

DOI: 10.32702/2307-2156-2019.10.41

УДК 35.082.4(477)

*Л. Б. Круп'як,
кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Тернопільський національний економічний університет, м. Тернопіль*

ORCID: 0000-0002-2013-6461

*І. Й. Круп'як,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів ім. С.І. Юрія,
Тернопільський національний економічний університет, м. Тернопіль*

ORCID: 0000-0001-5618-4863

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

*L. B. Krupiak
Ph.D., associate professor, assistant professor of Management, public government and staff
Ternopil National Economic University, Ternopil*

*I. Y. Krupiak
PhD in Economics, Associate Professor of the chair for Finances after S.I.Iurii,
Ternopil National Economic University, Ternopil*

PECULIARITIES OF A MOTIVATIONAL STRATEGY IMPLEMENTATION AS A FACTOR OF INCREASING THE EFFICIENCY OF PUBLIC AUTHORITIES FUNCTIONING

Окреслено особливості реалізації мотиваційної стратегії як чинника підвищення ефективності функціонування органів публічної влади. Досліджено реалізацію мотиваційної стратегії в системі публічної служби, що дало змогу виокремити ті завдання, які повинен вирішувати кожний керівник. Акцентовано увагу на негативних аспектах, що мають місце в органах публічної влади, а це свідчить, що мотиваційна стратегія в системі публічного управління в повну міру не реалізується. Обґрунтовано неспроможність нашої держави задовольнити всі потреби державних службовців, неповну реалізацію законодавчої бази, незадовільну економічну ситуацію в державі, і як наслідок, низька заробітна плата державним службовцям призводять до того, що знижується мотивація до праці, втрачається зацікавленість у підвищенні професійних якостей та в службовій кар'єрі, виникає тенденція до демотивації. Виокремлено фактори, що впливають на результати роботи працівників органів публічної влади та мотивують до ефективної праці. Обґрунтовано формування новітніх підходів до реалізації мотиваційної стратегії, що полягає в класифікації мотивів на основі узгодження інтересів всіх учасників процесу надання послуг. Окреслено створення ефективної мотиваційної системи, яка буде сприяти активній, ефективній і продуктивній діяльності персоналу для досягнення визначених завдань. Обґрунтовано необхідність впровадження та використання у сфері публічної служби моніторингу з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в

інтересах підвищення ефективності функціонування органів публічної влади. Акцентовано увагу на необхідності створення науково обґрунтованого мотиваційного механізму в органі публічної влади, який би зміг за допомогою дійових важелів і стимулів підвищити зацікавленість працівників продуктивно і якісно працювати, сприяти піднесенню їх конкурентоспроможності. Запропоновано використання інструментарію мотиваційного механізму, здатного поєднати в єдиний зв'язок цілі і результати діяльності персоналу, щоб на практиці реалізувати цілеорієнтовану мотивацію його високопродуктивної праці. Виокремлено заходи в напрямку стимулювання та підвищення мотивації персоналу, що передбачає ефективна реалізація мотиваційної стратегії органу публічної влади.

The peculiarities of a motivational strategy implementation as a factor of increasing the efficiency of public authorities functioning have been outlined. The implementation of the motivational strategy in the public service system has been investigated, which made it possible to identify the tasks for each manager to solve. Attention has been drawn to the negative aspects that occur in public authorities, which indicates that the motivational strategy in the system of public administration is not fully implemented. The inability of our state to satisfy all the needs of civil servants, incomplete implementation of the legislative framework, unsatisfactory economic situation in the state, has been substantiated; as a result, low salaries for civil servants lead to a decrease in motivation to work, a loss of interest in enhancing professional skills and career, there is a tendency for demotivation. The factors that influence the results of the employees of public authorities' work and motivate them to work effectively have been distinguished. The formation of the newest approaches to the implementation of a motivational strategy has been substantiated, which consists in the classification of motives based on the coordination of interests of all participants of the service provision process. The creation of an effective motivational system, which will facilitate the active, efficient and productive activity of the personnel for the achievement of certain tasks, has been outlined. The necessity of the monitoring implementation and use in the sphere of the public service for the purpose of its operative diagnostics and evaluation in dynamics, making qualified managerial decisions in the interest of increasing the efficiency of the public authorities functioning, has been substantiated. Emphasis has been placed on the need to create a scientifically grounded motivational mechanism in the public authority, which could, with the help of effective levers and incentives, increase the interest of employees to work productively and qualitatively, to promote their competitiveness. It has been suggested to use the tools of a motivational mechanism that can combine the purposes and the results of the personnel's activity in a single connection, in order to realize in practice the purposeful motivation of highly productive work of such personnel. The measures in the direction of stimulation and increase of the personnel's motivation, which are envisaged by the effective implementation of the motivational strategy of the public authority, have been highlighted.

