

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-169>

УДК 330:331.1

Карпінський Б.А., Гасюк Р.В., Базар С.Т.
Львівський національний університет імені Івана Франка

МОТИВАЦІЯ ЯК СУЧАСНИЙ КОНЦЕПТ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДОКТРИНИ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВОТВОРЧОГО ПАТРІОТИЗМУ НАЦІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНИХ ОРГАНІВ

Анотація. У статті розглянуто та деталізовано наукові підходи щодо удосконалення системи мотивації як сучасного концепту управлінської доктрини формування державотворчого патріотизму нації в системі публічних органів. Досліджено і визначено основні проблемні аспекти діагностики факторів мотивації державних службовців. Доведено необхідність формування мотиваційного механізму публічного управління для досягнення оптимальних результатів в інтересах соціально-економічного розвитку території. Базисом пропонованого механізму стає застосування інтегрального підходу до виділення й реалізації мотиваційних можливостей в органах публічного управління та місцевого самоврядування з врахуванням парадигми державотворчого патріотизму нації. Виділено проблемні питання проведення адміністративної реформи, яка призводить як до скорочення чисельності працівників в органах публічного управління, так і до змін у мотиваційній складовій праці в даних органах.

Ключові слова: мотивація, управлінська доктрина, державотворчий патріотизм нації, мотиваційний механізм публічного управління, мотиваційні можливості, органи публічного управління та місцевого самоврядування.

Karpinsky Borys, Hasyuk Ruslana, Bazar Svyatoslav
Lviv Ivan Franko National University

MOTIVATION AS A MODERN MANAGEMENT CONCEPT FOR THE DOCTRINE OF THE FORMATION OF STATE-CREATIVE PATRIOTISM OF NATION IN THE SYSTEM OF PUBLIC AUTHORITIES

Summary. In the article and detailed scientific approaches to improving the motivation system as a modern management concept for the doctrine of the formation of state-creative patriotism of nation in the system of public authorities. Motivation in public authorities aims to strengthen its employees, encourage them to work more effectively on the tasks facing organizational structure. Noted that studies theoretical propositions of motivation and their direct implementation has the important scientific-practical value, however, modern system of public administration and local self-government in Ukraine and purposefully failed to fully exploit the potential that can give motivation for further development of the management system. Marked strategy one becomes a prerequisite of attention to strengthening and improving the motivational elements of public administration authorities at various levels. Given that motivation in public management in the light of the paradigm of state-creative patriotism of nation is a common feature of public administration, which requires specific skills, perseverance and understanding of human nature, and requires developed abilities of managers (leaders) to encourage the performers to maximum effort to achieve effective results working through the use of public-motivating approaches in the interests of society. Researched and identified key problematic aspects of diagnostics of factors of motivation of civil servants. The necessity of formation of the motivational mechanism of public administration to achieve optimal results for socio-economic development of the territory. The basis of the proposed mechanism is the use of the integrated approach to identifying and implementing motivational features in public authorities and local self-government, given the paradigm of state-creative patriotism of nation. Highlighted the problematic issues of administrative reform, which leads to a reduction in the number of employees in public administration authorities, and to changes in the motivational component of the work of these bodies.

Keywords: motivation, management for the doctrine, state-creative patriotism of nation, motivational mechanism of public administration, motivational opportunities, public authorities and local self-government.

Постановка проблеми. В умовах формування сучасної управлінської системи в Україні, проблема мотивації працівників органів державного управління та місцевого самоврядування набуває вагомого значення, оскільки саме мотивація є невід'ємним чинником у підвищенні ефективності діяльності працівників в цих структурах. Відомо, що застосування мотивації є необхідним та вкрай дієвим засобом й процесом, пов'язаним з багатьма специфічними аспектами, які супроводжують працівника у рамках проходження служби в органах публічного управління. Окрім того, вивчення теоретичних основ мотивації та їх впровадження має важливе наукове значення, адже сучасна система місцевого само-

врядування в Україні ще повністю не використовує той потенціал, який може дати мотивація для розвитку управлінської системи. Виходячи з означеного, доцільно приділяти більше уваги зміцненню та вдосконаленню мотиваційних важелів у органах місцевого самоврядування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням мотивації та стимулювання працівників органів публічного управління та адміністрування активно займалися багато вчених. Зокрема, основи сучасних концепцій мотивації заклали В. Врум, Ф. Герцберг, Ф. Мак-Клелланд, А. Маслоу. Комплексно досліджували проблеми стимулювання та мотивації працівників у своїх працях й українські вчені: Д. Богиня, Г. Дмитрен-

