

УДК 35.085

**Д. Дзвінчук**, д-р філос. наук, професор

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна

## **ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ОРГАНУ ВЛАДИ ЩОДО МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ**

*У статті розглянуті особливості діяльності керівника органу влади щодо мотивації державного службовця.*

*В статье рассмотрены особенности деятельности руководителя органа власти, что касаются мотивации государственного служащего.*

*The article deals with activity peculiarities of a state administration executive regarding official motivation.*

Становлення демократичної, правової, соціальної держави, розвиток засад громадянського суспільства, інтеграції України не тільки в європейське співтовариство, але й до світової економіки передбачають підготовку кваліфікованих та креативних управлінців, здатних протистояти будь-яким кризам та вирішувати складні соціальні, політичні та економічні завдання.

У Законі України «Про державну службу» [1] визначено, що державна служба – це професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті, щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів. Ці особи є державними службовцями і мають відповідні службові повноваження. Посадовими особами, відповідно до Закону України «Про державну службу», вважаються керівники та заступники керівників державних органів та їх апарату, інші державні службовці, на яких законами або іншими нормативними актами покладено здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій.

Формування авторитету керівника залежить від цілого ряду факторів, серед яких:

- компетентність;
- внутрішня зібраність, точність, пунктуальність;
- висока вимогливість у поєднанні з емпатією;
- демократизм;
- повага до особистості працівника;
- скромність;
- самокритичність;
- здатність швидко встановлювати і підтримувати психологічний контакт з підлеглими, викликати у них симпатію.

Авторитет керівника базується на трьох основних факторах – довірі, повазі і любові. Довіра завойовується професійними якостями – знаннями, добросовісністю, творчим підходом; повага досягається чесністю і високою добросовісністю; любов – передусім турботою про підлеглих та захистом їх інтересів [2].

Опираючись на результати власних досліджень та спостережень [3], ми схилиємось до думки, що на сьогодні найбільш важливими є такі ділові якості, як відповідальність, працьовитість, професіоналізм та компетентність, здатність іти на ризик, схильність до розв'язання нестандартних ситуацій за інтуїцією, уміння враховувати пропозиції своїх підлеглих, ініціативність і творчість, чуйне й уважне ставлення до людей. Поряд з тим ініціативність, творчість і здатність до аналітичної роботи розвинуті незначною мірою. Серед негативних якостей у діяльності керівника в органах державної влади, які ще мають місце, слід зазначити використання посади в корисливих цілях, формалізм, байдуже, неухвалене ставлення до людей, відсутність принципності, невміння формувати позитивний імідж та представляти інтереси організації, управляти кар'єрою співробітників, переконувати колег по роботі тощо.

Важливе значення має спрямованість особистості керівника.

Спрямованість особистості – це інтегративна якість, яка визначає сукупність стійких мотивів, що орієнтують життєдіяльність особистості, та визначається її потребами, потягами, бажаннями, інтересами, схильностями, ідеалами, цінностями, світоглядом, переконаннями та мораллю.

Об'єктивна спрямованість визначається ставленням:

- до інших людей (як членів колективу) і характеризує спрямованість на взаємодію;
- до праці та її результатів, що дає можливість визначити ділову спрямованість на завдання;
- до себе, до своєї особистості, тобто – спрямованість на себе.

Спрямованість на взаємодію визначається потребою особистості у спілкуванні та прагненням підтримувати добрі стосунки з оточуючими. Люди з такою спрямованістю піддаються тиску групи, не беруть на себе керівництво, цікавість до спільної діяльності проявляють не стільки з погляду кінцевого результату, скільки з цікавості до спільного процесу, орієнтуються на соціальне схвалення.

Ділова спрямованість пов'язана з перевагою мотивів досягнення групових цілей. Люди цієї спрямованості беруть керівництво на себе при виборі завдань; намагаються довести свою точку зору, як корисну для виконання завдання; прагнуть співпрацювати з колективом і домагаються найбільшої продуктивності своїх підлеглих. Для цих людей характерним є прагнення щодо засвоєння нових знань, навичок, умінь, самим процесом діяльності, взагалі – пізнанням.

