

УДК 351:352.07(477)

Г.М. Самійленко, канд. екон. наук, доцент.

Чернігівський національний технологічний університет, м. Чернігів, Україна

МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРАЦІ В СИСТЕМІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ТА МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ**Galyna Samiilenko**, PhD in Economics, Associate Professor

Chernigiv National University of Technology, Chernigov, Ukraine

MOTIVATION ASPECTS OF LABOR IN THE SYSTEM OF BODIES OF THE STATE AND LOCAL AUTHORITIES

У статті досліджено теоретичні питання, що стосуються мотивації, зокрема, сфери наукового вжитку цього терміну, його класифікацію, стадії реалізації мотивації як процесу. Окремо було вивчено поняття «мотивація» в системі державного управління та місцевого самоврядування. Внаслідок чого з'ясовано відсутність єдиного розуміння категорії мотивація, наявність різних підходів до її розуміння, доведено складність та багатоаспектність зазначеного поняття. З'ясовано специфіку діяльності працівників органів державної та місцевої влади та особливості мотивації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, визначені їх основні мотиви. Вивчено практичну реалізацію мотиваційних аспектів праці в системі органів державної та місцевої влади в розрізі матеріального та нематеріального стимулювання. Розглянуто мотивацію з точки зору системного підходу.

Ключові слова: мотивація, потреби, мотиви, мотивація працівників органів державної та місцевої влади, матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання, система мотивація.

Рис.: 4. Табл.: 3. Бібл.: 33.

The article deals with theoretical questions concerning motivation, in particular, the sphere of scientific use of this term, its classification, the stage of realization of motivation as a process. Separately, the concept of "motivation" in the system of public administration and local self-government was studied. As a result, the lack of a unified understanding of the category of motivation, the existence of different approaches to its understanding, proved the complexity and multi-dimensionality of the concept. The specifics of the activity of employees of state and local government bodies and the peculiarities of motivation of civil servants and officials of local self-government bodies were determined, their main motives were determined. The practical realization of motivational aspects of labor in the system of state and local government bodies in the context of material and non-material stimulation is studied. The motivation from the point of view of the system approach is considered.

Keywords: motivation, needs, motives, motivation of employees of state and local government bodies, material incentives, non-material incentives, system motivation.

Fig.: 4. Table: 3. References: 33.

JEL Classification: H 700, H 790

Постановка проблеми. В сучасних умовах реформування державної та місцевої влади, адаптації її до європейських стандартів та вимог, розбудови України як європейської держави актуальним постає питання мотивації як вагомого фактора, який впливає на підвищення ефективності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Саме державні службовці та посадові особи органів місцевого самоврядування є візитною карткою владних установ та організацій, від їх праці, дій та компетентності залежить результативність роботи органів влади. Проте тільки здійснення вмілого управлінського впливу на кадри органів державної та місцевої влади з врахуванням реалізації функції мотивації здатне позитивно відобразитися на функціонуванні державних та місцевих органів влади. Мотивація в системі управління відноситься до однієї з основних функцій. Ефективне управління можливе за умови розуміння мотивів і потреб працівників, а також правильного використання стимулів до праці. Мотивація як чинник підвищення професійної компетентності та кар'єрного зростання державних службовців посідає важливе місце в поліпшенні управлінської сфери і потребує розуміння мотиваційних механізмів поведінки працівників та дослідження структури трудової мотивації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню різнобічних питань присвячених мотивації займалися такі закордонні та вітчизняні науковці як А. Маслоу; К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Дж. Аткинсон, Д. МакКлелланд, В. Врум, С. Адамс, Л. Портер, Е. Лоулер, Е. Локк, Б. Ф. Скіннер, А.М. Колот, Д.П.Богиня, О.Є. Кузьмін, Ф.І. Хміль тощо. Серед вітчизняних вчених, які займалися дослідженням проблем мотивації в системі державного та місцевого управління слід зазначити Л. Артеменко, І. Артим, В. Бондар, О. Нечосіна, М. Нинюк, В. Щегорцова тощо.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. При наявності значної кількості наукових робіт з даної тематики, ряд питань не знайшли ґрунтовного вивчення. Зокрема, виявлення специфіки та особливостей мотиваційних аспектів діяльності працівників органів державної та місцевої влади та побудова системи мотивації в органах державної та місцевої влади не дістали достатнього відображення в наукових дослідженнях.

Мета статті. Метою статті є вивчення теоретичних засад мотивації задля виявлення її особливостей в системі державних та місцевих органів влади, з'ясування практичних аспектів мотивації праці державних службовців та посадових осіб органів місцевої влади, формування системи мотивації державних та місцевих органів влади.

Виклад основного матеріалу. Мотивація – це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань.

Мотивація є рушійною силою, яка шляхом задоволення певних потреб працівників, примушує діяти їх з максимальним зусиллям для досягнення певних цілей.

Вперше термін “мотивація” запровадив у науковий обіг А. Шопенгауер, на його думку мотивація – «це причинність, видима зсередини». [1]. Після цього дефініція “мотивація” набула широкого вжитку в різних наукових сферах в контексті з'ясування причин поведінки людини (рис. 1).

