

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
Факультет соціології і права
Кафедра теорії та практики управління**

До захисту допущено:
В. о. завідувача кафедри
_____ Ростислав ПАШОВ
« ____ » _____ 20__ р.

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня бакалавра

за освітньо-професійною програмою «Адміністративний менеджмент»

спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

на тему: «Мотивація в системі управління персоналом публічної влади»

Виконав:

студент IV курсу, групи АМ-01
Урбанський Єгор Юрійович _____

Керівник:

професор кафедри теорії та практики управління,
д. наук з держ. упр., професор,
Іваницька Ольга Михайлівна _____

Рецензент:

завідувач кафедри соціології, д. соц. н., професор,
Федорченко-Кутуєв Павло Володимирович _____

Засвідчую, що у цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань.
Студент _____

Київ – 2024 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет соціології і права

Кафедра теорії та практики управління

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 281 Публічне управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри

_____ Ростислав ПАШОВ

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу студенту

Урбанському Єгору Юрійовичу

1. Тема роботи «Мотивація в системі управління персоналом публічної влади», керівник роботи Іваницька Ольга Михайлівна, д. держ. упр., затверджені наказом по університету від «__» _____ 20__ р. № _____
2. Термін подання студентом роботи _____
3. Об'єкт дослідження – мотивація професійної діяльності державних службовців в Україні.
4. Предмет дослідження – система мотивації професійної діяльності державних службовців в умовах воєнного стану та реформи системи оплати праці.
5. Перелік завдань, які потрібно розробити:
 - розкрити сутність поняття «мотивація», а також охарактеризувати особливості мотивації у сфері публічного управління;
 - проаналізувати нормативно-правову базу мотивації державних службовців в Україні;
 - дослідити поточну систему мотивації на державній службі;

– спрогнозувати ефективність системи мотивації, передбаченої в ході реформи державного управління;

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

6. Перелік ілюстративного матеріалу: 1 презентація, 6 рисунків, 3 таблиці.

7. Дата видачі завдання «22» квітня 2024 р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Конкретизація теми кваліфікаційної роботи (далі – КР) через визначення предмету і об’єкта, мети і завдань, підбір методів дослідження. Вивчення літературних джерел з предмету дослідження. Складання розгорнутого плану КР та обговорення його з науковим керівником.	22.04.2024–23.04.2024	
2.	Завершення опрацювання першого розділу. Надання на перевірку першого розділу КР.	24.04.2024–30.04.2024	
3.	Завершення опрацювання другого розділу. Надання на перевірку другого розділу КР.	01.05.2024–12.05.2023	
4.	Представлення двох розділів КР. Розробка пропозицій та рекомендацій для третього розділу КР.	13.05.2024–21.05.2024	
5.	Завершення опрацювання третього розділу. Надання на перевірку третього розділу КР.	22.05.2024–30.05.2024	
6.	Оформлення КР відповідно до методичних рекомендацій. Подання КР керівникові для написання відгуку.	31.05.2024–02.06.2024	
7.	Попередній захист КР.	03.06.2024–04.06.2024	
8.	Перевірка КР на збіг подібності (плагіат).	05.06.2024–06.06.2024	
9.	Рецензування КР рецензентом, підготовка презентації.	07.06.2024–12.06.2024	
10.	Оформлена (зшита) КР. Оформлена презентація. Підписаний відгук керівника. Підписана рецензія. Всі файли	13.06.2024–14.06.2024	

	щодо випускової атестації завантажені в іменну Google-папку здобувача ВО.		
11.	Складання атестаційного екзамену. Захист кваліфікаційної роботи.	17.06.2024–25.06.2024	

Студент

Єгор УРБАНСЬКИЙ

Керівник

Ольга ІВАНИЦЬКА

АНОТАЦІЯ

Урбанський Є. Ю. Мотивація в системі управління персоналом публічної влади. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра за освітньо-професійною програмою «Адміністративний менеджмент» зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Кафедра теорії та практики управління, Київ, 2024.

Робота присвячена аналізу особливостей мотивації праці адміністративних органів. Встановлено, що ефективність праці напряму залежить від ефективності зовнішніх стимулів, що використовуються в організації. Здійснено аналіз наукових підходів поняття «мотивація», дано класифікацію видів мотивації. Проаналізовано нормативно-правові акти на предмет регулювання системи мотивації, що використовується у адміністративних органах. Обґрунтовано, що існуюча система мотивації потребує змін. Визначено шляхи вдосконалення системи мотивації праці у адміністративних органах.

Ключові слова: державна служба; державні службовці; адміністративний орган; мотивація.

SUMMARY

Urbanskyi Y. Motivation in the system of public authority personnel management. – Qualification work on the rights of manuscript.

Qualification Work for Bachelor's Degree under the Educational and Professional Programme «Administrative Management» in the Specialty 281 Public Management and Administration. – National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», Department of Management Theory and Practice, Kyiv, 2024.

The article is devoted to the analysis of the peculiarities of motivation of labour of administrative bodies. It is established that labour efficiency directly depends on the effectiveness of external incentives used in the organization. The article analyses scientific approaches to the concept of "motivation" and classifies types of motivation. The author analyses the legal acts regulating the motivation system used in administrative bodies. It is substantiated that the existing motivation system needs to be changed. Ways to improve the system of motivation in administrative bodies are identified.

Key words: civil service; civil servants; administrative body; motivation.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ	11
1.1 Поняття «мотивація праці» та особливості його трактування в системі публічної влади.....	11
1.2 Теорії мотивації та теоретичне підґрунтя їх застосування на публічній службі.....	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ	32
2.1 Інституціональні механізми регулювання мотивації праці в органах державної влади.....	32
2.2 Реформа оплати праці державних службовців та її вплив на систему мотивації	51
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ДІЇ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ	61
3.1 Формування системи мотивації трудової діяльності державних службовців в умовах дії правового режиму воєнного стану	61
3.2 Напрями удосконалення системи мотивації персоналу на державній службі.....	69
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	80

ВСТУП

Питання мотивація праці державних службовців є одним з найважливіших завдань, поставлених перед керівництвом адміністративного органу у будь-якій країні. Виконання усіх функцій держави покладено на людей, тому підходи до мотивації цих людей мають бути найсучаснішими та задовольняти їх вимогам. Для визначення напрямку розвитку системи мотивації потрібно проаналізувати саме поняття мотивації, на основі чого вона виникає та як зробити її існування якомога ефективнішим. Система мотивації на державній службі має бути чітко регламентована та чітко визначена.

Відповідно до зазначеного потребує розгляду питання реалізації нових механізмів мотивації шляхом внесення змін до законодавства та зміни підходу до системи мотивації. Розглядаючи існуючу систему, варто зрозуміти, що працює добре, а що потребує вдосконалення. У дослідженні буде розглянуто поточну, гарантовану законом та нормативними документами, систему мотивації на державній службі, а також її перехідний стан у зв'язку з реформою державного управління.

Сучасний держава цілком залежить від професійності та вмотивованості людей, на яких покладено виконання її функцій. Для підтримки їх продуктивності потрібен досконалий механізм мотивації, з широким вибором інструментів, які можуть застосовуватися до державних службовців. Спрямування цих інструментів може бути різним: підвищення ефективності діяльності працівників, заохочення до вступу на державну службу, збереження цінних кадрів. Кожний з цих напрямів потребує ґрунтового підходу до формування, а, відповідно, наукового аналізу.