ко, С. Занюк, А. Колот, С. Москвичов. Водночас, мотиваційні аспекти вже у системі державного управління і місцевого самоврядування досліджували: Л. Артеменко, Н. Артеменко, І. Артим, С. Білорусов, Н. Богданова, В. Бойчук, В. Дзюндзюк, В. Козуб, І. Королько, О. Кравченко, А. Ліпенцев, Є. Матвіїшин, Г. Марко, О. Нечосіна, М. Нинюк, М. Новікова, С. Озирська, Т. Пахомова, О. Пархоменко-Куцевіл, М. Пашкова, Н. Поліщук, Т. Соколова, В. Соловійова, Н. Стецюк, В. Цветков, Г. Чернецька, Р. Шелевій, В. Щегорцова, О. Шевченко та інші. Властиво наукові праці цих дослідників заклали діве методологічне підґрунтя для розуміння специфіки мотиваційного процесу в органах публічного управління та місцевого самоврядування.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Враховуючи важливість мотивації в підвищенні ефективності управлінської системи, постає необхідність у подальших теоретичних та методологічних напрацюваннях мотивації як базової функції управління та проведення комплексного дослідження понятійного апарату, структури мотивації та її реалізації у системі державного управління й місцевого самоврядування. Хоча даній проблемі й присвячено низку фундаментальних робіт вітчизняних науковців, проте тема мотивації діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні за проведення реформ, особливо на низовому рівні, залишається недостатньо вивченою.

Зокрема, залишаються нез'ясованими питання пов'язані з мотивацією як чинником підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування: невизначеність понятійного апарату та оцінювального інструментарію, включаючи методи, вимірники, умови й механізми регулювання. Такі обмеження в сутнісному наповненні проблеми мотивації достатньо негативно відображається на процесі реформування органів державного управління й місцевого самоврядування в сучасних умовах.

Метою статті є розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо суті та шляхів удосконалення мотивації як сучасного концепту управлінської доктрини формування й активізації державотворчого патріотизму нації в системі публічного управління та місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу. Сучасна управлінська практика вказує, що підвищення ефективності діяльності публічних органів в українському суспільстві набуває все більшої актуальності. Так, із становленням і розвитком управлінських процесів в Україні прийшло усвідомлення, що людина, як об'єкт чи суб'єкт системи управлінських відносин, відіграє важливу роль. Людський фактор сприяє підвищенню продуктивності діяльності, що, у свою чергу, позначається на підвищенні рівня суспільного добробуту. Саме тому важливою складовою діяльності органів публічного управління повинна стати мотивація як концепт управлінської доктрини формування державотворчого патріотизму нації (ДТПН), що дозволяє найбільш повно реалізувати управлінські можливості для ефективної діяльності в інтересах суспільства [1–5].

Зокрема, мотивація в органах публічного управління має на меті активізувати його працівників,

стимулювати їх більш ефективно працювати над виробленням управлінських рішень та виконанням завдань. Дослідження теоретичних положень мотивації та їх впровадження має важливе наукове значення, однак сучасна система місцевого самоврядування в Україні повністю ще не використовує той потенціал, який може дати мотивація для подальшого розвитку управлінської системи. Означене стає передумовою уваги до зміцнення та вдосконалення мотиваційних елементів органів публічного управління [1–2; 6–7].

Підкреслимо, що сучасне розуміння управлінського концепту мотивації трактується як рушійна сила, що ґрунтується на задоволенні певних потреб, примушуючи людину діяти з максимальними зусиллями для досягнення особистих чи організаційних цілей. Якщо ж розглядати *мотивацію у публічному управлінні з врахуванням парадигми ДТПН* – це є одна з загальних функцій державного управління, що потребує специфічного вміння, наполегливості і розуміння людської природи, та вимагає розвинутих здібностей управлінців спонукати виконавців до максимальних зусиль у досягненні ефективних результатів праці через застосування державницько-мотиваторних підходів.

Водночас, Артеменко Л. відзначає мотивацію як механізм у публічному управлінні та вводить у науковий обіг поняття «мотиваційний механізм». Стверджується, що мотиваційний механізм публічного управління – це сукупність способів досягнення позитивної соціально-значущої мети державного управління шляхом залучення потенціалу правового, матеріального, інформаційного, психологічного впливу на всю систему публічного управління загалом, на елемент цієї системи, у тому числі окремих осіб, які виконують певні функції в апараті державного управління або взаємодіють з ним (громадяни, юридичні особи) [1, с. 103]. Також зазначено, що мотиваційний механізм складається з окремих способів мотивації, а його ефективність залежить від своєчасного та адекватного застосування того чи іншого способу мотивації у сфері публічного управління.