Поняття “мотивація” в своїй еволюції пройшло певні історичні етапи – від політики “батога і пряника” (покарання і винагороди) до “концепції людських ресурсів” (сприйняття працівника як ключової фігури на виробництві, від якої залежать кінцеві результати виробничої діяльності) [2].

Мотивація у широкому розумінні – це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

Аналіз наукових праць з питань мотивації виявив, що вона класифікується за наступними ознаками, які наведені у табл. 1.

Якщо мотивацію розглядати як процес впливу на поведінку людини факторів, то її можна розподілити на шість послідовних стадій (табл. 2) [7].



Рис. 1. Наукові сфери застосування та специфіка тлумачення дефініції "мотивація"

Таблиця 1

Класифікація мотивації

Класифікаційна ознака	Вид мотивації	Зміст
За основними групами потреб:	матеріальна	Це прагнення до достатку, більш високого рівня життя – залежить від рівня доходу особистості, його структури, диференціації доходів в організації і суспільстві, дієвості системи матеріальних стимулів, що застосовуються в організації
	трудова	породжується безпосередньо роботою, її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці. Це внутрішня мотивація людини, сукупність її внутрішніх рушійних сил поведінки, пов'язаних з роботою
	статусна	є внутрішньою рушійною силою поведінки людини, пов'язаної з її прагненням посісти більш високу посаду, виконувати складнішу і відповідальну роботу, працювати в престижних, соціально значущих сферах організації
За способами, що застосовуються:	нормативна	це спонукання людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічної дії: переконання, навіювання, інформування тощо
	примусова	ґрунтується на застосуванні влади і загрози незадоволення потреб працівника у разі невиконання ним відповідних вимог
	стимулювання	дія не на особу як таку, а на зовнішні обставини за допомогою благ - стимулів, спонукаючих працівника до певної поведінки
За джерелами виникнення мотивів:	внутрішня	виявляється тоді, коли людина, вирішуючи завдання, формує мотиви
	зовнішня	коли дія на суб'єкт відбувається ззовні
За спрямованістю на досягнення цілей фірми:	позитивна	сприяє ефективному досягненню цілей (матеріальне заохочення у вигляді персональних надбавок до окладів і премій, підвищення авторитету працівника і довіри до нього в колективі, доручення особливо важливої роботи тощо)
	негативна	перешкоджає досягненню цілей (матеріальні стягнення (штрафні санкції), зниження соціального статусу в колективі, психологічна ізоляція працівника, створення атмосфери нетерпимості, пониження на посаді)

Джерело: [3, 4, 5, 6]

Таблиця 2

Мотивація як процес

Стадія	Зміст	Характеристика
1	2	3
Перша стадія	виникнення потреби	Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі чогось. Ця нестача дає про себе знати і "вимагає" свого задоволення

Закінчення табл. 2

1	2	3
Друга стадія	пошук способів задоволення потреби	Наявність потреби вимагає від людини певної реакції. Люди по-різному можуть домагатись усунення потреби: задовольнити, не помічати. Але в більшості випадків виникає необхідність щось зробити, здійснити, вжити певних заходів
Третя стадія	визначення цілей, напрямків дій	Людина визначає, що їй треба конкретно отримати та зробити для задоволення потреб
Четверта стадія	виконання конкретних дій	На цій стадії людина докладає зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей
П'ята стадія	отримання винагороди за виконані дії	Зробивши певні зусилля, людина отримує те, що має задовольнити потребу або те, що вона може обміняти на бажаний об'єкт. На цій стадії з'ясовується, наскільки здійснення людиною збігається з очікуваним результатом. Залежно від цього відбувається послаблення, збереження або посилення мотивації.
Шоста стадія	задоволення потреби	Залежно від рівня задоволення потреби, величина винагороди і її адекватності зробленим зусиллям людина припиняє діяльність до виникнення нової потреби або продовжує пошуки заходів для задоволення потреби наявної

Джерело: [7]

Вивчення наукових праць з питань мотивації засвідчив існування різних трактувань цього поняття у сфері державного та місцевого управління (табл. 3).

Таблиця 3

Дослідження визначення поняття "мотивація" в системі державного управління та місцевого самоврядування

Автор (и)	Визначення поняття
1	2
Л. Артеменко [8]	механізм у державному управлінні, а отже мотиваційний механізм – 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 елементи цієї системи, у тому числі окремих осіб, що виконують певні функції в апараті державного управління або взаємодіють з ним (громадяни, юридичні особи)
І. Артим [9]	матеріальні та нематеріальні стимули за належне виконання відповідних функцій та обов'язків.
В.Д. Бондар [10]	це сукупність внутрішніх та зовнішніх мотиваторів, які реалізуються через систему позитивних та негативних способів впливу на мотиваційне поле працівників органів державного управління та посадових осіб місцевого самоврядування з метою досягнення соціально значимих результатів в їх діяльності.