На сьогоднішній день фактично діє дві системи мотивації, і відбувається перехідний період в мотивуванні кадрів. Так поточна, гарантована Законом України «Про державну службу», а також пов'язаними з ним постановами та іншими нормативними актами, система мотивації є неефективною і є причиною, через яку держава не може конкурувати з приватним сектором за нові таланти. Наразі прийнято рішення про реформування головної складової мотиваційної

системи, а саме оплати праці на державній службі. Аналіз нововведень є пріоритетним напрямом цієї роботи, і рекомендації будуть формуватися після порівняння поточної та майбутньої систем мотивації.

Актуальність теми підвищує прагнення реформування державного управління згідно з принципами, закладеними в основу системи мотивації в європейських країнах. Зокрема, проведення класифікації посад є чітким кроком до створення державної служби європейського стандарту. Не менш важливим є умови, до яких варто адаптувати систему стимулів. Правовий режим воєнного стану і повномасштабна війна вимагають особливого підходу до мотивації на державній службі.

Аналіз наукових джерел свідчить про наявність великої кількості праць вітчизняних та зарубіжних вчених про мотивацію. Основну теоретичну базу заклали зарубіжні дослідники, зокрема 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, Ф. Лютенс.

Серед вітчизняних дослідників, які зробили свій внесок у розвиток системи мотивації варто згадати таких, як: Д. Богиня, Н. Базалійська, В. Міщук, С. Олійник, А. Колот, С. Цимбалюк, В. Різник, С. Занюк, Л. Артеменко, І. Артим, В. Максимишин, Є. Матвіїшин, С. Озірська, Н. Нижник, С. Мосов, В. Щегорцова, В. Бондар.

Незважаючи на значний доробок науковців, складність тематики потребує проведення подальших досліджень.

Метою дослідження є визначення складових системи мотивації державних службовців, які потребують удосконалення в умовах зовнішніх викликів і загроз.

Для досягнення цієї мети були визначені наступні завдання дослідження:

- 1) розкрити сутність поняття «мотивація», а також охарактеризувати особливості мотивації у сфері публічного управління;
- 2) проаналізувати нормативно-правову базу мотивації державних службовців в Україні;

- 3) дослідити поточну систему мотивації на державній службі;
- 4) спрогнозувати ефективність системи мотивації, передбаченої в ході реформи державного управління;
- 5) виявити проблеми та обґрунтувати шляхи вдосконалення системи мотивації державних службовців в Україні.

Об’єкт дослідження – мотивація професійної діяльності державних службовців в Україні.

Предмет дослідження – система мотивації професійної діяльності державних службовців в умовах воєнного стану та реформи системи оплати праці.

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 публічному управлінні». Методи аналогії та порівняння виявили особливості поточної та майбутньої системи мотивації в органах виконавчої влади. Метод системного аналізу використовується на всіх етапах дослідження, особливо при виявленні основних проблем та недоліків системи мотивації та обґрунтуванні напрямків для вдосконалення. За допомогою абстрагування та узагальнення було сформовано напрями удосконалення системи мотивації державних службовців.

Новизна одержаних результатів. Сформульоване та обґрунтоване нове визначення мотивації, а також створена нова її класифікація. Обґрунтовано актуальні зміни до системи мотивації праці, зокрема розглянуто зміни до системи оплати праці та класифікацію посад на державній службі.

Робота має 3 розділи та 51 джерело.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1 Поняття «мотивація праці» та особливості його трактування в системі публічної влади

Мотивація як управлінська функція є невід’ємною складовою будь-якого процесу управління, у тому числі й у публічній сфері. Керівники різних ланок, будь-якого органу державної влади у своїй діяльності так чи інакше застосовують різні інструменти для мотивації підлеглих. Мотивація є ключем до ефективної, і відповідно продуктивної праці. Саме тому визначення мотивації є одним з центральних в теорії управління.

За часи дослідження мотивації як складової управління різні дослідники надавали свої визначення цього поняття. Важливо прослідкувати, як змінювалися визначення та якими складовими вони доповнювалися, щоб повноцінно, з усіх сторін досягнути поняття «мотивація праці». До того ж, проаналізувавши всі існуючі визначення, можна буде вивести якесь загальне, відштовхуючись від якого можна робити подальший аналіз.

На сьогоднішній день існує велика кількість визначень мотивації, і всі вони так чи інакше різняться між собою. Одним з перших дослідників мотивації був Адам Сміт. У своїй роботі «Дослідження про природу і причини багатства народів» він не дав визначення мотивації, але описав мотиви, які на його думку можуть впливати на економічну діяльність. Сміт розглядав питання людської мотивації з економічної точки зору, що людина завжди буде прагнути поліпшити своє матеріальне становище, якщо їй випаде така можливість. Отже головним мотивом є економічний інтерес, що і лягло в основу більшості теорій мотивації. Спостереження дослідника обмежуються лише матеріальною складовою через специфічність свого часу. Через невисокий рівень освіченості, мало кого мотивувало щось більше, ніж гроші, тому, відповідно, моральним стимулам і не приділялася достатня увага [1].

Для повного розуміння поняття мотивації, його розширення та уточнення розглянемо стимули та мотиви, які покладено в основу цього поняття.

Особливе значення займає класифікація стимулів та мотивів, спираючись на яку, можна визначити яка група краще адаптована до конкретного працівника. У таблиці 1.1 наведено класифікація мотивів, а в табл.1.2 - класифікація стимулів.

Таблиця 1.1

Класифікація мотивів діяльності

Класифікаційна ознака	Види мотивів
Види потреб, які лежать в основі мотиву	Фізіологічні Соціальні Самоствердження Успіху Творчості Збереження
Значущість для життя та розвитку людини	Базові Похідні
Спрямованість особистості	Особисті Егоїстичні Групові Суспільно значущі
Переконання, моральні норми	Ідейні Нормативні Моральні Аморальні Заборонені
Види активності, які виявляє людина	Професійна діяльність Навчання Суспільна діяльність Спілкування Заняття спортом
Частота виникнення	Разові

	Періодичні Постійні
Ступінь усвідомлення	Усвідомлені Неусвідомлені

Примітка: узагальнено за [3]

Серед описаних вище мотивів варто звернути увагу на мотиви, пов'язані з трудовою діяльністю. Їх можна поділити на 4 групи:

- 1) Мотиви праці;
- 2) Мотиви вибору професії;
- 3) Мотиви вибору місця роботи;
- 4) Мотиви звільнення з роботи.[3]

Кожна з цих груп мотивів є основою системи мотивації організації. До мотивів праці відносять:

- 1) одержання матеріальних благ для задоволення своїх потреб;
- 2) повага з боку інших;
- 3) усвідомлення та бажання приносити користь суспільству результатами своєї праці;
- 4) задоволення потреб у самореалізації [3].

