

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

Здобувача вищої освіти Кротова Євгенія Юрійовича

академічної групи 281м-23з-2 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

за освітньо-професійною програмою 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Формування системи інструментів мотивації державних службовців в Україні»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Шпекторенко І.В.			
розділів:				

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

Нормоконтролер:	Кравцов О.В.			
-----------------	--------------	--	--	--

Дніпро
 2024

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему: «Формування системи інструментів мотивації державних службовців в Україні».

74 стор., 1 табл., 75 джерел, 1 додаток.

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, МОТИВАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ, ОЦІНЮВАННЯ КАДРІВ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ, ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК КАДРІВ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ, КАР'ЄРНИЙ РОЗВИТОК, КОРУПЦІЯ.

Об'єктом дослідження є мотивація праці персоналу.

Предмет дослідження – інструментальний розвиток мотивації діяльності державних службовців в органах виконавчої влади в Україні (на прикладі Державної податкової служби України).

Метою магістерського дослідження є наукове обґрунтування напрямів розвитку та удосконалення системи мотивації діяльності державних службовців та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення її результативності.

В розділі 1 досліджено теоретичні основи мотивації персоналу, в розділі 2 описано мотиваційну сферу діяльності державних службовців в сучасній Україні, в розділі 3 автором обґрунтовано напрями удосконалення інструментів та механізму мотивації державних службовців в Україні.

Результати здійсненого дослідження можуть бути використані керівниками державних органів, структурними підрозділами по роботі з персоналом державної служби у процесі професійного розвитку державних службовців, у навчальному процесі з підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

ABSTRACT

Explanatory note of the qualification work for the master's degree on the topic: «Formation of a system of instruments for motivating civil servants in Ukraine».

74 pages, 1 table, 75 sources, 1 appendix.

CIVIL SERVICE, MOTIVATION OF CIVIL SERVANTS, EVALUATION OF CIVIL SERVICE PERSONNEL, PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF CIVIL SERVICE PERSONNEL, CAREER DEVELOPMENT, CORRUPTION.

The object of research is staff motivation.

The subject of the study is the instrumental development of motivation of civil servants in the executive authorities in Ukraine (on the example of the State Fiscal Service of Ukraine).

The purpose of the master's research is to scientifically substantiate the directions of development and improvement of the system of motivation of civil servants and to develop practical recommendations for improving its effectiveness.

Chapter 1 examines the theoretical foundations of staff motivation, Chapter 2 describes the motivational sphere of civil servants in modern Ukraine, and Chapter 3 substantiates the directions for improving the tools and mechanism for motivating civil servants in Ukraine.

The results of the study can be used by heads of state bodies, structural units for work with civil service personnel in the process of professional development of civil servants, in the educational process of training and advanced training of civil servants and local self-government officials.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	9
1.1. Зміст та теоретичні основи мотивації персоналу та державних службовців.....	9
1.2. Наукові теорії про мотивацію діяльності, сучасні концепти та інструменти мотивації	17
1.3. Особливості системи мотивації діяльності державних службовців.....	23
РОЗДІЛ 2. МОТИВАЦІЙНА СФЕРА ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ.....	31
2.1. Нормативно-правове регулювання мотиваційної сфери державних службовців в Україні	31
2.2. Перспективи використання зарубіжного досвіду в мотивації діяльності державних службовців.....	38
2.3. Експертне опитування щодо сучасного стану мотивації діяльності державних службовців в Україні (на прикладі Державної податкової служби України).....	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ТА МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ.....	53
3.1. Комплексне управління мотивацією діяльності державних службовців в Україні.....	53
3.2. Службова кар'єра та попередження корупції – основні інструменти мотивації діяльності державного службовця в Україні	58
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	75
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Ефективність адміністративної реформи, адаптація державних органів до ринкових умов і підвищення соціально-економічного рівня громадян України залежать від формування та розвитку трудового потенціалу державного управління. У процесі реформування важливо створити нові підходи до відтворення та використання цього ресурсу, забезпечуючи органи влади кваліфікованими кадрами. Попри значний трудовий потенціал, система мотивації працівників держорганів залишається застарілою. Вивчення наукових праць з мотивації персоналу й стратегічного управління підтверджує актуальність цієї проблеми.

Аналіз наукових досліджень свідчить про наявність значної кількості праць вітчизняних і зарубіжних науковців, що стосуються питань мотивації. Суттєвий внесок у створення та розвиток теоретичних основ та прикладних аспектів систем мотивації державних службовців зробили українські вчені в сфері державного управління: Л. Артеменко, В. Бондар, Д. Горовий, В. Ігнатюк, О. Мантур-Чубата, С. Озірська, Т. Пахомова, В. Плугова, М. Полюк, В. Рудь, Є. Строков, Г. Туніна, Г. Шовчко, І. Шмідзен, І. Юхименко, Н. Юдіна.

Англомовними дослідниками мотивації публічних службовців є: J. Asseburg, J. C. Baer, G. Brewer, B. P. Carmona, L. T. Chen, D. S. Chiaburu, M. B. Harari, D. A. Harrison, D. E. Herst, F. Homberg, J. Hu, K. Jiang, S. Korac, D. P. Lepak, O. Neumann, H. R. Parola, J. L. Perry, A. Ritz, I. Saliterer, R. Vogel, D. C. Warren, B. Wigand, L. R. Wise.

Разом із тим, незважаючи на наукову цінність праць зазначених вітчизняних та закордонних авторів, окремі теоретичні та практичні аспекти системи мотивації праці державних службовців, у тому числі Державної податкової служби України, залишаються невирішеними. Зокрема, недостатньо обґрунтовано комплексні підходи до створення дієвої системи мотивації праці державних службовців, не висвітлено організаційні питання

мотивації праці. Саме це і зумовило вибір напрямку та теми магістерського дослідження.

Метою магістерського дослідження є наукове обґрунтування напрямів розвитку та удосконалення системи мотивації діяльності державних службовців та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення її результативності.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- встановити зміст та теоретичні основи мотивації персоналу та державних службовців;
- дослідити наукові теорії про мотивацію діяльності, сучасні концепти та інструменти мотивації;
- визначити особливості системи мотивації діяльності державних службовців;
- зробити огляд та аналіз нормативно-правового регулювання мотиваційної сфери державних службовців в Україні;
- конкретизувати перспективи використання зарубіжного досвіду в мотивації діяльності державних службовців;
- здійснити експертне опитування щодо сучасного стану мотивації діяльності державних службовців в Україні (на прикладі Державної податкової служби України);
- з метою формулювання напрямів удосконалення інструментів та механізму мотивації державних службовців в Україні обґрунтувати теоретичні основи комплексного управління мотивацією діяльності державних службовців в Україні;
- обґрунтувати службову кар'єру та попередження корупції як основні інструменти мотивації діяльності державного службовця в Україні.

Об'єктом дослідження є мотивація праці персоналу.

Предмет дослідження – інструментальний розвиток мотивації діяльності державних службовців в органах виконавчої влади в Україні (на прикладі Державної податкової служби України).

У магістерському дослідженні застосовано загальнонаукові та спеціальні методи, що забезпечили цілісність роботи завдяки системному й комплексному підходам. Це дозволило розробити практичні рекомендації для підвищення мотивації державних службовців. Наукову інформацію збирали через комплексний і системний аналіз літературних джерел. Для досягнення мети та вирішення завдань дослідження використано: метод комплексного аналізу – для вивчення сучасних підходів до понять «мотивація» та «мотивація в державному управлінні»; історичний метод – для дослідження еволюції наукових уявлень про мотивацію; метод порівняння – для аналізу організації мотивації в органах виконавчої влади України та інших країн; методи індукції та дедукції – для виявлення основних проблем і недоліків системи мотивації в органах виконавчої влади; соціологічні методи (експертне опитування, вторинний аналіз) – для систематизації емпіричних даних про стан мотивації; методи формально-логічного абстрагування та узагальнення – для визначення шляхів та моделювання вдосконалення мотиваційної системи державних службовців. Такий підхід забезпечив ґрунтовність висновків і рекомендацій.

Науково-теоретичною базою магістерської роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячені дослідженню мотивації діяльності персоналу як у приватному секторі, так і в органах виконавчої влади. Нормативно-правовою основою дослідження послужили акти Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, а також відомчі нормативні акти.

Практичне значення одержаних результатів магістерської роботи полягає в науковому обґрунтуванні та розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації діяльності державних службовців та підвищення її результативності.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Повний обсяг магістерської роботи становить 74 сторінки, в основному тексті якої міститься 1 таблиця, список використаних джерел із 75 найменувань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Зміст та теоретичні основи мотивації персоналу та державних службовців

Одним з головних завдань для органів державної влади та місцевого самоврядування є пошук ефективних засобів управління діяльністю, які забезпечують активізацію людського фактору. Вирішальним причинним чинником результативності діяльності державних службовців є їх мотивація.

Мотивація, поряд з іншими основними функціями менеджменту, вже давно стала об'єктом уваги науковців та практиків. Навіть досконала організаційна структура, високий фаховий рівень колективу можуть не дати бажаних результатів, якщо персонал не має мотиваторів, мотивів працювати.

На сьогоднішній день існує досить широке коло визначень мотивації, що розкривають сутність даного поняття за різними якісними показниками. З одного боку, мотивацію розглядають як внутрішній стан людини, тобто особистісні характеристики індивідууму, такі, як – прагнення, бажання працювати.

Мотивацію найчастіше сприймають та тлумачать як внутрішню енергію, яка включає активність людини у житті та на роботі [46]. Багато зарубіжних дослідників дотримуються думки, що мотивація – це складне психологічне явище, яке визначає поведінку людини у трудовій діяльності, тобто це ті спонукання, які направляють поведінку людини та визначають інтенсивність його зусиль на досягнення намічених цілей [18, с. 76; 54, с. 5]. Складним психологічним явищем є мотив, що складається з мотиваторів, а мотивацією є процес зміни мотиву (як комплексу мотиваторів).

З іншого боку, мотивацію розглядають як систему зовнішніх впливів з метою спонукання людини працювати ефективно. На наш погляд, тут варто говорити про зовнішній вплив на мотиватори та мотиви людини. Мотивація є

однією з функцій управління, яка полягає у спонуканні персоналу до гарної та відданої діяльності для досягнення цілей та завдань організації, тобто у визначенні потреб та інтересів персоналу, розробці систем винагород, використанні різних форм оплати праці, у застосуванні стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності [20; 56, с. 297]. Тобто в даному випадку мотивація і є компетентним впливом ззовні на мотиватори та мотиви в цілому.

А. Колот визначає мотивацію як сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають її поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [19, с. 365]. Багато вітчизняних вчених визначають поняття мотивації за двома значеннями: зі структурних позицій, як сукупність чинників або мотивів, як систему факторів, що викликають активність людини та визначають направленість її поведінки (потреби, мотиви, цілі, інтереси, намагання), та як а як динамічне утворення, як процес, механізм, як характеристика процесу, що забезпечує поведінкову активність на певному рівні, тобто мотивування [59, с. 39]. Тобто і ці наведені тлумачення лише доводять наше розуміння мотивації як системи дій з метою зміни, трансформації внутрішніх мотиваторів та мотивів людини.

Визначення поняття мотивації праці знайшли своє відображення й у колі праць у сфері державного управління. Так, авторський колектив монографії «Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування» визначає мотивацію як актуальний напрямок підвищення ефективності управлінської діяльності. Ряд дослідників у галузі державного управління визначають мотивацію як основну функцію державного управління, яка бере участь у здійсненні будь-якого управлінського процесу, та як функцію, що є основною складовою у менеджменті органу державної влади [12, с. 119]. Тобто і в цьому визначенні процес мотивації означає

свідомий вплив на суб'єкта діяльності з певними цілями, наприклад, для покращення роботи.

В. Малиновський дає більш уточнене поняття – він вказує, що мотивація – важлива функція державного управління, без якої неможлива ефективна діяльність будь-якого керівника, і, відповідно, будь-якого органу виконавчої влади, вона вимагає від керівників розвинутих здібностей спонукати виконавців до вищого рівня напруження зусиль, досягнення ефективних результатів праці [22, с. 166].

Таким чином, єдиного підходу до визначення поняття й змісту поняття «мотивація» в наукових колах на сьогодні не існує. Виходячи з вищевикладеного можна виокремити такі основні підходи до розуміння мотивації та її інваріантів. По-перше, вмотивованість – це психологічна особливість людини, що викликає різного рівня сформованості внутрішню активність та визначає її поведінку, певні прояви, параметри та результати діяльності. По-друге, мотивація – це функція управління, яка за допомогою спеціальних стимулюючих та спонукаючих засобів активізує людину, орієнтує її на досягнення визначених цілей організації, органу влади, розвиває її особистісний та професійний потенціал та спрямовує його на досягнення цілей організації. Якщо розглядати мотивацію як процес зміни мотиву або мотивів через призму публічного управління, то можна сказати, що вона є важливою його функцією, здатною створювати спонукання публічного службовця працювати професійно, самовіддано і креативно, розкривати та використовувати його особистісний та професійний потенціал, формувати та розвивати його зацікавленість в довготривалому та сумлінному проходженні служби.

Під поняттям «мотив» варто розуміти внутрішнє спонукання до активності, а зовнішнє спонукання – як поняття «стимулювання». В управлінні персоналом стимулювання – засіб винагородження працівників за участь у виробничому процесі, а мотивування означає більш широкий процес з внутрішніми за зовнішніми чинниками, ніж стимулювання. Мотивація –

процес, що забезпечує необхідну нормативну поведінкову активність людини, стимулювання має в своїй основі щось матеріальне, певні блага [23, с. 94-95].

У зарубіжних наукових джерелах поняття «мотивування» визначено як зовнішній вплив з метою сформувати внутрішнє спонукання, а термін «стимулювання» практично не використовується. М. Армстронг, відомий вчений США у сфері управління людьми вважає, що мотивувати людей – значить змушувати їх рухатися у певному напрямку для досягнення певного результату [62, с. 345].

З вищевикладеного можна зробити висновок, що поняття «мотивація» та «мотивування» більш логічно пов'язувати з процесами формування та трансформації мотиваторів та мотивів, які виникають у свідомості людини, а вплив ззовні, з боку керівництва пов'язувати з поняттям «стимулювання». Ці поняття різні і головна відмінність в тім, що стимулювання перетворюється у мотивацію або внутрішнє мотивування лише тоді, коли стимули сприймаються людиною і викликають певну внутрішню реакцію та активність. Зазначена різноманітність визначень свідчить про те, що сутність та природа такого складного явища, як мотивація, потребують глибокого аналізу та детальної класифікації. У науковій літературі існує багато підходів до класифікації мотивації.

Мотивацію поділяють за джерелами виникнення на два типи: внутрішню (самотивація, обумовлена особистісними характеристиками, такими як потреби, цінності, інтереси) і зовнішню (вплив зовнішніх факторів через методи мотивації). Внутрішня мотивація є результатом особистісних якостей і спонукає людину до дії без зовнішнього впливу. Найбільш ефективними є керівники, які вміло поєднують зовнішні методи мотивації з внутрішніми мотивами працівників.

М. Семікіна класифікує мотивацію залежно від досягнення кінцевого результату трудової діяльності: ефективна мотивація (що в результаті цілеспрямованого впливу на працівника призвела до бажаного результату,

реалізації поставлених задач) або неефективна мотивація (що не призвела до бажаної поведінки працівника або не спонукала працівника виконувати свої обов'язки якнайкраще) [52, с. 47]. А. Колот виділяє три види мотивації відповідно до основних груп потреб: матеріальна мотивація – прагнення людини до економічної вигоди та покращення добробуту; трудова мотивація – орієнтація на змістовність праці, самореалізацію та користь від виконуваної роботи; статусна мотивація – бажання займати престижне місце в колективі чи суспільстві, бути лідером і користуватися авторитетом.

За строком дії мотивацію поділяють на: ближню – короткострокова, орієнтована на швидкий результат (наприклад, винагорода за виконання конкретного завдання); постійну – довготривала, спрямована на стимулювання стабільного бажання працювати ефективно; дальню – довгострокова, зосереджена на досягненні стратегічних цілей організації. Мотивація може проявлятися у прямій формі (винагороди, премії, подяки) або непрямій (наприклад, скорочений робочий день) [19].

Мотивацію поділяють за засобами впливу на: нормативну (переконування, навіювання, ідейно-психологічний вплив); примусову (засновану на владі та погрозах); стимулювання (використання благ).

За характером дії мотивація буває: позитивною (винагорода за успіхи); негативною (санкції за низьку ефективність або порушення).

Також її класифікують на: загальну (для всіх працівників); групову (для певних колективів); індивідуальну (з урахуванням особливостей кожного працівника).