Закінчення табл. 3

1	2
Ю. Глушак А. Ліпінцев [11]	процес спонукання себе та інших до діяльності з метою досягнення особистих цілей чи цілей організації.
В. Максимішин Є. Матвійшин [12]	сила, що ґрунтується на задоволенні певних потреб, змушуючи людину діяти з максимальними зусиллями для досягнення особистих чи організаційних цілей.
В. Малиновський [13]	функція державного управління, без якої неможлива ефективна діяльність будь-якого керівника і, відповідно, будь-якого органу виконавчої влади, вона вимагає від керівників розвинутих здібностей спонукання виконавців до вищого рівня напруження зусиль, досягнення ефективних результатів праці функція державного управління, без якої неможлива ефективна діяльність будь-якого керівника і, відповідно, будь-якого органу виконавчої влади, вона вимагає від керівників розвинутих здібностей спонукання виконавців до вищого рівня напруження зусиль, досягнення ефективних результатів праці
О. Машков Н. Нижник С. Мосов [14]	процес спонукання членів організації до діяльності для досягнення цілей організації.
А.Ф. Мельник, А.Ю. Расіна, Н.М. Кривокульська [15]	функція, що є основною складовою у менеджменті органу державної влади
О. Нечосіна [16].	динамічний процес формування мотиву (як основи вчинку)
М. Нинюк [17]	це та рушійна сила, яка базується на задоволенні певних потреб, примушує людину діяти з максимальними зусиллями для досягнення певних цілей
О.Ю. Оболенський та інші [18].	актуальний напрямок підвищення ефективності управлінської діяльності
Г.С. Одінцова, Г.І. Мостовий, О.Ю. Амосов та інші [19]	функція державного управління, яка бере участь у здійсненні будь-якого управлінського процесу
С. Озірська [20]	це рушійна сила, яка, базована на задоволенні певних потреб, примушує людину діяти з максимальним зусиллями для досягнення певних цілей.
Г. Райт [21]	ключовий чинник при визначенні того, як в організації виконують свої функції й обов'язки
В. Щегорцова [22].	сукупність факторів-мотиваторів, що впливають на трудову поведінку людини, спонукають її до діяльності, визначають цілі поведінки

Проведений аналіз визначення терміну мотивація показав наступне:

– відсутність єдиного розуміння категорії «мотивація» в системі державного управління та місцевого самоврядування;

– існування великої кількості визначень поняття мотивації свідчить про його складність, багатогранність та багатоаспектність;

– на основі вивченого різноманіття трактувань вищезазначеного терміну можна виокремити наступні підходи до його розуміння: процес спонукання; сукупність мотивів; стан особи; сукупність рушійних (внутрішніх та зовнішніх) сил; сукупність певних (об'єктивних і суб'єктивних) чинників; управлінська діяльність [23].

Кожний зазначений підхід дає змогу розглянути та вивчити термін мотивація лише з одного боку, підходу, тому найбільш доцільно застосовувати інтегральний або комплексний підхід. Згідно з яким мотивацію потрібно розглядати як систему, яка складається з взаємопов'язаних внутрішніх та зовнішніх мотиваторів, що забезпечує ефективну діяльність державних установ та організацій, органів місцевого самоврядування, а також включати сам процес мотивації (запровадження, реалізації, оцінки видів та способів мотивації у системі державного управління та місцевого самоврядування) та результат який вона дає (успішний, ефективний та мотивований колектив державної установи та органу місцевого самоврядування) [24].

Отже, з врахуванням вищевикладеного, термін мотивація в органах державного управління та місцевого самоврядування слід розглядати, на нашу думку, як основну функцію державного та місцевого управління, яка спрямовує державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування до плідної та ефективної роботи, сприяє розкриттю та кращому використанню їх трудових здібностей та потенціала, заохочує до довготривалої та відповідальної праці.

Отже, процес мотивації є складним, багатоаспектним, динамічним, суб'єктивним тощо. Мотиви людини, що спонукають її до дії не є сталими, вони змінюються з часом, від обставин, ситуацій тощо, а також є унікальними для кожної людини.

Мотивація базується на двох категоріях: потреби (відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь) і винагороди (це те, що людина вважає цінним для себе) [25, с. 9].

На діяльність посадових осіб органів місцевого самоврядування впливає не окремий мотив, а їх набір, комплекс, сукупність, при цьому окремі мотиви відіграють основну функцію, а інші – другорядну. Особливість праці працівників органів державної та місцевої влади визначає і специфіку мотиваційних аспектів діяльності державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування та окреслює їх основні мотиви (рис. 2).

Мотивацію державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування можна поділити на матеріальне та нематеріальне (моральне) стимулювання (рис. 3).

Матеріальна мотивація – це прагнення до певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя. Матеріальна мотивація трудової діяльності залежить від цілого ряду чинників, а саме: рівня і структури особистого доходу; матеріального забезпечення наявних грошових доходів; дієвості системи стимулів, що застосовуються в організації.

Однією з найважливіших форм мотивації в державній службі та в органах місцевого самоврядування є процес формування і використання систем матеріальних стимулів до праці. Вивчення й аналіз розвитку матеріального стимулювання праці свідчать, що за характером дії на колективи працівників та окремих виконавців можна застосувати соціально-психологічні, економічні, організаційні фактори, при чому формування систем матеріальних стимулів повинно передбачати здійснення трьох етапів: встановлення мети, ресурсного забезпечення і побудови систем матеріальних стимулів.