Ключові слова: мотиваційна стратегія; публічна служба; механізм стимулювання; механізм реалізації мотиваційної стратегії; мотиваційний механізм; демотивація; мотиваційна система; моніторинг.

Keywords: motivational strategy; public service; incentive mechanism; mechanism of the motivational strategy realization; motivational mechanism; demotivation; motivational system; monitoring.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Одним із основних напрямків стратегії розвитку нашої держави є реформування системи публічного управління, ефективність якого є необхідною умовою стабільності держави. Значною мірою ця ефективність залежить від кадрового забезпечення – безпосередніх виконавців функцій відповідних органів влади, їхнього потенціалу, а саме від діяльності професійних і мотивованих кадрів які можуть оперативно приймати рішення, гнучко адаптуватися до зміни ситуації, а також креативності і здатності до інноваційного мислення. Тому, серед основних завдань розбудови дієвої публічної служби в Україні, з метою підвищення ефективності практичного здійснення функцій держави, є розбудова сучасного мотиваційного механізму діяльності державних службовців, що сприятиме комплексній самореалізації працівника на робочому місці, підвищенню рівня державної свідомості, бажанню працювати на державу, а також якісно, професійно й оперативно виконувати службові обов'язки.

Водночас, в органах публічної влади мають місце негативні аспекти, такі як значний рівень корупції, недовіра державним службовцям з боку народу, висока плинність кадрів серед них. А це свідчить про те, що мотиваційна стратегія в системі публічного управління в повну міру не реалізується. Разом з тим, це можна обґрунтувати неспроможністю нашої держави задовольнити всі потреби державних службовців, неповною реалізацією законодавчої бази, незадовільною економічною ситуацією в державі, і як наслідок, низька заробітна плата державним службовцям призводять до того, що знижується мотивація до праці, втрачається зацікавленість у підвищенні професійних якостей та в службовій кар'єрі, виникає тенденція до демотивації. Як наслідок, виникає питання зміни або реформування мотиваційної стратегії.

Разом з тим, незадоволеність матеріальних потреб має такий демотиваційний вплив на працівників, який не дає можливості розвиватися іншим мотиваційним чинникам. А сучасні реалії життя вимагають модернізації технологій мотивації та стимулювання персоналу не лише у сфері бізнесу, а й у сфері публічної служби. Відтак, важливим чинником в підвищенні ефективності публічного управління є мотиваційна стратегія, повна реалізація якої може призвести до покращення справ в управлінській сфері, хоча нині ця реалізація характеризується безсистемністю, суперечливістю, нестабільністю, низькою ефективністю. Тому, реалізація положень, що закріплені в Законі України «Про державну службу» дасть змогу підвищити ефективність мотиваційної стратегії в системі публічного управління.

В цьому контексті дослідження мотиваційної стратегії як чинника підвищення ефективності функціонування органів публічної влади потребують відповідного наукового обґрунтування її реалізації, адже її результати мають становити основу для розробки ефективного механізму стимулювання працівників як форми реалізації мотиваційної стратегії в органах публічної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем мотивації та стимулювання працівників завжди перебувало в центрі уваги економічної науки і знайшло своє відображення в працях багатьох вітчизняних науковців, науковий доробок яких свідчить про різноплановість досліджень. Суттєвий внесок у створення та розвиток теоретичних засад та прикладних аспектів системи мотивації персоналу публічної служби зробили такі вчені: Л. Артеменко, А.Бабенко, В. Бондар, Н. Гончарук, М. Дороніна, А. Колот, Л. Круп'як, М. Лаврищева, Т. Пахомова, Л. Пашко, О. Рогатюк, С. Сардак, А. Слюсаренко, В. Щегорцова та інші [1, 2, 3, 5, 6, 7, 9].