Мотиваційна сфера охоплює всі мотиви, потреби, інтереси й цілі особистості. Мотиватори поділяють на: внутрішні (залежні від особистісних характеристик); зовнішні (методи впливу ззовні). Найбільш ефективна мотивація досягається, коли зовнішні впливи узгоджуються з внутрішніми потребами людини [11, с. 45-47; 49; 60; 65].

Вплив факторів-мотиваторів на поведінку людини розглядають як процес мотивації, що складається із шести послідовних стадій:

виникнення потреби: людина відчуває необхідність, яка вимагає задоволення.

осмислення потреби: відбувається аналіз потреби та пошук шляхів її реалізації або відмова від неї;

планування дій: людина визначає напрямок та деталізує способи задоволення потреби;

реалізація дій: виконуються конкретні дії та докладаються зусилля для досягнення мети;

отримання винагороди: визначається, чи відповідає винагорода очікуванням. На цьому етапі керівник відіграє важливу роль, оскільки відповідність винагороди очікуванням впливає на рівень мотивації – її посилення, збереження або зниження;

задоволення потреби: залежно від результату людина або завершує задоволення цієї потреби, або переходить до іншої.

Вивчення мотивації неможливе без аналізу ключових чинників, таких як потреби, мотиви, стимули, інтереси та цілі. А. Маслоу розглядає мотивацію через потреби, вважаючи їх основою та джерелом будь-якої діяльності. Потреба є передумовою дії, але лише мотив спрямовує діяльність і надає їй сенсу. Мотив – це внутрішній поштовх, що спонукає людину до задоволення потреби. Розуміння мотивів працівників допомагає керівникам обирати ефективні методи мотивації.

Окрім мотивів, важливими є стимули, які поділяються на чотири основні форми:

примус – адміністративні заходи, як-от догана чи переведення на іншу посаду;

матеріальне заохочення – зарплата, премії, компенсації;

моральне заохочення – задоволення духовних потреб (грамоти, подяки, визнання);

самоствердження – досягнення, як-от публікації чи визнання авторства.

Розуміння ролі потреб, мотивів і стимулів дозволяє ефективніше впливати на поведінку людей [11, с. 45-47; 38; 49; 60; 65].

Зовнішнім проявом потреб є інтереси, вони завжди усвідомлені та мають предмет. Роль інтересів у мотивації велика: вони спонукають людину до діяльності, змушують її шукати шляхи задоволення пізнавальних потреб.

Якщо керівник прагне отримати максимальну віддачу від своїх підлеглих, він повинен розуміти, які цілі має кожен з них на робочому місці, щоб забезпечити їм мотиваційні стимули [29, с. 36]. Поведінку людини визначають не тільки потреби, мотиви, інтереси та цілі, а й цінності. Від того, що для людини є цінним, а що ні, буде залежати направленість та сила її мотивації, тому для керівників так важливо знати про цінності свого персоналу.

Отже, мотивація передбачає вплив на працівника, активізацію його діяльності за допомогою використання його потреб, мотивів, інтересів, цілей, які необхідно враховувати при виробленні та впровадженні методів мотивації.

В. Бондар розглядає мотиваційний механізм у двох напрямках: по-перше, як сукупність видів мотивації, що спрямовані на реалізацію соціально значущої мети державного управління, по-друге, як діяльність спеціальних служб і різних нормативних актів, які направлені на те, щоб зацікавити держслужбовців виконувати свої функції більш якісно [5, с. 13].

Вітчизняні вчені у сфері державного управління класифікують заходи заохочення до трудової активності та перебування на державній службі згідно з чинним законодавством щодо прав та гарантій державних службовців, вони виділяють наступні заходи заохочення державних службовців: матеріальне заохочення (оплата праці, яка складається з окладу, надбавок, доплат та премій; грошові винагороди та допомоги), додаткова оплачувана відпустка, соціально-побутове забезпечення, пенсійне забезпечення, ступені юридичної відповідальності, моральне заохочення (присвоєння почесних звань, представлення до державних нагород тощо).

На підставі дослідженої наукової літератури зазначимо, що роль керівника у мотивації полягає в допомозі визначити шляхи задоволення потреб, коригуванні дій працівника відповідно до цілей організації та забезпеченні винагороди, яка відповідає очікуванням. Методи мотивації слід застосовувати комплексно, враховуючи різноманітність мотивів і потреб людей. Оптимальна система заходів повинна базуватися на комплексно-цільовому підході. Мотивація є найефективнішою, коли структура стимулів організації узгоджується з внутрішніми мотивами працівника.

Отже, мотивація в публічному управлінні передбачає свідомий вплив на мотиви та мотиватори публічних службовців для узгодження їхньої мотиваційної сфери з професійними завданнями. Також вона охоплює формування інтересів і потреб у тих, хто залучений до вдосконалення публічного управління, шляхом створення ефективних мотиваційних моделей.

Для досягнення ефективності мотивації необхідна система, що поєднує заходи й стимули, які спонукають окремих працівників і колективи працювати над досягненням цілей організації. Мотивація повинна охоплювати всі елементи діяльності: цілі, прийняття рішень, використання інструментів, контроль, результат і рефлексію.

Особливу роль у мотивації працівників державної служби відіграє стимулювання кар'єрного зростання. Воно активізує широкий спектр потреб і мотивів – від матеріальних до статусних. Реалізація цього інструменту потребує комплексу адміністративних, економічних, соціальних і морально-психологічних методів впливу. Службова кар'єра стає ключовим елементом вдосконалення системи мотивації держслужбовців.

Враховуючи складність мотивації та її категорій, доцільно аналізувати еволюцію поглядів і основні теорії, щоб визначити їхнє практичне застосування в управлінській сфері.

1.2. Наукові теорії про мотивацію діяльності, сучасні концепти та інструменти мотивації

Історично першим методом мотивації став «батіг і пряник», що базувався на винагородах за гарну роботу та покараннях за погану. Хоча цей підхід не гуманний, він ілюструє основний принцип мотивації: заохочення результативності та санкції за бездіяльність. Сучасні системи мотивації продовжують використовувати його елементи, але з більш людським підходом.

Теорії мотивації зародилися ще в роботах античних філософів. Демокрит вважав потребу рушійною силою, що стимулює розум і працьовитість. Геракліт акцентував на важливості помірності у задоволенні бажань для розвитку інтелекту. Платон описував потреби як «нижчу душу», що потребує керівництва розуму, а Аристотель пов'язував прагнення з цілями, що несуть користь чи шкоду.

Протягом століть погляди на мотивацію змінювалися, розвиваючись між раціоналізмом і ірраціоналізмом. Раціоналізм підкреслював роль розуму, свідомості та волі як джерел мотивації, ірраціоналізм пояснював поведінку тварин впливом біологічних потреб.

У XVII-XVIII століттях виникли перші психологічні теорії мотивації: теорія прийняття рішень, яка пояснювала людську поведінку через економічний вибір, та теорія автомата, що описувала рефлекси тварин як автоматичні реакції на стимули. Розділення цих теорій для людей і тварин тривало до кінця XIX століття, підтримане теологічними й філософськими протистояннями між матеріалізмом та ідеалізмом.

Еволюційна теорія Ч. Дарвіна (друга половина XIX століття) значно вплинула на психологічну науку, зблизивши погляди на поведінку людини й тварин. Дарвін показав, що в них багато спільного: емоції, потреби, інстинкти. Людині почали приписувати ті самі органічні потреби, що й тваринам, включно з інстинктами. Цей підхід знайшов відображення в

інстинктивних теоріях З. Фрейда, що представляли ірраціоналістичну точку зору на поведінку людини.

У. МанДауголл розробив теорію, згідно з якою людина має 18 інстинктів. Він висунув концепцію, що рушійною силою поведінки є вроджена інстинктивна енергія («гормони»), яка визначає сприйняття об'єктів, викликає емоційне збудження та спрямовує дії до мети. Кожен інстинкт відповідає певній емоції, що перетворюється на стійке почуття та схильність до дії, пояснюючи поведінку індивіда через закладені в його психофізичній організації прагнення [16; 30].

У 1920-х роках концепція інстинктів змінилася теорією, що пояснює поведінку через біологічні потреби. Вона стверджувала, що у людей і тварин є спільні органічні потреби, що викликають збудження і напругу, а їхнє задоволення знижує цю напругу. Відмінність між інстинктами та потребами полягала в тому, що інстинкти вроджені, а потреби можуть змінюватися протягом життя, особливо у людини.

Окрім теорій біологічних потреб, виникають нові напрямки, зокрема біхевіоризм, що пояснює поведінку через систему «стимул – реакція». Найбільш відомими представниками цієї теорії стали Д. Уотсон, Е. Толман, К. Халл і Б. Скіннер. У 1930-х роках з'явилися концепції мотивації, орієнтовані на людину, серед яких теорія К. Левіна та роботи гуманістичної психології (А. Маслоу, Г. Оллпорт, К. Роджерс) [16; 30; 39; 46].

У вітчизняній науці також активно розроблялися проблеми мотивації людини. Науці відома теорія діяльнісного походження мотиваційної сфери людини, яка була продовжена в роботах його учнів і послідовників [57, с. 14; 64]. Згідно даної концепції мотиваційна сфера людини, як і інші його психологічні особливості, мають свої джерела в практичній діяльності, на що було звернено нашу увагу у висновках до п. 1.1. Поведінці в цілому відповідають потреби людини; системі діяльності, з яких воно складається, – розмаїття мотивів; безліч дій, що формують діяльність, – впорядкований набір цілей [33; 35]. Таким чином, між структурою діяльності та будовою

мотиваційної сфери людини існують відносини ізоморфізму, тобто взаємної відповідності.

Теорія Абрахама Маслоу (1908-1970) започаткувала новий етап у вивченні мотивації. Він перший пов'язав мотивацію з потребами, досліджуючи їх вплив на трудову діяльність. Основна праця Маслоу – книга «Мотивація та особистість». Він поділив людські потреби на п'ять груп, розташованих у вигляді піраміди: фізіологічні, потреби безпеки, належності, поваги і визнання, та самовираження [16; 30; 39; 46; 56]. А. Маслоу вважає, що, маючи потребу в чомусь, людина зосереджує свої сили на її задоволенні, а менш значущі потреби відсуваються на задній план. Керівникам важливо забезпечити умови для задоволення актуальних потреб працівників, оскільки вони можуть впливати лише на цей процес. Наприклад, людина, яка потребує визнання, може не реагувати на матеріальні стимули.

Теорії Олпорта та Роджерса зосереджуються на мотивації та розвитку особистості. Олпорт вважав, що індивідуум є динамічною системою, що розвивається, і запропонував вимоги до теорії мотивації: узгодженість мотивів у часі, різноманітність мотивів, динамічну силу когнітивних процесів та унікальність мотивів. Роджерс, у свою чергу, висунув концепцію тенденції актуалізації – єдиного мотиваційного принципу, який стимулює розвиток особистості, спрямовуючи організм на розкриття своїх здібностей, за умови відсутності зовнішніх обмежень [16].

Далі теорії потреб людини були доповнені поруч мотиваційних концепцій, представлених у працях Д. Макклелланда, Д. Аткинсона, Г. Келлі, Г. Хекхаузена, Ю. Роттера [30, с. 41-44]. Спільними у них є наступні положення: заперечення принципової можливості створення єдиної універсальної теорії мотивації, яка буде однаково задовільно пояснювати як поведінку тварин, так і людину.

Лідерство – це складна концепція, яка включає в себе процес різних типів дій та розвиток декількох стилів. Воно відіграє важливу роль в організаціях. Це тип влади, який має здатність впливати на чийсь поведінку

або ставлення. Очікується, що для досягнення організаційних цілей лідери повинні надихати своїх підлеглих на досягнення високих результатів, тому вони використовують різні стилі лідерства залежно від ситуацій, з якими стикаються. Це дослідження зосереджується на трьох типах стилів керівництва: демократичному, автократичному та попустительському, а також на тому, як вони можуть впливати або впливають на ефективність роботи працівників. Дослідження має на меті вивчити вплив стилю керівництва на продуктивність працівників. Воно демонструє перспективу об'єктивізму та перевірку концепції на основі численних спостережуваних фактів і цифр. Дослідницька перспектива необхідна для того, щоб зосередитися на людській поведінці, яка може призвести до раціонального пояснення спостережуваних явищ і надати рекомендації щодо виконання працівниками своїх обов'язків. Оцінка вищезазначених критеріїв показує відповідне поєднання позитивістського та інтерпретаційного підходів, оскільки філософія дослідження співвідноситься з філософською вірою в спостережуваний досвід, коли узагальнення виробляються з одночасним фокусуванням на суб'єктивному досвіді [74].

Що таке мотивація на державній службі? Мотивація публічної служби (PSM – стійка абревіатура в англійськомовних країнах) визначається як «схильність людини реагувати на мотиви, що ґрунтуються переважно або виключно на державних установах» [73]. Інакше кажучи, йдеться про бажання або зацікавленість людини служити суспільству, часто в державному секторі, але також і в приватному, неприбутковому секторі. Вона була розроблена у відповідь на заклики відродити інтерес до роботи в уряді, відновити віру країни в державні інституції [73]. Метою дослідження було з'ясувати, чи мають люди такі цінності та інтереси і якщо так, то якою мірою вони впливають на вибір роботи та ефективність їхньої роботи на державній службі [73].

PSM важлива, тому що вона пов'язана із зацікавленістю в роботі в державному секторі, задоволеністю роботою, організаційною прихильністю

задоволеністю роботою, відданістю організації, громадянською поведінкою та перебуванням на посаді. Зокрема, в англomовних країнах, таких як Сполучені Штати, загальний зв'язок між PSM та з привабливістю роботи в державному секторі, що вимірюється зацікавленістю в отриманні певної державної роботи, до державного роботодавця або до державного сектору зайнятості загалом [67]. Серед конкретних аспектів PSM існують відмінності; прихильність до суспільних інтересів має найсильніший зв'язок із привабливістю державного сектору, тоді як почуття громадянського обов'язку не пов'язані з привабливістю [67]. Для тих, хто працює, PSM помірно пов'язана із задоволеністю роботою та організаційною прихильністю [69]. PSM не має значущого зв'язку з ефективністю роботи [75], але має помірно пов'язана з організаційною громадянською поведінкою [69], а саме дискреційна позарольова поведінка, така як волонтерство, допомога іншим та внесення пропозиції щодо покращення, які приносять користь групі та організації [68]. Хоча загалом PSM не пов'язана з тривалістю перебування на посаді, окремі аспекти мають незначний зв'язок, наприклад, ті, хто має вищу посаду в організації, мають більш пов'язані, наприклад, ті, хто має вищий рівень відданості суспільним інтересам, співчуття та самопожертви, швидше за все, будуть самопожертви, швидше за все, матимуть довший термін перебування на посаді [69]. Невідомо, як PSM пов'язана з плинністю кадрів.

Мета-аналітичні дослідження потенційних факторів, що впливають на PSM, дуже обмежені. Існують попередні докази того, що хороші практики управління персоналом незначною мірою пов'язані з вищим рівнем PSM [70]. Ці практики включають такі речі, як збагачення робочого місця, участь, можливості професійного розвитку, гнучкий графік роботи та справедлива винагорода, інші. Такі практики мають відомий зв'язок з іншими бажаними умовами, включаючи загальну мотивацію працівників (не специфічною для публічної служби [71]). Інші фактори, що становлять інтерес включають індивідуальні відмінності, такі як особистість, професійні інтереси, освіта,

досвід роботи та політична ідеологія [72]. Аспекти роботи та організації є потенційні донори, особливо ті, що передбачають цілеспрямовані зусилля з активізації або культивування PSM через адаптацію або інші втручання.

Отже, загалом PSM помірно пов'язана із залученням до роботи в державному секторі і є сильніший зв'язок серед тих, хто має високий рівень прихильності до суспільних інтересів. PSM помірно пов'язана із задоволеністю роботою та організаційною прихильністю. PSM не пов'язаний значущим чином з виконанням роботи, але має скромний зв'язок з громадянською поведінкою організації.

В цілому PSM не пов'язана з правом власності, але окремі аспекти пов'язані з ним незначною мірою, з певними аспектами, наприклад, ті, хто більше відданий суспільним інтересам, має співчуття та самопожертви, швидше за все, матимуть довший термін перебування на посаді. Невідомо, як PSM пов'язана з плинністю кадрів, але цей зв'язок не є лінійним.

Належна практика управління людськими ресурсами (наприклад, збагачення роботи, участь, можливості професійного розвитку, гнучкий графік роботи, справедлива винагорода) м'яко пов'язані з вищим показником PSM. Для розуміння того, як підвищити PSM, вивчається багато інших чинників.