Велику роль у практиці управління персоналом відіграє і статусна мотивація як рушійна сила поведінки державного службовця, пов'язаної з бажанням обійняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати в сфері діяльності, яка вважається суспільно корисною.

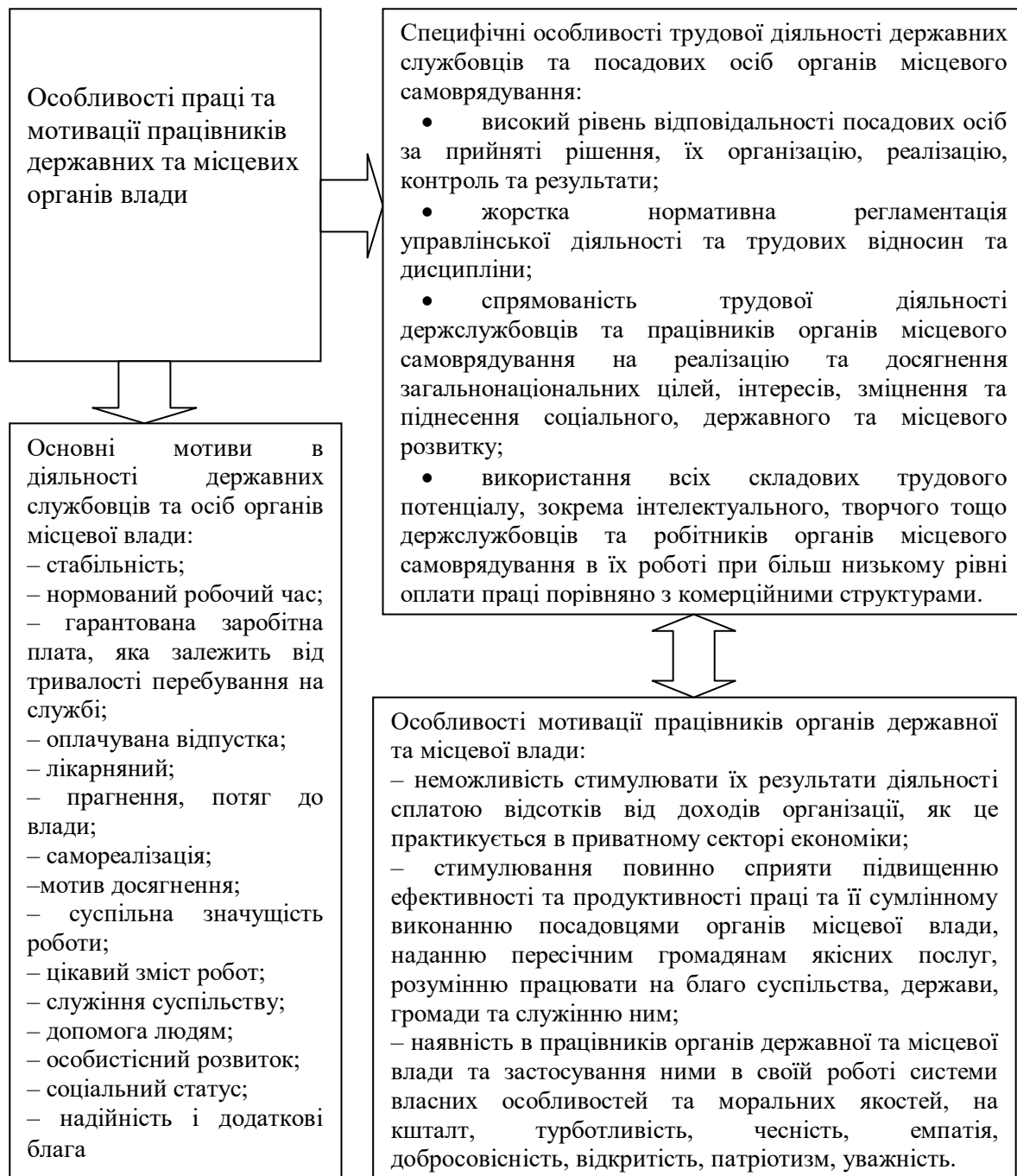


Рис. 2. Особливості праці та мотивації працівників державних та місцевих органів влади



Рис. 3 Мотивація працівників органів державної та місцевої влади

Система матеріальних стимулів праці складається з різноманітних спонукальних мотивів, які доповнюють один одного і пов'язані єдиним процесом зацікавленості у трудовій діяльності. У процесі формування і використання систем стимулів закладаються необхідні спонукальні мотиви трудової діяльності, здійснюється орієнтація працівників на конкретні поточні та кінцеві результати. Умови і порядок стимулювання, встановлені в процесі формування і використання систем матеріальних стимулів праці, передбачають види, характер і розміри матеріального заохочення та матеріальних санкцій.

