування»: проблемні питання правового регулювання в Україні URL: [http://academy.gov.ua/ej/ej9/doc\\_pdf/Levkivska\\_'NV.pdf](http://academy.gov.ua/ej/ej9/doc_pdf/Levkivska_'NV.pdf)

34. Липовська Н. А. Особливості інституціонального розвитку державної служби *Публічне адміністрування : теорія та практика*. 2009. № 2. С. 5 URL: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Patp/2009\\_2/09lnadsu.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Patp/2009_2/09lnadsu.pdf).

35. Максимишин, В. Мотиваційний моніторинг – засіб підвищення



ефективності роботи державних службовців *Ефективність державного управління: збірник наукових праць* Львів. : ЛРІДУ УАДУ, 2004. № 5. С. 449–455.

36. Мартиненко В. М. Кадрова політика у сфері публічного управління: формування в контексті французького досвіду *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр Харків. : Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2006. № 2 (29) : у 2 ч. Ч. 2. С. 210-216

37. Маслоу. Мотивация и личность. Перевод А.М.Татлыбаевой. Abraham H. Maslow. *Motivation and Personality* (2nd ed.) N.Y.: Harper & Row, 1970; СПб.: Евразия, 1999 Терминологическая правка В.Данченко К.: PSYLIB, 2004.

38. Машков, О. Системний підхід до керівництва організацією: функції мотивації *Вісник УАДУ*. 2008. № 1. С. 132–137.

39. Місцеве самоврядування в Україні: сучасний стан та основні напрями модернізації : наук. доп. Київ. : НАДУ, 2014. 128 с.

40. Моделі ефективності державного управління : Львів. регіон. ін-т держ. упр. Л., 2010. 100 с.

41. Мотивация замысла / под ред. А. Кольянчик, Б. Войцишке; пер. с польськ. Харьков: Изд-во «Гуманитарный центр», 2015. 344 с.

42. Музиченко-Козловський А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.6. С. 361-367.

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

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

45. Нинюк М. Шляхи вдосконалення організаційної роботи щодо формування етичної культури державних службовців *Вісник УАДУ*. 2014. № 3. С. 238.

46. Озірська, С. М. Про доцільність та потреби вивчення мотивації професійної поведінки державних службовців *Вісник УАДУ*. № 3–4. Київ. : УАДУ, 2017. С. 34–44.

47. Пахомова Т. І. Мотивація як фактор управління персоналом у системі державної служби *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. / редкол. : В. В. Корженко (голов. ред.) [та ін.]. Харків. 2006. Вип. 2 (29). Ч 2. С. 253-258

48. Петровський П. М. Гуманітарна парадигма в системі державного управління : Львів. : ЛРІДУ НАДУ, 2008. 252 С.

49. Платон. Сочинения в четырех томах. Т. 3. Ч. 2 : [пер. с древнегр.] / Платон ; [под общ. ред. А. Ф. Лосева и В. Ф. Асмуса]. Санкт-Петербург. 2007. – 731 с.

50. Поліщук Н.М. Актуальні питання щодо діагностики факторів мотивації державних службовців *Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць*. Одеса, 2006. Вип. 3 (27). С. 248-253.

51. Поліщук, Н. Актуальні питання щодо діагностики факторів мотивації державних службовців *Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць*. Одеса, 2006. Вип. 3 (27). С. 250.

52. Плахотнюк М.С. Право в державному управлінні: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2016. 376 с.