На сьогодні існує безліч сучасних інструментів – методів мотивації. Виділяють чотири основні: примус; винагорода; солідарність (ототожнення); пристосування.

Мотивація, згідно з думками дослідників, є складним процесом, що включає різні аспекти, від інстинктивних потреб до свідомих прагнень, спрямованих на розвиток особистості та досягнення цілей. Від історичних підходів, таких як «батіг і пряник», до сучасних теорій, мотивація визнається як система внутрішніх і зовнішніх стимулів, що спонукають до дій.

Класичні теорії, зокрема теорії Олпорта та Роджерса, наголошують на мотивації як на процесі, що стимулює індивідуальний розвиток. Олпорт визначає мотивацію як динамічну систему, де мотиви мають бути узгоджені і

різноманітні, а Роджерс висуває концепцію тенденції актуалізації, яка є рушійною силою для розвитку особистості через виявлення власних здібностей.

Додатково, інші теорії, як теорія потреб Маслоу, підкреслюють важливість задоволення фізіологічних та соціальних потреб, що є основою мотивації для досягнення високих результатів. У цьому контексті мотивація пов'язана не лише з інстинктивними потребами, а й з когнітивними процесами, що дозволяють людині оцінювати ситуації та здійснювати свідомий вибір.

Таким чином, мотивація – це багатогранний процес, що включає як фізіологічні потреби, так і вищі рівні розвитку особистості, де ключову роль відіграє здатність людини визначати свої цілі та прагнення до самореалізації.

Для формування та розвитку інструментальної системи мотивації діяльності державних службовців потрібно застосовувати різні методи мотивації: примус; винагорода (матеріальне заохочення; моральне заохочення); самоствердження; солідарність (ототожнення); пристосування відповідно до потреб, інтересів, мотиваторів, мотивів та можливостей кожного спеціаліста:

1.3. Особливості системи мотивації діяльності державних службовців

Специфіка управління мотивацією праці державних службовців полягає у таких положеннях. По-перше, органи державної влади мають спеціальний статус, всі дії по розвитку та управлінню персоналом повинні відповідати законодавству та розпорядженням вищих інстанцій. Крім того, органи виконавчої влади мають сталий фонд заробітної плати. Все це звужує діяльність керівників у напрямку використання адміністративних та економічних методів мотивації праці. По-друге, на державній службі працюють люди зі специфічною мотиваційною сферою, актуальними постають потреби у владі, визнанні, причетності до суспільно значущих

справ, статусні мотиви інше [21, с. 58-64; 27; 28]. Крім того, є специфіка у соціальних відносинах у колективі: спостерігається строга субординація та принцип ієрархії, навіть у неформальних відносинах. Усе це потребує пильної уваги з боку керівників у підборі та впровадженні морально-психологічних та соціальних методів мотивації, що вже розроблені та ефективно використовуються у приватному секторі.

В ході управління мотивацією праці державних службовців не можна бездумно використовувати способи та прийоми, розроблені у недержавному секторі; керівники органів виконавчої влади повинні розробити унікальну систему мотивації діяльності державних службовців, яка б враховувала психологічні особливості державних службовців і не суперечила чинному законодавству.

Процес управління мотивацією є досить складним та неоднозначним.

У науковій літературі зустрічаються дослідження з вивчення перешкод та проблем мотивів. Узагальнивши їх, виділимо проблеми мотивації, які існують в усіх установах незалежно від форм власності чи роду занять: на поведінку працівника впливають внутрішні мотиватори (потреби, інтереси, цінності) та зовнішні мотиватори (зовнішні щодо працівника впливи, економічні та неекономічні методи мотивації). Це й породжує одну з найголовніших проблем, а саме: співвідношення внутрішньої та зовнішньої мотивації. Відомий український вчений з мотивації персоналу А. Колот зазначає, що на практиці майже неможливо розмежувати вплив тільки внутрішніх чи зовнішніх мотивів, вони знаходяться у постійній взаємодії, впливають один на одного [19]. Отже, завдання керівника полягає в тому, щоб через зовнішню мотивацію породжувати внутрішню, яка і є основною рушійною силою; можна тільки здогадуватися про мотиви поведінки особистості. Необхідно довго спостерігати та вивчати мотиви, що справді рухають людиною; мінливість мотиваційного процесу. Зміст та характер мотиваційного процесу залежать від того, які потреби ініціювали його. Але ці потреби знаходяться в складному динамічному взаємозв'язку; сила мотивів,

їх стійкість, структурованість є унікальними для кожної людини та по-різному діють на її поведінку; безумовно, ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Проте ця залежність досить складна і неоднозначна; неоднозначність залежності між мотивацією і результатами праці породжує вагомому управлінську проблему: як оцінювати результати роботи окремого працівника і як його винагороджувати?; проблема справедливості оцінки своїх дій з боку керівництва і колективу. Теорія справедливості С. Адамса стверджує, якщо людина впевнена, що до неї і її праці ставляться так само, як і до інших, вона вважає це справедливим. Але якщо навпаки, тобто результати роботи оцінюються по-різному, і відповідно винагорода виплачується по-різному, працівник відчувається невдоволено, тому це призводить до зниження активності в роботі, погіршення морального клімату в організації, зниження рівня командності в прийнятті та впровадженні рішень.

Крім проблем самої системи мотивації та її складових, вчені визначають, так звані, фактори-демотиватори, тобто зовнішні фактори, які впливають негативно на мотивацію персоналу працювати з повною віддачею, знижують його активність. Зробивши аналіз та узагальнивши наведені приклади, зазначимо ті, що найімовірніше виникають і на державній службі: постійні стресові ситуації, в результаті у людини може виникнути апатія до справи, знизиться працездатність або людина може нервувати і витратити свої зусилля в нецільовому напрямку; рівень роботи нижче, ніж кваліфікація працівника; кожен день, подібний до іншого, процес роботи – звичний та постійно повторюється; забагато нововведень та змін у організації роботи. Ситуація демотивації для людей, що зорієнтовані на стабільність, які погано адаптуються до змін і важко сприймають нововведення; відсутність кар'єрного росту; невідповідність очікуванням з боку працівника; незадоволення гігієнічними факторами, а саме: умовами праці, у тому числі й технічним забезпеченням. Теорія двох факторів Ф. Херцберга говорить, що гарні умови праці та технічне оснащення важливі для людей, задоволення чи

незадоволення цими гігієнічними факторами також впливає на мотивацію людини; негативні відносини у колективі. Для державних службовців, як і для будь-яких людей, що працюють у колективі, командно, дуже важливий морально-психологічний клімат у колективі.

Однією з найважливіших проблем мотивації в системі державної служби В. Плугова вважає складність надати можливість кожному працівникові державної установи задовольнити свої потреби за допомогою властивого йому типу поведінки [36]. Т. Пахомова вказує на складність формування мотивації праці в системі державної служби, що пов'язана з проблемою визначення цілей діяльності працівників, що у свою чергу корелюється з проблемою стратегії розвитку системи державної служби [31-33].

Інша проблема, з якою стикаються при розробці системи мотивації, полягає в тому, що органи державної служби мають фіксований фонд заробітної плати, до того ж система мотивації, особливо застосування матеріальних стимулів, може бути побудована тільки в межах діючого законодавства. Тому керівники при розробці системи мотивації вимушені основні акценти робити на нематеріальних методах [4; 36].

Головними факторами, які знижують мотивацію державних службовців працювати якнайкраще, на нашу є такі: відсутність чіткого і дієвого механізму проходження державної служби, функціонування різних компонентів (елементів) процесу просування по службі. І сьогодні прийом та призначення на посади у державному апараті здійснюється за принципом особистої відданості, товариських взаємовідносин, без аналізу рівня професійної підготовки, відповідності сучасним вимогам [9, с. 167; 37].

З метою забезпечення правової регламентації планування службової кар'єри та просування держслужбовців її щаблями як гарантії стабільності й високої дієздатності державної служби, необхідно внести зміни і доповнення до чинного законодавства для того, щоб процес проходження державної служби став більш прозорим та об'єктивним; практика формального

направлення держслужбовця на навчання, підвищення кваліфікації; схвалення, подяка, визнання. Все це стимулює до організації процесу навчання на умовах випереджального характеру та необхідності орієнтації на розв'язання конкретних практичних завдань [87, с. 76]; загроза звільнення з посади в результаті зміни політичної еліти, влади в країні.

З метою захисту держслужбовців від прямого політичного втручання в діяльність органів державної влади необхідно в законодавчих та нормативно-правових актах передбачити норму, згідно з якою призначені на посади в органи державної влади держслужбовці були б позбавлені можливості усувати досвідчених, здібних і перспективних держслужбовців («кар'єрних службовців», зорієнтованих на просування шаблями службової кар'єри) з метою заміни їх своїми прибічниками, застосовуючи при цьому корпоративний підхід до добору й розстановки кадрів; проблема престижу звання «державний службовець» і підвищення соціального статусу.

Відповідно до законодавства держава обмежує своїх службовців самостійно забезпечувати собі належний рівень життя, а значить бере на себе зобов'язання щодо грошового утримання на належному рівні. Але реальний стан речей свідчить про інше, сьогодні в системі мотивації державних службовців є велика проблема, її визначають багато державних службовців і вона є для них наболілою. Ця проблема носить матеріальний характер і пов'язана з розміром заробітної плати [3; 8; 39].

Отже, мотивація є важливим, але не єдиним ключовим чинником підвищення ефективності органу влади. Навіть найкраще сплановані та організовані процеси не принесуть бажаних результатів, якщо працівники не мають достатніх внутрішніх рушійних сил, потягу до відповідального ставлення до своїх обов'язків і не зацікавлені в розв'язанні поставлених завдань. Для досягнення результатів через мотивацію необхідно застосовувати різні методи: адміністративні (централізований вплив), економічні (матеріальні заохочення), соціальні (взаємодія в колективі) та

морально-психологічні (залежні від індивідуальних особливостей) і чітко усвідомлювати, від яких і до яких мотиваторів та мотивів варто перейти.

Теорії мотивації мають як переваги, так і недоліки. Їхня слабкість полягає в недостатньому врахуванні індивідуальних особливостей і лінійної детермінації поведінки. Теорії часто зводять мотивацію до однотипної реакції на зовнішні чинники, ігноруючи відмінності між людьми. Мотивація визначається не лише потребами, а й особистим сприйняттям, можливостями та очікуваннями.

Узагальнивши наукові підходи до мотивації праці, можна виділити загальні проблеми та демотивуючі фактори, які виявляються в усіх організаціях, незалежно від форми власності. До проблем мотивації державних службовців відносяться: низький престиж служби, недостатнє матеріальне забезпечення, недосконалість системи навчання та кваліфікації, політична нестабільність і загроза звільнення. Усунення цих проблем підвищить зацікавленість службовців у досягненні високих результатів, професійному зростанні та зменшить корупцію та відтік кваліфікованих кадрів.

Висновки до розділу 1

Науці добре відомі традиційні теорії мотивації. Маслоу та його ієрархія потреб мотивацію в основному трактували через задоволення базових потреб (фізіологічних, безпеки), а також соціальних і самореалізаційних потреб. У цьому контексті людина мотивована до роботи здебільшого через матеріальні стимули та потреби в самовираженні. Відома теорія мотивації Герцберга (теорія двох факторів): мотивація розглядалася як результат задоволення певних факторів, таких як досягнення, визнання та можливість розвитку. Водночас, невдоволення могло виникати через умови роботи чи недостатню винагороду. В теорії очікувань Врума мотивація базується на уявленнях працівників про можливі винагороди за виконану роботу, тобто на

очікуваннях результату, що тісно пов'язане з матеріальними або професійними вигодами.

Основні інструменти – методи мотивації та стимулювання: примус; винагорода (матеріальне заохочення; моральне заохочення); самоствердження; солідарність (ототожнення); пристосування.

Сучасні теорії мотивації, особливо в контексті публічної служби (PSM), значною мірою відрізняються від традиційних підходів. Основні відмінності між ними можна розглядати в контексті мотиваційних теорій до і після розвитку концепції PSM, зокрема враховуючи її застосування на державній службі. Теорія PSM акцентує увагу на нематеріальних аспектах мотивації, таких як відданість громадським інтересам, бажання служити суспільству та ефективно працювати в державному секторі. У цій теорії мотивація визначається не тільки через економічні або матеріальні стимули, а через інтерес до загального блага, самопожертви і громадянської відповідальності.

Водночас, PSM підкреслює моральний аспект роботи, де важливими є не лише зовнішні нагороди, але й внутрішня задоволеність від роботи на благо суспільства. Це значно відрізняється від старих теорій, де більша увага приділялася матеріальним заохоченням.

Мотивація працівників державного сектору в контексті PSM також охоплює так звану «організаційну громадянську поведінку» – дії, які виходять за межі формальних обов'язків, але приносять користь організації (наприклад, волонтерство, допомога колегам). Це відрізняється від старих моделей мотивації, які часто фокусувалися виключно на формальних досягненнях і винагородах.

Минулі та сучасні теорії мотивації мають різні акценти в таких аспектах:

– матеріальні vs нематеріальні стимули. Традиційні теорії мотивації зосереджувалися на матеріальних винагородах і вигодах, тоді як сучасні підходи до мотивації в публічній службі значно більше акцентують увагу на

соціальних, моральних та емоційних аспектах, таких як відданість суспільним інтересам;

– цінності та громадянська відповідальність: Важливість соціальних та моральних мотивів у сучасних теоріях значно зміщує акцент із індивідуальних потреб на колективні цінності та служіння громаді;

– задоволеність від роботи і громадянська поведінка: Сучасні теорії враховують вплив громадянської поведінки на мотивацію працівників, що було менш очевидним у традиційних мотиваційних моделях.

Сучасні теорії мотивації, зокрема PSM, значно розширюють розуміння того, що мотивує працівників у державному секторі. Вони підкреслюють важливість внутрішніх, соціальних і моральних чинників, таких як служіння суспільству, відданість громадським інтересам, а також вплив громадянської поведінки, в той час як традиційні теорії переважно фокусувалися на матеріальних винагородах та економічних стимулах. Це свідчить про зміщення фокусу від індивідуальних економічних інтересів до колективних, суспільних цінностей у мотивації на державній службі.

РОЗДІЛ 2

МОТИВАЦІЙНА СФЕРА ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ

2.1. Нормативно-правове регулювання мотиваційної сфери державних службовців в Україні

Велика роль у результативності застосування функції мотивації на державній службі відведена нормативно-правовому забезпеченню управління мотивацією праці державних службовців. Важливо розробити єдину нормативно-законодавчу базу, яка б регламентувала систему мотивації праці державних службовців. На жаль, детального дослідження сучасного стану нормативно-правового забезпечення мотивації діяльності державних службовців ще не зроблено. Аналіз сучасного стану нормативно-правового забезпечення системи мотивації праці державних службовців допоможе у визначенні проблем мотивації, що спричинені недосконалим законодавством, та допоможе виокремити напрямки удосконалення системи мотивації праці в органах виконавчої влади.

Стратегією реформування системи державної служби передбачені заходи щодо посилення мотивації та стимулювання праці, заохочення службовців та їх соціальної захищеності. Основна увага у численних спробах реформування державної служби в Україні була приділена пріоритетному напрямку удосконалення мотивації праці державних службовців – реформуванню системи оплати праці.

Законодавчо визначеним основним суб'єктом управління державною службою є Національне агентство з питань державної служби України [44]. Його основні завдання полягають у забезпеченні формування і реалізації державної політики у сфері державної служби та з питань управління персоналом у державних органах; в участі у формуванні державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування; у здійсненні

функціонального управління державною службою, а відтак – у впровадженні заходів щодо підвищення зацікавленості державних службовців працювати якнайкраще. Але сьогоденне значення цих центральних органів влади у процесі мотивації праці державних службовців є недостатнім, адже досі не розроблено єдиної ефективної системи мотивації праці державних службовців, не вирішуються проблеми та недоліки мотивації праці в органах виконавчої влади.

Серед основних завдань, які покладено на Нацдержслужбу України, – розроблення заходів щодо підвищення ефективності державної служби, координація та здійснення контролю за їх виконанням. Також, Національне агентство України з питань державної служби має право, зокрема у напрямку підвищення мотивації праці державних службовців, організовувати та координувати заходи щодо проведення наукових досліджень з питань державної служби, готувати та вносити пропозиції щодо формування та реалізації єдиної кадрової політики у сфері державної служби, розробляти та подавати проекти нормативно-правових актів з питань державної служби, пропозиції щодо запобігання проявам корупції в органах державної влади, здійснювати спільно з Міністерством соціальної політики України заходи щодо стимулювання державних службовців, розробляти та вносити Кабінету Міністрів України пропозиції щодо удосконалення системи матеріального та соціально-побутового забезпечення державних службовців, вирішувати питання щодо нагородження відомчими заохочувальними відзнаками державних службовців.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 2 серпня 1996 р. № 912 «Про затвердження Типового положення про кадрову службу органу виконавчої влади» (втратила чинність 6 серпня 2016 р.) у кожному органі виконавчої влади з метою проведення ефективної державної кадрової політики створено відділ кадрів або з кадрової роботи.

