

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри,
д.н. держ.упр., проф.
_____ **А.М. Пугач**
«_____» грудня 2020 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною
програмою «Публічне управління та адміністрування» зі спеціальності
281 «Публічне управління та адміністрування»

на тему:

МОТИВАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ
СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ІНСТИТУТУ
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Здобувач

Омелян О.А.

Науковий керівник,
д.н.держ.упр., проф.

Пугач А.М.

Дніпро – 2020

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет** менеджменту і маркетингу**Кафедра** менеджменту, публічного управління та адміністрування**Спеціальність** 281 «Публічне управління та адміністрування»**Освітня-професійна програма:** «Публічне управління та адміністрування»**Освітній ступінь:** «Магістр»**ЗАТВЕРДЖУЮ**Зав. кафедри _____
« _____ » _____ 2020 р.**ЗАВДАННЯ****на дипломну роботу студенту****Омелян Ользі Андріївні**

1. Тема роботи «Мотивації професійної діяльності державних службовців в умовах модернізації інституту державної служби»,

керівник роботи Пугач Андрій Миколайович, д.н.держ.упр., професор,

затвержені наказом ректора ДДАЕУ від «_08_» __жовтня_ 2020 р. № _2548_.

2. Строк подання студентом роботи – __ грудня 2020 року.

3. Вихідні дані до роботи річні звіти, виробничо-фінансові плани, бухгалтерська документація, літературні джерела.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити). 1. Теоретичні та правові засади мотивації праці державних службовців.

2. Забезпечення мотивації праці державних службовців: вітчизняний та зарубіжний досвід. 3. Основні напрями вдосконалення системи мотивації праці державних службовців в Україні. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

1.Тема, мета, задачі. 2. Теоретичні та правові засади мотивації праці державних службовців. 3. Забезпечення мотивації праці державних службовців: вітчизняний та зарубіжний досвід. 4. Основні напрями вдосконалення системи мотивації праці державних службовців в Україні. 5. Висновки.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
2, 3	Дмитрієва В.А. , доцент		

7. Дата видачі завдання 31 жовтня 2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 2019	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Листопад 2019 - Квітень 2020	
3	Аналіз діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-Серпень 2020	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	Вересень-Жовтень 2020	
5	Написання висновків та пропозицій	Листопад 2020	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2020	

Студент _____
(підпис)

Омелян О.А.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Пугач А.М.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота: 84 с., бібліографічний список з 81 джерела.

Магістерське дослідження присвячене актуальній проблемі мотивації професійної діяльності державних службовців в умовах модернізації інституту державної служби в Україні.

У роботі узагальнено визначення таких ключових понять, як: «мотивація», «потреби», «мотив», «стимул», досліджено еволюцію наукових поглядів на мотивацію трудової діяльності через змістовні та процесуальні теорії.

Аналіз нормативно-правового забезпечення функціонування системи мотивації праці державних службовців дозволив дослідити стан сучасної мотивації праці в органах виконавчої влади та узагальнити основні проблеми в цій сфері.

Аналіз зарубіжного досвіду забезпечення мотивації у сфері державної служби та результати експертного опитування державних службовців сприяли розробці пропозицій щодо вдосконалення вітчизняної системи мотивації праці в органах виконавчої влади.

Ключові слова: державна служба, державний службовець, мотив, потреба, стимул, мотивація, мотивація праці державних службовців.

Ключевые слова: государственная служба, государственный служащий, мотив, потребность, стимул, мотивация, мотивация труда государственных служащих.

Key words: civil service, civil servant, motive, need, incentive, motivation, labor motivation of civil servants.

ЗМІСТ

ЗМІСТ	<u>5</u>
ВСТУП	<u>6</u>
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	<u>10</u>
1.1. Теоретичні підходи до поняття «мотивація»	<u>10</u>
1.2. Нормативно - правове забезпечення мотивації праці державних службовців в Україні	<u>25</u>
РОЗДІЛ 2	
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД	<u>36</u>
2.1. Система мотивації праці державних службовців в Україні	<u>36</u>
2.2. Зарубіжний досвід організації мотивації праці державних службовців та його адаптація в Україні	<u>47</u>
РОЗДІЛ 3	
ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ.....	<u>62</u>
3.1. Проблеми мотивації праці державних службовців на сучасному етапі державотворення.....	<u>62</u>
3.2. Шляхи вдосконалення системи мотивації праці державних службовців	<u>72</u>
ВИСНОВКИ.....	<u>81</u>
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	<u>85</u>
ДОДАТКИ.....	<u>95</u>

ВСТУП

Ефективність державного управління є необхідною умовою стабільності держави. Ця ефективність значною мірою залежить від державних службовців, якщо ми розглядаємо державне управління як діяльність, яку люди здійснюють стосовно людей і виключно в їх інтересах. Немає сумнівів, що ефективність державного управління тісно пов'язана з ефективністю державних службовців. Забезпечення адекватної мотивації державних службовців повинно сприяти підвищенню рівня продуктивності та ефективності їх діяльності.

На сьогодні законодавство визначає основні засоби та форми мотивації державних службовців, але чинна державна служба в Україні не забезпечує якісного виконання державними службовцями своїх службових обов'язків. Основними проблемами в цьому плані є плинність кадрів, неповна реалізація соціальних гарантій, погане матеріальне забезпечення, часткове задоволення основних потреб працівників, що знижує ефективність державного управління, негативно впливає на імідж державної служби та робить її непривабливою для громадян. Це призвело до включення питання реформи державної служби у сферу адміністративної реформи, одним із завдань якої є забезпечення достатньої мотивації державних службовців.

Серед основних шляхів створення ефективною державної служби в Україні для підвищення ефективності практичного здійснення державних функцій, вирішення її проблем та забезпечення державних інтересів є розробка сучасного мотиваційного механізму державних службовців. Мотивація є важливою функцією державного управління, без якої неможливе ефективне функціонування будь-якої посадової особи, а отже, жодного державного органу. Це пов'язано з тим, що в основі поведінки кожного працівника лежать певні мотиви: внутрішні цінності, інтереси, тенденції, які дають можливість пояснити поведінку людини та здатність впливати на неї. Вивчення мотивації дозволяє зрозуміти, що змушує людей працювати, що

впливає на вибір ними способу дії та чому вони певний час враховують це. Використання мотиваційного механізму є стимулом для досягнення високих, ефективних результатів працівників. Тому мотивація важлива для ефективного використання людських ресурсів у державному управлінні.

Адекватність теми дослідження зумовлена необхідністю вивчення сучасних теорій мотивації, розробки та використання оригінальних методів удосконалення системи мотивації та перегляду примітивної системи мотивації праці - системи заохочень та покарань. Система мотивації у сфері державної служби повинна гармонійно поєднувати матеріальні та духовні засоби впливу на особистість працівника, сприяти створенню внутрішньо скоординованої системи організаційно-психологічних засобів активізації людських ресурсів та впроваджувати цю систему на високому професійному рівні. Актуальність теми посилюється прагненнями України до європейської інтеграції, оскільки реформа державної служби повинна враховувати досвід вдосконалення державної служби в Європейському Союзі.

Аналіз наукових джерел свідчить про наявність великої кількості праць вітчизняних та зарубіжних вчених про мотивацію. Методологічні принципи вивчення розвитку мотивації як функції управління викладені в працях таких всесвітньо відомих вчених, як: К. Алдерфер, Дж. Адамс, Д. Мак-Кленд, В. Врум, Ф. Герцберг, Е. Локк, Д. Макгрегор, А. Маслоу, Е. Мейо, А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Файоль, Ф. Герцберг.

Наступні українські вчені в галузі державного управління зробили важливий внесок у створення та розвиток теоретичних засад та корисних аспектів мотиваційних систем для державних службовців: В. Бондар, Л. Артеменко, М. Кравченко, Н. Гончарук, Є. Матвійшин, В. Малиновський, Н. Нижник, Т. Пахомова, С. Озірська, І. Пісменний, М. Пашкова, В. Степанюк, В. Плугова, А. Сіцінський, Г. Чернецька, В. Філіпповський, та ін.

Правові та соціальні аспекти регулювання державної служби та систему її мотивації вивчали Ю. Битяк, Н. Артеменко, О. Воронько, С. Дубенко, В. Захарченко, Т. Желюк, Б. Колесніков, Є. Курасова, Н.

Липовська, В. Мартиненко, О. Мельников, О. Оболенський, Т. Мотренко, О. Пархоменко-Куцевіл, В. Полтавський, Л. Пашко, О. Петренко, Н. Рашитова, М. Рудакевич, та ін.

Необхідність проблеми мотивації до професійної діяльності державних службовців, її теоретичне та практичне значення зумовили вибір теми, мети та цілей роботи.

Мета та завдання дослідження. Мета дослідження - розкрити шляхи мотивації державних службовців в Україні та визначити шляхи їх вдосконалення при модернізації державної служби.

Для досягнення цієї мети були визначені наступні цілі дослідження:

- проаналізувати вітчизняну та зарубіжну наукову літературу та розкрити суть поняття "мотивація до професійної діяльності державних службовців";

- проаналізувати нормативно-правовий супровід мотивації державних службовців в Україні;

- розкрити систему мотивації державних службовців в Україні;

- вивчити зарубіжний досвід організації мотивації державних службовців та можливості її адаптації в Україні;

- виявити проблеми та обґрунтувати шляхи вдосконалення системи мотивації державних службовців в Україні;

Об'єкт дослідження – система мотивації професійної діяльності державних службовців в Україні.

Предмет дослідження – мотивація професійної діяльності державних службовців в умовах модернізації інституту державної служби в Україні.

Методи дослідження. Для досягнення цієї мети та вирішення певних завдань в роботі використовуються загальні та специфічні методи наукового дослідження. Методи аналізу та синтезу були використані при аналізі існуючих підходів сучасної науки для визначення понять «мотивація» та «мотивація в державному управлінні». Методи аналогії та порівняння виявили особливості вітчизняного та зарубіжного досвіду організації

мотивації до роботи в органах виконавчої влади. Метод системного аналізу використовується на всіх етапах дослідження, особливо при виявленні основних проблем та недоліків системи мотивації та напрямків для вдосконалення. Емпірична інформація про сучасний стан системи мотивації державних службовців, абстрагування та узагальнення визначено напрями вдосконалення системи мотивації державних службовців.

Науково-теоретичною основою роботи є наукова праця вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячена вивченню мотивації працівників. Нормативно-правовою основою дослідження є акти Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, а також міжвідомчі нормативні акти.

Практичне значення отриманих результатів полягає у науковому обґрунтуванні та розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації державних службовців та підвищення її ефективності.

Структура магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел, додатків. Список використаних джерел включає 81 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1. Теоретичні підходи до поняття «мотивація»

Проблема мотивації людей до праці ніколи не втрачала своєї актуальності, оскільки праця завжди була джерелом матеріальних і духовних цінностей. Перші спроби пояснити поведінку людей та підвищити мотивацію праці були зроблені на етапах виникнення суспільного виробництва. У майбутньому вчені під різними іменами та з різних позицій досліджували різні аспекти активації, стимуляції та стимулювання, що ми зараз називаємо «мотивацією».

На практиці мотиваційні методи завжди були пов'язані з певним етапом розвитку виробництва, існуючими соціальними умовами, потребами, культурою, релігією. Однак впродовж століть спроби впливати на поведінку людини були зумовлені не науковими підходами, а методом спроб і помилок. Інтенсивне наукове розуміння проблеми мотивації праці розпочалося з появою капіталізму. Поняття "мотивація" вперше використав А. Шопенгауер у своїй статті «Чотири принципи достатньої причини» (1900 – 1910 рр.) – «наші воління передуються нашим діям, причому вплив мотиву на вчинок пізнається не ззовні опосередкованим чином, як інші причини, а безпосередньо і зсередини, тому мотивація є причинність, розглянута зсередини» [20]. Експерти в галузі економіки, соціології та управління вивчали питання мотивації праці, тому сьогодні існує велика кількість визначень та теорій мотивації.

А. Сміт, класик англійської політичної економії, одним із перших вивчив проблему мотивації з економічної точки зору. У своїй роботі "Дослідження природи та причин багатства націй" він дійшов обґрунтованого висновку, що всякий раз, коли людина має можливість, вона

намагатиметься покращити свій економічний стан. Основним мотивом людської діяльності, на думку А. Сміта, є економічний інтерес, прагнення досягти найбільших економічних вигод, природне бажання покращити свій добробут. Погляди А. Сміта на основні рушійні сили економічного розвитку суспільства використовувались у більшості теорій мотивації праці [50, с. 23].

У літературі з соціології та соціальної психології багато авторів трактують поняття "мотивація" як усвідомлену людську потребу в досягненні певних переваг та бажаних умов функціонування. В економічній та філософській літературі це поняття розглядається крізь призму відносин таких понять, як потреби, інтереси, стимули.

Мотивація є однією з основних функцій в системі управління, оскільки лише якщо ви розумієте мотиви та потреби працівників та правильно використовуєте стимули до праці, можна досягти ефективного керівництва. У літературі існує безліч визначень мотивації, але сьогодні не існує єдиного підходу до визначення та змісту цього поняття.

На думку Р. Немова, термін "мотивація" використовується у подвійному значенні: по-перше, він означає систему факторів, що визначають поведінку людини (потреби, мотиви, цілі, інтереси тощо), а по-друге, характеристикою є процес, що підтримує поведінкову активність на певному рівні [63, с. 219].

Вивчаючи проблему мотивації праці, І. Булейєв виявив, що мотивація - це реалізація інтересів як свідомих потреб: матеріальних, біологічних, соціальних та психологічних. На думку дослідника, мотивація праці є невід'ємною частиною економічного механізму, вона включає економічні стимули та відповідальність, соціально-психологічні фактори. Мотивація праці базується на інтересах, вона виражає систему інтересів, в якій внаслідок різних форм власності та товарно-грошових відносин стає інтересом особистості (особистої, групової).

За допомогою економічних важелів, а в деяких випадках адміністративних методів, держава прагне до односторонніх особистих, групових, колективних та соціальних інтересів [22]. Н. Захаров та Н. Куцин підходять до мотивації як до процесу свідомого вибору людини з особливим типом поведінки, діяльності, обумовленої комплексний вплив зовнішніх та внутрішніх факторів [27, с. 91].

Серед сучасних українських дослідників теорій мотивації слід назвати праці С. Занюка, який наголошував, що «мотивація» - це сукупність мотиваційних факторів, що визначають діяльність людини, таких як усі мотиви, потреби, стимули, ситуативні фактори (зовнішні впливи), що мотивують поведінка людини. Спонування дослідник поділив на два самостійні класи: потреби та інстинкти - як джерела активності та мотиви - як причини, що визначають напрямок поведінки чи діяльності [42, с. 7].

Вивчаючи мотивацію, А. Колот поділив її за типами основних груп потреб на: матеріальні, трудові та статусні. Для матеріальної мотивації характерно, що людина зосереджується на поліпшенні свого самопочуття та отриманні економічних вигод. Мотивація праці пов'язана зі змістом праці та її корисністю, самовираженням та самореалізацією працівника в процесі праці. Статусна мотивація є наслідком прагнення людини до престижного місця в суспільстві та колективі, бажання керувати, користуватися авторитетом та повагою [50, с. 61-62].

Проблема мотивації як рушійної сили, заснована на задоволенні певних потреб і примушуванні найбільших зусиль для досягнення певних цілей, завжди була центральною для психології особистості. Розуміння теоретичних основ мотивації є надзвичайно важливим інструментом підвищення ефективності державного управління. Розгляд теоретичних аспектів мотивації неможливий без вивчення факторів, що активізують людину і змушують її діяти. До цих факторів належать: потреби, мотиви, стимули, дії,

цілі, результати, оцінка, які в сукупності утворюють певну мотиваційну структуру [59, с. 191].

Потреба є головним джерелом людської діяльності, особливим станом психіки індивіда, оскільки він усвідомлює незадоволеність, відчуття чогось не вистачає, відображення невідповідності між внутрішніми та зовнішніми умовами. Наявність потреби забезпечує необхідні умови для будь-якої діяльності, але сама по собі не може забезпечити діяльність певного напрямку. Мотив не слід ототожнювати з потребою та метою. Оскільки потреба - це несвідоме бажання усунути дискомфорт, а мета - результат свідомої зосередженості. Єдине, що спонукає людину до спрямованої діяльності, це мотив - внутрішня спонукальна сила, яка змушує людину діяти задля задоволення певної потреби та надає цій діяльності семантичного значення [26, с. 65-66]. Мотиви поділяються на моральні - внутрішня рушійна сила, внутрішнє спонукання людини до моралі та моральної поведінки; та соціально - усвідомлення людиною мотивації до діяльності на основі системи соціальних відносин [59, с. 193].

У науковій літературі загально визнаною є класифікація мотивів за трьома основними критеріями: за походженням; за характером діяльності, до якої ці мотиви спонукають особистість; залежно від ступеня їх залежності від рівня усвідомлення мети. Основні підходи вчених до класифікації мотивів наведені в таблиці 1.1 [35, с. 201].

Взаємозв'язок між різними мотивами, що визначають поведінку людини, формує її мотиваційну структуру, яка є індивідуальною для кожної людини і залежить від багатьох факторів: рівня добробуту, соціального статусу, кваліфікації, становища, цінностей тощо.

Проблемами вивчення мотивації протягом багатьох років займаються представники різних економічних, правових, філософських та психологічних сфер. Сьогодні існує понад п'ятдесят різних теорій мотивації, які почали активно розроблятися у ХХ столітті, хоча багато мотивів, спонукань та

потреб були відомі вже в античному світі. Початкові теорії мотивації розроблені на основі аналізу історичного досвіду поведінки людини та використання простих стимулів: матеріального та морального стимулу, примусу.

Таблиця 1.1

Класифікація мотивів

Класифікаційна ознака	Види мотивів
За потребами людини	Біологічні та соціальні
За стимулами	Зовнішні та внутрішні
За спрямованістю особистості	Особистісні, колективні, суспільні. Моральні
За видом активності	Мотиви до навчальної, професійної, спортивної, суспільної діяльності
За терміном дії	Ситуативні та постійні. Короткочасні та стійкі. Оперативні та довготривалі
За структурою	Первинні та вторинні
За стійкістю	Узагальнені стійкі мотиви (виражають індивідуально-особистісні якості особистості), конкретні стійкі мотиви (систематично відтворювана активність), загальні нестійкі мотиви (узагальнений предметний зміст), конкретні нестійкі (вузька часова перспектива)
За складністю	Прості, складні та випадкові
За походженням	Спадкоємні та набуті

До ранніх теорій мотивації належать: традиційна модель мотивації, модель «школи людських відносин» та модель «школи людських ресурсів». Традиційна модель мотивації пов'язана з Ф. Тейлором і базується на принципі переконання. Менеджери заздалегідь визначають спосіб виконання завдань та систему грошового стимулювання для підвищення мотивації працівників. Це означає, що чим більше виробляється продукції, тим вища заробітна плата. У традиційній моделі наголошувалося, що працівники визнають авторитет керівництва за умови високої заробітної плати, що можливо у випадку налагодженої організаційної системи. Застосування цього підходу призвело до створення системи заохочувальних винагород, де

грошова винагорода працівника залежить від кількісних та якісних результатів його діяльності [80].

З часом стало ясно, що крім економічних факторів важливу роль відіграють і соціальні аспекти. Наслідуючи модель «школи людських відносин», заснованої Е. Майо, було встановлено, що монотонність і повторення завдань обмежують і негативно впливають на мотивацію праці. Дослідження Е. Мейо показало, що існують інші фактори, які важливіші для співробітників. Такими факторами були міжособистісні стосунки, контакти працівників на роботі. Тому проблему мотивації працівників у виробничому процесі необхідно розглядати з точки зору людських відносин з урахуванням соціальних та психологічних факторів. Поняття школи міжособистісних відносин панувало в теорії управління до середини 1950-х рр. Однак дослідження, проведені Е. Мейо, не дозволили розробити модель мотивації, яка б адекватно пояснювала мотивацію людини до праці.