Це мотиви, які мають задовольнятися власне під час робочого процесу. Але, на мою думку, мотиви вибору професії, а також мотиви вибору роботи також відіграють важливу роль. Пошук та мотивування нових талантів вступати на державну службу є не менш важливим завданням для організації, ніж підтримка або/і підвищення продуктивності наявного персоналу. До мотивів вибору професії належать [10]:

- 1) престижність професії
- 2) інтерес до професії
- 3) схильність до певних видів діяльності

4) наявність необхідних здібностей для роботи за вибраною професією

Серед перелічених мотивів, лише перші два піддаються впливу з боку організації. Обов'язок держави створити такий образ публічної служби, щоб мотивувати вступати на неї висококваліфіковані кадри. Щодо мотивів вибору місця роботи, то до них належать:

- 1) репутація, стратегія розвитку, розмір організації
- 2) корпоративна культура, ставлення до персоналу
- 3) компенсаційний пакет
- 4) умови та режим праці
- 5) привабливість посади (можливість кар'єрного зростання, самореалізації)

Вище зазначені мотиви цілком і повністю піддаються впливу з боку керівництва організації. Якщо організація володіє достатніми матеріальними ресурсами, залучати нові таланти можливо. І, більше того, необхідно для формування штату висококваліфікованих працівників.

Класифікація стимулів у свою чергу допоможе специфікувати інструменти, які можуть застосовуватися для мотивування працівників. Важливим є умовний показник порогового значення стимулу. Порогове значення стимулу – це рівень, який здатен спричинити у працівника бажану реакцію від мотивування[3].

Таблиця 1.2

Класифікація стимулів

Класифікаційна ознака	Види стимулів
Спрямованість Стимулів	Заохочення Примус
Суб'єкти впливу на працівника	Загальнокорпоративні Колективні (групові) Індивідуальні (особисті) Суспільні

Зміст	Матеріальні Нематеріальні
Спосіб впливу	Прямі Непрямі
Повторюваність	Разові Тимчасові Багаторазові Постійні
Сила впливу	Слабкі (нижчі від порогового значення) Середньої сили (відповідають пороговому значенню) Сильні (перевищують порогове значення)

Примітка: узагальнено за [10]

Перейдемо власне до визначень мотивації та їх аналізу. Ф. Лютенс пропонує таке визначення мотивації: «Мотивація — це процес, що розпочинається з фізіологічної або психологічної нестачі чи потреби, яка активізує поведінку або спричиняє спонукання, спрямоване на досягнення певної мети або одержання винагороди». У даному випадку увага акцентується на особистісних складових мотивації, що також вказує нам на індивідуальний підхід при плануванні системи мотивації організації [2].

Більш лаконічно мотивацію описує М. Мескон: спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей, а також цілей організації. Особливо варто звернути увагу саме на розподілення не за принципом «мотиви – стимули», а «особисті цілі – цілі організації». Досягнення ототожнення працівником власних цілей з цілями організації є найкращим результатом реалізації системи мотивації керівником. На державній службі таке ототожнення особливо важливе. Розробленням програм, стратегій, реформ мають займатися

на найвищому рівні вмотивовані службовці. Це неодмінно буде сприяти успішному реалізації планів, а що не менш важливо це буде сприяти генерації інноваційних ідей та рішень. Службовець, який щиро прагне покращити ситуацію в країні, регіоні або ОТГ, буде мати значно більшу ефективність праці, ніж той, для кого проходження державної служби - це просто робота **[Error! Reference source not found.]**.

На думку Д. П. Богині, мотивація є суб'єктивним аспектом життя та діяльності працівника, що виражається в його потребах та інтересах. Тобто знову ж таки, основна увага дослідника зосереджена саме на мотивах, тобто внутрішній складовій [6]

П. З. Капустянський розкриває суть мотивації як довготерміновий вплив на працівників для зміни їх цінностей та інтересів. Погляд на мотивування саме як на процес зміни мотивів працівника є достатньо цікавим. З боку керівника установи достатньо складно впливати на внутрішні мотиви працівника. Більш реальним здається створення нових мотивів, які будуть націлені на реалізацію цілей організації, але разом з тим вони мають задовольняти і безпосередні цілі службовця. Так чи інакше, якщо не задоволені основні мотиви (потреби) людини, такі мотиви складно, якщо взагалі можливо змінити. До того ж, не завжди вдається справляти саме довготерміновий вплив на працівника. Можливий такий варіант, що людина надовго не затримується в організації, але така людина все одно певним чином мотивується. Варто також відзначити особливість цього визначення в реаліях державної служби: інноваційні підходи до мотивування працівників зустрічаються достатньо рідко. Керівники вдаються до закріплених нормативно-правовими актами, вже перевірених часом методів. Відповідно, працівники достатньо знають систему мотивації своєї установи, що робить дії керівника передбачуваними і що, скоріш за все, не призведе саме до зміни цінностей та інтересів працівників [7].

Н. П. Базалійська та В. В. Міщук визначають мотивацію як це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо чи

несвідомо робити ті чи інші вчинки. Варто звернути увагу, на те як працівники обирають той чи інший варіант поведінки. Якщо вдалося досягнути результату, коли рішення на користь організації приймаються на підсвідомому рівні, то мотивація працівника досягнула найвищого рівні. Від керівника у свою чергу потрібно лише правильно спрямовувати її [8].

С. У. Олійник під мотивацією розуміє процес, механізм, дії з боку держави, органів управління організації, які спонукають людину або групу людей до діяльності для досягнення конкретних результатів. Дослідник поміж інших розширює поняття, за рахунок того, що мотивування працівників частіше за все відбувається не індивідуально, а спрямоване на колектив. Важливо рівномірно та справедливо застосовувати механізми мотивування, щоб мотивація одного працівника не перетворилася у демотивацію інших членів робочого колективу [9].

Дослідники А. М. Колот та С. О. Цимбалюк дають два визначення мотивації. Одне більш коротке: мотивація – це сукупність усіх мотивів, що справляють вплив на людину. Інше більш розширене визначення: мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають працівника до певної форми діяльності, надають цій діяльності спрямованість орієнтовану на досягнення особистих цілей і цілей організації. З цього визначення можна виокремити таку характеристику ідеальної системи мотивації. Вона повинна не примушувати до певної дії, а спрямовувати бажання працівника працювати. Але також все повинно починатися зі створення цього бажання. Отже, робимо висновок про адаптивність та періодичність методів мотивації трудового колективу [10].