Згідно з новим Типовим положенням про службу управління персоналом державного органу [45] (2016 р.) основними завданнями служби

управління персоналом є: реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі; забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень з питань управління персоналом; забезпечення організаційного розвитку державного органу; добір персоналу державного органу; прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності; здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту; організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих територіальних органах; документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення.

1 липня 2022 р. набув чинності наказ НАДС від 1 червня 2022 року № 40-22 «Про внесення змін до Типового положення про службу управління персоналом державного органу», зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 15 червня 2022 р. за № 655/37991 [15]. Типове положення про службу управління персоналом державного органу оновлено з метою актуалізації функцій служби управління персоналом державного органу та приведення їх у відповідність до законодавства про державну службу.

Отже, спеціалісти служби управління персоналом в органах виконавчої влади мають важливу роль у забезпеченні ефективної роботи та розвитку державної служби. Їхня діяльність повинна стосуватись таких завдань та функцій:

реалізація державної політики з управління персоналом. Служба допомагає втілювати стратегію розвитку державної служби, координуючи роботу з персоналом у відповідності до законодавчих вимог;

забезпечення організаційного розвитку. Спеціалісти служби управління персоналом відповідають за створення сприятливого організаційного середовища та формування корпоративної культури, що включає управління змінами та оптимізацію роботи персоналу;

добір та розвиток персоналу. Вони організують процеси відбору кандидатів на посади, а також прогнозують потребу в персоналі та сприяють кар'єрному зростанню співробітників;

контроль за виконанням законодавства. Служба здійснює контроль за дотриманням норм трудового законодавства та внутрішнього регламенту, а також проводить перевірки документів кандидатів на державну службу;

аналітична робота. Спеціалісти ведуть аналітичну роботу для оцінки ефективності роботи персоналу, складають плани щодо підвищення кваліфікації та організують навчання для працівників.

Згідно з оновленим Типовим положенням (2022), ці функції були уточнені та адаптовані до сучасних умов, зокрема, щодо вдосконалення управлінських практик і відповідності новим вимогам законодавства про державну службу.

Спеціалісти служби управління персоналом в органах виконавчої влади виконують задекларовані завдання з кадрової роботи, але недостатню увагу приділяють організації власне конкретним інструментам мотивування державних службовців, зосереджуючись на «заохоченні працівників до службової кар'єри, підвищенні рівня їх професійної компетентності».

Основними законодавчими актами, які забезпечують функціонування системи мотивації праці державних службовців, є Закон України «Про державну службу», постанови Кабінету Міністрів України, накази Нацдержслужби України. Законодавчо визначено саме термін «заохочення» праці державних службовців, що являє собою позитивно стимулюючий вплив на потреби, свідомість, поведінку державного службовця.

Згідно з Законом України «Про державну службу», питання оплати праці, заохочення та соціальних гарантій для державних службовців регулюються розділом VI, в якому визначені основні економічні методи мотивації та соціального забезпечення.

Основними інструментами (методами) мотивації встановлено такі:

1. Заробітна плата є ключовим інструментом для стимулювання праці державних службовців. Вона складається з кількох компонентів: посадовий оклад; надбавки за вислугу років і ранг; виплати за додаткове навантаження (наприклад, за виконання обов'язків тимчасово відсутнього службовця); премії, які визначаються за результатами роботи та щорічної оцінки.

Система преміювання. Премії можуть бути щорічними, місячними або квартальними, і залежать від внеску державного службовця в загальний результат роботи органу. Загальний розмір премій не може перевищувати 30% від посадового окладу за рік. Фонд преміювання формується з економії фонду оплати праці та складається із частки від загальних асигнувань.

Систематизація правових норм щодо доплат і надбавок дозволяє зробити такі висновки: надбавка за вислугу років визначається у розмірі 3% від посадового окладу за кожен календарний рік стажу, але не більше 50%; доплати за виконання обов'язків за тимчасово відсутнього службовця чи за вакантну посаду також регламентуються.

Групи оплати праці та посади. Посади державних службовців поділяються на групи, які визначають рівень їх посадових окладів. Це дозволяє диференціювати оплату за рівнем відповідальності: група 1: керівники державних органів; групи 2-9: посади від заступників керівників до спеціалістів.

Формування фонду оплати праці. Фонд оплати праці державних службовців формується за рахунок державного бюджету та коштів міжнародної допомоги. Важливо, що скорочення асигнувань не може призвести до зменшення посадових окладів та надбавок.

Отже, ці норми регулюють систему мотивації, забезпечуючи ефективне функціонування державної служби в Україні, зокрема через фінансові стимули для службовців.

Типове положення про преміювання державних службовців (2016 р.) [56] регулює порядок визначення розмірів, нарахування та виплати премій державним службовцям органів державної влади та інших державних

органів, які займають посади категорій «Б» і «В». Преміювання має на меті матеріальне стимулювання високопродуктивної та ініціативної праці, підвищення її ефективності, якості та посилення персональної відповідальності.

Види премій на державній службі України: премія за результатами щорічного оцінювання службової діяльності; місячна або квартальна премія, що визначається в залежності від особистого внеску в загальний результат роботи.

Порядок нарахування премій такий. Премії встановлюються керівником державної служби відповідно до затвердженого Положення про преміювання, погодженого з виборним органом профспілки (за наявності). Розмір премії не може перевищувати 30% від річного фонду посадового окладу державного службовця. Фонд преміювання державного органу становить 20% від загального фонду посадових окладів та економії фонду оплати праці.

Заохочення. Згідно з ст. 53 Закону, за бездоганну службу державним службовцям можуть бути застосовані різноманітні заохочення:

1. Оголошення подяки. Нагородження грамотою або іншими відомчими відзнаками.

2. Дострокове присвоєння рангу. Представлення до урядових відзнак та нагород.

Заохочення застосовуються керівником державної служби для службовців категорій «Б» і «В», а для категорії «А» – суб'єктом призначення. Заохочення не надаються у період застосування дисциплінарного стягнення.

Соціально-побутове забезпечення. Ст. 54 Закону передбачає, що державному службовцю може бути надане службове житло або матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань, умови та розмір допомоги визначаються Кабінетом Міністрів України.

Умови для виконання посадових обов'язків: ст. 55 Закону зобов'язує керівника державної служби створювати здорові та безпечні умови праці,

надавати необхідну інформацію, облаштовувати приміщення та забезпечувати робочі місця необхідним обладнанням.

Відпустки. Ст. 57-59 Закону визначають надання державним службовцям щорічних оплачуваних відпусток тривалістю 30 календарних днів, а також додаткових відпусток після п'яти років служби – один календарний день за кожний рік служби, але не більше 15 днів.

Цей порядок має на меті стимулювати ефективну роботу державних службовців через фінансові і соціальні заходи, забезпечуючи належні умови для їх професійної діяльності

Порядок надання додаткових оплачуваних відпусток державним службовцям регулюється Кабінетом Міністрів України. Це стосується таких видів відпусток, як додаткові у зв'язку з навчанням, творчі, соціальні, а також відпустки без збереження заробітної плати, які надаються відповідно до законодавства. Нововведенням є відпустка без збереження заробітної плати для участі у виборчому процесі, що є частиною розвитку нормативно-правової бази державної служби в Україні. Щорічні відпустки надаються державним службовцям згідно з вимогами трудового законодавства.

Відповідно до ст. 90 Закону України «Про державну службу», пенсійне забезпечення більше не є основним мотиватором для державних службовців, оскільки воно здійснюється згідно з Законом України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування».

Система мотивації праці державних службовців включає не лише матеріальні стимули, але й низку морально-психологічних методів як інструментів управління [14; 47]. Зокрема, за особливі трудові заслуги державні службовці можуть бути представлені до нагород, зокрема до державних нагород і почесних звань. Основними моральними заходами є нагородження почесними грамотами Верховної Ради, Президента України, Кабінету Міністрів, а також місцевими керівниками; відомчими відзнаками Головної державної служби України, такими як Почесна грамота, нагрудний знак «Державна служба України», Подяка та інші.

Одним із важливих морально-психологічних методів мотивації є проведення щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець».

Для стимулювання ефективної праці в органах державного управління розробляється Положення про преміювання, що базується на Законі України «Про державну службу», Кодексі законів про працю та інших нормативних актах. Це Положення впроваджується з метою підвищення матеріальної зацікавленості державних службовців у покращенні результативності їхньої роботи.

Отже, нормативно-правова система мотивації праці державних службовців в Україні включає матеріальні та морально-психологічні інструменти, такі як заробітна плата, премії, нагороди та конкурси. Хоча існують законодавчі акти, що регулюють ці питання, система мотивації потребує удосконалення, оскільки існують прогалини в законодавстві та недостатня ефективність центральних органів влади, зокрема Національного агентства з питань державної служби, у її реалізації. Реформування цієї системи є важливим напрямком для покращення роботи державної служби в Україні.

2.2. Перспективи використання зарубіжного досвіду в мотивації діяльності державних службовців

Політична та економічна нестабільність у державі посилює вимоги до сучасного державного управління, ефективність якого залежить, передусім, від ефективної державної служби. Одним із заходів підвищення якості та дієвості державної служби є впровадження менеджменту людських ресурсів і, особливо, функції мотивації праці.

Автори, які досліджують системи публічної служби європейських країн [28, с. 22]. наголошують, що при удосконаленні і вирішенні проблемних питань вітчизняної державної служби доцільно враховувати

досвід публічних служб європейських країн. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації праці в органах публічного управління дозволяє не тільки знайти недоліки вітчизняної системи, а й розробити пропозиції щодо удосконалення інструментів вітчизняної системи мотивації.

У світовій практиці існують дві моделі розвитку інституту державної служби: континентальна (більшість країн Європи та Японія) та англосаксонська (США) модель. Аналізуючи основні положення цих моделей, робимо висновок, що мотивацію вступу та проходження державної служби закладено саме в цих положеннях. Так, континентальній моделі відповідає система кар'єрної державної служби, тобто вона передбачає, що державні службовці вступають на державну службу на весь професійний період життя і обов'язково поступово просуваються по службі. Для англосаксонської моделі характерна система посадової державної служби, тобто працівники наймаються на державну службу за контрактом на конкретний термін або на виконання певних завдань. У цій моделі повністю відсутні гарантії зайнятості та проходження кар'єри державного службовця, але існує гарне матеріальне забезпечення, висока заробітна плата, як у працівників приватного сектору з такою ж кваліфікацією.

Автори досліджень зарубіжного досвіду організації державної служби поділяють системи державної служби на закриті та відкриті. Яскравими прикладами закритих систем державної служби є Японія та Франція. Фундаментальними принципами закритих систем державної служби є стабільність зайнятості та впевненість у роботі, обов'язковий кар'єрний ріст протягом проходження державної служби, пряма залежність темпів розвитку службової кар'єри та оплати праці від освіти та кваліфікації державного службовця.

Відкриті системи державної служби характеризуються посадовою системою кадрового забезпечення. Представником цієї системи державної служби є Сполучені Штати Америки. На відміну від закритих систем державна служба тут має менш виражений класовий та соціальний характер,

престиж звання державного службовця не такий високий, як у приватному секторі. Відкрита система характеризується відбором працівників на державну службу на конкретні посади і, навіть, на конкретний термін, на виконання конкретних завдань. Вона дозволяє вступити на будь-який рівень ієрархії державної служби відповідно до кваліфікації та результатів спеціального іспиту. На відміну від закритих систем, де підставою для службової кар'єри є стаж державної служби, єдиною передумовою просування по службі у відкритих системах є високі результати показників діяльності та система заслуг.

Слід зазначити, що сьогодні в жодній з країн наведений поділ державної служби у чистому вигляді не існує. Сучасна молода українська державна служба при розробці системи мотивації праці державних службовців запозичила найдосконаліші риси як закритих, так і відкритих систем.

Однією з основних форм будь-якої системи мотивації є заробітна плата. Вона у державних службовців в Україні складається з посадового окладу, премій, доплати за ранги, надбавки за вислугу років на державній службі та інших надбавок та премій. На відміну від України, у Франції заробітна плата держслужбовців складається з окладу, надбавки за дітей (близько 5 % від окладу), дотації за місце проживання в залежності від рівня життя в даній місцевості (3%, 1% і 0% від окладу) та премії (за додаткову роботу, за особливі умови праці, за володіння іноземними мовами, за зміну місця проживання у зв'язку з переїздом місця роботи, на покриття видатків на одяг, велосипед). Державні службовці Греції мають заробітну плату, яка складається з окладу, різних надбавок, доплати за роботу, яка не відноситься до обов'язків, та за роботу у додатковий час, компенсації за роботу у радах та комітетах, компенсації транспортних видатків, заохочення за особливі заслуги та дослідницьку діяльність. Слід зазначити, що заробітна плата державних службовців в Україні, складається з окладу, надбавок за ранг,

надбавки за особливі умови праці, вислугу років, а також премій за результатами роботи.

Отже, структура заробітної плати українських державних службовців має дуже спільні риси з заробітною платою у країнах Європи: основне місце посідає оклад, який визначається відповідно до тарифних сіток, обов'язкове урахування рангу (чи кваліфікації) та заохочення за вислугу років.

Важливим методом мотивації праці державних службовців є надання оплачуваної відпустки. У підході до цього методу державна служба багатьох країн порівняно з приватним сектором розробила цілу низку заходів, наприклад, надання додаткової оплачуваної відпустки залежно від стажу державної служби, надання довгострокової оплачуваної відпустки на навчання та підвищення кваліфікації. У Франції державні службовці працюють 35 годин на тиждень, це менше на 5 годин ніж в Україні, і мають щорічну оплачувану відпустку 35 днів, вищі керівники мають – 43 дні на рік. Державні службовці Греції мають право на щорічну оплачувану відпустку залежно від стажу роботи від 20 до 30 робочих днів на рік.

Проведений аналіз свідчить, що тільки державні службовці України при наданні щорічної відпустки мають право на обов'язкову матеріальну допомогу на оздоровлення. Цей економічний метод мотивації праці державних службовців ще раз доводить розвиненість системи заохочення проходження державної служби.

Пенсійне забезпечення державних службовців є одним з найефективніших методів мотивації вступу та довготермінового проходження державної служби в різних країнах. Він має значний мотиваційний вплив, адже практика показує, що розмір пенсій державних службовців значно перевищує розмір пенсій працівників приватного сектору, крім цього деякі країни виплачують значну грошову допомогу у зв'язку з виходом на пенсію.

Вітчизняна практика звільнення державних службовців з приходом нової правлячої еліти або зі зміною керівництва демотивує службовця.

Виходячи з зарубіжного досвіду ця проблема вирішується завдяки чіткому розмежуванню політичних та кар'єрних посад. Так, з приходом нової правлячої партії звільняються тільки політичні чиновники. Для кар'єрних службовців існує система позиттивного найму, що дозволяє державним службовцям мати впевненість у стабільності зайнятості. Хоча в Естонії новий міністр може звільнити будь-якого державного службовця, але кожному звільненому відшкодовуються кошти у розмірі 15 заробітних плат та виплачується 80% окладу півроку, доки він не влаштується на роботу. Отже, введення в українське законодавство норми позиттивного найму, або досвіду Естонії щодо компенсації за втрачену роботу, дозволило б державним службовцям мати впевненість у майбутньому, а також підвищило б мотивацію вступати на державну службу як на стабільну.

Мотивація через кар'єрний ріст є найефективнішою і має найбільшу силу. Безперечно, законодавством України у сфері державної служби передбачені передумови для організації службової кар'єри державного службовця, але практика показує, що успіх просування по службі має ситуативний характер, часто залежить від суб'єктивної думки керівника. Крім того, останні політичні зміни підтверджують, що успіх кар'єри залежить від підтримки чи приналежності до правлячої еліти.

Відповідно до Закону України «Про державну службу» просування по службі вітчизняних державних службовців здійснюється шляхом зайняття більш високої посади на конкурсній основі або шляхом присвоєння більш високого рангу.