Особистісна спрямованість (на себе) свідчить про перевагу мотивів власного благополуччя, прагнення до особистих переваг, престижу. Такі люди здебільшого зайняті самі собою, своїми почуттями, переживаннями і мало реагують на потреби оточуючих людей, ігнорують співробітників або роботу, яку мають виконувати. В роботі вбачають можливість задовольнити передусім свої домагання незалежно від інтересів інших працівників, колег [3, с. 218-219].

Авторитетний управлінець здатний і до навіювання своїх ідей, думок. Навіювання – схильність людей легко піддаватися чужим впливам, порадам, сприймати і використовувати їх без достатніх на те підстав. Разом з тим, сьогодні професійний стиль управлінської діяльності не може ґрунтуватися тільки на емпіричних навичках керівника, а повинен опиратися на наукові підходи до вирішення соціальних господарських проблем як підприємства, установи в цілому, так і кожної особистості.

У цей час, як показали наукові дослідження сфери управління, якість керівника визначається за певним рівнем якостей:

- високий професійний рівень, працелюбство;
- вимогливість до себе й до інших;
- принциповість;
- чесність;
- уміння згуртувати колектив співробітників;
- особиста привабливість;
- витримка;
- почуття гумору;
- уміння спілкуватися на різних рівнях [5].

Основними критеріями управлінської творчості керівника є професійна самосвідомість; професійні знання і досвід взаємодії з підлеглими; професійне спілкування; професійне мислення; реалізація творчого потенціалу особистості і формування відносин у професійній спільноті.

Вимоги управлінця-керівника мають бути конкретними, зрозумілими й реальними для виконання. На цьому етапі слід формувати навколо себе актив. Нині поняття «актив» часто заміняють словом «команда». Але на практиці це не одне й те саме. Актив –

це група однодумців, які не завжди мають залежність від керівника, проте завжди підтримують його своїми обґрунтованими доводами, а команда, як свідчить національна практика, діє тоді, коли їх подальша доля залежить від керівника, бо коли керівник втрачає над ними владу, то «команда» не завжди його підтримує.

На другій стадії становлення колективу у керівника є підтримка активу, і він спирається на нього. Актив свідомо підтримує дисципліну в колективі та на цій стадії вимоги керівника доповнює своїми вимогами. Третьою стадією розвитку колективу є те, що вимоги до колективу висуває сам колектив, оскільки всі члени колективу є активом і діють свідомо, підтримуючи мету, яку ставить перед колективом керівник.

Керівник не самоусувається від управління, тому що він несе відповідальність за доручену колективу справу. Він корегує діяльність колективу, заохочує їх до активної, творчої діяльності. Свої слова підкріплює справою. В єдності слова і діла керівника будь-якого рангу – запорука ефективної виховної діяльності і становлення його авторитету.

Таким чином, чинник досвіду і професійних умінь керівника забезпечує розвиток управлінської творчості керівника і включає такі показники: досвід та стаж роботи, управлінські навички, вміння приймати рішення і реалізовувати їх, вміння організовувати міжособистісну взаємодію, комунікативні уміння, вміння здійснювати психологічний вплив.

Важливу роль відіграє стиль керівництва, який відзначається діловитістю, довір'ям до виконавців, заохоченням їх до творчої діяльності та контролем за виконанням прийнятих рішень.

У своїй організаційній діяльності керівник-управлінець приділяє належну увагу добору та вихованню керівних кадрів нижчого рангу. Чітка робота підлеглих, трудові досягнення залежать від особистості керівника, його компетентності, умінь аналізувати.

Керівник має дбати про матеріальні та духовні потреби підлеглих. Матеріальні потреби закладені в людині, тому задоволення їх має відбуватися залежно від трудового внеску працівника. Духовні ж потреби вимагають особливої уваги. Це метод стимулювання, у якому буде менше або більше зрушень. Стимул – це засіб, який збуджує людину до активної діяльності, своєрідний поштовх, що викликає цю діяльність.

Об'єктивною основою стимулу є потреби особистості. Цей метод стимулювання можна представити так: потреби – стимул – мотив – рішення – діяльність.

Система матеріального й морального стимулювання визначає рівень соціально-економічних умов, методів спрямованого впливу на поведінку людини, дозволяє вирішувати багато питань формування її розвитку та соціальної активності.