53. Про внесення змін і доповнень до деяких законодавчих актів України щодо відповідальності посадових осіб Закон України від 11 липня 1995 р. *Верховна Рада України*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/282/95%D0%B2%D1%80>

54. Про місцеве самоврядування в Україні Закон України від 21 травня 1997 р. *Верховна Рада України*. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/280/97%D0%B2%D1%80>

55. Про службу в органах місцевого самоврядування Закон України від 07 червня 2001 р. *Верховна Рада України*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2493'14>

56. Ричи Ш. Управление мотивацией: двенадцать факторов. Москва. : ЮНИТИ-ДАИА, 2004. 397 с.
57. Серьогін С.В. Професійна компетентність керівних кадрів державної служби *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. Вип. 3. С. 215-223. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2013\\_3\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2013_3_28). 153
58. Тавровецька Н.І. Внутрішня та зовнішня орієнтація як вираження життєвої позиції людини (ретроспективний аналіз західних теорій). *Проблеми сучасної психології*. 2017. Вип. 38. С. 383-398.
59. Тарасов И. А. Теория конституционализма и самоуправления Рудольфа Гнейста. Ярославль, 1881 *Журнал гражданского и уголовного права*. – 2008. [Книга 9–10]. С. 176–189.
60. Цветков. В.В. Державне управління: основні фактори ефективності (політико-правовий аспект) Харків. : Право, 2016. 164 с.
61. Шпренгер Р. Мифы мотивации. Выход из тупика / пер. с нем. Калуга: «Духовное познание», 2004. 296 с.
62. Штейн Л. Учение об управлении и право управления с сравнением литературы и законодательства Франции, Англии и Германии. Руководство : [пер. с нем.] [пер. под ред. и с предисл. И. Е. Андреевский]. – Санкт-Петербург: А .С. Гиероглифов, 1874. 578 с.
63. Щегорцова В. М. Порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду організації мотивації праці державних службовців *Теорія та практика державного управління* : зб. наук. пр. / редкол. В. В. Говоруха (голов. ред.) [та ін.]. Вип. 2 (21). Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2008. С. 417-423
64. Щегорцова В.М. Проблеми формування та удосконалення системи мотивації праці державних службовців *Державне будівництво: збірник наукових праць*. Харків, 2007. № 1. С. 24-35.
65. Якубовський, О. П. Шляхи вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів *Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць*. Одеса : ОРІДУ УАДУ, 2016. С. 65–74.

66. Яценко В. А. Впровадження мотиваційного моніторингу як механізму підвищення ефективності органів публічної влади. *Публічне урядування* : збірник. №1 (2) березень 2016. Київ.: «Видавничий дім «Персонал». 2016. С. 232-245.

67. Perry J. Motivation in Public Management. The call of Public Service / J. Perry, A. Hondeghem. Oxford : Oxford University Press, 2008. 352 p

68. Ryan R.M., Deci E.L. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. New York: The Guilford Press, 2017. 756 p.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Таблиця 1

## Дефініції, що характеризують мотивацію у державному управлінні

Дефініція	Визначення	Джерело
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 [6]
Мотивація. (Мотиваційні чинники у державному управлінні)	Матеріальні та нематеріальні стимули за належне виконання відповідних функцій та обов'язків	І. Артим [7]
Мотивація.	Процес спонукання себе та інших до діяльності з метою досягнення особистих цілей чи цілей організації.	Ю. Глушак А. Ліпінцев [18]
Мотивація	Сила, що ґрунтується на задоволенні певних потреб, змушуючи людину діяти з максимальними зусиллями для досягнення особистих чи організаційних цілей.	В. Максимішин Є. Матвіїшин [35]
Мотивація. (Функція управління)	Процес спонукання членів організації до діяльності для досягнення цілей організації	О. Машков Н. Нижник С. Мосов [38]
Мотивація.	Динамічний процес формування мотиву (як основи вчинку)	О. Нечосіна [43]
Мотивація.	Це рушійна сила, яка, базована на задоволенні певних потреб, примушує людину діяти з максимальним зусиллями для досягнення певних цілей.	С. Озірська [46]
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 [64]