Важливість мотивації в управлінській системі підкреслювалась рядом дослідників, зокрема, Н. Поліщук. У її авторських розробках виділено теоретичний та практичний аналіз результатів проблем діагностики факторів мотивації державних службовців. Властиво тут мотивація характеризується як процес дії мотивів та як механізм, що визначає виникнення, напрямок і способи здійснення конкретних форм діяльності, тобто сукупна система процесів, що відповідають за спонукання та діяльність [7, с. 250]. За допомогою тестової методики було проаналізовано 12 основних факторів мотивації державних службовців, а саме: 1) високий зарібок та матеріальне заохочення; 2) фізичні умови роботи; 3) структуризація; 4) соціальні контакти; 5) взаємодносини; 6) визнання; 7) прагнення до досягнень; 8) влада і вплив; 9) різноманітність та зміни; 10) креативність; 11) самовдосконалення; 12) цікава та корисна робота. Окрім того, автором було виявлено що такі фактори, як цікава та корисна робота, досягнення, креативність та самовдосконалення не поступаються матеріальним заохоченням у публічному управлінні.

Властиво аналіз різних підходів до визначення змісту поняття «мотивація» дає можливість зауважити про недоцільність обрання однобічного підходу. Так, різні підходи до тлумачення цього поняття дають змогу розглядати дану проблему більш комплексно і системно, додаючи знань про цей багатогранний феномен. Більше того, на наше переконання, найбільш прийнятним є інтегральний підхід, за якого мотивація визначається за допомогою окреслення важливих її сутнісних ознак з урахуванням постійної динаміки системи мотиваційних можливостей в умовах реформ та дії домінант ДТПН [3–5].

Властиво аналіз застосування інтегрального підходу у підрозділах Дрогобицької міської ради Львівської області дозволяє зробити висновок, що мотивація не може розглядатися лише в якості окремого стану чи процесу, а її слід розглядати крізь органічну єдність таких ознак, як стан, процес, властивість, а також досягнення особистих чи організаційних цілей, коли забезпечується через мотиваційні можливості обрання оптимального шляху їх досягнення при мінімальних затратах (таблиця 1).

Відповідно, на нашу думку, *мотивація працівників органів публічного управління та місцевого самоврядування з врахуванням парадигми державотворчого патріотизму нації* – це сукупність внутрішніх та зовнішніх мотиваторів, які реалізуються через систему позитивних і негативних способів впливу на мотиваційне поле працівників органів публічного управління та посадових осіб місцевого самоврядування з метою досягнення соціально значимих результатів у їхній діяльності та слугують соціально-економічному розвитку території.

З позиції мотивації та стимулювання працівників органів публічного управління та адміністрування, досить непростою є ситуація з реалізації конкретних питань щодо оптимізації кількісної чисельності працівників державного апарату в рамках адміністративної реформи й децентралізації, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 25 березня 2014 року №91 «Деякі питання діяльності місцевих державних адміністрацій» (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 19 червня 2019 року № 746) та розпоряджень на її виконання голів обласних державних адміністрацій («Про внесення змін до граничної чисельності працівників районних державних адміністрацій»). Так, вже на початку 2020 р. в Україні пройде скорочення державних службовців на 8% (або 18 тис. 449 працівників, здебільшого в район-

них державних адміністраціях).

Ініціатори таких оптимізаційних змін зазначають, що нині в районних державних адміністраціях (РДА) виконують 111 функцій за 11 напрямками. Деякі з них дублюються з об'єднаними територіальними громадами (ОТГ), об'єднуються, є застарілими або неефективними, можуть бути перенесені на вищі рівні тощо. Тобто логіка оптимізації – позбутися від дублюючих, застарілих, неефективних функцій або перенести деяких з них на вищий рівень – обласні державні адміністрації, територіальні органи центральних гілок влади і навіть Кабінету Міністрів України.

Зокрема, у рамках цієї реформи на Хмельниччині скоротять 31,59% чиновників. Найбільше скоротять в Черкаській і Одеській областях – майже 40%, трохи менше в Київській – 37,9%. Водночас, найкращі шанси зберегти роботу у працівників Чернігівської районної держадміністрації, де звільнять лише кожного четвертого.

Для прикладу, якщо нині в апараті РДА працюють мінімум 18 осіб. Туди входять голова РДА, його заступники, фахівці, відділи та сектори (відмінності між останніми двома незначні). Згідно з чинною постановою Кабінету Міністрів України, в відділі має бути не менше трьох працівників, а в секторі – не менше двох.

