

# ДОСЛІДЖЕННЯ. РОЗРОБКИ. ПРОЕКТИ

---

УДК 352:316.464

**I. М. Грищенко,**

*доктор наук з державного управління, Національна академія державного управління при Президентові України*

## **ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ**

У статті проведено аналіз особистісних потреб, які формують поведінку лідера та впливають на його діяльність. Доведено, що для належної роботи системи місцевого самоврядування громадянам доцільно аналізувати поведінку потенційних кандидатів для роботи в системі місцевого самоврядування, звертаючи особливу увагу на орієнтацію цих людей на три основних потреби: на досягнення, ставлення до влади та потребу бути з людьми. Розкрито сутність особистісних потреб та експериментально доведено, що осіб з чітко вираженою потребою в досягненнях доцільно залучати для роботи в систему місцевого самоврядування, оскільки вони прекрасно виконують завдання, які передбачають можливість відчувати персональну відповідальність за результат і можливість зворотного зв'язку. Особи з чітко вираженою потребою у владі та високим рівнем внутрішнього гальмування і рівнем афіліації, який є меншим за рівень потреби у владі, є особами з синдромом мотиву лідерства і саме вони можуть створити оптимальне лідерське середовище для задоволення потреб громадян відповідної території. Особи із сильним мотивом афіліації та менш сильними мотивами влади і досягнення можуть займати посади в радах різних рівнів, оскільки вони більш за все орієнтовані на турботу про добробут громадян.

*Ключові слова:* місьцеве самоврядування, лідерство, потреби, афіліація, влада.

**I. M. Gryshchenko,**

*Doctor of Science in Public Administration, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*

## **LEADERSHIP IN THE SYSTEM OF LOCAL GOVERNMENT IN UKRAINE**

The article analyzed of personal needs that shape the behavior of the leader and affect its activity proved that for the proper functioning of local government

© Грищенко І. М., 2017

to citizens advisable to analyze the behavior of potential candidates to work in the local government system, paying special attention to the orientation of the people into three basic needs: to achieve, related to power and the need to be with people.

The established the important theoretical moment of connection between the need in achievement and the need in affiliation and more success in the performance of tasks because you need to know not only the motivation of the leader in the situation but also persuasive incentives for which he works.

The article proved that people with a clear need to achieve expedient to attract to work in local government, as they perfectly perform tasks that provide the opportunity to feel personally responsible for the outcome and the possibility of feedback. Persons with a clear need for power and high levels of internal inhibition and the level of affiliation, which is below the level of needs in power are people with leadership motive syndrome and they can create the optimal environment of the leader to meet the needs of the citizens of the territory. Individuals with a strong motive of affiliation and less strong motive power and achievements can hold positions on the boards of various levels, as they are more likely focused on caring for the welfare of citizens.

*Key words:* local government, leadership, needs, affiliation, power.

***И. Н. Грищенко,***

*доктор наук государственного управления, Национальная академия государственного управления при Президенте Украины*

## **ФОРМИРОВАНИЕ ЛИДЕРСТВА В СИСТЕМЕ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ УКРАИНЫ**

В статье осуществлен анализ личностных потребностей, которые формируют поведение лидера и влияют на его деятельность. Доказано, что для надлежащей работы системы местного самоуправления гражданам целесообразно анализировать поведение потенциальных кандидатов для работы в системе местного самоуправления, обращая особое внимание на ориентацию этих людей на три основные потребности: на достижение, отношение к власти и потребность быть с людьми. Раскрыта сущность личностных потребностей и экспериментально доказано, что людей с четко выраженной потребностью в достижениях целесообразно привлекать для работы в системе местного самоуправления, поскольку они прекрасно выполняют задачи, которые предусматривают возможность почувствовать персональную ответственность за результат и возможность обратной связи. Лица с четко выраженной потребностью во власти и высоким уровнем внутреннего торможения и уровнем аффилиации, который меньше уровня потребности во власти, являются лицами с синдромом мотива лидерства и именно они могут создать оптимальную

лидерську среду для удовлетворения потребностей граждан соответствующей территории. Лица с сильным мотивом аффилиации и менее сильными мотивами власти и достижения могут занимать должности в советах разных уровней, поскольку они более всего ориентированы на заботу о благосостоянии граждан.