**Чинники демотивації що виникають у повсякденній діяльності та шляхи їх усунення**

Демотиватори	Причини виникнення та посилення впливу	Шляхи усунення або зменшення ступеня впливу
Порушення неофіційних домовленостей	Середовище в компанії не задовольняє і перешкоджає реалізації внутрішніх мотивів працівника	Формування реалістичних очікувань під час відбору на вакантну посаду
Ігнорування вмінь та кваліфікації працівника	Кваліфікація працівника вища за необхідну, його навички не реалізуються	Розроблення додаткових завдань, що допоможуть проявити потенціал працівника
Ігнорування та/або відсутність заохочення за прояв ініціативи	Керівництво відмовляється розглядати креативні ідеї та змінювати звичний хід роботи	Прислухатися до пропозицій працівників та пояснювати їх неприйнятність у разі недоцільності
Відсутність почуття єдності з компанією	Працівники не відчують себе частиною колективу	Формування командного духу в колективі
Відсутність особистого та професійного зростання працівника	Одноманітний рутинний характер і режим роботи. Результат діяльності видно лише через довготривалий період. Відсутнє почуття прогресу в межах компанії	Формувати завдання на коротко-строкові періоди, довготривалі проекти розбивати на етапи з можливістю отримання видимого проміжного результату
Невизнання досягнень та результатів працівника	Ігноруються та не заохочуються особисті успіхи працівника, працівник не виділяється із загального колективу	Приділення уваги до досягнень, застосування різних форм заохочення, перегляд системи оцінювання результатів праці
Відсутність перспектив розвитку компанії	Відчуття невпевненості та відсутність кар'єрного бачення працівника	Спілкування з працівниками для розвитку почуттів

		лояльності та довіри до компанії
Відсутність кар'єрного зростання працівника	Наявність жорстких обмежень для зміни статусу працівника, суб'єктивний погляд на переміщення	Зміна статусу працівника за збереження його посади (доручення керівництва певними проектами, напрямками роботи)
Недостатнє інформування працівника	Обмежений доступ до інформації для виконання поставлених завдань	Надання можливості користуватися усією необхідною інформацією
Неефективне керівництво	Відсутність ефективного лідерства керівників або його негативний вплив, відчуття деморалізації	Гнучкий та всебічний підхід до управління командою, вироблення навичок ділового спілкування, вміння викликати впевненість
Відсутність або недосконалість зворотного зв'язку з керівництвом	Відсутність ефективних комунікацій. Наявність недостовірної інформації, поширення чуток	Очищення комунікації в межах компанії
Несприятливий соціально-психологічний клімат у колективі психологічного стану колективу	Зниження продуктивності діяльності праці. Розвиток конфліктів, суперечок, протистоянь	Надання працівникам можливості неформального спілкування поза роботою. Підтримка здорового психологічного стану колективу

## Додаток В

**Анкета для визначення типу трудової мотивації працівника**

Уважно прочитайте питання і всі варіанти відповідей, які для нього приведені. У кожному питанні є вказівка, скільки варіантів відповіді Ви можете дати. Більшість питань вимагає дати тільки один або два варіанти відповіді. Якщо в такому питанні Ви вибираєте якийсь з приведених варіантів, обведіть кружком цифру, що відповідає номеру цієї відповіді. Якщо жоден з варіантів Вас не влаштовує, напишіть Вашу відповідь самі у полі «інше».

1. Ваша позиція в організації: 1) менеджер 2) службовець 3) робітник
2. Ваша стать: 1) чоловіча 2) жіноча
3. Ваш вік: \_\_\_\_ років
4. Як довго Ви працюєте в даній організації? \_\_\_\_ років / \_\_\_\_ місяців
  
5. Що Ви найбільше ціните в своїй роботі? Дайте одну або дві відповіді
  1. Що я в основному сам вирішую, що і як мені робити.
  2. Що вона дає мені можливість проявити те, що я знаю і умію.
  3. Що я відчуваю себе корисним і потрібним.
  4. Що мені за неї відносно непогано платять.
  5. Особливо нічого не цінюю, але ця робота мені добре знайома і звична.
  6. Інше: \_\_\_\_\_
  