Разом із тим, незважаючи на наукову цінність праць зазначених авторів, окремі аспекти реалізації мотиваційної стратегії як чинника підвищення ефективності функціонування органів публічної влади залишаються невирішеними.

Формулювання цілей статті. Основна ціль роботи полягає у дослідженні особливостей реалізації мотиваційної стратегії в системі публічної служби, виявленні проблем та виокремленні напрямів удосконалення механізмів реалізації мотиваційної стратегії в контексті підвищення ефективності функціонування органів публічної влади.

Виклад основного матеріалу дослідження. В контексті адміністративної реформи основною проблемою, яка потребує розв'язання в Україні є збереження стійкої системи цінностей державних службовців у процесі виконання ними посадових обов'язків, забезпечення узгодження їх індивідуальних цілей з цілями публічної служби як системи та мотиваційна політика, що забезпечує ефективність діяльності державних службовців і ефективність публічного управління.

Відтак, ефективність роботи державних службовців залежить від діючої мотиваційної стратегії, яка використовується в державі. Тому одним із завдань адміністративної реформи є ефективна реалізація мотиваційної стратегії в органах публічної влади, яка є комплексом заходів, що спрямовані на забезпечення мотивації з метою підвищення ефективності праці, а саме в системі публічного управління. Разом з тим, в основі мотивів лежать потреби, інтереси, схильності і переконання. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, як ця дія буде здійснена. Розуміння мотивів дає можливість керівнику усвідомити суб'єктивні рушійні причини якими керується людина у своїй діяльності.

Мотиваційна стратегія в органах публічної влади ґрунтується на аналізі ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими. Тому, дослідження реалізації мотиваційної стратегії в системі публічної служби дало змогу виокремити ті завдання, які повинен вирішувати кожний керівник:

- знизити рівень незадоволеності персоналу, удосконалити регулятори мотивації;
- збільшити рівень задоволеності, посилити основні мотиватори, які реально підвищують трудову активність працівників;
- визначити рівень потреб кожного працівника, його інтереси і можливості задоволення;
- конкретизувати види трудової діяльності, які потрібні органу публічної влади і які доцільно мотивувати;
- організувати працю так, щоб переконати працівника в можливості задовольнити його інтереси з доступними для нього витратами фізичних і моральних сил, часу та можливості відтворити свою працездатність;
- узгодити певні види діяльності з набором цінностей і переваг;
- при наймі працівника вияснити, які в нього мотиви, інтереси, яка система цінностей.

Для формування позитивного ставлення до праці необхідно створювати такі умови, щоб працівники органів публічної влади сприймали свою працю як усвідомлену діяльність, що є для них джерелом самовдосконалення, основою їх професійного та службового зростання [1]. Система мотивації повинна розвивати почуття належності до органу публічної влади. Правильне ставлення до праці та позитивна поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці та стимулами, що застосовуються.

Разом з тим, на результати роботи працівників органів публічної влади впливають фактори, що мотивують до ефективної праці: політика керівництва, умови праці, заробітна плата, міжособистісні відносини з керівництвом та

колегами, ступінь безпосереднього контролю за роботою, просування по службі, визнання і схвалення результатів роботи, міра відповідальності, можливості творчого та ділового росту (рис. 1).