*Ключевые слова:* местное самоуправление, лидерство, потребности, аффилиация, власть.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями.** Буремні події останніх років, пов'язані з відстоюванням територіальної цілісності України, економічна, політична, соціальна кризи та інші дестабілізуючі фактори відкрили унікальний шанс для народу України побудувати державу на якісно нових засадах.

Розпочаті процеси децентралізації, спрямовані на фінансову, ресурсну, організаційну самостійність територіальних громад, вимагають насамперед готовності територіальних громад нести відповідальність за самостійне вирішення питань місцевого значення, свого добробуту та належного життєзабезпечення. А це можливо лише за умови обрання на ключові посади місцевого самоврядування лідерів, які здатні сформувати лідерське середовище, спрямоване на організацію якісно нової діяльності системи місцевого самоврядування.

Тривають наукові дослідження, зокрема, ця стаття безпосередньо пов'язана із науковими дослідженнями кафедри регіонального управління, місцевого самоврядування та управління містом Національної академії державного управління при Президентові України, які здійснювались у межах комплексного наукового проекту "Механізми державного управління функціональною спроможністю кадрового потенціалу органів державної влади й органів місцевого самоврядування у сфері організації надання якісних публічних послуг: теоретичне та методологічне їх забезпечення".

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить, що серед зарубіжних дослідників проблемою лідерства займалися: Р.Ділтс, А.Менегетті, Г.Мінсберг, Р.Стогділл та ін. Досліджували особистісні потреби, які впливають на діяльність лідера, Р.Бейлз, Дж.Верофф, Д.Вінтер, Д.Корнеліус, Д.Макклелланд, Б.Равен, К.Ойстер, Е.Холландер, Дж.Френч, Д.Фароу та ін.

Серед вітчизняних науковців лідерство досліджували В. Михайличенко, О. Романовський, А. Рудська, І. Сурай, Л. Пашко та ін.

**Виокремлення невіршених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується стаття.** Незважаючи на той факт, що лідерство неодноразово було предметом дослідження в наукових працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, системних наукових досліджень щодо особистісних потреб, які формують лідерство в системі місцевого самоврядування, ще не проводилось.

**Формування цілей статті (постановка завдань).** Метою статті є з'ясування впливу потреб в афіліації, потреб у владі та досягненнях на формування лідерства в системі місцевого самоврядування.

Виходячи з мети у статті вирішувалися такі завдання:

– з'ясувати сутнісні характеристики потреби у владі, потреби в досягненнях та потреби в афіліації для формування лідерської поведінки;

– експериментально довести значення потреб, які формують лідерство для діяльності осіб, працюючих у системі місцевого самоврядування;

– запропонувати шляхи вдосконалення діяльності системи місцевого самоврядування на основі залучення до роботи осіб, внутрішньо скерованих на задоволення потреб у досягненнях, владі та афіліації.

**Виклад основного матеріалу.** Майже сторіччя науковці всього світу виявляють незмінний інтерес до створення теорій і моделей, які дали б змогу спрогнозувати вибір або тенденцію поведінки. В останні роки всі вони зійшлися на думці, що сила мотивації є однією з детермінант вибору поведінки, у тому числі й лідерської.

Загальновідомо, що існує безліч особистісних потреб, які впливають на діяльність лідера, але головними потребами, які мотивують поведінку, є: потреба в досягненні, потреба в афіліації, потреба у владі [1, с. 156].