У Німеччині, наприклад, існує чотири категорії чинів та 16 рангів чиновників. Просування по службі визначається як призначення на іншу посаду з більш високим окладом внаслідок позитивних службових характеристик. Підвищення по службі відбувається за рахунок переходу в наступний ранг унаслідок здобуття відповідної освіти, здачі спеціальних іспитів на підвищення рангу, успішного виконання завдань, які стосуються посади вищого рангу.

Особливу увагу варто приділити організації кар'єри державних службовців Франції. З моменту вступу на державну службу чиновник приблизно знає своє професійне майбутнє: максимум через три роки, незалежно від оцінки роботи, підвищується його ешелон (ранг). Узагальнюючи зарубіжний досвід мотивації через кар'єрний ріст, можна зробити висновок, що просування по службі як у всіх розвинутих країнах, так і в Україні здійснюється шляхом обіймання більш високої посади або за рахунок призначення вищого рангу. Принцип обіймання більш високої посади, такий як в Україні, – через конкурсний відбір. Щодо присвоєння чергового рангу, то процедура в Німеччині прямо пов'язана з успішною задачею екзамену на присвоєння чергового рангу, в інших – прямо залежить від стажу державної служби (Франція, Україна).

Зважаючи на вищевикладене, можемо зробити відповідні висновки щодо використання зарубіжного досвіду організації мотивації праці державних службовців в Україні:

1. В основу побудови як вітчизняної, так і більшості зарубіжних систем мотивації праці державних службовців покладено принцип довгострокового перебування на державній службі.

2. По цілому ряду методів мотивації праці державних службовців вітчизняна система не поступається аналогам зарубіжних країн. Окремі заходи вітчизняної системи мотивації свідчать про її індивідуальність та позитивну направленість, наприклад, призначення надбавки за вислугу років, надання матеріальної допомоги на оздоровлення під час надання щорічної відпустки.

3. Доцільно ввести в Україні норму довічної зайнятості державних службовців як, наприклад, у Франції та Німеччині, що дозволить задовольняти їхні потреби у соціальній захищеності та впевненості у майбутньому та сприятиме підвищенню мотивації вступати на державну службу.

4. Для підвищення мотивації вступу і проходження державної служби вважаємо за необхідне використовувати, наприклад, досвід Франції у підході до кар'єрного росту як чинника мотивації.

5. Запровадження нового принципу присвоєння чергового рангу шляхом складання кваліфікаційного іспиту, як у Німеччині.

Отже, адаптація зарубіжного досвіду мотивування державних службовців в Україні може підвищити ефективність управління через інтеграцію принципів довгострокової зайнятості, об'єктивного кар'єрного росту та фінансового стимулювання. Запровадження довічної зайнятості, як у Франції, кваліфікаційних іспитів для підвищення рангу, як у Німеччині, і компенсацій при звільненні, як в Естонії, сприятиме соціальній захищеності та стабільності. Українські практики, такі як матеріальна допомога на оздоровлення, можуть доповнюватися механізмами фінансового заохочення, запозиченими з європейських моделей, для посилення мотивації й залучення фахівців.

2.3. Експертне опитування щодо сучасного стану мотивації діяльності державних службовців в Україні (на прикладі Державної податкової служби України)

Останнім часом у науковій літературі активізувалися дослідження з аналізу системи мотивації праці державних службовців. Визначено рівень мотивації персоналу в системі державної служби, а саме: мотивації досягнення успіху в діяльності [31-33]. У даному випадку логічніше було б говорити про вмотивованість та стимули персоналу до роботи, що вказує на гарну сформованість у службовця мотиваторів та мотивів до праці. Також проведено масштабні соціологічні дослідження щодо задоволеності та незадоволеності державних службовців умовами роботи, проходженням державної служби. На основі використання наукових джерел нами окремо було досліджено фактори, що приваблюють до вступу на державну службу,

задоволеність державних службовців умовами праці, обставини, які задовольняють або не задовольняють державних службовців та інше [24; 49; 61].

Метою аналізу мотивації праці в органах Державної податкової служби України є виявлення недоліків, визначення потреб і мотивів державних службовців, а також розробка ефективних методів мотивації. Аналіз дозволяє оцінити дієвість чинних методів, актуальні форми мотивації та шляхи вдосконалення системи мотиваційного менеджменту. Неefективність мотивації підтверджує плинність кадрів у межах 10-20%, що зумовлена прагненням працівників знайти краще оплачувану і перспективну роботу, особливо серед кваліфікованих кадрів, що негативно впливає на результативність державної служби.

Підвищення зарплат чиновникам було передбачено постановою Кабміну України «Деякі питання оплати праці державних службовців у 2016 році» (втрата чинності від 20.01.2017 р.) [13]. Постановою Кабінету Міністрів України «Питання оплати праці працівників державних органів» від 18 січня 2017 р. № 15. Зміст цього документу постійно оновлюється. Станом на листопад 2024 року Постанова затвердила: схему посадових окладів на посадах державної служби з урахуванням категорій, підкатегорій та рівнів державних органів у 2023 році; розмір надбавок до посадових окладів за ранги державних службовців; Умови оплати праці працівників патронатних служб в державних органах; Умови оплати праці працівників державних органів, які виконують функції з обслуговування, і працівників Управління адміністративних будинків Господарсько-фінансового департаменту Секретаріату Кабінету Міністрів України, Управління адміністративними будинками Державного управління справами, Управління адміністративними будинками Управління справами Апарату Верховної Ради України; Порядок преміювання державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А»; Положення про застосування стимулюючих виплат державним службовцям; перелік посад державної служби, що прирівнюються до

відповідних підкатегорій. П. 3 Постанови рекомендував керівникам державної служби в державних органах під час формування штатних розписів вводити посади державної служби підкатегорій В2 і В3 з урахуванням складності виконуваних робіт та рівня відповідальності і кваліфікації працівника [40].

Через те, що згідно зі штатним розкладом в центральних органах влади України категорії державних службовців вищі, ніж, наприклад, в місцевих державних адміністраціях, тривалий час існували розбіжності в заробітній платі державних службовців, що виконують по суті одні й ті ж функції та мають однакові повноваження. Звісно, така ситуація була несправедливою, адже, по-перше, за одну й ту ж саму роботу люди повинні отримувати однакову платню, а по-друге, державні службовці органів виконавчої влади нижчого рівня отримують нижчі розміри інших винагород (допомоги на вирішення соціально-побутових питань, грошова винагорода за сумлінну довготривалу працю, адже вони залежать від розміру заробітної плати. Постанова Кабінету Міністрів України «Питання оплати праці працівників державних органів» від 18 січня 2017 р. № 15 вирішила цю проблему, створивши можливість керівникам органів державної влади в певних межах варіювати розмір отримуваної державними службовцями платні за працю.

Для глибшого аналізу стану мотивації праці в податкових органах України було проведено експертне опитування. Основна перевага цього методу полягає у залученні висококваліфікованих фахівців, які мають ґрунтовні знання про предмет дослідження [24]. Завдяки експертному опитуванню вдалося вирішити два ключові завдання: оцінити поточний стан системи мотивації праці та виявити її основні недоліки, а також окреслити напрями вдосконалення цієї системи через аналіз виявлених проблем на прикладі Головного управління Державної податкової служби в Дніпропетровській області.

При створенні анкети для експертного опитування були використані напрацювання низки вітчизняних та іноземних дослідників мотивації праці у

сфері приватного сектору. Крім того, до анкети включили елементи тесту «Мотиваційний профіль» Ш. Річі та П. Мартіна, який був розроблений і протестований з метою виявлення основних факторів мотивації, їхньої значущості для працівників, актуальних потреб і прагнень людей. Зразок анкети, що використовувалася для проведення експертного опитування щодо чинної системи мотивації праці державних службовців, наведено у додатку А.

Усього в опитуванні взяли участь 70 респондентів, зайнятих посадовою діяльністю в Головному управлінні Державної податкової служби України в Дніпропетровській області, що забезпечує необхідний рівень достовірності результатів магістерського дослідження. Серед учасників були представники різних категорій: керівники вищого рівня (33%), керівники середньої ланки (41%) і спеціалісти (26%). Усі опитані мають вищу освіту.

Анкета включала питання «Ваші основні мотиви вступу на державну службу?», у якому респондентам дозволялося вибрати не більше трьох варіантів відповідей.

За результатами опитування, основним мотивом для вступу на державну службу стала можливість кар'єрного зростання, яку зазначили 71% респондентів. Це свідчить про те, що більшість державних службовців розглядають державну службу як платформу для побудови кар'єри та покладають на неї відповідні сподівання. Виходячи з цього, керівникам рекомендується приділяти значну увагу плануванню та розвитку кар'єри службовців у процесі формування системи мотивації.

Інші мотиви, які також отримали високу оцінку серед респондентів, включають стабільну зайнятість (47%), можливість брати участь у суспільно значущих справах (44%), престиж роботи в державних установах (41%) і гарне пенсійне забезпечення (28%).

Мотив «гарне матеріальне забезпечення» був визначений як основний лише 13% респондентів. Це пояснюється низьким рівнем оплати праці державних службовців. Цікаво, що серед керівників вищого рівня цей

показник становив 17%, серед керівників середньої ланки – 6%, а серед спеціалістів узагалі не зафіксовано. Така різниця пояснюється суттєвою відмінністю в рівнях оплати праці між керівниками і рядовими співробітниками.

Для керівників вищого рівня, окрім можливості кар'єрного зростання (82%), важливим мотивом є участь у суспільно значущих справах (71%). Керівники середнього рівня віддають перевагу стабільності зайнятості (52%), що свідчить про значущість потреб у соціальному захисті. Для спеціалістів основними мотивами є кар'єрне зростання (79%) та стабільність зайнятості (48%).

Проте варто зазначити, що вибір спеціалістами інших мотивів, зокрема «гарного матеріального забезпечення», не виключає їхньої важливості. Просто ці фактори поступаються за значущістю іншим мотивам. Невисока оцінка мотиву «можливість бути причетним до значущих для суспільства справ» серед спеціалістів (21%) також може пояснюватися обмеженістю їхніх повноважень і впливу на процес прийняття рішень через займані посади.

На основі цих даних керівникам рекомендується при формуванні системи мотивації рядових співробітників акцентувати увагу на перспективах кар'єрного росту, доповнюючи цей підхід іншими заходами, адже мотиваційні потреби змінюються з часом.

Особливу увагу варто звернути на те, що жоден респондент не обрав мотив «малий обсяг роботи, що дозволить мати час для своїх справ». Це підтверджує, що більшість державних службовців дійсно прагнуть працювати на благо держави, що суперечить поширеним стереотипам про бездіяльність чиновників.

Система мотивації праці державних службовців повинна передбачати використання методів і заходів, які дозволять коригувати мотиватори і мотиви діяльності співробітників. Від правильного підбору інструментів мотивації залежить ефективність управління персоналом. У науковій

літературі виділяють економічні, соціальні, організаційні, адміністративно-розпорядчі, морально-психологічні та виховні методи мотивації. Для кожної людини підбір методів має бути індивідуальним, враховуючи її потреби, цілі й інтереси.

На основі дослідження було визначено, що найбільш ефективними для державних службовців є соціальні (50%) і економічні (32%) методи мотивації. Адміністративні методи отримали підтримку 11% респондентів, а морально-психологічні – лише 9%. Низький рівень підтримки останніх можна пояснити недостатньою увагою керівників до цього аспекту мотивації.

Отже, законодавство України передбачає розвинену систему мотивації державних службовців, яка охоплює матеріальні та нематеріальні стимули й сприяє довготривалій праці. Однак на практиці існують проблеми, зокрема відсутність механізму надання безвідсоткових кредитів на житло, нерегульованість матеріальної допомоги на оздоровлення та несправедливість у призначенні рангів.

Аналіз опитувань і статистики виявив такі ключові характеристики, що стосуються використання системи сучасних інструментів зовнішньої мотивації в державній службі України: спостерігаються регіональні та міжвідомчі розбіжності в оплаті праці, зумовлені категоріями посад і преміями; основні мотиви вступу на державну службу – кар'єрне зростання, престиж роботи, стабільність зайнятості та причетність до суспільно важливих справ; найефективніші інструменти – методи мотивації – економічні та соціальні; невдоволення викликають низькі зарплати, премії та несправедливість індивідуального преміювання; близько половини звільнень державних службовців відбуваються за власним бажанням; позитивними аспектами є покращення відносин між керівниками й підлеглими та морально-психологічного клімату.

Недоліки управління мотивацією включають відсутність зв'язку між керівниками й підлеглими, що ускладнює підбір ефективних інструментів – методів впливу.

Виходячи з отриманих даних рекомендуємо:

- посилити акцент на кар'єрному рості, як основному чиннику мотивації;
- підвищити рівень матеріального забезпечення та впровадити справедливую систему преміювання;
- розвивати соціальні методи мотивації, зокрема залучення до прийняття рішень і збагачення змістовності праці;
- удосконалити управління морально-психологічними методами, створюючи сприятливий клімат у колективі та відзначаючи професійні досягнення службовців;
- забезпечити умови для регулярного зворотного зв'язку між керівництвом і підлеглими для виявлення потреб і очікувань працівників.

Для підвищення ефективності державної служби необхідно комплексно підходити до питань мотивації, враховуючи як економічні, так і соціально-психологічні аспекти.

Висновки до розділу 2

1. Нормативно-правове забезпечення мотивації праці державних службовців в Україні є ключовим елементом ефективного функціонування державної служби. Наразі, хоча система мотивації базується на законодавчих актах, таких як Закон України «Про державну службу», вона потребує подальшого вдосконалення, зокрема в частині єдиної нормативно-правової бази, яка чітко регламентує всі аспекти мотивації.

Основними інструментами мотивації є матеріальні (заробітна плата, премії, надбавки) та соціальні стимули, а також морально-психологічні методи, такі як нагороди та конкурс «Кращий державний службовець». Зокрема, система оплати праці включає посадові оклади, премії, надбавки за вислугу років та інші доплати, що сприяють фінансовому стимулюванню.

Однак незважаючи на ці нормативи, існують проблеми з їхнім застосуванням, зокрема через недосконалість законодавства.

Наразі значну роль у мотивації відіграє Національне агентство з питань державної служби, яке займається координацією та контролем за впровадженням заходів мотивації, але його роль досі недостатньо ефективна через відсутність єдиної системи управління мотивацією в державних органах. У результаті, реформування державної служби, зокрема в контексті вдосконалення мотиваційної системи, залишається одним із пріоритетних напрямків.

2. Адаптація зарубіжного досвіду в мотивуванні діяльності державних службовців України має значний потенціал завдяки схожості базових принципів мотивації та можливості врахування специфічних особливостей вітчизняної системи. Основні висновки щодо можливостей адаптації включають:

- принцип довгострокового перебування на службі. Українська система може посилити соціальну захищеність держслужбовців через запровадження довічної зайнятості, як це реалізовано у Франції та Німеччині;

- кар'єрний ріст як мотиватор або стимул. Використання зарубіжного досвіду, особливо Франції, щодо прогнозованого кар'єрного розвитку та регулярного підвищення рангу, може підвищити мотивацію службовців;

- кваліфікаційні іспити для підвищення рангу. Запровадження системи іспитів, як у Німеччині, сприятиме об'єктивному оцінюванню здібностей і стимулюватиме професійний розвиток;

- індивідуальні риси вітчизняної системи. Українська практика надання матеріальної допомоги на оздоровлення та премій є конкурентоспроможною і має позитивний вплив на мотивацію;

- мотивація через фінансове стимулювання. Структура заробітної плати українських держслужбовців схожа з європейськими моделями, однак може бути доповнена додатковими механізмами, такими як компенсації за переїзд чи премії за особливі умови праці;

– соціальний захист. Вирішення проблеми демотивації, викликані звільненням під час зміни політичної еліти, можливе через чітке розмежування політичних і кар'єрних посад, а також введення компенсацій при звільненні, як у Естонії.

Інтеграція елементів континентальної та англосаксонської моделей, адаптованих до реалій України, дозволить створити ефективну та стабільну систему мотивації, що сприятиме підвищенню якості державного управління.

3. Додатковими рекомендаціями є:

– підвищення розміру заробітної плати та премій, забезпечити справедливе винагородження;

– розвиток кар'єрних можливостей, особливо для спеціалістів нижчих посад;

– використання морально-психологічних методів для поліпшення клімату в колективі, нагородження за досягнення.