Одним із важливих матеріальних стимулів на державній службі та в органах місцевого самоврядування є гарантія належної оплати праці державного службовця та працівника органу місцевої влади. Оплата праці державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування повинна забезпечувати достатні матеріальні умови для належного виконання службових обов'язків, сприяти укомплектуванню апарату державних органів компетентними і досвідченими кадрами, стимулювати їх сумлінну та ініціативну працю.

Інформація щодо матеріального стимулювання державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування нашла своє відображення у Законі України «Про державну службу» та в Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

В Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування», зокрема, зазначається, що посадові особи одержують заробітну плату, розмір якої має забезпечувати достатній життєвий рівень. Умови оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування визначаються Кабінетом Міністрів України [26].

В Законі України «Про державну службу» держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання службових обов'язків, заохочує їх до результативної, ефективної, доброчесної та ініціативної роботи [27].

Заробітна плата державних службовців складається з посадового окладу, надбавки за вислугу років, надбавки за ранг державного службовця, премії (у разі встановлення) та інших виплат [27]. Посадовий оклад – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (посадових обов'язків). Він є першою складовою структури заробітної плати державного службовця та належить до його основної заробітної плати. Через диференціацію розмірів посадових окладів забезпечується диференціація розмірів заробітної плати працівників залежно від складності виконуваної роботи і кваліфікації робітника. Виходчи з цього в розвинутих країнах частка посадового окладу становить у

заробітній платі державних службовців, здебільшого, 75-80%.

Інші складові структури заробітної плати є специфічними для державної служби. Надбавки, надбавки за вислугу років, за ранг, виплати за додаткове навантаження, премії належать до додаткової заробітної плати державного службовця.

Фонд оплати праці державних службовців формується за рахунок коштів державного бюджету, а також коштів, які надходять до державного бюджету в рамках програм допомоги Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ. Порядок використання таких коштів, які надходять до державного бюджету, затверджується Кабінетом Міністрів України. Скорочення бюджетних асигнувань не може бути підставою для зменшення посадових окладів та надбавок до них [27].

Тоді як джерелом формування фонду оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування є місцевий бюджет [26].

До системи матеріальних стимулів праці на державній службі та в органах місцевого самоврядування можна віднести надання відпусток. Зокрема – це надання щорічної відпустки тривалістю 30 календарних днів, якщо законодавством не передбачено більш тривалої відпустки, з виплатою допомоги для оздоровлення у розмірі посадового окладу. Щорічна основна оплачувана відпустка надається з виплатою додаткової грошової допомоги у розмірі середньомісячної заробітної плати. Якщо державний службовець звільнився, не використавши право на відпустку, йому виплачується середній заробіток за час невикористаної відпустки. Державним службовцям, які мають тривалий стаж державної служби, надається щорічна додаткова оплачувана відпустка у такому співвідношенні: за кожний рік державної служби після досягнення п'ятирічного стажу державної служби державному службовцю надається один календарний день щорічної додаткової оплачуваної відпустки, але не більш як 15 календарних днів. Щорічна основна оплачувана відпустка надається з виплатою додаткової грошової допомоги у розмірі середньомісячної заробітної плати. Державним службовцям, які мають стаж державної служби понад п'ять років, надається додаткова відпустка тривалістю один календарний день. Починаючи з шостого року стажу державної служби ця відпустка збільшується на один календарний день за кожний наступний рік та її тривалість не може перевищувати 15 календарних днів [28].

Також згідно Закону «Про державну службу» державному службовцю можуть надаватися додаткові відпустки у зв'язку з навчанням, творчі відпустки, соціальні відпустки, відпустки без збереження заробітної плати та інші види відпусток [27].

Творча відпустка надається працівникам для закінчення дисертаційних робіт, написання підручників тощо. Умови, тривалість, порядок надання та її оплати визначаються Кабінетом Міністрів України.

Щодо посадових осіб органів місцевого самоврядування, то згідно з Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування», посадовим особам, які мають стаж служби в органах місцевого самоврядування понад 10 років, надається додаткова оплачувана відпустка тривалістю до 15 календарних днів. Порядок і умови надання додаткових оплачуваних відпусток встановлюються Кабінетом Міністрів України [26].

Мотивуючим чинником виступає створення належних умов праці персоналу державної служби, включаючи надання відповідних приміщень, організаційно-технічне, інформаційне та допоміжно-обслуговуюче кадрове забезпечення.

Заходи нематеріального стимулювання та заохочення також спрямовуються на підвищення ефективності державної діяльності. З підвищенням ролі людського фактора з'явилися психологічні методи мотивації. Дослідження показали, що похвала, звеличення, визнання, акцент на позитивних якостях людини, оголошення подяк, присвоєння звань, видача спеціальних відзнак сприяє успішній кар'єрі, ефективній праці і виступає не менше

вагомим фактором мотиваційної політики в порівнянні з матеріальними стимулами.

Отже в статті 53 Закону «Про державну службу» за бездоганну та ефективну державну службу, за особливі заслуги передбачені наступні види морального заохочення державних службовців: 1) оголошення подяки; 2) нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу; 3) дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному цим Законом; 4) представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота); 5) представлення до відзначення державними нагородами [27].

