

Міністерство освіти і науки України
 Національний технічний університет
 «Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут державного управління
 Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра

студента Резнікової Вікторії Миколаївни

академічної групи 281м-21з-1 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Мотивація персоналу як пріоритет державної кадрової політики»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Серьогіна Н.К.			
розділів:				

Рецензент:				
-------------------	--	--	--	--

Нормоконтролер:	Вишнеvsька О.В.			
------------------------	-----------------	--	--	--

Дніпро
2022

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему «Мотивація персоналу як пріоритет державної кадрової політики».

97 стор., 5 табл., 21 рис., 1 додаток, 71 джерело.

МОТИВАЦІЯ, СТИМУЛ, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, ДЕРЖАВНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ, МОТИВАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ, СЛУЖБОВА КАР'ЄРА, ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини у сфері організації та функціонування державної служби.

Предмет дослідження – мотивація персоналу як пріоритет державної кадрової політики.

Мета дослідження – обґрунтування напрямів удосконалення системи мотивації професійної діяльності державних службовців та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення її результативності в сучасних умовах державотворення..

У першому розділі розкрито теоретичні основи мотивації персоналу державної служби, визначено особливості мотивації та методи мотивації державних службовців. Другий розділ присвячено аналізу стану мотивації державних службовців на прикладі Донецької обласної державної адміністрації, обласної військової адміністрації, визначено стан та проблеми мотивації. У третьому розділі визначені напрями покращення мотивації праці державних службовців, досліджено можливості імплементації закордонного досвіду у цій сфері та визначені шляхи удосконалення системи мотивації державних службовців..

Сфера практичного застосування результатів роботи – органи державної влади та місцевого самоврядування в аспекті покращення мотивації праці службовців.

ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification thesis on the topic «Improvement of state regulation of investment processes in the field of construction».

97 pages, 21 figures, 5 tables, 1 applications, 71 sources.

STATE REGULATION, TERRITORIAL COMMUNITY, INVESTMENT, CONSTRUCTION SECTOR, SUSTAINABLE DEVELOPMENT, LOCAL BUDGET INCOME, EFFICIENCY.

Object of research – public relations in the sphere of state regulation of investment processes in the construction complex.

Subject of research – improvement of state regulation of investment processes in the field of construction.

The purpose of research – substantiation of methodological approaches regarding the improvement of state regulation of investment attraction in the construction complex of Ukraine and the Dnipropetrovsk region.

The first chapter reveals the theoretical foundations of state regulation of investment processes in Ukraine.

The second chapter is devoted to the analysis of the current state of regulation of investment processes in the field of construction using the example of the Department of Capital Construction of the Dnipro Regional State Administration.

In the third section, directions for improving state regulation of investment processes in the field of construction are determined.

Scope of practical application – bodies of state power and management, village, settlement, city councils and their executive bodies.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1.	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	7
1.1. Сутність та особливості мотивації персоналу в сфері державної служби	7
1.2. Методи мотивації праці державних службовців	18
1.3. Сучасний стан мотивації державних службовців в Україні.....	26
РОЗДІЛ 2.	
ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ПРИКЛАДІ ДОНЕЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ, ОБЛАСНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ	34
2.1. Загальна характеристика Донецької обласної державної адміністрації, обласної військової адміністрації та її кадрового забезпечення	34
2.2. Стан мотивації державних службовців Управління кадрового забезпечення та з питань нагород Донецької обласної державної адміністрації, обласної військової адміністрації	48
2.3. Проблеми мотивації праці державних службовців.....	59
РОЗДІЛ 3.	
НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	63
3.1. Зарубіжний досвід мотивації праці державних службовців.....	65
3.2. Шляхи удосконалення системи мотивації державних службовців.....	76
3.3. Кар'єра як засіб мотивації державних службовців.....	88
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	106

ВСТУП

На сьогодні, питання ефективності державного управління визначаються як особливо гострі та нагальні, яскравим підтвердженням чому є положення Стратегії реформування державного управління України на 2022 – 2025 роки, затвердженої Розпорядженням Кабінету Міністрів України «Деякі питання реформування державного управління України» від 21 липня 2021 р. № 831-р. Зокрема, у вказаній Стратегії відзначено, що належне врядування є одним з основних факторів конкурентоспроможності держави, розвитку її економіки та передумовою європейської інтеграції. Для забезпечення ефективної діяльності Кабінету Міністрів України щодо формування державної політики в різних сферах необхідно створити професійну, результативну, ефективну та підзвітну систему центральних органів виконавчої влади. Зниження адміністративного навантаження на суб'єкти господарювання, покращення якості надання адміністративних послуг і забезпечення законності та передбачуваності адміністративних дій підвищують позиції держави в міжнародних рейтингах, а також мають велике значення для підвищення рівня довіри громадян і бізнесу до держави.

Зазначені процеси висувають нові вимоги до діяльності органів публічного управління та вимагають підвищення ефективності та результативності діяльності інституту державної служби. Від професійної компетентності й ділової активності, прагнення до самовдосконалення та самореалізації державних службовців залежать результати роботи органу державного управління, а відтак – стабільність системи публічного управління і соціальної безпеки загалом в умовах необхідності її забезпечення.

Реалізуючи своє індивідуально суб'єктивне прагнення щодо досягнення певних службових сходинок, службовець виконує службово-владні повноваження від імені держави, для забезпечення реалізації завдань і функцій держави і задоволення, при цьому, своїх власних кар'єрних інтересів.

Мотивація вважається основною рушійною силою людської поведінки, а тому й займає центральне місце в особистісній структурі. Проходячи крізь основні структурні утворення особистості, а саме через спрямованість, формування характеру, самосвідомість, емоційно-вольову сферу, психічні процеси тощо, мотивація, в значній мірі, визначає ефективність будь-якої діяльності. Мотивація кожного конкретного індивіда залежить від характерного для нього способу життя. Особистісний підхід до мотивації передбачає здатність особистості керувати своїми мотивами, пов'язувати їх із перспективними цілями, що забезпечує визначеність мотивації. Отже, основний шлях формування особистості і її мотиваційної сфери лежить тільки в площині реалізації, осмислення та переосмислення самої діяльності і себе, як її суб'єкта.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини у сфері організації та функціонування державної служби.

Предмет дослідження – мотивація персоналу як пріоритет державної кадрової політики.

Мета дослідження – обґрунтування напрямів удосконалення системи мотивації професійної діяльності державних службовців та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення її результативності в сучасних умовах державотворення.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- розкрити сутність та особливості мотивації персоналу в сфері державної служби;
- проаналізувати методи мотивації праці державних службовців;
- описати сучасний стан мотивації державних службовців в Україні;
- надати загальну характеристику Донецької обласної державної адміністрації, обласної військової адміністрації та її кадрового забезпечення;
- проаналізувати стан мотивації державних службовців Управління кадрового забезпечення та з питань нагород Донецької обласної державної адміністрації, обласної військової адміністрації;
- узагальнити проблеми мотивації праці державних службовців;

- дослідити зарубіжний досвід мотивації праці державних службовців;
- розробити шляхи удосконалення системи мотивації державних службовців;
- запропонувати удосконалення кар'єрного зростання як засобу мотивації державних службовців.

Для розв'язання поставлених завдань у процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових засобів і прийомів дослідження, застосовано діалектичний, системний методи, а також методи аналізу, синтезу, абстрагування, порівняльний аналіз та інші. Для розгляду теоретико-методологічних засад використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації використано систему загальнонаукових методів, зокрема індукції та дедукції, що дозволили виявити особливості технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації; системного, порівняльного та статистичного аналізу при дослідженні механізму використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в Донецькій обласній військовій адміністрації, що дозволило розробити напрями модернізації технологій мотивації та стимулювання персоналу в досліджуваній організації.

Практична значущість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій, які можуть бути використані в діяльності місцевих державних адміністрацій, зокрема, Донецької обласної військової адміністрації, для вдосконалення технологій формування ефективної системи мотивації персоналу та механізму стимулювання персоналу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Сутність та особливості мотивації персоналу в сфері державної служби

Ефективне управління неможливе без розуміння мотивів і потреб державного службовця, а також правильного використання стимулів до праці. В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації особистості державного службовця набула важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал у сфері державної служби до ефективної діяльності. Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності його роботи. Вирішальним причинним чинником результативності діяльності державних службовців є їх мотивація [34].

В теоретичному плані мотивація поведінки людини – дуже складний і багато в чому не вивчений феномен. Великі філософи вважали, що мотивація є джерелом праці людства. Саме на визначення цього поняття потрібно було десятки тисяч років, адже, інтерес до «стимулювання» виник ще до появи науки управління. Еволюція вчень про сутність мотивації праці має достатньо довгий шлях. Проблеми людських відчуттів, як і шляхів підвищення продуктивності праці шляхом мотивації починали розглядати ще великі мислителі античності – Аристотель, Геракліт, Демокріт, Лукрецій, Платон та Сократ. Вагомий внесок в історію розвитку мотивації трудової діяльності працівників зробили такі класики, як А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Маслоу. А. Сміт – класик англійської політичної економії, який у XVIII ст. зробив перші спроби до усвідомлення сутності мотивів людини і того, що саме спонукає її до праці. Він ототожнював особистісні економічні інтереси людини з головними мотивами діяльності, з

прагненням до максимальної вигоди й природним бажання людей покращити свій добробут [26].

Багато пізніше американський психолог Абрагам Маслоу одним із перших дослідив складний світ потреб робітників і їх вплив на трудову мотивацію, та створив ієрархію потреб. Його теорія значно розширила наукове розуміння основ, які лежать в основі людських інтересів і професійних дій. Основна ідея Маслоу – принцип відносної пріоритетності мотивів, згідно із якими потреби нижчих рівнів вимагають первинного та негайного задоволення, вони визначають поведінку людини частіше, ніж соціальні потреби та потреби найвищого рівня (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація мотивів за А. Маслоу [31]

Рівень потреб	Класифікація мотивів за А. Маслоу
<p>Нижчі потреби (первинні нужди)</p> <p style="text-align: center;">↑</p> <p>Вищі потреби (потреби зростання)</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Фізіологічні потреби, пов'язані з вживанням і відновленням: їжа, вода, відпочинок, сон. 2. Безпекові потреби, що забезпечують впевненість в майбутньому: фізичний захист (біль, страх, гнів) й упевненість у тому, що фізіологічні потреби будуть задовольнятися в майбутньому. 3. Соціальні потреби: у прийнятті іншими, соціальної ідентифікації, причетності до будь-якого соціального утворення (від сім'ї до народу). 4. Потреби самоповаги: у визнанні, схваленні. 5. Потреби самовираження: у зростанні, реалізації потенційних можливостей та здібностей

Елтон Мейо у соціо-психічній теорії мотивації стверджував, що ефективними є нематеріальні стимули та мотиви, які передбачають сприйняття індивіда групою й заохочення його дій іншими людьми.

Теорія мотивації досягнення успіхів Д. МакКлелланда, Д. Аткинсона й Х. Хекхаузена базується на висновку, що досягнення успіху пов'язане з самим мотивом успіху й мотивом уникнення невдач. Основна увага теорії зосереджена на поведінці людей, які ставлять перед собою позитивну ціль і активно діють, щоб її досягнути, й навпаки [31].

Не менш відома теорія сподівань (модель Врума). На думку Врума, мотивація – це результат дії трьох факторів: бажання особи отримати

винагороду (валентність), сподівання, що докладені зусилля принесуть успішний результат та досягнення цілі буде винагороджено.

Виходячи із вище описаних теорій, варто зауважити, розглянуті теорії мотивації праці є та були основою для побудови сучасного мотиваційного механізму та моделей, із сукупністю підходів і практичних намірів, які містять певні теоретичні положення і погляди [16].

У літературі є багато визначень мотивації, однак всі вони визначають процес, що відбувається всередині людини і спонукає до дії, змушуючи її поводитися в якійсь конкретній ситуації певним чином. Поведінка ж особистості, як правило, спрямовується її найбільш сильною в даний момент потребою, яку вона прагне задовольнити, активізуючи при цьому всю свою енергію і можливості [21].

Під мотивацією розуміють сили, що існують усередині і поза людиною, що збуджують у ній ентузіазм і завзятість при виконанні визначених дій. Мотивація державних службовців впливає на їхню продуктивність і спрямованість для досягнення організаційних цілей [17].

Мотивація є тією рушійною силою, яка базується на задоволенні певних потреб, примушує діяти з максимальними зусиллями для досягнення певних цілей.

Мотивація в загальному розумінні – це сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій; залежно від поведінки людини – це процес свідомого вибору їм того або іншого типу дій, обумовлених комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно стимулів і мотивів); в управлінні – це функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу [3].

Кібанов А. Я. розглядає мотивацію як процес свідомого вибору особою того або іншого типу поведінки, яка визначається комплексною дією зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників [9].

Єгоршин А.П. визначає мотивацію як пробудження людини до діяльності для досягнення цілей. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох факторів, він дуже індивідуальний і може мінятися під впливом мотивів і зворотного зв'язку з діяльністю людини [12].

На думку Лукашевича В.В., мотивація – це пробудження людини до дії для досягнення нею особистих цілей і цілей організації. Для того щоб здійснити мотивацію, необхідно визначити потреби працівників і очікувану ними винагороду. Потреби – це фізіологічне або психологічне сприйняття людиною недоліку в чому-небудь. Винагорода – все те, що людина вважає для себе цінним [11].

Віханський О. С. пропонує наступне визначення: «Мотивація людини до діяльності розуміється як сукупність рушійних сил, які спонукають людину до здійснення певних дій» [5].

На думку Весніна В. Р., мотивація включає внутрішній стан людини і те, що знаходиться зовні нього, визначене як стимул або завдання. [5].

Занюк С. зазначає, що «процесуально-змістовна мотивація – це є обумовленість поведінки факторами, які не зв'язані з впливом середовища і фізіологічними потребами організму» і що «процесуально-змістовна мотивована поведінка здійснюється заради себе і не може бути засобом досягнення зовнішньої цілі» [7].

Цветаєв В. М. розглядає мотивацію як процес активізації мотивів працівників і створення стимулів для спонукання їх до ефективної праці [5].

В роботі Мескона М. мотивація визначається як процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації [5].

Основним і визначальним фактором будь-якої діяльності є людина з її потребами та можливостями задоволення їх, рівнем соціальної й інтелектуальної свідомості, ціннісними орієнтирами [12]. Тому проблему

мотивації необхідно розглядати через призму людини з її вимогами, психологією і філософією життя, життєвим кредо. Тобто початковим пунктом управління за допомогою мотивації є мотиви працівників.

Мотивація працівників – одне з найбільш важливих завдань керівника. Вона вимагає уміння, напористості та розуміння людської природи. Успіху завжди домагається керівник, який має добре розвинені здібності спонукати працівників до вищого рівня напруження їхніх зусиль і, в кінцевому підсумку, до виконання роботи.

Мотивація – це сукупність об'єктивних і суб'єктивних факторів, які змушують індивідуума поводитися доцільним або необхідним чином. До основного змісту мотивації належать три ключових поняття: зусилля, організаційні завдання й індивідуальна потреба.

Керівники мають вимагати від своїх працівників енергійних зусиль для досягнення організаційної мети. Для цього вони повинні забезпечити потреби індивідуумів. Отже, в процесі мотивації відбувається, з одного боку, досягнення організаційної мети, а з другого – задоволення індивідуальних потреб [42].

Процес керівництва, в кінцевому підсумку, зводиться до найбільш повного задоволення цих потреб. Схема функціонування моделі мотивації така:

- визначаються людські потреби і стимули;
- внаслідок незадоволення потреб в індивідуумі зароджується напруженість;
- на цю напруженість впливають зовнішні обставини, сприятливі можливості і мета;
- для задоволення потреб витрачаються зусилля;
- зусилля приводять до певного рівня показників, які базуються на слабкостях;
- за певні показники передбачаються різноманітні види винагород, що задовольняють початкові потреби і стимули [20].

Ця схема має замкнутий цикл. Адже в міру задоволення одних потреб виникатимуть нові, а для задоволення їх знову будуть потрібні нові зусилля.

Мотивація пов'язана і з деякими іншими факторами робочої ситуації індивідуума. Згідно з роботами Дж. Мургеда і Р. Гриффіна ці показники означають, що в працівника має бути бажання виконувати роботу (мотивація), уміння її виконувати (здібності) і відповідні матеріали та устаткування (оточення). Тобто мотивація є одним з елементів, що забезпечують високий рівень показників роботи. Без сумніву, в цій системі не менш важливими є і здібності індивідуума, які необхідно постійно розвивати, а також його внутрішнє і зовнішнє оточення [12].

Таким чином, узагальнюючи різні підходи, можна визначити, що мотивація є процесом спонукання людини до діяльності за допомогою комплексної дії зовнішніх і внутрішніх чинників для досягнення мети організації.

Отже, мотивація – це довготерміновий процес спонукання працівників до ефективної трудової діяльності для створення відповідних мотиваційних систем і розвитку трудового потенціалу організації на цій основі. До даних дій працівника спонукають бажання, потреби, стимули та інтереси. Тому керівництво не повинне ігнорувати дані чинники для успішного розвитку підприємства. Як правило, одним із головних завдань мотивації праці є підвищення віддачі від людського капіталу на підприємстві, досягнення ефективності та продуктивності діяльності власного персоналу.

Основна мета процесу мотивації – це підвищення результативності та прибутковості підприємства від використання людських ресурсів [33].

Мотивація та стимулювання в адміністративному менеджменті – це методи управління працею, які спрямовані на зміну існуючої системи на підприємстві та її закріплення. Відповідно, стимулювання працівників – це певний створений механізм, при якому активна трудова діяльність дає зафіксовані результати, стає значимою умовою задоволення потреб персоналу, тим самим, формуючи у нього мотиви праці.

Основна мета процесу стимулювання – уміння завжди зацікавлювати більш краще працювати та продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами. Для цього необхідно вмотивувати кожного працівника індивідуально з огляду на його персональні потреби й цінності. Відповідно, до даної системи відноситься гідна оплата праці, забезпечення гідних умов праці для стійкого відновлення трудової енергії, ентузіазму, завзятості, робочої сили, при забезпеченні працівників житлом, послугами охорони здоров'я, трудового навчання й освіти [46].

Основні завдання мотивації зводяться до формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці; навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутрішньоорганізаційного спілкування; формування в кожного керівника демократичних підходів до управління персоналом із використанням сучасних методів мотивації.

Якщо керівник прагне отримати максимальну віддачу від своїх підлеглих у досягненні певної мети чи при виконанні певного завдання, він повинен зрозуміти, які цілі має кожен з них на робочому місці, щоб забезпечити їм мотиваційні стимули. Потреби державних службовців не є сталими: вони розвиваються і змінюються залежно від їх професійної ситуації [11].

В основі цілеспрямованого управління з урахуванням індивідуальних потреб кожного державного службовця на кожному конкретному етапі і створенням мотиваційних умов для їх задоволення лежить стратегія потреби, яка полягає у поєднанні двох елементів:

- 1) визначенні індивідуальних потреб;
- 2) створенні відповідного робочого середовища для їх задоволення.

Ця мотиваційна стратегія може послугувати одним із ефективних засобів управління людськими ресурсами на державній службі [13].

Оцінка керівником процесу виконання персоналом поставленого завдання також робить на людей мотивуючий вплив. Інтерес керівника до того, що

робить працівник, похвала, зауваження, допомога й інші форми управлінського впливу стимулюють підлеглого до кращого виконання своїх обов'язків [3].

Мотивацію класифікують за декількома ознаками (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація мотивації [26]

Залежно від основних груп потреб розрізняють мотивацію матеріальну, трудову і статусну. Матеріальна мотивація – це прагнення певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя. Матеріальна мотивація трудової діяльності залежить від цілого ряду чинників, а саме: рівня і структури особистого доходу; матеріального забезпечення наявних грошових доходів; дієвості системи стимулів, що застосовуються в організації. Мотивація є важливим фактором результативності роботи. Зв'язок мотивації з результатами праці опосередкований природними здібностями і набутими навиками праці, оскільки мотивація є джерелом діяльності державного службовця [18].

Трудова мотивація породжується безпосередньо роботою, її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці. Це внутрішня мотивація людини, сукупність її внутрішніх рушійних сил поведінки, пов'язаних з роботою. Безумовно, кожний працівник відчуває потребу в змістовній, цікавій, корисній роботі, зацікавлений у визначеності перспектив посадового зростання, почуває самоповагу, якщо результати його праці оцінюються високо. У цілому трудова мотивація зв'язана, з одного боку, зі змістовністю, корисністю безпосередньо праці, а з іншого боку – із самовираженням, самореалізацією працівника [3]. Безперечно, кожен

державний службовець має потребу в змістовній, корисній, цікавій роботі, пристойних умовах, проте він хоче досягти перспективного зростання, відчувати самоповагу. Отже, трудова мотивація пов'язана як із змістовністю, корисністю праці, так і з самовираженням, самореалізацією державного службовця.

Велику роль у практиці управління персоналом відіграє і статусна мотивація. Статусна мотивація є внутрішньою рушійною силою поведінки людини, пов'язаною з її прагненням зайняти більш високу посаду, виконувати більш складну й відповідальну роботу, Працювати в престижних, соціально значимих сферах організації. Крім того, людині може бути властиво прагнення до лідерства в колективі, більш високому неофіційному статусі, а також прагнення стати визнаним фахівцем, мати авторитет. Для державного службовця статусна мотивація є рушійною силою поведінки, пов'язаної з бажанням зайняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати в сфері діяльності, яка вважається суспільно корисною [10].

За використаними способами розрізняють мотивацію нормативну, примусову, стимулюючу.

Нормативна мотивація – це спонукання людини до певної поведінки шляхом ідейно-психологічного впливу: переконання, навіювання, інформування, психологічного зараження тощо [41].

Примусова мотивація базується на застосуванні влади і погрози незадоволення потреб працівника у випадку невиконання ним відповідних вимог.

Стимулювання – вплив на особистість, а не на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, що збуджують працівника до певної поведінки. Перші два види прями, оскільки передбачають безпосередній вплив на підлеглих, третій – непрямий, оскільки у його основі лежить вплив зовнішніх факторів – стимулів.

За джерелами виникнення мотивів розрізняють мотивацію внутрішню і зовнішню.

Внутрішня мотивація проявляється тоді, коли людина, вирішуючи завдання, формує мотиви. Наприклад, це може бути прагнення до досягнення певної мети, завершенню роботи, пізнання. На основі внутрішньої мотивації люди діють спокійніше; вони сумлінніше виконують роботу, затрачають менше сил, краще розуміють завдання і опановують знання. Внутрішнє спонукання до дії є результатом взаємодії складної сукупності потреб, які змінюються, тому керівник для здійснення мотивації повинен визначити ці потреби і знайти способи їх задоволення. При зовнішній мотивації вплив на суб'єкт відбувається ззовні, наприклад, через оплату за роботу, розпорядження, правила поведінки і т.д. Внутрішня й зовнішня мотивації чітко не розмежовані, оскільки в різних ситуаціях мотиви можуть виникати як по внутрішніх, так і по зовнішніх причинах. Керівникам дуже важливо знати про наявність цих двох видів мотивації, тому що ефективно управляти можна тільки опираючись на зовнішню мотивацію, але при цьому брати до уваги і можливе виникнення певних внутрішніх мотивів [32].

За спрямованістю на досягнення цілей організації розрізняють мотивацію позитивну, сприятливу ефективному досягненню цілей, і негативну, перешкоджаючу цьому.

До основних видів позитивної мотивації належать матеріальне заохочення у вигляді персональних надбавок до окладів і премій, підвищення авторитету працівника та довіри до нього в колективі, доручення особливо важливої роботи і тощо. Негативна мотивація – це насамперед матеріальні стягнення (штрафні санкції), зниження соціального статусу в колективі, психологічна ізоляція працівника, створення атмосфери нетерпимості, зниження в посаді. Система штрафних санкцій повинна бути безперервною, не мати «заборонних зон», наслідки санкцій повинні доводити до всіх працівників і бути зрозумілі [30].

Мотивація праці державних службовців формується до початку професійної трудової діяльності, шляхом засвоєння ними цінностей і норм трудової моралі та етики, а також через особисту участь у трудовій діяльності, в

сім'ї та школі. В цей час закладаються основи ставлення до праці як цінності і формується система цінностей самої праці, розвиваються трудові якості особистості: працелюбство, відповідальність, дисциплінованість, ініціативність. Для формування трудової мотивації найбільшу значимість має характер засвоєння трудових норм і цінностей, які в майбутньому визначають її спосіб життя [24].

Мотивація трудової діяльності не може бути дійовою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу.

Стимулювання повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям державного службовця. Мотивація – це процес свідомого вибору державним службовцем того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників [43].