– залучення співробітників до процесу ухвалення рішень та гуманізація трудової діяльності;

– забезпечення регулярного зворотного зв'язку із працівниками для врахування їхніх потреб і цілей.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ТА МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

3.1. Комплексне управління мотивацією діяльності державних службовців в Україні

Адаптація державного управління України до стандартів Європейського Союзу потребує підвищення ефективності та результативності роботи державної служби. Кадровий потенціал є основою функціонування влади: професійна компетентність, ділова активність, прагнення до саморозвитку та кар'єрного зростання працівників безпосередньо впливають на динаміку й результативність роботи органів державного управління. Для досягнення бажаних результатів мотиваційні заходи повинні ґрунтуватися на реалізації чотирьох базових функцій менеджменту: планування, організації, мотивації та контролю.

Планування мотиваційних заходів у державних установах здійснюється відповідно до законодавчих норм, які регулюють стимули для ефективної праці. Відповідні положення закріплені в Законі України «Про державну службу», постановах Кабінету Міністрів, указах Президента та інших нормативно-правових актах. На основі цих документів виконавчі органи створюють і затверджують власні регламенти з мотивації працівників, наприклад, положення про преміювання чи стимулювання. У таких документах визначаються умови й порядок заохочень, як-от премії за конкретні результати роботи, матеріальна допомога, нагородження грамотами чи подяками, а також представлення до державних чи регіональних нагород. Основні положення також закріплюються в колективних договорах.

Для ефективного розвитку кадрового потенціалу необхідно впроваджувати мотиваційні заходи, базуючись на сучасних методиках управління персоналом. Важливим кроком є створення системи мотивації, яка б підвищувала активність працівників і їхню зацікавленість у роботі саме в конкретній установі. На основі аналізу стану мотивації праці пропонується комплекс заходів, спрямованих на підвищення залученості й задоволення працівників.

Окрім планування мотиваційних заходів, важливо створити дієву організаційну структуру управління. Вона повинна визначати суб'єктів і об'єкти управління, їхні завдання та взаємозв'язки в процесі впровадження мотиваційних механізмів. Хоча загальні принципи мотивації закладені на державному рівні, їх реалізація вимагає індивідуального підходу. Саме тому відповідальність за впровадження мотиваційних заходів має бути покладена на керівників та кадрові служби органів влади, які здатні враховувати особисті потреби й мотиви працівників.

З урахуванням результатів аналізу сучасного стану системи мотивації праці державних службовців, пропонуємо комплекс заходів, які б підвищили мотивацію праці державних службовців (табл. 3.1).

Головне завдання керівництва органу державної влади полягає у ефективному управлінні мотивацією персоналу, розвитку та максимальному використанні в цілях установи трудового потенціалу державного службовця. Основні обов'язки по розробці та організації впровадження системи заходів мотивації праці державних службовців повинні покладатися на служби управління персоналом органів державної влади.

Необхідно підкреслити, що постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу» [45] службам управління персоналом надано деякі функції по управлінню мотивацією державних службовців. Так, ці служби разом з іншими підрозділами узагальнюють практику роботи з кадрами, вносять керівництву установи рекомендації по удосконаленню кадрової

роботи, вивчають особисті, професійні, ділові якості осіб, які претендують на зайняття посад, розглядають матеріали та готують документи для заохочення та нагородження працівників. Але практика показує, що деякі завдання з мотивації персоналу реально не реалізуються, значення діяльності служб управління персоналом часто недооцінюється, також несформованою є роль служби як професійного консультанта з управління персоналом.

Таблиця 3.1

Рекомендовані заходи з підвищення мотивації праці державних службовців

Методи мотивації	Заходи з підвищення мотивації праці державних службовців
Економічні:	- підвищення розміру оплати праці державних службовців;
	- значне підвищення частки посадового окладу;
	- введення преміювання на основі справедливого оцінювання та по результатах роботи кожного службовця;
	- надання можливості реалізації права отримання безвідсоткового кредиту на житло.
Адміністративні:	- адаптація принципу довгострокового перебування на службі;
	- додержання існуючого режиму роботи;
	- організація чіткого та прозорого процесу роботи;
	- збагачення змістовності праці
	- кваліфікаційні іспити для підвищення рангу
Морально-психологічні:	- причетність до суспільно важливих справ;
	- створення умов для професійно-посадового розвитку, кар'єри, заснованих на здобутках та професійних результатах;
	- введення в організації рейтингу кращих державних службовців на основі справедливого та об'єктивного оцінювання результатів діяльності, дотримання правил внутрішнього розпорядку, ввічливості у роботі з громадянами та колегами;
	- представлення та нагородження загальнодержавними відзнаками, подяками та грамотами керівництва установи та вищих установ кращих державних службовців;
	- регулярного зворотного зв'язку між керівництвом і підлеглими

	для виявлення потреб і очікувань працівників;
	- демонстрація поваги та визнання найдосвідченіших державних службовців;
	- з метою підвищення престижу звання державного службовця необхідні публікації в місцевій пресі про досягнення у вирішенні суспільно значущих проблем та про вклад найсумлінніших державних службовців.
Соціальні:	- обов'язкове планування та розвиток професійної кар'єри кожного державного службовця;
	- надання можливості брати участь у прийнятті рішень;
	- делегування повноважень тим, хто прагне демонструвати свій професійний рівень;
	- введення компенсацій при звільненні;
	- поліпшення гігієнічних умов праці.

Мотиваційний моніторинг на державному рівні може відобразити тільки загальну картину мотиваційної спрямованості державних службовців. Для більш детального, а отже й ефективного дослідження фактичного стану мотивації трудової діяльності необхідно запровадити роботу окремих служб або фахівців з мотивації в кожній організації, які б розробляли індивідуальні програми мотивації з урахуванням мотиваційної спрямованості окремого працівника. Завдяки мотиваційному моніторингу можна не тільки ефективно управляти мотивацією працівників, розвивати їх трудовий потенціал, а й прогнозувати та запобігати негативним наслідкам та тенденціям, своєчасно виявляти та ліквідувати конфлікти, невдоволення серед державних службовців.

На таблиці 3.1 бачимо, що служба управління персоналом у процесі мотивації повинна бути посередником між керівництвом органу державної влади та лінійними керівниками і державними службовцями. Звідси витікають основні завдання спеціалістів служби управління персоналом у системі мотивації праці державних службовців:

- визначити загальні та індивідуальні фактори-мотиватори державних службовців, спираючись на це розробити пропозиції щодо методів мотивації праці як в цілому для установи, так і конкретно для кожного державного службовця;

- донести до керівництва загальні проблеми існуючої системи мотивації та запропонувати шляхи їх розв'язання;

- пропонувати лінійним керівникам стратегію та тактику застосування методів мотивації та організувати методичну підтримку щодо впровадження системи мотивації праці в управління.

У практиці управління мотивацією праці державних службовців спеціалісти служб з управління персоналом та лінійні керівники задля отримання бажаного результату від мотиваційних заходів повинні використовувати психологічні правила управління мотивацією, що рекомендують дослідники практичних підходів до мотивації персоналу:

- позитивні підкріплення ефективніше та конструктивніше за негативні, особливо у довгострокових періодах;

- заохочення повинно бути конкретним та без затримок, чим більше часовий інтервал, тим менше ефект;

- великі та рідкі винагородження звичайно викликають заздрість, невеликі та часті – задоволення. Такий же тезис підтримують відомі зарубіжні дослідники проблем менеджменту персоналу, говорячи про доцільність використання частих винагород, ніж рідких та великих.

3.2. Службова кар'єра та попередження корупції – основні інструменти мотивації діяльності державного службовця в Україні

Еволюція поглядів на управління мотивацією характеризується постійним вдосконаленням саме комплексних підходів, які враховують і пов'язують між собою економічні й неекономічні методи мотивації. Одним із таких підходів може бути планування кар'єри державного службовця, як зазначає Ф. Мейдмент, в сучасних системах мотивації кар'єра займає головне місце [58, с. 78]. Плануванню кар'єри слід приділяти першочергову увагу, оскільки стабільна зайнятість і чітка перспектива росту є пріоритетними потребами та мотиваційними чинниками трудової діяльності [19, с. 92].

Головним мотивом вступу на державну службу є можливість для кар'єрного росту, актуальними методами мотивації праці державних службовців постають соціальні (основне місце з яких займає кар'єрний ріст), серед основних причин припинення державної служби зазначено відсутність кар'єрних перспектив та невпевненість у зайнятості. Отже, експертне опитування (розділ 2) показало, що кар'єрний ріст займає основне місце у мотивації вступу та проходження державної служби.

Комплексне дослідження використання кар'єри як інструмента в системі мотивації праці державних службовців дозволяє дослідити зв'язок між кар'єрою і мотивацією праці, проаналізувати сучасний стан кар'єрного зростання державних службовців та розробити пропозиції по удосконаленню організації кар'єри в системі мотивації праці в органах виконавчої влади.

В економічній літературі поняття кар'єри трактується по-різному. У широкому розумінні кар'єра означає успішне просування в службовій, науковій чи виробничій діяльності, в досягненні слави, більш високого статусу, влади, матеріальних цінностей. На сьогодні для більшості державних службовців кар'єра – це не результат реалізації довгострокового плану, а набір випадків [6, с. 93].

Отже, хаотичність у просуванні по службі суттєво знижує мотивацію державних службовців постійно удосконалювати свій професійний рівень та виконувати роботу з найвищими результатами, адже навіть це робити, якщо воно ніде не враховується. Саме тому першочергову увагу приділяють плануванню кар'єри, оскільки розробка поступових планів дозволяє працівнику передбачати своє майбутнє, знати, що його очікує, якщо він буде успішно працювати, підвищувати свій кваліфікаційний рівень та трудовий потенціал, постійно вдосконалювати свої знання та навички.

Крім підвищення у державних службовців мотивації працювати результативно та ефективно, планування кар'єри дозволить вирішувати такі негативні для державної служби явища, як плінність кадрів, небажання молодих спеціалістів вступати на державну службу, низький професіоналізм, мала кількість дійсно висококваліфікованих кадрів. Також, неможна не підкреслити, що в свою чергу ці явища тягнуть за собою чимало негативних наслідків, а саме: низька ефективність роботи державної служби в цілому, збільшення видатків на підготовку та перепідготовку недостатньо кваліфікованих працівників, втрата принципу «спадковості досвіду».

Переважає право на просування по службі мають і повинні мати державні службовці, які досягли найкращих результатів у роботі, виявляють ініціативність, відповідальність, постійно підвищують свій професійний рівень. Результати навчання і підвищення кваліфікації є однією з підстав для просування по службі. Але на практиці основною проблемою мотивації праці державних службовців все ж залишається відсутність прозорого та передбачуваного кар'єрного розвитку. Ідея створення та принципи формування кадрового резерву є вдалимими та по своїх основних напрямках відповідають європейським стандартам. Але на практиці від кадрового резерву на державній службі України відмовилися.

Отже, потрібно підвищити мотивацію праці державних службовців через кар'єрний розвиток. Потрібно запобігти в практиці державної служби масовим звільненням державних службовців в результаті політичних змін,

що відбуваються після виборів Президента України, що призводить до втрати професіоналів, негативно позначається на мотивації вступу та проходженні державної служби.

При розробці планів кар'єри державних службовців вважаємо за доцільне використовувати досвід і методики управління кар'єрою в приватному секторі. По-перше, основою планування кар'єри має стати кар'єрограма. Цей документ розрахований на 5-10 років, в якому зазначені обов'язки адміністрації щодо просування по службі працівника і обов'язки працівника підвищувати рівень освіти, кваліфікації, професіоналізм. По-друге, фахівці щодо розробки планів та розвитку кар'єри працівників приватного сектору виділяють 5-6 взаємопов'язаних послідовних стадій, тривалість кожної з яких залежить від індивідуальних особливостей людини.

З метою підвищення реалізації планів професійного та посадового росту державних службовців корисною є пропозиція використовувати ротацію кадрів: горизонтальне переміщення по відділах і секторах, направлення на навчання і стажування. У зв'язку зі слабкими перспективами кар'єрного росту ротація може стати психологічним стимулом доцільності продовження проходження державної служби [53].

Важливе місце у плануванні кар'єри державного службовця повинно займати навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, необхідно органічно пов'язувати професійне навчання з професійним розвитком та службовим просуванням. Наприклад, слушною є пропозиція щодо пов'язування професійного навчання з просуванням по посадах, з присвоєнням позачергового рангу.

При розробці планів кар'єри необхідно враховувати ставлення самого державного службовця до кар'єрного росту. Так, Н. Артеменко виділяє три різновиди кар'єрних орієнтацій: нездоровий кар'єризм, кар'єрна байдужість та здоровий кар'єризм [1-2]. Знання про кар'єрну орієнтацію державного службовця допоможе службам управління персоналом зрозуміти, яку мотиваційну силу будуть мати заходи щодо кар'єрного росту для кожного

державного службовця окремо. Також кар'єрна орієнтація допоможе спеціалістам служб управління персоналом зрозуміти, які потреби та цілі має людина, а відтак – виробити більш дієві методи мотивації до праці.

Для успішного планування та розвитку кар'єри державного службовця спеціалістам служб управління персоналом необхідно враховувати такі положення:

- план кар'єрного просування державного службовця повинен розроблятися з першого дня приходу на державну службу і до моменту виходу на пенсію, враховуючи положення, що оптимальний період перебування спеціаліста на одній посаді може бути в межах 4-5 років;

- при розробці плану обов'язково треба враховувати індивідуальні особливості особистості (потреби, інтереси, амбіції, побажання, очікування, наміри) та можливості органу виконавчої влади;

- доводити до відома державного службовця інформацію про його майбутню кар'єру та роз'яснювати критерії компетентності, які впливають на просування по службі. Це дозволить державному службовцю бути впевненим у майбутньому й активізуватися з метою набуття додаткових знань, умінь та навичок;

- пояснювати державному службовцю недоліки в роботі, які стали причинами затримки у просуванні по службі, для ліквідації їх у майбутньому;

- представляти процес оцінювання як явище, яке дозволить працівнику і службам управління персоналом визначити «слабкі місця» в роботі і ліквідувати їх;

- акцентувати увагу державних службовців на сильну залежність оплати праці та службової кар'єри від конкретних результатів їх роботи. Завдяки цьому державний службовець стає впевненим, що результати його роботи не залишаються непоміченими і призведуть до винагороди.

Реалізація програми розвитку кар'єри державного службовця невід'ємно пов'язана з систематично оцінкою державного службовця. Як

зазначає Л. Пашко, високоефективна сучасна система оцінювання державних службовців має обов'язково виконувати такі функції: бути основою неупередженого, об'єктивного кар'єрного розвитку, стимулювати результативну працю, встановлювати справедливе співвідношення між результативністю, діловою ефективністю та грошовим утриманням державних службовців [34, с. 77].

Корупція в Україні – це наслідок загальних політичних, соціальних і економічних проблем нашої країни, це негативне явище цілком притаманно державі, яка перебуває на етапі реформування.

Про реальний стан корупції в Україні ми можемо тільки здогадуватись, адже статистично дуже складно встановити кількість корупційних діянь та злочинів. По-перше, тому що факти корупції складно дослідити, бо вона має різні прояви, наприклад, зловживання службовим становищем з корисливих мотивів або в інших особистих інтересах, хабарництво (одержання хабара або посередництва в цьому). Якщо процедура визначення корупційних діянь по факту хабарництва в принципі відпрацьована, то з визначенням корупційних діянь в результаті зловживання службовим становищем ми й досі маємо прогалини як в законодавстві, так і на практиці. А по-друге, сьогоднішня робота правоохоронних та судових органів є дуже пасивною.

Складність подолання корупції сьогодні пов'язана ще з тим, що у таких протиправних діяннях зацікавлені не тільки представники органів влади, а й бізнесмени та пересічні громадяни. Люди схильні дати хабаря, навіть коли в них не вимагають, з метою мати державне рішення на свою користь у найкоротші терміни.

Розглядаючи причини корупції, основними з них є низька оплата праці чиновників та збільшення розриву між доходами державних службовців та «нових багатіїв» [26]. Одним із об'єктивних чинників, що стимулюють «тіньову» діяльність чиновників, дуже низький рівень офіційних доходів вітчизняних державних службовців [22, с. 67; 46], корупція є одним із наслідків слабкої мотивації державних службовців [25]. Отже, зважаючи на

актуальність проблеми протидії корупції, її масштабність та дійсну небезпеку для життєдіяльності суспільства, є доцільним розробити основні мотиваційні підходи до створення дієвої системи попередження та запобігання проявам корупції серед державних службовців.

У науковій літературі існує багато визначень поняття мотивації, що розкриває її сутність з різних сторін. У більшості випадків мотивацію розглядають як засіб підвищення ефективності та результативності роботи працівників. У межах цього дослідження ми розуміємо мотивацію як сукупність різних інструментів управління – методів, які за необхідністю, впливають на ціннісні орієнтації людини та спонукають її до певного типу поведінки. Такий підхід до визначення поняття мотивації дозволяє нам розробляти методи мотивації праці державних службовців у контексті протидії проявам корупції.