Мотивація державних службовців є одним із специфічних механізмів роботи з кадрами, оскільки державна служба передбачає спеціальні умови праці. Постійна плінність, старіння кадрів державної служби, небажання молодих фахівців працювати на державній службі – це все є ознаками неправильно організованої системи мотивації державних службовців. Від молодих, амбітних, а також професійних державних службовців, їх зацікавленості в державній службі залежить якісна робота цього соціального інституту.

Слід зазначити, що формування мотиваційного механізму спрямоване на:

- збереження зайнятості персоналу;
- справедливий розподіл доходів і ефекту зростання преміальної частини оплати праці;
- створення умов для професійного та кар'єрного зростання працівника;
- забезпечення сприятливих умов праці і збереження здоров'я співробітників;
- створення атмосфери взаємної довіри та зворотного зв'язку [4, с. 284].

Виділяють декілька груп мотивів праці, які в сукупності створюють єдину систему. Це мотиви змістовності праці, її корисності, статусні мотиви, пов'язані з визнанням трудової діяльності, мотиви одержання матеріальних цінностей, а також мотиви, зорієнтовані на певну інтенсивність роботи [4, с. 283].

Враховуючи наведене, слід зауважити, що мотиви людини, яка працює на державній службі, можуть бути різними, однак основним шляхом підвищення ефективності

роботи державних службовців та в цілому державної служби є визначення основних мотивів та розробка ефективних методів стимулювання. Це може бути, наприклад, забезпечення житлом, виплата премій залежно від результатів роботи фахівця тощо.

Відповідно до чинного законодавства України основними мотиваційними факторами на державній службі є матеріальне заохочення, соціально-побутове забезпечення та пільги (до речі, пільги мають лише вищі посадовці, зокрема, народні депутати України, міністри).

Згідно із Законом України «Про державну службу» матеріальним забезпеченням державного службовця в Україні (що є певною мірою його мотивацією) є оплата праці (заробітна плата державних службовців складається з посадових окладів, премій, доплати за ранги, надбавки за вислугу років на державній службі та інших надбавок), заохочення за сумлінну працю (за сумлінну безперервну працю в державних органах, зразкове виконання трудових обов'язків державним службовцям видається грошова винагорода в розмірі та порядку, що встановлюються Кабінетом Міністрів України) [1].

Крім того, соціально-побутове забезпечення державного службовця може слугувати мотиваційним фактором. Так, Законом України «Про державну службу» визначено такі види цього забезпечення: щорічні та додаткові відпустки, отримання безвідсоткових кредитів на житло, першочергове встановлення телефонів, пенсійне забезпечення [1].

Роль людини в продуктивній праці можна подати у вигляді формули: продуктивність + задоволення. Для керівника-управлінця ця формула набуває особливого змісту, тому що задоволення своєю діяльністю є прямим джерелом продуктивної праці. Те ж саме можна сказати й про підлеглих, які пліч-о-пліч працюють з керівником і піклуються про найкращі результати праці, бо такі працівники дбають і про самоповагу до себе, що залежить від їхньої успішної роботи. Самоповага кожного розглядається як задоволення і є джерелом діяльності й активності. Основа самоповаги – повага з боку оточення і керівництва. Діяльність людини завжди страждає, якщо її самоповагу «підставлено під удар», зумовлено психічними реакціями людини як намагання принизити його самоповагу. Одна з таких реакцій – емоційне блокування спрямованості, свідомості, тобто свого роду «відключення» працівника від його інтелектуальних можливостей, яке є наслідком спрацювання захисного механізму. Наприклад, якщо добросовісного працівника критикував на зборах керівник, з думкою якого він зовсім не згоден, а інші оцінки якихось здібностей дисонують з самооцінкою як основою почуття особистої гідності, то такий працівник намагається подолати цей розрив «Я концепції» і тому повністю захоплений своїми переживаннями та мимовільно починає зневажати свою роботу. Тоді його поведінка стає суперечливою. У таких стресових ситуаціях працівник починає думати про здійснення помсти умовному кривднику і не думає про виконання своїх службових обов'язків. У такому стані людина й сама може нанести шкоду своїй самоповазі, якщо не співвідносить рівень своїх домагань з реальними можливостями. І невиконання своїх зобов'язань при серйозному ставленні до них часто є причиною нервових розладів.