Основне стратегічне завдання організації будь-якої сфери галузі – це побудова ефективної системи мотивації, що здатна впливати на продуктивність виконання трудової діяльності й на конкурентоспроможність корпорації в ринкових умовах. Як правило, вірно налагоджена мотиваційна система забезпечує:

- отримання єдиної узгодженої системи мотивації на усіх рівнях: керівництво компанії, менеджмент середньої ланки, рядові співробітники;
- максимальне залучення персоналу в роботу для реалізації стратегій та отримання високого прибутку підприємства;
- встановлення економічно-обґрунтованої системи преміювання й справедливого рівня оплати праці, нарахування бонусів та інших матеріальних заохочень;
- встановлення нормативів й крайніх значень показників для співробітників;
- доцільне планування витрат на оплату праці та забезпечення їх економії;
- подальший самостійний розвиток систем мотивації та стимулювання HR-відділом, відповідно до потреб підприємства;

- забезпечення конкурентоспроможності підприємства як роботодавця на ринку праці за рахунок релевантної ринковим тенденціям системи оплати;
- збереження зайнятості персоналу, зменшення плинності кадрів й підвищення їх конкурентоспроможності на ринку праці;
- створення сприятливих, зручних й безпечних умов праці;
- можливості професійного та кар'єрного зростання для усіх категорій працівників [14].

1.2. Методи мотивації праці державних службовців

Сучасний розвиток мотиваційної системи у адміністративному менеджменті характеризується великою кількістю ефективних методів стимулювання трудової діяльності. Безперечно, методи мотивації та стимулювання працівників – це сукупність певних управлінських впливів на персонал з метою отримання максимального прибутку та досягнення соціальної вигоди організації.

Найпершим і найбільш поширеним методом був метод покарання і заохочення, своєрідна політика «батога і пряника». Цей метод використовувався для досягнення бажаних результатів і проіснував досить довго в умовах адміністративно-командної системи. Поступово він трансформувався в систему адміністративних і економічних санкцій та стимулів [22].

З підвищенням ролі людського чинника з'явилися психологічні методи мотивації. В основі цих методів лежить твердження, що основним модифікуючим чинником є не тільки матеріальні стимули, але і нематеріальні мотиви, такі як самоповага, визнання з боку навколишніх членів колективу, моральне задоволення роботою і гордість своєю організацією. Такі методи мотивації базуються на вивченні потреб людини, а саме усвідомленого відчуття нестачі в чому-небудь.

На сьогоднішній день, найбільш поширеними є використання адміністративних, економічних та соціально-психологічних способів заохочення.

Матеріальні методи – це прагнення певного рівня добробуту, достатку та стандарту життя, який реалізовується, як правило, через гідну оплату праці, систематичний диференційований облік видів і результатів праці, оплату за проїзд, пільги на харчування, медичне обслуговування тощо. Використання даного виду є досить ефективним, але в умовах сучасного господарювання, втрачає свою дієвість. Відповідно, нині працівники та керівники підприємств надають перевагу нематеріальним способам заохочення так, як пріоритетами виступають просування по службі та кар'єрне зростання [27].

Нематеріальне стимулювання – це негрошове заохочення працівників, яке сприяє формуванню корпоративного духу адміністрації та сприятливих внутрішньо-організаційних відносин.

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на врахуванні особливостей людей, культурних норм, цінностей та форм спілкування, і, як правило до них відносяться:

- забезпечення можливості працівниками надавати свої зауваження та пропозиції як з приводу покращення кадрової політики та соціально-трудова відносин, так і з питань управління виробництвом чи організацією в цілому;

- гуманізація праці, тобто покращення умов праці та збагачення її змістовності, створення раціонального режиму праці й відпочинку, встановлення вільного робочого графіку;

- залучення працівників до розв'язування ряду проблем організації (соціального характеру), тобто надання права голосу в управлінні;

- впровадження принципів корпоративної культури;

- усне й письмове вираження подяки працівнику керівником;

- схвалення й підтримка при виконанні різної важкості завдань;

- особисте й публічне визнання на загальних зборах колективу;

– забезпечення можливостей автономії в роботі та прийнятті рішень з метою реалізації себе на робочому місці [22].

Адміністративні методи мотивації – це методи прямого рішення із централізованим характером впливу суб'єкта на об'єкт, авторитарним стилем керівництва, що мають обов'язкову силу виконання. Даний метод заохочення орієнтований на такі мотиви поведінки, як свідома необхідність трудової дисципліни, відчуття боргу, цілеспрямоване бажання здійснювати трудову діяльність у певній організації й культура трудової діяльності.

Адміністративні методи мотивації вимагають від працівників націленості на результат, у разі не виконання якого, буде покарання у вигляді звільнення, здійснюється прямий вплив на волю людей через надання розпоряджень та обов'язковості їх виконання, вимагають постійного контролю, дотримання чіткої дисципліни та супроводжуються різними можливими покараннями (рис.1.2).



Рис. 1.2. Адміністративні методи мотивації [11]

Організаційно-стабілізуючі методи адміністративного стимулювання – це правові акти та норми, що затверджені державними органами для обов'язкового

їх виконання. До них відносяться: закони, укази, статути, правила, державні стандарти тощо.

Методи організаційного впливу, як правило, діють у внутрішньому середовищі компанії, тобто всередині й регламентують склад, зміст, взаємозв'язки усіх підсистем підприємства. Документи: регламентування, інструкції, організаційні схеми, нормування праці. Розпорядчі методи використовуються у процесі оперативного керівництва й використовуються у формі наказів і розпоряджень адміністративного складу [11].

Дисциплінарні методи базуються на антистимулах, таких як страх перед звільненням, отримання штрафів, доган й інших видів покарань.

Отже, адміністративні методи заохочень виходять з права керівництва виконання вимог організації щодо дотримання підлеглими правил трудової діяльності та дисципліни.

Проведемо аналіз зазначених складових компонентів методів матеріального й немонетизованого стимулювання на прикладі державних службовців України.

В теперішній час Закон України № 889 «Про державну службу» для державних службовців є базовим законодавчим актом щодо підвищення їх мотивації. Норми матеріального заохочення державних службовців закріплені в розділі 6 Закону. Вони визначають складові заробітної плати.

Стаття 50 Закону зазначає: «Держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочує їх до результативної, ефективної, добросовісної та ініціативної роботи» [58].

Складовими системи мотивації державного службовця в Україні являються матеріальне, нематеріальне та соціально-психологічне стимулювання до підвищення продуктивності праці даної групи фахівців (рис.1.3).

Відповідно, при задоволенні державними службовцями власних потреб вони стають джерелом розвитку їх як особистостей. І зворотно, потреби

державних службовців знаходяться в залежності від їх соціалізації та людського розвитку. Одночасне зростання особистості та соціалізації у суспільстві визначає рівень актуальних потреб, що яскраво підкреслює мотивацію до державно-суспільної праці, визначає прагнення з професійного розвитку на державних посадах [3].

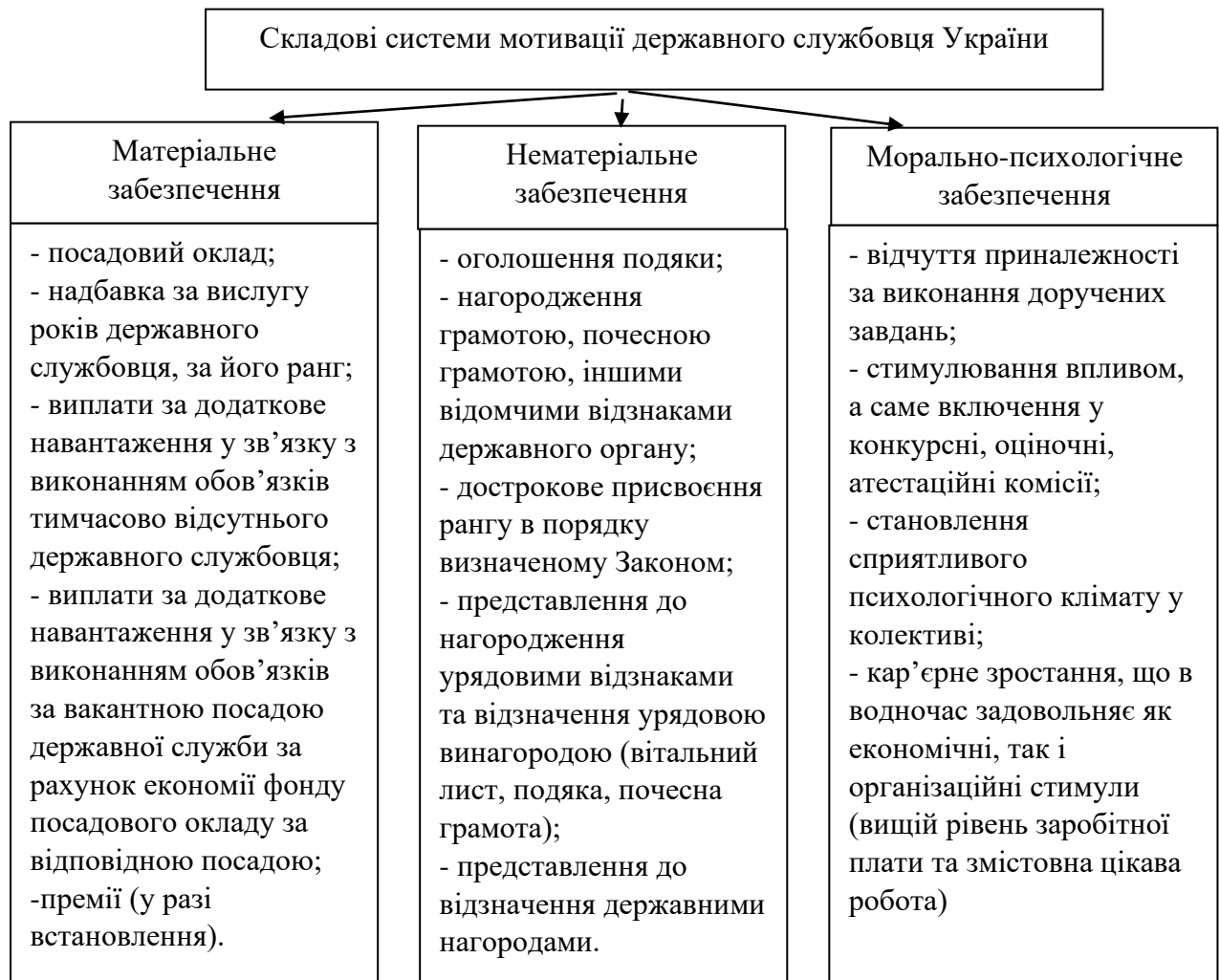


Рис. 1.3. Складові системи мотивації державного службовця України [8]

Основою матеріальної мотивації державних службовців є матеріальна винагорода, тобто оплата праці. Згідно з статтею 50, державним службовцям забезпечуються достатні матеріальні умови, і їх матеріальне забезпечення складається з:

- 1) посадового окладу;
- 2) надбавки за вислугу років;

- 3) надбавки за ранг державного службовця;
- 4) виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця у розмірі 50 відсотків посадового окладу тимчасово відсутнього державного службовця;
- 5) виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків за вакантною посадою державної служби за рахунок економії фонду посадового окладу за відповідною посадою;
- б) премії (у разі встановлення) [16].



Рис.1.4. Умовний склад заробітної плати державного службовця в Україні [16]

Фонд преміювання державного органу буде встановлюватися у розмірі 20 відсотків загального фонду посадових окладів за рік та економії фонду оплати праці.

Посади державної служби з метою встановлення розмірів посадових окладів поділяються на 9 груп оплати праці.

Схема посадових окладів на посадах державної служби визначатиметься щороку Кабінетом Міністрів України під час підготовки проекту закону України про Державний бюджет України на наступний рік з урахуванням юрисдикції державних органів, а також виходячи з того, що мінімальний розмір посадового окладу групи 1 в державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, становить не більше семи мінімальних розмірів посадового окладу групи 9 в державних органах, юрисдикція яких

поширюється на територію одного або кількох районів, міст обласного значення [44].

Мінімальний розмір посадового окладу групи 9 у державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, міст обласного значення, становить:

з 1 січня 2017 року – 1,25 розміру мінімальної заробітної плати;
з 1 січня 2018 року – 1,5 розміру мінімальної заробітної плати;
з 1 липня 2018 року – 1,75 розміру мінімальної заробітної плати;
з 1 липня 2019 року – 2,0 розмірів мінімальної заробітної плати;
з 1 липня 2022 року – 2 розмірів прожиткового мінімуму для працездатних осіб [51].

Видатки на реалізацію положень цього Закону здійснюються в межах коштів, передбачених Законом України «Про Державний бюджет України» на відповідний рік.

Також у Законі «Про державну службу» (введеного в дію з 1 травня 2016 року) зазначено, що керівники державної служби протягом двох років з дня набрання чинності цим Законом у межах економії фонду оплати праці мають право встановлювати державним службовцям додаткові стимулюючі виплати відповідно до Положення про застосування стимулюючих виплат, що затверджується Кабінетом Міністрів України. Знову ж таки залишається дискусійним питання стосовно встановлення заробітної плати і премії лише у відповідності до сталих критеріїв (вислуга років, ранг тощо) абсолютно без урахування професійних якостей державного службовця, досягнутих у роботі результатів, без його мотивації, можливо доцільним є запровадження процентного співвідношення між оплатою праці і заслугами з метою підвищення мотивації державних службовців. Процес справедливого розподілу надбавок до заробітної плати можливий лише за умови об'єктивізації процедури щорічної оцінки державних службовців [20].

Новим Законом не передбачено грошову винагороду за сумлінну безперервну працю в державних органах та зразкове виконання трудових

обов'язків, як це було в старому Законі. Безумовно, що ця винагорода посилювала інтерес державних службовців до змісту і процесу праці.

Ефективним методом стимулювання персоналу до роботи є інформування його про те, що чекає від нього керівництво установи. Кожний державний службовець у глибині душі відчуває потребу того, щоб те, що він робить, було позитивно чи негативно оцінено. Це дозволяє йому корегувати свою діяльність.

Таким чином, мотивація за компонентним складом і структурою є складною, забезпечує належну службову діяльність, сприяє професійному вдосконаленню та кар'єрному розвитку державних службовців. Вона включає: справедливу, прозору та зрозумілу оплату праці; посаду і посадове просування; фахову підготовленість, відповідність службовій діяльності; соціальну захищеність; об'єктивну і справедливу оцінку особистих професійних досягнень; суспільний імідж і престиж, умови для ініціативної, творчої, самостійної діяльності в межах посадових повноважень, функцій і завдань; матеріально-технічні та морально-психологічні умови роботи; почуття належності до професійного колективу, команди; безпосередню взаємодію кадрових служб з керівництвом організації.

Новим Законом передбачено заохочення державних службовців за бездоганну та ефективну державну службу, за особливі заслуги:

- 1) оголошення подяки;
- 2) нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу;
- 3) дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному цим Законом;
- 4) представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота);
- 5) представлення до відзначення державними нагородами [14].

Здійснивши аналіз зазначених складових компонентів методів матеріального й немонетизованого стимулювання на прикладі державних службовців України, можна стверджувати, що в основі їх цілеспрямованого управління лежить стратегія потреби та «мотиваційна сфера особистості».

1.3. Сучасний стан мотивації державних службовців в Україні

У липні 2014 року Національне агентство України з питань державної служби ініціювало утворення експертної робочої групи з розробки сучасного варіанту Закону України «Про державну службу», що ґрунтувалася на вітчизняних напрацюваннях та аналізі кращих практик європейських країн. Реформа державної служби та державного управління стала однією з пріоритетних та показових реформ, враховуючи зобов'язання України з цих питань до вступу в Європейський Союз, як наслідок – розпочалося узгодження українського законодавства відповідних європейських норм. Так, Кабінетом Міністрів України 24 червня 2016 року схвалено Стратегію реформування державного управління України на період до 2021 року та сформовано план відповідних заходів.

На сьогодні Секретаріатом Кабінету Міністрів України вже розпочато роботу щодо перегляду заходів, показників результативності та цілей Стратегії реформування державного управління на період до 2025 року. З цією метою проводяться публічні обговорення із зацікавленими сторонами, громадськими експертами та громадянами. Також, для публічності проведення заходів (проектів документів, календаря подій, новин) та впровадження нових цілей, було створено відповідний сайт «Реформа державного управління».

Статтею 50 ЗУ «Про державну службу» передбачено, що «держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочує їх до результативної, ефективної, добросовісної та ініціативної роботи» [58].

Так, державний службовець отримує заробітну плату з державного бюджету, яка формується з визначеного Урядом фіксованого посадового окладу для відповідної адміністративно-територіальної одиниці, надбавки за вислугу років у розмірі 3 відсотків (але не більше 50) посадового окладу за кожен рік державної служби та служби, яка прирівнюється до такої згідно законодавством України, надбавки за ранг державного службовця та

прирівняних до рангу спеціальних звань та премії (у разі встановлення, в межах фонду оплати праці та від особистого внеску в загальний результат роботи установи). Додатково в межах фонду оплати праці можуть здійснюватися додаткові стимулюючі виплати – надбавки за інтенсивність праці та за виконання особливо важливої роботи, враховуючи якість і складність підготовлених документів, терміновість виконання завдань, опрацювання та підготовка документів, ініціативність у роботі.

Згідно статті 52 ЗУ «Про державну службу» може встановлюватися виплата за вакантною посадою та «за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця... у розмірі 50 відсотків посадового окладу тимчасово відсутнього державного службовця...» [58].

Зауважимо, що відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 18 січня 2017 р. № 15 «Питання оплати праці працівників державних органів», посадовий оклад «спеціаліста державних органів, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення» [14], тобто найнижчого рівня, становить 4 394 грн при розмірі мінімальної заробітної плати з 1 вересня 2020 року в 5 000 грн. Відповідні оклади в 4 670 грн встановлені для спеціалістів обласного рівня та провідних спеціалістів районного рівня. Додатково в примітках вищезазначеної постанови вказано, що «посадові оклади на посадах державної служби підкатегорії В3 у державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, міст обласного значення, становлять два розміри прожиткового мінімуму для працездатних осіб, установленого законом» [13], а це – 2 197 грн з 1 липня 2020 року, тобто у подвійному розмірі становить 4 394 грн, що і так відповідає мінімальному посадовому окладу спеціаліста державного органу. Зазначена вимога не забезпечує додаткові гарантії, а навпаки зобов'язує керівника державного органу здійснювати решту грошових нарахувань необхідних до суми мінімальної заробітної плати в 5 000 грн при необхідності такої доплати (враховуючи доплату за ранг – 200 грн,

надбавки за вислугу років – у разі наявності). За відсутності встановлення премій та надбавок (за стаж або інтенсивність в роботі), враховуючи доплату до мінімальної заробітної плати, та відрахувавши податок із нарахування заробітної плати 19,5 % (18 % податок на доходи фізичних осіб та 1,5% військовий збір), державний службовець по факту отримує 4 025 грн.

З метою забезпечення фінансової стабільності персоналу – грошової мотивації, та зменшення плинності кадрів, коригування в сторону збільшення заробітної плати таким спеціалістам та іншим державним службовцям проводиться за рішенням керівника державного органу в межах наявного фонду оплати праці, за рахунок економії фонду заробітної плати при наявності вакансій. Також, один раз на рік працівнику може бути виплачена матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань [48].

Призначення на найнижчі посади державної служби категорії «В» молодих спеціалістів по завершенню вищого навчального закладу без досвіду роботи в державних органах, дає право на мінімальну надбавку до посадового окладу і може розцінюватись у мотивації лише як престижний старт кар'єри та набуття надзвичайно цінного досвіду роботи в державних органах влади.

У травні 2019 року SIGMA, Європейська комісія і українська влада узгодили робочу програму, в якій одному з пріоритетів віддається співпраця з Секретаріатом Кабінету Міністрів і Національним агентством України з питань державної служби по підтримці здійснення реформи державної служби, зокрема, щодо державного сектора класифікації посад та системи оплати праці, а також впорядкування структури органів влади [54].

Присвоєння найнижчого 9 рангу державному службовцю вперше та чергового рангу кожні три роки, не втрачає сили навіть при звільненні з посади та можливий в знятті лише в судовому порядку. Пунктами 7, 8 статті 39 Закону України «Про державну службу» визначено, що «за особливі досягнення або за виконання особливо відповідальних завдань державному службовцю може бути достроково присвоєно черговий ранг. За сумлінну службу державному службовцю у зв'язку з виходом на пенсію присвоюється черговий ранг поза

межами відповідної категорії посад.» [58]. За кожен ранг передбачена фіксована оплата до посадового окладу з відповідним поступовим збільшенням.

Можна відзначити мотиваційним «бонусом» для державного службовця право на щорічну основну відпустку тривалістю 30 календарних днів з грошовою виплатою на оздоровлення у розмірі середньомісячної заробітної плати та додаткових відпусток за стаж державної служби не більше 15 днів (починаючи з 5 років стажу державної служби, та щороку зі збільшенням на один день). Інші додаткові відпустки у зв'язку з навчанням, творчі відпустки, соціальні відпустки, відпустки без збереження заробітної плати та інші відпустки відповідно до Закону України «Про відпустки» також забезпечуються правом користування. За робочий рік працівник не має право використати більше 59 днів відпусток, що виникають за правом одночасно.

Розглядаючи нематеріальну мотивацію державного службовця, законом визначено, що «під час направлення державного службовця у відрядження беруться до уваги його сімейний стан та інші особисті обставини. Не допускається направлення у відрядження без їхньої згоди вагітних жінок, державних службовців, які мають дітей віком до 14 років, самостійно виховують дітей з інвалідністю, осіб з інвалідністю з дитинства».

Новацією 2020 року стало введення поняття «віддаленої роботи» для державних службовців, що започаткувалося у зв'язку із встановленням карантину та протиепідемічних обмежень на території України із значним поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, визначених постановою Кабінету Міністрів України від 22 липня 2020 р. № 641.

Ввівши зміни до Типових правил внутрішнього службового розпорядку, затверджених наказом Національного агентства України з питань державної служби 03.03.2016 № 50, Уряд доповнив раніше визначену можливість за ініціативою працівника та згодою керівника встановлення безстроково або на певний період часу гнучкого режиму робочого часу (неповний робочий день або тиждень, лише з поважних причин), відповідною можливістю виконання

посадових обов'язків за межами адміністративної будівлі державного органу з дотриманням режиму робочого часу (за таких умов працівник гарантує власне технічне забезпечення, перебування на постійному телефонному та телекомунікаційному зв'язку, виконання визначених керівником завдань на період дистанційної роботи). Оплата праці в обох випадках проводиться з дотриманням усіх прав і гарантій та становить 40 робочих годин на тиждень.

Можливість здійснювати службові завдання вдома, у так би мовити «вільному режимі», значно зацікавила та мотивувала до прискорення виконання поставлених завдань якісніше, вчасно або навіть завчасно молодих державних службовців, які давно пристосовані до спілкування в режимі «онлайн» і залежать від затрат часу на дорогу до місця роботи (особливо доречно сім'ям, в яких діти перебувають не в закладах освіти/дошкільних закладах, а знаходяться в дистанційному режимі навчання або хворіють). Відмінне сприйняття такого виду роботи проявлено у більш «зрілої» категорії працівників, які звикли працювати «по бюрократичному», та тих працівників, посадові обов'язки яких неможливі до виконання поза межами адміністративної будівлі державного органу або відсутня взаємозаміна обов'язків таких працівників [45].

За інформацією Алюшиної Н. О. Гендиректора Директорату з питань координації політики енергетики та захисту довкілля Міністерства енергетики [49], у травні 2020 року цим Міністерством було проведено опитування серед державних службовців з різних регіонів України щодо оцінювання запровадження дистанційної роботи. В опитуванні взяли участь 665 державних службовців державних органів влади різних рівнів, з яких близько 60% почали дистанційну роботу вдома або виходять на місце роботи згідно графіку. Під час виконання посадових обов'язків популярним стало застосування електронних документів 70,1 %, телефонним зв'язком 62,6 % та листування 60,3 %. Перебували на постійному зв'язку з колегами 77,6 %. Проте наявний 19,3 % працівників, які відчують певну ізоляцію та дискомфорт в такому режимі роботи. Близько 70 % працівників вважають, що виконавська дисципліна не

змінилася, а навіть стала ефективнішою. Опитування показало, що 68 % державних службовців й надалі хотіли б працювати у змішаному режимі виходу на робоче місце і дистанційно.

Також, до нематеріальних стимулів мотивації державного службовця «за бездоганну та ефективну державну службу, за особливі заслуги» [58] відносяться заохочення, що визначені статтею 53 ЗУ «Про державну службу»:

- 1) оголошення подяки;
- 2) нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу;
- 3) дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному цим Законом;
- 4) представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота);
- 5) представлення до відзначення державними нагородами» [16].

За даними Донецької обласної державної адміністрації мешканцям Донеччини, у тому числі й державним службовцям, у 2017 році організовано вручення 167 державних нагород, відзнак Президента України, Урядових відзнак та 1115 почесних грамот, подяк голови Донецької обласної державної адміністрації. У 2018 році відповідно 155 та 1050, у 2019 році – 89 та 968.