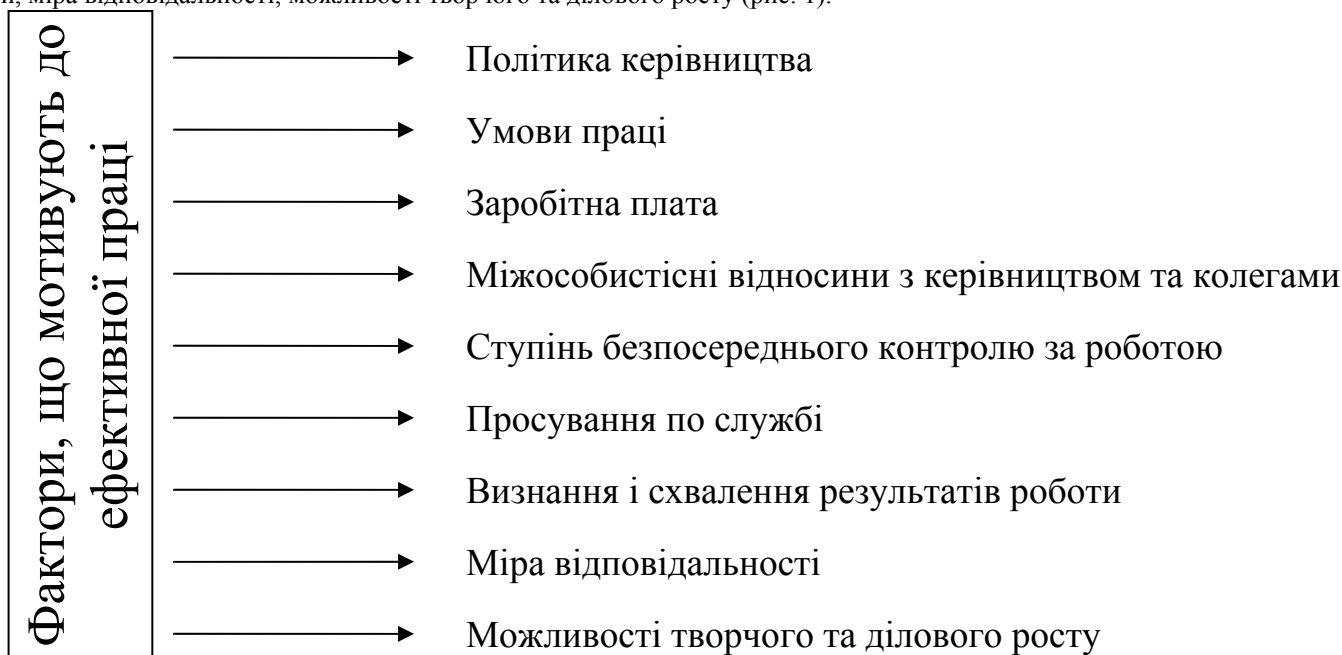


Рис. 1. Фактори, що мотивують працівників органів публічної влади до ефективної праці

Примітка. Складено автором на основі [4]

Основною формою реалізації мотиваційної стратегії є стимулювання, що виступає в цій стратегії як тактика: прийомом, засобом досягнення мети. Важливим аспектом при реалізації цього виду стратегії є знаходження балансу між матеріальною і нематеріальною мотивацією, які, до речі, перебувають в тісній залежності.

Ефективність будь-якої мотиваційної стратегії – це формування її не «кабінетним» шляхом з відірваністю від сучасних реалій, а в тісній співпраці з ними, заради кого, власне, ця стратегія розробляється – з об'єктом мотиваційної стратегії [2]. Мотиваційна стратегія використовується як в індивідуальному, в груповому, так і в загальнодержавному масштабі. Разом з тим, ефективність дії мотиваційної стратегії посилюється при наявності її реалізації.

Мотиваційна стратегія, що виступає ефективним засобом управління людськими ресурсами на публічній службі, полягає у визначенні індивідуальних потреб і створенні відповідного робочого середовища для їх задоволення. Мотиваційній стратегії притаманні відповідні мотиваційні елементи, що представлені на рисунку 2.



Рис. 2. Елементи мотиваційної стратегії органу публічної влади

Примітка. Складено автором самостійно

Мотиваційний вплив в органах публічної влади повинен базуватися на глибоких змінах у системі інтересів і стимулів. Саме останні є тими детермінантами, використання яких дозволить ефективно управляти мотиваційними процесами і на цій основі формувати умови для підвищення якості надання послуг.

В контексті реалізації мотиваційної стратегії органу публічної влади, важливе значення має законодавче забезпечення. Джерелом мотиваційної стратегії є Закон України «Про державну службу», який регламентує питання забезпеченості мотивації працівників [3]. Спрямованість змісту Закону стосовно забезпечення мотивації державних службовців пов'язана із задоволенням потреб та реалізацією мотивів, які забезпечуватимуть ефективність роботи. Мотивація в цьому Законі носить як матеріальний, так і нематеріальний характер. Відтак, державна політика у сфері забезпечення мотиваційної стратегії з метою підвищення ефективності публічного управління, згідно з законом «Про державну службу» [8], полягає:

- у створенні максимально сприятливих умов для проходження публічної служби;
- у сприянні розвитку кар'єрним прагненням управлінців;
- у забезпеченні інтересу до змісту і процесу праці на державній службі;
- у достатньому матеріальному забезпеченні.