Керівник-управлінець має пам'ятати, що зниження продуктивності праці є пропорційним величині шкоди, нанесеної самоповазі людини. Ось чому зневага керівником оцінки трудових зусиль вражає ядро особистості.

У будь-якому колективі існує і неформальна структура, чого керівник-управлінець не може ігнорувати. Тому головним в управлінській діяльності є те, щоб офіційна організація як максимум збігалася з лінією підпорядкування ієрархії неформальної, оскільки інакше може виникнути дві ієрархії, що неминуче спровокують конфлікт. Як результат цього, з'явиться внутрішній психологічний конфлікт в умовах роботи, а це вплине на ефективність результатів праці [5].

Усе це відбувається тому, що посада, будучи сукупністю прав і обов'язків, спроектованих для планування діяльності підлеглих, організації офіційного контролю їх виконання, дає керівнику-управлінцю лише офіційну владу над підлеглими.

Проте посада керівника не дає йому виняткового права стати визнаним лідером, викликати ентузіазм підлеглих чи стимулювати їх до творчості. Адже, якщо керівника-управлінця призначають офіційно «зверху», то лідери висуваються через особливі процеси взаємодії між людьми в групах або робочих колективах.

У той же час у повсякденній роботі керівнику свідомо чи несвідомо доводиться суміщати поняття, пов'язані з роллю лідерства, тобто особистістю, яка володіє сильним впливом на людей унаслідок своїх індивідуальних особливостей, специфіки своєї ролі при вирішенні колективних завдань та інших чинників.

За цих умов корисними можуть бути такі поради:

- 1) будь-яка, навіть м'яка критика людини в цілому сприймається у багнети, оскільки справляє враження недобррозичливого ставлення до неї;
- 2) негативна оцінка і жорстка критика окремої дії, вчинку не сприймається хворобливо, оскільки не зачіпає самоповаги людини;
- 3) для того, щоб критика сприяла зміні поведінки людини у бажаному напрямку, краще критикувати частковості на фоні загальної доброзичливості;
- 4) словесного роз'яснення нової позиції, доказовості її доцільності часто недостатньо, щоб змінити позицію людини;
- 5) необхідно змусити людину діяти відповідно до нової позиції;
- 6) для ефективної переорієнтації не бажано різко протиставляти нову позицію старій, оскільки спрацьовує ефект контрасту: люди змінюють своє ставлення у напрямку, протилежному до бажаного;
- 7) впливи необхідно реалізовувати у формі послідовних кроків з перервами;
- 8) перерви мають сприяти тому, щоб людина відчула нову позицію як свою власну;
- 9) часткові зміни сприймаються легше, ніж кардинальні, оскільки вони навіть не усвідомлюються (ефект асиміляції);
- 10) бажаний вплив можуть реалізувати ті люди, до яких виникло позитивне ставлення і навпаки [3, с. 213].

Загалом, від соціально-психологічних якостей керівника, рівня його політичної культури та психологічної компетентності значною мірою залежить функціонування мотиваційного механізму в системі державної служби. Для використання накопиченого досвіду мотивації праці потрібне осмислення коренів застосування тієї чи іншої системи мотивації, що виростають з історичних, морально-етичних, психологічних принципів певного етносу або нації та готовності економічних суб'єктів сприймати нові форми мотивації. Крім того, мотивація може дати належний ефект лише в різноманітності її форм і виявів, а матеріальне стимулювання є однією з багатьох її форм.

### Список використаних джерел

1. Про державну службу [Електронний ресурс]: Закон України. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.
2. Губа О. П. Удосконалення діяльності керівника в органах державної влади: теоретико-методологічний аналіз: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 «Державна служба» / О. П. Губа. – Дніпропетровськ, 2004. – 20 с.
3. Дзвінчук Д. І. Психологічні основи ефективного управління: навч. посіб. / Д. І. Дзвінчук – К.: ЗАТ НІЧЛАВА, 2000. – 280 с.
4. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
5. Яценко А. А. Психолого-педагогічні основи державного управління та місцевого самоврядування [Електронний ресурс] / А. А. Яценко, В. М. Тимофієнко. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Apdup/2009\\_1/1\\_62-74.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Apdup/2009_1/1_62-74.pdf).