



Андрій Іванович КОРОТУШАК,
здобувач Науково-дослідного інституту
Державної прикордонної служби України (м. Київ),
вул. Володимирська, 26, м. Київ, 01601,
AKorotushak@pvu.gov.ua

УДК 351.77 (477)

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ У СТРУКТУРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНОЮ ІНФОРМАЦІЄЮ У ДЕРЖАВНІЙ ПРИКОРДОННІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ

Розглядає питання функціонування мотиваційного механізму у структурі механізму державного управління. На початку розкривається природа цього механізму управління, розглядаються дві основні форми мотивації персоналу: матеріальна і нематеріальна мотивація. Робиться акцент на особливостях використання цих форм в умовах функціонування органів військового управління. Доводиться позиція про те, що якнайширше застосування всіх видів матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу є умовою управління якістю в органах Державної прикордонної служби України на основі запровадженого Державним комітетом стандартизації та метрології України ДСТУ ISO 9001:2001. Акцентується увага на місці, що його займає мотивація в системі інших елементів системи управління якістю на основі системи стандартів ISO 9001:2001. На підставі теоретичних обґрунтувань автор розкриває особливості функціонування мотиваційного механізму в структурі механізму державного управління публічною інформацією в Державній прикордонній службі України.

Ключові слова: мотиваційний механізм, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, механізм державного управління, публічна інформація, управління якістю.

Управління будь-якою сферою діяльності державного органу — це складний механізм. Як будь-який механізм він передбачає взаємодію різних елементів, що забезпечують його реалізацію. Реалізація поставленої перед організацією мети стає можливою за умови комплексного використання різних механізмів управління.

Поряд з правовим та організаційним механізмами управління не менш важливе місце займає і мотиваційний механізм.

Мотиваційний механізм, на переконання О. М. Вольської (кандидата наук з державного управління, доцент), тісно пов'язаний із причинами й наслідками управлінської діяльності, із загальною метою державного управління щодо досягнення позитивного результату, оскільки мотивувати можна як окремих осіб, так і системи державного управління в цілому [1].

На обов'язковості застосування цього механізму в державному управлінні наголошують різні автори, що досліджують питання державного управління. Це, зокрема, О. В. Федорчак [2], Р. Р. Ларіна, А. В. Владзимирський, О. В. Балуєва [3, с. 50–51], Н. Р. Нижник, В. М. Олуйко [4, с. 236], М. І. Круглов [5, с. 111], О. М. Кравченко [6].

Оскільки мотиваційний механізм, як і інші механізми державного управління, не є правовою категорією, а емпіричним та теоретичним поняттям, цей термін немає



єдиного визначення. Деякі учені визначають його як сукупність мотивів, що формуються під впливом мотивуютьоючих дій, адже, як зазначає С. А. Шапіро, в основі змісту мотиваційного механізму лежить уявлення про суть мотивації і закономірності поведінки людей в організації [7, с. 147].

При цьому мотивацією в державному управлінні, за визначенням О. С. Конотопцева, є зацікавленість персоналу у досягненні кінцевого результату [8].

Л. П. Червінська зазначає, що мотиваційний механізм забезпечує перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес. У структурному відношенні мотиваційний механізм включає фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо [9].

Цілком узгоджується з цими характеристиками визначення мотиваційного механізму, що його дає О. В. Федорчак. На її думку, мотиваційний механізм — це сукупність командно-адміністративних та соціально-економічних стимулів, що спонукають державних службовців до високоефективної роботи [2]. Переконані, що всі, хто знайомі з принципами управління персоналом під час залучення його до виконання покладених перед організацією завдань, мають погодитися з цими визначенням. Разом з тим, на думку автора, визначення, яке дає О. В. Федорчак, доцільно підсилити такими словами: “а також досягнення позитивного результату”. Тут автор звертається до О. С. Конотопцева, однак частково перефразовує запропоновану ним комбінацію слів “кінцевого результату” на “позитивного результату”, що буде точніше відображати завдання, які ставляться перед кожною організацією.

Пропонуємо більш детальніше розглянути, як саме здійснюється мотивація персоналу під час залучення його до виконання завдань організації, у тому числі й в сфері роботи з публічною інформацією з обмеженим доступом.

Виходячи з визначення, яке дав О. Федорчак [2], а також із власної назви зазначеного механізму, функціонування цього механізму здійснюється через застосування різних форм мотивації персоналу.