Але не варто забувати той фактор, що робота державного органу в першу чергу належить до сфери «людина-людина», а це значить, що велике значення в організації роботи відіграє саме людський фактор.

Ще одним засобом мотивації персоналу є дисциплінарна відповідальність. Державний службовець за невиконання або неналежне виконання посадової інструкції, нормативно-правових актів, порушення правил етичної поведінки та інше порушення службової дисципліни, притягається до дисциплінарної відповідальності.

Пункт 1 статті 65 ЗУ «Про державну службу» встановлює, що «підставою для притягнення державного службовця до дисциплінарної відповідальності є вчинення ним дисциплінарного проступку, тобто протиправної винної дії або бездіяльності чи прийняття рішення, що полягає у невиконанні або

неналежному виконанні державним службовцем своїх посадових обов'язків та інших вимог, встановлених цим Законом та іншими нормативно-правовими актами, за яке до нього може бути застосоване дисциплінарне стягнення» [58] у вигляді:

- 1) зауваження;
- 2) догана;
- 3) попередження про неповну службову відповідність;
- 4) звільнення з посади державної служби.» [58].

Безперечно, до вжиття таких кардинальних дій, керівник державної служби має провести службове розслідування відповідно до законодавства з виявлення причин і обставин події, що стала наслідком поведінки працівника. Оскарження державним службовцем дисциплінарного стягнення можливе лише в судовому порядку.

Мотивація як формування успішної корпоративної культури наразі стає важливим для державного органу, що автоматично забезпечує емоційне здоров'я колективу державних службовців. Управлінцю необхідно побудувати робочий процес та скласти позитивну робочу атмосферу таким чином, щоб державний службовець незалежно від розміру оплати своєї праці прагнув виконати посадові обов'язки бездоганно, проявляв ініціативу та успішність. Цей обов'язок покладається на керівника державного органу та служби з питань персоналу. Дбати про благополуччя працівника – це запорука відповідної «віддачі» та результативності діяльності державного органу. Необхідно впроваджувати «тімблдинг», святкові корпоративи, традиції тощо.

На сьогодні кар'єрна складова в мотивації державних службовців забезпечується ними самостійно шляхом просування на посади вищого рівня лише в конкурсному порядку (за наявності таких вакансій, при умові фахової відповідності та необхідних особистісних компетентностей кандидата). В умовах децентралізації будівництва кар'єри в межах однієї юрисдикції державного органу на разі призупиняється або є мінімальною, перспективи для публічних управлінців відкриваються зі зміною місця проживання. Тут,

доречним буде впровадження для України досвіду Франції щодо побудови матриці підвищення та просування на посадах кожного працівника державного органу з метою уникнення професійного вигорання. Подібним в Україні було формування «кадрового резерву», що здійснювався до 2016 року згідно попереднього Закону України «Про державну службу» 1993 року, яким можна було скористатися як підставою для призначення державного службовця без конкурсу на вищу посаду, але ця норма втратила чинність, у зв'язку з нерівнозначним подібним призначенням та корупційною складовою.

Враховуючи низьку заробітну плату певних категорій посад державних службовців, Уряду необхідно врегулювати рівень посадового окладу працівників місцевої, районної, обласної державної адміністрації чи центрального органу виконавчої влади у рівнозначному розмірі та застосувати додаткові стимулюючі виплати. Мотивувати громадян до вступу на державну службу можна додатковими соціальними гарантіями, наприклад такими як безкоштовне обов'язкове щорічне профілактичне медичне обстеження, безкоштовне санаторно-курортне лікування для державних службовців.

Отже, Закон України «Про державну службу» [58] хоча і формує законодавчу базу сучасної державної служби, проте з погляду мотиваційного забезпечення недостатньо буде реалізовувати потреби державних службовців. Проблемними питаннями у законодавчій сфері залишаються: недосконала система мотивації державних службовців; соціальна незахищеність державних службовців; невідповідність їх статусу, матеріальному забезпеченню та соціальному захисту рівня покладеної на них відповідальності. Отже, законодавство України «Про державну службу» потребує подальшого вдосконалення.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ПРИКЛАДІ ДОНЕЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ, ОБЛАСНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика Донецької обласної державної адміністрації, обласної військової адміністрації та її кадрового забезпечення

У зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України, на підставі пропозиції Ради національної безпеки і оборони України, відповідно до пункту 20 частини першої статті 106 Конституції України, Закону України «Про правовий режим воєнного стану», відповідно до Указу Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022 на всій території України введено воєнний стан.

Указом Президента України від 24 лютого 2022 року № 68/2022 «Про утворення військових адміністрацій» утворено 25 військових адміністрацій, зокрема, Донецьку обласну військову адміністрацію. Згідно з цим указом Донецька обласна державна адміністрація набула статусу обласної військової адміністрації, а голова Донецької обласної військової адміністрації набув статусу начальника цієї адміністрації. У зв'язку з набуттям Донецькою облдержадміністрацією статусу обласної військової адміністрації у своїй діяльності вона керується ще й Законом України «Про правовий режим воєнного стану».

Структура Донецької облдержадміністрації, обласної військової адміністрації включає в себе апарат та 22 структурних підрозділи зі статусом юридичної особи публічного права.

Апарат Донецької обласної державної адміністрації, обласної військової адміністрації утворюється головою облдержадміністрації в межах виділених бюджетних асигнувань.

В своїй роботі апарат облдержадміністрації керується Конституцією України, законами України, постановами Верховної Ради України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, міністерств та інших центральних органів виконавчої влади та іншими актами чинного законодавства України, розпорядженнями голови облдержадміністрації, наказами керівника апарату облдержадміністрації та цим Положенням. Організація роботи апарату облдержадміністрації здійснюється відповідно до Типового регламенту місцевої державної адміністрації, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 11 грудня 1999 року № 2263 (із змінами) та цього Положення, що затверджується розпорядженням голови облдержадміністрації, інших актів чинного законодавства. Основними завданнями апарату облдержадміністрації є правове, організаційне, матеріально-технічне та інше забезпечення діяльності облдержадміністрації, підготовка аналітичних, інформаційних та інших матеріалів, систематична перевірка виконання актів законодавства та розпоряджень голови облдержадміністрації, подання методичної та іншої практичної допомоги райдержадміністраціям та органам місцевого самоврядування. В апараті Донецької обласної державної адміністрації, обласної військової адміністрації передбачені такі структурні підрозділи:

- 1) Організаційне управління;
- 2) Управління діловодства та контролю;
- 3) Юридичне управління облдержадміністрації;
- 4) Управління кадрового забезпечення та з питань нагород;
- 5) Управління запобігання та виявлення корупції;
- 6) Управління з питань звернень громадян та доступу до публічної інформації;
- 7) Управління фінансового забезпечення;
- 8) Відділ інформаційно-комп'ютерного забезпечення;
- 9) Відділ адміністрування Державного реєстру виборців;
- 10) Сектор режимно-секретної роботи;

- 11) Сектор внутрішнього аудиту;
- 12) Сектор господарського забезпечення;
- 13) Патронатна служба голови облдержадміністрації.

Структурні підрозділи зі статусом юридичної особи публічного права
Донецької облдержадміністрації:

- 1) Департамент фінансів;
- 2) Департамент соціального захисту населення;
- 3) Департамент розвитку базових галузей промисловості;
- 4) Департамент екології та природних ресурсів;
- 5) Департамент економіки;
- 6) Департамент капітального будівництва;
- 7) Департамент агропромислового розвитку та земельних відносин;
- 8) Департамент житлово – комунального господарства;
- 9) Департамент освіти і науки;
- 10) Департамент охорони здоров'я;
- 11) Департамент з питань цивільного захисту, мобілізаційної та оборонної роботи;
- 12) Департамент інвестиційно-інноваційного розвитку і зовнішніх відносин;
- 13) Управління інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю;
- 14) Управління фізичної культури та спорту;
- 15) Управління сім'ї, молоді та масових заходів національно-патріотичного виховання;
- 16) Управління культури і туризму;
- 17) Управління автомобільного транспорту;
- 18) Управління містобудування та архітектури;
- 19) Управління з питань інформатизації та цифровізації;
- 20) Управління із забезпечення взаємодії з органами місцевого самоврядування;
- 21) Служба у справах дітей;

22) Державний архів області.

Спрямування, координацію та контроль за діяльністю районних військових адміністрацій з питань забезпечення оборони, громадської безпеки і порядку, захисту критичної інфраструктури, здійснення заходів правового режиму воєнного стану здійснює Генеральний штаб Збройних Сил України, обласні військові адміністрації (у разі їх утворення), а з інших питань - Кабінет Міністрів України, обласні державні адміністрації у межах своїх повноважень.

Загальне керівництво діяльністю військових адміністрацій населених пунктів здійснюють керівники відповідних районних державних адміністрацій або начальники районних військових адміністрацій (у разі їх утворення).

Безпосереднє керівництво військовими адміністраціями здійснюють їхні начальники.

Президент України Володимир Зеленський утворив вісім військових адміністрацій на території Донецької області. Відповідний указ №188/2022 оприлюднений на сайті глави держави.

На базі семи військово-цивільних адміністрацій населених пунктів Донецької області утворено:

- Авдіївську міську військову адміністрацію Покровського району Донецької області;
- Вугледарську міську військову адміністрацію Волноваського району Донецької області;
- Мар'їнську міську військову адміністрацію Покровського району Донецької області;
- Очеретинську селищну військову адміністрацію Покровського району Донецької області;
- Світлодарську міську військову адміністрацію Бахмутського району Донецької області;
- Слов'янську міську військову адміністрацію Краматорського району Донецької області;

– Торецьку міську військову адміністрацію Бахмутського району Донецької області.

У зв'язку з утворенням військових адміністрацій населених пунктів, повноваження відповідних військово-цивільних адміністрацій населених пунктів припиняються з дня початку здійснення відповідною військовою адміністрацією своїх повноважень.

Робота з персоналом в апараті та структурних підрозділах обласної державної адміністрації спрямована на виконання указів Президента України, вимог законів України «Про державну службу», «Про запобігання корупції», «Про очищення влади», інших нормативно-правових актів, що регулюють питання державної служби, і спрямована на постійне удосконалення системи добору кадрів, формування управлінської культури державних службовців, посилення суспільної довіри та відповідальності та виконання службових обов'язків, зростання кадрового потенціалу, спроможного забезпечувати виконання завдань, що стоять перед обласною державною адміністрацією.

Робота з персоналом в апараті та структурних підрозділах облдержадміністрації проводиться відкрито і спрямовується на всебічне вивчення та врахування можливостей працівників, найбільш повне застосування їх здібностей, розвиток ініціативності, створення атмосфери заінтересованості у професійному зростанні. Прийняття на державну службу до облдержадміністрації та звільнення з державної служби здійснюється в порядку, встановленому законодавством про державну службу та законодавством України про працю.

На кожного прийнятого на роботу до облдержадміністрації працівника оформляється особова справа. Ведення особових справ державних службовців в апаратів, відділах та структурних підрозділах здійснюється відповідно до наказу НАДС від 22 березня 2016 р. №64 «Про затвердження Порядку ведення та зберігання особових справ державних службовців».

Порядок ведення особових справ державних службовців застосовується з метою упорядкування кадрового діловодства та удосконалення процедури

прийняття на посади державних службовців. В особовій справі відображається проходження державної служби, містяться біографічні та інші дані державних службовців. Сформована особова справа реєструється у книзі обліку руху особових справ. Особова справа державного службовця з часом проходження ним державної служби доповнюється відповідними матеріалами.

Оскільки апарат та структурні підрозділи Донецької обласної державної адміністрації, обласної військової адміністрації мають значну чисельність та розгалужену структуру відділу та управлінь, дослідження стану кадрів та мотивації державних службовців проведемо на прикладі одного із структурних підрозділів Донецької обласної державної адміністрації, обласної військової адміністрації – Управління кадрового забезпечення та з питань нагород.

Основні завдання управління

- Реалізація державної політики у сфері державної служби та з питань кадрової роботи.
- Здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту.
- Задоволення потреби в кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання.
- Прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, забезпечення їх безперервного навчання.
- Документальне оформлення проходження державної служби та трудових відносин.

Функції управління:

Забезпечує реалізацію державної політики з питань кадрової роботи та державної служби в апараті облдержадміністрації.

Готує методичні матеріали з питань кадрової роботи та державної служби.

Разом з іншими структурними підрозділами облдержадміністрації визначає щорічну та перспективну потребу в кадрах, формує замовлення на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації державних службовців та

керівників підпорядкованих установ, забезпечує укладання відповідних угод із закладами освіти.

Проводить роботу з резервом кадрів працівників апарату облдержадміністрації, осіб, які претендують на посади голови та заступників голови облдержадміністрації, керівників та заступників керівників структурних підрозділів облдержадміністрації.

Здійснює контроль за виконанням особистих річних планів осіб, зарахованих до кадрового резерву на посади керівників структурних підрозділів облдержадміністрації, керівних працівників райдержадміністрацій.

Вносить рекомендації керівництву облдержадміністрації про зарахування до кадрового резерву державних службовців при плануванні періодичного переміщення по службі (ротації).

Здійснює організаційно-методичне керівництво обласним Центром перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій.

Контролює добір і розстановку кадрів в апараті облдержадміністрації, структурних підрозділах облдержадміністрації, райдержадміністраціях та в підпорядкованих установах.

Приймає від претендентів на посади державних службовців відповідні документи та подає їх на розгляд конкурсної комісії, здійснює інші заходи щодо організації конкурсного відбору.

Розглядає та вносить керівництву облдержадміністрації пропозиції щодо проведення стажування кадрів.

Готує матеріали про призначення на посади та звільнення з посад працівників апарату облдержадміністрації, керівників та заступників керівників структурних підрозділів облдержадміністрації, голів, заступників голів, керівників апаратів та структурних підрозділів райдержадміністрацій та керівників підпорядкованих установ.

Готує матеріали про погодження з центральними органами виконавчої влади кандидатур, які претендують на призначення на керівні посади або потребують звільнення з керівних посад в облдержадміністрації та її структурних підрозділах.

Сектор нагород Управління:

1) розглядає пропозиції та готує документи щодо заохочення та нагородження персоналу державними нагородами, відомчими заохочувальними відзнаками, веде відповідний облік;

2) розглядає пропозиції та готує документи щодо нагородження державними нагородами України, почесними відзнаками Прем'єр-міністра України, Кабінету Міністрів України, ювілейними медалями та пам'ятними знаками з нагоди відзначення історичних подій;

3) забезпечує своєчасне та якісне оформлення документів щодо нагородження;

4) веде персональний облік нагороджених, забезпечує підготовку аналітичних довідок з питань нагородження;

5) забезпечує вивчення клопотань та підготовку відповідних документів про нагородження відзнаками обласної державної адміністрації (обласної військової адміністрації), веде відповідний облік;

б) у межах компетенції розглядає звернення громадян, підприємств, установ та організацій, посадових осіб, запити та звернення народних депутатів, запити на інформацію.

Характеристика кількісного та якісного складу посадових осіб Управління кадрового забезпечення та з питань нагород Донецької обласної державної адміністрації, обласної військової адміністрації наведена в табл. 2.1.

За статистичними даними, станом на 31.12.2021 кількість працівників Управління кадрового забезпечення та з питань нагород Донецької обласної державної адміністрації, обласної військової адміністрації становить 32 особи. Із них посади керівників обіймають 9 осіб, посади спеціалістів – 22 особи, що становить відповідно 29 % та 71 % загальної кількості посадових осіб.

Характеристика кількісного та якісного складу посадових осіб Управління кадрового забезпечення та з питань нагород Донецької обласної державної адміністрації, обласної військової адміністрації станом на 01.01.2022 р.

Характеристика кадрів	Кількість посадових осіб
Всього: у т.ч.	32 осіб
за статтю:	- 8 чоловіків або 25,3% - 24 жінки або 74,7%
за віком	- до 27 років – 10 осіб або 31,4% - від 28-34 років – 14 осіб або 44% - від 35-45 років – 7 осіб або 22,5% - від 46-54 років – 1 особа або 2,1% - понад 55 років – 0 осіб 0,35%
за стажем:	Мають стаж служби в органах влади: - до 1 року – 8 осіб або 25% - від 1 до 3 років – 5 осіб або 17% - від 3 до 5 років – 3 особи або 9,5% - від 5 до 10 років – 6 осіб або 20% - від 10 до 15 років – 4 особи 12% - понад 15 років – 5 осіб або 16,5%
мають освіту:	- 3 службовці мають базову вищу освіту або 9% - 29 службовців мають повну вищу освіту або 91%
Із загальної чисельності посадових осіб	- керівників – 9 осіб або 29% - спеціалістів – 22 особи або 71%.

Розподіл посадовців надано на рис. 2.1.

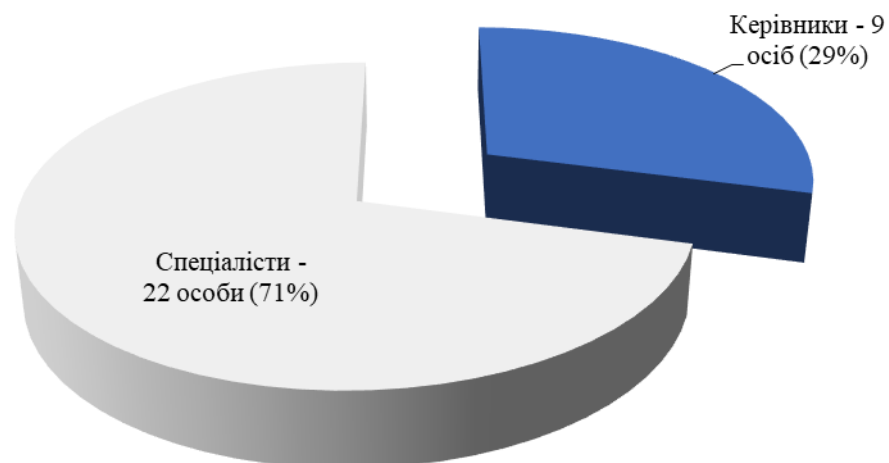


Рис. 2.1. Структура кадрового складу Управління кадрового забезпечення

Слід зазначити, що динаміка чисельності працюючих в Управлінні кадрового забезпечення та з питань нагород Донецької обласної державної адміністрації, обласної військової адміністрації свідчить про її незначне, але постійне зростання протягом 2015 – 2020 років. Однак, у 2021 році відбулося зменшення кількості посадовців у зв'язку із проведеними заходами щодо оптимізації структури.



Рис 2.2. Динаміка чисельності працівників Управління кадрового забезпечення та з питань нагород Донецької обласної державної адміністрації, обласної військової адміністрації

Для управління кадрового забезпечення характерний досить стабільний кадровий склад. Як свідчать статистичні дані, 20 % працівників перебуває на службі від 5 до 10 років, а 3 керівників і 2 спеціалісти мають стаж державної служби понад 15 років.

Динаміка плинності кадрів Управління кадрового забезпечення та з питань нагород Донецької обласної державної адміністрації, обласної військової адміністрації представлено на рис. 2.3.

На службу в Управління кадрового забезпечення та з питань нагород Донецької обласної державної адміністрації, обласної військової адміністрації в 2020 році призначено на посади 1 особу, що на 66% менше ніж у 2019 році.

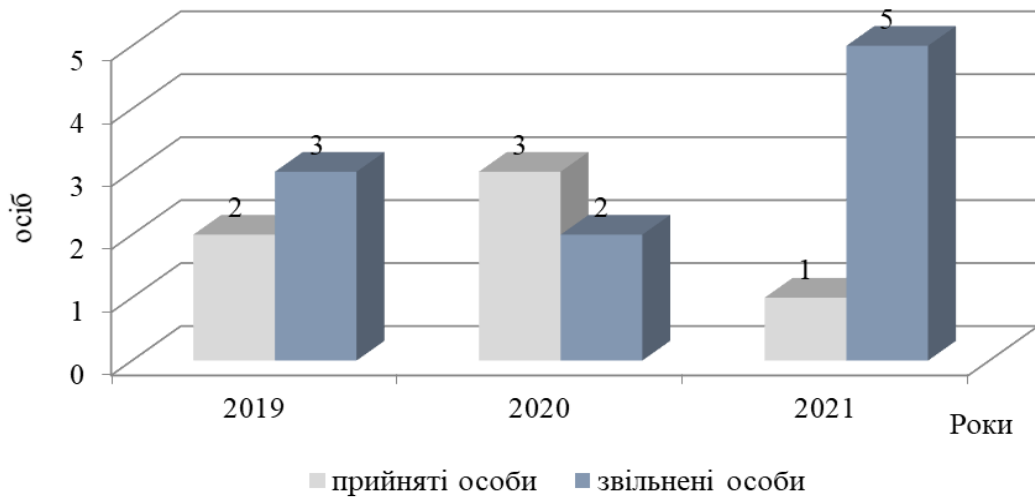


Рис 2.3. Динаміка плинності кадрів Управління кадрового забезпечення та з питань нагород Донецької обласної державної адміністрації, обласної військової адміністрації

Протягом 2021 року із Управління кадрового забезпечення та з питань нагород вибуло 5 посадових осіб (15 % їхньої загальної кількості), із них 4 особи, які обіймали посади спеціалістів, і 1 особа – посади керівників.

Таблиця

Показники плинності кадрів Управління кадрового забезпечення та з питань нагород у 2019-2021 роках

	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Облікова чисельність персоналу	35	36	32
- прийнято держслужбовців	2	3	1
- звільнено держслужбовців	3	2	5
- коефіцієнт обороту по прийому	0,06	0,08	0,03
- коефіцієнт обороту по звільненню	0,09	0,06	0,16

Дані представленої таблиці доводять негативну тенденцію плинності кадрів, коефіцієнт по звільненню майже завжди був більший коефіцієнту обороту по прийому, а це свідчить про незадовільні умови праці та слабку мотивацію державних службовців.

Основою для формування кадрової складової на державній службі залишається конкурсний відбір.

Заміщення вакантних посад проводиться на відкритій конкурсній основі. Бажаючим взяти участь у конкурсі надається методична і практична допомога в заповненні необхідних документів. Всі претенденти попереджені про обмеження, встановлені діючим законодавством щодо прийняття на державну службу та її проходження, а також про необхідність проведення щодо них перевірки відповідно до Закону України «Про очищення влади».

Починаючи з 2014 року, спостерігається помітне «омолодження» складу посадовців Управління кадрового забезпечення та з питань нагород. Так, якщо у 2018 році в управлінні особи віком до 34 років склали 32% від загальної кількості посадовців, то в 2021 році цей відсоток виріс до 44. Це свідчить про активізацію роботи по залученню до державної служби молодих фахівців, здатних креативно мислити та реагувати на потреби сьогодення.

Питому вагу серед працюючих займають саме жінки, їх – 24, з яких 5 – займають керівні посади, чоловіків – 8.

Для державних службовців характерним є високий освітній рівень. Так, повну вищу освіту мають 29 осіб (91 %) і 3 особи (9 %) – базову вищу освіту. Другу вищу освіту у 2019 – 2021 роках здобули 3 посадовці. Професійною підготовкою посадових осіб Управління кадрового забезпечення та з питань нагород Донецької обласної державної адміністрації, обласної військової адміністрації за напрямом «Державне управління» займалася Національна академія державного управління при Президентові України, а саме її Дніпропетровський регіональний інститут. Загальна кількість підготовлених магістрів державного управління для Управління кадрового забезпечення та з питань нагород у 2015 – 2021 роках складає 5 осіб.

Важливим засобом професіоналізації персоналу в Управлінні є професійне навчання, тобто систематичне зростання комунікативних здібностей, знань, умінь та навичок працівників.

У 2021 році робота з розвитку персоналу Управління кадрового забезпечення та з питань нагород здійснювалась згідно з планом-графіком та відповідно до Програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Так, протягом 2021 року: взяли участь у навчанні за програмою тематичних семінарів 2 особи; пройшли курси підвищення кваліфікації 2 особи.

Найбільш ефективними формами кадрової роботи є: атестація та щорічна оцінка; підвищення кваліфікації; тематичне навчання.

Атестація та щорічна оцінка, як основні критерії оцінки професіоналізму посадових осіб, проводяться з метою підвищення ефективності їх діяльності.

Атестація проводиться один раз на чотири роки, під час якої оцінюються результати роботи, ділові, професійні та особисті якості, виявлені при виконанні посадових обов'язків і завдань.

За підсумками атестації, проведеної у квітні 2020 року, всі посадові особи атестовані як такі, що відповідають займаним посадам. Чергова атестація планується на листопад 2024 року.

У період між атестаціями проводиться щорічна оцінка. За результатами щорічного оцінювання за 2021 рік майже всі посадові особи відмітили добрий та високий рівень виконання своїх посадових обов'язків, звернувши особливу увагу на дотримання термінів виконання завдань і окремих доручень, рівень володіння державною мовою, схильність до підвищення фахового рівня. При цьому, керівниками об'єктивно вказувались недоліки та зауваження в роботі, обговорювались можливі шляхи їх подолання.