Спроба поєднати моделі традиційної мотивації та школи міжособистісних стосунків знайшла своє відображення у моделі школи людських ресурсів, запропонованій Д. Макгрегор, яка розглядалася як тонка версія маніпулювання працівниками з матеріальними та соціальними винагородами. Він запропонував теорії "X" та "Y", які зосереджувались на двох діаметрально протилежних групах робітників, які надають пріоритет різним мотивам та стимулам для сприяння роботі та очікуванням.

Теорія "X" передбачає, що людина від природи ледача і буде уникати роботи при найменшій можливості, тому необхідно створити ієрархічну структуру для постійного нагляду за працівниками. Відповідно до цієї теорії головним мотиватором є гроші. Теорія "Y" говорить про те, що людина має амбіції та внутрішні стимули, намагається взяти на себе відповідальність, здійснювати самоконтроль та самокерування та із задоволенням виконувати свої завдання в правильно організованому середовищі. Тому необхідно створити гнучку систему, в якій правила можливості розвитку співробітників

мають перевагу над правилами. Мотиватором є задоволення від виконаної роботи, а не матеріальна винагорода.

Теорія "Y" знайшла своє відображення в теорії "Z", запропонованій В. Оучі на основі японського стилю управління. Відповідно до цієї теорії кожен працівник має свободу і працює самостійно, без нагляду. Основними елементами цієї теорії були високий ступінь колективізму, турбота про життя співробітників, лояльність до компанії та досягнення високоякісної продукції [79].

Концепція Д. Макгрегора про школу людських ресурсів базується на сучасних теоріях мотивації, заснованих на визначенні потреб людини та їх структури. Теорії змісту мотивації базуються на вивченні внутрішніх мотивацій або потреб, які змушують людей діяти певним чином та аналізувати суть таких категорій, як потреби та винагороди, а також їх вплив на поведінку людини. Серед відомих теорій значення найбільше визнання отримали такі теорії мотивації: ієрархія потреб А. Маслоу, модель потреб К. Альдерфера, двох факторна модель Ф. Герцберга та модель набутих потреб Д. Макклелланда.

Одним з перших дослідників теорії змісту був А. Маслоу. Його теорія ієрархії потреб (1943) полягала в тому, що в основі мотивації людини лежить сукупність потреб, розташованих в ієрархічному порядку. В основі цієї ієрархії лежать первинні (основні) потреби, а вгорі - вторинні (високі) потреби. Він виділив сім категорій потреб:

1. Фізіологічні - потреби, необхідні для виживання: їжа, вода, проживання, відпочинок.

2. Потреби у безпеці, пов'язані з бажанням та бажанням людей знаходитись у стабільному та безпечному стані, який би захистив їх від страху, болю, хвороб та страждань. Люди, які задовольняють ці потреби, намагаються застрахуватися від потенційних несприятливих подій та змін шляхом створення страхового потенціалу, такого як навчання та освіта.

3. Необхідність приналежності чи співпраці. Людина хоче брати участь у соціальних діях. Якщо така потреба переважає, чоловік розглядає свою роботу як належність до колективу та як можливість налагодити дружні стосунки зі своїми колегами. Стосовно таких працівників керівництво повинно дотримуватися дружнього партнерства, створювати їм умови для спілкування на роботі.

4. Потреби у визнанні та самоствердженні - відображають бажання людей бути компетентними, сильними, здатними, впевненими в собі, а також бажання людей, щоб інші їх визнавали та поважали. Люди з високим рівнем таких потреб прагнуть до лідерства або визнаного авторитету у вирішенні проблем

5. Когнітивні потреби - виражають бажання людини повною мірою використовувати свої знання, вміння, навички та вміння. Вони більш індивідуальні, ніж потреби інших груп.

6. Естетичні потреби - пов'язані з прагненням людини до гармонії, порядку та краси. Існування цієї потреби тісно пов'язане з культурою праці.

7. Потреби в самоактуалізації - це реалізація власних цілей, здібностей, особистісний розвиток. Ці внутрішні почуття пов'язані з особистим успіхом та довготривалим задоволенням [35, с. 202-203].

Згідно з теорією А. Маслоу, якщо потреби на найнижчому рівні принаймні частково задовольняються, людина починає рухатися для задоволення потреб вищого рівня і не обов'язково в ієрархічному порядку. Потреба в самореалізації ніколи не може бути повністю задоволена, оскільки її потенціал розростається з розвитком людини. Тому процес мотивації через потреби нескінченний. Практичне застосування ієрархії потреб А. Маслоу - це здатність визначати лідера потреби, яким керує працівник в даний момент, і тим самим вибирати певний мотиваційний вплив на конкретного працівника. Однак ця концепція не є досконалою, оскільки ієрархія потреб не враховує індивідуальність кожної людини. Для однієї людини

найголовнішим є потреба у самовираженні, для іншої - у безпеці, а для третьої - в повазі. Крім того, потреби не задовольняються відокремленням одне від одного. Таким чином, людина, яка одночасно задовольняє фізіологічні потреби, потребує соціальних контактів, поваги [57, с. 403].

Теорія ієрархії потреб Маслоу стала поштовхом для розвитку двофакторної теорії Ф. Герцберга (1959), яка базується на двох групах факторів, що спонукають до праці. Перша група відображала гігієнічні фактори, які склалися з умов праці (безпека, оплата праці, відносини в колективі, відпочинок), друга - мотиваційні фактори, що відображали зміст роботи (досягнення, видимість, відповідальність, характер та суть роботи).

У процесі дослідження було встановлено, що мотиваційні фактори сприяють підвищенню продуктивності праці, але при задоволенні потреб цей вплив зникає, а працівник байдужий до стимулу, мотивація зникає через задоволення потреб, які не відтворюються. Гігієнічні фактори мали зворотний ефект - їх наявність або недостатній розвиток викликали значне невдоволення роботою та знизили рівень активності, тому наявність цих факторів не означає задоволення, оскільки вони є лише передумовами для цього [59, с.206]. Практичне значення цієї теорії полягає в усвідомленні того, що праця, яка приносить задоволення, допомагає поліпшити психологічний стан людини. Успіх, визнання, заслуги та професійне зростання посилюють позитивні мотиви поведінки людини в процесі роботи, оскільки підвищують рівень задоволеності роботою.

Останні результати дослідження теорії мотивації знайшли своє відображення в теорії потреб К. Алдерфера, яка базується на класифікації та аналізі потреб шляхом обґрунтування їх впливу на поведінку працівників. Він запропонував три основні групи потреб: існування, зв'язок та зростання. Як і в теорії А. Маслоу, ці групи потреб також розташовані ієрархічно, і відмінність полягає в тому, що ієрархія потреб К. Алдерфера відображає рух не тільки від нижчого до верхнього рівня, але й у зворотному напрямку.

Процес підвищення рівня потреб Альдерфер називає процесом задоволення, а зміщення вниз процесом фрустрації. Існування двох напрямків руху для задоволення потреб відкриває додаткові шляхи мотивації праці [24]. Це означає, що якщо людина не задовольняє цю потребу внаслідок потреби у зростанні через відсутність організаційних можливостей, працівник може спрямовувати свої дії на потреби спілкування або навіть нижчого рівня.

Поширеною концепцією потреб, яка визначає мотивацію людини до дії, є концепція Мак-Клелланда, яка досліджує вплив потреб, що вищі на поведінку людини: потреба в успіху, потреба у належності та потреба у владі. Мак-Клелланда, розглядає ці потреби як набуті під впливом життєвих обставин, досвіду та навчання.

Потреба в успіху відображається в прагненні людини досягти цілей, які вона ставить ефективніше, ніж раніше. Люди з високим ступенем цієї потреби віддають перевагу самостійному вибору цілі. Такі люди працюють наполегливо і охоче, але загальний результат задовольняє їх набагато менше, ніж якби вони досягли цього самі.

Потреба у приналежності проявляється у формі прагнення до дружніх стосунків з оточуючими. Люди з високою потребою у належності шукають схвалення та підтримки, стурбовані ставленням інших. Вони віддають перевагу таким посадам в організації та такій роботі, яка дозволяє їм активно взаємодіяти з людьми, як з колегами, так і з клієнтами.

Потреба у владі полягає в тому, щоб людина намагалася контролювати ресурси та процеси, що відбуваються навколо них, впливати на поведінку людей та нести відповідальність за дії інших. Людей з великою потребою у владі можна розділити на дві групи. Перша група складається з тих, хто прагне влади через домінування. Для них інтереси організації часто відходять на другий план і навіть втрачають сенс, оскільки вони зосереджуються на своїй керівній посаді, на своїй силі в організації. До другої групи належать ті, хто шукає сили для вирішення групових проблем. Ці люди задовольняють

свою потребу у владі, встановлюючи цілі, встановлюючи цілі для команди та беручи участь у процесі досягнення цілей. Потреба у владі для них - це не бажання самоствердження, щоб задовольнити свою суєту, а бажання відповідальної роботи, пов'язаної з вирішенням організаційних проблем.

Подальший розвиток теорій мотивації пов'язаний з розробкою процедурних теорій, які виходять за межі окремого працівника і вивчають вплив різних факторів зовнішнього середовища (зовнішніх факторів) на мотивацію. Вони не заперечують існування потреб, але підкреслюють, що поведінка людей в організації визначається не лише потребою. Відповідно до процедурних теорій, поведінка індивіда також є функцією його сприйняття та очікувань, пов'язаних із ситуацією, а також оцінкою можливих наслідків обраного типу поведінки. Найвідомішими теоріями мотивації процесу є: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, теорія постановки цілей Е. Локка, модель Портера-Лоулера.

Теорія очікувань сягає корінням у 30-ті роки. і пов'язана з творчістю К. Левіна, а автором концепції очікувань поведінки та мотивації людини є В. Врум. Згідно з цією теорією, наявність потреби не є єдиною умовою мотивації. Людина також повинна сподіватися (чекати), що тип поведінки, яку вона обирає, дійсно призведе до певної мети. Очікування за цією моделлю можна розглядати як оцінку ймовірності події. Теорія очікувань В. Врума вводить три основні поняття, які є основою мотиваційних механізмів поведінки людини:

- очікування результату від суми витрат, тобто взаємозв'язок між витраченими зусиллями та досягнутими результатами;

- інструментальність - очікування певної винагороди або заохочення у відповідь на досягнуті результати праці, тому результат є інструментом отримання нагороди;

- валентність - очікуваний рівень відносного задоволення або невдоволення, що виникає в результаті отримання певної винагороди.

Згідно з теорією В. Врума, необхідною умовою мотивації людини для досягнення мети є не лише потреби, а й обрана поведінка, здібності працівника, наявні можливості для виконання роботи [59, с. 208].

Іншим поясненням того, як люди планують і спрямовують свої зусилля на досягнення цілей, є теорія справедливості.

С. Адамс - теорія базується на тому, що люди суб'єктивно визначають зв'язок між винагородою, яку вони отримують за виконання певної роботи, та витраченими зусиллями, а потім пов'язують її з винагородою інших людей, які виконують подібну роботу. Якщо порівняння показує дисбаланс і несправедливість, тому людина вважає, що його колега отримав більшу винагороду за ту ж роботу, то це викликає психологічний стрес. Отже, цього працівника потрібно мотивувати до зняття напруги та відновлення справедливості. Люди можуть досягти рівноваги або почуття справедливості або зменшивши витрачені зусилля, або намагаючись досягти вищої винагороди. Дослідження показують, що зазвичай люди, коли вважають, що їм недоплачують, починають працювати менш інтенсивно. Якщо вони вважають, що це переплата, вони рідше змінюють свою поведінку. Таким чином, теорія справедливості дозволяє зробити такі висновки:

- оскільки сприйняття працівників суб'єктивне, надзвичайно важливо зробити доступною інформацію про те, хто, як, за що і скільки винагороджується. Особливо важливо мати чітку систему пільг, чіткість факторів, що визначають розмір заробітної плати;

- працівники, як правило, зосереджуються на всебічній оцінці винагороди, і винагорода відіграє важливу, але не єдину і не обов'язково вирішальну роль;

- забезпечення однакової оплати за рівну працю є однією з передумов створення ефективної системи мотивації праці;

- щоб успішно керувати, потрібно не лише спробувати створити атмосферу справедливості, але й знати, що про це думають підлеглі. Тому

опитування слід проводити регулярно, щоб оцінити справедливість винагороди працівників.

Відповідно до теорії мотивації Е. Локка, поведінка спрямована і керована цілями. Це справжнє значення процесу постановки цілей з точки зору мотивації та продуктивності. Тобто цілі слід розглядати як ті, що наповнені мотиваційним змістом: зосередити увагу та зусилля у конкретних сферах; слугують еталоном для порівняння результатів; є основою для визначення витрат ресурсів; впливати на структуру та процедури організаційних систем; відображати мотиви та особливості особистості та організації. Крім того, сам процес встановлення цілей є мотиваційним інструментом, орієнтованим на результати. Під час дослідження Е. Локк виявив, що встановлення конкретних, чітких та окремих цілей збільшує ймовірність того, що працівник буде більш мотивованим до дій. Дослідження підтверджують гіпотезу про позитивний вплив чіткого встановлення цілей на мотивацію та результативність. Отже, згідно з цільовою теорією мотивації особистості, намір працювати задля досягнення мети є важливим джерелом мотивації його праці [76].

Теорія мотивації Л. Портера – Е. Лоулера була побудована на поєднанні теорії очікувань В. Врума та теорії справедливості С. Адамса. Ця модель включає п'ять основних елементів: витрачені зусилля, оцінка ймовірності отримання винагороди за зусилля, досягнуті результати, винагорода та рівень задоволення. Досягнуті результати залежать від зусиль, здібностей та характеристик, а також від усвідомлення працівником своєї ролі у виробничому процесі. Рівень зусиль визначатиметься величиною винагороди та рівнем впевненості, що зусилля насправді сприятимуть відповідній винагороді. Таким чином, Л. Портер та Е. Лоулер виявили, що результативність роботи залежить від трьох змінних, що впливають на величину винагороди: зусиль, індивідуальних здібностей та розуміння їх ролі в процесі роботи. На цій підставі були зроблені відповідні висновки:

- продуктивна праця призводить до задоволення, а не навпаки - задоволення призводить до високих результатів у роботі, тому висока продуктивність є причиною, а не результатом повного задоволення;

- ефективність мотивації забезпечується поєднанням в одну систему: зусиль, навичок, результатів, винагороди та задоволення [59, с. 210].

У соціалістичний період розвитку суспільства пріоритет віддавався важливості навколишнього середовища, дизайн та спрямованість людських мотивів враховувались з точки зору соціально-економічних відносин. Отже, в основному недооцінювались індивідуальні особливості людини. Аналіз робіт радянських авторів показує, що мотиви вивчались переважно у зв'язку з діяльністю (Л. Виготський, О. Леонт'єв, С. Рубінштейн, В. Шадріков, К. Абульханова-Славська) та з проблемами особистості (Л. Анциферова, В. Асєєв, Л. Божович, А. Ковальов, Є. Кузьмін).

Українські вчені М. Вольський, Г. Цехановецький, М. Туган-Барановський та інші досягли значного прогресу у створенні та розвитку теорій мотивації. Таким чином М. Туган-Барановський розробив одну з перших у світі класифікацій потреб. Він чітко розділив їх на п'ять груп: фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти та потреби, альтруїстичні та практичні потреби. У мотиваційних процесах учений надавав особливого значення психологічним почуттям, трудовим традиціям, морально-релігійним поглядам [50, с. 24].

Існує кілька підходів до визначення структури мотиваційного процесу. Так, у роботі «Державне управління» Райт визначив мотивацію як готовність докласти максимум зусиль для досягнення організаційних цілей через здатність цих зусиль задовольнити певну індивідуальну потребу [35, с. 201]. Це визначення поєднує три ключові поняття - готовність докласти зусиль, організаційні цілі та індивідуальні потреби. Ми беремо за основу модель процесу мотивації запропонованої нами діяльності

Райт, доповнюючи його такими важливими компонентами мотивації, як мотив, інтерес та мета. Н. Богданова виділяє компоненти процесу мотивації працівника:

- 1) виявлення потреб та стимулів для мотивації працівників;
- 2) поява напруженості через те, що потреби не задовольняються;
- 3) вплив на стан напруженості зовнішніх обставин, сприятливих можливостей та цілей;
- 4) усвідомлення змісту потреби та можливостей її реалізації та виникнення інтересу (сприймаються потреби);
- 5) поява реакції працівника на інтерес - поява мотивів (усвідомлених причин діяльності);
- 6) постановка цілей як свідомий, запланований результат діяльності;
- 7) зусилля для задоволення потреб;
- 8) досягнення певних рівнів задоволення потреб та результатів діяльності на основі системи цінностей людини, сформованої на основі світоглядних поглядів;
- 9) оцінка діяльності, що відповідає початковим потребам та стимулам [35, с. 201].

Термін "стимул" означає зовнішню причину, яка спонукає людину діяти проти мети. Заохочення може бути як матеріальною, так і моральною винагородою. Стимули перетворюють потреби та інтереси в мотиви і є головним рушієм організаційних процесів. На думку В. Сладкевича, основна відмінність стимулу від мотиву полягає в тому, що подразники вказують на певні переваги, а мотиви вказують на зусилля людини отримати ці переваги та задовольнити її потреби [75, с. 31].

Дослідники в галузі державного управління вважають, що мотивація є головним завданням державного управління, яке бере участь у будь-якій фазі процесу управління та є його основною складовою. Видатний вчений у галузі державного управління В. Малиновський дає більш точне поняття

"мотивація" - важлива функція державного управління, без якої ефективна діяльність будь-якого керівника і, отже, будь-якого виконавчого органу вимагає від керівників розвитку здатності мотивувати підрядників до вищого рівня зусиль. результати [54, с. 166].

Порівняльний аналіз існуючих визначень дозволяє виділити наступні основні підходи до розуміння мотивації. По-перше, психологічна: мотивація - це внутрішній процес свідомого вибору людиною певного типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх та внутрішніх факторів [47, с. 280]. По-друге, лідерство: трактує мотивацію як функцію лідерства, яка активізує людину за допомогою стимулів, направляє її на досягнення цілей організації, розвиває її робочий потенціал та використовує для цілей організації [59, с. 190].

1.2. Нормативно - правове забезпечення мотивації праці державних службовців в Україні

Сьогодні в Україні державна служба є важливою складовою процесу державотворення. Модернізація державної служби є одним з основних напрямків президентської програми економічних реформ України. «Багате суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» [18] - все спрямоване на підвищення ефективності державного управління, що включає розробку нових підходів та методів у системі мотивації державних службовців. Нормативно-правова база відіграє важливу роль у ефективності цієї системи. І. Грицяк наголошує, що в умовах інтеграції України до Європейського Союзу законодавче та нормативно-правове регулювання державної служби має стати основою для успішного та ефективного функціонування державного апарату [30, с. 440]. М. Іншин зазначає, що «система нормативно-правового забезпечення державної служби - це сукупність законів та інших нормативних актів, що створюють правову базу для її організації та функціонування та службово-трудової діяльності їх

персоналу, тобто державних службовців» [46, с. 156]. Правове забезпечення діяльності та організації державної служби здійснюється на основі Конституції України [1], законів України та регулюється указами Президента України та постановами Кабінету Міністрів України. Завдання, принципи, структура, права та обов'язки державної служби визначені в деяких українських законах та нормативних актах. Водночас внутрішні питання, пов'язані з діяльністю певних служб та сферами державної служби, регулюються окремими нормативними актами відомств (наказами, інструкціями), за умови, що вони не суперечать Конституції та законам України [60, с.77-78].