Є дві основні форми мотивації персоналу: матеріальна і нематеріальна мотивація. Розглянемо їх окремо:

Матеріальна мотивація.

Фактором матеріальної мотивації персоналу насамперед виступає система справедливої, еквівалентної трудовому вкладу оплати праці. Це встановлення розміру посадового окладу, тарифних ставок, доплат, премій, підвищення професійного розряду, класності, забезпечення пільговими путівками, обслуговування у відомчих медичних закладах та ін.

Нематеріальна мотивація.

Електронний сайт з працевлаштування “Робота і кар’єра” подає досить вдало сформований, як на думку автора, перелік форм нематеріальної мотивації [10].

В адаптованому до специфіки Держприкордонслужби вигляді він може мати такий виклад:

1. *Просування службовими сходами.* Для того, щоб працівник чи військовослужбовець погодився змінити колектив, напрямок службової діяльності і навіть місце проживання, він повинен бачити перспективу. Крім того, фахівець, який уже піднявся службовими сходами, не схильний переходити до іншого підрозділу чи звільнятися, особливо коли там доведеться починати з нижчої посади. Такий фахівець буде для себе чітку перспективу, дбає про свій імідж, він не буде поводитися як “временщик”, який часто керується принципом “після мене хоч трава не росте”.

2. *Навчання, можливість підвищення свого професійного рівня.* Ці чинники є важливими для успішної кар’єри ініціативного фахівця. Проте висока вартість навчання часто стає на заваді до підвищення його кваліфікації. Тому можливість навчання за



рахунок коштів організації сприяє підвищенню відповідальності працівника за доручений напрям роботи, посилює в нього почуття внутрішньовідомчого патріотизму.

Для військовослужбовців можливість отримати цивільну освіту є важливою з огляду на те, що після звільнення з військової служби вони, як відомо, мають проблеми з інтеграцією в суспільне життя.

3. *Робоче середовище.* До цієї форми ми віднесемо комфорт, зручність, а також “прийняття” робочого місця та стосунки в колективі. Комфортне оточення може вирішити багато проблем, пов’язаних зі стресом, дії якого піддається практично будь-який працівник. У випадку якщо його діяльність характеризується дуже високим рівнем напруженості та стресу, відсутність комфортного робочого місця й оточення можуть негативно вплинути як на нього самого, так і на ефективність його роботи.

4. *Коректне, як мінімум, ставлення до персоналу* — це уникнення зі сторони керівництва неприємних висловлювань стосовно підлеглих, їхніх фахових, інтелектуальних здібностей тощо.

5. *Довіра керівника.* Довіра керівника викликає в підлеглому бажання виправдати цю довіру, вселяє у нього віру в свої сили, підвищує самооцінку. Крім цього, вираження довіри до підлеглому з боку керівництва забезпечує додаткову вигоду — підвищення довіри до самого керівництва. У цьому випадку діє добре відомий принцип “нам подобаються ті, кому ми подобаємося”.

6. *Почуття значущості займаної посади.* Практично кожен працівник, незалежно від рівня займаної позиції в корпоративній ієрархії, хоче знати, що він сам і його робота важливі для організації.

7. *Похвала.* Як відомо, є два основні типи особистості й відповідно два способи мотивації/впливу: батіг і пряник. Однак у той час, як до багатьох працівників досить швидко звикають, що викликає потребу все в жорсткіших заходах для того, щоб домогтися бажаних результатів, і в остаточному підсумку спричиняє масове звільнення співробітників, пряник гарний тим, що, навіть викликавши звикання, він не вимагає як наступного логічного кроку для мотивації співробітника “надпряника”. Відсутність звичного заохочення вже саме по собі є своєрідним покаранням. Причому іноді для створення або підтримки правильного настрою в колективі в нагороді навіть немає необхідності, досить просто щиро подякувати працівникові, який відмінно виконав свою роботу, не відкладаючи подяку на потім і, тим більше, не забуваючи про неї. Вчасно сказане добре слово керівника цілком може виявитися набагато вагомішим за будь-які матеріальні винагороди. Природно, не варто приймати похвалу як єдину форму заохочення працівників.

8. *Підтримка.* Працівникам необхідно знати, що є людина, до якої вони можуть звернутися за порадою, що вони не самотні.

9. *Гордість за організацію.* Працівники хочуть пишатися своєю роботою, у якій вони працюють, тому що це підвищує їхню власну значущість як професіоналів. Цей чинник має обов’язково культивуватися і підтримуватися у військових структурах.