Підвищення кваліфікації є основою для формування професійного досвіду кадрів, проводилося на базі Дніпропетровського регіонального інституту державного управління, де, починаючи з 2015 року свій професійний рівень підвищили та отримали свідоцтва понад 12 посадових осіб.

Державні службовці підвищують кваліфікацію також шляхом самоосвіти та у відповідних навчальних закладах

Не менш важливим напрямом кадрової роботи є облік надання відпусток. Відпустки надаються працівникам у межах, установлених графіком. Крім щорічної основної відпустки у разі виникнення права, надається додаткова оплачувана відпустка за стаж служби. А за наявності підтверджуючих документів певній категорії працівників відповідно до Закону України «Про

відпустки» надаються додаткові оплачувані відпустки у зв'язку із навчанням, чорнобильські та соціальні відпустки.

Загалом, починаючи з 2019 року, спеціалістами Управління кадрового забезпечення та з питань нагород Донецької обласної державної адміністрації, обласної військової адміністрації підготовлено 134 проекти розпоряджень з особового складу, з основної діяльності, про нагородження та про відрядження. Оформлено та видано 11 службових посвідчень.

На виконання вимог законів України «Про доступ до публічної інформації» та «Про звернення громадян» проводиться робота щодо своєчасного та якісного розгляду звернень громадян та запитів на отримання публічної інформації.

Питання, з якими звертались громадяни та запитувачі інформації, в основному, стосувались структури та штатного розпису, працевлаштування, декларування, нагородження тощо.

Серйозною перешкодою на шляху становлення професійності кадрів, ефективності та результативності державної служби, на сьогодні, є плинність кадрів.

Аналіз динаміки причин звільнення показує, що за останні роки на державну службу зростає показник плинності кадрів за власним бажанням, за угодою сторін або в порядку переведення.

Для порівняння, у 2019 році звільнились зі служби саме з даних причин 3 особи, у 2020 році – 2, у 2021 році – 5, при тому, що упродовж п'яти років, з 2015 по 2018, кількість звільнених була на рівні показника 2019 року (2 – 3 особи), а показник 2021 року перевищує річні показники минулих років.

В усіх випадках звільнення первопричиною є фінансова мотивуюча. Низький рівень оплати праці державних службовців є суттєвою перешкодою для збереження та розвитку існуючого досвідченого кадрового потенціалу та створення нового молодого – ініціативного й перспективного.

Працівниками Управління кадрового забезпечення та з питань нагород та сектору з питань запобігання та виявлення корупції здійснюється вивчення

стану справ щодо ведення кадрової роботи в структурних підрозділах облдержадміністрації, де кадрова робота ведеться окремо, під час якого надаються відповідні роз'яснення, а також постійно здійснюється моніторинг щодо змін у законодавстві стосовно проходження державної служби..

Декларування доходів за 2021 р. державними службовцями проведено вчасно. Так, всі державні службовці обласної державної адміністрації, які відносяться до категорії посад державної служби «Б» та «В» до 1 квітня 2022 р. оприлюднили свої декларації за минулий рік згідно визначеного законом порядку на сайті Національного агентства з питань запобігання корупції. При призначенні осіб на посади державних службовців відділом, в обов'язковому порядку, здійснюється попередження про обмеження, які стосуються вступу на державну службу та її проходження. Також, приділяється належна увага здійсненню інших заходів, які запобігають проявам корупції у процесі виконання державними службовцями службових обов'язків.

У облдержадміністрації використовується інформаційна система «Картка» ЄДКС «Кадри» на цей час вона не підтримується в зв'язку з відсутністю належного технічного забезпечення Управління кадрового забезпечення та з питань нагород Донецької обласної державної адміністрації, обласної військової адміністрації.

2.2. Стан мотивації державних службовців Управління кадрового забезпечення та з питань нагород Донецької обласної державної адміністрації, обласної військової адміністрації

З метою з'ясування даного питання проведено анкетне опитування працівників Управління кадрового забезпечення та з питань нагород Донецької обласної державної адміністрації, обласної військової адміністрації (далі – Управління кадрового забезпечення та з питань нагород).

В якості інструменту було використано анкету, що включала соціально-демографічні характеристики опитуваних та питання, які виявляють ступінь мотивації державного службовця.

Анкетуванням було запропоновано респондентам відповісти на запитання з визначеними варіантами відповіді на них (Додаток А).

Варто відмітити, що саме анкетування проводилось анонімно. Зважаючи на те, що до цього серед працівників державної адміністрації не проводились подібні опитування були прийнято рішення зробити анкетування анонімним для того, щоб зняти психологічні бар'єри у працівників. Також, особливо важливим є проведення попередньої роз'яснювальної роботи серед працівників для налаштування працівників на позитивний психологічний настрій до анкетування.

Всього в опитуванні взяли участь 22 респонденти – працівників Управління кадрового забезпечення та з питань нагород, зокрема жінок – 72,7 %, чоловіків – 27,3 %;

Вік респондентів: 18 – 24 років – 4,5 %; 25 – 35 років – 27,3 %; 36 – 49 років – 45,5 %; 50 і більше років – 22,7 %);

Освіта опитуваних: середня професійна – 22,7 %, незакінчена вища – 27,3 %, вища – 50,0 %;

Категорія персоналу: спеціаліст – 72,7%, керівник – 27,3 %;

Стаж роботи респондентів: менше року – 27,3 %, 1 – 3 роки – 27,3 %, 3 – 7 років – 27,3 %, 7 – 15 років – 13,6 %, більше 15 років – 4,5 %.

До набору питань, які стосувалися вивчення стану мотивації в публічній сфері, було включено як питання відомих мотиваційних методик, так і питання загального характеру.

Відома піраміда потреб Абрахама Маслоу відображає одну з найбільш популярних і відомих теорій мотивації – теорію ієрархії потреб. Абрахам Маслоу визнавав, що люди мають безліч різних потреб, але також вважав, що ці потреби можна розділити на п'ять основних категорій: фізіологічні (голод, спрага, секс тощо); потреби у безпеці (комфорт, сталість умов життя); соціальні

(соціальні зв'язки, спілкування, прихильність, турбота про увагу до себе, спільна діяльність); престижні (самоповага, повага з боку інших, визнання, досягнення успіху і високої оцінки, службове зростання); духовні (пізнання, самоактуалізація, самовираження, самоідентифікація).

На рис. 2.4 показано розподіл відповідей про відчуття респондентів щодо сприйняття ними своїх потреб. Важливо зазначити, що більше половини респондентів (54,5 %) відчують себе на середньому рівні цієї піраміди (тобто у більшості є соціальні потреби), хоча майже кожний десятий респондент серед публічних службовців вважає, що його не задовольняють ще його фізіологічні, духовні та потреби пристижу.

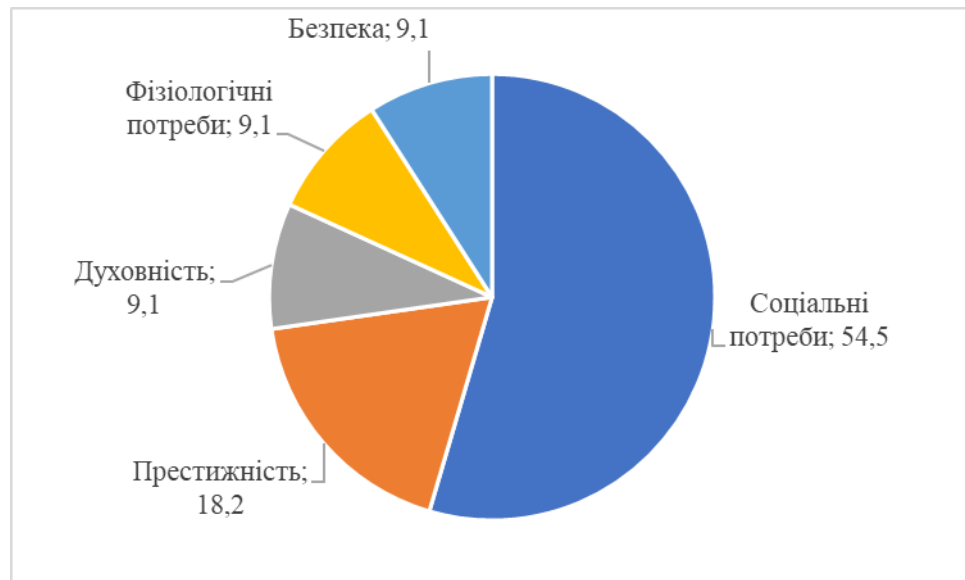


Рис. 2.4. Сприйняття потреб публічними службовцями, %

На рис. 2.5 представлені відповіді щодо того, що є найбільш притаманним публічним службовцям при виконанні ними службових обов'язків. 4 із 5 респондентів вважають, що це доведення роботи до успішного завершення.

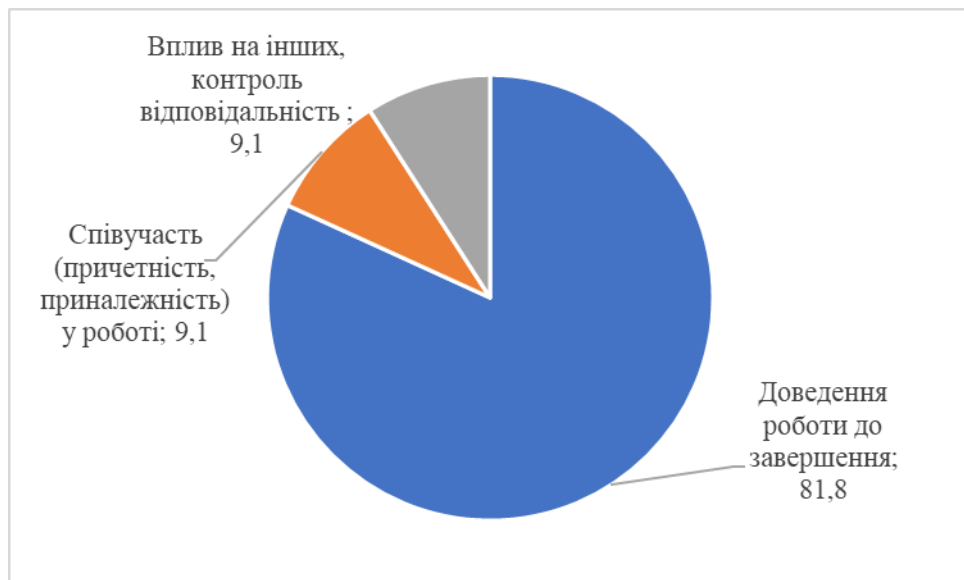


Рис. 2.5. Що є найбільш притаманним для публічних службовців

Свого часу Ф. Герцберг дійшов висновку, що існують дві основні категорії факторів оцінки ступеня задоволеності від виконаної роботи: фактори, які утримують на роботі, і фактори, які мотивують до роботи. Фактори, які утримують на роботі (гігієнічні фактори), – це адміністративна політика, умови праці, розмір заробітної плати, міжособистісні відносини з керівниками і колегами. До факторів, які б мотивували до роботи (мотиватори), віднесено досягнення, визнання заслуг, відповідальність, можливості кар'єрного зростання.

За теорією Ф. Герцберга відсутність або недостатність гігієнічних факторів призводить до незадоволеності людини своєю роботою. Відсутність мотиваторів не веде до незадоволення працівників роботою, проте їх присутність належною мірою викликає задоволення і мотивує працівника до потрібних дій і підвищення ефективності діяльності.

На рис. 2.6 та 2.7. відповідно представлені гігієнічні фактори і мотиватори публічних службовців, які свідчать про те, що серед гігієнічних факторів найбільш важливими визначено оплату праці і моральний клімат у колективі, а серед мотиваторів – цікавий зміст роботи; самореалізацію; самостійність і відповідальність.

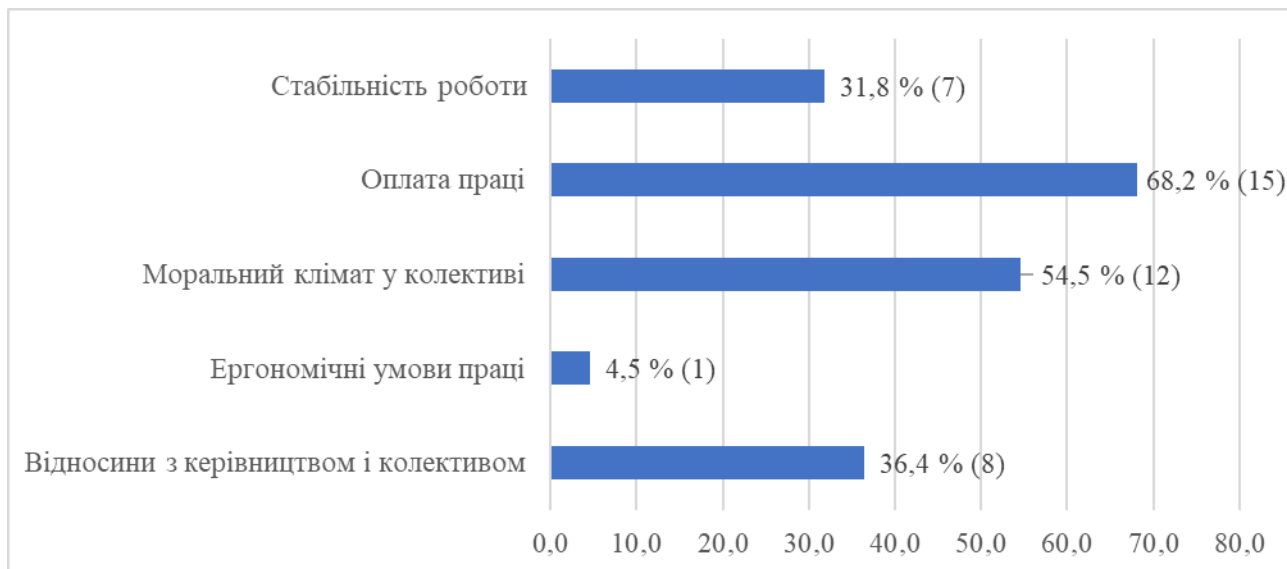


Рис. 2.6. Гігієнічні фактори за Ф. Герцбергом

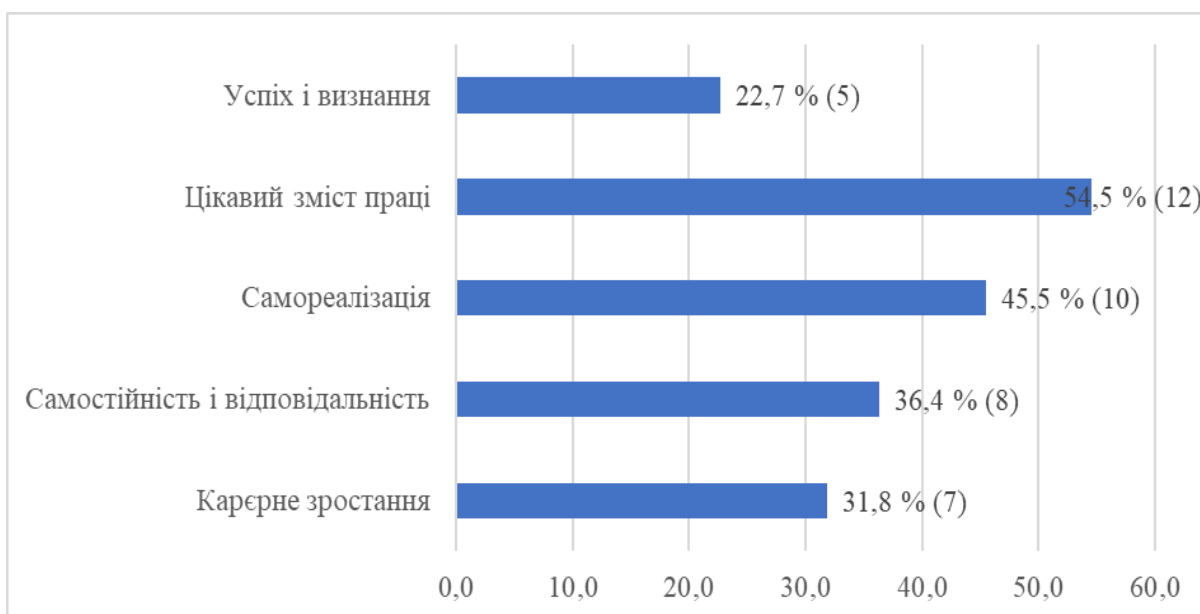


Рис. 2.7. Мотиватори за Ф. Герцбергом

Для формування оцінки мотиваційної компетентності публічних службовців визначені такі типи мотивації: матеріальний; владний; соціальний; професійний; творчий; самореалізаційний; трудовий; престижний.

На рис. 2.8 представлені результати опитування щодо визначення важливих для публічних службовців типів мотивації.

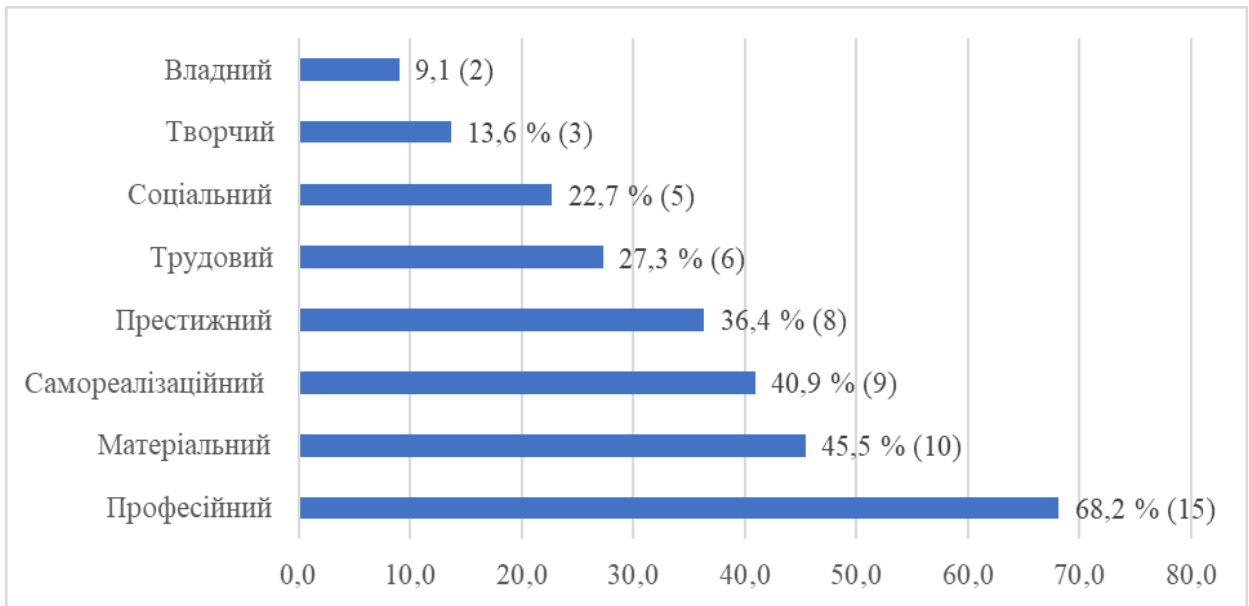


Рис. 2.8. Визначення важливості типу мотивації для публічних службовців

За даними респондентів визначено найбільш важливі типи мотивації: професійний, матеріальний і самореалізаційний.

На рис. 2.9 та 2.10 представлені відповіді на запитання щодо привабливості в публічній службі.

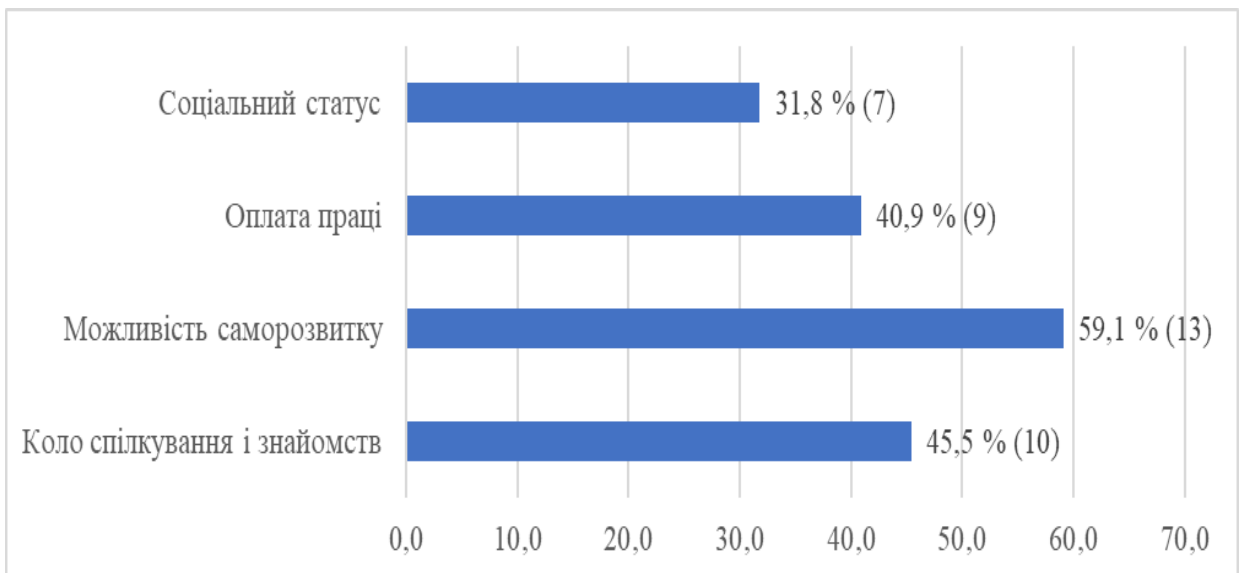


Рис. 2.9. Що найбільше приваблює в публічній службі

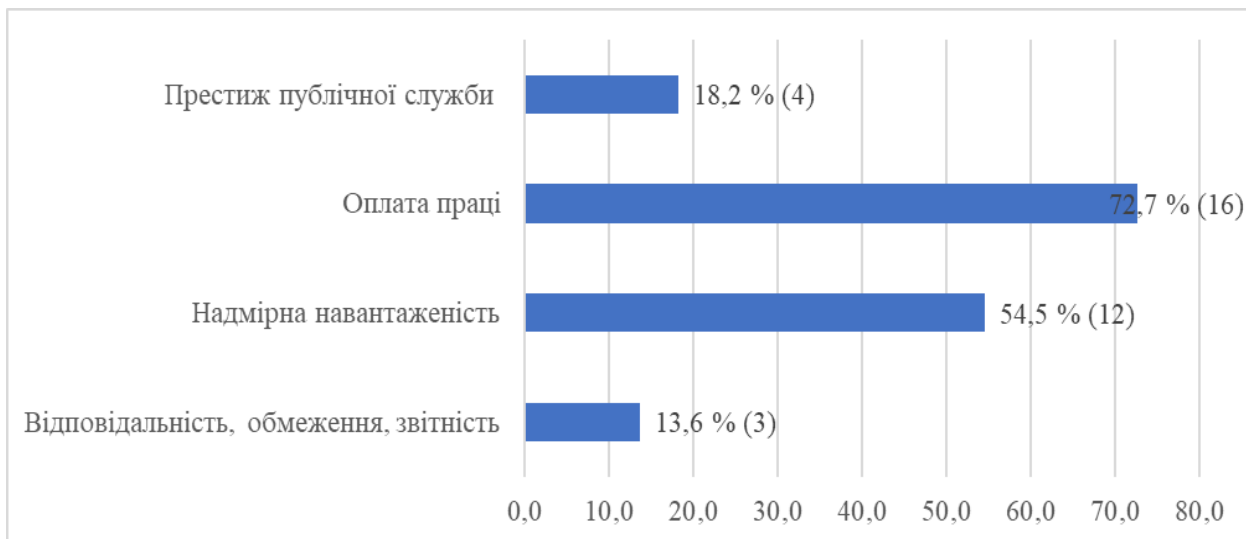


Рис. 2.10. Що найбільше не влаштовує в публічній службі

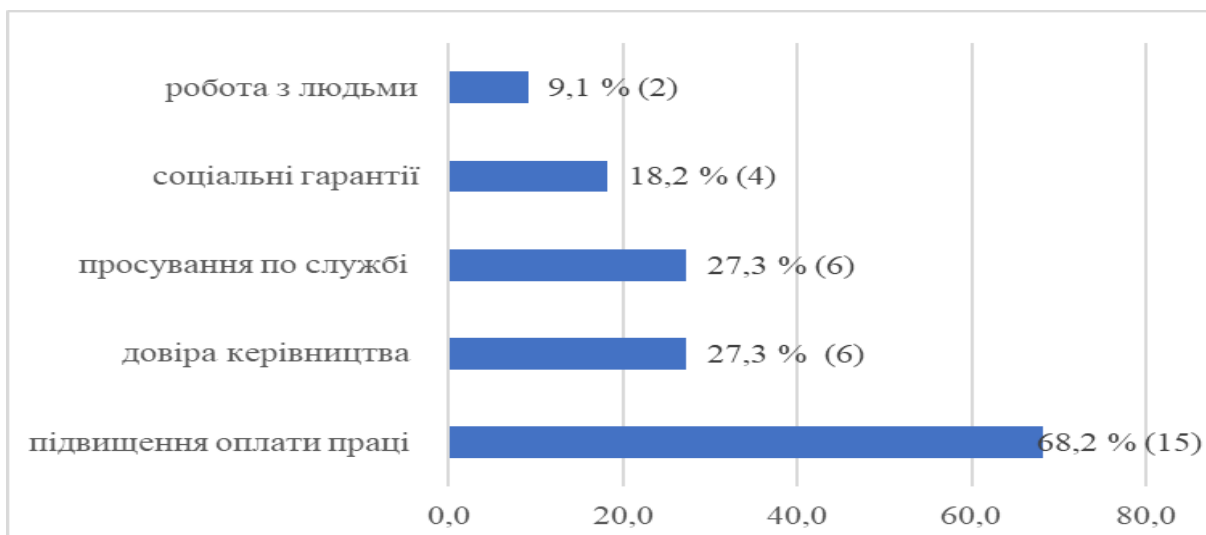


Рис. 2.11. Що є найбільш стимулюючим фактором в публічній службі

Під час проведеного дослідження з'ясовано, що найбільш стимулюючим фактором у роботі публічних службовців є: підвищення оплати праці (68,2 %); довіра керівництва (27,3 %); просування по службі (27,3 %).