Задля повноти та системності вивчення мотивації працівників органів державної та місцевої влади необхідно сформулювати та реалізувати дієву та ефективну систему мотивації. Система мотивації органів місцевого управління – це структура, яка складається з внутрішніх та зовнішніх мотиваторів, що функціонує з метою підвищення ефективності діяльності [10]. Розглядаючи склад системи мотивації органів місцевої влади, слід виокремити дві основні складові: суб'єкт управління (керівники всіх рівнів органів місцевої влади) та об'єкт управління – система мотивів. Входом до зазначеної системи будуть виступати цілі органу місцевого самоврядування (як своєрідний мотивуючий засіб), а також потреби, інтереси та цінності працівника цього органу. Виходом системи мотивації – підвищення продуктивності праці та покращення результатів діяльності працівників органу місцевої влади (зокрема, скорочення плинності кадрів, підвищення рівня кваліфікації працівника тощо) (рис. 4).



Рис. 4. Мотивації в органах державної та місцевої влади з точки зору системного підходу

Висновки і пропозиції. У межах даного дослідження вивчено ряд теоретичних положень щодо дефініції «мотивація», зокрема з'ясовані наукові напрями та специфіку її розуміння, досліджено визначення поняття "мотивація" в системі державного управління та місцевого самоврядування, запропоновано його власне тлумачення. Вивчено та розкрито особливості праці та мотивації працівників державних та місцевих органів влади, сформульовано їх основні мотиви, серед яких стабільність; гарантована заробітна плата, яка залежить від тривалості перебування на службі; прагнення, потяг до влади; самореалізація; мотив досягнення; суспільна значущість роботи; надійність і додаткові блага тощо. Досліджено мотиваційні аспекти праці державних службовців та посадових осіб органів місцевого

самоврядування в розрізі матеріального та нематеріального стимулювання та застосований системний підхід до вивчення мотивації в системі органів державної та місцевої влади.

Отже, мотивація працівників державного управління та посадових осіб органів місцевого самоврядування є однією з найважливіших їх функцій. Вона вимагає спеціальних вмінь, наполегливості й розуміння людської природи. Адже в основі поведінки кожної людини лежать певні мотиви: внутрішні прагнення, цінності, які зумовлюють спрямованість їхньої активності та її форми. Їх розуміння дає ключ до пояснення поведінки кожної особи і можливостей впливу на неї.

Список використаних джерел

1. Шопенгауэр А. Полн. собр. соч. : в 4-х т. Москва, 1990. Т. 1. 317 с.
2. Бондар В.Д. Теоретичні засади мотивації в контексті підвищення ефективності державного управління *Ефективність державного управління*: зб. наук. праць Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Львів : ЛРІД УНАДУ, 2006. № 11. С. 11–17.
3. Виноградова О.В., Пілігрим К.І. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 12. С. 339-347.
4. Дімітрієва С.Д. Шляхи підвищення мотивації персоналу. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 216. С. 46-49.
5. Замула І.В., Шиманська К.В. Поняття мотивації працівників, її види та зв'язок із системою бухгалтерського обліку. *Міжнародний збірник наукових праць*, 2011. Випуск 2 (20). С. 201 – 211.
6. Мочерний С.В. Економічний словник – довідник. Київ: Феміна, 1995. 368 с.
7. Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 1998. 188 с.
8. Артеменко Л. В. Мотиваційний механізм у державному управлінні: поняття та структура: зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2004. № 1. С. 98–109.
9. Артим І. І. Зміст та методологія поняття «Ефективність державного управління». *Ефективність державного управління*: зб. наук. праць Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2002. № 1-2. С. 21–26.
10. Бондар В. Д. Вдосконалення системи мотивації в органах місцевого самоврядування в Україні. [URL: https://eprints.oa.edu.ua/2386/1/Стаття%20Донецьк%202012.pdf](https://eprints.oa.edu.ua/2386/1/Стаття%20Донецьк%202012.pdf)
11. Глушак Ю. І., Ліпенцев А. В. Основні поняття та теорії мотивації. Соціально-економічна ефективність державного управління: теорія, методологія та практика: матеріали щорічної науково-практичної конференції [Львів, 23 січня 2003 р.] / Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Львів: ЛРІДУ, 2003. Ч. 1. С. 167–170.
12. Максимішин В., Матвіїшин Є. Мотиваційний моніторинг – засіб підвищення ефективності роботи державних службовців. *Ефективність державного управління*: зб. наук. праць Львівського регіонального інституту державного управління Української Академії державного управління при Президентові України. Львів : ЛРІДУ УАДУ, 2004. № 5. С. 449–455.
13. Малиновський В. Функція мотивації управлінської праці. *Вісник УАДУ*, 2003. № 3. С. 165-170.
14. Машков О., Мосов С., Нижник Н. Системний підхід до керівництва організацією: функції мотивації. *Вісник УАДУ*. 1998. № 1. С. 132–137.
15. Мельник А.Ф., Расіна А.Ю., Кривокульська Н.М. Менеджмент державних установ і організацій : навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 320 с.