Разом з тим, оплата праці державних службовців не відповідає тим вимогам, які ставить перед ними суспільство та держава, адже державні службовці повинні не тільки бути обізнаними у чинному законодавстві України, а й володіти цілим набором навичок (комунікативні навички, лідерство, аналітичні навички тощо), здебільшого мати досвід роботи, а також мати позитивні оцінки результатів діяльності, володіти однією з європейських мов тощо. Відтак, формування новітніх підходів до реалізації мотиваційної стратегії полягає в класифікації мотивів на основі узгодження інтересів всіх учасників процесу надання послуг. Для окремо взятого державного службовця – це збільшення заробітної плати, професійний ріст, соціальний захист і т.д. Наявність різних мотивацій дозволяє структурно розглядати окремі чинники як складові частини загального механізму управління.

Так, наприклад, у сучасних умовах організація оплати праці як ніколи повинна забезпечити прямий зв'язок між мірою праці працівника і мірою одержуваної грошової винагороди. Це ті мотиваційні умови, що дозволять працювати з урахуванням його потреб у виборі професійної діяльності, сфери діяльності, характеру й змісту праці, рівня його оплати. Ефективність мотивації залежатиме від того, наскільки реалізуються стратегічні цілі органу державної влади за рахунок вмотивованості персоналу. У свою чергу, мотивація працівників буде визначатися тим, наскільки повно орган державної влади забезпечує задоволення їх основних потреб. Отже, основне призначення мотивації – поєднати інтереси працівника зі стратегічними цілями органу державної влади.

Одним із основних завдань реалізації мотиваційної стратегії органу публічної влади є створення ефективної мотиваційної системи (мотиваційного середовища, мотиваційного поля), яка буде сприяти активній, ефективній і продуктивній діяльності персоналу для досягнення визначених завдань [5].

Водночас, забезпечення реалізації ефективної мотиваційної стратегії органу публічної влади дуже складний і специфічний процес. Мотивація може мати подвійний вплив на працівників: мотивуючий і демотивуючий. Неefективна система мотивації може викликати у працівників: незадоволеність, що завжди спричиняє зниження продуктивності праці, падіння якості, порушення дисципліни. Відтак, мотиваційна стратегія органу державної влади в повну міру не реалізується.

Для ефективного механізму підвищення мотиваційного потенціалу працівників в контексті виявлення їх потреб доцільним є впровадження та використання у сфері публічної служби мотиваційного моніторингу – системи постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності функціонування органів публічної влади.

Запровадження мотиваційного моніторингу у сфері публічної служби є актуальним, адже на сьогодні вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється в Україні епізодично і вкрай поверхнево. За таких умов діючі системи матеріальної і нематеріальної мотивації приречені на низьку ефективність. Для того щоб мотиваційний процес був керованим, необхідно створити певні передумови, зокрема, мати повну й достовірну інформацію про об'єкт управління; постійно мати уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу; ретельно стежити за соціально-економічними наслідками управлінських рішень і вміти їх прогнозувати.

Отже, побудова ефективного механізму підвищення мотиваційного потенціалу працівників публічної служби в контексті виявлення їх потреб свідчить про формування і реалізацію мотивів до праці як рушіїв, що спонукають підлеглих працювати. Мотиваційний механізм повинен сприяти подоланню відчуження працівників від трудового процесу, а також його складових і насамперед результатів. В такому випадку працівник вбачатиме в своїй роботі необхідність і значимість її результатів для органу публічної влади в цілому, що спонукатиме працівників до кращих результатів.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Грунтуючись на результатах дослідження можна констатувати, що в процесі реалізації мотиваційної стратегії виникає об'єктивна необхідність створення науково обґрунтованого мотиваційного механізму в органі публічної влади, який би зміг за допомогою дійових важелів і стимулів підвищити зацікавленість працівників продуктивно і якісно працювати, сприяти піднесенню їх конкурентоспроможності, забезпечити якісне оновлення трудового менталітету. При цьому, доцільним є використання інструментарію мотиваційного механізму, здатного поєднати в єдиний зв'язок цілі і результати діяльності персоналу, щоб на практиці реалізувати цілеорієнтовану мотивацію його високопродуктивної праці. Відтак, ефективна реалізація мотиваційної стратегії органу публічної влади передбачає здійснення заходів в напрямку стимулювання та підвищення мотивації персоналу: реформування системи оплати праці з тим, щоб забезпечити конкурентоздатність публічної служби на ринку праці; кардинальне підвищення заінтересованості кадрів

у продуктивній і якісній, ініціативній і ефективній, сумлінній і відповідальній роботі, перебуванні на публічній службі та подальшому просуванні по кар'єрі.