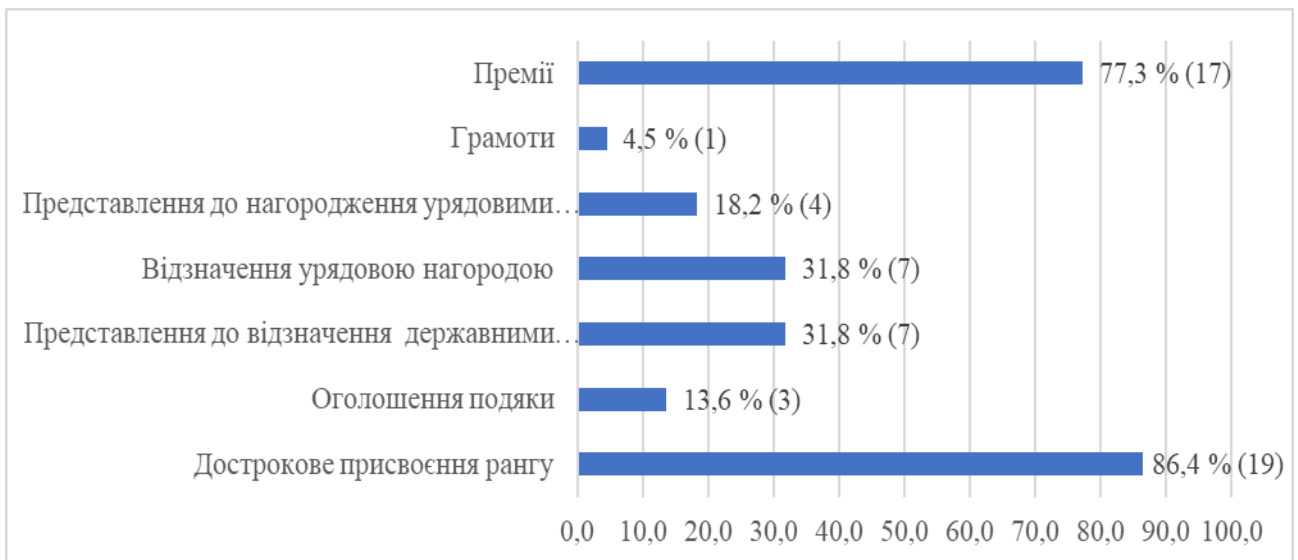


Рис. 2.12. Результати оцінювання персональної важливості факторів мотивації

Результати засвідчили про суттєве домінування матеріальних факторів мотивації. Так, найбільшу цінність для працівників досліджуваної державної адміністрації має дострокове присвоєння рангу. Присвоєння рангу є універсальним фактором мотивації оскільки поруч з тим, що він встановлює місце державного службовця в службовій ієрархії, з ним пов'язані також виплати відповідної надбавки за ранг, яка носить постійних характер.

Водночас, премії незважаючи на високу оцінку (77,3 %) займають нижчу позицію ніж до присвоєння рангу (86,4 %). пояснити це можна характером цих факторів мотивації. Присвоєння рангу носить постійних характер, адже позбавити рангу державного службовця може лише суд. Премії напроти носять систематичний характер і залежать як від загального стану фінансового забезпечення органу, так і від вкладу конкретного працівника у загальний результат роботи.

Достатньо критично низький рівень оцінки набрали такі фактори мотивації, як оголошення подяки та грамоти, що пояснюється їх надзвичайно широким поширенням та використанням, яке з роками нівелювало їх позитивний вплив. Оскільки, для нематеріальних факторів мотивації надзвичайно велику роль відіграє систематична і непередбачувана для

працівників заміна одних методів на інші, оскільки грамота отримана вдесяте не неситиме того мотиваційного потенціалу, що має перша вручена грамота.

Такі фактори мотивації, як представлення до відзначення державними нагородами, відзначення урядовими нагородами та представлення до нагородження урядовими відзнаками приблизно однаково оцінюють працівники на середньому рівні. Це можна пояснити низькою ознайомленістю переважної більшості працівників із цими факторами мотивації.

На запитання «Чи задоволені Ви тим, як формуються стимули вашим керівництвом?» отримано такі відповіді: «Так» – 22,7 %; «Скоріш так» – 36,4 %; «Ні» – 13,6 %; «Скоріш ні» – 27,3 %. Тобто більшість (59,1 %) задоволені тим, як їх керівництво здійснює формування системи стимулювання. На запитання «Як часто керівник вивчає (обговорює) Вашу мотивацію?» отримано такі відповіді: «Постійно» – 27,3 %; «Інколи» – 31,8 %; «Рідко» – 18,2 %; «Ніколи» – 22,7 %.

На рис. 2.13. представлені відповіді щодо визначення чинників недостатньої ефективності діяльності органів влади, серед яких найбільш вагомими визначено: невмотивованість працівників, відсутність стратегії розвитку органу влади і недієву систему оцінювання результативності публічних службовців.



Рис. 2.13. Чинники недостатньої ефективності діяльності органів влади

Вимірювання рівня залученості персоналу державного органу загалом надає можливість керівництву і Управлінню кадрового забезпечення визначити стратегічні напрямки розвитку працівників та підвищення їх рівня лояльності і задоволеності роботою. Кожен керівник мріє про співробітників, які працюють із повною віддачею, прагнуть виконати свою роботу швидше і якісніше, підвищують свої професійні знання і готові ділитися своїм досвідом з іншими. Залучені співробітники працюють більше і краще, проявляють ініціативу, у них висока продуктивність праці.

Термін «залучення» (engagement) вперше застосував професор К. Томпсон, і він означає таке: «Щоб донести сподівання від товару до споживача, працівник повинен повністю розуміти і розділяти цінності бізнесу». Залученість – це фізичний, емоційний та інтелектуальний стан, який мотивує співробітників виконувати їх роботу якнайкраще.

Щоб публічний службовець був залучений, він повинен вірити, що орган влади (установа) дійсно піклується про нього. Коли керівник показує, що йому небайдужий рівень комфорту роботи команди, працівники «відповідають» підвищенням ефективності і більшою лояльністю. Вимірюючи і покращуючи залученість, керівництво демонструє співробітникам, що щиро піклується про їх благополуччя і докладає зусиль для того, щоб люди були задоволені на роботі. Іноді цього буває достатньо, щоб співробітники відповідальніше почали підходити до виконання своїх завдань і функцій.

Щоб це здійснити, можна скористатися опитувальником Геллапа Gallup Q12, який визнано найбільш ефективним інструментом оцінювання залученості співробітників.

Таблиця 2.2

Результати за опитувальником Gallup Q12

№	Запитання	Відповідь «Так», %	Відповідь «Ні», %
1.	Чи знаєте Ви, чого очікує від Вас керівництво органу влади (установи)?	82,8	17,2
2.	У Вас є матеріали та інструменти, необхідні для якісної роботи?	72	28
3	У Вас є можливість кожен день робити те, що	70,3	29,7

	Ви вмієте найкраще?		
4	За останні 7 днів Ви отримували визнання або похвалу за хорошу роботу?	38	62
5	Чи вважаєте Ви, що Ваш керівник або хтось на роботі піклується про Вас як про особистість?	47,7	52,3
6	Хто-небудь на роботі сприяє Вашому розвитку?	53	47
7	Чи враховується Ваша точка зору?	78,9	21,1
8	Місія і мета органу влади змушує Вас відчувати, що Ваша робота важлива?	75	25
9	Чи вважають Ваші колеги своїм обов'язком якісно виконувати свою роботу?	79,7	20,3
10	У Вас є найкращий друг на роботі?	55,1	44,9
11	За останні півроку хтось на роботі говорив з Вами про Ваші успіхи?	54,5	45,5
12	У минулому році у Вас були можливості вчитися і зростати на роботі?	70,9	29,1

У цьому опитувальнику є 12 запитань (табл. 2.2.), на які потрібно надавати відповідь «Так» чи «Ні». Потім потрібно підрахувати загальну кількість анкет і помножити її на 12 (це буде загальна кількість відповідей), а також кількість відповідей «Так». Щоб вирахувати рівень залученості (%), потрібно поділити кількість відповідей «Так» на загальну кількість відповідей і помножити на 100. Коли відсоток перевищує 70 %, то говорять про високий рівень залученості, але загалом результат більше 50 % – це задовільний результат, хоча і є над чим працювати. Серйозно турбуватися варто, якщо показник залученості менше 50 %. У будь-якому разі важливо звертати увагу на ті запитання, де відсоток менше 50 %, і працювати над його підвищенням.

Загальні дані проведеного опитування наведено в таблиці вище, а розрахований загальний рівень залученості становить 70,8 %. Водночас є необхідність звернути увагу на запитання 4, 5, 6. Тобто керівникам необхідно звертати увагу на визнання та похвалу підлеглих, піклуватися про підлеглих як особистості, сприяти їх розвитку.

Наведені дані щодо рівня залученості публічних службовців є загальними і демонструють певні тренди.

Також, для дослідження мотивації держаних службовців цікавим є тест «Мотиваційний профіль» запропонованої Ш. Річі спільно із П. Мартінім [95].

Мотиваційний профіль визначається за допомогою виявлення у працівників їх ставлення до мотиваційних факторів, яких налічується дванадцять, фактор матеріального характеру є одним з дванадцяти. Перелік дванадцяти факторів мотивації представлений в таблиці 2.3.

Сама технологія виявлення цих факторів для кожного працівника пов'язана зі спеціальним тестуванням. Коли працівник відповідає на запитання тесту, він виражає свою думку з приводу того, який з цих факторів для нього є значимішим, за інший через кількість балів.

Для визначення ступеня задоволеності потреб працівників по кожному з цих факторів, в ході опитування запропоновано працівникам самостійно оцінити, наскільки вони задоволені по кожному з 12 мотиваційних факторів. Оцінка відбувається за шкалою від 0 балів до 1 балу числовими значеннями у вигляді десяткового дробу з одним знаком після коми. Значення 0 – відповідає визначенню «цілком незадоволений», 1 – «цілком задоволений», 0,5 – «середнє».

Таблиця 2.3

Фактори мотивації

№	Мотиваційні фактори	Ступінь мотиваційних факторів
1	Висока заробітна плата	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
2	Комфортні умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та детективи виконання
4	Соціальні контакти	Потреба спілкуватися з багатьма людьми, мати тісні стосунки з колегами
5	Стійкі взаємовідносини: тісні стосунки з невеликим колом людей	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликою кількістю колег
6	Визнання заслуг	Потреба у тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до неї
10	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей
11	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку особистості

Результати опитування графічно зображено на рис. 2.14.

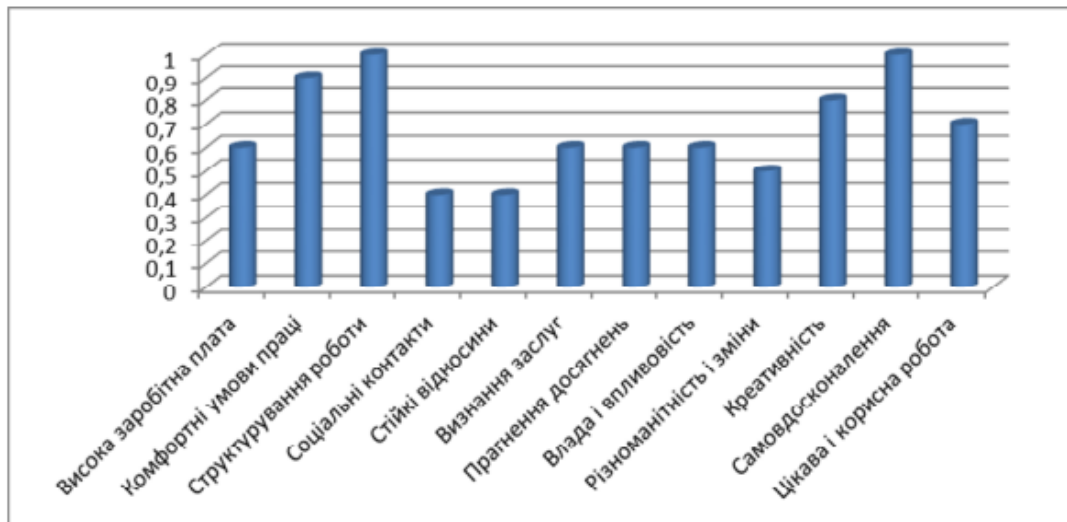


Рис. 2.14. Рівень задоволеності мотиваційних факторів у державних службовців

Встановлено, що на даному етапі в державній адміністрації найменшого рівня задоволеності сягають фактори «соціальні контакти» та «стійкі взаємовідносини». Потреба «взаємини» показує, що працівники хочуть отримувати задоволення і позитивні емоції від численних контактів з іншими людьми. Багато з них здатні виявляти толерантність до навколишньої суєти, шуму, які незмінно супроводжують спільну працю. Таким чином, створюючи умови для численних контактів або переміщаючи на посади, що передбачають такі контакти, можна підвищувати задоволеність цих співробітників.

Потреба «соціальні контакти» свідчить про те, що необхідно спробувати сформувати моральний клімат, який заохочує взаємини. Такі працівники будуть задоволені в умовах довіри, сприятливих робочих і особистих взаємин, властивих ефективній команді.

Отже, встановлені показники визначають пріоритети для керівництва, яке на даному етапі повинно приділити більше уваги таким факторам як будівництво команди, розвиток корпоративної культури, формування організаційної поведінки. Важливо сформувати систему корпоративних

традицій та звичаїв; систему колективних інтересів та підвищити рівень ідентифікації працівників із державною адміністрацією.

2.3. Проблеми мотивації праці державних службовців

Проаналізувавши кадрове забезпечення апарату Донецької обласної державної адміністрації, обласної військової адміністрації (на прикладі Управління кадрового забезпечення та з питань нагород), можна виділити ряд проблем з управління персоналом в державних установах, а саме: плінність кадрів, особливо молоді; відсутність ефективних керівників, які володіють сучасними методами підбору кадрів; відсутня мотивація до ефективної діяльності та професійного розвитку службовців; корупція та конфлікт інтересів.

Однак, варто зауважити низку проблем, що стосуються саме мотивації праці державних службовців.

По-перше, дуже рідко враховується індивідуальність працівника, унаслідок чого складно сформувавши ті складові, що впливають на покращення праці кожного робітника.

По-друге, зі сторони керівництва не приділяється належна увага покращенню соціально-психологічного клімату, що має свої суттєві негативні наслідки.

По-третє, не існує чіткої диференціації розміру грошової премії, яка б залежала від конкретних результатів діяльності працівника. Премія перестала виконувати головну стимулюючу функцію.

Окремі проблеми системи мотивації державних службовців представлені на рис. 2.15.

Розглянемо детальніше в розрізі кожну проблему окремо.

Основні причини поганої мотивації та плінності кадрів є недостатнє матеріальне стимулювання посадових осіб, але є й інші причини, зокрема напружений клімат у колективі або авторитарний стиль управління керівника

відділу. Тому вважаємо, що кадровій службі необхідно надати повноважень вимагати пояснень у письмовій формі від керівників відділів і управлінь, де велика плінність кадрів, та повідомляти вище керівництво про наявну проблему. На наш погляд, до прийомів, які можуть позитивно позначитись на вирішенні зазначеної проблеми, можна віднести: підвищення кваліфікації керівників підрозділів та впровадження корпоративного навчання; контроль та психологічна підтримка працівника в період адаптації на новому місці роботи.

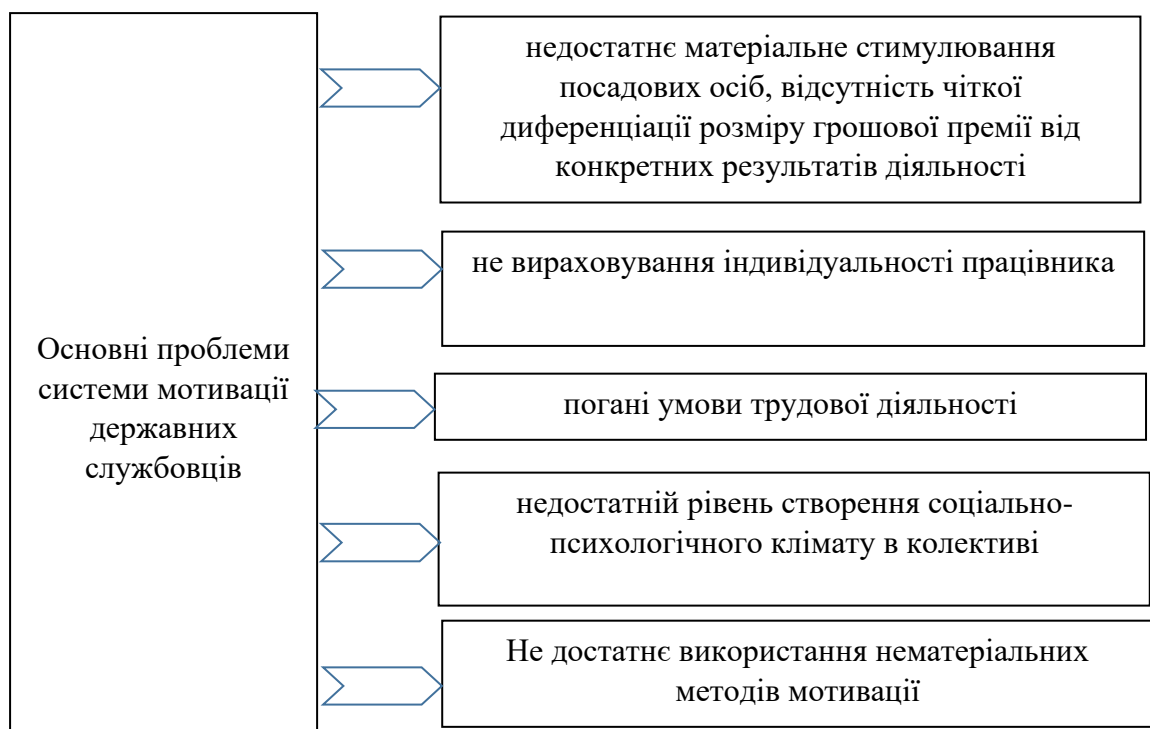


Рис. 2.15. Проблемні сфери функціонування служб управління персоналом державних органів влади в аспекті мотивації праці державних службовців

Важливу роль у процесі мотивації трудової діяльності державних службовців відіграють умови трудової діяльності. Вони повинні бути привабливими та максимально комфортними. Але за відсутності належного фінансування державних установ, формування комфортних умов праці персоналу не входить в плани державної влади. До найважливіших чинників які формують такі умови належать: підтримання сприятливих санітарно-гігієнічних умов праці; сприяння адміністрації безперервному навчанню,

самовдосконаленню, духовному та культурному розвитку працівників; залучення працівників до участі в управлінні установою; підтримання у трудовому колективі сприятливого соціально-психологічного клімату; створення сприятливих умов для відпочинку й оздоровлення працівників; високий рівень організації робочих місць.

Окрім цього, існують проблеми низького рівня професіоналізму чиновників низької виконавської дисципліни, небажання брати відповідальність на себе, відходу найбільш здібних державних службовців у комерційні структури. Все це пов'язано з відсутністю гідних стимулів для роботи в державній службі. Окрім цього, нерозвинена система мотивацій чиновників – поживне середовище для корупції в державних установах [15].

Причини недосконалості чинної системи оплати праці певною мірою відображають кризовий стан вітчизняної економіки та пов'язані з відсутністю дієвого механізму мотивації та стимулювання ефективної праці [4].

Основною причиною корупційних діянь державних службовців є фінансові проблеми та недостатній відомчий контроль, легковажність. Вирішити дану проблему можливо лише за умови усунення корупційних ризиків в діяльності держслужбовців та максимально виключити можливість порушення закону України «Про запобігання корупції».

Також, явно невиправданою є ситуація, за якою функціональний аспект діяльності служби управління персоналом надає обмежені можливості державним службовцям за умов їх бажання, прагнення, здібностей просуватися по службі, мати змогу підвищувати рівень своєї компетентності та отримувати відповідно до цього оплату своєї діяльності, а також не передбачає зобов'язання забезпечити дотримання гарантій, що стосуються соціально-побутового забезпечення працівників, їх захисту на рівні задоволення їх потреб.

Таким чином, система публічного управління не може вдало та результативно функціонувати без ефективної системи мотивації праці, яка б стимулювала держслужбовця до якісного виконання власних обов'язків й продуктивної праці задля досягнення поставлених цілей.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

3.1. Зарубіжний досвід мотивації праці державних службовців

Оцінивши та розглянувши систему мотивації трудової діяльності на прикладі державних службовців в Україні, також варто взяти до уваги досвід зарубіжних країн щодо вдосконалення заохочення та стимулювання даних фахівців.

Як показує практика, накопичений світовий досвід допомагає сформувати належну систему мотивації праці на українських підприємствах, уникнути безліч недоліків та заздалегідь виявити можливі проблеми. На сьогоднішній день з усіх існуючих моделей найбільш ефективними, серед розвинених країн світу, є Сполучені Штати Америки, Німеччина, Франція й Японія.

Попередньо проведені адміністративні реформи у даних країнах позитивно вплинули на ключові елементи державної служби, що допомогло покращити систему матеріального стимулювання державних службовців, зробивши її більш гнучкою й результативною, та ефективніше функціонувати системі просування за заслугами. Відповідно, у розглянутих країнах високо розвинений менеджмент у сфері кар'єрного розвитку, а саме гнучка система поля діяльності, високий рівень її мобільності й можливостей просування на основі професійних досягнень [40].

Мотивація праці державної служби в США базується на принципах справедливої оплати за «рівну» працю, мобільності персоналу шляхом заохочення, навчання-стажування, соціально-культурних особливостях нації, тобто на досягненні успіху та на високому рівні економічного добробуту. Екс-президент США Клінтон та віце-президент Гір у 1993 році розпочали найбільшу в історії федерального правління управлінську реформу-ініціативу

«Перебудова системи державного управління» з метою забезпечення більш ефективної роботи влади.

У США основним видом стимулювання державних службовців є грошові виплати. Як правило, вони складаються з двох частин: заробітної плати, яка виплачується за виконану роботу, і додаткових пільг. Крім того, існує ціла система моральних стимулів.

Представляє інтерес шкала заробітних плат, яка включена до зводу законів США і представляє собою таблицю, де по вертикалі визначені ступені державного службовця, а по горизонталі стаж його служби, тому рівень заробітної плати зростає по діагоналі [10].

Тривалий стаж роботи заохочується збільшенням тривалості оплачуваної відпустки (додатковий тиждень за 7 – 10 років служби). Додаткові дні відпустки або преміальні виплачуються також за понаднормову роботу. Використовуються й інші підходи до мотивації державних службовців: це може бути гнучкий графік робочого часу, що дає працівникові право розпоряджатися частиною свого робочого часу, але не на шкоду справі; урочисте вручення премій, цінних подарунків відзначилися т. д.

Введення систем винагороди припускає наявність преміального фонду. У зв'язку з цим виникає питання про його розмір, про відсоток виплачуваних премій держслужбовцям за результати службової діяльності. Якщо оплата за ефективністю праці буде занадто низькою, то вона не зіграє тієї стимулюючої ролі, на яку розрахована система винагород.

