

ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

***БОГОМОЛОВА К.С., К.Е.Н., ДОЦЕНТ,
ПОДОЛЬСЬКА О.В., К.Е.Н., ДОЦЕНТ,
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА***

Постановка проблеми у загальному вигляді. На сучасному етапі розвитку держави головним завданням працівників органів публічного адміністрування є вирішення проблем інших людей, що потребують державних послуг, але при цьому інтереси держави є першочерговими. При цьому законність і моральна свідомість є головним інструментом досягнення поставленої мети та засобом регулювання і контролю у публічному адмініструванні [7].

Тому зрозуміло, що від компетентності та професіоналізму державних службовців, їх бажання ефективно працювати, а також рівня мотивації безпосередньо залежить якість прийняття управлінських рішень та реалізація загальнодержавних програм у всіх сферах суспільного розвитку [12].

Сучасні тенденції вказують на необхідність впровадження нових організаційних механізмів удосконалення мотивації державних службовців, орієнтованих на кінцеві результати, в основу яких покладені такі критерії як компетентність, вміння поводити себе тактовно у спілкуванні з людьми, повага до закону, повага до особистості, допомога громадянам у вирішенні проблем [7].

Світовий досвід навчає, що між мотивацією та кінцевими результатами діяльності однозначної залежності немає. Адаже буває так, що добре мотивована людина демонструє невиконання своєї роботи, гірші результати, ніж людина менш мотивована, або навіть слабо мотивована. Це явище обумовлюють багато факторів – кваліфікація та здібності людини, правильне розуміння задачі, яку вона виконує та багато інших. Це породжує серйозну управлінську проблему: як оцінювати результати роботи окремого працівника і як його винагороджувати. Якщо винагороджувати лише за результати праці, то це може де мотивувати працівника, який старанно працював і більше витратив зусиль, але одержав більш низький результат. Якщо ж

винагороджувати людину лише в залежності від мотивації, без урахування реальних результатів її праці, то можна викликати погіршення результатів роботи менш мотивованих, але продуктивних працівників. Отже, рішення даної проблеми має носити ситуаційний характер. А керівники-менеджери повинні бути готові вирішувати цю проблему в залежності від ситуації, яка склалася, пам'ятаючи, що вона може виникнути, а її врегулювання не є легким [10-12].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питань проблематики мотивації у публічному адмініструванні, а також визначення стратегічних пріоритетів цього процесу та його розвитку займалися такі відомі науковці як, А.М. Колот [4], В.Б. Авер'янов [2], О.Ю. Амосов [9], В.М. Щегорцова, О.О. Олейнікова, А.М. Дробязко, В.Д. Бакуменко [3], О.Ю. Оболенський [3], Н.М. Мельтохова [9], В.Я. Малиновський [5, 8], та ін. дослідники. Проте існуючі дослідження присвячені в основному, теоретичним і прикладним проблемам мотивації працівників органів публічного адміністрування, що потребує подальших наукових пошуків з цієї тематики. Безперечно, враховуючи їх наукові надбання, слід зазначити, що дослідження за цією тематикою продовжують залишатися актуальними.

Формулювання цілей статті. Головною метою і завданням дослідження є розкриття змісту мотивації державних службовців України, та розробка організаційних механізмів її удосконалення в умовах сьогодення.

Виклад основного матеріалу дослідження. У відповідній літературі мотивація розглядається як сукупність зовнішніх та внутрішніх рушійних сил, які спонукають людину здійснювати діяльність, орієнтовану на досягнення певних цілей з витратою певних зусиль, демонструючи при цьому певний рівень старанності, сумлінності та наполегливості, направленості [5].

Старанність передбачає бажання працювати із повною віддачею, прагнути до підвищення кваліфікації, до удосконалення своїх здібностей до праці, намагання робити все якісно, тобто розуміти свою роль в організації і бути її частиною.

Сумлінність передбачає відповідальне ставлення до своїх обов'язків, та виконання завдань, згідно з усіма правилами та вимогами, використовуючи при цьому весь свій арсенал знань, здібностей і вмінь.

Наполегливість передбачає бажання продовжувати і розвивати розпочати справу. Це важлива характеристика діяльності, адже є люди,

які швидко втрачають інтерес до розпочатої справи. І якщо, навіть, вони мали добрі результати діяльності спочатку, то втрата інтересу та відсутність наполегливості може привести до того, що вони скоротять зусилля і будуть менш старанними, виконуючи свою роль на суттєво більш низькому рівні, порівняно з їх можливостями.