Окрім того, Кабінет Міністрів України пропонує переглянути дані норми: вирівняти відділи та сектори по мінімальному числу співробітників, а мінімальну кількість співробітників апарату зменшити з 18 до 13.

Виходячи з означеного, пропонується об'єднати нинішні чотири сектори, які є в кожній РДА, в два:

1) сектор управління персоналом об'єднати з сектором документообігу;

2) сектор правової роботи об'єднати з уповноваженим з питань запобігання корупції.

Планується також об'єднати в одну посаду функції фахівця режимно-секретної роботи та фахівця мобілізаційної роботи. Будуть ліквідовані управління агропромислового комплексу, взаємодії з громадськістю, економічного розвитку і торгівлі, туризму і курортів та охорони здоров'я. Чотири підрозділи: житлово-комунального господарства, містобудування та архітектури, інфраструктури, екології – планується об'єднати в один. В його назві також буде фігурувати енергетика.

Водночас, Кабінет Міністрів України, аби не кидати держслужбовців напризволяще, передбачив кілька кроків:

Таблиця 1

Інтегральний підхід до виділення і реалізації мотиваційних можливостей в органах публічного управління та місцевого самоврядування з врахуванням парадигми державотворчого патріотизму нації

МОТИВАЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК:		
Система взаємопов'язаних внутрішніх та зовнішніх мотиваторів, яка забезпечує ефективну діяльність державних установ та організацій, органів місцевого самоврядування в інтересах соціально-економічного розвитку території через активізацію державотворчого патріотизму нації	Процес запровадження, реалізації, оцінки видів та способів мотивації у системі публічного управління та місцевого самоврядування з врахуванням активізаційних чинників якісної та кількісної складових державотворчого патріотизму нації	Результат (якісний, позитивний), тобто успішний, ефективний та мотивований колектив державної установи та органу місцевого самоврядування, який вповні використовує фундаментальні засади державотворчого патріотизму нації в інтересах дієвого соціально-економічного розвитку території

Джерело: власна розробка

– співробітників попереджують про звільнення за два місяці, а також виплачують їм усі компенсаційні витрати, зокрема – за невикористані щорічні відпустки;

– Державна служба зайнятості України допоможе кожному держслужбовцю знайти нову роботу – бажано, до моменту звільнення;

– кожного співробітника супроводжуватиме кар'єрний радник, який складе індивідуальний план працевлаштування;

– співробітникам запропонують пройти профілювання для пошуку роботи, професійного навчання, підготовки до започаткування власного бізнесу із залученням можливостей реального бізнесу, ОТГ, профільних асоціацій тощо;

– до процесу залучать Федерацію профспілок України, яка працюватиме з кожним держслужбовцем індивідуально через мережу своїх регіональних представництв;

– запустять курси з ІТ-грамотності, які дозволять держслужбовцям безкоштовно отримати цифрові навички і стати більш конкурентоспроможними на ринку праці.

Наголосимо, що процес скорочення вже почався і триватиме до кінця 2019 року. Всіх співробітників, яких стосується перспектива скорочення, попереджено про звільнення за два місяці, їм буде виплачена передбачувана компенсація, у тому числі за невикористану відпустку.

В цьому контексті, на місцях вже виникають певні труднощі з реалізацією відповідної постанови Кабінету Міністрів України. Зокрема, в Скадовській районній державній адміністрації Херсонської області в її апараті з 01 січня 2020 року штатна чисельність працівників зменшується на 12 одиниць, а в структурних підрозділах РДА – на 17 одиниць. Відповідно до цієї постанови скорочення не стосуватиметься працівників соціальної сфери, а це управління праці та соціального захисту населення й служба у справах дітей РДА. Скорочення не торкнеться і архівного сектору РДА.

Однак, проблемним є те, що в цьому районі не створено жодної ОТГ, тобто не створений упо-

вноважений орган, якому б можна було передати функції та повноваження після скорочення фахівців РДА.

Об'єктивно, що такі трансформаційні процеси не сприяють нарощуванню мотиваційної складової у праці та й формують певний дискомфорт, провокуючи соціально-психологічні напруженості в трудових колективах. Коли ж враховувати й те, що при означеній оптимізації обіцяють працевлаштувати всіх скорочених чиновників, а йдеться про людей переважно похилого віку, які працюють у невеликих містах та селах, то тут навіть в урядовців немає таких можливостей й повноважень – через які ці обіцянки могли б виконуватись у повному обсязі.