6. Який вираз з нижче перерахованих Вам підходить понад усе?  
Дайте тільки одну відповідь
  1. Я можу забезпечити своєю працею собі і своїй сім'ї пристойний дохід.
  2. У своїй роботі я – повний господар.
  3. У мене достатньо знань і досвіду, щоб справитися з будь-якими труднощами в моїй роботі.
  4. Я – цінний, незамінний для організації працівник.
  5. Я завжди виконую те, що від мене вимагають».
  6. Інше: \_\_\_\_\_
  
7. Як Ви вважаєте за краще працювати?  
Дайте одну або дві відповіді
  1. Вважаю за краще робити те, що знайоме, звичне.
  2. Потрібно, щоб в роботі постійно з'являлося щось нове, щоб не стояти на місці.
  3. Щоб було точно відомо, що потрібно зробити і що я за це одержу.
  4. Вважаю за краще працювати під повну особисту відповідальність.
  5. Готовий(а) робити все, що потрібно для організації.
  6. Інше: \_\_\_\_\_
  
8. Припустимо, що Вам пропонують іншу роботу у Вашій організації. За яких умов Ви б на це погодилися? Дайте одну або дві відповіді
  1. Якщо запропонують набагато більш високу зарплату.
  2. Якщо інша робота буде більш творчою і цікавою, ніж нинішня.
  3. Якщо нова робота дасть мені більше самостійності.
  4. Якщо це дуже потрібно для організації.
  5. Інше: \_\_\_\_\_
  6. При всіх випадках я б вважав (вважала) за краще залишитися на тій роботі, до якої звик (звикла).
  
9. Спробуйте визначити, що для Вас означає Ваш зарібок?  
Дайте одну або дві відповіді



1. Платня за час і зусилля, витрачені на виконання роботи.
2. Це, перш за все, платня за мої знання, кваліфікацію.
3. Оплата за мій трудовий внесок в загальні результати діяльності організації.
4. Мені потрібен гарантований заробіток – хай невеликий, але щоб він був.
5. Який би він не був, я його заробив(ла) сам(а).
6. Інше: \_\_\_\_\_

10. Як Ви відноситеся до перерахованих нижче джерел доходу?

Дайте відповідь по кожному рядку: поставте галочку в тій колонці, яка найбільше відповідає Вашій думці

Джерела доходу	Дуже важливо	Не дуже важливо	Зовсім не важливо
1. Заробітна плата і премії, пенсії, стипендії			
2. Доплати за кваліфікацію			
3. Доплати за важкі і шкідливі умови			
4. Соціальні виплати і пільги, допомога			
5. Доходи від капіталу, акцій			
6. Будь-які додаткові підробітки			
7. Підробітки, але не які-небудь, а тільки за своєю спеціальністю			
8. Доходи від особистого господарства, дачного господарства			
9. Виграш в лотерею, казино і ін.			

11. На яких принципах, по-вашому, повинні будуватися відносини між працівником і організацією? Дайте тільки одну відповідь

1. Працівник повинен відноситися до організації як до свого дому, віддавати їй все і разом переживати труднощі і підйоми. Організація повинна відповідно оцінювати відданість і працю працівника.

2. Працівник продає організації свою працю, і якщо йому не дають хорошу ціну, він має право знайти іншого покупця.

3. Працівник приходить в організацію для самореалізації і відноситься до неї, як до місця реалізації своїх здібностей. Організація повинна забезпечувати працівнику таку можливість, щоб отримувати з цього вигоду для себе і на цій основі розвиватися.

4. Працівник витрачає на організацію свої сили, а організація повинна замість гарантувати йому зарплату і соціальні блага.

5. Інше: \_\_\_\_\_

12. Як Ви вважаєте, чому в процесі роботи люди проявляють ініціативу, вносять різні пропозиції? Дайте одну або дві відповіді

1. Відчувають особливу відповідальність за свою роботу.