Відомо, що існує два види мотивації: позитивна (премії, просування по службі, подяки та грамоти керівництва) та негативна (позбавлення премій, догана, переведення на нижчу посаду). На практиці ці два види мотивації тісно пов'язані між собою і прямо залежать від результатів діяльності, наприклад, вдала робота та дотримання робочої дисципліни призводять до премій та подяк (позитивна мотивація), а невиконання покладених завдань та знехтування правилами робочого часу призводять до зняття премій та накладення догани (негативна мотивація). Зазначимо, що не треба цілком ототожнювати методи негативної мотивації з факторами-демотиваторами: перші – спонукають людину до певного типу поведінки, останні – знижують її мотивацію працювати якнайкраще.

Б. Скіннер, представник школи біхевіористів, у своїй теорії підкріплення стверджує, що поведінку людини можна змінювати за допомогою винагород та покарань. Він вказує, що людина буде орієнтуватися на дії, які ведуть до бажаних результатів: отримання винагороди, підвищення, схвалення, визнання та подяки від керівництва. З іншого боку, вона уникатиме поведінки, що може призвести до покарання.

Теорія Б. Скіннера має практичне значення для керівників органів виконавчої влади, особливо у контексті боротьби з корупцією. Якщо державні службовці розумітимуть, що чесна праця буде винагороджена, а корупційні дії – невідкладно покарані, вони більш ймовірно вибиратимуть шлях доброчесної поведінки [66].

Розглядаючи мотивацію праці державних службовців в контексті подолання корупції в органах виконавчої влади, зазначаємо, що їй теж притаманні зазначені законодавством два види: доброчесна поведінка державного службовця заохочується матеріальним та соціально-побутовим забезпеченням, просуванням по службі, а корупційні діяння призводять до притягнення до адміністративної відповідальності та звільнення з посади [42; 43; 47; 56; 57]. Підкреслимо, що дієвість цих методів мотивації на практиці, по-перше, є недостатньою, а по-друге, – ситуативною. Звідси витікають основні причини корупції в органах виконавчої влади: низька оплата праці та низький процент покарання державних службовців за корупційні діяння.

Низький рівень матеріального забезпечення державних службовців не тільки не стимулює їх до ефективної роботи, він спонукає їх до пошуку нових джерел доходів [64]. З точки зору основ мотивації така ситуація цілком зрозуміла, спрацьовує матеріальна мотивація, адже людина прагне досягати певного рівня добробуту, матеріального благополуччя. Але проблема полягає в тому, що низька заробітна плата спонукає державних службовців на корупційні діяння.

Для підвищення ефективності мотивації державних службовців через оплату праці пропонуємо такі рекомендації, узагальнені на основі думок науковців:

– збільшити заробітну плату державних службовців до рівня, який відповідає зарплатам працівників комерційного сектора з аналогічною кваліфікацією, досвідом, повноваженнями та відповідальністю (наприклад, для керівників, економістів, юристів, фінансистів тощо);

– регулярно проводити моніторинг, щоб оперативно реагувати на зміни у рівні заробітної плати на ринку праці та на інфляцію в країні;

– формувати фонд оплати праці з обов'язковим врахуванням преміального фонду на основі чітких розрахунків. Мінімальний посадовий оклад слід визначати залежно від мінімального прожиткового мінімуму, а не від мінімальної заробітної плати (наприклад, у Франції мінімальний посадовий оклад становить 120% прожиткового мінімуму). Це має забезпечити нормальні умови життя для службовців, компенсуючи обмеження, що супроводжують державну службу;

– переглянути структуру заробітної плати, зокрема збільшити частку посадового окладу;

– усунути диспропорції в оплаті праці між державними службовцями однакової кваліфікації та посадового рівня в різних установах і регіонах;

– посилити зв'язок між кваліфікацією, результатами роботи та оплатою. Премії та їх розміри мають залежати від конкретних досягнень і рейтингу службовців. Оцінка роботи повинна бути об'єктивною, справедливою та прозорою. Розміри премій мають змінюватися щомісяця, щоб уникнути сприйняття премії як обов'язкової;

– підвищити розміри надбавок за вислугу років та доплат за ранги.

Ці рекомендації щодо заробітної плати державних службовців ліквідують одну з причин корупції – слабку, вже майже традиційну матеріальну мотивацію державних службовців.

Потрібно покласти край випадкам, так званого, «продажу» посад, «інвестування» в одержання посади, в результаті чого державний службовець стає приреченим на корупцію, бо бажає відшкодувати та примножити свої витрати за рахунок службового становища [26].

З метою ліквідації зазначеного підходу необхідно в найкоротші часи розробити систему просування по службі на основі принципів прозорості, відкритості, об'єктивності та здорової конкуренції.

Підвищення матеріальної мотивації, зокрема заробітної плати, не гарантує усунення економічного стимулу до хабарництва серед державних службовців. Як зазначає С. Роуз-Екерман, підвищення зарплати може призвести до збільшення розміру хабарів, які посадовці вимагатимуть, аби компенсувати ризики втрати вигідної посади. Тому для ефективної боротьби з корупцією важливо створити не лише систему економічних стимулів, а й чітку відповідальність та покарання [50, с. 118].

Державні службовці несуть кримінальну відповідальність у результаті виявлення корупційних діянь, до них застосовуються покарання: позбавлення волі, виправні роботи, штраф, конфіскація майна, позбавлення права на зайняття посади на державній службі, позбавлення рангу державного службовця, втрата права на отримання пенсії державного службовця.

Ст. 29 Закону України «Про запобігання корупції» [42] передбачено заходи зовнішнього та самостійного врегулювання конфлікту інтересів шляхом:

- 1) усунення особи від виконання завдання, вчинення дій, прийняття рішення чи участі в його прийнятті в умовах реального чи потенційного конфлікту інтересів;
- 2) застосування зовнішнього контролю за виконанням особою відповідного завдання, вчиненням нею певних дій чи прийняття рішень;
- 3) обмеження доступу особи до певної інформації;
- 4) перегляду обсягу службових повноважень особи;
- 5) переведення особи на іншу посаду;
- 6) звільнення особи.

Зважаючи на наслідки та сьогоденні масштаби корупції в Україні, робимо висновок про недостатню відповідальність за корупційні діяння. Значною санкцією, що змушує державного службовця замислитись про доцільність корупційного вчинку, є, на нашу думку, позбавлення права на пенсію державного службовця. Але такий захід негативної мотивації впливає

тільки на тих, для кого потреба у пенсії державного службовця є значущою та актуальною.

Світовий досвід антикорупційної політики показує, що основою більшості стратегій є стримування злочинної поведінки та формування страху перед неминучою відповідальністю за незаконні дії, що можуть призвести до матеріальних та моральних збитків. Наприклад, американське законодавство у боротьбі з корупцією передбачає рівнозначне кримінальне покарання для хабарників та хабародавців у вигляді штрафу, що дорівнює потрійному розміру хабаря, або ув'язнення на термін до 15 років, або комбінування цих покарань. Хоча можна сказати, що це не надто сильний запобіжник корупції, істинним стримуючим фактором для американських чиновників є обов'язкове звільнення з державної служби. Втрата престижної та добре оплачуваної роботи, а також осуд з боку суспільства є основними чинниками попередження корупції в США, адже особиста гідність та репутація мають величезну цінність у американському менталітеті.

У Франції антикорупційна політика характеризується суворою кримінальною відповідальністю, що допомогло майже повністю ліквідувати корупцію серед нижчих та середніх рівнів публічної служби. Великі штрафи та тривалі терміни ув'язнення значно знижують спокусу чиновників зловживати службовим становищем для власного збагачення. Складно уявити, скільки коштує свобода. Інститут кримінальної відповідальності за корупцію використовується лише в деяких європейських країнах, таких як Велика Британія і Франція, але він є найбільш ефективним засобом стримування корупції. Тому, на нашу думку, варто впровадити досвід Франції щодо суворих кримінальних санкцій та високих штрафів в українське антикорупційне законодавство.

Звісно, найбільш ефективною буде антикорупційна політика, яка поєднуватиме як позитивні, так і негативні методи мотивації, спрямовані на формування соціально-психологічних установок, що підкреслюють шкоду

від звільнення з державної служби, яка є престижною, добре оплачуваною та перспективною для кар'єрного розвитку.

На основі викладеного можна зробити висновок про важливість використання мотивації в органах публічної влади для боротьби з корупцією. Підвищення економічної мотивації створює страх втратити добре оплачувану роботу і соціальні пільги, а суворе покарання за корупцію стримує бажання до незаконних прибутків. Таким чином, через мотивацію можна змінювати пріоритети, ставлячи престижну роботу вище за одноразові незаконні доходи.

Таким чином, зі здійсненого дослідження випливає необхідність розробки системи інструментів мотивації для державних службовців, що включатиме визначення обов'язків учасників мотиваційного процесу та комплекс заходів для стимулювання їхньої трудової діяльності. Однак без контролю за цим процесом неможливо досягти бажаних результатів. Контроль дозволяє виявити недоліки та оцінити ефективність застосованих заходів, допомагаючи коригувати систему мотивації та забезпечити справедливе винагородження службовців.

Кар'єра як інструмент мотивації праці державних службовців є важливим компонентом стратегічного управління людськими ресурсами в органах виконавчої влади, зокрема, в податкових інспекціях. Її роль полягає в активізації різноманітних мотивуючих факторів, серед яких матеріальні стимули (підвищення окладів, премії, доплати за ранги) займають важливе місце. Однак не менш значущими є статусні та трудові фактори: прагнення до самовираження, реалізації власного потенціалу, підвищення авторитету та престижу в суспільстві, а також професійна самореалізація.

Правильне управління кар'єрою в контексті підвищення мотивації праці веде до суттєвих позитивних наслідків. Серед них – підвищення результативності та ефективності діяльності, розкриття трудового потенціалу працівників, що в свою чергу сприяє зростанню зацікавленості в розвитку професійних навичок і компетенцій. Крім того, створюється здоровий дух

конкуренції, що мотивує службовців до виконання завдань з максимальною віддачею.

Висновки до розділу 3

Система кар'єрного розвитку повинна включати чіткий механізм контролю за реалізацією права державного службовця на просування, яке має базуватись на об'єктивних досягненнях, високих показниках професіоналізму та компетентності. Цей процес має бути прозорим, щоб уникнути будь-яких проявів суб'єктивізму або політичного впливу, що здатні знижувати довіру до системи державної служби.

Індивідуалізація планування кар'єри є важливим елементом, оскільки кожен державний службовець має власні амбіції, інтереси та професійні цілі. Індивідуальний підхід дозволяє з максимальною ефективністю використовувати здібності працівників, забезпечуючи їхній розвиток відповідно до їхнього рівня професіоналізму та кар'єрних прагнень.

Запровадження кар'єрограми як інструменту мотивації є необхідним кроком для чіткого визначення обов'язків як керівництва, так і самих державних службовців. Цей документ допомагає встановити критерії для просування по службі, а також забезпечує дотримання принципу справедливості в кадрових рішеннях. Важливо, щоб кар'єрограма також містила рекомендації щодо підвищення кваліфікації, вдосконалення професіоналізму та розвитку лідерських якостей.

Необхідно створити механізми, які гарантуватимуть відсутність політичного або особистого впливу на процеси просування по службі. Це можна досягти через створення системи незалежного контролю, наприклад, через Національне агентство України з питань державної служби, яке б здійснювало нагляд за дотриманням принципів справедливості та прозорості в кар'єрних призначеннях.

Для забезпечення максимальної ефективності в управлінні кар'єрою державних службовців важливо розробити чіткі критерії оцінки діяльності та просування по службі. Це дозволить визначити, які аспекти кар'єри потребують коригування, а також сприятиме розвитку системи ефективних і результативних кадрових рішень. Враховуючи змінювані потреби організації та швидко змінювані умови роботи, важливо, щоб система управління кар'єрою була гнучкою і здатною адаптуватися до нових викликів.

І, зрештою, ефективна політика управління кар'єрою дозволяє не лише забезпечити задоволення кадрових потреб організації, а й створити мотиваційну систему, яка підвищить рівень задоволеності працівників, забезпечить високі показники продуктивності та допоможе організаціям досягти своїх стратегічних цілей.

Підкреслимо доцільність використання функцій мотивації в органах публічної влади як попереджального та запобіжного засобу в боротьбі з корупцією. З одного боку, за рахунок підвищення позитивної економічної мотивації виникає побоювання втрати доброоплачуваної роботи, соціальну захищеність, ряд пільг та привілей. А з іншого боку – негативне обов'язкове суворе покарання за корупційні дії стримують бажання та відвертають державних службовців від незаконних прибутків.

Впливаючи на психологічні особливості людей за рахунок мотивації, можна формувати та змінювати їх пріоритети: постійна престижна робота та соціальна захищеність постають в системі цінностей значно вище одноразових незаконних прибутків у результаті корупційних діянь.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження вирішено актуальне наукове завдання, що полягає в науковому обґрунтуванні напрямів удосконалення системи мотивації діяльності державних службовців та розробці практичних рекомендацій з підвищення її результативності.

Основні результати дослідження можна узагальнити в таких положеннях:

1. Сутність та основні аспекти мотивації діяльності державних службовців. Мотивація є критично важливим інструментом для підвищення ефективності та результативності роботи працівників. Вона визначається як сукупність різних методів, які впливають на ціннісні орієнтації людини та спонукають її до певного типу поведінки. Поняття «мотивація» включає два аспекти: по-перше, це внутрішня психологічна особливість людини, що активізує її поведінку та визначає орієнтири діяльності, по-друге, мотивація виступає як функція управління, яка через спеціальні інструменти впливає на спрямованість діяльності людини на досягнення цілей організації, розвиток її трудового потенціалу та ефективне його використання.

2. Розглянуто еволюцію наукових поглядів на мотивацію діяльності, сучасні теорії та методи мотивації. Сучасні теорії мотивації мають свої переваги, проте в них часто недооцінюються індивідуальні особливості людей. Більшість теорій мотивації орієнтовані на лінійну взаємодію між професійною ситуацією, настановами та поведінкою. Однак важливо враховувати не лише зовнішні стимули (наприклад, оплату праці або міжособистісні відносини), а й індивідуальні особливості працівників, їхні очікування, можливості та особисті сприйняття ситуації. Мотивація не є лише відповіддю на потреби, вона формується під впливом зовнішнього середовища та внутрішніх переконань і прагнень.

Класифікація методів мотивації: адміністративні (чинять централізований вплив суб'єкта на об'єкт управління), економічні

(матеріальне заохочення), соціальні (пов'язані з процесом та змістом праці та соціальними відносинами у колективі) та морально-психологічні (залежать та здійснюються за рахунок індивідуальних психологічних особливостей людини).

3. Проаналізовано специфіку формування та розвитку системи мотивації діяльності державних службовців. Мотивація є важливою складовою соціально-трудова відносин, що забезпечує взаємодію роботодавця і працівника, а також активізацію трудової діяльності на державній службі. Вона включає потреби, інтереси, мотиви та стимули. Потреби мають активний характер і визначають поведінку людини, спрямовану на їх задоволення.

Для працівників сфери державного управління притаманні: виражена потреба причетності, широкий обмін досвідом у процесі спілкування з колегами, спільний пошук шляхів удосконалення різних напрямів соціально-економічного розвитку населення, потреба у повазі та визнанні, у професійному розвитку та самовираженні, які вказують на бажання людей бути компетентними, впевненими у собі, приймати самостійні рішення, мати успіх та його визнання, потреба самовираження, самоактуалізації. До основних мотиваторів належать: кар'єрне зростання, грошові винагороди, можливості для творчого і ділового розвитку, висока відповідальність та оцінка результатів роботи. Однак існуюча система мотивації в Україні має значні недоліки, що знижують її ефективність.

4. Досліджено нормативно-правове забезпечення мотивації діяльності державних службовців в Україні. Аналіз нормативно-правового забезпечення проходження державної служби дозволив визначити основні положення та принципи системи мотивації праці державних службовців, що ґрунтуються на принципі заохочення та винагородження довгострокового проходження державної служби. Проте вітчизняна система потребує вдосконалення для підвищення ефективності мотивації.