Державна служба як найважливіший інститут розвитку української державності є підпорядкованим елементом у структурі держави, який реагує на політичні імпульси політичного керівництва. Правова база, що регулює всі найважливіші питання та аспекти державної служби, іншими словами, визначає заходи щодо її організації, функціонування, місце в системі зв'язків з громадськістю, правовий статус державних службовців, забезпечує функціонування системи мотивації державних службовців від 16 грудня 1993 р. № 723-ХІІ [2].

Новий етап реформування державної служби в Україні розпочався з прийняттям Закону України "Про державну службу" 17 листопада 2011 р. Цей закон мав набрати чинності 1 січня 2014 р., але ця дата була перенесена ще на рік - 1 січня 2015 р. відповідно до Закону України "Про внесення змін до Закону про Україну" Про державну службу "[4] працівників, їх права, обов'язки, відповідальність, просування по службі, матеріальні та соціальні послуги тощо.

Для реалізації цього закону Кабінет Міністрів України затвердив низку актів, серед яких: порядок присвоєння чинів державним службовцям та співвідношення між видами державних службовців та типами посадових осіб місцевого самоврядування, військові звання, дипломатичні звання та інші

спеціальні звання; Порядок надання додаткової оплачуваної відпустки державним службовцям; Порядок обчислення стажу державної служби; Порядок та умови визначення заробітної плати для обчислення пенсії державних службовців [33, с. 442]. Всі ці постанови Кабінету Міністрів України набудуть чинності одночасно з набранням чинності Законом України "Про державну службу", прийнятим 17 листопада 2011 року [3]. Цей закон надалі вирішить три глобальні проблеми державної служби, які сьогодні найбільше шкодять впровадженню ефективної мотивації державних службовців.

По-перше, управління державною службою в сучасному європейському розумінні не є професійним. Про це свідчать такі факти: досить високий коефіцієнт плинності кадрів (близько 20% на рік), тобто, кожного п'ятого державного службовця змінюється щороку; набір на посади I та II категорій (керівники органів виконавчої влади та їх заступники) відбувається поза конкуренцією; діяльність усіх державних службовців залежить від безпосереднього впливу політиків.

Новий український Закон про державну службу базується на новому розумінні професіоналізму державної служби, що включає об'єктивність, справедливість та неупередженість у підготовці та прийнятті адміністративних рішень; незалежність професійної посади державного службовця від впливу політичних чи приватних інтересів; прихильність інтересам суспільства, лояльність до держави та її законного політичного керівництва та її цілісність. Не менш важливим є постійне вдосконалення кваліфікації державних службовців протягом їхньої кар'єри. Головною умовою професіоналізму державної служби є відкритий та прозорий конкурентний вибір на всіх посадах у державному управлінні (крім I групи).

По-друге, нинішня якість відносин між державою та державним службовцем веде до корупції та безвідповідальності. Сприяння чесній службі слід звести до рівня державної політики, а заходи повинні включати, крім

суто матеріальних інтересів, заходи морального характеру: професійні змагання, присвоєння почесних звань, нагороди за чесну та бездоганну службу. Але це занадто спрощений підхід, оскільки вирішення проблеми корупції економічними засобами впливу на потенційних суб'єктів корупції ускладнюються тим, що:

- держава не має достатніх матеріальних резервів для визначення високих зарплат державних службовців (об'єктивна умова);

- досить складно розрахувати рівень матеріальних потреб тих чи інших посадових осіб, що визначить економічну межу його зацікавленості в отриманні додаткових незаконних винагород (суб'єктивний фактор).

Моральне заохочення сумлінної праці державних службовців ускладнюються відсутністю чіткої державної ідеології державної служби, патріотизму, моральної парадигми державної служби. Заходи з морального сприяння державним службовцям здійснюються здебільшого окремо, у формі внутрішніх кампаній, безсистемних, не мають належної підтримки з боку громадської думки, репутації та авторитету. Фінансове становище більшості державних службовців не може принести їм достатнього професійного соціального задоволення, забезпечити досить високий рівень життя та престижний статус у суспільстві [34, с. 281]

Держава «закриває очі» на те, що державний службовець у цьому випадку розраховує на «приховані можливості» посади, встановлюючи мізерні зарплати. Це є основною причиною корупції та зловживання владою. Винагороди, надбавки та винагороди, довільно призначені керівниками, роблять систему оплати праці непрозорою для суспільства, а державні службовці залежать від керівників. За таких обставин державні службовці змушені направляти директорів на шкоду об'єктивності та упередженості при підготовці та прийнятті адміністративних рішень. Державні службовці мають багато прав та повноважень, і немає реальних механізмів контролю за тим, як вони виконують свої завдання.

Новий закон про державне управління повинен перетворити конституційну норму, яка гарантує громадянам право на рівний доступ до державної служби, із заяви у спеціальний механізм. Закон забезпечить принцип "рівної оплати за рівну працю" та усуне дискримінацію на міжвідомчих та територіальних засадах. Це означає, що оплата залежатиме від змісту роботи, а не від статусу органу. Кожен громадянин, який вступає на державну службу, буде точно знати, на яку зарплату він може розраховувати на певній посаді у разі ефективного та сумлінного виконання своїх обов'язків. Зарплата встановлюватиметься державою як єдиний роботодавець кожного державного службовця, а не як окремих директор на власний розсуд.

Держава недостатньо керує державним управлінням. Основними ознаками цієї проблеми є: довільне та необґрунтоване розподілення певних посад на вищі категорії державних службовців; відсутність єдиних стандартів управління державними службовцями; закритість та корпоративність певних видів спеціалізованих державних служб: податків, митних та інших; старші державні службовці залишаються поза сферою оцінки їх професійної компетентності та їх дисциплінарного впливу. Новий закон чітко визначає сферу законодавства про державне управління; створюється прозора та відповідальна система управління державною службою, яка забезпечить єдині стандарти професіоналізму в усьому державному управлінні.

Основи управління мотивацією державної служби також викладені в указах Президента України: "Про стратегію реформування державної служби в Україні" , "Про концепцію адаптації державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу", "Про концепцію державної служби в Україні", "Про стратегію державної кадрової політики на 2012 - 2020 роки" від "; Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Державної цільової програми розвитку державної служби".

З метою підвищення престижу та ефективності державної служби Президент України прийняв указ "Про стратегію реформування державної служби в Україні". Стратегія передбачає заходи щодо посилення мотивації та стимулювання праці, заохочення державних службовців та забезпечення їх соціального захисту шляхом вдосконалення системи оплати праці, забезпечення стабільних правових гарантій та соціального захисту державних службовців, вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Одним із важливих напрямків реформи були виявлені зміни у діяльності кадрових підрозділів, які мали б зосередитись на аналітичній та організаційній роботі в галузі управління людськими ресурсами та, відповідно, на мотивації державних службовців [15, с. 66-67]. Положення про підвищення ролі відділу кадрів у процесі управління людськими ресурсами в державному управлінні не набуло чинності, оскільки сьгоднішні функції експертів кадрової служби обмежуються документальним забезпеченням державної служби.

Одним із пріоритетних напрямів розвитку державної служби в Україні є її адаптація до європейських стандартів. Враховуючи наявність певних проблем у системі державного управління, указ Президента України "Про концепцію адаптації державного управління в Україні до стандартів Європейського Союзу" наголошує на необхідності наближення державної служби до загальновизнаних принципів держав-членів ЄС. Зокрема, він охоплював такі сфери, як: запровадження єдиної системи оцінки та сприяння роботі державних службовців; вдосконалення системи оплати праці державних службовців; системи відбору, призначення, просування по службі, ротації державних службовців та їх професійної підготовки. Особлива увага була приділена реформі системи оплати праці як пріоритетного напрямку підвищення мотивації державних службовців. Зокрема, було встановлено, що державна служба повинна бути конкурентоспроможною на ринку праці та забезпечувати інтерес державних службовців до просування по службі,

доплата за ранг в межах однієї категорії посад повинна стати стимулом [12, с. 32-33].

Указом Президента «Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні» зазначалося, що актуальними проблемами вдосконалення законодавства про державне управління є не лише відсутність стабільності та престижності державної служби, низька якість адміністративних послуг, а й невизначеність кар'єри, недостатня відкритість та прозорість процедури прийому на державну службу та підвищення по службі, невідповідність матеріального забезпечення та соціального захисту державних службовців рівню покладеної на них відповідальності. Тому одним із головних принципів вдосконалення регулювання державної служби має бути демократичність та прозорість системи державної служби, її стабільність, адекватна матеріальна та інша безпека державних службовців [13].

Підготовка державних службовців є пріоритетом, який, якщо його успішно вирішити, дозволить швидше, набагато менше зусиль вирішити успішні соціально-економічні проблеми та досягти успішних результатів у будівництві. Розробка науково обґрунтованої державної кадрової політики є нагальною потребою українського суспільства, найважливішою умовою зміцнення держави. З метою забезпечення всіх країн кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвиненою ринковою економікою, Президент України прийняв указ «Про стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» [14]. Цей регламент визначив пріоритети реалізації національної кадрової політики. Зокрема, щодо мотивації державних службовців наголошено на необхідності запровадження регулярного оцінювання результатів їх діяльності, яке включатиме оцінку рівня досягнутих результатів, розвитку кваліфікації та надання матеріального стимулювання на основі результатів оцінки; удосконалення системи

винагород з урахуванням змісту та обсягу роботи, її складності, рівня відповідальності та особистого внеску працівника в загальні результати роботи; створення єдиної системи оцінки та підвищення державних службовців; подолання існуючого дисбалансу в оплаті праці працівників вищої та нижчої категорій.

Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження державної цільової програми розвитку державної служби" визначила завдання та заходи щодо розвитку державної служби та вдосконалення технологій управління людськими ресурсами в державному управлінні. Зокрема, програма передбачала запровадження профілів професійної компетентності державних службовців та механізму їх використання під час конкурсу, оцінки результатів роботи та підвищення кваліфікації; забезпечення зв'язку між результатами оцінки та подальшим завершенням державної служби; наукове забезпечення розвитку державної служби, визначення методів та механізму її модернізації відповідно до принципів Європейського Союзу [5].

Особливе місце серед морально-психологічних методів мотивації в державному управлінні займає щорічний конкурс «Кращий державний службовець». Його метою є підвищення рівня професіоналізму, відкритості, інституціональної спроможності державної служби, підвищення її авторитету шляхом узагальнення досвіду кращих державних службовців. Основним завданням конкурсу є:

- виявлення та заохочення найбільш професійно-кваліфікованих державних службовців, які успішно та ініціативно виконують свої завдання, мають організаторські здібності, засновані на сучасних знаннях;
- вдосконалення знань та підвищення професійного рівня державних службовців;
- створення умов для професійного зростання державних службовців;
- залучення висококваліфікованих фахівців, особливо молоді, до роботи в центральних та місцевих органах виконавчої влади;

- вплив на формування громадської думки щодо престижу державної служби, залучення високопрофесійних менеджерів до роботи у органах виконавчої влади;

- навчання державних службовців позазі до обраної професії, основним принципам державної служби [9].

Необхідним мотиваційним механізмом, який не лише зобов'язує державних службовців, а й спонукає їх постійно вдосконалювати свої професійні навички, є Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ та організацій, затверджених відповідною постановою Кабінету Міністрів України [6]. Відповідно до цього положення державний службовець має можливість підвищити свою кваліфікацію, і кожен державний орган розробляє річні та довгострокові плани роботи з персоналом, встановлюючи заходи щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, підвищення, контролю за їх роботою тощо.

На сучасному етапі державотворення Україна перебуває в процесі реформування державної служби та створює нову систему управління на центральному та місцевому рівнях. Модернізація системи управління державною службою має значний вплив на підвищення ефективності діяльності органів виконавчої влади на всіх рівнях. Національне виконавче агентство України з питань державної служби, створене указом Президента України з реорганізацією Головного управління державного управління, є центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом, що забезпечує формулювання та реалізацію єдиної державної політики у сфері державної служби. Основним його завданням як центрального органу виконавчої влади є забезпечення формування та реалізації єдиної державної політики у сфері державної служби, здійснення функціонального управління державною службою. Серед основних завдань Національного агентства -

розробка пропозицій та координація заходів щодо підвищення ефективності державної служби, а отже, розробка та реалізація заходів щодо підвищення зацікавленості державних службовців у найкращій роботі. Крім того, з метою підвищення рівня мотивації державних службовців він має право:

- вжити заходів щодо вдосконалення механізму конкурсного відбору кандидатів на вакансії, щорічної оцінки результатів роботи державних службовців за дорученими завданнями;

- вжити заходів щодо заохочення державних службовців;

- розробляти та подавати в установленому порядку Кабінету Міністрів України пропозиції щодо вдосконалення системи матеріального та соціального забезпечення;

- встановлювати відомчі заохочувальні премії та приймати рішення про оплату праці державних службовців [11].

Ще однією темою управління політикою державної служби, повинні бути кадрові служби державного органу. Ці служби були створені відповідно до "Типового положення про службу персоналу державного органу" [17] з метою проведення ефективної державної кадрової політики. Основним завданням відділу кадрів є: забезпечення реалізації державної політики у сфері державної служби та кадрових питань; прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників державної адміністрації, забезпечення їх безперервної освіти; планування та організація заходів щодо підвищення рівня професійної компетентності державних службовців тощо. [33, с. 129].

Аналіз сучасного нормативно-правового забезпечення функціонування системи мотивації праці показав, що Україна створила інтегровану систему законодавства про державне управління та включила до неї методи мотивації, які є матеріальними та нематеріальними. Впровадження вищезазначених нормативних актів в контексті модернізації державної служби дасть змогу реалізувати багато завдань, зокрема підвищення рівня мотивації та оплати праці державних службовців, розробку нових підходів до

просування по службі, створення позитивного іміджу державних службовців тощо. Однак, систему мотивації потребує подальшого вдосконалення відповідно до потреб сучасного етапу розвитку країни, зокрема щодо створення ефективного правоохоронного механізму. Перспективами подальших досліджень може бути вивчення та аналіз зарубіжного досвіду у розробці та впровадженні нормативно-правових актів, що регулюють державну службу, зокрема тих, що стосуються мотивації державних службовців [77, с. 148].

РОЗДІЛ 2

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

2.1. Система мотивації праці державних службовців в Україні

Ефективність будь-якої організації залежить не тільки від якості планів та організації роботи, а й від трудового потенціалу, ефективності, ініціативності та наполегливості працівників у досягненні цілей. Для цього призначена функція мотивації, її використання дозволяє створити такі умови, за яких працівник працює ефективно, творчо, безкорисливо. Мотивація особливо важлива для державних службовців, оскільки безпосередньо впливає на розвиток та становище державного службовця нового типу, на розвиток всієї системи державної служби. Рівень професіоналізму та рівень мотивації державного службовця - два основні узагальнені показники, що визначають придатність працівника до державної служби, оцінюють результати його діяльності та можливості просування по службі [47 с. 283].

Вітчизняний дослідник мотиваційних проблем у сфері державного управління В. Бондар розглядає мотиваційний механізм у двох напрямках: перший як сукупність видів мотивації для досягнення соціально важливої мети державного управління; інші як діяльність спеціальних служб та різні нормативні акти, спрямовані на зацікавлення державного службовця у кращому виконанні функцій [21, с. 13].

Загальна характеристика мотиваційної політики державної установи базується на матеріальних та нематеріальних стимулах. Матеріальна мотивація - це прагнення до певного рівня добробуту, певного матеріального рівня життя. Матеріальна мотивація праці залежить від багатьох факторів, зокрема: рівня та структури особистого доходу; матеріальна підтримка наявного доходу; ефективність системи стимулювання, що використовується в організації. Мотивація є важливим фактором успіху. Зв'язок між

мотивацією та результатами праці опосередковується природними здібностями та набутими трудовими навичками, оскільки мотивація є джерелом діяльності державних службовців.

Система сприяння трудовій діяльності забезпечує оптимальний взаємозв'язок між роботою та відпочинком. Активізація суто економічної мотивації призводить до збільшення інтенсивності праці та робочого часу, що змушує багатьох державних службовців працювати з відчуттям хронічної втоми, вони перебувають у постійному нервовому та емоційному стресі.

Кожному державному службовцю потрібна змістовна, корисна, цікава робота, гідні умови, але він прагне досягти перспективного зростання, самоствердження, самооцінки. Таким чином, мотивація праці пов'язана зі змістом, корисністю праці, а також самовираженням, самореалізацією державного службовця.

Мотивація статусу також відіграє важливу роль у практиці управління людськими ресурсами як рушійна сила у поведінці державних службовців, пов'язана з прагненням до вищої посади, виконанням більш складної, відповідальної роботи, роботою в діяльності, яка вважається суспільно корисною.

Однією з найважливіших форм мотивації в державному управлінні є процес проектування та використання систем матеріального стимулювання. Вивчення та аналіз розвитку матеріального стимулювання показує, що в характері дії можуть бути використані соціально-психологічні, економічні, організаційні фактори, а проектування систем матеріального стимулювання повинно включати три етапи: постановка цілей, забезпечення ресурсами та побудова матеріального стимулювання [59, с. 214].

До соціально-психологічних факторів належить можливість психологічного впливу на людину такими засобами, як схвалення, підтримка, визнання заслуг, повага, довіра тощо. І вони покликані не лише покращити мотивацію людини через її індивідуально-психологічні особливості, а й

завдяки сприятливому морально-психологічному клімату в колективі. Крім того, стосовно соціальних відносин вони включають: планування кар'єри та кар'єрне зростання державних службовців, участь працівників у прийнятті рішень, питання гуманізації праці (поліпшення умов праці, розвиток демократичних підходів, обізнаність працівників), передача завдань та повноважень, збільшення змісту роботи.

До економічних факторів, що забезпечують матеріальне стимулювання та винагороду працівників, належать: зарплата, доплати, надбавки, пільги, матеріальна допомога.

До організаційних факторів належать ті, що мають централізований вплив суб'єкта управління на об'єкт і залежать від методу управління: адміністративні методи (команди, розпорядження, вказівки), методи організаційного впливу (правила поведінки в установі, робочий час), дисциплінарні методи впливу (попередження про відповідальність, догану, звільнення) [81, с. 27-29].

Система матеріального стимулювання праці складається з різних мотивів, які доповнюють один одного і пов'язують єдиний процес зацікавленості в роботі. Одним із найважливіших матеріальних стимулів в державному управлінні є гарантування належної винагороди, яка повинна забезпечувати достатні матеріальні умови для самостійного виконання службових обов'язків, допомагати штатним органам компетентним та досвідченим персоналом, заохочувати їх старанну та ініціативну роботу.

Зарплата державних службовців відповідно до ст. 33 Закону України "Про державну службу" складається із заробітної плати, надбавок, доплат за звання, надбавок за вислугу років у державному управлінні та інших надбавок. Умови оплати праці державних службовців, розмір їх заробітної плати, надбавок, доплат та матеріальної допомоги визначаються Кабінетом Міністрів України. Джерелом створення фонду заробітної плати державних службовців є державний бюджет України. Заробітна плата державних

службовців визначається відповідно до складності та ступеня відповідальності за виконувани завдання, їх розмір визначається схемою оплати праці, затвердженою Кабінетом Міністрів України.

Доплата за звання здійснюється відповідно до звання, присвоєного державному службовцю, тобто це залежить від займаної посади. Введення цієї надбавки повинно заохотити державних службовців, якщо ми проаналізуємо стан доплати, яка відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України "Про впорядкування структури та умов оплати праці працівників органів виконавчої влади, прокуратури, судів та інших органів" [10] важко сказати, що такі доплати сприяють заохоченню державних службовців до ефективної діяльності. Ідею доплати за звання можна було б вважати успішною, але за умови, що розмір доплати збільшується і її відповідність визначається не у відсотках до заробітної плати, а стосовно мінімальної заробітної плати, як це передбачено законом України "Про державну службу" [3]. Це суттєво покращило б не лише фінансове становище державного службовця, але й вплинуло б на привабливість державної служби.