Мотивам властиві певні цілі. Особи з вираженою потребою в афіліації намагаються бути серед людей. Особи з вираженою потребою у владі хочуть справляти вплив і цей вплив змінювати залежно від свого віку і досвіду. Люди з вираженою потребою в

досягнення хочуть виконувати свою роботу краще. Але існує немало інших факторів, які, поєднуючись із цими цілями, визначають дію особи.

Для цілей статті важливо дослідити, як потреби можуть мотивувати і формувати поведінку лідера, адже для місцевого самоврядування України властива виборність посад, тому на підставі поведінки особи, яка претендує на зайняття тієї чи іншої посади в системі місцевого самоврядування, можливо спрогнозувати її дії.

Наразі в нашому суспільстві починають цінуватися зусилля, яких докладає особа для виконання того чи іншого непересічного завдання, такі люди вдосконалюють свої дії для задоволення своїх потреб у владі, досягненнях та афіліації і разом з цим приносять користь суспільству. Адже загальновідомо, що надання особі права вибору дає їй відчуття контролю над ситуацією, що вдосконалює її дії.

Перше, на що потрібно звертати увагу виборцям та мешканцям під час обрання голів територіальних громад, депутатів та представників органів самоорганізації населення, – досягнення, які може представити, а не озвучити кандидат.

Багаторічні вправи з ораторського мистецтва під час передвиборчих перегонів щодо обіцянок покращення життя громадян спрацьовують все рідше. Люди хочуть бачити серед своїх представників осіб, здатних досягнути результату, тобто людей, мотивованих на досягнення.

Сучасні науковці доводять, що мотив досягнення, або потребу в досягненнях більш правильно називати мотивом ефективності, оскільки він відображає періодично повторювану турботу про те, щоб зробити щось краще. Він передбачає певний стандарт порівняння, внутрішній чи зовнішній, і, можливо, краще всього сприймається в термінах ефективності. Робити краще, або вдосконалювати своє вміння, означає отримання тих самих результатів ціною докладання менших зусиль, отримання більш високих результатів за рахунок тих самих дій або – найкращий результат – отримання більш високих результатів ціною прикладання менших зусиль. Таким чином, особи з вираженою потребою в досягненнях віддають перевагу ситуаціям, в яких є можливість для самовдосконалення. Їх не приваблюють ситуації, в яких відсутня можливість

для самовдосконалення, у таких випадках вони працюють гірше. Щоб зрозуміти для себе, чи краще вони працюють, люди з вираженою потребою в досягненнях обирають ситуації, які передбачають можливість відчутти персональну відповідальність за результат і можливість зворотного зв'язку, для того, щоб отримати інформацію, наскільки ефективно вони працюють [2, с. 650].

Тобто особи з вираженою потребою в досягненнях – це саме ті люди, які можуть ефективно проявити себе в системі місцевого самоврядування, адже вона надає можливість відчутти персональну відповідальність за результат і можливість зворотного зв'язку з виборцями.

Друге, на що повинні звернути увагу виборці, – бажання потенційного кандидата володарювати. Люди з високою потребою у владі асоціюються з багатьма змагальними і надміру наполегливими діями, а також із зацікавленістю в досягненнях і в збереженні репутації та престижу. Потреба у владі має яскраво виражену ставеву належність. Так, у чоловіків висока потреба у владі виявляється в неприкритій агресивності і змагальності, а також у накопиченні ресурсів, які використовуються для впливу на інших людей. Потреба у владі залежить від рівня зрілості особистості.