5. Було проведено порівняльний аналіз вітчизняного та міжнародного

досвіду в організації мотивації праці державних службовців. Огляд зарубіжного досвіду показав переваги української системи мотивації, зокрема в аспектах заохочення та винагороди за довготривалу службу, таких як додаткові оплачувані відпустки, матеріальна допомога для оздоровлення, пенсійні виплати та допомога у вирішенні соціально-побутових проблем. Для підвищення мотивації працівників державної служби в Україні можна застосувати досвід Німеччини, зокрема щодо можливості отримання рангу державного службовця після успішного складання кваліфікаційного іспиту, а також французьку практику, де кар'єрний розвиток є основним мотиватором. Також важливо закріпити в національному законодавстві норму довічної зайнятості для кар'єрних службовців, запровадити обов'язкове планування кар'єрного росту та принцип автоматичного підвищення кваліфікації через отримання спеціальної освіти в галузі державного управління.

6. Визначено сучасний стан мотивації діяльності державних службовців в органах виконавчої влади. Основними проблемами є відсутність чіткої залежності між кар'єрним ростом і підвищенням кваліфікації, а також низький соціальний статус державного службовця. Крім того, система мотивації обмежена і не завжди забезпечує належну підтримку з боку керівництва щодо застосування мотиваційних методів.

7. Запропоновано основні напрями вдосконалення та розвитку механізму мотивації діяльності державних службовців в Україні. Необхідно підвищити роль служби управління персоналом у розробці та впровадженні ефективної системи мотивації. Важливо використовувати комплексний підхід, що поєднує економічні та неекономічні методи мотивації, зокрема через кар'єрне зростання, запобігання корупції та забезпечення стабільності трудових відносин. Одним із таких інструментів є розробка «кар'єрограми» – документа для планування індивідуальної кар'єри державного службовця. Крім того, необхідно запровадити обов'язкове навчання та підвищення кваліфікації, щоб це стало невід'ємною частиною кар'єрного зростання та матеріального стимулювання.

Головне завдання підбору кадрів – це виявлення потенціалу працівників, готових до кар’єрного зростання, враховуючи їх внутрішню мотивацію, моральні цінності та інтелектуальні здібності. Система управління кадрами повинна поєднувати ефективне навчання з підвищенням кваліфікації та стимулюванням до виконання складніших завдань.

В систему методів мотивації мають бути покладені основні її інструменти – методи мотивації та стимулювання: примус; винагорода (матеріальне заохочення; моральне заохочення); самоствердження; солідарність (ототожнення); пристосування. Важливо сформувати в державних службовців мотивацію до постійного розвитку, що сприятиме не лише їхньому професійному росту, а й підвищенню ефективності роботи організації загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Н. Професійне вдосконалення державних службовців в Україні. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. Дніпропетровськ : Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2007. Вип. 3 (29). С. 240-246.
2. Артеменко Н. Службова кар'єра та кар'єрний розвиток державного службовця. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. Дніпропетровськ : Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2008. Вип. 2 (32). С. 198-205.
3. Бондар В. Матеріальний чинник мотивації як спосіб підвищення ефективності діяльності державних службовців в Україні. Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Львів : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2005. Вип. 8. С. 233-239.
4. Бондар В. Нематеріальна мотивація як чинник підвищення ефективності діяльності державних службовців в Україні. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. Дніпропетровськ : Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2006. Вип. 1 (23). С. 253-259.
5. Бондар В. Теоретичні засади мотивації в контексті підвищення ефективності державного управління. Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Львів : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2006. Вип. 11. С. 11-16.
6. Буцька І. О. Планування кар'єри державних службовців з використанням зарубіжного досвіду. Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2004. Вип. 8. С. 85-88.
7. Горовий Д. А., Строков Є. М. Мотивація і стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2019. Вип. 3 (36). С. 90-96.
8. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монограф. Харків : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2007. 184 с.

9. Гуменюк В. А. Становлення публічної служби в Україні. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2006. № 2 (29), ч. 2. С. 227-233.
10. Гурне Б. Державне управління. Пер. з фр. В. Шовкун. Київ : Основи, 2006. 307 с.
11. Гуцан О. М., Космін О. Ю. Класифікація методів мотивації персоналу. Результати наукових конференцій Навчально-наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу НТУ «ХПІ» за 2023 рік. В 2 т. Т. 2. Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард-2023» : труди 14-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 26 грудня 2023 р. Ред.: Є. М. Строков, О. М. Гуцан ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т» [та ін.]. Харків : Томенко Ю. І., 2023. С. 45-47.
12. Державне управління і менеджмент : навч. посіб. у табл. і схем. / [Г. С. Одінцева, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов та ін.] ; за заг. ред. Г. С. Одінцової. Харків : Вид-во ХарПІ УАДУ, 2002. 492 с.
13. Деякі питання оплати праці державних службовців у 2016 році : постанова Кабінету Міністрів України від 6 квітня 2016 р. № 292. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/292-2016-%D0%BF>.
14. Дзівінчук Д. І., Малімон В. І. Психологія управління : практикум. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2007. 244 с.
15. До уваги служб управління персоналом державних органів! Національне агентство України з питань державної служби НАДС (Опубліковано 1 липня 2022 р. о 14:14). URL: <https://nads.gov.ua/news/dovvagi-sluzhb-upravlinnya-personalom-derzhavnih-organiv988>.
16. Дороніна М., Григоренко А. Психологія управління : навчальний посібник. Харків : ХДЕУ, 2008. 548 с.
17. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ НАДС від 5 сер. 2016 р. № 158. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>.

18. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2. No. 1. pp. 75-83. doi: 10.46299/j.isjmef.20230201.08.
19. Колот А. М. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
20. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління як система: теоретичні та практичні аспекти. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 29. С. 7-12.
21. Культура й етика в публічному адмініструванні : навч. посіб. / С. М. Серьогін та ін. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2009. 118 с.
22. Малиновський В. Функція мотивації управлінської праці. *Вісник УАДУ : зб. наук. пр.* Київ : Вид-во УАДУ, 2003. № 3 . С.165-170.
23. Мантур-Чубата О. С., Рудь В. Ю. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 6 (11). С. 150-152.
24. Марценюк О. О. Використання методу експертного опитування для дослідження соціально-психологічної компетентності працівника митних органів. *Теорія та практика державної служби : матеріали наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 19-20 вер. 2008 р.)*. Дніпропетровськ : Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2008. С. 115-116.
25. Матвіїшин Є., Максимішин В. Мотиваційний моніторинг – засіб підвищення ефективності роботи державних службовців. *Ефективність державного управління : зб. наук. пр.* Львів : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2004. Вип. 5. С. 449-455.
26. Мельниченко О. Подолання корупції як складова державної політики детінізації доходів чиновників. *Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр.* Дніпропетровськ : Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2005. Вип. 4 (22). С. 20-27.
27. Оболенський О. Ю. Державна служба : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2006. 472 с.

28. Озірська С. М., Полянський Ю. Д. Системи державної служби європейських країн: Велика Британія, Російська Федерація, Україна, Французька Республіка : наук.-анал. досл. Київ : Вид-во УАДУ, 1999. 168 с.
29. Озірська С. Про доцільність та потреби вивчення мотивації професійної поведінки державних службовців. Вісник УАДУ : зб. наук. пр. Київ : Вид-во УАДУ, 1997. № 3-4. С. 34-44.
30. Папуча М. В., Наконечна М. М. Теоретичні основи психології особистості : навч. посіб. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2018. 60 с.
31. Пахомова Т. І. Мотивація як фактор управління персоналом у системі державної служби. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2006. Вип. 2 (29). Ч. 2. С. 253-258.
32. Пахомова Т. Мотивація персоналу в системі державної служби. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. Дніпропетровськ : Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2006. Вип. 3 (25). С. 209-213.
33. Пахомова Т. Мотивація як фактор управління персоналом в системі державної служби. Державне управління та місцеве самоврядування : тези VII Міжнар. наук. конгресу, 29-30 березня 2007 р. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2007. С. 118-119.
34. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання : монографія. Київ : Вид-во НАДУ, 2005. 236 с.
35. Пашко Л. Удосконалення системи управління людськими ресурсами у сфері державного управління як основа їх ефективного оцінювання. Вісник НАДУ. Київ : Вид-во НАДУ, 2005. № 4. С. 134-138.
36. Плугова В. Деякі аспекти мотивації персоналу у процесі адміністративного реформування. Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Львів : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2002. Вип. 1/2. С. 161-165.
37. Полюга З. М. Публічна служба в Україні: проблеми та перспективи. Демократичні стандарти врядування й публічного адміністрування :

матеріали наук.-практ. конф. за між нар. участю (Львів, 4 квітня 2008 р.). У 2 ч. Львів : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2008. Ч. 2. С. 211-215.

38. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7836> (дата звернення: 01.12.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.100

39. Пономаренко В. С. Управління трудовим потенціалом / [В. С. Пономаренко, В. М. Гринькова, М. М. Салун, М. М. Новикова, А. Г. Гольдфарб, І. А. Гузіна, О. М. Красносова, С. М. Самійленко, С. І. Струк]. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2006. 348 с.

40. Постанова Кабінету Міністрів України «Питання оплати праці працівників державних органів» від 18 січня 2017 р. № 15. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-п#Text>

41. Про державну службу : закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII (редакція від 15 лист. 2017 р.). URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19/page>.

42. Про запобігання корупції : закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1700-18/page>.

43. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 5 серпня 2016 р. № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>

44. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби : постанова Кабінету міністрів України від 1 жовтня 2014 р. № 500. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF>.

45. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 3 бер. 2016 р. № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text>

46. Психологічна діагностика мотивації особистості до навчання в умовах інформаційного суспільства : монографія / Н. В. Пророк, Л. О. Кондратенко, Л. М. Манилова та ін. За ред. Н. В. Пророк. Київ : Видавничий Дім «Слово», 2020. 131 с. ISBN 978-966-194-323-9.
47. Регуляторна політика як інструмент боротьби з корупцією : консп. Лекцій. За ред. Д. В. Ляпіна та К. М. Ряпіної. Київ : Ін-т Конкурентного Суспільства, 2007. 228 с.
48. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи : монограф. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська та ін. Ки : НАДУ, 2013. – 112 с.
49. Різновиди мотивації персоналу. 8.03.2023. Електронна система Ок. Кадровик. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu>.
50. Роуз-Екерман С. Корупція та урядування: причини, наслідки та зміни ; [пер. с англ. С. Кокізьок, Р. Ткачук]. Київ : «К.І.С.», 2004. 296 с.
51. Савченко Б., Боковикова Ю. Питання управління персоналом державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (соціологічний вимір). Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. Одеса : Вид-во ОРІДУ УАДУ, 2007. Вип. 2 (30). С. 186-192.
52. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання. Кіровоград : ПВЦ «Мавік», 2004. 124 с.
53. Серьогін С., Хлуткова В. Організація кар'єри державного службовця як засіб попередження і запобігання корупції. Вісник УАДУ : зб. наук. пр. Київ : Вид-во УАДУ, 1999. № 4. С. 100-105.
54. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу напряму підготовки 0502 – «Менеджмент», спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій»). / Авт.: О. М. Віноградська, В. С. Шевченко, Н. С. Віноградська. Харків : ХНАМГ, 2009. 66 с.

55. Типове положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів) : наказ Міністерства соціальної політики України від 13 черв. 2016 р. № 646. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0903-16/paran13#n13>.
56. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
57. Управління персоналом публічної влади: світоглядний аспект : монограф. / С. М. Серьогін, О. В. Антонова, В. М. Дрешпак та ін ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2010. 160 с.
58. Хміль Ф. І. Управління персоналом. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.
59. Шмідзен І. Ю., Юхименко І. В. Теоретичні аспекти дослідження взаємозв'язку мотивації та локусу контролю особистості. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. 2021. Вип. 1. С. 36-39.
60. Шовчко Г. В. Класифікація методів мотивації. Управління розвитком. 2014. № 3. С. 89-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_3_37.
61. Щегорцова В. М. Мотивація праці державних службовців. Автореф. ... канд. держ. упр.: 25.00.03 – державна служба; ДРІДУ НАДУ. Дніпропетровськ, 2010. 20 с.
62. Щегорцова В. М. Управління персоналом публічної служби: теорія мотивації. Актуальні проблеми державного управління. 2012. № 2 (42). С. 344-349. URL: file:///C:/Users/USER/Downloads/apdy_2012_2_49.pdf
63. Щегорцова В. М. Мотиваційні механізми попередження та запобігання проявам корупції в органах державного управління України. Ефективність державного управління. Львів : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2008. Вип. 14/15. С. 441-445.
64. Щегорцова В. М. Планування та розвиток професійної кар'єри як ефективний інструмент мотивації праці державних службовців в Україні.

Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. Одеса : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2008. Вип. 1 (33). С. 285-290.

65. Юдіна Н., Харченко А. Класифікація та структура мотивів працівників органів внутрішніх справ. Молодий вчений. 2023. № 4 (116). С. 68-71. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-13>.

66. Яцина О. Ф. Історія психології: становлення і розвиток клінічної психології в історичних процесах: навчальний посібник. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2023. 184 с.

67. Asseburg J., Homberg F. Public service motivation or sector rewards? Two studies on the determinants of sector attraction. *Review of Public Personnel Administration*. 2020. № 40. С. 82-111.

68. Chiaburu D. S., Harrison D. A. Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*. 2008. № 93. С. 1082-1104.

69. Harari M. B., Herst D. E., Parola H. R., & Carmona B. P. Organizational correlates of public service motivation: A meta-analysis of two decades of empirical research. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2016. № 27. С. 68-84.

70. Homberg F., Vogel R. Human resource management and public service motivation: Where are we, and where do we go from here? *International Journal of Manpower*. 2016. № 37. С. 746-763.

71. Jiang K., Lepak D. P., Hu J., Baer J. C. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*. 2012. № 55. С. 1264-1294.

72. Korac S., Saliterer I., Weigand B. Factors affecting the preference for public sector employment at the pre-entry level: A systematic review. *International Public Management Journal*. 2019. № 22. С. 797-840.

73. Perry J. L., Wise L. R. The motivational bases of public service. *Public Administration Review*. 1990. № 50. С. 367-373.

74. Ritz A., Brewer G., Neumann O. Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review*. 2016. № 76. C. 414-426. <https://doi.org/10.1111/puar.12505>
75. Warren D. C., Chen L. T. The relationship between public service motivation and performance. In E. Ringquist (Ed.), *Meta-analysis for public management and 2013*. Pp. 442- 473). John Wiley & Sons.

2) для посад державної служби категорії “Б”:

Б. IV (четвертий) керівний рівень;

В. V (п’ятий) керівний рівень;

Г. VI (шостий) керівний рівень;

3) для посад державної служби категорії “В”:

Д. VII (вищий) фаховий рівень;

Е. VIII (середній) фаховий рівень;

Ж. IX (початковий) фаховий рівень.

9. Скільки років складає Ваш стаж державної служби?

1. До 1 року

2. 1-3 роки

3. 4-5 років

4. 6-10 років

5. Понад 10 років

ВИСЛОВІТЬ СВОЄ СТАВЛЕННЯ ДО ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

10. Ваші основні мотиви вступу на державну службу (*Позначте не більше трьох варіантів*):

1. Гарне матеріальне забезпечення.

2. Регламентований режим роботи.

3. Можливості для кар’єрного росту.

4. Престиж роботи в органах державної влади.

5. Стабільність зайнятості.

6. Гарне пенсійне забезпечення.

7. Малий обсяг роботи, що

дозволить мати час для своїх справ.

8. Можливість бути причетним до значущих для суспільства справ.

9. Інше _____

10. Вагаюсь відповісти.

11. Які методи мотивації для Вас зараз є найбільш актуальними:

1. Економічні (матеріальне забезпечення).

2. Адміністративні (регламентований процес роботи та робочий час).

3. Соціальні (кар’єрний ріст, участь у прийнятті рішень, гуманізація праці, підвищення змістовності праці).

4. Морально-психологічні (гарний морально-психологічний клімат, повага, подяка).

5. Інше _____

6. Вагаюсь відповісти.

29. Чи думали Ви про припинення державної служби:

1. Так
(кінець анкети)
2. Ні (кінець анкети)
3. Вагаюсь відповісти

30. Якщо так, то укажіть, будь ласка, причини (Позначте не більше трьох варіантів):

1. Малий розмір матеріального забезпечення.
2. Несправедливість у оцінках роботи та винагородженні за неї.
3. Немає кар'єрних перспектив.
4. Погані стосунки з керівництвом.
5. Негативний морально-психологічний клімат у колективі.
6. Невпевненість у зайнятості (зміна керівництва, політичної еліти, влади в країні).
7. Достатній стаж для призначення пенсії державного службовця.
8. Незадоволеність працею, нецікава робота, немає творчості, креативності.
9. Вже достатньо знань та вмінь, щоб піти на іншу роботу.
10. Немає можливості для навчання та підвищення кваліфікації за особистим вибором.
11. Інше _____
12. Вагаюсь відповісти.

Дякуємо за Ваші відповіді!