Суттєвим стимулюючим фактором є надбавка за вислугу років, яка щомісяця виплачується державним службовцям у відсотках до заробітної плати з урахуванням доплати за звання. Відповідно до українського законодавства надбавка за стаж роботи визначається відповідно до стажу роботи: за 3 роки - 10%, за 5 років - 15%, за 10 років - 20%, за 15 років - 25%, за 20 років - 30% , старше 25 років - 40%. Це дозволяє якнайдовше сприяти роботі в державній адміністрації, сприяє вдосконаленню досвіду персоналу, запобігає їх зміні. Враховуючи, що її розмір залежить від заробітної плати, яка для працівників 7 - 5 категорій майже дорівнює мінімальній заробітній платі, і доплати за звання, яка також є досить низькою, допомога за вислугу років все менше і менше від ролі висококваліфікованого працівника.

Окрім надбавки за вислугу років та доплат за звання, законодавство передбачає ще один стимулюючий захід - грошову винагороду за сумлінну

безперервну працю. Ця компенсація регулюється ст. 34 Закону України "Про державну службу" та Постанови Кабінету Міністрів України "Про затвердження порядку виплати винагороди державним службовцям за сумлінну безперервну роботу в державних органах, зразкове виконання завдань" [7]. Така винагорода виплачується державному службовцю один раз на 5 років з урахуванням зразкового виконання службових обов'язків та відсутності порушень трудової дисципліни з урахуванням позитивних щорічних оцінок. Розмір готівкової оплати за безперервну роботу також залежить від стажу роботи в державному управлінні: для стажу від 10 до 15 років - одна середньомісячна заробітна плата; від 15 до 20 років - два; від 20 до 25 років - три; від 25 до 30 років - чотири; від 30 років і старше - п'ять. Така надбавка повинна суттєво підвищити рівень стимулювання державних службовців, перешкодити плинності персоналу та заохотити їх подальше працевлаштування в державній адміністрації. Однак, враховуючи той факт, що грошова допомога видається в межах заробітної плати, що виділяється у державному бюджеті відповідним державним органам, ця допомога навряд чи виплачувалася в останні роки через брак коштів.

Окрім вищезазначеного матеріального стимулювання, державним службовцям надаються інші надбавки та надбавки, основні з яких регулюються Кабінетом Міністрів України «Про впорядкування структури та умов праці працівників у органах виконавчої влади, прокуратури, судах та інших органах»:

- надбавка за високі досягнення на роботі або за виконання особливо важливої роботи в розмірі до 50% заробітної плати з урахуванням надбавки за звання та стаж роботи (в деяких випадках до 100%).

- доплата за завдання тимчасово відсутніх працівників у розмірі до 50% заробітної плати.

- винагороди відповідно до особистого внеску державного службовця у загальні результати роботи [10].

Кожен керівник розробляє та затверджує власний бонусний документ, який у більшості випадків називається «Положення про преміювання». Цей документ реалізований з метою підвищення заробітної плати, посилення матеріальної зацікавленості державних службовців у підвищенні ефективності та результативності роботи. Це Положення поширюється на всіх працівників незалежно від їх виду діяльності, наукового ступеня та звання, категорії та виду працівника. Нарахування здійснюється в рамках фонду кредитного рейтингу та заощаджень фонду заробітної плати.

Можуть бути враховані показники преміювання державних службовців: суворе дотримання чинного законодавства, що регулює державну службу; дотримання внутрішнього регламенту; сумлінне виконання функціональних завдань, визначених законодавством та відповідними посадовими інструкціями; творчість та ініціатива щодо впровадження передових форм і методів роботи в закладі. Якщо є недолік у виконанні працівника при виконанні функціональних завдань, розмір надбавки може бути зменшений.

Такими формами сприяння роботі державних службовців є:

- нагороди до національних та професійних свят та ювілеїв;
- фінансова допомога для вирішення соціально-побутових питань у розмірі, що не перевищує середньомісячну заробітну плату. Слід зазначити, що такі виплати, як: надбавки до свят та ювілеїв, фінансова допомога для вирішення соціально-побутових питань - залежать від наявності заощаджень на заробітній платі, тому державний службовець не може бути впевненим у їх виплаті.

- допомога в реабілітації. Мало хто з державних службовців знає, що він має право на дві пільги: одна надається на щорічну відпустку в розмірі, що не перевищує середньомісячну заробітну плату (встановлену постановою Кабінету Міністрів України [10]), і виплачується відповідно до заощаджень, але за винагороду керівників, другий є обов'язковим і передбаченим законом

України «Про державну службу» [2], але в розмірі заробітної плати. Як показує практика, у більшості випадків державним службовцям надається лише одна допомога, оскільки по-перше, самі державні службовці не знають права на отримання двох пільг, а по-друге, керівництво ігнорує цю ситуацію і тим самим економить на оплаті витрат

- надбавка на знання та використання іноземної мови: одна європейська - у розмірі 10%, одна східна, фіно-угорська чи африканська - 15%, дві та більше мов - 25% від заробітної плати;

- доплата за науковий ступінь кандидата або доктора наук з відповідної спеціальності - у розмірі 5% або 10% від посадового окладу та надбавки за почесне звання «заслужений» у розмірі 5% від посадового окладу. Ці доплати та надбавки виплачуються лише в тому випадку, якщо діяльність збігається з профілем.

Важливою складовою мотивації, одним із вирішальних елементів управління людськими ресурсами, є її оцінка, яка виконує насамперед показову та заохочувальну функцію. Відсутність такої оцінки або гірше - її упередженість бентежить людину, гальмує її розвиток, знижує активність і продуктивність. Оцінка персоналу є відповідальним і складним питанням, яке повинно починатися з теоретичного обґрунтування, узагальнення найкращих практик та підготовки відповідних рекомендацій. Основними функціями та завданнями оцінки повинні бути: підготовка професійних працівників державних установ; сприяння професійному розвитку та професіоналізму працівників; застосування заходів відповідальності та стимулів для державних службовців; виявлення потенційних можливостей підвищення державного службовця; забезпечення ефективного функціонування механізму просування працівників в ієрархію послуг.

На сьогоднішній день в процесі оцінки державних службовців проблема гармонізації результатів сертифікації, щорічного оцінювання та обсягу матеріального стимулювання залишається невирішеною

законодавством. Ми сподіваємось, що Закон "Про державну службу" [3], який передбачає, що державний службовець, який отримав відмінну оцінку роботи за свою діяльність, вирішить тим самим проблему послідовності оцінки результатів роботи державного службовця та матеріальне заохочення.

Важливою частиною матеріального стимулювання є надання пільг, основні види яких викладені в Законі України "Про державну службу" [2]. Відповідно до закону державним службовцям надається щорічна відпустка тривалістю 30 календарних днів із виплатою обов'язкової допомоги на оздоровлення у розмірі офіційної зарплати. Крім того, державним службовцям, які мають стаж роботи понад 10 років, надається додаткова оплачувана відпустка на 5 календарних днів, а з 11 років ця відпустка збільшується на 2 календарні дні для кожного наступного року. Максимальна відпустка - 15 календарних днів. Такий мотиваційний захід є дуже позитивним, оскільки заохочує людей довше працювати в державному управлінні та зменшує плинність кадрів у державних органах [2].

Особливе місце в системі мотивації державних службовців посідає соціальне забезпечення. Стаття 36 Закону [2] забезпечує безкоштовну медичну допомогу державним службовцям у державних закладах охорони здоров'я, яку вони надають після виходу на пенсію. Таке забезпечення є важливим мотиваційним заходом, особливо сьогодні, коли все частіше піднімається питання про запровадження платної медичної допомоги для громадян України.

Такий механізм, як забезпечення житлом державних службовців з державного фонду, є досить привабливим у системі оплати праці. Крім того, Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження порядку надання державним службовцям, які згідно із законодавством зобов'язані поліпшити житлові умови, безвідсоткового кредиту на будівництво житла або придбання квартир чи індивідуальних будинків" [8]. Встановлено механізм надання безпроцентних позик державним службовцям на будівництво житла

або придбання квартир чи індивідуальних будинків із компенсацією процентної ставки з державного бюджету. Передбачається, що така позика буде надана протягом 20 років один раз під час служби в державному управлінні.

З огляду на дуже високі ціни на нерухомість та їхню недоступність для більшості громадян, цей предмет може стати основним стимулом. Прийняття цієї резолюції є дуже позитивним мотиваційним заходом, але є деякі проблеми. Сьогодні можна впевнено стверджувати, що ця постанова не працює, оскільки механізм її роботи не відпрацьований, а головне, закони України про державний бюджет не передбачають коштів для її реалізації. Таким чином, держава лише оголошує гарантом соціально-побутового обслуговування державних службовців.

Особливе місце серед матеріальних методів мотивації праці державних службовців займають пенсії. Право на пенсію державного службовця мають особи, які досягли пенсійного віку та мають необхідний стаж, включаючи стаж у державному управлінні не менше 10 років та на момент досягнення пенсійного віку, які працюють у державних службовцях, а також особи, що мають стаж державної служби не менше 20 років, незалежно від місця роботи на момент досягнення пенсійного віку. Пенсія державним службовцям призначається у розмірі 80 відсотків суми їх заробітної плати, з якої було сплачено одноразовий внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування. Крім того, чинне законодавство передбачає фінансову допомогу державним службовцям у разі виходу на пенсію у розмірі 10 місячних зарплат.

У разі збільшення заробітної плати активних державних службовців, а також у зв'язку з набуттям особою права на пенсію за цим Законом, проводиться перерахунок раніше призначених пенсій. Перерахунок здійснюється на основі суми заробітної плати працюючого державного службовця відповідної роботи та рангу на момент виникнення права на

перерахунок пенсії. Вищезазначений заохочувальний метод пенсійного страхування є вирішальним для деяких людей при виборі професії та визначенні терміну перебування в ній, оскільки у разі виходу на пенсію виплачується значна грошова допомога, а пенсія державного службовця, природно, перевищує пенсію звичайних пенсіонерів [2].

Окрім матеріальних факторів мотивації існують і нематеріальні. До нематеріальних стимулів державних службовців відноситься кар'єрне зростання, що включає: дострокове присвоєння чергового звання відповідної категорії для виконання особливо відповідальних завдань (ст. 26 Закону України «Про державну службу») та переведення на вищу посаду (ст. 27) [59, ст. 218]. Крім того, система мотивації державних службовців має багато методів морально-психологічного характеру. Так, ст. 34 Закону передбачає, що державні нагороди та почесні звання можуть присвоюватися державним службовцям за особливі заслуги. Зокрема, основні морально-психологічні заходи включають:

- нагородження грамотами Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України та керівників установ на регіональному та місцевому рівнях;

- відомчі заохочувальні нагороди Національного агентства державної служби України: грамота, нагрудний знак «Державна служба України», подяка, грамота [16];

- повага, похвала, визнання, а також те, що керівник нагороджує це державними нагородами та почесними званнями.

До морально-психологічних факторів мотивації належать також: необхідність участі, широкий обмін досвідом у процесі спілкування з колегами; потреба в повазі та визнанні, що свідчить про прагнення людей бути компетентними та впевненими у собі; необхідність придбання оригінальних завдань, які дозволять вам самовиражатися, реалізовувати власні здібності та приймати самостійні рішення; свобода вибору засобів для

вирішення складних, нестандартних завдань, що вимагає інновацій та винахідливості.

Основою мотивації до роботи сучасного державного службовця є переважно нематеріальні методи. Однак неекономічні методи не слід переоцінювати, оскільки недостатній рівень матеріального забезпечення відображається на моральному стані людини, знижує працездатність, відсуває на другий план сприятливий морально-психологічний клімат, помітність та авторитет серед колег. Ідеальна система мотивації праці - це складна система, що поєднує економічні та неекономічні методи.

Таким чином, законодавство України передбачає досить розвинену систему мотивації в державному управлінні, яка включає матеріальні та нематеріальні стимули. Цю систему заходів дійсно можна було б назвати ефективною, якби не процеси, що відбуваються між державними службовцями, такі як: висока плинність кадрів та високий рівень корупції. Ця проблема впливає з недостатнього фінансування державних службовців, оскільки заробітна плата державних службовців залишається низькою порівняно з приватним сектором. Крім того, рівень заробітної плати значно різниться в різних підрозділах, часто не зважаючи на обов'язки працівників, а надбавки та премії становлять від половини до двох третин загального доходу, що призводить до нестабільних заробітків.

На думку дослідників, доцільно запровадити систематичний моніторинг заробітної плати в цьому напрямку з урахуванням інфляції та зміни заробітної плати в приватному секторі. Необхідно визначити рівні умови праці та оплати праці державних службовців на місцевому рівні та працівників міністерств з урахуванням виконуваних завдань та рівня відповідальності [59, с.215].

Сучасна ситуація вимагає реформування системи оплати праці державної служби для забезпечення конкурентоспроможності державної служби на ринку праці, зменшення впливу відомств та місцевих органів,

запобігання корупції, сприяння продуктивній та якісній, ініціативній та ефективній, чесній та відповідальній роботі в державному управлінні та баченні майбутньої кар'єри. зростання. Це вимагає вдосконалення структури оплати праці, посилення диференціації заробітної плати на робочому місці з урахуванням рівня відповідальності, забезпечення її швидкого зростання на початку кар'єри та зменшення міжвідомчих різниць у оплаті праці.

2.2. Зарубіжний досвід організації мотивації праці державних службовців та його адаптація в Україні

Політична та економічна нестабільність у країні посилює вимоги до сучасного державного управління, ефективність якого в першу чергу залежить від ефективної державної служби. Серед основних завдань створення ефективної державної служби в Україні є розробка сучасного мотиваційного механізму державних службовців [27, с. 236]. Нинішня державна служба в Україні не гарантує якості її завдань. На цьому тлі вивчення світового досвіду та набуття та вдосконалення власного досвіду має стати одним із пріоритетів науки управління.

Автори дослідження систем державної служби в європейських країнах Ю. Полянський, С. Озірська та наголошують, що доцільно враховувати досвід європейських країн при вдосконаленні питання побутової державної служби [65, с. 5]. Вивчення зарубіжного досвіду мотивації праці дає змогу не лише виявити недоліки вітчизняної системи державного управління, а й сприяє розробці пропозицій щодо її вдосконалення. На думку С. Карпенка, вивчення та застосування деяких елементів зарубіжного досвіду могло б бути не лише корисним, але й ефективним у забезпеченні розвитку та реформування державної служби України [49, с. 40].

У ХХ ст. у світі розроблена умовна класифікація методів мотивації праці: американська, європейська та японська. Кожна з цих моделей має свої

національні особливості та свої підходи до мотивації праці в державному управлінні.

Для досягнення ефективності порівняльного аналізу систем мотивації державних службовців необхідно враховувати основні характеристики установ державної служби зарубіжних країн, проводити дослідження та визначати їх основні положення та тенденції. У світовій практиці існує дві моделі розвитку інституту державної служби: континентальний (більшість європейських країн та Японії) та англосаксонський (США) [55, с. 20]. Ці моделі викладають основні принципи мотивації вступу та виходу з державної служби.

Континентальна модель характеризується системою професійної державної служби, тобто. Передбачається, що державні службовці присвячують себе державному управлінню протягом своєї професійної діяльності і, безумовно, отримують підвищення в масштабі. Англосаксонська модель характеризується системою державної служби, тобто. Працівники приймаються на державну службу на умовах контрактів чи угод на чітко визначений термін або для виконання певних завдань. Для цієї моделі немає гарантій щодо працевлаштування та просування по службі, проте досить високий рівень матеріального забезпечення та висока заробітна плата очевидні. З вищесказаного можна зробити висновок, що континентальна та англосаксонська моделі державної служби мають суттєво різні підходи до мотивації державних службовців. Для континентальної моделі основою мотивації для вступу та роботи в державному управлінні є стабільність зайнятості та обов'язковий кар'єрний ріст, а основою англосаксонської моделі мотивації є високий матеріальний захист працівників.

Дослідники іноземних організацій державної служби поділяють систему державної служби на закриту та відкриту [48, с. 282; 53, с. 17; 62, с. 27]. Закрита система базується на престижі роботи, оскільки звання «державний службовець» означає вищий соціальний статус, належність до

соціальної еліти та можливість отримання певних привілеїв. Закрита система характеризується системою професійного кадрового забезпечення (Франція, Німеччина, Іспанія, Болгарія, Кіпр, Румунія, Словаччина, Словенія, Туреччина). Найхарактернішими його рисами є призначення державних службовців після успішного складання державного іспиту та складання конкурсу лише на початкові роботи, робота протягом усього життя, наявність певного мінімуму, необхідного для професійного зростання. Вершиною закритої системи державної служби є елітна група, членами якої, як правило, є випускники престижних навчальних закладів. Основними принципами закритої системи є стабільність зайнятості, обов'язкове просування в державній адміністрації, пряма залежність професійного зростання та доходів від освіти та підготовки державних службовців.

Відкрита система державних службовців характеризується системою кадрового забезпечення (Швеція, Нідерланди, Естонія), яка дозволяє визнати професійний досвід, накопичений в інших секторах, включаючи приватний сектор; немає залежності заробітної плати від стажу роботи; відсутність принципу роботи протягом усього життя та можливість звільнення з посади через погану роботу. Відкрита система дозволяє вступати на будь-який рівень ієрархії державних службовців відповідно до кваліфікації та результатів спеціальних іспитів, єдина передумова підвищення - це висока ефективність та заслуги. Характерною відмінністю між відкритою системою державної служби та закритою є право державних службовців брати активну участь у політичній діяльності, що дає їм можливість розпочати політичну кар'єру - це один із мотивів вступу на державну службу.

Отже, основними мотивами вступу та виконання державної служби в закритій системі є: престижність роботи, впевненість у собі та стабільність зайнятості, обов'язкове просування в державному управлінні. Мотивація відкритої системи - це можливість зайняти посаду в державному управлінні

через кваліфікацію; основою підвищення є високі професійні показники; можливість розпочати політичну кар'єру.

Сьогодні жодна країна світу не поділяє державну службу на закриту та відкриту системи в чистому вигляді. Розвиток та модернізація державної служби створює системи, що поєднують елементи обох систем. Тому більшість вітчизняних та зарубіжних дослідників відокремлюють іншу систему державної служби - змішану (Італія, Великобританія, Латвія, Литва, Польща, Угорщина, Чехія та Україна). Давайте розглянемо систему мотивації державних службовців у випадку деяких країн.

Ввисокий рівень матеріального стимулювання французьких державних службовців є необхідною умовою розвитку французьких державних службовців. Французький закон про державне управління передбачає, що заробітна плата працівників включає заробітну плату, допомогу на житло, сімейну допомогу, а також виплати, передбачені законом або урядом, до яких додаються обов'язкові надбавки [40, с. 16]. Розмір заробітної плати визначається відповідно до звання працівника та звання, якого він досяг, або посади, на яку його призначили. За останні десятиліття розрив між найвищою та найнижчою заробітною платою значно зменшився до 5: 1 [78].

Важливою частиною системи соціального захисту французьких державних службовців є міжвідомчі соціальні заходи, які допомагають заохотити людей вступати на державну службу. До них належать: субсидії на харчування; допомога сім'ям (для дітей - на відпочинок у літніх таборах, будинках відпочинку, санаторіях у супроводі батьків тощо); медична та соціальна допомога; гранти для молодих спеціалістів; допомога інвалідам; субсидії на поліпшення житлових умов; забезпечення житлом для соціальних програм тощо.