Висновки і пропозиції. Можливо стверджувати, що *мотивація у публічному управлінні з врахуванням парадигми державотворчого патріотизму нації* – це є одна з загальних функцій державного управління, що потребує цілеспрямованого вироблення й застосування специфічного вміння, наполегливості і розуміння прояву людської природи в конкретних ситуаціях, та вимагає активних й розвинутих здібностей управлінців (менеджерів) спонукати виконавців до прикладання максимальних зусиль для досягнення планованих результатів праці через застосування державницько-мотиваторних підходів, які йтимуть на користь як споживачам, так і ставатимуть базисом становлення управлінського органу, сприяючи тим соціально-економічному розвитку території.

Аналіз теоретико-практичних аспектів мотивації як сучасного концепту управлінської докторини формування і активізації державотворчого патріотизму нації в системі публічного управління та місцевого самоврядування доводить їхню перспективність, а значить потребує подальшого дослідження стосовно розширення спектру їхнього використання в інтересах соціально-економічного розвитку території, а значить й конкретних адміністративно-територіальних одиниць і громад при децентралізації владних повноважень за реформ.

Список літератури:

1. Артеменко Л.В. Мотиваційний механізм у державному управлінні: поняття та структура. *Збірник наукових праць НАДУ*. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2004. № 1. С. 98–109.
2. Артим І.І. Факторно-критеріальний підхід до оцінки ефективності державного управління. *Ефективність державного управління : збірник наукових праць*. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2003. № 3. С. 21–26.
3. Карпінський Б.А. Державотворчий патріотизм нації: податкова домінанта. Монографія. Львів : Колір ПРО, 2016. 534 с. (Серія «Держава і стратегіологія»).
4. Карпінський Б.А. Негативна синергічність: прояв у фінансовій продуктивності території. Монографія. Львів : Колір ПРО, 2017. 116 с. (Серія «Держава і стратегіологія»).
5. Карпінський Б.А., Гасюк Р.В., Карпінська О.Б. Ділове адміністрування : навчальний посібник / За ред. професора Б.А. Карпінського. Львів : ГАЛИЧ-ПРЕС, 2018. 412 с. (Серія «Держава і управління»).
6. Нечосіна О. Застосування різних типів мотивації в популістському управлінському впливі. *Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць*. Одеса : ОРІДУ УАДУ. 2002. № 90. С. 159–167.
7. Поліщук Н. Актуальні питання щодо діагностики факторів мотивації державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць*. Одеса : ОРІДУ НАДУ. 2006. Вип. 3(27). С. 248–253.

References:

1. Artemenko, L.V. (2004). Motivacijnyj mekhanizm u derzhavnomu upravlinni: ponjattja ta struktura [Motivational mechanism in the public administration: concept and structure]. *Zbirnyk naukovykh prac NADU*. Dnipropetrovsk: DRIDU NADU, no. 1, pp. 98–109.
2. Artym, I.I. (2003). Faktorno-kryterialnyj pidkhyd do ocinky efektyvnosti derzhavnogho upravlinnja [Factor and criterion approach to assessment of efficiency of state management]. *Efektynist derzhavnogho upravlinnja: zbirnyk naukovykh prac*. Lviv: LRIDU NADU, no. 3, pp. 21–26.

3. Karpinskyj, B.A. (2016). Derzhavotvorchyj patriotyzm naciji: podatkovna dominanta [State-creative patriotism of nation: dominant of investment growth]. Lviv: Kolir PRO. (Serija «Derzhava i strategiolohija»). (in Ukrainian)
4. Karpinskyj, B.A. (2017). Neghatyvna synerghichnist: projav u finansovij produktyvnosti terytoriji [Negative sinergit: evidence of the financial performance of the territory]. Lviv : Kolir PRO. (Serija „Derzhava i strategiolohija”). (in Ukrainian)
5. Karpinskyj, B.A., Hasiuk, R.V., & Karpinska, O.B. (2018). Dilove administruvannja [Business administration]. Za red. profesora B. A. Karpinskoho. Lviv: GhALYCh-PRES. (Serija «Derzhava i upravlinnja»). (in Ukrainian)
6. Nechosina, O. (2002). Zastosuvannja riznykh typiv motyvaciji v populistsjkomu upravlinsjkomu vplyvi [The use of different types of motivation in populist management impact]. *Aktualjni problemy derzhavnogho upravlinnja: zbirnyk naukovykh prac*. Odesa: ORIDU UADU, no. 90, pp. 159–167.
7. Polishhuk, N. (2006). Aktualjni pytannja shhodo diaghnozyky faktoriv motyvaciji derzhavnykh sluzhbovciv [Topical issues of diagnostics of factors of motivation of civil servants]. *Aktualjni problemy derzhavnogho upravlinnja: zbirnyk naukovykh prac*. Odesa: ORIDU NADU, vol. 3(27), pp. 248–253.