Ця потреба проявляється двояко залежно від ступеня внутрішнього гальмування особистості. У осіб з чітко вираженою потребою у владі та низьким рівнем внутрішнього гальмування простежується тенденція до зверхності над іншими людьми. Вони обдурюють, хитрують, уникають відповідальності, поводять себе неадекватно та, як правило, соціально безвідповідальні. Але в осіб з чітко вираженою потребою у владі та високим рівнем внутрішнього гальмування кардинально інша поведінка. Вони намагаються проявляти свою владу від імені інших людей, рідше потурають власним бажанням, займають високі посади та вірять у самовіддану працю і самопожертву. Особи з подібним мотиваційним профілем, тобто з чітко вираженою потребою у владі та високим рівнем внутрішнього гальмування і рівнем афіліації, який є меншим за рівень потреби у владі, називають особами з синдромом мотиву лідерства. Однак потрібно пам'ятати, що особи з синдромом мотиву лідерства, опинившись в ситуації невизначеності та стресу, можуть бути агресивними.

Це саме підтверджують і дослідження, проведені Р.Бейлзом у сфері визначення кращого лідера, засновані на використанні детермінант: потреби в досягненнях, потреби у владі; потреби в афіліації і показнику стриманості довели, що лише три змінні самостійно роблять значний внесок у показник результативності діяльності лідера – це потреба у владі; потреба в досягненнях і позитивність поведінкового показника [3, с. 54].

Третє, на що потрібно звертати увагу громадянам під час обрання голів територіальних громад, депутатів та представників органів самоорганізації населення, – відкритість до людей, потребу бути з людьми. Люди, які претендують на посади в системі місцевого самоврядування, повинні мати потребу в афіліації.

Афіліація (*від англ. affiliation* – членство, приєднання, зв'язок) – несвідома потреба або бажання бути серед людей. Найбільш вживані визначення розкривають поняття афіліації як:

– потреба (мотивація) в спілкуванні, в емоційних контактах, дружбі та любові;

– намагання бути в групі з іншими людьми, потреба людини у створенні з іншими людьми емоційно значимих, теплих стосунків, потреба в дружбі та любові;

– потреба в емоційному зближенні з оточуючими людьми, встановленні міцних дружніх відносин [4, с. 102].

Уперше термін “афіліація” було введено в обіг відомим американським психологом Г.Мюрреєм, який вважав його основною потребою людини.

Блокування афіліації викликає почуття самотності та відчуженості. Потреба в афіліації зростає в людини, яка потрапляє у стресову ситуацію, що супроводжується невпевненістю в собі, тривогою, почуттям безпорадності та самотності. Людина шукає інших людей, серед яких вона може перевірити або запитати і порадитися, чи правильний спосіб розв'язання своєї проблеми вона обрала? Відомо, що близькість інших людей веде до зниження тривоги.

Д.Макклелланд у своїх дослідженнях доводить, що особи з вираженою потребою в афіліації, особливо чоловіки, думають, що у процесі розв'язання людських проблем добра воля важливіша

розсудливості [2, с. 650]. До особливостей осіб з вираженою потребою в афіліації слід віднести такі:

- вони можуть примиритися з протилежною думкою незнайомої людини лише в тому випадку, якщо ця людина їм подобається;
- вони мають високі показники потреби в соціальному схваленні своїх дій;
- мають значно більше близьких друзів ніж інші;
- мають потребу порівнювати себе з іншими і таким чином позбавлятися невпевненості;
- мають необхідність отримувати позитивну стимуляцію завдяки цікавому живому спілкуванню;
- у цілому особи з вираженою потребою в афіліації більше орієнтовані на співробітництво й компроміси;
- вони всіляко уникають конфліктів, не висловлюють критики щодо інших;
- уникають конкуренції;
- уникають будь-яких змагальних ігор;
- побоюються негативного зворотного зв'язку з боку інших людей;
- мають страх відторгнення з групи;
- у них посилення зовнішніх афіліативних збудників підвищує успішність сумісної діяльності осіб з низьким рівнем потреби в афіліації більшою мірою, ніж успішність сумісної діяльності осіб з вираженою потребою в афіліації.

Доведено, що особи з вираженим афіліативним мотивом краще справляються з виконанням завдань.

Американська дослідниця Дж.Френч встановила важливий теоретичний момент зв'язку між потребою в досягненнях і потребою в афіліації та більшою успішністю у виконанні завдань, адже необхідно знати не лише мотивацію лідера в ситуації, але й спонукальні стимули, заради яких він працює.