Завдання забезпечення централізації та координації кадрової роботи в апараті адміністративно-державного управління виконує Бюро управління персоналом. До компетенції Бюро належить: призначення службовців на посади та їх просування по службі; оцінювання їх праці; підвищення кваліфікації; заохочення та покарання; розробка рекомендацій щодо вдосконалення кадрової роботи. Стосовно Ради з питань захисту системи заслуг слід зазначити, що до її повноважень віднесено забезпечення виконання законів про цивільну службу щодо прийому, звільнення та проходження служби 35

відповідно до принципів «системи заслуг». На даний час сформульовано дев'ять основних принципів системи заслуг, які законодавчо врегульовані:

- рекрутування службовців з усіх сегментів суспільства з підбором та просуванням на підставі здібностей, знань та вмінь за умов забезпечення виконання справедливої та відкритої змагальності;

- справедливе та неупереджене ставлення в процесі управління персоналом (незалежне від політичних думок, раси, кольору шкіри, релігії, національного походження, статі, сімейного становища, віку та інвалідності) з відповідною повагою до конфіденційності особистого життя та конституційних прав;

- рівна оплата за роботу рівної цінності з урахуванням як національного, так і місцевого рівня оплати працівників приватного сектору з поєднанням заохочень та визнанням бездоганного виконання роботи;

- високі стандарти поведінки та турботи про суспільні інтереси;

- дійове та ефективне використання федеральної робочої сили;

- збереження професійних службовців, навчання малокваліфікованих працівників, звільнення працівників, які не можуть та не бажають забезпечувати певні стандарти в роботі;

- покращання роботи шляхом ефективного навчання та підготовки;

- захист службовців від необґрунтованих дій, персонального фаворитизму або політичного примусу;

- захист службовців від покарань за законне розкриття інформації.

Покарання не може бути застосовано до службовця, який подав «сигнал тривоги» [10].

Американська модель, як правило, поділяється на кар'єрних державних службовців, що професійно просуваються по службі у відповідності із системою заохочень, та некар'єрних, які займають патронажні посади. Просування по службі здійснюється для більшості чиновників за системою заслуг – на конкурсних іспитах відбувається відбір кандидатів на підвищення в посаді, а також шляхом річної оцінки службової діяльності кандидатів. Кожна

установа державної служби має власну програму службового просування. Якщо для певної посади бракує власних кандидатів, оголошується відкритий конкурс для цієї установи [40].

У рамках системи планування кар'єрного зростання діє дворічна програма CareerEntryProgram (CER), яка передбачає наявність високого коефіцієнта трудової діяльності та різні форми навчання (on-jobtraining).

Влада Сполучених Штатів Америки приділяє особливу увагу нематеріальній мотивації, а саме мобільності працівників шляхом заохочень та запровадженням гнучкого робочого графіку, такий підхід дозволяє службовцям набувати нові знання й навички, встановлювати налагодженні відносини із співробітниками інших органів та з'являється можливість розвитку особистості.

Американська модель оплати праці державних службовців являється конкурентоспроможною на ринку у порівнянні із приватними секторами й передбачає такі види матеріального забезпечення: заробітна плата – являє собою суму окладу та додаткової оплати за географічними регіонами, забезпечення у сфері медичного страхування та нарахування високих бонусів на охорону здоров'я.

На відміну від американської моделі, яка спирається на конкурентоспроможність кандидатів, в ЄС неодмінними передумовами суспільного консенсусу є соціальна справедливість і солідарність. Європейські школи менеджменту визначають, що найбільш оптимальною мотиваційною моделлю, у порівнянні з відомими в історії економічних вчень, є гармонійна, гнучка комбінація прямого стимулювання праці та надання соціальних гарантій. Така модель одночасно забезпечує і економічний добробут, і виконання соціальних гарантій з боку держави [10].

У Німеччині функції управління державною службою належать Федеральному Міністерству внутрішніх справ. До функцій підрозділів Федерального міністерства внутрішніх справ віднесені загальні питання: основи публічної служби, національне та міжнародне право у сфері публічної служби; фінансове, тарифне право та правозабезпечення, а також питання

управління модернізації та організації публічної адміністрації (організація та модернізація публічної адміністрації, скорочення бюрократії, дерегулювання, попередження корупції, міжнародне співробітництво).

Також особливою є німецька модель мотивації праці, яка базується на інтересах працівників, як вільних людей. В Німеччині основний наголос робиться на просуванні державною службою, використовується система кар'єрного зростання на базі досягнутих результатів. Не можна залишити поза увагою, що мотивація професійної самореалізації відбувається на етапі навчання майбутніх спеціалістів. Такі програми передбачають передачу відповідних знань й досвіду, формування певного образу мислення, поведінки службовців відповідного рангу, на престиж професії та на її ефективність. Як правило, тривалість навчання державних службовців, проходження стажування передбачають досить довгий період витрат часового ресурсу на вивчення реальної практики.

Система державної служби Німеччини має гнучку систему оплати праці, рівень якої залежить від робочого стажу, що базується на регресивному принципі та передбачає отримання бонусів, виходячи із результатів роботи державних органів. На рівень заробітної плати впливають такі фактори, як рівень освіти, рівень кваліфікації державного службовця та територіальне розміщення країни.

Структура заробітної плати державного службовця Німеччини включає:

- 1) оклад, що становить 85 % сукупного доходу;
- 2) надбавку, встановлену для кожного рангу в залежності від сімейного становища й кількості дітей у сім'ї;
- 3) міністерську надбавку;
- 4) новорічні премії у розмірі місячного рівня заробітної платні;
- 5) відпускні в залежності від сімейного стану державного службовця;
- 6) державні службовці, які працюють в свята, вихідні, вночі більш ніж 5 днів в тиждень, можуть отримати ще до 8 днів додатково до відпустки зі збереженням заробітної плати;
- 7) виплата до 50 % медичних витрат. При цьому інші 50 % медичних витрат державні службовці оплачують самостійно або за рахунок страхової [40].

На більшості підприємств Німеччини головним видом нематеріальної мотивації виступає соціальний пакет для найманих співробітників, тобто соціальне страхування. Воно містить норми пенсійного страхування за інвалідністю, за віком, у зв'язку зі смертю працівника (19,3 %); медичного страхування (від 13 до 14 %); страхування по догляду за хворим (1,7 %) й страхування від нещасного випадку (приблизно 1 %).

Найбільш гнучкою та ефективною моделлю виступає японська, так як японський персонал вважається найбільш відданим тій компанії чи підприємству, де працює. Їх відданість характеризується часом, жертівністю та зневагою до власних інтересів. Причинами цього явища: працівники твердо переконані у тому, що саме вони відповідальні за майбутнє компанії та надзвичайно важливі для неї, досить рідко беруть відпустки й відпочинок, адже вважають, що компанія має потребу в роботі та тим самим висловлять нелояльність фірм, через це спостерігається найнижчий у світі рівень втрат робочого часу та службовці завжди погоджуються понаднормово працювати без вагань: «треба – значить, треба».

В Японії система матеріального стимулювання складається з двох основних блоків:

- системи службового просування кадрів;
- системи натурального та грошового заохочення.

У свою чергу системи натурального та грошового заохочення можна поділити на дві частини. Перша частина включає усі елементи виплат, які формують заробітну плату, а друга – соціально-побутові та грошові послуги. Розмір оплати праці формується на основі тарифної системи з одночасним урахуванням таких стимулюючих чинників, як посада (професія), рівень освіти (кваліфікації) та вік працівника. Сформований рівень оплати праці складає 85-90 відсотків заробітної плати працівників. На частку додаткових виплат припадає 10-15 відсотків заробітної плати. До основної частки заробітної плати, як правило, нараховуються трудові та відновні надбавки. Трудові надбавки нараховуються тільки за особливі трудові успіхи, а відновні надбавки, так звані

«надбавки на існування», нараховуються більшості працівників відповідно до однієї з його життєвих потреб (сімейна, територіальна тощо).

Щодо матеріального забезпечення, то заробітна плата державного службовця у Японії має тарифну оплату праці й складається з тарифної ставки та надбавки до неї, близько 15 % місячної зарплатні складають надурочні роботи. Відповідно, додаються також премії за встановлення робочого часу на виконання надурочних робіт, які виплачуються 2 рази на місяць. Сучасна система оплати трудової діяльності заснована на таблиці посад і класів, що зафіксовані у відповідності до Закону про державних службовців. Органи влади також передбачають різні види соціальних виплат, як виплати на утримання дітей, транспортні, відпустки та лікувальні витрати [10].

На сьогоднішній день в Японії почали широко використовувати методи нематеріального стимулювання. Наприклад, можливості для державних службовців професійного, кар'єрного зростання, залучення працівників до певних гуртків чи об'єднань, створення тісних міжособистісних відносин. Керівництво японських органів державної служби дотримується норм неформального ділового спілкування зі співробітниками шляхом повсякденного спілкування, обміном привітаннями між підлеглими та керівним складом.

Французька модель мотивації трудової діяльності службовців включає в себе стратегічне планування, стимулювання конкуренції й гнучку систему оподаткування. Як правило, конкуренція є базисом французької моделі, яка визначає якість роботи з надання адмінпослуг, як задовольняються потреби населення та зменшуються накладні / виробничі витрати. Винятком є те, що французька модель більше опирається на матеріальне стимулювання праці.

У Франції окрім заробітної плати державним службовцям встановлено обов'язкові компенсації та виплати, які входять у систему соціального захисту інших категорій чиновників: надбавка за місце проживання, що має на меті компенсацію за більш високу вартість життя в різних регіонах; сімейна компенсація, розмір якої залежить від кількості дітей, які перебувають на

утриманні службовця, а також обов'язкова допомога багатодітним сім'ям, які включають різні види допомог на дітей.

Перевагою французької моделі до мотивації праці державних службовців є відчутне стимулювання ефективності й якості праці, як фактор саморегуляції розміру фондів оплати праці. У разі виникнення тимчасових труднощів відбувається автоматичне скорочення фонду оплати праці, що дозволяє державним установам мінімізувати вплив кон'юнктурних змін. Така модель базується на широкій поінформованості фахівців про економічне становище сьогодення [40].

Водночас, французьку систему іноді критикують за жорсткість і монолітність, за те, що занадто багато уваги приділяється стажу роботи, за нечасте просування по службі, за незначну гнучкість. Але реальність демонструє, що державній службі Франції притаманна чудова здатність до адаптації; а також те, що під час кар'єрного просування беруться до уваги заслуги та якісне виконання завдань.

У Франції органи, які управляють державною службою, виконують кожний власну функцію. Генеральний директорат (Головне управління) державної служби є основним органом, відповідальним за управління державної служби. Це досить мале управління (менше ніж 200 державних службовців), основними завданнями якого є створення й підтримання правових засад державної служби, управління зарплатами державних службовців, пенсійним забезпеченням, а також розробка політики у сфері управління людськими ресурсами (особлива відповідальність – за вищий корпус державних службовців): прийом, навчання, соціальний діалог, соціальні зв'язки. Очевидно, що Генеральний директорат (Головне управління) державної служби не управляє самими державними службовцями. Департаменти (управління) людськими ресурсами міністерств, місцевих органів влади та державних лікарень несуть відповідальність за повсякденне управління персоналом [10].

Для Франції характерними є ознаки самоуправління в діяльності органів з управління державною службою, що допускає активну участь у ній

профспілкових активістів, рядових співробітників. З цією метою створена мережа напівдержавних, напівсуспільних органів, наприклад Генеральна рада, Територіальна рада, Паритетний адміністративний комітет для узгодження прийнятих актів щодо державної служби з інтересами державних службовців, обговорення альтернативних проектів щодо державної служби тощо.

Адміністративна система Іспанії організована за принципом так званої кар'єрної або закритої системи, основною характерною рисою якої є набір персоналу до державних органів (оголошення та адміністративні процеси) на окрему посаду базового рівня, у межах якої можливе кар'єрне підвищення (процеси просування по службі) та підвищення заробітної плати. Закон передбачає мінімальні умови доступу до роботи в системі адміністрації, крім того, залежно від рівня роботи, ураховується освітній рівень (магістр/спеціаліст, дипломат, бакалавр тощо). Такий вид системи державної служби є дуже ієрархічним, він базується на системі доступності кар'єри в межах офіційного органу відповідно до диплому про рівень освітньої підготовки в процесі прийому на роботу до адміністрації. Однак адміністративна система Іспанії, яка багато в чому базується на французькій системі державної служби, була змінена 33 внаслідок реформ 1997 – 1999 рр. у зв'язку з припиненням використання елементів, запозичених з англосаксонської системи [40].

Головними змінами, які було запроваджено, є такі: – суттєві зміни в системі управління людськими ресурсами. Унаслідок цього розширилися можливості для проведення більш гнучкої кадрової політики. Нова система управління персоналом передбачає те, що керівники підрозділів державної служби (наприклад, керівники департаментів, управлінь) можуть діяти як топ-менеджери приватного сектору. З них знімається відповідальність та обмеження, визначені адміністративним правом, однак вони несуть персональну відповідальність за кадрову політику. Упровадження в державну службу принципів діяльності приватного сектору дало можливість ввести нові форми організації праці на державній службі, зокрема:

- термінові контракти, стажування, тимчасові трудові угоди тощо [10];
- адміністрації надано право переводити та скорочувати службовців відповідно до вимог приватного права;
- запровадження інноваційного підходу до класифікації державних посад, що дає можливість відбирати службовий персонал та призначати окремого працівника на конкретну посаду відповідно до умінь та навичок. Однак досить важко поєднувати таку систему із системою влади, яка призначає на деякі ключові відповідальні посади осіб без урахування умінь та навичок;
- створено можливості для запровадження інших типів професійних відносин в адміністративних установах, які відрізняються від класичної кар'єри чиновника, зокрема введення посад так званих тимчасових та постійних працівників;
- зміна системи оплати праці та врахування під час визначення зарплати рівня відповідальності та професійного досвіду, вмінь, навичок.

Усі вищеназвані риси наявні сьогодні в моделі державного управління Іспанії. Можна стверджувати, що систему державного управління Іспанії варто розглядати як своєрідну модель, яка поєднує риси закритої англосаксонської та відкритої французької моделі державного управління.

Організація державної служби в Польщі має свої особливості. Управління системою державної служби складається з Глави державної служби, Генерального директору Офісу, Ради державної служби, Департаменту державної служби (канцелярія прем'єр-міністра).

Глава Державної служби – центральний орган урядової адміністрації, компетентний у питаннях державної служби. Глава державної служби безпосередньо підпорядкований прем'єр-міністру, який його призначає і звільняє. Прем'єр-міністр призначає Главу державної служби з державних службовців, заслухавши позицію Ради державної служби. Глава державної служби виконує свої завдання за сприяння Генеральних директорів.

До обов'язків Глави державної служби належать:

- забезпечення дотримання законодавства про державну службу;

- керування процесом управління персоналом державної служби;
- збір даних про персонал державної служби;
- підготовка проектів нормативних актів, що стосуються державної служби;
- контроль та нагляд за використанням ресурсів;
- планування, організація та контроль процесу навчання державних службовців;
- поширення інформації про державну службу;
- забезпечення умов для поширення інформації про вакантні посади;
- забезпечення міжнародного співробітництва з питань, що стосуються державної служби;
- створення і реалізація проекту стратегії управління людськими ресурсами державної служби;
- установлення стандартів управління людськими ресурсами державної служби і основних принципів щодо дотримання законодавства про державну службу та етичних принципів державної служби [40].

Посада Генерального директора існує в канцелярії прем'єр-міністра, в офісі міністра, в офісі голови комітету, що входить до складу Ради міністрів, в офісі центрального органу урядової адміністрації, у воєводствах. Генеральний директор підпорядковується безпосередньо керівнику Офісу.

Генеральний директор вживає заходи, передбачені в трудовому законодавстві стосовно осіб, що працюють в офісі, і реалізовує політику управління людськими ресурсами. Він забезпечує функціонування і спадковість у роботі офісу [7].

Аналіз організації державної служби в Китаї свідчить про те, що там традиційно визнається єдиний критерій істини – «ефективність твоїх дій у боротьбі за владу та ресурси» [14].

Базовим документом у сфері держслужби в Китаї є «Тимчасове положення про державних службовців», введене в дію Постановою Держради КНР №125 від 14 серпня 1993 р. У листопаді того ж року Держрада

оприлюднила Директиву № 78 «Про правила запровадження системи держслужбовців». На основі актів уряду відповідні рішення були також прийняті Оргвідділом ЦК КПК і міністерством кадрів КНР [5].

Міністерство кадрів КНР є структурним підрозділом Держради КНР і відповідає за кадрову політику та імплементацію реформи кадрової системи в країні. Головними функціями міністерства є:

- загальне управління професійними і технічними кадрами в країні;
- сприяння розвитку професійних і технічних кадрів, державних службовців та управлінського персоналу на підприємствах.

У сфері планування людських ресурсів міністерство кадрів КНР є відповідальним за розвиток національних програм на макrorівні щодо структурного регулювання та розподілу компенсацій для робітників, які 38 працюють в урядових адміністративних органах та громадських закладах; підготовку планів ротації кадрів для урядових адміністративних органів та громадських закладів; загальний контроль за повною виплатою компенсацій працівникам державних органів та громадських закладів; здійснення статистичної роботи та аналізу щодо кадрового забезпечення і компенсаційних виплат працівникам державних органів та громадських закладів.

Міністерство кадрів КНР є органом, що відповідає за планування та прогноз розвитку людських ресурсів, концентруючи увагу на більш обдарованих кадрах. Міністерство також залучене в процес реформування системи працевлаштування випускників вищих навчальних закладів та переведення цього процесу на ринкові засади [16].

В зарубіжній практиці спостерігається стійка тенденція до індивідуалізації заробітної плати, що базується на оцінці заслуг. Головна ідея політики індивідуалізації заробітної плати полягає в тому, що працівники організації, які мають однакову кваліфікацію за освітою і займають одну й ту саму посаду або виконують роботу за певною професією, завдяки своїм природним здібностям, мотивам, стажу, настановам тощо можуть досягати різних 36 результатів в роботі.

Зарубіжна практика свідчить, що оцінка заслуг і індивідуалізація оплати праці спочатку стосувалися керівників і службовців та згодом поширилася і на робітників. В США оцінюють заслуги керівників і спеціалістів у 80% компаній, а робітників – приблизно у 50 %. У Франції індивідуалізація заробітної плати, як особливий метод врахування заслуг, використовується переважно для управлінського персоналу і спеціалістів.

В інших країнах діє приблизно така ж схема організації державної служби з поділом на ряд рівнів, хоча в кожній країні є своя специфіка. У більшості країн існують спеціалізовані органи управління державною службою. Кожна держава прагне знайти найбільш прийнятну систему організації і функціонування державної служби, що загалом відповідає науковим поглядам на цю проблему з урахуванням національних традицій і культури населення.

Розглянувши основний досвід провідних країн світу, можна зробити висновок, що кожна із моделей має національні особливості та особистісні підходи до мотивації й стимулювання державних службовців. Однак необхідно зважити і на те, що в організаціях України склалися багаторічні традиції, свій досвід матеріального стимулювання персоналу, який не можна повністю ігнорувати. Тому на нинішньому етапі найбільш прийнятним є поєднання і доповнення зарубіжної практики.

3.2. Шляхи удосконалення системи мотивації державних службовців

На сучасному етапі активізації змін у спільному житті основні детермінанти мотивації трудової діяльності змінюються. В існуючому соціально-економічному і політичному середовищі швидко трансформується спосіб і стиль життя, розширюється інформаційний простір, розширюється діапазон взаємозв'язків, змінюється структура зайнятості і розвивається технологічна сумісність праці, створюючи умови для переходу на новий етап людського розвитку. В окремих групах трудових спільнот корпоративний дух перероджується в корпоративний патріотизм. Усе зазначене змінює структуру і

принципи формування трудової діяльності. Сьогодні цінується креативний дух, професійна активність і широке використання інших нематеріальних чинників мотивації

У державному управлінні мотиваційні чинники праці державних службовців формуються залежно від характерних рис, складності, рівня творчості, специфіки трудових процесів, високої ціннісної орієнтації завдань влади і функцій державного управління, інших особливостей, які дозволяють заохочувати високопрофесійних фахівців з практичними навичками праці. Ця праця реалізовує великий обсяг соціально-економічних відносин між органами влади і суспільством, їх конституційовану організацію і стає потужним важелем впливу на стійку динаміку й активізацію руху управлінських, виробничих і соціально-економічних процесів. Розгляд управлінської праці з огляду на зазначені ознаки та їх особливості ілюструє роль і місце трудової мотивації в державній службі, формує бачення її подальшого інноваційного розвитку в трансформаційних процесах сучасного етапу і зумовлює періодичний перегляд мотиваційних засобів практичної діяльності за рахунок реалізації її мотиваційних чинників.

Дослідження можливостей побудови більш ефективної системи мотивації до державної служби і підвищення її привабливості доцільно здійснювати впливаючи на складові процеси її формування і інноваційних способів їх реалізації в такій послідовності:

- дослідження мотиваційних чинників привабливості праці в системі державного управління;
- дослідження мотиваційних стимуляторів для участі фахівців у виконанні функцій і завдань праці в системі державних органів;
- дослідження тотожності, збігу і гармонійності мотиваційних характеристик і особливостей праці та внутрішніх чинників стимулювання фахівців, охочих її виконувати;

– дослідження умов гармонійного поєднання мотивуючих характеристик праці і мотиваційних стимуляторів у фахівців, які бажають її виконувати;

– розробка методологічних засад проєктування і побудови процесів у системі управління мотиваційними засадами ефективної діяльності в органах державної влади.

Здійснення кожного з перелічених кроків (етапів) послідовного дослідження має спиратися на сформовану інформаційну, аналітичну основу та інші методичні основи аналізу елементів і процесів їх успішного виконання.

Сукупність основних мотиваційних чинників предметного і об'єктно-суб'єктного змісту праці в системі державного управління в першому наближенні можливо уявити за їх наведеним переліком. Мотиваційні характеристики управлінської праці: соціальний статус; правова регламентація; висока інтелектуальність системи трансформаційних процесів праці в нові інноваційні, інформаційні та інші умови процесів життєдіяльності; творчість, можливість до самовіддачі і самореалізації; громадська спрямованість і компетентність; повага з боку оточення, соціальна захищеність, гарантованість оплати праці; організаційна культура та інші сприятливі умови. Ці чинники можна більш чітко визначати, досліджуючи зміст і особливості праці в окремих структурних органах державного управління, які мають певні відмінності. Наведені характерні риси мотиваційних чинників трудової діяльності формують у фахівців державний світогляд, патріотизм, виховання жорсткої самодисципліни, потреби до постійного самовдосконалення, професійного і кар'єрного зростання [48].

До складу внутрішніх мотиваторів праці фахівців у системі державного управління доцільно віднести: соціальні настанови, цілеспрямованість на предметну діяльність, чесність, чутливість до вимог громадян, кар'єрне зростання, заробітну плату, особисту відданість, соціальні інтереси і пріоритети, конкретний щабель службової кар'єри, стабільність і гарантії

перебування на певній посаді, комфортні умови праці, організаційну культуру та ін.

Отже, мотивація як формування успішної корпоративної культури наразі стає важливим для державного органу, що автоматично забезпечує емоційне здоров'я колективу державних службовців. Управлінцю необхідно побудувати робочий процес та скласти позитивну робочу атмосферу таким чином, щоб державний службовець незалежно від розміру оплати своєї праці прагнув виконати посадові обов'язки бездоганно, проявляв ініціативу та успішність. Цей обов'язок покладається на керівника державного органу та служби з питань персоналу. Дбати про благополуччя працівника – це запорука відповідної «віддачі» та результативності діяльності державного органу. Необхідно впроваджувати «тімблдінг», святкові корпоративи, традиції тощо.

Управління мотивацією до результативної праці повинно спрямовуватись на безпосередній вплив, зацікавленість і бажання людей до праці шляхом підсилення дії мотиваційних чинників як самої праці, так і факторів-мотиваторів виконавців. При цьому мова йде не про адміністративне спонукання до ефективної діяльності, а про прояв інтересу і мотивація з боку виконуваної роботи згідно з поставленими перед організацією цілями, що повинно дати більш очікуваний результат, оскільки люди будуть зорієнтовані на повне задоволення своїх внутрішніх потреб, у тому числі – імідж, важливість, пріоритетність, інноваційність та інші особливості самої праці, які належать до зовнішніх мотиваційних стимулів до праці. Оскільки внутрішні мотиваційні потреби працівників до тої чи іншої праці і зовнішні (мотиваційний рівень прийнятності самої праці) завжди тісно взаємодіють [7].

В управлінні мотивацією праці, насамперед, необхідно використовувати такі процеси, методи і механізми, які будуть сприяти гармонізації і збалансованості зовнішніх і внутрішніх мотиваторів, що в сукупності породжуватимуть нові підходи до підвищення бажання працівників до повної реалізації власного потенціалу. В процесі гармонічної атмосфери творчої діяльності створюються і умови для збагачення творчості й інноваційності

праці, а отже, підвищення результатів її процесів. Формальний вираз отримання ефективності від застосування мотивації праці можна подати у вигляді:

$$E_{\text{мп}} = E_{\text{пр}} + E_{\text{роб}}, \quad (3.1)$$

де $E_{\text{мп}}$ – ефект від оптимізації і раціонального використання мотиваційних чинників;

$E_{\text{пр}}$ – сукупність мотиваційних особливостей виконуваних робіт;

$E_{\text{роб}}$ – сукупність внутрішніх чинників мотивації фахівців до виконання роботи.