2. Через прагнення реалізувати свої знання і досвід, вийти за встановлені роботою рамки.

3. Частіше всього через бажання поліпшити роботу своєї організації.

4. Просто хочуть «виділитися» або завоювати добре ставлення начальства.

5. Хочуть запрацювати, оскільки всяка корисна ініціатива повинна винагороджуватися.

6. Інше: \_\_\_\_\_

13. Яка думка про колективну роботу Вам ближча? Дайте одну або дві відповіді

1. Колектив для мене дуже важливий, одному добрих результатів не добитися.

2. Вважаю за краще працювати автономно, але також відчуваю себе добре, коли працюю разом з цікавими людьми.

3. Мені потрібна свобода дій, а колектив частіше за все цю свободу обмежує.

4. Можна працювати і в колективі, але платити повинні по особистих результатах.

5. Мені подобається працювати в колективі, оскільки там я серед своїх.

6. Інше: \_\_\_\_\_

14. Уявіть, що у вас з'явився шанс стати власником Вашої організації. Чи скористаєтеся Ви цією можливістю? Дайте одну або дві відповіді

1. Так, оскільки я зможу брати участь в управлінні організацією.

2. Так, тому що це може збільшити мій дохід.

3. Так, оскільки справжній працівник повинен бути співвласником.

4. Навряд чи: на заробітку це не позначиться, участь в управлінні мене не цікавить, а роботі це перешкоджає.

5. Ні, не потрібні мені зайві турботи.

6. Інше: \_\_\_\_\_

15. Уявіть, що Ви зараз шукаєте роботу. Вам пропонують декілька робіт. Яку з них Ви виберете? Дайте одну або дві відповіді

1. Найцікавішу, творчу.

2. Найбільш самостійну, незалежну.

3. За яку більше платять.

4. Щоб за не дуже великі гроші не вимагалось особливо «надриватися»

5. Не можу уявити, що я піду з нашої організації.

6. Інше: \_\_\_\_\_

16. Що Ви, перш за все, врахуєте, коли оцінюєте успіхи іншого працівника у Вашій організації? Дайте одну або дві відповіді

1. Його зарплату, доходи, матеріальне положення.

2. Рівень його професіоналізму, кваліфікації.

3. Наскільки добре він «влаштувався».

4. Наскільки його поважають в організації.

5. Наскільки він самостійний, незалежний.

6. Інше: \_\_\_\_\_

17. Якщо стан Вашої організації погіршиться, на які зміни у Вашій роботі і статусі Ви погодитеся ради того, щоб залишитися на роботі? Можете дати будь-яке число відповідей

1. Освоїти нову професію.

2. Працювати неповний робочий день або перейти на менш кваліфіковану роботу і менше одержувати.

3. Перейти на менш зручний режим роботи.

4. Працювати більш інтенсивно.

5. Погоджуся просто терпіти тому, що діватися нікуди.

6. Інше: \_\_\_\_\_

7. Швидше за все, я просто піду з організації.

18 (1). Якщо Ви – керівник, то, що Вас найбільше привертає на цій посаді? Дайте одну або дві відповіді

1. Можливість ухвалювати самостійні, відповідальні рішення.

2. Можливість принести найбільшу користь організації.

3. Високий рівень оплати.

4. Можливість організовувати роботу інших людей.

5. Можливість найкращим чином застосувати свої знання і уміння.  
 6. Інше: \_\_\_\_\_  
 7. Нічого особливо не привертає, за посаду керівника не тримаюся.