В. В. Різник вважає, що мотивація, як процес впливає на поведінку людини, спрямовуючи її до потрібних організації дій для досягнення організаційних цілей. Дослідник розглядає людину як найважливіший елемент капіталу організації, а витрати, що йдуть на забезпечення функціонування системи мотивації, наприклад, оплата праці, розглядаються як особливий вид інвестицій. Розгляд мотивування як інвестиції, на мою думку, є більш доцільним, ніж просто

розгляд його як процесу, що лягає на плечі керівника організації. Такий підхід має лягти в основу державної політики стосовно державної служби. Інвестиція в систему мотивації робить проходження державної служби більш престижним та приваблює більш професіональних працівників. Це капіталовкладення в мотиви вибору роботи, і, так чи інакше, будь-яка мотивація починається з цього етапу. Потенціальний державний службовець має бути вмотивований зайняти вакантну посаду і бачити перспективи розвитку, а також можливість задовольнити свої потреби. Останнім часом роль саме людських ресурсів у порівнянні з іншими видами ресурсів зростає. Забезпечена талантами організація може демонструвати високу ефективність праці навіть при меншому забезпеченні іншими видами ресурсів. Але підтримка та утримання цих талантів звичайно потребує достатньої кількості грошових ресурсів. [11]

Окремої уваги заслуговує також думка С. С. Занюка. Він дає таке визначення мотивації – сукупність усіх спонукальних чинників, що можуть визначати поведінку людини. До таких чинників належать мотиви, потреби, стимули, а також ситуативні чинники. Особливістю С. С. Занюка є те, що він вводить поняття процесуально-змістовної мотивації, тобто такої поведінки, яка здійснюється заради себе ж і не може бути досягненням зовнішньої цілі. Такий стан працівника можна охарактеризувати як певний стан потоку, коли покладені на нього завдання та обов'язки виконуються, тому що сам процес їх виконання надає насолоду. Така поведінка працівника не може бути обумовлена впливом оточуючого середовища або фізіологічними потребами організму. Використання даної концепції на державній службі достатньо перспективна ініціатива. Досягнення такого рівня мотивації можливе лише за рахунок внутрішніх переконань людини, але з боку організації можуть бути забезпечені різноманітні тренінги та програми навчання для розвитку здібностей створювати такий тип мотивації. С. С. Занюк також приділяє увагу мотивації керівника, оскільки керівник є найважливішою ланкою в організації роботи колективу. Невмотивований керівник не може мотивувати інших. Тому актуальним є

застосування системи мотивації так само варіативно, у тому числі і по відношенню до керівника організації [12].

Але визначення поняття «мотивація» існує не лише у загальному розумінні. У працях дослідників зустрічаються визначення мотивації, притаманні саме державному управлінню. Розглянемо кілька з них.

Л. Артеменко визначає мотивацію як сукупність способів досягнення позитивної соціально значущої мети державного управління шляхом залучення потенціалу правового, матеріального, інформаційного, психологічного впливу на всю систему державного управління в цілому, на елементи систему, в тому числі окремих осіб, що виконують функції в апараті державного управління. Вірніше буде охарактеризувати це визначення як мотиваційних механізм державного управління. Дане визначення дає нам чітке розуміння, якими можуть бути інструменти мотивування на державній службі. Відповідно, аналізувати їх також доцільно через призму цього визначення [**Error! Reference source not found.**].

І. Артим наводить таке визначення мотивації – матеріальні та нематеріальну стимули за належне виконання відповідних функцій та обов'язків. Таким чином можна охарактеризувати мотиваційні чинники у державному управлінні. На мою думку, дане визначення може описувати власне трудову мотивацію, яка відбувається під час здійснення службових обов'язків, і воно не може охоплювати всі інструменти мотивування на державній службі. Так, наприклад, такий інструмент мотивування, як наприклад, відпустка, що гарантована законодавством, не може бути призначена за належне виконання службових завдань. Але, все ж таки, це інструмент мотивування. Можливо не той, який стимулює підвищення продуктивності праці, але може сприяти вступати на державну службу. Однак погоджуюся з напевно найважливішою частиною цього визначення, що винагорода передбачена лише у разі належного виконання покладених на службовця функцій та обов'язків. Мотивування не має відбуватись просто за те, що працівник вчасно приходить на роботу, та не залишає її раніше кінця робочого дня [14].

В. Максимишин та Є. Матвіїшин визначають мотивацію як силу, що ґрунтується на задоволенні певних потреб, змушуючи людину діяти з максимальними зусиллями для досягнення особистих чи організаційних цілей. На мою думку, характеристика мотивації як зовнішньої або внутрішньої «сили» є найбільш доречним. Нерідко можна почути від людей, що вони втратили мотивацію, і відповідно замінивши слово «мотивація», словом «сила» ми не надто змінимо зміст повідомлення[15].

Дослідниця С. Озірська наводить схоже визначення: мотивація – це рушійна сила, яка базована на задоволенні певних потреб, примушує людину діяти з максимальним зусиллям. Цих дослідників об'єднує те, що результатом мотивування є саме найбільш продуктивна версія працівника, і вони саме і висувають таку гіпотезу про максимальні зусилля взамін на запропоновані та реалізовані стимули [16].

Щодо визначення поняття мотивації як функції управління, то О. Машков, Н. Нижник та С. Мосов наводять таке визначення – процес спонукання членів організації до діяльності для досягнення цілей організації. Таке визначення є лаконічним, але водночас таким, що максимально передає суть цього процесу [17].

В. Щегорцова у свою чергу наводить більш широке визначення мотивації. Мотивація – це основна функція державного управління, що здатна спонукати державного службовця працювати ефективно, самовіддано і творчо, розкривати та використовувати його трудовий потенціал, ініціювати державного службовця на довготривале та сумлінне проходження служби [18].

В. Д. Бондар вважає, що мотивація не може розглядатись як дещо одностороннє, а навпаки, вона має аналізуватися з застосуванням різних підходів. Так дослідник розрізняє два визначення мотивації залежно від використаного підходу. Так, це може бути система взаємопов'язаних внутрішніх та зовнішніх мотиваторів (стимулів), яка забезпечує ефективну діяльність державних установ та організацій, органів місцевого самоврядування. А точки зору процесуального підходу мотивація – це процес запровадження реалізації, оцінки видів та способів

мотивації у системі державного управління та місцевого самоврядування. Результатом мотивації дослідник бачить успішний, ефективний та мотивований колектив державної установи та органу місцевого самоврядування. І, таким чином, В. Бондар виводить своє визначення мотивації – сукупність внутрішніх та зовнішніх мотиваторів, які реалізуються через систему позитивних і негативних способів впливу на мотиваційне поле працівників державного управління та посадових осіб місцевого самоврядування з метою досягнення соціально значимих результатів в їх діяльності [19].

Отже, можна констатувати, що мотивація складне та багатогранне поняття, яке може розглядатися з застосуванням різних підходів та методик. На даний момент у науковій літературі відсутнє єдине вірне визначення мотивації. Кожен дослідник розглядає дане поняття зі своїх власних позицій. Різні дослідники вважають мотивацію процесом, силою або системою. Але це три різні за своїм значенням поняття і кожне з них має існувати окремо один від одного. Так, на мою думку, мотивація – це сила, а у свою чергу мотивування це процес. Так само окремо існує система мотивації. Проаналізувавши думки дослідників, можна дати власне визначення мотивації: мотивація – це сила, зумовлена зовнішніми стимулами, яка спонукає до діяльності. У сфері публічного управління мотивацію правильніше визначати через мотивування – процес впливу на мотиви персоналу організації, за допомогою зовнішніх стимулів, з метою розкриття їх трудового потенціалу.