Це яскраво доводить проведений нами в Броварському районі Київської області експеримент, який спрямований на виявлення закономірності впливу особистісних потреб голів сільських/селищних рад до кількості разів обрання їх на цю посаду (див. таблицю).



**Співвідношення впливу особистісних потреб голів  
сільських/селищних рад до кількості разів обрання  
їх на цю посаду**

№ з/п	Назва населеного пункту (сільської ради) в Броварському р-ні	Особистісні потреби селищних голів у:			Кількість разів обрання на посаду голови сільської / селищної ради
		афіліації	владі	досягненнях	
1	Богданівська с/р	-	+	+ -	4
2	Бобрицька с/р	+ -	+	-	1
3	Великодимерська с/р	+ -	+	+	5
4	Гоголівська с/р	+	+	+ -	3
5	Жердівська с/р	+	+	-	1
6	Зазимська с/р	+	+	+	5
7	Калинівська с/р	+	+	+	4
8	Калитянська об'єднана територіальна громада	+ -	+	-	1
9	Княжицька с/р	+ -	+	+	4
10	Кулажинська с/р	-	+	+ -	2
11	Красилівська с/р	+ -	+	+	3
12	Літочківська с/р	+ -	+	+	2
13	Літківська с/р	+ -	+	+	1
14	Плосківська с/р	+	+ -	-	1
15	Погребська с/р	+	+	-	1
16	Пухівська с/р	+	+	+ -	3
17	Русанівська с/р	+ -	+	+	3
18	Руднянська с/р	+	+	-	2
19	Рожівська с/р	+ -	+	-	1
20	Рожнянська с/р	+	+	+	3
21	Світільнянська с/р	+ -	+	+ -	2
22	Тарасівська с/р	+	+	+ -	2
23	Требухівська с/р	+ -	+	+	4
24	Шевченківська с/р	-	+	+ -	2

Умовні позначення (+) – виражена потреба; (+-) – потреба виражена, але не домінуюча; (-) – не виражена потреба.

Проведений експеримент здійснений на підставі особистих знайомств із головами територіальних громад та спілкування з мешканцями цих населених пунктів і ознайомлення з виконанням програм соціально-економічного розвитку цих громад за попередні роки виявили наступну тенденцію, яка відображена в таблиці: у відсотковому вимірі відсутня потреба в афіліації у 13% очільників територіальних громад, які, до речі, по кілька разів обиралися на цю посаду, тобто для мешканців населеного пункту не важливо, що голова територіальної громади не потребує постійного контакту з ними; у 45% лідерів територіальних громад потреба в афіліації виражена, але не домінуюча, і якщо ця потреба пов'язана з домінуючою потребою в досягненнях, то саме такі особистості найбільше разів стають повторно обраними головами територіальних громад; у 42% голів територіальних громад простежується домінуюча потреба в афіліації, однак в переважній більшості це особи, які більше говорять, ніж працюють для громади, тому на своїх посадах вони перебувають 1 чи 2 терміни, і лише 12% сільських голів, у яких домінуюча потреба в афіліації і чітко виражені потреби в досягненнях і владі, обираються на посади очільників територіальних громад від 3 до 5 термінів. І напередодні місцевих виборів та нового адміністративно-територіального поділу України саме їх висувають громади до обрання на посади голів об'єднаних громад.

Таким чином, голови територіальних громад, які є ефективними господарями, тобто їх діяльність скерована на постійні досягнення результату в покращенні життя громади, обираються на цю посаду повторно і з часом вдосконалюють свої вміння спілкуватися і залучати громадськість до управління, а також їх потреба у владі з часом стає все більш соціально орієнтованою.