Особливістю професійного розвитку французьких менеджерів є забезпечення взаємозв'язку між просуванням по службі та відповідною підготовкою. Професійне навчання є необхідною умовою їх професійного

зростання. У Франції спеціалізовану вищу освіту забезпечують спеціалізовані вищі навчальні заклади: Регіональні інститути адміністрації та Національна школа. Після закінчення цих установ видається ступінь магістра державного управління (цей диплом дуже престижний). Мотивацію навчання можна розділити на два компоненти: перший - стосується навчального процесу, другий - результатів навчання. Навчальний процес означає насамперед матеріальну підтримку студентів, які отримують державну стипендію у розмірі середньомісячної заробітної плати на останньому робочому місці та мають право на фінансову допомогу. Однак головним мотивом вступу до навчального закладу та отримання ступеня магістра є гарантоване державою кар'єрне зростання в державному управлінні. Щороку Міністерство державного управління Франції оголошує необхідну кількість вищих державних службовців у країні в цілому та за регіонами та подає заявку до навчальних закладів на певну кількість студентів. Ця система дозволяє забезпечити роботою кожного хто навчається.

Стабільність кар'єри французького державного службовця базується: по-перше, на переміщеннях за вислугою років, а по-друге, на забезпеченні роботи під час просування по службі, оскільки працівник не може бути звільнений через будь-яку реорганізацію, він, безсумнівно, повинен мати можливість займати іншу посаду державного службовця [67].

Французька пенсійна система має досить високу мотиваційну силу. Для отримання пенсії державні службовці повинні мати 15 років стажу роботи та досягти пенсійного віку 60 років (але можуть працювати до 65 років). Жінка з трьома дітьми має право на пенсію відразу після 15 років вислуги, незалежно від віку. Розмір пенсії залежить від стажу роботи в державному управлінні та визначається у відсотках від посадового окладу. Цікаво, що жінка має право на надбавку до пенсії: 10% - для трьох дітей та 5% - для кожної наступної дитини [66, с. 48-50].

До переваг французької моделі мотивації праці належить той факт, що вона надає стимулюючий ефект на ефективність та якість праці, що, в свою чергу, забезпечує високу оцінку державних функцій серед населення і, отже, можливість вибору найцінніших. Французький досвід забезпечення працевлаштування державних службовців після здобуття ступеня магістра також є дуже корисним для України, оскільки він підвищить рівень мотивації державних службовців здобувати спеціальну вищу освіту та покращувати свій професійний рівень. Французький досвід пенсійного забезпечення також цікавий для України, оскільки можливість його реалізації не лише створить умови для тривалого перебування в державному управлінні, а й допоможе покращити демографічну ситуацію.

У Федеративній Республіці Німеччина державна служба характеризується низкою законодавчих норм, існує рамковий закон «Про федеральних чиновників», який окремо регулює сферу оплати праці Законом «Про оплату праці посадових осіб», «Про щорічні відпустки». На додаток до цих законів, урядові постанови та федеральні закони видаються для захисту інтересів співробітників державних установ, федеральних чиновників, робочого часу та інших питань. Перелік цих питань говорить про те, яке значення держава надає державній службі в Німеччині.

Система просування по службі суворо регламентована законом. Він базується на двох принципах: підвищення кваліфікації, підтверджене спеціальним тестом та відповідною оцінкою, або успішно складений іспит; винятки з принципу підвищення, який забороняє обійти наступний крок, може дозволити лише Федеральна кадрова комісія.

Навчання державних службовців відбувається у Федеральній академії державного управління. Основними формами навчання є: навчання для початківців; навчання конкретиці та позиції; підвищення кваліфікації з метою переходу на службу вищого рангу; навчання менеджерів [41]. Просування в Німеччині залежить від досвіду роботи та результатів іспитів,

а не від результатів навчання. У нижчих робочих групах при оцінці роботи «добре» підвищення проводиться через 6 років, а при оцінці «повністю задовільно» через 8 років. У середній та верхній групах просування влаштовується для кожної посади окремо. Відхилення від цих термінів може статися, якщо офіційна діяльність оцінюється як "дуже хороша".

Зарплата чиновника в Німеччині залежить від його освіти та статусу. Він складається з декількох компонентів: основна заробітна плата; місцева добавка; міністерська допомога; новорічні нагороди; відпустка; надбавка на заощадження; оплата медичних витрат. Найважливішим елементом заробітної плати є заробітна плата (85% від загального доходу чиновника).

Державним службовцям надаються виплати по соціальному страхуванню, зокрема: пенсії (пенсійний вік - 65 років, може бути продовжений до 68 років), фінансова допомога, підтримка сім'ї у разі втрати годувальника, компенсація у спеціальному віці та випадки стажу роботи. Працівники отримують компенсацію у разі переїзду до іншого місця проживання. Для державної служби Німеччини також характерно, що чиновники мають право зберігати зарплату, якщо вони балотуються, виконують почесні обов'язки або працюють у місцевих представницьких органах.

Державна служба Німеччини характеризується високою ефективністю, престижем та повагою населення [52, с. 48-54]. Важливим фактором успіху державної служби Німеччини та високої якості результатів є орієнтація на безперервність навчання чиновників. Цей досвід потрібно запозичити та спробувати пристосувати до побутових умов.

У Сполученому Королівстві підготовка державної служби раніше вважалася засобом набуття компетенцій, необхідних для виконання завдань на певній посаді. В рамках реформи державної служби були розроблені навіть критерії оцінки компетентності державних службовців, які спонукають їх до постійного професійного розвитку, набуття нових навичок

та ефективних методів роботи. Прямий зв'язок між результатами навчання та просуванням є сильною мотивацією для постійного професійного розвитку державних службовців та підвищення ефективності їх діяльності [58, с. 96-97].

Система підвищення державних службовців у Великобританії базується на сертифікації, яка найбільш тісно пов'язана із системою їх відбору, зростання кар'єри, планування кар'єри. Однак лише гарного ставлення до справи недостатньо, щоб піднятися по кар'єрних сходах. Важливо, щоб британського чиновника не могли підвищити лише через старанну працю: через результати праці працівника працівник оцінюється та отримує зарплату. Якщо чиновник ідеально виконує свою роботу, найбільше, на що він може розраховувати, це грошова премія або якесь підвищення зарплати.

Автоматичне просування державних службовців для Великобританії - нонсенс. Кар'єра можлива за умови, що державний службовець має такі якості, як: високе почуття відповідальності та обов'язку, спеціальні знання та досвід, кмітливість, динамічність, рішучість та здатність приймати рішення, старанність.

Особливе місце в британській системі державної служби відводиться розробці нової системи державного нагляду та оцінки діяльності державних службовців. Оцінка результатів їх роботи залежить від того, наскільки вони відповідають рівню своєї позиції. У цьому випадку для визначення відповідності послуг використовується п'ятибальна шкала («1» - найвищий бал, «5» - найнижчий), що дозволяє розрізняти добрі та слабкі результати. При оцінці результатів роботи враховується не тільки самооцінка, а й результати опитування колег, підлеглих та споживачів державних послуг, що надаються державним органом. Застосування багатосторонньої оцінки (метод "360 градусів") підвищує об'єктивність рішення та довіру рядових

працівників та споживачів державних послуг до об'єктивності оцінки ключових керівників органів державної влади [23].

За англійською системою державної служби чиновник отримує добре оплачувану роботу, пакет соціального страхування та досить високу пенсію, а крім того, працівникам виплачується значна неоподатковувана грошова допомога у розмірі триразової пенсії за віком при виході на пенсію [64, с. 60]. Ці фактори визначали престижність роботи в державних установах та відповідальне ставлення директорів до своїх завдань. З середини 80-х років ХХ ст. була запроваджена нова система оплати праці, суть якої полягала у визначенні залежності рівнів оплати праці від обсягу та якості виконуваної роботи [44].

На основі досвіду Великобританії було б корисно для українських практик управління державною службою розробити чіткі критерії для оцінки компетентності державних службовців та взаємозв'язку між результатами навчання та підвищенням кваліфікації. Критерії оцінки компетентності державних службовців повинні бути введені в систему контролю якості виконуваної роботи, яка дозволить пояснити обов'язки державних службовців та вимагатиме постійного вдосконалення їх професіоналізму. А прямий зв'язок між результатами навчання та прогресом створить позитивний стимул для вдосконалення професійних навичок та якісної роботи.

Американська система стимулювання державної служби поєднує матеріальні та моральні заохочення та їх різноманітність та гнучкість. Вони супроводжуються системою гарантій для вищих посадових осіб. Крім того, виконавча влада та керівництво постійно прагнуть створити нові механізми мотивації та утримання адміністративного персоналу, використовуючи як матеріальне стимулювання, так і нематеріальні фактори.

Зміни заробітної плати в США базуються на Федеральному законі про порівняння виплат працівникам (1990), згідно з яким загальне коригування

винагороди державного сектору повинно базуватися на змінах оплати праці приватного сектору. Це робиться для забезпечення конкурентоспроможності державних організацій та установ на ринку праці та залучення кваліфікованих фахівців та менеджерів на державну службу.

У США існує детальна класифікація робочих місць і робочих місць, ставки заробітної плати яких тісно пов'язані. Усі зарплати менеджерів були розділені на 6 категорій. Встановлено, що мінімальна заробітна плата (1 категорія) становить 120% від першого рівня 15-ї категорії державного службовця, а максимальна зарплата не може перевищувати рівня третьої категорії для найвищих посадових осіб. Територіальні коефіцієнти встановлюються для більшості працівників служби вищого керівництва в діапазоні від 5,87% до 13,06% від основної заробітної плати. У Сполучених Штатах існує добре усталена система матеріального та морального стимулювання за добрі результати та з точки зору внеску у виконання завдань. Наприклад, "професійна посадова особа", робота якої буде оцінена як "відмінна" або "хороша", може отримувати щорічну премію від 5 до 20% заробітної плати.

Іншим елементом системи заохочення є дві президентські нагороди. Ці нагороди присуджуються щороку вищим чиновникам, які протягом трьох років демонструють високі результати у виконанні своїх обов'язків та особливо важливих завдань. Щороку близько 1% вищих посадових осіб отримують звання видатного керівника та премію у розмірі 35% зарплати. Крім того, близько 5% вищих посадових осіб отримують звання заслуженого керівника та заохочувальну винагороду - 20% від їхньої зарплати.

Кар'єра та заробітна плата працівника залежать від щорічної оцінки результатів роботи працівника. Для підвищення престижу роботи в органах виконавчої влади, покращення іміджу державної служби щороку проводиться Тиждень державних службовців, щоб показати їхній внесок у соціальний розвиток американського суспільства [51, с. 107-115].

Важливою складовою мотивації американських працівників є увага до розвитку їхніх індивідуальних здібностей. Особливу увагу слід приділити цьому елементу мотивації, оскільки реалії української державної служби свідчать про те, що сьогодні недостатньо уваги приділяється розкриттю та розвитку навичок державних службовців, що є однією з причин зміни молодих, енергійних та талановитих фахівців.

Ключовим елементом японської державної служби є система довічної зайнятості, значення якої полягає не у формальній юридичній консолідації, а в реальних інтересах працівників якомога довше працювати в цій організації та пов'язувати з нею свою долю все життя. Працювати на державній службі в Японії дуже почесно, тому приєднатися до неї непросто. Вступ на державну службу базується на конкурсних іспитах. Суворая система відбору кандидатів є надійною перешкодою для вступу випадкових осіб на державну службу.

Службове становище посадових осіб визначається функціями, які вони виконують відповідно до їх видів, стажу роботи та інших обставин. Розмір заробітної плати, який суворо регламентується спеціальною шкалою, залежить від посади, яка визначає обсяг повноважень. Відповідно до цієї шкали всі службовці поділяються на 8 рівнів. Потім кожен ранг поділяється на 15 рівнів. Система оплати праці працівників будується наступним чином. Розмір заробітної плати визначається двома показниками: градацією відповідної посади працівника та рівнем, визначеним стажем працівника. У розроблених типових сітках з оплати праці держслужбовців 11 градацій і 32 щаблі.

Окрім офіційної зарплати, державний службовець отримує різні надбавки, які виплачуються як щомісяця, так і раз на півроку. Їх величина становить від 10% до 50% зарплати. Виплати на соціальні потреби: утримання сім'ї, оплата за переїзд на роботу, орендна плата, охорона здоров'я, соціальне страхування - загалом близько 50 видів надбавок, що становить близько 20% фонду заробітної плати, вихідна допомога, які за

своїм розміром забезпечують нормальне життя літнього працівника. Крім того, працівникам виплачують п'ять зарплат на рік у вигляді надбавок [45].

Просування відбувається через конкурсні іспити. Під час просування в державному управлінні враховується як досвід роботи, так і ділові характеристики працівника, які постійно вивчаються кадровими структурами. Дуже важливим фактором є також “звання” університету. Тут безперечна влада належить Токійському університету, відомому як «кузня бюрократії».

Ефективність державного апарату в Японії досягається створенням елітарної державної служби, яка залучає до неї найяскравіші таланти та думки країни. Це стало можливим завдяки організації конкурсних іспитів для заміщення державної посади на основі їх повної відкритості. Висока продуктивність державних службовців Японії значною мірою забезпечується створенням ефективних систем мотивації та, насамперед, винагороди. Це дозволяє залучити чиновників, які можуть повністю реалізувати свої творчі та інтелектуальні здібності. Японський досвід у цьому напрямку, безперечно, позитивний і для України.

Концепція мотивації державних службовців на цьому етапі почала активно розглядатися у зв'язку з проблемою корупції. Це знижує престиж і викликає у людей недовіру як до державної адміністрації, так і до уряду в цілому. Що стосується міжнародного досвіду щодо викорінення корупції, слід звернути увагу на досвід Сінгапуру.

Державна служба в Сінгапурі вважається однією з найефективніших в Азії, оскільки підвищення по службі базується виключно на індивідуальних здібностях державного службовця. До цього слід додати сучасне матеріально-технічне забезпечення професійної діяльності та сувора дисципліна чиновників. Навчання відіграє важливу роль у системі державної служби Сінгапуру. У відповідних навчальних закладах чиновники прагнуть навчити п'яти основних навичок: надавати високоякісні послуги; управління

змiнами; робота з людьми; управлiння операцiями та ресурсами; керувати собою. Крім того, кожна посадова особа повинна пройти 100 годин навчання на рiк [34, с. 315].

Одним з головних принципiв державної служби Сiнгапуру є чеснiсть та боротьба з корупцiєю. Для викорiнення корупцiї Сiнгапур здiйснив низку адмiнiстративних реформ: залучивши найталановитiших громадян до роботи в державному апаратi, прирiвнявши зарплату старших державних службовцiв до колег з приватного сектору та накладши суворi покарання за корупцiю. Таким чином, держава змогла подолати це негативне явище, покращивши якiсть управлiння шляхом залучення талановитої молодi, значного рiвня матерiального забезпечення та жорстких заходiв проти корупцiї. Впровадження досвiду в Сiнгапурi є дуже корисним для України.

Досвiд колишнiх країн соцiалiстичного табору - Болгарiї та Чехiї - досить цiкавий у контекстi формування заробiтної плати. Таким чином, у Болгарiї працюючий має право на основну зарплату, яка визначається вiдповiдно до його посади та звання. У цьому випадку державний службовець має право на надбавку до заробiтної плати за вислугу рокiв; виконання службових обов'язкiв у вихiднi та святковi днi; шкiдлива робота; робота вночi; переїзд та влаштування на iншу роботу; результати, досягнутi в порядку, встановленому положенням, або згiдно з внутрiшнiми правилами розрахунку та виплати заробiтної плати; ставка; виконання додаткових завдань, покладених на нього органом, що призначає; iншi добавки, передбаченi нормативними актами. Рада мiнiстрiв визначає мiнiмальну та максимальну базову заробiтну плату. Орган, який призначає працюючого на посаду, визначає iндивiдуальний розмiр його основної заробiтної плати з урахуванням посади, яку він займає, та оцiнки iндивiдуальних результатiв роботи пiсля останнього пiдтвердження [62, с. 31]. Таким чином, у Болгарiї рiвень заробiтної плати державного службовця визнаний сильним мотивацiйним стимулом для ефективної роботи в державному управлiннi.

Законодавство чітко визначає взаємозв'язок між успішно складеним сертифікатом та розміром заробітної плати.

Заробітна плата чеського державного службовця - це грошова сума, яка включає: основну зарплату; надбавка за обслуговування; надбавка за управління; надбавка за нічну роботу та за роботу у святкові дні; спеціальна надбавка; надбавка на навчання кандидата; особиста надбавка та премія. У той же час основна шкала заробітної плати, встановлена для державних службовців, розділена на 12 рівнів оплати праці, кожен з яких складається з 12 категорій оплати праці. Згідно з правилами, встановленими законодавством Чехії основна заробітна плата 12-го рівня втричі перевищує основну заробітну плату 1-го рівня, а основна зарплата 12-го розряду в півтора рази перевищує основну заробітну плату 1-ї. Основна зарплата збільшується відповідно до найближчої нижчої базової заробітної плати, додаючи відсоток допомоги, рівний 9% - від II до V рівня оплати праці, 10% - від VI до VII рівня та 12% від VIII до XII рівня оплати праці [53, с. . 108-109].

Цікавим елементом мотивації є пенсійне забезпечення чеських державних службовців, яке містить досить складну систему так званих "пенсійних виплат", розрахованих відповідно до стажу роботи, наявності дисциплінарних стягнень та стимулів за стаж роботи; умови обслуговування тощо.

На наш погляд, для подальшого розвитку державної служби в Україні доцільно враховувати досвід цих країн при визначенні залежності базової заробітної плати від оцінки державних службовців та визначенні залежності виплат пенсій від дисциплінарних стягнень та заохочень. Це стимулюватиме державних службовців виконувати свої обов'язки більш чесно та відповідально.

Система мотивації державних службовців Російської Федерації дуже схожа на українську, зокрема, йдеться про пільги, встановлення основних та додаткових відпусток, безкоштовне медичне обслуговування працівників та

їх сімей. Крім того, досвід державної служби наших сусідів показує, що федеральний закон "Про основи державної служби Російської Федерації" показує, що способи заохочення працівників та порядок їх реєстрації можуть бути передбачені як на федеральному, так і на місцевому рівнях. Основна відмінність російського та українського державного управління полягає в пенсійній системі. Так, у Росії одним із видів пенсій державним службовцям є пенсія за вислугу років. Чиновники, які займають державні посади принаймні 15 років, отримують пенсію за вислугу років у розмірі 45% середньомісячної заробітної плати, а ще 3% додаються щороку протягом 15 років. У той же час максимально можлива пенсія за віком становить 75% середньомісячної заробітної плати федерального державного службовця [72].

В даний час у багатьох країнах світу мотиваційні аспекти управління персоналом державної служби стали дуже важливими. Досягнення цього показника слід належним чином враховувати у вітчизняній практиці. Зокрема, європейське законодавство виписало мотиваційні елементи, які стимулюють інтерес державних службовців до результатів діяльності та, таким чином, підвищують рівень ефективності праці. У цих країнах особлива увага приділяється матеріальному забезпеченню та соціальним гарантіям. Якби більше уваги приділялось вивченню світового досвіду мотивації державних службовців, ми повинні сприяти підвищенню ефективності державного управління загалом та класифікації державної служби серед населення.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

3.1. Проблеми мотивації праці державних службовців на сучасному етапі державотворення

Ефективне керівництво неможливе без розуміння мотивів та потреб державних службовців, а також належного використання стимулів до праці. Тому останнім часом у науковій літературі спостерігається значне посилення вивчення мотивації як чинника підвищення професійних навичок та кар'єрного зростання державних службовців, підвищення ефективності та результативності державної служби в цілому. Б. Савченко та Ю. Боковікова провели велике соціологічне дослідження з метою виявлення факторів, що приваблюють вступ на державну службу, рівня задоволеності державних службовців існуючими умовами праці, а також виявлення обставин, які не задовольняють працівників органів державного управління [74]. Метою аналізу було виявити недоліки в системі мотивації праці, розробити шляхи її усунення та визначити найважливіші потреби та стимули державних службовців до розробки ефективної політики мотивації праці в цілому.