Мотивацію класифікують за декількома ознаками. В залежності від типу мотивації розрізняють матеріальну, трудову та статусну мотивацію. Матеріальна мотивація – це прагнення певного рівня матеріального добробуту. Вона залежить від заробітної плати працівника, системи стимулів, які використовує керівництво організації, наскільки вона задовольняє потреби працівника. Така мотивація прямо залежить від здібностей працівника, а саме його компетентностей та компетенцій. Трудова мотивація – це різновид мотивації, яка виникає безпосередньо під час виконання службових обов'язків. До складових, що впливають на трудову мотивацію належать ступінь задоволеності роботою, що

виконується, розуміння її значущості, можливості для просування кар'єрною драбиною, можливість реалізовувати свій творчий потенціал. Статусна мотивація пов'язана з внутрішнім бажання покращити своє положення в суспільстві. Це може бути підвищення, нова посада, виконання більш складних та відповідальних завдань. Розуміння своєї важливості є значимою складовою високого рівня мотивації працівника [20].

За використаними способами розрізняють нормативну, примусову та стимулюючу мотивацію. Нормативна мотивація – це спосіб схилити людину до бажаної поведінки шляхом ідейно-психологічного впливу на неї. Інструментами такого впливу можуть бути переконання, інформування, метод психологічного зараження. Примусова мотивація ґрунтується на використанні влади та примусу до виконання вимог. Примусова мотивація обов'язково супроводжується санкціями у разі невиконання цих вимог, переважно це незадоволення внутрішніх мотивів працівника. Стимулювання передбачає вплив на особистість працівника, можна сказати, що це є індивідуальним підходом до задоволення його потреб [20].

За джерелами виникнення розрізняють внутрішню та зовнішню мотивацію. Внутрішня мотивація ґрунтується на особистих переконаннях та потребах людини. Це те, як вона ставиться до своєї посади, робочого місця, поставлених перед нею завдань. Внутрішня мотивація є більш складним явищем ніж зовнішня, оскільки для кожної людини вона індивідуальна. Грамотне поєднання внутрішньої та зовнішньої мотивації дасть більший ефект при індивідуальному підході до працівника. Зовнішня мотивація дещо простіша і більш зрозуміла. Це всі зовнішні стимули, що можуть бути застосовані до працівника, наприклад, премії, оплачувані відпустки. Керівник при виборі інструменту зовнішнього впливу має співставляти його з внутрішніми мотивами працівника, щоб підсилити їх, а не подавити. У такому разі підвищення ефективності праці буде більшим або швидшим у порівнянні з тим, коли до працівника застосовують зовнішній стимул, який не знаходить жодного відгуку у внутрішніх мотивах.

За спрямованістю на досягнення цілей розрізняють позитивну та негативну мотивацію. Позитивна мотивація спрямована на досягнення працівником певних благ, це може бути премія, або надбавка до зарплати. Негативна мотивація має на меті уникнення певних наслідків, точніше сказати санкцій, за різного виду порушення. Це можуть бути як догана від керівництва штраф, або навіть звільнення.

Розуміння, якою буває мотивація є одним з головних теоретичних аспектів, на якому має базуватись система мотивації організації. Варіативність інструментів мотивування персоналу - це ключ до ефективності [20].

Аналіз існуючої системи мотивації має відбуватись через призму зазначених видів мотивації, а також відповідно до теорій мотивації, які будуть розглянуті у наступному підрозділі.

1.2 Теорії мотивації та теоретичне підґрунтя їх застосування на публічній службі

З розвитком наукової думки виникла потреба більш повного розуміння поняття «мотивація». Вже недостатньо розуміти, що це таке, потрібно було нове розуміння того, як вона виникає, які чинники цього сприяють, а які, навпаки, зменшують її рівень. Так почали виникати й розвиватися різноманітні теорії мотивації, кожна з яких має своє місце у сучасному розумінні мотивації персоналу. Для повного розуміння поняття «мотивація» необхідно проаналізувати існуючі теорії мотивації. По-перше можна буде надати своє визначення мотивації, а по-друге, розуміння, які чинники сприяють підвищенню мотивації персоналу, допоможе при аналізі існуючої системи мотивації, а також при формуванні рекомендацій.

Першим сформував теорію мотивації Ф. Тейлор. Його традиційна модель мотивації з'явилася як відповідь на потреби підприємств у підвищенні продуктивності праці. Тейлор вважав, що не потрібно обмежувати продуктивність працівника, а навпаки, максимально її розвивати. Так у ході свого дослідження Тейлор прийшов до висновку, що додаткові нагороди за високий

рівень продуктивності стимулюють працівників до підвищення ефективності своєї роботи. Так була встановлена залежність – чим більша заробітна плата, тим більш вмотивований працівник, а відповідно його продуктивність більша. Такий підхід до мотивації, призвів до створення системи заохочувальних винагород. Початкова, або стандартна продуктивність встановлюється керівництвом, а, відповідно, перевищення цього рівня вже заслуговує на додаткові виплати. Важливим є й те, що продуктивність може вимірюватися, як у кількісному вираженні, так і у якісному. Це дозволяє застосовувати дану теорію до сфери публічного управління, де більшість роботи працівника, кількісно оцінити достатньо складно. Основним стимулом у цій теорії було визначено саме матеріальну винагороду, далі цього мотивуючого фактору дослідник не пішов. Певною модифікацією даної теорії є теорія «батога та пряника», де, окрім винагороди, з'являється ще й покарання. Ця теорія спирається на негативний тип мотивації, тобто варіанту поведінки, який дозволяє уникнути небажаних наслідків. Варто відзначити, що ця теорія є застарілою, і формування ефективної команди службовців з використанням цього підходу буде достатньо складно, якщо взагалі можливо [21].

З розвитком управлінської науки, дослідники дійшли до висновку, що залучення лише економічних факторів для мотивації працівників не вирішує проблему довгостроково. Співробітники є живими людьми, а тому монотонна праця, процеси, що повторюються, та обмеженість міжособистісних стосунків демотивує персонал. Е. Мейо розглядає мотивацію як наслідок соціальних і психологічних факторів. У «теорії людських відносин» дослідник встановив, що не лише грошова винагорода спонукає працівників до підвищення своєї продуктивності. На жаль, Е.Мейо так і не вдалося сформулювати власну теорію мотивації і розкрити причини її появи [**Error! Reference source not found.**].

Розвитком цих двох теорій стала теорія Х-У, що запропонована американським соціологом Д. Макгрегором. Цю теорію можна вважати першою спробою застосувати індивідуальний підхід до працівника. Згідно з дослідженнями Д.Макгрегора, працівників можна розділити на дві групи, для

кожної з яких мають застосовуватися різні типи заохочень, відповідно до їхніх вподобань. Так, за теорією Х, головним стимулом для праці й, відповідно продуктивної праці, є матеріальна винагорода. Можна сказати, що теорія Х є продовженням вчення Тейлора. Теорія Y, у свою чергу, базується на тому, що працівники, яких можна сюди віднести, у роботі перевагу надають особистим амбіціям та розвитку. Для таких співробітників гроші – не найголовніший стимул ефективної праці. Д. Макгрегор наголошував на потребі створення гнучкої системи стимулювання для кожної з цих груп працівників. Така теорія є основою сучасних теорій мотивації, які базуються у першу чергу на людських потребах. Описаний Д. Макгрегором підхід є більш ефективним, оскільки зіставляє запропоновані організацією стимули з існуючими мотивами працівників. Досконала система мотивації має спиратись на даний постулат і формуватися, виходячи з нього [23].