Направленість передбачає розуміння людини того, до чого вона прямує, здійснюючи певні дії. Можливі два випадки: людина виконує роботу, тому що вона приносить йому моральне або матеріальне задоволення, може і тому він прагне допомогти організації добитися її цілей.

Науці та практиці відомі «внутрішня» та «зовнішня» мотивації. «Внутрішньою» умовно можна назвати тоді, коли мотиви породжує сама людина, зіткнувшись із задачею. Вона виникає усередині людини. «Зовнішньою» можна назвати мотивацію тоді, коли мотиви діяльності викликаються із зовні (оплата праці, розпорядження, правила поведінки тощо).

Як зазначає В.Я. Малиновський, у публічному адмініструванні мотивація це орієнтація на взаємоузгодження та задоволення особистих, колективних і загальнодержавних інтересів; визначення матеріальних, соціальних і духовних потреб виконавців програм, планів, управлінських рішень тощо, моніторинг послідовного зростання потреб, вибір дієвих методів задоволення потреб, спрямованість мотиваційних регуляторів на досягнення більш ефективного виконання службових обов'язків, формування мотиваційних систем із застосуванням змістовних і процесуальних теорій мотивації.

Мотивація у публічному адмініструванні виконує ряд функцій, а саме [9]:

- додержання принципу справедливості;
- досягнення відповідності винагороди реально отриманим результатам діяльності;
- застосування конкретних мотиваційних важелів в залежності від ціннісної орієнтації працівників;
- поширення використання соціально-психологічних методів мотивації з одночасним обмеженням примусового впливу на поведінку людей;
- створення умов отримання посадовими особами та спеціалістами задоволення від своєї роботи;
- забезпечення можливостей максимальної реалізації працівниками власного творчого потенціалу;

– оцінка та врахування рівня вмотивованості державних службовців на підставі аналізу їх сподівань, сприйняття винагороди, відчуття вагомості власного внеску в загальні результати;

– забезпечення підвищення дієвості мотиваційного впливу за рахунок широкого оприлюднення досягнутих високих результатів роботи окремих працівників чи органів державного управління та отриманої винагороди.

Відповідно до ст. 50 Закону України «Про державну службу» держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочує їх до результативної, ефективної, добросовісної та ініціативної роботи, а заробітна плата державних службовців має досить складну структуру і складається з посадових окладів, премій, доплат за ранги, надбавок за вислугу років на державній службі та інших надбавок [1].

Удосконалення організаційного механізму мотивації державних службовців передбачає перш за все забезпечення її конкурентоспроможності на ринку праці, це можливо лише за допомогою реформування системи оплати праці у цій сфері. Матеріальне заохочення значно підвищить якість та результативність роботи державних службовців, допоможе запобігти локальним проявам корупції.

Таких переваг можна досягти за допомогою удосконалення структури оплати праці, забезпечивши при цьому її справедливість і прозорість. Потрібно істотно збільшити частку посадового окладу в сукупній заробітній платі, значно піднести роль рангу державного службовця у матеріальному стимулюванні. Оплата праці повинна бути прямо пропорційною рівню відповідальності, та мати тенденцію до росту на початковому етапі.

Про те, матеріальне заохочення не єдиний шлях покращення мотивації, велика увага повинна приділятися підвищенню якості менеджменту всередині публічної організації. Цього можливо досягти за допомогою заходів з підвищення кваліфікації, та підготовки державних службовців, які відповідають сучасним вимогам мінливого середовища.

Вміння використовувати емпіричні методи, опанувавши при цьому теоретико-методологічні засади публічного адміністрування, дозволить використовувати не лише власний досвід, але й досвід провідних фахівців сфери публічного адміністрування. Це також є ефективним механізмом мотивації.

Висновки. Отже, як зовнішні так і внутрішні чинники мотивації є дієвими і взаємодоповнюючими.

Нами було виявлено, що основним і першочерговим мотивуючим фактором для державного службовця є матеріальне стимулювання, тобто задоволення його матеріальних потреб. Система матеріального стимулювання є недосконалою, бо вона тільки частково виконує відтворювальну та мотивуючу функції. Але разом з тим вона прямим чином впливає на моральний стан та відношення до праці державного службовця [13-14].

А в якості організаційних механізмів удосконалення мотивації у сфері публічного адміністрування слід застосовувати ряд заходів, таких як, удосконалення матеріальної мотивації, удосконалення системи підвищення кваліфікації, удосконалення якості менеджменту та впровадження нових технологій управління.

Література.

1. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
2. Державне управління: Європейські стандарти, досвід та адміністративне право / [В.Б. Авер'янов, В.А. Дерезь, А.М. Школик та ін.] ; за заг. ред. **В.Б. Авер'янова**. – К. : Юстініан, 2007. – 288 с.
3. Державне управління: [навчальний посібник] / **А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, А. Ю. Гордієнко**; [за ред. А.Ф. Мельник]. – К. : Знання-Прес, 2003. – 343 с.
4. **Колот А.М.** Мотивація персоналу / **А.М. Колот** // Київ: КНЕУ, 2002. – 337 с.
5. **Малиновський В.Я.** Функція мотивації управлінської праці / **В.Я. Малиновський** // Вісник УАДУ: зб. наук. пр. редкол.: **В. І. Луговий** (голов. ред.) та ін. – Київ : Вид-во УАДУ, 2003. – № 3. – С. 165-170.
6. **Полюга З.** Кадрова політика органів державної влади та місцевого самоврядування в контексті євроатлантичної інтеграції / **З. Полюга** // Ефективність державного управління: зб. наук. пр. редкол.: **А. О. Чемерис** (голов. ред.) та ін. – Львів : Вид-во АРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 9. – С. 310-315.
7. **Богомолова К.С.** Правові основи формування іміджу державного службовця / **К.С. Богомолова, А.Ф. Гацько** // Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. – Вип. 174. – Харків: ХНТУСГ, 2016 р. – С. 117-128.
8. **Малиновський В.Я.** Державне управління: [Навчальний посібник] / **В.Я. Малиновський**. – [3-тє переробл. та доповн.]. – К. : Атіка, 2009. – 608 с.
9. **Мельтохова Н.М.** Державне управління як єдність діяльності та відносин: [Монографія] / **Н.М. Мельтохова**. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2010. – 204 с.

10. **Островерх О.В.** Необхідність управління змінами в організації / **О.В. Островерх, О.В. Родіонов** // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. – Випуск 172 – Харків: ХНТУСГ. – 2016. – С. 62-68.

11. **Островерх О.В.** Регулювання соціально - економічного розвитку регіону, як важливий чинник державного управління / **О.В. Островерх, О.В. Корнієцький, А.Ф. Гацько** // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. – Випуск 174 – Харків : ХНТУСГ. – 2016. – С. 67-74.

12. **Подольська О.В.** Публічне адміністрування та процес прийняття управлінських рішень / **О.В. Подольська, К.С. Богомолова, В.Г. Краля** // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. – Випуск 188 – Харків: ХНТУСГ. – 2017. – С. 66-74.

13. **Bozeman B., Straussman J.D.** Public Management Strategies. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

14. **Caiden G.** The Dynamics of Public Administration. Hinsdale: Dryden Press, 2001.

References.

1. *Zakon Ukraini'ny «Pro derzhavnu sluzhbu» vid 10.12.2015 № 889-VIII [The law of Ukraine «On state service» dated 10.12.2015 No. 889-VIII]. zakon5.rada.gov.ua.* Retrieved from: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19> [in Ukrainian].

2. **Aver''yanov V.B.** (Eds.). (2007) *Derzhavne upravlinnya: Yevropeys'ki standarty, dosvid ta administratyvne pravo [Public administration: European standards, experience and administrative law]*. Kyiv: Yustinian p. 288 [in Ukrainian].

3. **Mel''nyk A.F.** (Eds.). (2003). *Derzhavne upravlinnya [Public administration]*. Kyiv: Znannya-Pres, p. 343 [in Ukrainian].

4. **Kolot A.M.** (2002) *Motyvatsiia personalu [Motivation of staff]*. Kyiv: KNEU, p. 337 [in Ukrainian].

5. **Malynovskiy V.Ia.** (Eds.). (2003). *Funktsiia motyvatsii upravlinskoï pratsi [Function of the motivation of management work]*. Kyiv: Vyd-vo UADU, pp. 165-170 [in Ukrainian].

6. **Poluha Z.** (Eds.). (2005). *Kadrova polityka orhaniv derzhavnoi vldy ta mistsevoho samovriaduvannia v konteksti yevroatlantychnoi intebratsii [Personnel policy of state authorities and local self-government in the context of Euro-Atlantic integration]*. Lviv: Vyd-vo LRIDU NADU, pp. 310-315 [in Ukrainian].

7. **Bohomolova K.S.** (2016). *Pravovi osnovy formuvannya imidzhu derzhavnogo sluzhbovtsya [Legal basis for forming the image of a civil servant]*. *Visnyk KhNTUSH. Seriia : «Ekonomiczni nauky» – Bulletin of Kharkov Petro Vasylenko national technical University: Economics*, Issue 174, pp. 117-128 [in Ukrainian].