Інший проведений нами експеримент довів, що депутати з вираженою потребою в афіліації працювали з виборцями частіше і були присутні на всіх засіданнях комісії в разі, коли голова постійної комісії, членами якої вони є, мав з ними дружельобні та доброзичливі стосунки. У тих голів постійних депутатських комісій, які не виявляли дружніх, теплих стосунків до членів своїх комісій, постійно відбуваються зриви засідань комісії, оскільки члени комісії не приходять на засідання, хоча і мають високу потребу в афіліації, тобто спілкуються з виборцями та відвідують сесійні засідання. При цьому де-

путати зі слабо вираженою потребою в афіліації, які не бувають на виборчому окрузі, незалежно від ставлення голови постійної депутатської комісії, справлялися з депутатськими завданнями краще. Це лише підтверджує той факт, що депутати з вираженими мотивами, відмінними від афіліативного, наприклад із вираженою потребою в досягненнях або у владі, працюють краще за інших умов роботи.

Оскільки особи з вираженою потребою в афіліації швидше освоюють соціальні відносини, більше відкриті людям, ніж іншим об'єктам, а тому більш схильні до спілкування, можна припустити, що вони намагаються підтримувати багато контактів з різними людьми. Для осіб з чітко вираженою потребою в афіліації дуже важливе спілкування з іншими людьми і зворотний зв'язок. Проте прихильність та позитивне ставлення до людей значною мірою залежить і від інших факторів, зокрема таких, як очікування успіху від своєї спроби налагодити контакт з іншими людьми.

Це підтверджує наведений вище експеримент з депутатами, коли тимчасове структурування роботи над завданням більшою мірою підвищує успішність його виконання особами з низьким, а не високим рівнем потреби в афіліації.

Підсумовуючи вищенаведене та враховуючи дослідження зарубіжних учених, можемо констатувати, що серед найвищих управлінців, осіб з вираженою потребою в афіліації дуже мало, оскільки вони приділяють багато часу спілкуванню з підлеглими і намагаються підтримувати гарні відносини, але це не завжди можливо, оскільки інколи доводиться приймати жорсткі, непопулярні рішення. Єдиним винятком, де можуть себе проявити особи з вираженою потребою в афіліації, є посади керівників кадрових служб, які повинні мати чітко виражену потребу в афіліації, адже зобов'язані вирішувати конфліктні ситуації, знати все про кожного співробітника, мати дружні стосунки з усіма.

Афіліація має різновиди, так Д.Макклелланд описав особливий мотиваційний синдром, який виявляється у високій потребі в афіліації, високій потребі у владі і низькому рівні стриманості. Він назвав цей мотиваційний патерн “персональним анклавом” та довів, що особи з “персональним анклавом” заряджаються від авторитетних фігур, черпають упевненість із тісних особистих контактів і чітко реагують на зовнішні загрози.

Для осіб, які мають високу потребу в афіліації, притаманна тривога з приводу успішності своєї діяльності. Аналізуючи мотиваційні детермінанти ризику для таких людей, зауважуємо, що для них уникнення невдачі є дзеркальним відображенням потреби в досягненнях.

Як відомо, три найбільш вивчених індивідуальних мотиви, а саме потреба в досягненнях, потреба в афіліації та потреба у владі є двигуном поведінки особи, яка породжує лідерство. Це ж саме, за дослідженнями Д.Макклелланда, правдиво і для суспільства та окремих груп людей, у яких активно проявляються ці мотиви. Чим більше у суспільстві людей із чітко вираженими мотивами в досягненнях, тим швидше відбувається розвиток, упроваджуються новації та покращується суспільне життя. Проектуючи ці дослідження на систему місцевого самоврядування України, можемо констатувати, що на підставі колективної потреби мешканців територіальних громад у досягненнях прогнозовано підвищується їх якість життя.