Список літератури.

1. Бабенко А.Г., Тичина О.Л. Мотивація праці державних службовців. *Проблеми матеріальної культури: економічні науки*. 2012. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua> (дата звернення 5.01.2019).
2. Бондар В. Д. Основні мотиви діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. Серія «Державне управління». К. : ВЦ НУБіП України, 2013. № 191. С. 161-169.
3. Гончарук Н. Т., Артеменко Н.Ф. Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 2. С.48-54. URL: <http://aspects.org.ua> (дата звернення 21.06.2019).
4. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2015. 281 с.
5. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посіб. К.: Кондор-Видавництво, 2013. 278 с.
6. Лаврищева М.В. Розвиток мотивації трудової діяльності державних службовців. *Державне будівництво*. 2014. № 2. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua> (дата звернення 17.09.2019).
7. Пахомова Т. І. Мотивація як фактор управління персоналом у системі державної служби. *Актуальні проблеми державного управління*. Х., 2011. № 2 (29). Ч. 2. С. 253-258.
8. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 20.09.2019).
9. Щегорцева В. М. Підходи до оцінки ефективності мотиваційних заходів в органах виконавчої влади в Україні. *Державне будівництво*. 2011. № 1. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua> (дата звернення 01.10.2019).

References.

1. Babenko A.H., Tychyna O.L. (2012). Motyvatsiia pratsi derzhavnykh sluzhbovtiv [Motivation of civil servants' work], Problems of material culture: economic sciences, available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua> (accessed 5 October 2019).
2. Bondar V. D. (2013). Osnovni motyvy diial'nosti posadovykh osib orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [Main motives of the activity of local self-government officials], Scientific bulletin of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Series «Public administration», K.: Publishing Center of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, vol. 191, pp. 161-169.
3. Honcharuk N. T., Artemenko N.F. (2013). Motyvatsiia personalu u sferi derzhavnoi sluzhby Ukrainy: problemy ta perspektyvy [Motivation of the personnel in the sphere of public service of Ukraine: problems and prospects], Aspects of public administration, vol. 2, pp. 48-54, available at: <http://aspects.org.ua> (accessed 21 June 2019).
4. Krup'iak L.B. (2015). Orhanizatsiia diial'nosti derzhavnoho sluzhbovtia: navch. posib. [Organization of the civil servant's activity: learning guide], Ternopil: Krok, 281 p.
5. Krup'iak L.B. (2013). Upravlinnia trudovymy resursamy orhanizatsii: navch. posib. [Workforce management of an organization: learning guide], K.: Kondor-Publishing, 278 p.
6. Lavrysheva M.V. (2014). Rozvytok motyvatsii trudovoi diial'nosti derzhavnykh sluzhbovtiv [Development of motivation of the civil servants' work], State building, vol. 2, available at: <http://www.kbuapa.kharkov.ua> (accessed 17 September 2019).
7. Pakhomova T. I. (2011). Motyvatsiia iak faktor upravlinnia personalom u systemi derzhavnoi sluzhby [Motivation as a factor of personnel management in the sphere of public service], Topical problems of public administration: collection of research papers, Kh., vol. 2 (29), P. 2, pp. 253-258.
8. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy (2015) [On public service: Law of Ukraine], No 889-VIII, available at: <http://zakon.rada.gov.ua> (accessed 20 September 2019).
9. Schehortseva V. M. (2011). Pidkhody do otsinky efektyvnosti motyvatsiinykh zakhodiv v orhanakh vykonavchoi vlady v Ukraini [Approaches to the evaluation of the effectiveness of motivational activities in the executive authorities in Ukraine], State building, vol. 1, available at: <http://www.kbuapa.kharkov.ua> (accessed 1 October 2019).

Стаття надійшла до редакції 17.10.2019 р.