16. Нечосіна О. Застосування різних типів мотивації в популістському управлінському впливі. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць*. Одеса : ОРІДУ УАДУ, 2002. № 90. С. 159–167.
17. Нинюк М. Шляхи вдосконалення організаційної роботи щодо формування етичної культури державних службовців. *Вісник УАДУ*. Київ: УАДУ, 1999. № 3. С. 238–248.
18. Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування: монографія / за заг. Ред. О.Ю. Оболенського. Хмельницький: Поділля, 1999. 570 с.
19. Державне управління і менеджмент навч. посіб. у табл. і схем. / за заг. ред. Г.С. Одінцової. – Харків: ХарРІ УАДУ, 2002. 492 с.
20. Озірська С. М. Про доцільність та потреби вивчення мотивації професійної поведінки державних службовців. *Вісник УАДУ*. № 3–4. Київ: УАДУ, 1997. С. 34–44.
21. Райт Г. Державне управління пер. з англ. В. Івашка, О. Коваленка, С. Соколик. Київ: Основи, 1994. 191 с.
22. Щегорцова В. М. Проблеми формування та удосконалення системи мотивації праці державних службовців. *Державне будівництво: зб. наук. праць*. – Харків, 2007. № 1. С. 24–35.
23. Дікань Л.В., Синюгіна Н.В. Сучасні підходи до визначення сутності мотивація. *Економіка розвитку*, 2007. № 3(43). С.55–57.
24. Бондар В. Д. Мотивація діяльності органів місцевого самоврядування: поняття та основні теоретичні положення. Державне управління: удосконалення та розвиток. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=435>
25. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. Львів: НУ "Львівська політехніка, "Інтелект – Захід", 2002. 228 с.
26. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 28.12.2007 №107-VI від. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>
27. Про Державну службу: Закон України від 10.12.2015 №889-VIII. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
28. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / В.А. Дерещ (відп. ред.). Київ: фоп Москаленко О.М., 2017. 796 с

References

1. Shopenhauer, A. (1990). *Poln. sobr. soch – Complete collection of compositions* (Vol. 1, p. 317). Moskva [in Russian].
2. Bondar, V.D. (2006). *Teoretychni zasady motyvatsii v konteksti pidvyshchennia efektyvnosti derzhavnoho upravlinnia* [Theoretical principles of motivation in the context of increasing the efficiency of public administration]. *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia: zbirnyk naukovykh prats Lvivskoho rehionalnoho instytutu derzhavnoho upravlinnia Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy – Effectiveness of public administration: Sb. sciences Works of the Lviv Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*. Lviv, 11-17 [in Ukrainian].
3. Vynohradova, O.V., Pilihrim, K.I. (2013). *Sutnist motyvatsii personalu yak osnovy rozvytku pidpriemstva* [Essence of motivation of the personnel as the basis of enterprise development]. *Biznes Inform – Business Inform*, 12, 339-347 [in Ukrainian].
4. Dimitriieva, S.D. (2011). *Shliakhy pidvyshchennia motyvatsii personalu*. [Ways to increase motivation of the staff]. *Kultura narodov Prychernomoria – Culture of the peoples of the Black Sea region*, 216, 46-49 [in Ukrainian].
5. Zamula, I.V., Shymanska, K.V. (2011). *Poniattia motyvatsii pratsivnykiv, yii vydy ta zviazok iz systemoiu bukhhalterskoho obliku* [The concept of the motivation of employees, its types

and the relationship with the accounting system]. *Mizhnarodnyi zbirnyk naukovykh prats – International collection of scientific works*, 2 (20), 201–211 [in Ukrainian].

6. Mochernyi, S.V. (1995). *Ekonomichni slovnyk – dovidnyk [Economic Dictionary – Directory]*. Kyiv: Femina [in Ukrainian].

7. Kolot, A.M. (1998). *Motyvatsiia, stymuliuvannia i otsinka personalu [Motivation, incentives and staff assessment]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

8. Artemenko, L. V. (2004). *Motyvatsiinyi mekhanizm u derzhavnomu upravlinni: poniattia ta struktura [Motivational mechanism in public administration: concept and structure]*. Dnipropetrovsk: DRIDU NADU, 1, 98-109 [in Ukrainian].

9. Artym, I. I. (2002). *Zmist ta metodolohiia poniattia «Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia» [Content and methodology of the concept "Efficiency of public administration"]*. *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia – Effectiveness of public administration*. Lviv: LRIDU NADU, 1-2, 21–26 [in Ukrainian].

10. Bondar, V. D. (2012). *Vdoskonalennia systemy motyvatsii v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini [Improvement of the system of motivation in local self-government bodies in Ukraine]*. Retrieved from <ftp://eprints.oa.edu.ua/2386/1/Стаття%20Донецьк%202012.pdf>

11. Hlushchak, Yu. I., Lipentsev, A. V. (2003). *Osnovni poniattia ta teorii motyvatsii [Basic concepts and theories of motivation]*, *Sotsialno-ekonomichna efektyvnist derzhavnoho upravlinnia: teoriia, metodolohiia ta praktyka: materialy shchorichnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Socio-economic efficiency of public administration: theory, methodology and practice: materials of the annual scientific and practical conference]*. (Lviv, January 23, 2003). Lviv: LRIDU [in Ukrainian].