Доведено, що високі інвестиції в освіту дійсно прискорюють економічне зростання, оскільки збільшується кількість освічених людей, орієнтованих на досягнення і мотивованих на покращення свого життя. Але слід наголосити, що не просто тотальна вища освіта більшої частини населення є запорукою покращення життя, а лише в комплексі із високою колективною потребою в досягненнях, тобто ще повинно бути і бажання ці знання використовувати. Ці дослідження можуть бути використані органами місцевого самоврядування для направлення здібних дітей на навчання за рахунок коштів громади для задоволення колективної потреби в досягненнях в тій чи іншій сфері життєдіяльності громади, оскільки особи, які направляються на навчання, здобувають відповідні знання, а їх потреба в досягненнях, афіліації та владі може бути реалізована за згоди громади через обрання їх на відповідні посади та доручення до виконання певних суспільно значущих завдань. Але висока колективна потреба в досягненнях і високий рівень освіченості населення має і зворотний бік – це може призвести до політичної нестабільності, перерозподілу сфер впливу і насильства.

Світові дослідження доводять, що у народів з високим рівнем колективної потреби в афіліації діти більш слухняні, у сім'ях

відмічається значно нижчий рівень насильства, дорослі люди систематично допомагають один одному. Тобто таке суспільство демонструє більше уваги до людей або поваги до того, що прийнято називати громадянськими правами. Ці дані щодо колективних потреб чудово корелюються в теоретичному плані з відомими кореляційними потребами у владі, в досягненнях та в афіліації на індивідуальному рівні. Як і там, сильний мотив влади може бути стриманий сильним мотивом афіліації, що породжує турботу про добробут громадян, що може забезпечити гарантування прав громадян на певній території. Якщо ж мотив афіліації виявляється слабшим за мотив влади, посадові особи органів місцевого самоврядування можуть нав'язувати свої рішення населенню без урахування їх думки.

Афіліація тісно пов'язана із соціальною підтримкою – це почуття, що тебе підтримують інші. Соціальна підтримка включає чотири елементи: емоційну підтримку (впевненість у тому, що хтось про вас турбується, піклується і любить); інформаційну підтримку (інформація про те, як сприймати різні події та явища); оціночну підтримку (соціальне порівняння і відповідь на запитання, чи правильно ви ставитеся до того чи іншого явища); інструментальну підтримку (отримання конкретної дієвої допомоги). Саме соціальна підтримка як прояв афіліації є надважливою в нинішніх умовах реформування місцевого самоврядування України.

Таким чином, проведений у статті аналіз потреб у досягненні, у владі та афіліації, які формують поведінку лідера, дає змогу констатувати, що для належної роботи системи місцевого самоврядування громадянам доцільно аналізувати поведінку потенційних кандидатів для роботи в системі місцевого самоврядування, звертаючи особливу увагу на орієнтацію цих людей на досягнення, ставлення до влади та потребу бути з людьми.

У статті на основі експериментів та досліджень з'ясовано, що потенційними лідерами, які зможуть сформувати лідерське середовище в системі місцевого самоврядування, орієнтоване на згуртування людей навколо досягнення суспільно значимих результатів, можуть бути особи, які володіють внутрішніми потребами досягати результату, мати владу, засновану на відповідальності, та потребу в афіліації.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отримані результати дослідження є базовими для виявлення потенційних лідерів системи місцевого самоврядування України. Крім цього, проведені автором експерименти дають змогу на етапі відбору потенційних кандидатів для роботи в системі місцевого самоврядування виявити осіб, здатних стати лідерами територіальних громад, органів самоорганізації населення, депутатського корпусу тощо.

У подальшому доцільно продовжити експерименти щодо формування лідерства в представницьких органах місцевого самоврядування та місцевих радах, оскільки саме на них покладається найбільша відповідальність за належне життєзабезпечення громадян.

### *Список використаних джерел*

1. Gryshchenko, I. The impact on the formation of personal needs leadership, Scientific BULLETIN of National Mining University, Scientific and technical journal, vol. 4 (154), 2016 (Juli). Section “Economy and management”, pp. 154–160.