18 (2). Якщо Ви не є керівником, то хотіли б Ви ним стати? Дайте одну або дві відповіді

1. Так, оскільки це дасть можливість ухвалювати самостійні, відповідальні рішення.  
 2. Не проти, якщо потрібно на користь справі.  
 3. Так, оскільки при цьому я зможу краще застосувати свої знання і уміння.  
 4. Так, якщо це належним чином оплачуватиметься.  
 5. Ні, професіонал може відповідати тільки за самого себе.  
 6. Ні, керівництво мене не привертає, а добре запрацювати я можу і на своєму місці.  
 7. Так, чи я гірше інших?  
 8. Ні, це дуже велике навантаження для мене.  
 9. Інше: \_\_\_\_\_

### Обробка результатів анкетування

Таблиця В.1

#### Ідентифікація типів трудової мотивації

Питання	Типи трудової мотивації, що ідентифікуються відповідними варіантами (номера) відповідей				
	ІН	ПР	ПА	ГО	ЛЮ
5	4	2	3	1	5
6	1	3	4	2	5
7	3	2	5	4	1
8	1	2	4	3	5
9	1	2	3	5	4
10.2	1	1	3	3	
10.3	1	3	3		1
10.4		3			1
10.5	3	3	3	1	3
10.6	1		3		1
10.7	1	1		3	3
10.8				1	
10.9	3	3			1
11	2	3	1	1	4
12	5	2	3	1	4
13	4	2	1	3	5
14	2	4	1	3,1	5
15	3	1	5	2	4
16	1	2	4	5	3
17	4,7	1,4,7	1,2,4,5	1,2,4	2,5
18.1	3,7	5	2	1	4
18.2	4,6	3,5	2	1,3	7,8

Примітка: ЛЮ – люмпенізований тип; ІН – інструментальний тип; ПР – професійний тип; ПА – патріотичний тип; ГО – господарський тип.

**Відповідність мотиваційних типів і форм стимулювання**

Форми стимулювання	Мотиваційний тип				
	Інструментал	Професіонал	Патріот	Господар	Люмпен
Негативні	Нейтральна	Заборонена	Застосовна	Заборонена	Базова
Грошові	Базова	Застосовна	Нейтральна	Застосовна	Нейтральна
Натуральні	Застосовна	Нейтральна	Застосовна	Нейтральна	Базова
Моральні	Заборонена	Застосовна	Базова	Нейтральна	Нейтральна
Патерналізм	Заборонена	Заборонена	Застосовна	Заборонена	Базова
Організаційні	Нейтральна	Базова	Нейтральна	Застосовна	Заборонена
Участь в управлінні	Нейтральна	Застосовна	Застосовна	Базова	Заборонена

**Форми мотивації**

Негативні – незадоволення, покарання, загроза втрати роботи.

Грошові – заробітна платня, включаючи всі види премій і надбавок.

Натуральні – покупка або оренда житла, надання автомобіля і ін.

Моральні – грамоти, нагороди, дошка шани і ін.

Патерналізм (турбування про працівника) – додаткове соціальне і медичне страхування, створення умов для відпочинку і ін.

Організаційні – умови роботи, її зміст і організація. Залучення до співволодіння і участі в управлінні.

**Примітка:**

«Базова» – найдієвіша форма стимулювання.

«Застосовна» – може бути використана.

«Нейтральна» – не надасть ніякої дії.

«Заборонена» – не допустима до вживання.

**Декларація  
академічної доброчесності  
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Інютін Роман Анатолійович, студент 2 курсу,  
форми навчання денної, факультету соціології та управління,  
спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування, адреса  
електронної пошти \_inutin@gmail.com,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему  
«Профілактика демотивації у повсякденній діяльності посадової особи  
місцевого самоврядування»

відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що  
визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких  
ознайомлений;

заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є  
ідентичною її друкованій версії;

згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям  
академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою  
інтернет-системи а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї  
системи.

Дата \_\_\_\_\_

Підпис \_\_\_\_\_

ПІБ (студент) Р.А.Інютін

Дата \_\_\_\_\_

Підпис \_\_\_\_\_

ПІБ(науковий керівник)О.В.Заїка