12. Maksymyshyn, V., Matviishyn, Ye. (2004). *Motyvatsiinyi monitorynh – zasib pidvyshchennia efektyvnosti roboty derzhavnykh sluzhbovtziv [Ovation monitoring is a means to increase the efficiency of civil servants]*. *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia: zb. nauk. prats Lvivskoho rehionalnoho instytutu derzhavnoho upravlinnia Ukrainskoi Akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy – Effectiveness of public administration: Sb. sciences Works of the Lviv Regional Institute of Public Administration of the Ukrainian Academy of Public Administration under the President of Ukraine*. Lviv: LRIDU UADU, 449-455 [in Ukrainian].

13. Malynovskyi, V. (2003). *Funktsiia motyvatsii upravlinskoï pratsi [Function of the motivation of management work]*. *Visnyk UADU – UADU Bulletin*, 3, 165-170 [in Ukrainian].

14. Mashkov, O., Mosov, S., Nyzhnyk N. (1998). *Systemnyi pidkhid do kerivnytstva orhanizatsiiei: funktsii motyvatsii [System approach to management of the organization: functions of motivation]*. *Visnyk UADU – UADU Bulletin*, 1, 132–137 [in Ukrainian].

15. Melnyk, A.F., Rasina, A.Iu., Kryvokulska, N.M. (2006). *Menedzhment derzhavnykh ustanov i orhanizatsii [Management of state institutions and organizations]*. Ternopil: Ekonomichna dumka [in Ukrainian].

16. Nechosina, O. (2002). *Zastosuvannia riznykh typiv motyvatsii v populistyskomu upravlinskomu vplyvi [Application of different types of motivation in populist management influence]*. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia: zb. nauk. Prats – Actual problems of public administration: Sb. sciences works*. Odesa : ORIDU UADU, 90, 159–167 [in Ukrainian].

17. Nyniuk, M. (1999). *Shliakhy vdoskonalennia orhanizatsiinoi roboty shchodo formuvannia etychnoi kultury derzhavnykh sluzhbovtziv [Ways of perfection of organizational work on formation of ethical culture of civil servants]*. *Visnyk UADU – UADU Bulletin*, 3, 238–248 [in Ukrainian].

18. Obolenskyi, O. Iu. (Ed.) (1999). *Derzhavne upravlinnia, derzhavna sluzhba i mistseve samovriaduvannia [Public administration, public service and local government]*. Khmelnytsky: Podillya [in Ukrainian].

19. Odintsova, H. S. (Ed.) (1999). *Derzhavne upravlinnia i menedzhment* [Public administration and management]. Kharkiv: KharRI UADU [in Ukrainian].
20. Ozirska, S. M. (1997). Pro dotsilnist ta potreby vyvchennia motyvatsii profesiinoi povedinky derzhavnykh sluzhbovtziv [On the expediency and needs of studying the motivation of professional behavior of civil servants]. *Visnyk UADU – UADU Bulletin*, 3–4. 34–44.
21. Rait, H. (1994). *Derzhavne upravlinnia* [Governance]. Kyiv: Osnovy [in Ukrainian].
22. Shchegortsova, V. M. (2007). Problemy formuvannia ta udoskonalennia systemy motyvatsii pratsi derzhavnykh sluzhbovtziv [Problems of formation and improvement of the system of motivation of work of civil servants]. *Derzhavne budivnytstvo: zb. nauk. prats – State building: Sb. sciences works*. Kharkiv, 1, 24–35 [in Ukrainian].
23. Dikan, L.V., Syniuhina, N.V. (2007). Suchasni pidkhody do vyznachennia sutnosti motyvatsiia [Suchasni pidkhody do vyznachennia sutnosti motyvatsiia]. *Ekonomika rozvytku – The economy is rozvyatku*, 3(43), 55–57.
24. Bondar, V. D. (2012). Motyvatsiia diialnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia: poniattia ta osnovni teoretychni polozhennia [Motivation of the activities of local self-government bodies: concept and main theoretical positions]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=435>
25. Kuzmin, O. Ie. (2002). *Teoretychni ta prykladni zasady menedzhmentu* [Theoretical and applied principles of management]. Lviv: NU "Lvivska politehnika, "Intelekt – Zakhid" [in Ukrainian].
26. Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [About service in local self-government bodies]. №107-VI (dated 28.12.2007). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>
27. Pro Derzhavnu sluzhbu [About the Civil Service]. №889-VIII (dated 10.12.2015) Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
28. Derets V.A. (Ed.) (2017). *Naukovo-praktychnyi komentar do Zakonu Ukrainy «Pro derzhavnu sluzhbu»* [Scientific and Practical Commentary to the Law of Ukraine "On Civil Service"]. Kyiv: fop Moskalenko O.M. [in Ukrainian].

Самійленко Галина Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та державної служби, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14027, Україна).

Samiilenko Galyna – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Management and Public Service, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka St., 14027 Chernihiv, Ukraine).

E-mail: galinamy@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6844-647X>

ResearcherID: V-9327-2018