Одним з основних показників неефективності системи мотивації державних службовців є плинність працівників. Так, за статистикою Національного агентства України з питань державної служби за рік державну службу покинуло 47 979 осіб, що становить 17,5% від їх загальної кількості [36, с. 7, 25]. Дивно, але більше третини (37,3%) [36, с. 24] звільнився добровільно та спробував знайти більш перспективну високооплачувану роботу. На жаль, молоді, талановиті, перспективні та висококваліфіковані фахівці зазвичай залишають державну службу, що не може не впливати на успіх державної служби в цілому.

Серед основних проблем мотивації державних службовців, які знижують інтерес державних службовців до найкращої роботи, слід виділити наступне:

- відсутність ефективного механізму реалізації прав та гарантій державних службовців;
- відсутність чіткого та ефективного механізму державної служби, функціонування різних компонентів процесу просування;
- низька репутація звання «державний службовець» та низький рівень їх соціального статусу;
- офіційність відрядження державного службовця до навчання та подальшого навчання без урахування його / її здібностей, побажань та потреб у кар'єрному розвитку;
- нерегламентована відповідність результатів сертифікації, щорічної оцінки та розміру матеріального стимулювання;
- загроза звільнення через зміну політичної еліти чи уряду країни.

Давайте детальніше розглянемо перелічені проблеми мотивації до роботи державних службовців в Україні. Щодо відсутності ефективного механізму реалізації прав та гарантій державних службовців, слід зазначити наступне. У чинному законі про державне управління зазначено, що "оплата праці державних службовців повинна забезпечувати достатні матеріальні умови для самостійного виконання службових обов'язків, заохочувати укомплектування державних органів компетентними та досвідченими державними службовцями, заохочувати їх старанну та ініціативну роботу" [2]. Однак рівень заробітної плати працівників органів державного управління в останні роки все ще залишається досить низьким. За статистичними базами даних в Україні середньомісячна заробітна плата працівників органів державного управління [69,70,71]. Однак є деякі нюанси: по-перше, розмір заробітної плати у статистиці наводиться з урахуванням обов'язкових відрахувань, тому фактична сума зарплати, фактично отримана

державним службовцем, зменшується в середньому на 21,1% [29, с. 62]; по-друге, існують великі міжвідомчі та регіональні відмінності у рівні оплати праці державних службовців.

Найважливішою та найбільш стабільною частиною структури заробітної плати державних службовців є заробітна плата, яка разом із доплатами за ранг більшості державних службовців ледь перевищує стаж роботи. Зарплата державних службовців не ретельно перевірялася, тому сьогодні пересічні експерти та керівники майже зрівняли рівень заробітної плати, що ще більше зменшує цінність роботи в державному управлінні.

Заохочення українських державних службовців до успішної роботи у сфері державного управління залишається серйозною проблемою. Відмежування заробітної плати від кінцевих результатів призвело до того, що люди переважно не зосереджують свої зусилля на підвищенні ефективності праці, а на отриманні певних матеріальних благ та привілеїв [81, с. 32]. Зараз це фактично стало одним із варіантів соціальної допомоги, який мало залежить від результатів роботи.

Ще однією проблемою в системі мотивації праці, яка пов'язана з відсутністю ефективного механізму реалізації гарантій державних службовців, є неможливість отримати безвідсоткові житлові позики, оскільки законодавство України про державний бюджет ніколи не передбачало здійснення цього заохочувального заходу.

Було розроблено низку правових актів, які заохочують найкращих державних службовців до успіху. Таким чином, державні службовці можуть отримувати державні нагороди, Президента України, почесні грамоти Кабінету Міністрів України та грамоту Верховної Ради, відомчі заохочення. Але і тут є розрив, оскільки більшість органів державної служби характеризуються тим, що такі премії присуджуються лише вищим керівникам. Звичайний державний службовець може, в кращому випадку, бути нагороджений дипломом чи подякою регіональної чи місцевої установи.

Відсутність дієвого механізму реалізації прав та гарантій працівників пов'язана з виплатою матеріальної допомоги для вирішення соціально-побутових питань та грошових виплат за безперервну службу в державному управлінні, оскільки їх виплата залежить від бюджету Інституту економії грошей.

Для запобігання та боротьби з корупцією серед вищих ешелонів державних службовців та мотивації до професійного зростання закон визначає деякі матеріальні заходи для еліти державної служби: більшість із них великі, у десять разів перевищують середню зарплату та фінансову допомогу простим людям. державні службовці. Для усунення такої диспропорції сьогодні дуже важливо, в контексті реформи державної служби, забезпечити рівні права та гарантії державним службовцям на всіх рівнях ієрархії.

Відсутність чіткого та ефективного механізму державної служби, функціонування різних складових процесу просування по службі є стимулюючим фактором як для співробітників, так і для тих, хто хоче розпочати кар'єру в державі. Враховуючи той факт, що в державному управлінні працюють в основному люди з мотивами статусу, пов'язаними з бажанням зайняти вищу посаду, що вважається престижною, соціально важливою, мотивація з кар'єрним зростанням є однією з найбільш ефективних.

В. Гуменюк зазначає, що сьогодні прийом та призначення на посади в державному апараті базується на принципі особистої прихильності, дружніх відносин, без аналізу рівня кваліфікації, відповідності сучасним вимогам [31]. Тільки якщо в процесах відбору, прийняття та просування кар'єрних зустрічей найбільша об'єктивність, відкритість та прозорість ґрунтуються на ділових, професійних та моральних характеристиках, ми можемо з упевненістю сказати, що кар'єрне зростання державного службовця має спонукальну силу.

Українське законодавство про державне управління визначає умови для просування по службі, але практика показує, що успіх у кар'єрі має ситуативний характер, часто залежить від суб'єктивної думки керівника або належності працівника до правлячої еліти. Призначення або звільнення у разі зміни політичної ситуації негативно мотивує співробітників, які очікують прогресу на основі позитивних результатів своєї роботи, професійного розвитку, використання новітніх технологій та підходів, ініціативи та творчості. Планування кар'єри та просування державних службовців має бути запорукою стабільності та високої ефективності державної служби, тому необхідно внести такі зміни та доповнення до чинного законодавства, які мали б не офіційну, а реальну правову базу.

Низька престижність звання «державний службовець» та низький рівень соціального статусу як проблеми мотивації державних службовців призводять до того, що молоді, енергійні та висококваліфіковані фахівці залишаються державне управління та працюють у приватному секторі.

Згідно з теорією А. Маслоу про ієрархію потреб, незадоволеність матеріальними потребами демотивує людину, оскільки не дозволяє розвивати інші спонукальні фактори. Це означає, що активізувати поведінку людини, розкрити її творчий потенціал практично неможливо, якщо вона стурбована своїм низьким соціальним захистом. Питання низького матеріального забезпечення потрібно вирішити негайно, оскільки воно зменшує, по-перше, зайнятість державних службовців, а, по-друге, створює відтік висококваліфікованих працівників до інших високооплачуваних установ.

Щодо такої проблеми, як офіційність відрядження державного службовця до навчання та перепідготовки, без урахування його здібностей, побажань та потреб у кар'єрному розвитку, слід зазначити наступне. Навчання державних службовців відіграє одну з ключових ролей у забезпеченні кваліфікованих кадрів у системі державної служби. Дослідники наголошують, що процес кар'єрного розвитку повинен здійснюватися з

урахуванням можливостей розвитку та професійних потреб державних службовців. За даними Державної служби статистики України 10,9% державних службовців мали неповну базову вищу освіту; повна вища освіта - 88,5% працівників [71]. Сьогодні актуальним питанням є набуття професійної освіти державних службовців у галузі державного управління, тобто іншої вищої освіти. Практика показує, що напрям підготовки часто перебуває на розсуд керівника, тобто керівник вирішує, кого направити, не враховуючи бажання та потреби вдосконалення професійного потенціалу працівника. Необхідною умовою посилення мотивації до вдосконалення навичок має бути вміння застосовувати знання на практиці та отримувати винагороду за ефективно виконання завдання.

Невідповідність результатів атестації, щорічної оцінки та розміру матеріального заохочення також є однією з головних проблем у мотивації державних службовців. Основною метою методів оцінки персоналу є оцінка ділових та професійних характеристик з метою підвищення ефективності державної служби шляхом належного укомплектування персоналом, навчання та освіти (за необхідності), переведення на іншу посаду або зарахування до резерву кадрів. На жаль, практика показує, що ця мета відсувається на другий план, сертифікація в більшості випадків є формальною, а іноді навіть сприймається як загроза звільнення, оскільки це вагомий привід позбутися небажаних працівників, щоб замінити «своїх».

Загроза звільнення через зміну політичної еліти чи уряду в країні спричиняє незахищеність працівника в майбутньому, його соціальне забезпечення і тим самим - демотивує державного службовця. Для захисту державних службовців від політичного втручання в діяльність державних органів у законодавстві та нормативно-правових актах слід передбачити можливість позбавлення державних службовців, призначених на посади в державних органах, можливості усунення досвідчених, дієздатних та

перспективних державних службовців на їх місце при використанні корпоративного підходу при підборі та працевлаштуванні персоналу.

Для більш детального аналізу стану мотивації праці у сфері державного управління була розроблена анкета та проведено професійне опитування державних службовців. Перевага методу професійних оцінок, як зазначає О. Марценюк, полягає в тому, що респонденти - кваліфіковані працівники, які мають глибокі знання як з предмету, так і з предмета дослідження [56, с. 115]. При розробці анкети були використані праці багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників [25, с. 105-107; 38, с. 79; 39, с. 125]. Додано зразок анкети, на основі якої проведено експертне опитування щодо існуючої системи мотивації державних службовців (додаток А).

Опитування проводилось в управлінні Пенсійного фонду України в м. Новомосковську та Новомосковському районі Дніпропетровської області, загальна кількість державних службовців, які брали участь в опитуванні - 75 осіб, у тому числі керівники - 17 осіб, спеціалісти - 58 осіб.

Загальна характеристика респондентів є досить важливою інформацією для розуміння мотивації державних службовців. Так, для чоловіків, на яких припадало 6,7% респондентів, найважливішими факторами зайнятості були прагнення до кар'єри та впевненість у собі (80% та 60% відповідно). До речі, неможливість досягти цих елементів мотивації та низька заробітна плата були названі причинами можливого припинення державної служби.

Більшість жінок визначили гарні умови праці пріоритетними на початку роботи (62,1%). Крім того, відповідно до вікової вимоги були перераховані наступні фактори: перспективи кар'єрного росту та прагнення до кар'єри (вікова потреба від 18 до 29 років та від 30 до 39 років) - 52,6%; престижність статусу державного службовця та прагнення до корисності компанії (40 - 49 років) - 48,7% та 49,8% відповідно; стабільність роботи та рівень пенсій (понад 50 років) - 51% та 43,7% відповідно. Основною причиною звільнення одноголосно було визначено низький рівень

матеріального забезпечення (100%) та відсутність перспектив кар'єрного росту (44,9%).

Відомий зарубіжний дослідник С. Адамс [59 с. 209] наголосив, що для людини дуже важливо довіряти справедливій оцінці та визначати належну винагороду за результати роботи. Він довів, що така справедливість підвищує мотивацію людини до чесної та ініціативної роботи, тоді як несправедливість зменшує активність та демотивує людину. Серед можливих причин звільнення 40,8% респондентів зазначили недостатню прозорість підрахунку винагород та надбавок - це фактично ще раз підтверджує теорію справедливості С. Адамса.

На основі отриманої інформації керівник може легко визначити, які основні мотиви вступу на роботу та що може бути причиною звільнення. До речі, із загальної кількості опитаних 55 державних службовців (73,3%) просили звільнення з державної служби. Крім того добровільно було звільнено 11 осіб, що становить 14,7% від загальної кількості працівників. Основними причинами звільнення були низькі зарплати та відсутність кар'єрного росту. Такий високий рівень плинності працівників свідчить про важливі прогалини в системі економічних та соціальних методів мотивації.

Досить цікавим є той факт, що основним показником зайнятості, який визначають менеджери, є прагнення принести користь суспільству та людям (88,2%). Це можна пояснити задоволенням потреб чиновників, таких як влада, успіх та участь у державних справах. Вони можуть задовольнити ці потреби за допомогою такого елемента мотивації, як прагнення до самореалізації. До речі, цьому фактору мотивації праці віддали перевагу 12 менеджерів, що становить 70,6%. Перевага показників вступу на державну службу, відібраних управлінським персоналом, свідчить про їх високий патріотизм, глибоке усвідомлення суспільної ситуації та важливість діяльності у сфері державного управління. Все це, безумовно, позитивно

впливає на ефективність організації та якість послуг у сфері державного управління.

На наш погляд, дуже прикро, що жоден державний службовець не звернув уваги на такий елемент мотивації, як можливість здобуття вищої спеціальної освіти при відкритті роботи. Це свідчить про те, що питання підвищення рівня знань та професійних навичок державного службовця не є актуальним. Зрештою, в Україні, на відміну від закордону, здобуття відповідної спеціальної освіти не гарантує просування по службі. Короткий зміст аналізу інформації про пріоритетні фактори працевлаштування та причини можливого звільнення з державної служби наведено у Додатках В та С відповідно.

Методи мотивації індивідуальні для кожної людини і відповідають нагальним потребам, інтересам та цілям особистості. Щоб узагальнити інформацію про переваги мотиваційних методів, респонденти отримали набір питань на цей рахунок. За результатами опитування було встановлено, що найбільш актуальними проблемами у сфері державного управління є економічні (57,3%) та соціальні (34,7%) методи мотивації державних службовців. Адекватність економічних способів мотивації свідчить про незадоволення державних службовців своїм фінансовим становищем. Сьогоднішня ситуація вказує на той факт, що низький рівень матеріального забезпечення є основною проблемою ефективної роботи державних службовців та створює основу для розвитку такого негативного явища, як корупція.

Адекватність обраного респондентами соціального методу мотивації свідчить про прагнення державних службовців до кар'єрного зростання, участі у прийнятті рішень, збільшення змісту та гуманізації праці. Беручи до уваги той факт, що 68% респондентів визнали можливість кар'єрного зростання та кар'єри головним мотивом вступу на державну службу, а також, що однією з можливих причин звільнення є відсутність таких можливостей

(44,9% респондентів), стверджують, що головним інструментом соціального методу мотивації має бути просування по службі.

Низький рівень респондентів, які визначили найбільш бажані адміністративні (1,7%) та морально-психологічні (6,7%) методи, ще раз підтверджує теорію Маслоу, згідно з якою людина намагається задовольнити свої матеріальні потреби, а вже потім - потребу в повагу та визнання. Загальні результати опитування респондентів щодо найважливіших методів мотивації наведені в додатках.

Для того, щоб розробити ефективну систему мотивації, необхідно дослідити ступінь прихильності до тих чи інших її елементів. Завдання досить складне, оскільки кожна група методів передбачає безліч мотиваційних заходів. Для визначення рівня задоволеності працівників державною службою в анкеті була запропонована анкета, яка вимагала оцінки якості пропонованих стимулів до праці.

Згідно з дослідженням було встановлено, що в системі мотивації праці немає критерію, який би абсолютно задовольняв державних службовців. За результатами оцінки найвищий рівень мають такі показники: морально-психологічний клімат у колективі (4,3 бала), стабільність та надійність працевлаштування (4 бали), надання матеріальної допомоги для реабілітації (4 бали).

У списку мотиваційні критерії більш-менш задовільні: стан заробітної плати (2,7 бала), відсутність прозорості в системі преміювання (3 бали), яка поділяється не за результатами роботи, а за принципом ієрархії, тобто чим вища посада, тим більший розмір премії.

Але найгіршими показниками в мотиваційній системі були: охорона здоров'я (2 бали), яка лише формально включена до закону України «Про державну службу»; подання державних нагород (1,4 бала), оскільки внески готуються виключно для вищого керівництва (керівника та його

заступників); оплата добросовісної безперебійної служби (1 бал), яка взагалі не видається через відсутність коштів на фонді оплати праці.

Результати опитування показали, що проблеми мотивації існують на всіх рівнях ієрархії державної служби. Вирішення окреслених проблем актуалізує необхідність пошуку шляхів їх вирішення. Ми вважаємо, що Національне агентство державної служби, як основний суб'єкт державної служби, має активізувати свої зусилля щодо вдосконалення існуючих та запровадити нові засоби для підвищення мотивації державних службовців в Україні.

3.2. Шляхи вдосконалення системи мотивації праці державних службовців

В рамках адаптації Інституту державного управління до вимог Європейського Союзу актуальним є питання забезпечення системи державних службовців висококваліфікованим персоналом, здатним виконувати державні функції та відповідальні управлінські рішення. На думку З. Полюги, людські ресурси - це обличчя влади, динаміка та результати роботи органів державного управління залежать від їх професійної кваліфікації та ділової активності, прагнення до самовдосконалення та кар'єрного зростання [68, с. 310]. Забезпечення державних органів компетентними фахівцями та менеджерами є досить складним процесом, який передбачає підвищення ефективності всієї системи державної служби, оскільки нинішня ситуація дедалі більше загрожує привабливості державної служби, особливо рівню матеріального забезпечення працівників. У цьому контексті питання пошуку шляхів створення ефективної системи мотивації працівників державного управління є особливо важливим.

Під ефективною системою мотивації працівників у державному управлінні слід розуміти систему, яка використовує комплекс

взаємопов'язаних стимулів для задоволення колективних та індивідуальних потреб працівників, спонукаючи їх до ефективної роботи для досягнення стратегічних цілей державної служби при її модернізації [29, с. 62]. Тому ефективна система мотивації працівників у державному управлінні повинна включати матеріальні та моральні стимули, стимули до професійного розвитку працівників, стимули до сприятливих умов праці, стимули до соціальної злагоди та психологічного клімату в колективі [28, с.108-109].

Для збалансованого розвитку людських ресурсів органи державної служби повинні розробити заходи, що заохочують працю працівників, що допомогло б вдосконалити систему мотивації та окреслити шляхи її вдосконалення. По-перше, потрібно розробити комплекс заходів, які допомогли б підвищити не тільки активність персоналу, але й інтерес до їх роботи. Дослідники кадрових проблем стверджують, що найбільш ефективна система мотивації, яка складається з різних форм відповідно до можливостей організації та потреб кожного працівника. По-друге, важливою умовою ефективності мотиваційної системи є її моніторинг, який вимагає постійного моніторингу та контролю ефективності мотиваційних методів. По-третє, дефіцит бюджету в жодному разі не повинен бути причиною зменшення стимулів, передбачених чинним законодавством. Обмежені стимули до роботи в колективі можуть викликати невдоволення та сприяти конфліктам, викликаючи плинність персоналу. Зменшення витрат на заробітну плату демотивує державних службовців, оскільки керівники державних органів, на відміну від приватного сектора, не мають інших засобів справедливої оплати праці. По-четверте, система мотиваційних заходів повинна враховувати інтереси та очікування працівників, інформація про мотиваційні фактори повинна бути відкритою та доступною для кожного працівника. По-п'яте, система мотивації праці повинна базуватися на принципі прозорості розподілу винагороди за результатами роботи, тому кожен працівник

повинен розуміти, на що саме він може розраховувати, і бути впевненим у справедливій оплаті праці.

Враховуючи, що мотивація є здебільшого психологічним явищем, а її методи мають індивідуальний підхід до кожної людини, має сенс доручити виконання мотиваційних функцій менеджерам та управлінню людськими ресурсами. Тому основними учасниками управління мотивацією в органах виконавчої влади є суб'єкти (управління, управління персоналом) та об'єкт (державні службовці).