Для створення умов і отримання мотиваційного ефекту як джерела підвищення ефективності праці державних службовців необхідним є проектування і запровадження комплексного інтеграційного процесу створення і підтримки мотиваційних стимулів, в якому буде враховано внутрішні і зовнішні чинники мотивації і прямий зв'язок із заходами з підвищення мотиваційності, як самої праці і виконуваних робіт, так і окремих фахівців і колективів. Завдання зі створення цих умов їх здійснення слід розглядати в межах функцій мотивації [33].

Аналізуючи склад чинників мотивації, слід зазначити, що частина з них має якісний вплив, що потребує для їх визначення застосування соціальних і психологічних методів, які вже достатньо розроблені представниками цих наук й опановані самими фахівцями. Водночас зазначимо, що на сучасному етапі розвитку економіки України достатньо велику питому вагу став займати чинник оплата праці. У системі державного управління за даними опитування, де брали участь 35 000 державних службовців трьох рівнів (центральної влади, обласних і районних), на недостатній рівень заробітної плати вказали 73,7 %, а на недостатній рівень соціальної захищеності – 70,3 %. При цьому рівень довіри до державних службовців і державних реформ, які вони впроваджують, оцінено на 70,7 % [15]. Це засвідчує, що, хоч державна служба і праця, яку виконують державні службовці, має досить високий мотиваційний

рівень, її стимулювання здійснюється недостатньо, що не дозволяє підвищити її ефективності за рахунок вмотивованості її здійснення. Чинники системи мотивації праці державних службовців для свого прояву потребують відповідного і більш надійного стимулювання. До того ж мотивація, стимулювання і оплата праці, хоч вони і тісно пов'язані між собою і є важелями впливу, мають власні особливості, а саме:

- мотиви – внутрішні чинники, що формують інтерес до праці з огляду на потреби людини, які необхідно задовольняти шляхом виконання певного виду праці і забезпечення її результатів;

- стимул – зовнішній чинник впливу, який сприяє задоволенню потреб, поглиблює зацікавленість до творчої праці, до застосування інноваційних методів праці, опанування нових знань і навичок за рахунок привілеїв;

- заробітна плата одночасно є мотивом і стимулом до праці. І хоча вона багато в чому визначає трудову, творчу і соціальну активність, її не можна розглядати як єдиний ефективний важіль результативності праці [11].

Безсумнівно, матеріальне стимулювання державних службовців є однією з найважливіших форм мотивації працівників і передбачає процес формування матеріальних стимулів праці, а також їх використання. Система винагороди за роботу розробляється так, щоб ініціатива робітника була спрямована на підвищення продуктивності праці, власної кваліфікації та можливості збільшити свій дохід. До матеріальної мотивації належать: заробітна плата, регулярні та нерегулярні грошові премії у зв'язку з ювілеєм служби, народженням дитини, значними досягненнями в роботі, різними святами – державними і релігійними. Також матеріальною мотивацією є й інші грошові виплати, наприклад, гонорари. Щодо норм матеріального заохочення державних службовців, то вони чітко зазначені в шостому розділі Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889. У статті 50 Закону зазначено, що «держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочує їх до

результативної, ефективної, добросовісної та ініціативної роботи» [58]. Відповідно до статті 50 Закону України «Про державну службу» матеріальне забезпечення містить у собі посадовий оклад, надбавки за вислугу років, надбавки за ранг державного службовця, виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця у розмірі 50 відсотків посадового окладу тимчасово відсутнього державного службовця, виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків за вакантною посадою державної служби за рахунок економії фонду посадового окладу за відповідною посадою та премії [58].

Однак, у системі державної служби рівень заробітної плати майже не залежить від працівників. Він координується залежно від фінансових можливостей держави і вміння влади справедливо і раціонально їх використовувати. Для оплати праці різних категорій працівників застосовується єдиний тарифний підхід, згідно зі ст. 96 КЗп основою організації оплати праці в Україні є тарифна система, що включає тарифну сітку, тарифну ставку, схеми посадових окладів і професійні стандарти (кваліфікаційні характеристики).

На сучасному етапі існуючі проблеми в системі оплати праці державних службовців визначені одним із пріоритетних напрямів реформи державного управління. Заходи з реформування наведені в Концепції реформування системи оплати праці державних службовців [17].

У складі заходів передбачається перегляд існуючої структури заробітної плати з урахуванням досвіду ЄС. Передбачено запровадження моделей класифікації посад: 28 професійних сімей посад, 9 рівнів відповідальності, 3 рівні юрисдикції (центральний, обласний, районний). Каталог типових посад державної служби передбачено розглядати як знаковий для використання моделей оплати праці. Принципами нової системи оплати стали: прозорість, справедливість, передбачуваність, конкурентоспроможність і результативність. У новій моделі заробітної плати основна частина зарплати буде становити 70 %, а додаткова – 30 % [18].

З огляду на велику роботу з підвищення оплати праці державних службовців як важливого мотиваційного чинника, слід зазначити, що пропозиції стимулювати працю за рахунок надбавки у розмірі 30 % є не тільки не обґрунтованими, а й не достатньо мотивуючими, оскільки ефект від творчого вкладу працівника у загальні результати може бути набагато більшим. Тому очевидно, що після впровадження реформи оплати праці необхідно продовжити розгляд і обґрунтування діапазону величини оплати праці за досягнення кращих результатів за рахунок цього чинника.

Проте, не менш важливою є нематеріальна мотивація, до якої належать: навчання, різноманітні корпоративні святкування, подарунки, відкритість та позитивне ставлення керівництва до підлеглих працівників, ведення діалогу керівництва з підлеглими та повний соціальний пакет. У Законі України «Про державну службу» в статті 53 проаналізовано основні механізми нематеріального заохочення за бездоганну та ефективну державну службу, за особливі заслуги: нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу, дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному Законом, представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота), представлення до відзначення державними нагородами [6]. Таким чином, функціонує велика кількість різноманітних способів нематеріальної мотивації, яку варто застосовувати до працівників державних служб, – це дієвий механізм стимулювання праці.



Рис. 3.1. Заходи нематеріальної мотивації державних службовців [36]

Розглянемо кожен із зазначених заходів. Так, звичайна подяка від керівництва – найефективніший засіб мотивування. Не потрібно забувати про здобутки та внески працівників у діяльність і функціонування установи.

Корисною та ефективною буде компенсація коштів співробітникам за відвідування тренінгів особистісного росту та різноманітних семінарів. Якщо не використовувати зазначені вище форми нематеріальної мотивації, можна легко втратити ініціативність державного службовця. Цікавою є також форма навчання коштом установи – це важлива складова системи мотивації. Працівник отримує можливість відволіктися, отримати якісні знання та новий мотиваційний поштовх. Перебуваючи на мотиваційних тренінгах, працівники встановлюють більш тісні контакти, спілкуючись між собою в неформальних умовах. Така ситуація сприяє зближенню працівників та формує командний дух. Установа або підприємство у свою чергу отримує кадри з підвищеним рівнем кваліфікації [11].

Не менш важливою є мотивація у вигляді проведення різноманітних корпоративних святкувань, завдяки яким трудовий колектив зближується, стає більш дружнім та згуртованим. Під час таких святкувань у неформальних умовах легше налагодити взаємозв'язок, тому присутність керівництва також є обов'язковою. Працівники відчують власну належність до єдиної згуртованої команди на чолі з рівноправним керівником. Такі мотиваційні заходи роблять колектив ближчим та більш відкритим. Можна виокремити й такі види мотивації, як безкоштовний медичний огляд, оздоровлення й створення необхідних умов для заняття спортом. Завдяки такому виду мотивації, який порівняно не вимагає занадто вагомих затрат на одного працюючого протягом року, підвищується статус установи та її значимість. Працівник відчуває турботу не лише зі сторони керівництва, але й установи в цілому [18].

Досить дієвою може бути й негативна мотивація, яка проявляється шляхом застосування осуду. Таким чином відбувається покарання і на психологічному рівні. Її справедливість та дозування позитивно впливають на мотиваційну складову працівника. Негативна мотивація вважається досить

результативною та дієвою, якщо застосовується відразу після негативних та небажаних дій співробітника. Мотивуючий вплив на підлеглих відбувається також за умови оцінювання керівництвом виконання поставлених цілей та завдань. Працівник поступово втрачає інтерес до виконуваної роботи, якщо не бачить відповідної реакції керівництва щодо самої роботи та її результативності, тобто таким чином проявляється найменш ефективний метод мотивації. Щирий інтерес керівництва до працівника, допомога, похвала стимулюють підлеглому краще виконувати обов'язки. Інформування колективу про власні очікування від нього – результативна форма підтримки зворотного зв'язку. Працівники чітко відчують необхідність у позитивній чи негативній оцінці своєї роботи. Це дає можливість керувати та корегувати власну діяльність.

У вмінні керівництва визначати мотиваційну сферу й домагатися від працівника необхідної поведінки та ініціативності проявляється ефективність діяльності. У роботі держслужбовців важливе значення мають психологічні методи мотивації, серед яких самоповага та почуття гордості за установу, в якій вони працюють, а також моральне задоволення від роботи та визнання різноманітних досягнень [26].

Використання мотивації праці як самостійного чинника буде сприяти економічному і соціальному зростанню результатів трудової діяльності органів влади, зміцнить авторитет влади і її спроможність до підвищення конкурентоспроможності. Втім, створення цих умов потребує управління процесом мотивації, як достатньо складним і продуктивним явищем. Управління цим процесом слід розглядати за всіма спектрами діяльності і складниками трудових процесів, які включають організаційні, економічні, соціальні, психологічні та інші аспекти, які вбудовують в однойменні механізми управління, забезпечуючи суспільну важливість праці, її цінність, ефективність і продуктивність.

Для побудови процесу управління мотивацією пропонується використовувати «мотиваційне ядро» ефективності праці (рис. 3.2). Його

побудова потребує системно-процесного підходу до використання соціальних, економічних, психологічних та інших аспектів при розгляді мотиваційних чинників і інструментів підвищення ефективності праці.

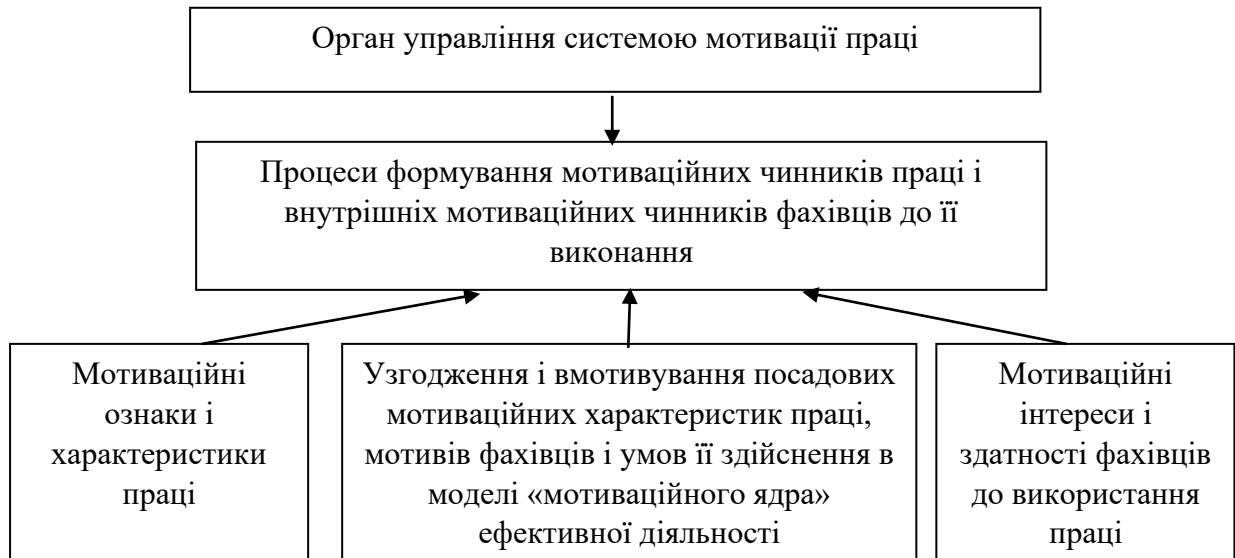


Рис. 3.2. «Мотиваційне ядро» ефективності праці як складова частина системи мотивації праці державних службовців [41]

Для створення підсистеми мотивації праці в системі органів державного управління необхідним є формування спеціального органу розробників процесу мотивування, які надалі можуть здійснювати експертизу, аналізувати ефективність цього явища. Такий орган має складатися з керівників функціональних підрозділів, менеджерів з персоналу, соціологів, психологів, спеціалістів з економіки й охорони праці, представників профспілкових комітетів і проектувальників інформаційних процесів, які мають професійний досвід у питаннях управління персоналом і працею.

Основними кроками побудови системи мотивації державних службовців повинні стати:

- систематизація наукових методичних і нормативно-законодавчих змін для глибокого розуміння явища мотивації праці та її ролі в забезпеченні ефективності результатів;

– визначення виду праці та її мотиваційних характеристик, які стимулюють можливості і умови її розвитку за рахунок змістовного інноваційного технологічного організаційного та іншого збагачення, підвищуючи її привабливість і значущість. Встановлення і розробка вимог праці до фахівців з метою їх якісного і ефективного використання в інноваційному забезпеченні праці;

– формування умов і підбір працівників для виконання робіт на певних посадах з урахуванням їх інтересів, внутрішніх мотиваційних чинників і здатностей для подальшого розвитку і самовдосконалення із застосуванням рекомендацій НАДС у частині організації конкурсного відбору фахівців на посади державної служби;

– порівняння тотожності мотиваційних характеристик праці і мотиваційних чинників фахівців. Визначення заходів з ліквідації нетотожності і побудови моделі «мотиваційного ядра» для забезпечення ефективного управління і розробки відповідних заходів;

– визначення показників систематичного моніторингу результатів функціонування і реалізації процесів мотивації праці в системі державного управління;

– розробка і реалізація концепції інституціалізації процесів підвищення мотивації праці з визначенням інформаційного, організаційного, соціального, психологічного та інших видів забезпечення побудови, плинності і регулювання процесів ефективною мотивації праці, які створюють умови для забезпечення високого іміджу поваги і довіри до державної влади;

– створення методологічного, знанневого, нормативно-законодавчого, інформаційного та аналітичного забезпечення управління процесами мотивації формування і збагачення соціально-трудова відносин працівників у структурних підрозділах (положень, настанов, наказів та інших документів стосовно стимулювання творчої праці, в яких чітко визначені кількісні і якісні види стимулювання за результати творчої праці, професійного зростання і можливостей подальшого кар'єрного зростання) [22].

Під час створення науково обґрунтованих механізмів управління станом мотивації для ефективного виконання функціональних завдань необхідно враховувати вплив чинників складників «мотиваційного ядра» – стимулів, інтересів, пріоритетів, соціальних настанов, які втілюються в результати предметної діяльності і відображаються в оцінці фахівців і в обсягах їх стимулюючих виплат. Застосування дієвих мотиваційних механізмів праці буде спонукати до вдосконалення методів впливу на трудову поведінку працівників, до оптимізації витрат на управління розвитком людських ресурсів і їх трудового потенціалу [61].

3.3. Кар'єра як засіб мотивації державних службовців

Для удосконалення мотивації державних службовців можна застосовувати такі морально-психологічні способи стимулювання:

1. Створення умов, за яких люди відчували б професійну гордість за причетність до дорученої роботи, особисту відповідальність за її результати.
2. Наявність виклику, забезпечення можливості кожного на своєму робочому місці показати свої здібності, краще впоратися із завданням, відчути власну значимість.
3. Визнання авторства результату.
4. Висока публічна оцінка, оголошення подяки, нагородження цінними подарунками, почесними грамотами, нагрудними знаками тощо.
5. «Високі» цілі, які надихають людей на ефективну, а часом і самовіддану працю.
6. Психологічний клімат – створення атмосфери взаємної поваги, довіри; турбота про особисті інтереси; заохочення розумного ризику і терпимість до помилок і невдач тощо.
7. Стимулювання довірою. Його складові: свобода планування власної роботи, можливість самостійного вибору рішень, доступу до інформації, яка не має стосунку до завдання, тощо.

8. Стимулювання впливом: включення в конкурсні та інші комісії, групи з розробки важливих документів або рішень, вирішення конфлікту тощо.

9. Насамкінець – кар’єрне зростання, яке дає і більш високу заробітну плату (економічний стимул), і цікаву, змістовну роботу (організаційний стимул), а також відображає визнання рівня професійного розвитку, заслуг та авторитету особистості шляхом «переведення» працівника у більш високу статусну групу (моральний стимул) [48].

Однак цей спосіб мотивації внутрішньо дещо обмежений:

по-перше, – конкурс і особливості призначення і погодження;

по-друге – як правило, в державних органах на місцях не так багато посад високого рівня, тим більше вакантних;

по-третє, не всі люди здатні керувати і не всі цього прагнуть [51].

На сьогодні кар’єрна складова в мотивації державних службовців забезпечується ними самостійно шляхом просування на посади вищого рівня лише в конкурсному порядку (за наявності таких вакансій, при умові фахової відповідності та необхідних особистісних компетентностей кандидата). В умовах децентралізації будування кар’єри в межах однієї юрисдикції державного органу на разі призупиняється або є мінімальною, перспективи для публічних управлінців відкриваються зі зміною місця проживання. Тут, доречним буде впровадження для України досвіду Франції щодо побудови матриці підвищення та просування на посадах кожного працівника державного органу з метою уникнення професійного вигорання. Подібним в Україні було формування «кадрового резерву», що здійснювався до 2016 року згідно попереднього ЗУ «Про державну службу» 1993 року, яким можна було скористатися як підставою для призначення державного службовця без конкурсу на вищу посаду, але ця норма втратила чинність.

Кар’єра публічних службовців це складна динамічна система, яка складається з різних підсистем сфери трудової діяльності людини та має такі базові характерні ознаки як динамізм, комплекс взаємодіючих елементів, інтеграція, самокерованість. Динамізм означає можливість зміни з плином часу

як соціопсихофізіологічних параметрів публічних службовців, так і окремих елементів публічної сфери. Комплекс взаємодіючих елементів включає такі елементи як соціокультурні, нормативно-правові, економічні, морально-етичні, психологічні та ін. Інтеграція передбачає взаємозв'язок усіх компонентів системи, а самокерованість – реагування на зовнішні та внутрішні зміни, чинники [55].

Професійна кар'єра – є активним досягненням людиною успіхів щодо професійної діяльності [30]. Професійна кар'єра є тісно пов'язаною із професійним становленням та майстерністю. Крім того, до змісту професійної кар'єри входять: більш висока (адекватна) оплата праці, покращення побутових та житлових умов, просування по службі, отримання певних посад, набуття свободи під час прийняття рішень, загальна оцінка трудових заслуг, особиста задоволеність професійною діяльністю [44].

Успіх професійної кар'єри залежить обумовлений наявністю особистісних, службово-виробничих та соціально-економічних факторів (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1

Фактори успішної кар'єри [30]

Групи чинників	Зміст
Особистісні	Професійне самовизначення, рівень домагань, освіта, професійна компетентність
Службово-виробничі	Виробничі функції, галузь, територіальне розташування
Соціально-економічні	Соціальний захист, матеріальне стимулювання, рівень оплати праці

Важливо зрозуміти, які фактори та яким чином впливають на кар'єрні установки й наміри публічних службовців. Це корисно для нього і як співробітника певного органу публічної влади, і як особистості, що розвивається. Тим більше, це важливо і для самих органів публічної влади, зацікавлених у плануванні ефективної стратегії управління кар'єрою і професійним розвитком свого персоналу. Іншими словами, необхідна регуляція

відносин органів публічної влади і публічних службовців з метою задоволення інтересів усіх учасників ділових відносин [55].

Механізми управління кар'єрою сприяють професійному зростанню працівників та є стимулом до навчання керівників та персоналу органів публічної влади останнє дає можливість активно реагувати на зміни та наслідки які вони за собою тягнуть. Важливу роль в цих процесах відіграє організаційна культура.

Відтак, можна визначити основні підходи планування та розвитку кар'єри державного службовця як інструмента системи мотивації праці в органах виконавчої влади:

– кар'єра як інструмент мотивації праці державних службовців дозволяє активізувати цілий комплекс факторів-мотиваторів, від матеріальних (підвищення окладів і доплат за ранги) до статусних і трудових (прагнення до самовираження і самореалізації, підвищення авторитету, престижу, суспільної значущості);

– управління кар'єрою в цілях підвищення мотивації праці державних службовців призводить до таких наслідків: підвищується результативність і ефективність роботи, розкривається трудовий потенціал, виникає зацікавленість у постійному підвищенні свого рівня професіоналізму і компетентності, створюється здорова конкуренція серед державних службовців найуспішніше виконати завдання;

– підхід до розробки офіційної програми планування кар'єри для кожного державного службовця повинен бути індивідуальним, з урахуванням його здібностей, рівня компетентності і професіоналізму, а також з урахуванням амбіцій, потреб, цінностей, інтересів, мотивів, стимулів, очікувань та побажань;

– використання ефективної політики управління кар'єрою на державній службі дозволяє керівному складу державної служби в будь-який момент легко вирішувати питання задоволення кількісних і якісних потреб організації у кадровому складі [18].

Необхідно забезпечити реальний вплив професійного навчання на кар'єрне просування державних службовців. Важливо закріпити на законодавчому рівні, що результати навчання й підвищення кваліфікації є обов'язковою умовою для службового просування, присвоєння чергового рангу, звання, підвищення заробітної плати та надання пільг у межах чинного законодавства, як це практикується у Франції, Німеччині, Канаді та ін. Відкритість, широкі можливості для представників будь-яких суспільних груп претендувати на лідерські позиції, заходи з постійного вдосконалення працівника та добір персоналу, виходячи з ціннісних орієнтирів державної служби, сьогодні відзначаються як умови, що сприяють самореалізації людини на державній службі. Окрім цього, повинно бути впровадження якісних змін змісту, форм і методів практичної діяльності служби управління персоналом, яка повинна підходити до професійного навчання державних службовців як до безперервного процесу.

Оскільки кар'єрний зріст державних службовців органів державної влади нерозривно пов'язаний та базується зокрема на якісних та кількісних показниках роботи, важливим є ознайомлення громадян, юридичних осіб, суспільства з результатами роботи цих органів, застосовувати принцип прозорості діяльності, що відбувається завдяки висвітленню у засобах масової інформації. В Україні, «зміна відносин між владою та засобами масової інформації, а також встановлення свободи ЗМІ є довготривалим процесом, який потребує подальшого реформування цієї сфери» [13].

Таким чином, мотивація через кар'єрний ріст є найбільш ефективною, тому нами визначено основні підходи планування та розвитку кар'єри державного службовця як інструмента системи мотивації праці в органах виконавчої влади в умовах сучасних викликів та необхідності забезпечення національної безпеки.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. У роботі розкрито сутність та особливості мотивації персоналу в сфері державної служби, встановлено, що мотивація є процесом спонукання людини до діяльності за допомогою комплексної дії зовнішніх і внутрішніх чинників для досягнення мети організації. Основна мета процесу мотивації – це підвищення результативності та прибутковості організації від використання людських ресурсів.

2. Дослідження методів мотивації праці державних службовців показало, що складовими системи мотивації державного службовця в Україні являються матеріальне, нематеріальне та соціально-психологічне стимулювання до підвищення продуктивності праці даної групи фахівців. Основою матеріальної мотивації державних службовців є матеріальна винагорода, тобто оплата праці. До нематеріальної мотивації відноситься оголошення подяки, нагородження грамотами, дострокове присвоєння рангу тощо. Соціально-психологічне стимулювання включає у себе відчуття приналежності за виконання доручених завдань; створення сприятливого психологічного клімату в колективі; кар'єрне зростання тощо.

3. Аналіз сучасний стан мотивації державних службовців в Україні встановив, що на сьогодні існує певний ряд проблем у сфері адміністративного управління, що впливають на якість заміщення державних посад в Україні. До них варто віднести: формальний характер кадрових технологій, тобто низький рівень атестації державних службовців та неналежне формування кадрового резерву; відсутність постійного розвитку фахівців на посадах державних службовців; не має досвіду застосування системного підходу щодо формування кадрів; відсутність адміністративного планування на усіх етапах розвитку працівників.

4. Дослідження процесів мотивації було проведено на прикладі Донецької обласної державної адміністрації, обласної військової адміністрації, яка є в межах своїх повноважень здійснює виконавчу владу на території Донецької області, а також реалізує повноваження, делеговані їй Донецькою обласною радою.

Робота з персоналом в апараті та структурних підрозділах облдержадміністрації проводиться відкрито і спрямовується на всебічне вивчення та врахування можливостей працівників, найбільш повне застосування їх здібностей, розвиток ініціативності, створення атмосфери заінтересованості у професійному зростанні. Прийняття на державну службу до облдержадміністрації та звільнення з державної служби здійснюється в порядку, встановленому законодавством про державну службу та законодавством України про працю.