Останнім кроком у розвитку теорій з поділом працівників на групи відповідно до їх мотивації є теорія Z, розроблена Вільямом Оучі. Згідно з даною теорією, важливим мотивуючим фактором є робоча атмосфера. Дослідник поєднав принципи американського індивідуалізму та японського колективізму. Створення умов, у яких працівник може відчувати довіру, в тому числі від керівництва компанії, вільно виражати свої думки, мати певний рівень свободи, спонукає до ефективної праці. Співробітники готові витратити додатковий час на розвиток компанії та виконання покладених на них обов'язків. Ця теорія є тим самим найвищим ступенем розвитку мотивації працівника, коли власні цілі ототожнюються з цілями організації [24].

З первинних теорій мотивації можна зробити висновок, що мотивація є результатом певних стимулів, які мають відповідати людським мотивам. Наступні теорії спиралися на дослідження змісту цих мотивів. Так, в основі досліджень змістовних теорій мотивації лежить потреба. Одним з перших дослідників людських потреб є Абрахам Маслоу. У своїй теорії потреб дослідник розподілив мотиви, що спонукають до дій, на 5 груп та створив певну ієрархію. Дана теорія отримала назву піраміда Маслоу.

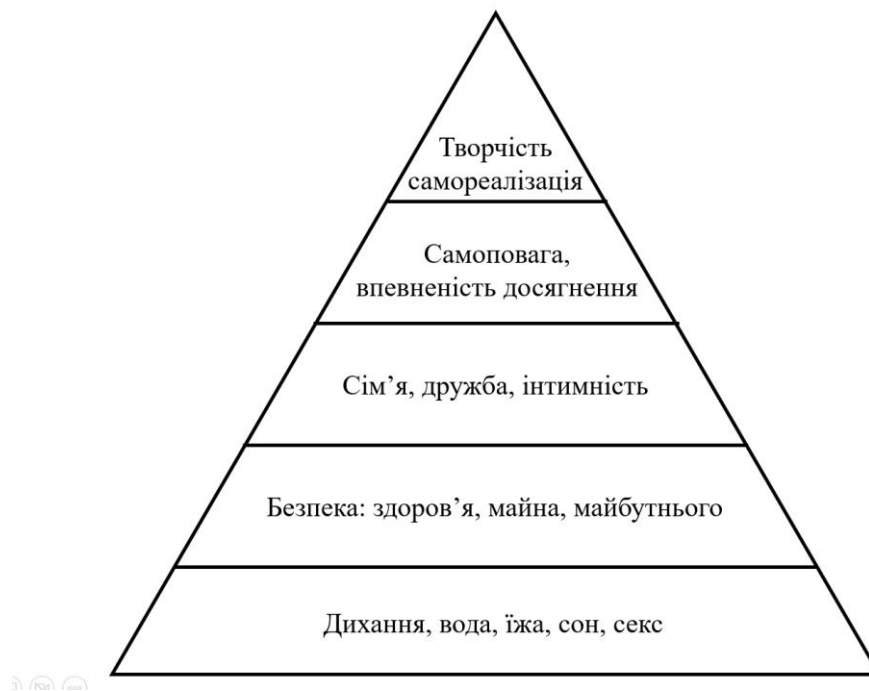


Рисунок 1.1. Піраміда Маслоу

Примітка: джерело [25]

Як видно на рисунку 1.1, в основі піраміди лежать базові потреби людини, такі як їжа, вода, сон, секс. Рух вгору може відбуватись лише після того, як потреба нижчого рівня була повністю задоволена. Наступним рівнем потреб є безпека (житло, одяг). Потім йдуть різноманітні соціальні потреби людини: потреба у сім'ї, друзях, спілкуванні. Передостанній рівень потреб – це потреби у повазі з боку оточуючих, бажання отримати певний статус в суспільстві. І останній рівень потреб, який неможливо задовольнити – це самореалізація. Бажання реалізуватися постійно росте, і, отримавши підвищення, працівник починає планувати свої подальші дії для руху кар'єрною драбиною. Важливим є й той факт, що рух вгору може відбуватись не в ієрархічному порядку, а пропускаючи певні рівні. Так, наприклад, певна категорія працівників, які своїм пріоритетом бачать розвиток власної кар'єри, можуть пропустити рівень соціальних потреб. Дана теорія дає нам розуміння, що, використовуючи стимули до конкретного працівника, потрібно зважати на те, яка потреба наразі є домінуючою і найбільше потребує себе задовольнити. Мова йде саме про визначення домінуючої, оскільки працівник може мати декілька потреб з різних

рівнів одночасно. Недоліком теорії Маслоу є її узагальненість, для кожної людини ці ієрархія може бути своя: хтось на перше місце поставить самореалізацію, а хтось соціальні потреби [25].

Продовжив вивчення потреб людини Клейтон Альдерфер. Він розширив вчення Маслоу, але згрупував потреби у дещо менші групи. Такими групами стали:

- 1) потреби для існування (їжа, повітря, вода, заробітна плата, умови праці);
- 2) потреби зв'язку (потреби, що можуть задовольнятися міжособистісним спілкуванням);
- 3) потреби розвитку (бажання самореалізуватись та виконати власну місію) [26].

Також дослідник охарактеризував працівників кожної категорії. Так, для тих, у кого домінують потреби існування, більшою мірою цікавлять гроші, соціальні пільги, комфорт на робочому місці та безпека. Для таких працівників суть роботи не має такого великого значення. Для працівників з потребами зв'язку необхідно відчувати своє значимість на робочому місці, бути помітним. Їм важливо, щоб керівництво виражало слова подяки та колеги визнавали їх авторитет. Таким людям вже не так першочергово важлива заробітна плата, оскільки вони усвідомлюють свою цінність як спеціаліста. Для працівників з потребою розвитку важливо займати лідерське положення в колективі, рухатися вгору кар'єрною драбиною. Їм важливо мати свободу під час прийняття рішень та у виборі способу вирішувати поставлену задачу. Важливим доповненням до теорії Маслоу є те, що рух за ієрархією потреб може відбуватись не лише знизу догори, а й у зворотній бік. У висновку це дає нам усвідомлення, що єдиноразово визначити потреби працівника, і адаптувати систему стимулів під нього буде замало. Мотивація персоналу це постійний процес, який також включає у себе постійний моніторинг потреб [26].

Теорія потреб Девіда Мак-Клелланда розглядає потреби вищого рівня більш детально. Дана теорія була сформована у 1962 році, і її можна вважати

більш сучасною. Д. Мак-Клелланд вважає, що у сучасному світі при формуванні списку потреб, на які може впливати роботодавець, потрібно виключити потреби нижчого рівня, оскільки вони мають бути задоволені у будь-якому випадку. Зокрема, дослідник виділяє три види потреб: потреба у успіху, потреба у владі та потреба у співучасті. Ці потреби не мають ієрархічного зв'язку та можуть існувати відокремлено одна від одної, але все ж таки одна з них є домінуючою. Працівники з домінуючим мотивом досягнення успіху вмотивовані працювати краще всього, оскільки прагнуть перевершити своїх колег або конкурентів за посадою. Працівники з мотивом співучасті більше всього прагнуть заслужити місце в колективі. Для них важливо займати в ньому своє місце, виконувати роботу так, щоб не підвести колег. І остання група працівників – вмотивовані на отримання влади. Для таких людей перш за все необхідно відчувати свій вплив на інших, мати певне панівне становище в колективі, а також постійно збільшувати свій авторитет та вплив. Дана теорія є зручною для використання на публічній службі, оскільки службовці так чи інакше мають свої власні потреби, а задача керівника розпізнати їх і створити такий підхід до працівника, щоб його потреби вищого рівня були задоволені [27].