2. David C. McClelland. (2003), *Human Motivation*. 3rd ed, Cambridge University Press, En.

3. Bales R.F. (1998) *Interaction process analysis: a method for the study of small groups*. 3rd ed, Cambridge University Press, En.

4. Oyster K. (2004), *Social Psychology groups*. Prime-Yevroznak, Kharkiv, Ukraine.

### *Summary*

The article analyzed of personal needs that shape the behavior of the leader and affect its activity proved that for the proper functioning of local government to citizens advisable to analyze the behavior of potential candidates to work in the local government system, paying special attention to the orientation of the people into three basic needs: to achieve, related to power and the need to be with people.

The established the important theoretical moment of connection between the need in achievement and the need in affiliation and more success in the performance of tasks because you need to know not only the motivation of the leader in the situation but also persuasive incentives for which he works. This is clearly showed by the conducted

by us experiment in Brovary district of Kyiv region that was aimed to identify patterns of influence of personal needs of heads of village/city councils on the number of times they were elected to this position.

The experiments found the following trend: in percentages, there is no need in affiliation 12% of village heads, who, by the way, several times have been elected to this position, it means that for the residents of the settlement does not matter that the head of the community does not need constant contact with them; 48% of leaders of communities the need in affiliation is expressed, but is not the dominant, and if this need is related to the dominant need in achievements, this kind of people are the most times were re-elected to be heads of local communities; 40% of village heads has the dominant need in affiliation, however, the vast majority of them are people who are talk more than work for the community, so on their positions they are 1 or 2 terms, and only 12% of village heads that have the dominant need in affiliation and clearly expressed needs in achievements and power have been elected on the post of heads of communities from 3 to 5 terms and on the eve of local elections and the new administrative-territorial division of Ukraine, it is their community to nominate them as chairmen of united communities.

Thus, heads of communities that are effective hosts, that their activities aimed at constant achievement of results in improving the life of the community, have been elected to this position again and eventually improve their ability to communicate and involve the public in the administration, as well as their need for power, over time, becoming more socially oriented.

Our another experiment proved that Members of parliament with a strong need in affiliation worked more with voters and attended all meetings of the Commission in the case when the chairman of the standing committee, whose members they are, has with them friendly relations. The heads of the permanent parliamentary commissions, that does not have friendly and warm relations with members of their committees, have constant breakdowns of their meeting of the committee because committee members do not come to the meeting, although they have a high need in affiliation, in other words communicate with voters and attend sessional meeting. At the same time Members of Parliament with a low need in affiliation that does not come to the constituency, regardless of the ratio of the Head of the Deputy Commission cope with

parliamentary tasks better, this only confirms the fact that the deputies with strong motives other than affiliative, such as expressed the need in achievements, or in power work better in other conditions of work.

As a person with a strong need in affiliation quickly master the social relations, are more open with people than with other objects, and, therefore, more willing to communicate, we can assume that they are trying to maintain many contacts with different people. For those with a clear need in affiliation is very important to communicate with others and to receive a feedback. However, commitment and positive relation to people largely depends on other factors, such as his expectations of success from his attempts to make contact with other people.

Summarizing the we can state that there are few people, with a strong need in affiliation among top managers, because they spend a lot of time communicating with subordinates and trying to maintain good relationships with them, but it is not always possible because sometimes they have to make tough, unpopular decisions.

The article proved that people with a clear need to achieve expedient to attract to work in local government, as they perfectly perform tasks that provide the opportunity to feel personally responsible for the outcome and the possibility of feedback. Persons with a clear need for power and high levels of internal inhibition and the level of affiliation, which is below the level of needs in power are people with leadership motive syndrome and they can create the optimal environment of the leader to meet the needs of the citizens of the territory. Individuals with a strong motive of affiliation and less strong motive power and achievements can hold positions on the boards of various levels, as they are more likely focused on caring for the welfare of citizens.