Оскільки апарат та структурні підрозділи Донецької обласної державної адміністрації, обласної військової адміністрації мають значну чисельність та розгалужену структуру відділу та управлінь, дослідження стану кадрів та мотивації державних службовців проведемо на прикладі одного із структурних підрозділів ОДА – Управління кадрового забезпечення та з питань нагород.

Станом на 31.12.2021 кількість працівників Управління кадрового забезпечення та з питань нагород ОДА становить 32 особи. Динаміка чисельності працюючих в Управлінні кадрового забезпечення та з питань нагород свідчить про її незначне, але постійне зростання протягом 2015 – 2020 років. Однак, у 2021 році відбулося зменшення кількості посадовців у зв'язку із проведеними заходами щодо оптимізації структури. Для управління кадрового забезпечення характерний досить стабільний кадровий склад. Як свідчать статистичні дані, 20 % працівників перебуває на службі від 5 до 10 років, а 3 керівників і 2 спеціалісти мають стаж державної служби понад 15 років

Серйозною перешкодою на шляху становлення професійності кадрів, ефективності та результативності державної служби, на сьогодні, є плинність кадрів. Аналіз динаміки причин звільнення показує, що за останні роки на

державну службі зростає показник плинності кадрів за власним бажанням, за угодою сторін або в порядку переведення.

5. Дослідження стану мотивації в Управлінні кадрового забезпечення та з питань нагород Донецької обласної державної адміністрації, обласної військової адміністрації проведено шляхом анкетного опитування. Всього в опитуванні взяли участь 22 респонденти. Результати опитування показали, що найбільш стимулюючим фактором у роботі публічних службовців є: підвищення оплати праці (68,2 %); довіра керівництва (27,3 %); просування по службі (27,3 %). Також, найбільшу цінність для працівників досліджуваної державної адміністрації має дострокове присвоєння рангу. Присвоєння рангу є універсальним фактором мотивації оскільки поруч з тим, що він встановлює місце державного службовця в службовій ієрархії, з ним пов'язані також виплати відповідної надбавки за ранг, яка носить постійних характер. Водночас, премії незважаючи на високу оцінку (77,3%) займають нижчу позицію ніж до присвоєння рангу (86,4%). пояснити це можна характером цих факторів мотивації. Присвоєння рангу носить постійних характер, адже позбавити рангу державного службовця може лише суд. Премії напроти носять систематичний характер і залежать як від загального стану фінансового забезпечення органу, так і від вкладу конкретного працівника у загальний результат роботи.

6. Встановлено проблеми мотивації праці державних службовців, зазначимо що ними є: неврахування індивідуальності кожної людини, внаслідок чого керівник неспроможний визначити ті фактори, які впливають на покращення праці державних службовців; керівники не звертають уваги на покращення психологічного клімату в колективі; відсутність прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи державних службовців, вона перестала виконувати свою головну – стимулюючу функцію і перетворилась на просту надбавку до посадового окладу.

7. Особливої уваги потребує питання вивчення зарубіжного досвіду мотивації праці державних службовців. Зроблено висновок, що найбільш

ефективної моделі мотивування не існує, але кожна країна має ряд певних особливостей, які було б варто взяти до уваги. Однак необхідно зважити і на те, що в організаціях України склалися багаторічні традиції, свій досвід матеріального стимулювання персоналу, який не можна повністю ігнорувати. Тому на нинішньому етапі найбільш прийнятним є поєднання і доповнення зарубіжної практики.

8. На основі проведеного дослідження окреслені шляхи удосконалення системи мотивації державних службовців. Встановлено, що Система мотивації персоналу у сфері державної служби має бути зорієнтованою на розвиток творчого потенціалу й здібностей державних службовців, їх ініціативи, партнерське відношення в колективі, узгодженість інтересів особистих з інтересами організації. Саме мотивація праці покликана сприяти формуванню державного службовця нового типу: ініціативного, заповзятливого, орієнтованого на максимальні досягнення в праці, здатного до творчої інноваційної діяльності, щоб працював з повною самовіддачею й усвідомленою зацікавленістю в досягненні високих кінцевих результатів діяльності. Рівень професіоналізму та міри мотивації – це два основні показники, якими визначається придатність державного службовця до державної служби, оцінюються результати його діяльності та перспективи кар'єрного просування.

Враховуючи низьку заробітну плату певних категорій посад державних службовців, Уряду необхідно врегулювати рівень посадового окладу працівників місцевої, районної, обласної державної адміністрації чи центрального органу виконавчої влади у рівнозначному розмірі та застосувати додаткові стимулюючі виплати. Мотивувати громадян до вступу на державну службу можна додатковими соціальними гарантіями, наприклад такими як безкоштовне обов'язкове щорічне профілактичне медичне обстеження, безкоштовне санаторно-курортне лікування для державних службовців.

Мотивувати державних службовців правом працювати дистанційно, додатковими соціальними гарантіями, наприклад ввести безкоштовне

обов'язкове щорічне профілактичне медичне обстеження та забезпечити безкоштовне санаторно-курортне лікування для державних службовців.

9. Одним із видів нематеріальної мотивації запропоновано впровадити кар'єрне зростання на державній службі. Зазначимо, що публічна служба повинна передбачати можливість кар'єрного росту тому що це дієвий засіб підвищення мотивації.

На сьогодні кар'єрна складова в мотивації державних службовців забезпечується ними самостійно шляхом просування на посади вищого рівня лише в конкурсному порядку (за наявності таких вакансій, при умові фахової відповідності та необхідних особистісних компетентностей кандидата). Тут, доречним буде впровадження для України досвіду Франції щодо побудови матриці підвищення та просування на посадах кожного працівника державного органу з метою уникнення професійного вигорання.

Надані пропозиції при їх практичному застосуванні дозволять сформувати нові цінності державного розвитку і системно їх реалізовувати не тільки в галузі державного управління, а й в усіх підпорядкованих галузях і їх інституціях, системно впливаючи на успішність реформ і мотивуючи працівників до творчої діяльності.

Оскільки кар'єрний зріст державних службовців органів державної влади нерозривно пов'язаний та базується зокрема на якісних та кількісних показниках роботи, важливим є ознайомлення громадян, юридичних осіб, суспільства з результатами роботи цих органів, застосовувати принцип прозорості діяльності, що відбувається завдяки висвітленню у засобах масової інформації.

Таким чином, мотивація через кар'єрний ріст є найбільш ефективною, тому нами визначено основні підходи планування та розвитку кар'єри державного службовця як інструмента системи мотивації праці в органах виконавчої влади в умовах сучасних викликів та необхідності забезпечення національної безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Н. Мотиваційні аспекти менеджменту / Н. Артеменко // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : Вид.-во ДРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 3 (21). – С. 134 – 144.
2. Артеменко Н. Ф. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія / Н. Ф. Артеменко, Н. Т. Гончарук. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 184 с.
3. Ахчи П. В. Мотивація та оплата праці в сучасних умовах / П. В. Ахчи // Система оцінювання кадрів: стан та перспективи розвитку: матеріали «круглого столу», 27 травня 2009 року /за заг. Ред. В. Г. Вікторова. – Д., 2009. – С. 17 – 20.
4. Биба В. В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України / В. В. Биба, Н. Б. Теницька // Економіка і суспільство. – 2020. – Вип. 10. – С. 166 – 171.
5. Богданова Н. Світовий досвід підготовки молоді до державної служби та кар'єрного росту державних службовців / Н. Богданова // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. М. М. Їжа (голов. ред.) [та ін.]. – Одеса : Вид.-во ОРІДУ НАДУ, 2019. – Вип. 2 (30). – С. 213 – 221.
6. Бондар В. Д. Мотивація трудової діяльності державних службовців: світовий та вітчизняний досвід / В. Д. Бондар. // Університетські наукові записки: часоп. Хмельницького ун-ту управління та права. – 2021. – Вип. 3 – 4. – С. 428 – 433.
7. Бондар В. Д. Мотивація як особлива функція державного управління/ В. Д. Бондар // Демократичні стандарти врядування й публічного адміністрування: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар участю, 4 квітня 2020 року/ за наук. ред. В. С. Загорського, А. В. Ліпенцева. – Львів, 2020. – Ч. 1. – 257 – 260.

8. Бондар В. Д. Нематеріальна мотивація як чинник підвищення ефективності діяльності державних службовців в Україні / Бондар В. Д. // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. прац. / голов. ред. С. М. Скрьогін. – Д., 2016. – Вип. 1 (23). – С. 253 – 259.

9. Боссарт Д. Державна служба у країнах – кандидатах до вступу до ЄС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу / Д. Боссарт, К. Деммке; [пер. з англ. О. М. Шаленко]. – К. : Міленіум, 2019. – 128 с.

10. Буцька І. О. Планування кар'єри державних службовців з використанням зарубіжного досвіду / І. О. Буцька // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. / редкол. В. В. Говоруха (голов. ред.) [та ін.]. – Х. : Вид-во ХарРІДУ НАДУ «Магістр», 2019. – Вип. 8. – С. 85 – 88.

11. Васюренко Л. В. Теоретичні засади державного регулювання організації оплати праці / Л. В. Васюренко // Економіка та управління національним господарством. – 2021. – Вип. 25. – С. 31 – 34.

12. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент : навч. посіб. / В. Г. Воронкова. – К. : Професіонал, 2020. – 192 с.

13. Гладкіх Ю. М. Мотивація трудової діяльності в управлінні персоналом / Гладкіх Ю. М. // Державне управління та місцеве самоврядування: тези V Міжнар. Наук. конгр., 23 лютого 2020 року – Харків, 2020. – С. 106 – 107.

14. Гончаров Г. О. Структура мотиваційного механізму трудової діяльності / Г. О. Гончаров // Регіональні перспективи. – 2020. – № 2 – 3. – С. 128 – 129.

15. Гончарук Н. Мотивація й оцінка керівного персоналу у сфері державної служби / Н. Гончарук // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. С. М. Скрьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 2 (30). – С. 250 – 256.

16. Гончарук Н. Т. Мотивація й оцінка керівного персоналу у сфері державної служби / Гончарук Н. Т. // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць / голов. ред. С. М. Скрьогін. – Д., 2007. – Вип. 1(27). – С. 250 – 256.

17. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : [монографія] / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2019. – 184 с.
18. Грицяк І. Законодавство про державну службу в Європейському Союзі (на прикладі Великобританії, Німеччини, Франції) / І. Грицяк // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. / редкол. : А. О. Чемерис (голов. ред.) [та ін.]. – Л. : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2004/2005. – Вип. 6/7. – С. 440 – 446.
19. Грінівецька Н. М. Державна служба як соціальний інститут: проблеми концептуального аналізу / Н. М. Грінівецька. К. – 2019. – 128 с.
20. Гурне Б. Державне управління / Б. Гурне – К. : Основи. – 2016. – 165 с.
21. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В. М. Данюк // Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. – 2020. – № 11 (105). – С.55 – 61.
22. Державна служба: навчальний посібник / за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. – К. : ТОВ «СІК ГРУП Україна», 2012. – 526 с.
23. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. – Режим доступу : <https://zakon.ra-da.gov.ua/laws/show/831-2021 -P#T ext>.
24. Докучаєв О. А. Методи дослідження механізму мотивації персоналу підприємства / О. А. Докучаєв // Економіка та держава : міжнар.наук.-практ. журнал. – К. : ФДКС, 2020. – №8. – С. 79 – 81.
25. Дорожня карта реформування системи оплати праці державних службовців 2021 – 2023 роки; Національне агентство України з питань державної служби. – Режим доступу : <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/dorozhnya-karta-reformuvannya-sistemi-oplati-praci-derzhavnih-sluzhbovciv-2021-2023-roki>.
26. Доронина М. С. Управление мотивацией / М. С. Доронина, Е. Г. Наумик, О. В. Соловьев. – Х. : Изд.ХНЭУ, 2020. – 240 с.

27. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці / О. Єськов // Економіка України. – 2021. – № 2. – С. 82 – 83.
28. Жилін О. І. Мотивація персоналу / О. І. Жилін. – Х. : Вид-во ХНЕУ, 2019. – 132 с.
29. Звіт про виконання у 2020 році Стратегії реформування державного управління України. – Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/zvit2021-ukr-web.pdf>.
30. Золотарьов В. Ф. Зарубіжна практика управління кадровими процесами в органах влади / В. Ф. Золотарьов // Державне будівництво. 2019. – № 1. – Режим доступу : http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe.
31. Іляшенко А. Х. Історичний аспект формування мотивації праці / А. Х. Іляшенко // Економіка та держава : міжнар. наук.-практ. журнал. – К. : ФДКС, 2020. – № 7. – С. 82 – 85.
32. Кагановська Т.Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: моног. / Т.Є. Кагановська – Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна. – 2020. – 330 с.
33. Капінус М. Р. Шляхи вдосконалення системи оплати праці державних службовців в сучасних умовах України / М. Р. Капінус. – Режим доступу : <http://academy.gov.ua/ej/ej2/txts/ds/05kmrsuu.pdf>.
34. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : [монографія] / П. З. Капустянський. – К. : ІПК ДСЗУ, 2017. – 155 с.
35. Карпа М. Методи управління кадровими процесами у контексті становлення публічної служби в Україні / М. Карпа // Ефективність державного управління: зб. наук. пр. ЛРІ НАДУ. – 2019 – Вип. 37. – С. 47 – 60 с.
36. Ковальова О. І. Мотивація як чинник формування кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування / О. І. Ковальова // Стратегія регіонального розвитку: формування та механізми реалізації: матеріали наук. –

практ. конф. за міжнар. учстю, 31 жовтня 2020 року / редкол.: М. М. Іжа (та ін.). – Одеса, 2020. – С. 160 – 161.

37. Кодекс Законів про працю України від 10 грудня 1971 року. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

38. Колот А. Мотивація персоналу / А. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.

39. Конституція України із змінами та доповненнями. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>.

40. Костенко О. О. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід / О. О. Костенко, Н. М. Грущинська // Економічний простір. – 2020. – № 158. – С. 77 – 82.

41. Кравченко О. М. Вплив мотивації на ефективність державного управління. – Режим доступу: <http://www.rusnauka.com/2021/Gosupie/916.doc.htm> 81

42. Кравченко О. М. Мотивація як системний мехнізм подолання корупції в державному управлінні / О. М. Кравченко // Новітні тенденції розвитку демократичного врядування: світовий та український досвід: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. учстю (м. Київ, 30 травня 2018 року)/ за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна. – К., 2018. – Т. I. – С. 247 – 250.

43. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор. – 2016. – 308 с.

44. Курасова Є. Є. Особливості управління процесом формування престижних оцінок державних службовців / Курасова Є. Є. // Теорія та практика державного управління. – Харків, 2019. – Вип. 1 (13). – С. 115 – 122.

45. Лазор О. Мотивація праці персоналу в органах місцевого самоврядування: проблеми та шляхи вирішення / Лазор О., Цибеняк Т. // Актуальні проблеми реформування державного управління в Україні: міжнар. наук.-практ. конф., 20 січня 2016 року/ за наук. ред. Я. Й. Малика. – Львів, 2016. – Ч. I. – С. 172 – 179.

46. Литвинчук О. В. Вплив мотиваційних факторів на результативність діяльності державних службовців / О. В. Литвинчук // Економіка, управління та адміністрування. – 2021. – № 1 (95). – С. 62 – 65.

47. Мартиненко В. М. Кадрова політика у сфері публічного управління: формування в контексті французького досвіду / В. М. Мартиненко, В. М. Щегорцова // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. : В. В. Корженко (голов. ред.) [та ін.]. – Х. : Вид-во ХарПІДУ НАДУ «Магістр», 2016. – № 2 (29) : у 2 ч. – Ч. 2. – С. 210 – 216.

48. Матвіїшин Є. Мотиваційний моніторинг – засіб підвищення ефективності роботи державних службовців / Є. Матвіїшин, В. Максимишин // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. / редкол. А. О. Чемерис (голов. ред.) [та ін.]. – Л. : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2014. – Вип. 5. – С. 449 – 455.

49. Москвичов С. Соціальна мотивація: проблеми та розв'язання / Москвичов С. // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. – 2020. – № 2. – С. 133 – 145.

50. Мотивація та заохочення державних службовців. – Режим доступу: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/december/issue-12/article-41307.html>

51. Мотренко Т. Сучасний досвід організації державної служби в зарубіжних країнах / Т. Мотренко // Вісн. держ. служби України. – 2017. – № 2. – С. 24 – 37.

52. Оболенський О. Ю. Державна служба / О. Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2016. – 472 с.

53. Олуйко В. Особливості реформування публічної адміністрації в Україні / В. Олуйко // Вісн. держ. служби України. – 2021. – № 3. – С. 67 – 73.

54. Пахомова Т. І. Механізми функціонування та розвитку державної служби: системний аспект / Т. Пахомова // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць ОРІДУ НАДУ при Президентіві України/ голов. ред. М. М. Іжа. – Одеса, 2019. – Вип. 2 (38). – С. 158 – 161.

55. Пахомова Т. І. Мотивація персоналу в системі державної служби / Пахомова Т. І. // Актуальні проблеми державного управління – 2016. – Вип. 3 (25). – С. 209 – 213.

56. Пахомова Т. І. Мотивація як фактор управління персоналом у системі державної служби / Т. І. Пахомова // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / ред кол. : В. В. Корженко (голов. ред.) [та ін.]. – Х. : Вид-во ХарРІДУ НАДУ «Магістр», 2016. – Вип. 2 (29). – Ч. 2. – С. 253 – 258.

57. Пашкова М. Особливості мотивації управлінської діяльності в системі державної служби України / М. Пашкова // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. М. М. Їжа (голов. ред.) [та ін.]. – Одеса : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2017. – Вип. 10. – С. 123 – 140.

58. Про державну службу : закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

59. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : наказ Національного Агентства України з питань державної служби від 3 березня 2016 року № 47. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16>.

60. Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 травня 2020 р. № 622-р. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622-2020-p#Text>

61. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможності праці: теорія та практика регулювання : [монографія] / М. В. Семикіна. – Кіровоград : Пік, 2019. – 426 с.

62. Серьогін С.М. Кадрова політика і державна служба : навчальний посібник / С.М. Серьогін, Н.Т. Гончарук. – Дніпропетровськ, – 2011. – 352 с.

63. Синявіна М. В. Мотивація державних службовців – дійовий чинник формування та розвитку кадрового потенціалу місцевих органів влади/ Синявіна М. В.// Актуальні проблеми державного управління. – 2017. – Вип. 1 (27). – С. 235 – 241.

64. Соколова О.А. Принципи оплати праці державних службовців як системне юридичне явище / О. А. Соколова // Право та інновації. – 2019. – № 4 (16). – С. 155 – 161.

65. Соціально–економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання / М. В. Семикіна. – Кіровоград : ПВД «Мавік», 2014. – 124 с.

66. Таран В. Шляхи покращення кадрового забезпечення виконавчих органів місцевих рад / В. Таран. – Режим доступу: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik5/fail/+Taran.pdf.

67. Чабанюк Н.І. Основні детермінанти розвитку мотивації / Н. І. Чабанюк // Проблеми загальної та педагогічної психології. – 2020 – Т. XII. Ч. 6. К. – С. 376 – 384.

68. Чабаров В.О. Організація праці та система виплати заробітної плати державних службовців: міжнародний досвід для України. / В.О. Чабаров, О. В. Євтушок // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2020. – № 4. – Режим доступу: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/4_2020/66.pdf.

69. Шпекторенко І. Мотивація як чинник професійної мобільності кадрів державної служби / І. Шпекторенко // Вісник НАДУ при Президентіві України. – 2010. – С. 67 – 74.

70. Щегорцова В. М. Нормативно-правове забезпечення мотивації праці державних службовців / В. М. Щегорцова // Актуальні проблеми державного управління. – 2016. – Вип. 3 (33). – С. 228 – 236.

71. Щегорцова В. М. Проблеми формування та удосконалення системи мотивації праці державних службовців / В. М. Щегорцова // Державне будівництво. – 2017. – № 1. – С. 24 – 35.

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА

Просимо Вас взяти участь в анкетуванні, метою якого є з'ясування рівня мотивації публічних службовців.

Ваші щирі і точні відповіді сприятимуть у визначенні пріоритетних цінностей персоналу, а також забезпеченні успіху роботи установи в цілому.

Дослідження проводиться анонімно. Його результати будуть використані в узагальненому вигляді. Заздалегідь дякуємо за участь в опитуванні!

Відповідаючи на питання анкети, поставите позначки у комірках «так», «ні» або «незнаю».

Вкажіть данні:

Ваша стать _____;

Ваш вік _____;

Освіта _____;

Стаж роботи _____

БЛОК I

1. Визначить ступінь важливості власних потреб:

Запитання анкети	
Соціальні потреби	
Престижність	
Духовність	
Фізіологічні потреби	
Безпека	

2. Визначить які з перелічених якостей є найбільш притаманним публічним службовцям:

Запитання анкети	
Відносини з керівництвом і колективом	
Ергономічні умови праці	
Моральний клімат у колективі	
Оплата праці	
Стабільність роботи	

3. Які Гігієнічні фактори за Ф. Герцбергом найбільш важливі для вас?

Запитання анкети	
Доведення роботи до завершення	
Співучасть (причетність, приналежність) у роботі	
Вплив на інших, контроль відповідальність	

4. Які Мотиватори за Ф. Герцбергом найбільш важливі для вас?

Запитання анкети	
Кар'єрне зростання	
Самостійність і відповідальність	
Самореалізація	
Цікавий зміст праці	
Успіх і визнання	

5. Що найбільш важливі типи мотивації?

Запитання анкети	
Професійний	
Матеріальний	
Самореалізаційний	
Престижний	
Трудовий	
Соціальний	
Творчий	
Владний	

6. Що найбільше приваблює в публічній службі?

Запитання анкети	
Коло спілкування і знайомств	
Можливість саморозвитку	
Оплата праці	
Соціальний статус	

7. Що найбільше не влаштовує в публічній службі

Запитання анкети	
Відповідальність, обмеження, звітність	
Надмірна навантаженість	
Оплата праці	
Престиж публічної служби	

8. Що є найбільш стимулюючим фактором в публічній службі

Запитання анкети	
підвищення оплати праці	
довіра керівництва	
просування по службі	
соціальні гарантії	
робота з людьми	

9 Який із перелічених факторів найбільш важливий для вас ?

Запитання анкети	
Дострокове присвоєння рангу	
Оголошення подяки	
Представлення до відзначення державними нагородами	
Відзначення урядовою нагородою	
Представлення до нагородження урядовими відзнаками	
Грамоти	
Премії	

10 Визначте чинники недостатньої ефективності діяльності органів влади

Запитання анкети	
Безглузді завдання керівництва	
Відсутність стратегії розвитку	
Неадекватні організаційно-штатні структури	
Невідповідність керівництва займаним посадам	
Недієва система оцінювання результативності	
Невмотивованість працівників	

11. Чи задоволені Ви тим, як формуються стимули вашим керівництвом?

Так		Скоріше так		Ні		Скоріше ні

12 Як часто керівник вивчає (обговорює) Вашу мотивацію

Постійно		інколи		Рідко		Ніколи

2 БЛОК II

Питання за опитувальником Gallup Q12

№	Запитання	«Так»	«Ні»
1.	Чи знаєте Ви, чого очікує від Вас керівництво органу влади (установи)?		
2.	У Вас є матеріали та інструменти, необхідні для якісної роботи?		
3	У Вас є можливість кожен день робити те, що Ви вмієте найкраще?		
4	За останні 7 днів Ви отримували визнання або похвалу за хорошу роботу?		
5	Чи вважаєте Ви, що Ваш керівник або хтось на роботі піклується про Вас як про особистість?		
6	Хто-небудь на роботі сприяє Вашому розвитку?		
7	Чи враховується Ваша точка зору?		
8	Місія і мета органу влади змушує Вас відчувати, що Ваша робота важлива?		
9	Чи вважають Ваші колеги своїм обов'язком якісно виконувати свою роботу?		
10	У Вас є найкращий друг на роботі?		
11	За останні півроку хтось на роботі говорив з Вами про Ваші успіхи?		
12	У минулому році у Вас були можливості вчитися і зростати на роботі?		

БЛОК III

Лист оцінки лідерські якості публічних службовців*

№	Мотиваційні фактори	Оцінка
1	Висока заробітна плата	
2	Комфортні умови праці	
3	Структурування роботи	
4	Соціальні контакти	
5	Стійкі взаємовідносини: тісні стосунки з невеликим колом людей	
6	Визнання заслуг	
7	Прагнення до досягнень	
8	Влада і впливовість	
9	Різноманітність і зміни	
10	Креативність	
11	Самовдосконалення	
12	Цікава та корисна робота	

*Оцінювання проводилось за шкалою від 0 балів до 1 балу числовими значеннями у вигляді десяткового дробу з одним знаком після коми. Значення 0 – відповідає визначенню «цілком незадоволений», 1 – «цілком задоволений», 0,5 – «середнє»..