Теорія Фредеріка Герцберга, або двухфакторна теорія, є продовженням теорії Маслоу. Дослідник розділив потреби на 2 групи: гігієнічні та мотиваційні. Перша група потреб відповідає за те, щоб у працівника не виникало почуття незадоволеності роботою. Такими чинниками є умови праці, винагорода, соціальний статус, стосунки в колективі, сприятливий клімат, стабільність посади, тощо. Інша група факторів – мотиваційні, відповідають за задоволення роботою. Чинники, що сюди належать, - це цікавість роботи, самостійність, кар'єрне зростання, визнання, досягнення цілей, самореалізація. Всі ці фактори сприяють отриманню працівником приємних переживань від робочого процесу, і це мотивує його працювати ефективніше. Якщо розглядати дану теорію в контексті публічної служби, можна провести певне групування: гігієнічні фактори мають бути регламентовані та гарантовані законодавством, а мотиваційні повинні залежати від установи та безпосереднього керівника [28].

Наступна група теорій мотивації – це процесуальні теорії. Ця група є найскладнішою для практичного застосування, оскільки всі теорії базуються на тому, що всі люди ведуть себе по-різному, а відповідно, для кожного потрібна індивідуальна реакція.

Теорія очікувань Віктора Врума базується на тому, що варіант поведінки, який працівник вибере на робочому місці, прямо залежить від очікувань отриманої винагороди [29]. Тобто державний службовець уявляє собі, які зусилля він може витратити на виконання поставленого завдання, уявляє собі бажаний результат, і відповідно уявляє собі бажану винагороду за цей результат. Коли всі ці три пункти задоволені одночасно - отримуємо вмотивованого працівника. Варто відзначити, що невідповідність отриманої винагороди витраченим зусиллям має зворотній ефект і демотивує працівника [29]. Висновком з даної теорії є те, що на державній службі має існувати прозора і зрозуміла система преміювання та винагород, щоб службовець міг заставляти свої очікування з реальними винагородами, і у результаті установа можливо і не отримувала вмотивованих працівників, але хоча б не отримувала невмотивованих. Важливим аспектом є й той момент, що система винагород має бути сталою, а зміни до неї впроваджуватись певний проміжок часу, оскільки змінене співвідношення «витрачені зусилля – результат» не на користь працівника, підірве довіру до даної системи в майбутньому і мотивувати персонал стане важче. Дане твердження відображене у теорії Берреса Скіннера. Дослідник наголошує на ідеї, що працівник обирає варіант поведінки спираючись на свій минулий досвід, попередньо аналізуючи його. Так визначивши, які виконані завдання призвели до задоволення потреб, а які навпаки, призводили до негативних наслідків, працівник вибере той чи інший варіант поведінки. І відповідно до положень цієї теорії система стимулів та винагород повинна бути сталою, хоча б якийсь проміжок часу. Багаторазове отримання однакових результатів своєї роботи формує у службовця певні установки, що необхідно використовувати для підвищення його мотивації [30].

Наступні теорії вже не дають широкого розуміння процесу мотивації, а пояснюють більш вузькі моменти пов'язані з її виникненням. Так Едвін Лок у своїй теорії постановки цілей спирається на те, що поведінка працівника залежить від його особистих цілей. Відповідно до даної теорії, людина співвідносить складність поставлених перед нею завдань зі складністю або специфічністю власних цілей і вже спираючись на це приймає рішення про певний варіант поведінки. Якщо розглядати дану теорію з управлінської точки зору, то на перший погляд її використання є достатньо проблемним питанням. Керівнику потрібно бути обізнаним про особисті цілі службовця і намагатись давати такі завдання, щоб ефективність була на високому рівні, оскільки працівник буде відчувати, що таким чином він задовольняє власні потреби. Але обмеженість завдань, що можуть бути надані до виконання працівникові, не дає використати ідеї даної теорії повною мірою [31].

У своїй теорії справедливості Стейсі Адамс розглядає мотивацію, як таку, що не залежить від потреб або індивідуальних факторів, а від порівняння своєї нагороди з іншими. Працівник порівнює свою нагороду з відповідною винагородою інших, хто виконував аналогічну роботу і шукає справедливості. Так службовець, який усвідомлює, що хтось за ту саму роботу отримує більшу нагороду, буде працювати менш ефективно. Відповідно до цієї теорії, на державній службі має існувати справедлива системи оплати праці яка буде залежати від складності виконаних завдань, а не від інших, не настільки вагомих елементів. Усвідомлення, що за свої старання та докладені зусилля, службовець отримає справедливу винагороду є початковим етапом мотивації працівника. Достатньо складно чинити вплив на того, хто не зацікавлений у демонстрації високих результатів, через розумінні, що воно того не варте [32]. Розширили цю теорію дослідники Л. Портер та Е. Лоулер, поєднавши ідеї Адама Стейсі та Віктора Врума. Автори вважають, що мотивація залежить комплексно як від особистих потреб працівника, так і від його очікувань відносно інших. Але також вагоме місце займають і свої очікування відносно власних затрачених зусиль. Службовець буде неодмінно бажати справедливості як відносно інших, так і

відносно власних очікувань. З цих двох теорій можна зробити певне узагальнення: працівник завжди буде порівнювати результати своєї діяльності з результатами діяльності інших. І, якщо урегулювати оплати праці на державній службі, - це лише одні сторона медалі, то забезпечення справедливої винагороди за працю відносно комерційного сектору - вже питання іншої складності. Так чи інакше, конкуренція за таланти з бізнес структурами присутня, особливо за молодь, яка є перспективним трудовим ресурсом будь-якої організації, будь-якої форми власності [33].

Проаналізувавши всі теорії мотивації, можна зробити висновок, що більшість з них відіграють важливу роль для застосування на державній службі. Перш за все, розуміння теорій мотивації дає можливість для формування дієвої системи стимулів для мотивації персоналу. Більше того, з запропонованого переліку стимулів, потрібно обрати саме той, який буде мати найбільшу ефективність при застосуванні до конкретного працівника. Первинні теорії мотивації акцентують увагу на звичайних потребах та на простих шляхах їх задоволення. Більш сучасні теорії мотивації спираються на ідею індивідуальності людей, а відповідно індивідуальності їх потреб. Подальший аналіз існуючої системи мотивації персоналу на державній службі потрібно проводити спираючись на положення даних теорій. Це допоможе об'єктивно оцінити її придатність задовольняти потребу держави у вмотивованих працівниках на публічній службі. Рекомендації, що будуть сформовані, також мають спиратись на ці теорії, оскільки це фундаментальні знання, про людську мотивацію.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

2.1 Інституціональні механізми регулювання мотивації праці в органах державної влади

Мотивація персоналу незалежно від форми власності організації є одним з основних методів підвищення ефективності праці та розкриття трудового потенціалу співробітників. Сфера державної служби не є виключенням, і процес мотивування персоналу є невід'ємною її складовою. Забезпечення органів державної влади мотивованими до праці кадрами є важливим завданням, яке повинна вирішувати держава протягом усього часу. Для мотивування персоналу на державній службі повинен бути створений свій унікальний механізм мотивації, який буде включати інструменти мотивування персоналу.