10. *Атмосфера виклику.* Багатьом людям подобається подібна атмосфера, коли саме від них (частково або повністю) залежить результат і вони можуть у такий спосіб показати чи підкреслити свій високий професіоналізм. Іноді в подібних умовах люди проявляють здатність найбільш швидко відновлювати сили, проявляти високу активність (повністю викладаються та виконують завдання, що вимагають досить великих зусиль). Звичайно, мова не йде про атмосферу постійних змагань і боротьби, від яких можна утомитися та просто “зійти з корабля”.

11. *Відчуття працівниками турботи з боку керівництва:* відсутність необґрунтованої (тому що просто “так прийнято”) понаднормової роботи, що не залишає часу на особисте життя, наявність різних соціальних пакетів, спрямованих на турботу про здоров’я працівника, а також різні компенсаційні пакети, що включають, наприклад, оплату відпусток, лікарняних, надання автомобіля, медичних послуг та ін. Застосування цього чинника у військових структурах впливає також із вимог закону. Згідно з абзацом сьомим ст. 130 Статут внутрішньої служби Збройних сил України внутрішній



порядок досягається цілеспрямованою виховною роботою, поєднанням високої вимогливості командирів (начальників) з постійною турботою про підлеглих у додержанні їхніх прав, задоволенні потреб і зміцненні здоров'я.

12. *Відчуття загального, згуртованого колективу.* Цьому можуть сприяти різні корпоративні заходи, спільні святкування днів народжень, нового року й інших значущих дат, які формують загальні спогади про приємні моменти та можливість краще дізнатися своїх колег.

Якщо матеріальна мотивація є обов'язковою і законодавчо закріпленою формою стимулювання підлеглого до виконання службових обов'язків, то нематеріальна такого статусу немає.

Застосування всіх чи окремих елементів нематеріальної мотивації відбувається на розгляд уповноважених посадових осіб — керівників. У цьому випадку їх здатність застосовувати не обов'язкові не матеріальні стимули свідчить про їх зрілість як керівників.

Як уже зазначалося вище, мотиваційний механізм визначає також і діяльність цілої системи державного управління, в цьому випадку — публічною інформацією.

Що тут мається на увазі?

Застосування зазначених елементів матеріальної і нематеріальної мотивації має забезпечити якісне виконання державним органом завдання щодо забезпечення законодавчо гарантованого права особи на доступ до публічної інформації, у тому числі і з обмеженим доступом.

Під час виконання завдання, яке покладено на державний орган, співробітники повинні діяти злагоджено, відповідально, оперативно і професійно. Помилка, недбалість, не говорячи вже про самоусунення чи бездіяльність окремого співробітника, ставить під загрозу роботу всього колективу. Закон України "Про доступ до публічної інформації" [11] встановив досить скорочені строки розгляду запиту, не більше п'яти робочих днів з дня отримання запиту, тому виконавці повинні діяти оперативно, старанно, відповідально. Це можливо лише за умови заінтересованості всіх працівників в досягненні позитивного результату.

У зв'язку з цим, мотивація персоналу всіх категорій (військовослужбовців, державних службовців та працівників) є однією з умов управління якістю в органах Державної прикордонної служби України на основі запровадженого Державним комітетом стандартизації та метрології України ДСТУ ISO 9001:2001.

ISO (скорочення від *International Organization for Standardization* — Міжнародна організація по стандартизації) — світова Федерація національних органів по стандартизації, що об'єднує майже 100 країн-учасників. З 2004 року Україна також входить до ISO. Основним завданням ISO, створеної у 1946 році, є підтримка розробки міжнародних стандартів, тестування та сертифікації, спрямованих на розвиток міжнародної торгівлі якісними продуктами та послугами [12].

Цей стандарт запроваджує загальноприйняті міжнародні вимоги до системи управління якістю будь-якої організації, дотримання яких повинно забезпечити впевненість у тому, що споживачі, а також особи, які звертаються із запитом про надання публічної інформації, у тому числі з обмеженим доступом, завжди отримуватимуть лише якісні послуги.

Головними завданнями використання стандарту ISO 9001 є:

— надання споживачам впевненості у тому, що організація здатна стабільно задовольняти їх вимоги;

— надання керівництву організації впевненості у тому, що вона здатна стабільно задовольняти вимоги споживачів;

— надання працівникам організації впевненості у тому, що вони чітко, якісно та в повному обсязі виконують свої обов'язки та поставлені завдання [8].