8. **Malynovs'kyi V.Ya.** (2009). *Derzhavne upravlinnya: Navchal'nyy posibnyk. [Public Administration: Textbook]*. Kyiv: Atika, p. 608 [in Ukrainian].

9. **Mel'tyukhova N.M.** (2010). *Derzhavne upravlinnya yak yednist' diyal'nosti ta vidnosyn* [Public administration as a unity of activity and relations]. Kharkov: Vyd-vo KharRI NADU «Mahistr», p. 204 [in Ukrainian].

10. **Ostroverkh O.V.** (2016). Neobkhdnist upravlinnia zminamy v orhanizatsii [The need for change management in organizations]. *Visnyk KbnTUSH. Seriya: «Ekonomichni nauky» – Bulletin of Kharkov Petro Vasylenko national technical University: Economics*, Issue 172, pp. 62-68 [in Ukrainian].

11. **Ostroverkh O.V.** (2016). Rehuliuвання sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehionu, yak va-zhlyvyi chynnyk derzhavnoho upravlinnia [Regulation socio – economic development of the region as an important factor in public administration]. *Visnyk KbnTUSH. Seriya: «Ekonomichni nauky» – Bulletin of Kharkov Petro Vasylenko national technical University: Economics*, Issue 174, pp. 67-74 [in Ukrainian].

12. **Podolska O.V.** (2017). Publichne administruvannya ta protses pryiniattia upravlinskykh rishen [Public administration and management decision making process]. *Visnyk KbnTUSH. Seriya: «Ekonomichni nauky» – Bulletin of Kharkov Petro Vasylenko national technical University: Economics*, Issue 188, pp. 66-74 [in Ukrainian].

13. **Bozeman B., Straussman J.D.** Public Management Strategies. San Francisco: Jossey-Bass, 2000 [in English].

14. **Caiden G.** The Dynamics of Public Administration. Hinsdale: Dryden Press, 2001. [in English].

Анотація.

Богомолова К.С., Подольська О.В. Організаційні механізми удосконалення системи мотивації посадових осіб органів публічного адміністрування.

У статті наведені теоретичні узагальнення удосконалення організаційних механізмів системи мотивації посадових осіб органів публічного адміністрування шляхом розкриття змісту мотивації державних службовців у публічному адмініструванні, які відображають застосування сучасних підходів та інструментів за допомогою яких значною мірою можна підвищити якість та ефективність рішень, що приймаються публічними адміністраціями для українського суспільства. Висвітлено основні визначення поняття мотивації. Запропоновано шляхи удосконалення організаційних механізмів системи мотивації.

Ключові слова: мотивація, потреба, публічне адміністрування, державне управління, суспільство, механізми.

Аннотация.

Богомолова К.С., Подольская О.В. Организационные механизмы совершенствования системы мотивации должностных лиц органов публичного администрирования.

В статье приведены теоретические обобщения совершенствования организационных механизмов системы мотивации должностных лиц органов публичного

администрирования путем раскрытия содержания мотивации государственных служащих в публичном администрировании, отражающие применение современных подходов и инструментов при помощи которых в значительной мере можно повысить качество и эффективность принимаемых решений публичными администрациями для украинского общества. Освещены основные определения понятия мотивации. Предложены пути совершенствования организационных механизмов системы мотивации.

Ключевые слова: мотивация, потребность, публичное администрирование, государственное управление, общество, механизмы.

Abstract.

Bogomolova K.S., Podolska O.V. Organizational mechanisms for improving the system of motivation of officials of Public Administration.

The theoretical generalizations of improving the organizational mechanisms of the system of motivation of officials of public administration bodies are presented in the article by revealing the content of the motivation of civil servants in public administration reflecting the application of modern approaches and tools that can greatly improve the quality and efficiency of decisions taken by public administrations for the Ukrainian of society. The main definitions of the concept of motivation are highlighted. The ways of improvement of organizational mechanisms of the system of motivation are offered.

Key words: motivation, needs, public administration, state administration, society, mechanisms.

УДК 334.02:346.7

УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ СПЕЦІАЛІЗАЦІЄЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ З УРАХУВАННЯМ ДІЇ ПРАВОВОГО ПОЛЯ

**ГОЛОВАНОВА Г.Є., АСПІРАНТ*,
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА**

Постановка проблеми у загальному вигляді. Поділ суспільного виробництва, який закладено в основу спеціалізації сільськогосподарського виробництва, зумовлює специфічні суб'єктивні взаємовідносини. Аграрне підприємство є учасником виробничого процесу, окремою одиницею в сукупності об'єктів правового регулювання.

* Науковий керівник – Красноруцький О.О., д.е.н., професор