Використання найефективніших способів впливу на поведінку людини - це його робота у функції сучасного управління людськими ресурсами. На думку Б. Гурне, з управлінням людськими ресурсами неможливо мати справу лише в адміністративно-правовому плані, недостатньо правильно застосовувати статuti, організовувати змагання, готувати накази, приймати рішення про призначення та переведення [32, с. 33].

З огляду на те, що робота в державній адміністрації за останні роки перестала бути престижною, нерідкі випадки, коли працівники (особливо молоді люди) з достатнім досвідом роботи залишають роботу та змінюють сферу діяльності. Основним завданням управління державними органами є ефективне управління мотивацією працівників, запобігання плинності працівників, починаючи з належної організації пристосування молодих працівників. Перші кроки нового працівника в організації відіграють ключову роль у подальшому розвитку, оскільки для багатьох людей перша робота є можливістю реалізувати надії та сподівання. Молодий фахівець на практиці намагається використовувати нові методи та розкрити свої знання. Часто трапляється так, що за молодим працівником призначається працівник, який не здатний і не готовий до такого наставництва. Незадоволеність дійсністю є дуже типовою ситуацією. Правильний вибір наставника, уважне ставлення до проблем молодого працівника, психологічна та моральна підтримка в колективі та практична допомога у професійному розвитку

молодого державного службовця, створюють стимул для подальшої роботи, бажання якомога довше залишатися в колективі [37, с. 43].

Для підвищення ефективності роботи працівників керівник повинен ретельно продумати основні елементи в їх діяльності, що сприяють формуванню у підлеглих особливого психологічного стану: почуття відповідальності, зацікавленості, успіху, важливості. Вони безпосередньо впливають на посилення мотивації державних службовців. Важливо, щоб мотивація стала внутрішнім фактором, що покращує якість роботи, задоволеність роботою, збільшує потребу в навчанні та професійних навичках, зміцнює стабільність та соціально-психологічний клімат колективу. Тому методи задоволення соціальних потреб, які працівники визначають як один із своїх пріоритетів, надзвичайно важливі в управлінні державними службовцями. Ці методи включають:

- формування духу "єдиної команди";
- організація зустрічей, семінарів, конференцій з питань державного управління, щоб забезпечити задоволення потреб у спілкуванні та обміні досвідом;
- залучення підлеглих до розробки та прийняття рішень управління, розробки програм, внесення практичних пропозицій щодо вдосконалення та вдосконалення певних напрямків роботи;
- передача прав та повноважень підлеглим, їх представництво з метою задоволення потреб у приналежності та залученні до державних справ, можливості самореалізації та самоствердження;
- підвищення кваліфікації державного службовця, застосування розумних критеріїв підвищення, нагородження почесними визнаннями та визнаннями, що є сильним моральним стимулом до праці;
- професійна підготовка державних службовців.

Основні обов'язки щодо розробки та впровадження системи заходів щодо мотивації праці державних службовців мають бути покладені на відділ

кадрів органів державної влади. Як зазначає М. Армстронг аналізувати та краще змінювати існуючий процес управління персоналом в організації [19, с. 100-101]. Він повинен стати потужним структурним підрозділом, здатним, на думку російського дослідника М. Римара, розробляти програми ефективної мотивації [73, с. 205]. Дуже цікаво та доречно для практики управління пропонувати створення окремої структури в кожній організації, яка займалася б розробкою та реалізацією мотиваційних факторів. На думку С. Іванової, основними завданнями цієї структури мають бути:

- визначення загальних та індивідуальних факторів мотивації державних службовців та розробка пропозицій щодо методів мотивації праці загалом для установи та окремо для кожного державного службовця;

- звітування перед керівництвом загальних проблем існуючої мотиваційної системи та пропонування шляхів їх вирішення;

- розробка рекомендацій щодо використання мотиваційних методів та організація методичного забезпечення їх реалізації з метою впливу на нагальні потреби, цінності та інтереси людини;

- моніторинг ефективності системи мотивації. Важливо періодично діагностувати мотивацію, оскільки мотиви змінюються в житті людини під впливом зовнішніх факторів та в результаті розвитку та змін особистості [43, с.12].

У мотиваційному процесі державний службовець виступає як об'єкт управління, який, як зазначає В. Олуйко, повинен виступати однією з активних та зацікавлених сторін у успішному проходженні служби: він повинен поставити перспективні цілі та реалізувати себе як особистість та експерт, намагаючись поліпшити своє службове та фінансове становище [61, с. 131]. Важливими мотиваторами для працівників органів державного управління є: сильна потреба у співпраці, широкий обмін досвідом у спілкуванні з колегами, спільний пошук шляхів вдосконалення різних сфер соціально-економічного розвитку, потреба в повазі та визнанні, потреба в

самовираженні та самореалізації. Кожен працівник повинен бути поінформований про чітку, справедливу та прозору систему мотиваційних заходів в організації.

Щоб мотивація була ефективною, мотиваційний моніторинг повинен проводитися постійно, маючи на увазі систему постійного моніторингу та контролю мотивації праці, щоб швидко її діагностувати та прийняти кваліфіковані управлінські рішення для підвищення ефективності виробництва [50, с. 65]. Мотиваційний моніторинг можна представити як процес, де: ми спочатку вивчаємо динаміку потреб, інтересів, мотиваційну спрямованість працівників; по-друге, проводиться аналіз сучасного стану мотивації та її ефективності; по-третє, розробляються пропозиції щодо вдосконалення існуючої системи мотивації. цей процес повинен відбуватися безперервно, оскільки ієрархія мотивів державних службовців не є повністю стабільною, вона змінюється з часом, це залежить від віку, сімейного стану, фінансового та офіційного стану, рівня освіти тощо.

В рамках державної служби мотиваційний моніторинг покладено на Національне агентство України з питань державних службовців. Однак на національному рівні може бути відображена лише загальна картина мотиваційної спрямованості державних службовців. Для більш детального вивчення і, отже, ефективного фактичного стану мотивації до праці, необхідно представити роботу окремих служб або експертів, які розробляли б індивідуальні мотиваційні програми на основі мотиваційної орієнтації окремого працівника. В даний час законодавча база не передбачає створення таких підрозділів, але робота в цьому напрямку може бути посилена шляхом включення цих обов'язків до посадових інструкцій певного персоналу. Якщо ви хочете мати інформацію про мотиваційні фактори, досить регулярно проводити опитування державних службовців і, за результатами аналізу, розробляти та пропонувати керівникам установ вдосконалити способи мотивації. Крім того, це дозволить виявити та усунути демотивуючі фактори

на ранніх стадіях, тим самим запобігаючи плинній роботі персоналу. Мотиваційний моніторинг дозволить Національному агентству державної служби України мати інформацію про реальні потреби державних службовців на всіх рівнях ієрархії, а отже - якомога швидше реагувати на наявні проблеми та вносити відповідні пропозиції на національному рівні щодо покращення мотивації державних службовців.

Одним із вирішальних факторів, що впливають на бажання людей працювати, є сприятливі умови праці. Таке стимулювання до праці повинно враховуватися з точки зору належної організації внутрішнього робочого графіка (тривалості робочого часу та робочого часу) та робочого місця; впровадження нових технологій, обладнання та машин; можливості надати привілеї гнучкого розташування та графіку роботи співробітників тощо. Сьогодні такий вид зайнятості не є типовим для державної служби, проте його запровадження може принести багато позитивних моментів: можливість економити гроші та час на поїздки на роботу; відкрити нові перспективи для працевлаштування людей з інвалідністю [29, с. 64].

Мотивація працівників державної служби повинна бути зосереджена на матеріальних і моральних стимулах працівників у їх роботі, сприяти кар'єрному зростанню, підтримувати інновації та творчість у вирішенні трудових завдань. У сучасній ситуації дуже важливо створити ефективну в часі систему мотивації державних службовців, яка буде спрямована на ефективний розвиток державної служби, а отже і країни в цілому. Для досягнення цієї мети дуже корисно використовувати зарубіжний досвід організації мотивації до роботи у сфері державної служби, і в зв'язку з цим ми вважаємо наступним доцільне.

На наш погляд, доцільно запровадити в Україні систему довічного працевлаштування, яка передбачає працевлаштування під час просування по службі (досвід Франції, Японії, Німеччини). Працівник не може бути звільнений через будь-яку реорганізацію, йому повинна бути надана

можливість зайняти іншу посаду державного службовця. Це значно покращить соціальний захист державних службовців та їх впевненість у завтрашньому дні, підвищить мотивацію вступу на державну службу.

Оцінка результатів діяльності державних службовців повинна враховувати оцінку його діяльності колегами та споживачами державних послуг (досвід Великобританії). Використання багатостороннього оцінювання сприятиме об'єктивності оцінки, підвищить рівень професійної культури та допоможе задовольнити такі компоненти мотивації, як потреба в успіху та повазі.

Ми також пропонуємо запровадити щорічний тиждень державної служби, щоб розкрити внесок їхньої діяльності у соціальний розвиток країни (американський досвід). Впровадження такого елемента морально-психологічного методу підвищить престиж статусу державного службовця, рівень довіри громадськості до виконавчої влади та важливість державної служби, сприятиме творчим здібностям працівників та зацікавленості в їх роботі, задовольнить потребу участі у вирішенні соціально важливих завдань.

На наш погляд, допомога на наставництво (Чехія) повинна бути включена до заробітної плати державних службовців. Такий матеріальний стимул сприятиме відповідальному ставленню висококваліфікованих працівників до підготовки молодих спеціалістів.

Ми відстоюємо ідею про те, що вітчизняну систему зайнятості та просування магістрів державного управління слід реформувати на основі результатів навчання (досвід Франції). У ситуації побудови суспільства, що базується на знаннях, освіта та професійне навчання повинні бути постійними та забезпечувати необхідний професійний розвиток персоналу всіх установ та організацій, зокрема державних структур, що впроваджують. Стратегічним завданням українського державного управління є підвищення інтелектуального та освітнього рівня працівників. Але якими б розробленими

не були цілісні освітні проекти та програми, зусилля будуть марними, якщо державний службовець не бачить мотивації вступу до навчальних закладів та успішного навчання. Тому дуже важливо встановити прямий зв'язок між результатами навчання та гарантованим кар'єрним зростанням. У зв'язку з цим пропонується, щоб вищі навчальні заклади визначали залежність розподілу випускників за результатами оцінювання. А саме: випускників, які закінчили навчання з середнім балом 91 і вище (категорія А) – рекомендувати на зайняття посади керівника управління або його заступника; з середнім балом 81 – 90 (категорія В) – на зайняття посади начальника відділу (сектору) або його заступника; випускника, що закінчив навчання з середнім балом нище 80 балів (категорія С і D) вважати таким, що успішно підвищив кваліфікацію, без рекомендації зайняття керівної посади.

При обчисленні пенсій державним службовцям слід враховувати не лише стаж роботи та заняття, але також наявність дисциплінарних стягнень та заохочень за стаж роботи. Це стимулюватиме працівників виконувати свої завдання з надання адміністративних послуг більш справедливо та відповідально.

Впровадження запропонованих шляхів вдосконалення системи мотивації державних службовців дозволить підвищити рівень зацікавленості державних службовців до більш ефективної роботи, прагнути до навчання та професіоналізму, довіри до майбутнього, досягнення високих результатів у їх роботі. Вирішення виявлених проблем дозволить зменшити плинність висококваліфікованих робітників, здатних здійснити державні реформи в найвищій якості та в найкоротші терміни, тим самим підвищивши рівень довіри громадськості до державних службовців та держави в цілому.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі вдалося досягти поставленої мети, яка полягає у розкритті засобів забезпечення мотивації до професійної діяльності державних службовців в Україні та визначенні шляхів їх удосконалення в умовах модернізації інституту державної служби. Результати дослідження дають змогу зробити наступні висновки.

1. На основі узагальнення наукових підходів до питання мотивації до праці стає зрозуміло, що сьогодні не існує єдиного підходу до визначення поняття "мотивація". Вчені трактують це у двох аспектах: як психологічну властивість людини, що викликає внутрішню активність і визначає поведінку та певні орієнтири людської діяльності; як функція управління, яка активізує людей за допомогою стимулів, спрямовує їх на досягнення певних цілей організації та розвиває трудовий потенціал. Дослідники в галузі знань «Державне управління» вважають, що мотивація є головною функцією державного управління, яка може мотивувати державних службовців до ефективної, безкорисливої та творчої роботи, розкриття та використання трудового потенціалу, ініціювання державних службовців на тривалу та сумлінну службу. Розгляд теоретичних основ мотивації працівників дозволив набути знань про суть сучасних концепцій мотивації, які включають предметні та процедурні теорії.

2. Аналіз нормативно-правового забезпечення системи мотивації до праці показав, що в Україні створена законодавча база про державну службу, яка містить певні методи мотивації, що мають як матеріальний, так і нематеріальний характер. Цю систему заходів можна було б назвати ефективною, якби не такі процеси, як висока плинність працівників та високий рівень корупції. Система мотивації потребує подальшого вдосконалення відповідно до потреб сучасного етапу розвитку країни, зокрема щодо створення ефективного правоохоронного механізму. Крім того, чинне законодавство не створює адекватних мотиваційних причин для

працевлаштування молодих кваліфікованих кадрів у державному управлінні, але забезпечує правову основу для стимулювання державних службовців лише старших вікових груп з більшим досвідом державного управління: доплати, надбавка за вислугу років, додаткова відпустка.

3. Аналіз сучасної системи мотивації державних службовців показав, що вона базується на матеріальних та нематеріальних стимулах. Важливим матеріальним стимулом є гарантування належної винагороди, яка повинна забезпечувати достатні матеріальні умови для самостійного виконання службових завдань, допомагати штатним органам компетентним та досвідченим персоналом та заохочувати їх старанну та ініціативну роботу. Заробітна плата державних службовців складається із заробітної плати, надбавок, надбавок за звання, надбавок за стаж роботи в державній адміністрації та інших надбавок. Крім того, в рамках виділених зарплат, передбачених у державному бюджеті, може бути надана матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань та грошова оплата за сумлінну безперервну працю. Державні службовці отримують щорічну основну та додаткову відпустки (якщо вони мають стаж понад 10 років). Особливе місце в системі мотивації державних службовців посідає соціальне та пенсійне страхування. Мотивація відіграє важливу роль у практиці управління людськими ресурсами, пов'язану з прагненням до вищої посади, до більш складної та відповідальної роботи. Нематеріальні мотиваційні фактори включають просування по службі та перехід на вищий рівень державної служби. Крім того, система мотивації праці має безліч методів морально-психологічного характеру (вручення дипломів, визнань, подяк тощо).

4. Аналіз мотиваційної ситуації державних службовців у таких країнах, як Франція, Німеччина, Великобританія, США, Японія, Сінгапур, Болгарія, Чехія та Російська Федерація показав, що мотиваційні аспекти управління державною службою стали дуже важливими. Європейське законодавство

включило мотиваційні елементи, які стимулюють зацікавленість державних службовців у роботі та таким чином підвищують рівень ефективності праці. У цих країнах особлива увага приділяється матеріальному забезпеченню та соціальним гарантіям.

5. Дослідження вітчизняної практики мотивації державних службовців дало короткий виклад основних проблем у цій галузі. Одним з основних показників неефективності системи мотивації до роботи виявлено плинність кадрів, що пов'язано з такими проблемами, як: відсутність ефективного механізму реалізації прав та гарантій державних службовців; відсутність чіткого та ефективного механізму просування по службі; низька репутація "державного службовця" та низький рівень соціального статусу; офіційність направлення державного службовця на навчання та перепідготовку без урахування його здібностей, побажань та потреб у розвитку кар'єри; нерегламентована відповідність результатів сертифікації, щорічної оцінки та розміру матеріального стимулювання; загроза звільнення через зміну політичної еліти чи уряду в країні. Експертне опитування державних службовців пенсійного фонду показало, що найбільш актуальними проблемами державного управління є економічні та соціальні методи мотивації державних службовців.

Результати дослідження сучасного стану мотивації праці державних службовців розкрили основні обов'язки керівника в процесі ефективного управління мотивацією праці; необхідність підвищення ролі кадрових служб у процесі розробки та впровадження системи мотивації праці; необхідність постійного мотиваційного моніторингу виправдана. З урахуванням зарубіжного досвіду мотивації державних службовців у магістерській роботі пропонується:

- впровадити в Україні систему зайнятості протягом усього життя, яка забезпечує працевлаштування під час просування по службі (досвід Франції, Японії, Німеччини).

- враховувати при оцінці результатів діяльності державних службовців оцінку їх діяльності колегами та споживачами державних послуг (досвід Великобританії).

- запровадити щорічний тиждень державної служби, щоб розкрити внесок їхньої діяльності у соціальний розвиток країни (американський досвід).

- включити надбавку на наставництво до заробітної плати державних службовців (досвід Чехії).

- реформувати вітчизняну систему зайнятості та встановити прямий зв'язок між результатами навчання та гарантованим кар'єрним зростанням.

- при обчисленні пенсій державним службовцям врахувати не лише стаж роботи та займану посаду, але також наявність дисциплінарних стягнень та заохочень за вислугу років (досвід Чехії).

Дотримання цих пропозицій допоможе вдосконалити вітчизняну практику мотивації державних службовців до плідної та продуктивної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : прийнятна п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30.
2. Про державну службу : закон України від 16 груд. 1993 р. № 3723-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 52. – С. 1179-1192
3. Про державну службу : закон України від 17 лист. 2011 р. № 4050-VI. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/go/4050-17>
4. Про внесення змін до Закону України "Про державну службу" : закон України від 19 груд. 2013 р. № 714-VII – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/714-18>
5. Про затвердження Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 13 трав. 2013 р. N 350 – Режим доступу : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP130350.html
6. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій : постанова Кабінету Міністрів України від 18 лют. 1997 р. № 167. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-97-%D0%BF>
7. Про затвердження Порядку видачі грошової винагороди державним службовцям за сумлінну безперервну працю в органах державної влади, зразкове виконання трудових обов'язків : Постанова Кабінету Міністрів України від 24 лют. 2003 р. № 212 // Офіційний вісник України. – 2003. – № 9. – С. 119
8. Про затвердження Порядку надання державним службовцям, які відповідно до законодавства потребують поліпшення житлових умов, безвідсоткового кредиту для житлового будівництва або придбання квартир чи індивідуальних житлових будинків : Постанова Кабінету Міністрів

України від 18 лют. 2004 р. № 182 – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/182-2004-%D0%BF>

9. Про проведення щорічного Всеукраїнського конкурсу "Кращий державний службовець" : постанова Кабінету Міністрів України від 19 верес. 2007 р. № 1152 // Офіційний вісник України. – 2007. – № 72. – С. 75

10. Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів : постанова Кабінету Міністрів України від 9 берез. 2006 р. № 268 // Офіційний вісник України. – 2006. – № 10. – С. 245-283

11. Питання управління державною службою в Україні : Указ Президента України від 18 лип. 2011 р. № 769/2011 – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/769/2011>

12. Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу : указ Президента України від 5 берез. 2004 р. № 278/2004 // Офіційний вісник України. – 2004. № 10. – С.31 – 34

13. Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні : Указ Президента України від 20 лют. 2006 р. № 140/2006 – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/140/2006>

14. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012 – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/go/45/2012>

15. Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні : указ Президента України від 14 квіт. 2000 р. № 599/2000 // Офіційний вісник України. – 2000. № 16. – С.63 – 69

16. Про встановлення відомчих заохочувальних відзнак Національного агентства України з питань державної служби : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15 лют. 2013 р. № 271/22803. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0271-13>

17. Про затвердження Типового положення про службу персоналу державного органу, органу влади Автономної Республіки Крим або їх апарату : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 5 берез. 2012 р. № 45 – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0699-12>

18. Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава: Програма економічних реформ на 2010 – 2014 роки // Офіційне інтернет-представництво Президента України. – Режим доступу: http://www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_FINAL_1.pdf

19. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; [пер. с англ. С. Мордовин]. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 832 с.