Принципами системи управління якістю на основі системи стандартів ISO є:

1. Орієнтація на споживача (населення).
2. Лідерство (провідна роль керівництва).



3. Мотивація (заінтересованість персоналу у досягненні кінцевого (позитивного) результату).

4. Процесний підхід.
5. Системний підхід.
6. Постійне покращання.
7. Міжрівневі відносини.
8. Взаємодія з постачальниками [8].

Отже, за ISO 9001:2001 мотивація розглядається як заінтересованість персоналу у досягненні позитивного результату. Не в отриманні особистих матеріальних прибутків, вигод чи переваг, а саме в досягненні позитивного результату роботи окремо взятого співробітника і, що не менш важливо, всіх інших задіяних співробітників. Ця форма мотивації вже не виходить від адміністрації і її уповноважених посадових осіб (керівників), а передбачає певну співдію зі сторони працівника. Тут мотивуючим чинником є почуття відповідальності за ввірену ділянку роботи — у нашому випадку роботи із забезпечення права особи на доступ до публічної інформації, у тому числі й інформації з обмеженим доступом.

Керівництвом можуть бути використані всі можливі елементи матеріальної і нематеріальної мотивації, але якщо працівники невідповідально ставляться до своїх обов'язків і не заінтересовані особисто у вирішенні проблем і завдань, що виникли перед організацією, то результати їхньої роботи будуть поганими.

Тому керівництво всіляко повинно сприяти розвитку у підлеглих особистої мотивації.

Отже, перед керівництвом стоїть завдання мудро поєднувати всі доступні форми мотивації (стимули) з метою спонукання працівника працювати ефективно, самовіддано і творчо, розкривати та використовувати його трудовий потенціал.

Розглянемо, як було використано матеріальний та нематеріальний механізми з метою організації роботи із забезпечення права осіб на доступ до публічної інформації, що зберігається в Адміністрації Держприкордонслужби, у тому числі також інформації з обмеженим доступом, що гарантується Законом України “Про доступ до публічної інформації” [11].

Слід звернути увагу, що у цьому випадку було поєднано ці два механізми.

Внаслідок цього було здійснено таке:

1. Здійснено штатні зміни у структурі Адміністрації Держприкордонслужби. Зокрема на базі сектору створено відділ з питань взаємодії із засобами масової інформації, забезпечення доступу до публічної інформації.

2. Збільшено штат персоналу, що дало можливість оперативніше, якісніше виконувати поставлені завдання і, що не менш важливо, розподілити навантаження на персонал.

3. З метою мотивування їх до переходу в новостворений підрозділ з інших структурних підрозділів, запропоновано вищі за рівнем і відповідно за посадовим окладом посади.

4. Створено підстави для залучення нових високваліфікованих фахівців.

5. Створено підстави для виділення додаткових службових приміщень для розміщення персоналу.

6. Застосовується система матеріальних виплат за напруженість у роботі працівників.

Запропонований погляд на питання місця і значення мотиваційного механізму в структурі механізму державного управління публічною інформацією у Державній прикордонній службі України дозволяє акцентувати увагу на таких юридично значущих підсумках:

1. Управління персоналом задля спрямування їх зусиль на досягнення конкретної мети вимагає від керівництва умілого застосування різних видів їх матеріальної і нематеріальної мотивації.



2. Сукупність різних видів матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу, що спонукають до високоефективної роботи, складають матеріальний механізм державного управління.

3. Якнайширше застосування всіх видів матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу є умовою управління якістю в органах Державної прикордонної служби України на основі запровадженого Державним комітетом стандартизації та метрології України ДСТУ ISO 9001:2001.

У подальшому потребують дослідження питання правового та організаційних механізмів управління в системі механізму управління публічною інформацією з обмеженим доступом у Державній прикордонній службі України.

Список використаних джерел

1. Вольська, О. Трансформація механізмів державного управління соціальним розвитком / Олена Вольська // Публічне управління: теорія та практика. — 2013. — № 1 (13) [Електронний ресурс] Харківський регіональний інститут державного управління НАДУ. — URL : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2013-1/doc/1/05.pdf>.
2. Федорчак, О. В. Класифікація механізмів державного управління / О. В. Федорчак // Демократичне врядування. — Вип. 1. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2008. — [Електронний ресурс] Львівський регіональний інститут державного управління НАДУ. — URL : http://www.lvivacademy.com/visnik/fail/O_Fedorchak.pdf.
3. Ларіна, Р. Р. Державний механізм забезпечення інформатизації системи охорони здоров'я [Текст] : монограф. / Р. Р. Ларіна, А. В. Владзимирський, О. В. Балуська ; Донец. держ. акад. упр., Донец. нац. мед. ун-т ім. М. Горького. — Донецьк : Вебер, 2008. — 252 с.
4. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади [Текст] : навч. посіб. / за заг. ред. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка. — Львів : Вид-во Національного університету "Львівська політехніка", 2002. — 352 с.
5. Круглов, М. И. Стратегическое управление компанией [Текст] / М. И. Круглов. — М. : Русская деловая литература, 1998. — 356 с.
6. Кравченко, О. М. Теоретичні підходи до визначення поняття "механізм державного управління" / О. М. Кравченко // Державне управління: удосконалення та розвиток. — 2009. — № 3 [Електронний ресурс] Журнал "Державне управління: удосконалення та розвиток". — URL : <http://www.dy.nauka.com.ua/?operation=1&iid=56>.
7. Шапиро, С. А. Мотивація [Текст] / С. А. Шапиро. — М. : ГроссМедиа, 2008. — 224 с.
8. Конотопцев, О. С. Навчальний модуль "Управління людськими ресурсами в органах державної влади" : метод. посіб. [доопр. та перероб.] / О. С. Конотопцев. — К., 2010 [Електронний ресурс] nadoest.com. — URL : <http://nadoest.com/navchalenij-module-upravlinnya-lyudsekimi-resursami-v-organah>.
9. Червінська, Л. П. Мотивація трудової діяльності в агропромисловому виробництві України [Текст] : дис. д-ра екон. наук : 08.09.01 / Червінська Любов Петрівна. — К., 2003. — 402 арк.
10. Електронний сайт з працевлаштування "Робота і кар'єра" [Електронний ресурс] Робота в Ужгороді, навчання, кар'єра | Робота в Ужгороді. — URL : http://jobs.uz.ua/news/view_useful.php?id=869.
11. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI [Текст] // ВВР. — 2011. — № 32. — Ст. 314.
12. ISO тлумачення [Електронний ресурс] ОРІДУ НАДУ при Президентові України. — URL : www.oridu.odessa.ua/11/rozklad/15190310.doc.

*Рекомендовано до друку відділом дослідження
проблем державного управління у сфері прикордонної безпеки
Науково-дослідного інституту Державної прикордонної служби України
(протокол № 3 від 25 червня 2014 року)*

Надійшла до редакції 01.09.2014



Коротушак А. И. Мотивационный механизм в структуре государственного управления публичной информацией в Государственной пограничной службе Украины

Рассматривает вопросы функционирования мотивационного механизма в структуре механизма государственного управления. В начале раскрывается природа этого механизма управления, рассматриваются две основные формы мотивации персонала: материальная и нематериальная мотивация. Делается акцент на особенностях использования этих форм в условиях функционирования органов военного управления. Доказывается позиция о том, что широкое применение всех видов материальной и нематериальной мотивации персонала является условием управления качеством в органах Государственной пограничной службы Украины на основе введенного Государственным комитетом стандартизации и метрологии Украины ДСТУ ISO 9001:2001. Акцентируется внимание на место, которое занимает мотивация в системе других элементов системы управления качеством на основе системы стандартов ISO 9001:2001. На основании теоретических обоснований автор раскрывает особенности функционирования мотивационного механизма в структуре механизма государственного управления публичной информацией в Государственной пограничной службе Украины.

Ключевые слова: публичная информация, доступ к информации, информационные отношения, информация с ограниченным допуском, конфиденциальная информация.

Korotushak, A. I. Motivational Mechanism in the Structure of Public Administration Public Information at the State Border Guard Service of Ukraine

The article deals with the functioning of motivational issue in the structure of state governance mechanism. The nature of this mechanism had been discussed at the beginning; two main concepts of personal motivation were given: material and non-material. The accent is being done on peculiarities of their usage within military management environment. We have the position that the widest use of all kinds of material and non-material motivation of personnel is a condition of quality management in the State Border Guard Service of Ukraine based on established by the State Committee for Standardization and Metrology of Ukraine DSTU ISO 9001:2001. The accent is being done on motivation within the quality management based on ISO 9001:2001. Using theoretical studies the author shows the features of motivational mechanism functioning in the structure of the mechanism of state control of public information in the State Border Guard Service of Ukraine.

Keywords: motivational mechanism, material motivation, non-material motivation, state governance mechanism, public information, quality management.