20. Артур Шопенгауер. Теория познания. – [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://shopengauer.panweb.com/teoriya-poznaniya->

21. Бондар В. Матеріальний чинник мотивації як спосіб підвищення ефективності діяльності державних службовців в Україні / В. Бондар // ефективність державного управління : зб. наук. пр. / редкол. А.О. Чемерис (голов. ред.) [та ін.]. – Л. : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 8. – С. 233-239.

22. Булеєв І.П. Мотиваційний потенціал власності та його використання на підприємствах / І.П. Булеєв, А.М. Ревва, Г.С. Атаманчук // Вісник економічної науки України. – 2011. – № 1. – С. 27-30

23. Варакіна Н.О. Кар'єра державних службовців: закордонний досвід. – [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ardu/2008_2/doc/5/23.pdf

24. Використання теорії Альдерфера в менеджменті. – [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/28167/1/Baydala.pdf>

25. Гаудж П. Исследование мотивации персонала: определение и повышение уровня лояльности работников методом консультирования /

П. Гаудж ; [пер. с англ. И. В. Тараненко]. – Д. : Баланс Бизнес Букс, 2008. – 272 с.

26. Гиппенрейтер Ю.Б. Психология мотивации и эмоций / Ю.Б. Гиппенрейтер, М.В. Фаликман. – М. : ЧеРо, 2002. – 752 с.

27. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: монографія / Н.Т. Гончарук. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. – 343 с.

28. Горбань В.Б. Використання мотиваційного потенціалу підприємства для формування дієвої системи мотивації працівників / В.Б. Горбань // Економіка та держава. – 2012. – № 5. – С. 108-112.

29. Горбань В.Б. Особливості побудови дієвої системи мотивації працівників у системі державної служби / В.Б. Горбань // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 23. – С. 61-65

30. Грицяк І. Законодавство про державну службу в Європейському Союзі (на прикладі Великобританії, Німеччини, Франції) / І. Грицяк // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. / редкол. А.О. Чемериса (голов. ред.) та [ін.]. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2004/2005. – Вип. 6/7. – С.440-446

31. Гуменюк В.А. Становлення публічної служби в Україні // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. – Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2006. – Вип. 2 (29). – Ч 2. – С. 227 – 233.

32. Гурне Бернар. Державне управління / Бернар Гурне ; пер. с фр. В. Шовкун. – К. : Основи, 2006. – 307 с.

33. Державна служба : навчальний посібник / Кол. авт. ; за заг. ред. проф. С.М. Серьогіна. – К.: ТОВ «СІК ГРУП Україна», 2012. – 526 с.

34. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; редкол. : Ю.В. Ковбасюк (голова), О.Ю. Оболенський (заст. голови), С.М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. – К.; Одеса : НАДУ, 2012. – Т.1. – 372 с.

35. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України; редкол. : Ю.В. Ковбасюк (голова), О.Ю. Оболенський (заст. голови), С.М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. – К.; Одеса : НАДУ, 2013. – Т.2. – 348 с.

36. Державна служба в цифрах 2013 / Інформаційне видання Національного агентства України з питань державної служби. // Офіційний веб-сайт Національного агентства України з питань державної служби. – [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : http://nads.gov.ua/control/uk/publishext/article?art_id=363964&cat_id=363852&base_id=247084

37. Дмитренко Г. Проблемы развития и перспективы реализации человеческих ресурсов / Г. Дмитренко, в. Колпаков // проблемы и перспективы Украинской реформации. – К. : МАУП, 2002. – 248 с.

38. Докучаев О.А. Методи дослідження механізму мотивації персоналу підприємства / О.А.Докучаєв // економіка та держава : міжнар. наук.-прак. журнал. – К. : ФДКС, 2006. - № 8. – С. 79-81

39. Доронина М.С. Управление мотивацией / М.С. Доронина, Е.Г. Наумик, О.В. Соловьев. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2006. – 240 с.

40. Дьомін О.О. Державна служба в країнах основних правових систем світу / О.О. Дьомін. - М.: Книгодел, 2010. – Т. 2 – 426 с.

41. Заїка О.В. Підготовка кадрів державної служби: зарубіжний досвід / О.В. Заїка // Держава та регіони. – 2006. – № 4. – С. 70 – 75. – (Сер. "Державне управління").

42. Занюк С.С. Психологія мотивації : навч. посіб. / С.С. Занюк. – К. : Либідь, 2002. – 304 с.

43. Иванова С.В. Мотивация на 100 %: а где же у него кнопка? / С.В. Иванова. – М. : Альпина Бизнес букс, 2008. – 288 с.

44. Ігнат'єв П.М. Державна служба в країнах Співдружності Націй: деякі корисні уроки для України // Державне управління в умовах інтеграції

України в Європейський Союз: Матеріали науково-практичної конференції. 29.05.2002. – К.: Вид. УАДУ, 2002. – С. 47.

45. Ильшев А.В. Японская государственная служба: монографія / А.В. Ильшев. – М.: Изд-во РАГС, 2009. – 214 с.

46. Іншин М. Нормативно-правове забезпечення державної служби / М. Іншин // Південноукраїнський правничий часопис. – 2009, – № 2. – С. 154-157

47. Енциклопедія державного управління : у 8 т. // Т.6. : Державна служба / наук.-ред. кол. : С.М. Серьогін (співголова), В.М. Сороко (співголова) та ін. – 2011. – 524 с.

48. Желюк Т.Л. Державна служба : навч. посіб. / Т.Л. Желюк. – К. : Вид-во «Професіонал», 2005. – 576 с.

49. Карпенко С. Реформування державної служби України в контексті досвіду Великобританії / С. Карпенко // зб. наук. пр. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; за заг. ред. В.І. Лугового, В.М. Князева. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – Вип. 2 – С. 40-53

50. Колот А.М. Мотивація персоналу : Підручник. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.

51. Лобанов В.В. Работа с высшим административным персоналом в США и других зарубежных странах. – М.: Изд-во РАГС, 2006. – 230 с.

52. Лопушинський І. Публічна служба Німеччини: досвід для України / І. Лопушинський // Публічне управління: теорія та практика: зб. наук. пр. – Асоціації докторів наук з державного управління. – Х. : Вид-во "ДокНаукДержУпр", 2011. – № 4(8) – 166 с.

53. Малиновський В.Я. Державна служба: теорія і практика : навч. посіб. / В.Я. Малиновський. – К. : Атіка, 2003. – 160 с.

54. Малиновський В. Функція мотивації управлінської праці / В.Малиновський // Вісник УАДУ : зб. наук. пр. / редкол. : В.І. Луговий (голов. ред.) [та ін.]. – К. : Вид-во УАДУ, 2003. – № 3. – С. 165–170

55. Мартиненко В.М. Кадрова політика у сфері публічного управління: формування в контексті французького досвіду / В.М. Мартиненко, В.М. Щегорцова // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. : у 2 ч. / редкол. : В.В. Корженко (голов. ред.) [та ін.]. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2006. – № 2 (29). – Ч. 2. – С. 210-216

56. Марценюк О.О. Використання методу експертного опитування для дослідження соціально-психологічної компетентності працівників митних органів / О.О. Марценюк // Теорія та практика державної служби : матеріали наук.-практ. конф., Дніпропетровськ, 19 верес. 2008 р. / за заг. ред. С.М. Серьогіна. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2008. – С. 115-116

57. Маслоу А.Г. Мотивация и личность : пер. с англ. – СПб. : Евразия, 1999. – 478 с.

58. Машовець О. С. Механізми управління професійним розвитком та проведенням оцінювання державного службовця: зарубіжний досвід та умови використання в Україні. / О.С. Машовець // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 1. – С. 96-98

59. Менеджмент для публічної влади: навч. Посібник / за заг. Ред. Д-ра екон. наук, проф. М.П. Бутка. – Ніжин: ТОВ «видавництво «Аспект-Поліграф», 2011. – 360 с.

60. Менеджмент у державному управлінні: особлива частина: навч. посіб. / Петков В.П., Петков С.В., Наливайко Л.Р., Комісаров О.Г., та ін.; за заг. ред. Петкова В.П. – К. : КНТ, 2012 – 216 с.

61. Михайлова Л.І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л.І. Михайлова. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.

62. Мотренко Т. Сучасний досвід організації державної служби в зарубіжних країнах / Т. Мотренко // Вісн. держ. служби України. – 2007. – № 2. – С. 24-37

63. Немов Р.С. Психология. Учебн. для студ. высш. пед. учеб. заведений / Р.С. Немов // Общие основы психологии. – 2-е изд. – М. : Просвещение ; ВЛАДОС, 1995. – 576 с.

64. Нижник Н. Системний підхід до керівництва організацією: функція мотивації / Н. Нижник, О. Машков, С. Мосов // Вісник УАДУ : зб. наук. пр. / редкол. : В.І. Луговий (голов. ред.) [та ін.]. – К. : Вид-во УАДУ, 1998. - № 1. – С. 132-137

65. Озірська С. Про доцільність та потреби вивчення мотивації професійної поведінки державних службовців / С. Озірська // Вісник УАДУ: зб. наук. пр. / редкол. : В. І. Луговий (голов. ред.) [та ін.]. – К. : Вид-во УАДУ, 1997. - № 3 - 4. - С. 34 – 44

66. Пенсионные схемы для государственных служащих: документ sigma № 10; пер. с англ. И.С. Меркурьевой ; ред. Т.В. Костеевой. – СПб. : Санкт-Петербургский гос. ун-т, 2000. – 128 с.

67. Полтавський В.В. Загальні засади службового просування держслужбовця у Франції // Актуальні проблеми державного управління. – Х. : Вид-во ХарРі НАДУ «Магістр», 2001. – Вип. 1. Ч. 6. – С. 45

68. Полюга З. Кадрова політика органів державної влади та місцевого самоврядування в контексті євроатлантичної інтеграції / З. Полюга // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. / редкол. А.О. Чемерис (голов. ред.) [та ін.]. – Л. : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 9. – С. 310-315

69. Праця України у 2010 році : статистичний збірник Державної служби статистики України. – [відп. за випуск І.В. Сенік]. – Київ – 2011. – 325 с.

70. Праця України у 2011 році : статистичний збірник Державної служби статистики України. – [відп. за випуск І.В. Сенік]. – Київ – 2012. – 344 с.

71. Праця України у 2012 році : статистичний збірник Державної служби статистики України. – [відп. за випуск І.В. Сенік]. – Київ – 2013. – 322 с.

72. Размеры пенсий федеральных государственных гражданских служащих. – [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mosuruslugi.ru/articles/621/>

73. Рымар М.А. Интеллектуальный капитал как ключевой фактор развития современного предприятия / М.А. Рымар // Страны с переходной экономикой в условиях глобализации : материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. 26-28 марта 2008 г. / Российский университет дружбы народов; редкол. И.А. Айдрус (гл. ред.) [и др.]. – М. : РУДН, 2008. – С. 204-206

74. Савченко Б. Питання управління персоналом державної служби та посадових осіб місцевого самоврядування (соціологічний вимір) / Б.Савченко, Ю. Боковикова // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. М.М. Їжа (голов. ред.) [та ін.]. – О. : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 2 (30). – С. 186-192

75. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент / В.П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2001. – 168 с.

76. Сосновыи А.П., Ратников П.В. Методы и средства эффективной мотивации персонала. – [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://free-consulters.ru/?p=325>

77. Стратієнко Г.Д. Нормативно-правове забезпечення модернізації державної служби в Україні / Г.Д. Стратієнко // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 7. – С. 146-148

78. Сурай І.Г. Формування й розвиток еліти в державному управлінні Франції: висновки для України / І.Г. Сурай // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – № 19. – С. 62-66

79. Теорія Х і Y Д. Мак-Грегора – [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://www.grandars.ru/college/psihologiya/teoriya-makgregora.html>

80. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2005. - 224 с. – [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://www.psi-test.ru/pub/shapiro/2-1.html>

81. Щегорцова В.М. Проблеми формування та удосконалення системи мотивації праці державних службовців / В.М. Щегорцова // Державне будівництво : зб. наук. пр. – Харків, 2007. – № 1. – С. 24–35.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета

Метою проведення анкетування є визначення найбільш впливових мотиваційних факторів в діяльності державних службовців та виявлення проблем мотивації задля розробки ефективної системи стимулювання праці службовців в сфері державного управління.

1. Ваша стать (потрібне підкреслити):

М Ж

2. Ваша освіта (потрібне підкреслити):

повна вища базова вища неповна вища

3. Ваш вік (потрібне підкреслити):

18-29 30-39 40-49 старше 50 років

4. Ваш стаж державної служби (потрібне підкреслити):

до 1 року до 3 років до 5 років до 10 років понад 10 років

5. Категорія Вашої посади (потрібне підкреслити):

IV V VI VII

6. Який Ви маєте ранг (потрібне підкреслити):

7 8 9 10 11 12 13 14 15

7. Ваша посада (потрібне підкреслити):

Керівник (начальник управління (відділу, сектору) / заступник начальника управління відділу)

Спеціаліст

8. Які з наведених факторів є для Вас пріоритетними при вступі на роботу (позначте не більше трьох варіантів):

- 1) Високий рівень матеріального забезпечення
- 2) Перспектива професійного росту та бажання зробити кар'єру
- 3) Відчуття влади та поваги до себе
- 4) Престиж статусу державного службовця
- 5) Забезпечення власного добробуту та вирішення власних проблем
- 6) Високий рівень пенсійного забезпечення
- 7) Бажання принести користь суспільству та людям
- 8) Хороші умови праці
- 9) Стабільність, захищеність
- 10) Прагнення реалізувати себе, свої творчі та організаторські здібності
- 11) Можливість здобуття вищої спеціальної освіти (магістр державної служби)
- 12) Деся треба працювати
- 13) Інше (вказати) _____

9. Які з наведених методів мотивації є для Вас найбільш актуальними (потрібне підкреслити):

Економічні (матеріальне забезпечення)

Адміністративні (регламентований процес роботи та робочого часу)

Соціальні (кар'єрне зростання, причетність до значущих суспільних справ та участь у прийнятті управлінських рішень, підвищення змістовності праці)

Морально-психологічні (позитивний морально-психологічний клімат, повага)

10. Вкажіть, будь ласка, за п'ятибальною шкалою, рівень задоволеності наступними критеріями (шкала оцінювання: «5» – абсолютно задоволений (-а); «4» – задоволений (-а) в певній мірі; «3» – скоріше задоволений (-а), ніж не задоволений (-а); «2» – скоріше не задоволений (-а), ніж задоволений (-а); «1» – абсолютно не задоволений(-а)):

Перелік критеріїв проходження державної служби	Бали				
	1	2	3	4	5
1. розмір заробітної плати	1	2	3	4	5
2. справедливість преміювання (за оцінкою результатів праці)	1	2	3	4	5
3. перспективи просування кар'єрними щаблями	1	2	3	4	5
4. матеріальна допомога на оздоровлення (до щорічної відпустки)	1	2	3	4	5
5. матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань	1	2	3	4	5
6. винагорода за сумлінну безперервну службу	1	2	3	4	5
7. пенсійне забезпечення	1	2	3	4	5
8. нагородження почесними грамотами та подяками	1	2	3	4	5
9. представлення до державних нагород	1	2	3	4	5
10. морально-психологічний клімат в колективі	1	2	3	4	5
11. медичне обслуговування	1	2	3	4	5
12. стабільність та надійність зайнятості	1	2	3	4	5

11. Чи стурбовані Ви можливістю втрати роботи (потрібне підкреслити):

Дуже Певною мірою, але можна знати іншу Ні

12. Чи думали Ви про припинення державної служби (потрібне підкреслити):

Так Ні (кінець анкети)

13. Причинами можливого припинення державної служби можуть стати (позначте не більше трьох варіантів):

- 1) Низький рівень матеріального забезпечення
- 2) Несправедливість оцінювання роботи та винагородження за неї
- 3) Відсутність кар'єрних перспектив
- 4) Відсутність можливості навчання за власним вибором
- 5) Негативний морально-психологічний клімат в колективі
- 6) Неможливість самореалізації, розвитку творчості та креативності
- 7) Незадоволеність умовами праці та нецікавість самої роботи
- 8) Наявність достатнього стажу для призначення пенсії держслужбовця
- 9) Невпевненість у зайнятості через зміну керівника, влади в країні тощо
- 10) Інше (вказати) _____

Додаток Б

Узагальнені результати опитування респондентів про пріоритетні фактори вступу на державну службу

Перелік факторів	Респонденти, які обрали даний фактор, %		
	керівники	спеціалісти	всього
Високий рівень матеріального забезпечення	0	0	0
Перспектива професійного росту та бажання зробити кар'єру	64,7	69	68
Відчуття влади та поваги до себе	11,8	5,2	6,7
Престиж статусу державного службовця	52,9	43,1	45,3
Забезпечення власного добробуту та вирішення власних проблем	5,9	13,8	12
Високий рівень пенсійного забезпечення	23,5	50	44
Бажання принести користь суспільству та людям	88,2	46,6	57,3
Хороші умови праці	0	70,7	70,7
Стабільність, захищеність	35,3	55,2	50,7
Прагнення реалізувати себе, свої творчі та організаторські здібності	70,6	44,8	50,7
Можливість здобуття вищої спеціальної освіти (магістр державної служби)	0	0	0
Десь треба працювати	0	31	31

Додаток В

**Узагальнені результати опитування респондентів про причини
можливого припинення державної служби**

Перелік факторів	Респонденти, які обрали даний фактор, %		
	керівники	спеціалісти	всього
Низький рівень матеріального забезпечення	100	100	100
Несправедливість оцінювання роботи та винагородження за неї	0	40,8	40,8
Відсутність кар'єрних перспектив	0	44,9	44,9
Відсутність можливості навчання за власним вибором	0	8,16	8,16
Негативний морально-психологічний клімат в колективі	16,7	14,3	14,5
Неможливість самореалізації, розвитку творчості та креативності	33,3	26,5	27,3
Незадоволеність умовами праці та нецікавість самої роботи	0	22,4	22,4
Наявність достатнього стажу для призначення пенсії держслужбовця	16,7	10,2	10,9
Невпевненість у зайнятості через зміну керівника, влади в країні тощо	16,7	4,1	5,5

Додаток Г

Узагальнені результати опитування респондентів щодо найбільш актуальних методів мотивації

Методи мотивації	Респонденти, які обрали даний метод, %		
	керівники	спеціалісти	всього
Економічні (матеріальне забезпечення)	41,2	62,1	57,3
Адміністративні (регламентований процес роботи та робочого часу)	0	1,7	1,7
Соціальні (кар'єрне зростання, причетність до значущих суспільних справ та участь у прийнятті управлінських рішень, підвищення змістовності праці)	47,1	31	34,7
Морально-психологічні (позитивний морально-психологічний клімат, повага)	11,8	5,2	6,7

Додаток Д

Узагальнені результати оцінювання державними службовцями рівня задоволеності критеріями мотивації

Перелік критеріїв	Середня оцінка, бали
1. розмір заробітної плати	2,7
2. справедливість преміювання (за оцінкою результатів праці)	3
3. перспективи просування кар'єрними щаблями	3,1
4. матеріальна допомога на оздоровлення (до щорічної відпустки)	4
5. матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань	3,2
6. винагорода за сумлінну безперервну службу	1
7. пенсійне забезпечення	3,5
8. нагородження почесними грамотами та подяками	3,8
9. представлення до державних нагород	1,4
10. морально-психологічний клімат в колективі	4,3
11. медичне обслуговування	2
12. стабільність та надійність зайнятості	4