Персонал на державній службі - це основний ресурс держави за допомогою якого вона здатна виконувати свої функції. Державних службовців можна вважати інструментом, який неодмінно потребує догляду, для підтримки своєї працездатності на належному рівні. Будь-яку людину можна поставити в умови, коли вона буде змушена виконувати покладені на неї функції та обов'язки, але основне питання у тому, чи будуть ці умови сприяти ефективній професійній діяльності. Державна служба не має асоціюватись з місцем, де праця є лише способом для задоволення потреб нижчого рівня, тобто у їжі, воді, житлі. Навпаки система має бути побудована таким чином, що до службовців будуть застосовуватися різноманітні стимули до підвищення ефективності їх праці.

Мотиваційний механізм є основним інструментом мотивації персоналу, а відповідно підвищення ефективності праці в організації. Цей механізм має свої певні складові, а саме різноманітні види мотивації, і інструменти якими може користуватись керівник для стимулювання своїх підлеглих до праці. Виходячи з теоретичних знань про мотивацію, ми можемо сказати, що вона буває різних видів та різної спрямованості. Мотиваційний механізм має бути зосереджений на впливі на такі складові загальної мотивації працівника: трудова мотивація, мотивація статусу та матеріальна мотивація. Кожен з цих видів мотивації по

різному впливає на ефективність роботи державного службовця, але так чи інакше, лише в купі вони дають певний результат. Для кожного державного службовця важливо отримувати справедливу винагороду за свою працю, відчувати приналежність до процесу створення розвиненої держави, а також мати бажання працювати саме в органах державної влади.

Основними інструментами, що включає в себе мотиваційний механізм, на державній службі є методи матеріального та нематеріального стимулювання. В свою чергу, ці стимули поділяються на фактори впливу: соціально-психологічні, економічні та організаційні фактори. Соціально-психологічними факторами є інструменти впливу на працівника, такі як схвалення, підтримка, визнання заслуг, повага, довіра. Власне на державній службі методами такого заохочення є сприятливі умови праці, кар'єрне зростання, участь у прийнятті рішень, розширення повноважень, підтримка та мотивація з боку керівника та колективу. Організаційні фактори включають у себе саме вплив на працівника з боку організації за допомогою адміністративно-розпорядчих методів. Економічні фактори, у свою чергу, є найпростішими та одними з найефективніших. Для працівників важливо отримувати гідну заробітну плату, додаткові премії, доплати, надбавка, премії.

Варто також відзначити таку особливість факторів впливу на мотивацію працівників: вони можуть спрямовуватися на мотивацію безпосередньо у реальному часі або на інші її виміри. Так, наприклад можна виділити такі різновиди спрямованості мотивування службовців:

- 1) Стимулювання до вступу на державну службу;
- 2) Стимулювання задля підвищення або підтримання ефективності праці;
- 3) Стимулювання задля утримання кваліфікованих та досвідчених кадрів.

Більшість згаданих факторів можна віднести до тієї чи іншої групи факторів впливу однозначно, а деякі у свою чергу можуть відноситися до декількох груп одночасно.

Більш конкретні можливості до мотивації персоналу описані у Законі України «Про державну службу», а також уточнені у постановах та розпорядженнях Кабінету Міністрів України. Розпочнемо розгляд системи мотивації персоналу на публічній службі з її матеріальної складової. Більша частина розділу VI Закону «Про державну службу» присвячено питанням оплати праці та заохоченням, що можуть застосовуватися до державних службовців. Так стаття 50 цього закону закріплює зобов'язання держави у забезпечення достатнього рівня оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочує їх до ініціативної, доброчесної, ефективної та результативної роботи. Заробітна плата є основним методом матеріального стимулювання на державній службі. Вона складається з:

- 1) посадового окладу;
- 2) надбавки за вислугу років;
- 3) надбавки за ранг державного службовця;
- 4) премії (у разі призначення) [**Error! Reference source not found.**].

Можна помітити, що більш менш сталою складовою заробітної плати є посадовий оклад державного службовця, інші складові є варіативними складовими і для їх значного впливу потрібно провести на посаді державного службовця значний час. Розміри посадових окладів встановлює щорічно Кабінет Міністрів України з врахуванням поділу органів державної влади на рівні. Усього існує 5 рівнів поділу посадових окладів:

- 1) Апарат Верховної Ради України, Секретаріат Кабінету Міністрів України, постійно діючий допоміжний, допоміжні, консультативно-дорадчі органи, утворені Президентом України, Представництво Президента України в Автономній Республіці Крим, Національна служба посередництва і примирення, Секретаріат Національної тристоронньої соціально-економічної ради, апарати (секретаріати) Ради національної безпеки і оборони України, Центральної виборчої комісії, Рахункової палати, Конституційного Суду України, Верховного Суду, Офісу Генерального прокурора;

- 2) міністерства, центральні органи виконавчої влади із спеціальним статусом, який встановлений законом, апарати (секретаріати) вищих спеціалізованих судів, Вищої ради правосуддя, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України;
- 3) інші державні органи, юрисдикція яких поширюється на всю територію України;
- 4) державні органи, юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, міст Києва та Севастополя;
- 5) державні органи, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення [35].

Мінімально встановлений розмір посадового окладу державного службовця має бути не меншим за розмір двох прожиткових мінімумів для працездатних осіб, встановлених законом. Також Кабінет Міністрів може встановлювати додаткові коригуючі коефіцієнти для різних державних органів з урахуванням соціально-економічних особливостей місцевості на які поширюється юрисдикція таких органів. Посадовий оклад є єдиною стабільною складовою заробітної плати, що не є варіативною. Наразі частка посадового окладу у заробітній платі державного службовця становить від 39 до 49 відсотків, що робить процес її нарахування не прозорим та складним [36]. Така ситуація не влаштовує більшість державних службовців оскільки варіативна складова залежить від керівника, а це суб'єктивний фактор. Відповідно до опитування державних службовців 49% державних службовців вважають, що заробітна плата нараховується несправедливо, а 22,3% опитаних засвідчили, що їм відомі випадки, коли керівник при встановленні премій або стимулюючих виплат керувався особистими вподобаннями, а не результатами роботи працівників. Саме тому такий низький відсоток частки посадового окладу у зарплаті є скоріше демотивуючим фактором, аніж мотивуючим. Варто відзначити той факт, що держава працює над збільшенням частки постійної складової заробітної плати, у тому числі посадового окладу. Зокрема, згідно статистичного звіту НАДС про

результати моніторингу оплати праці державних службовців, частка посадового окладу була ще меншою. В планах у держави збільшення постійної компоненти заробітної плати в першу чергу за рахунок збільшення посадового окладу, але про це дещо пізніше [51].

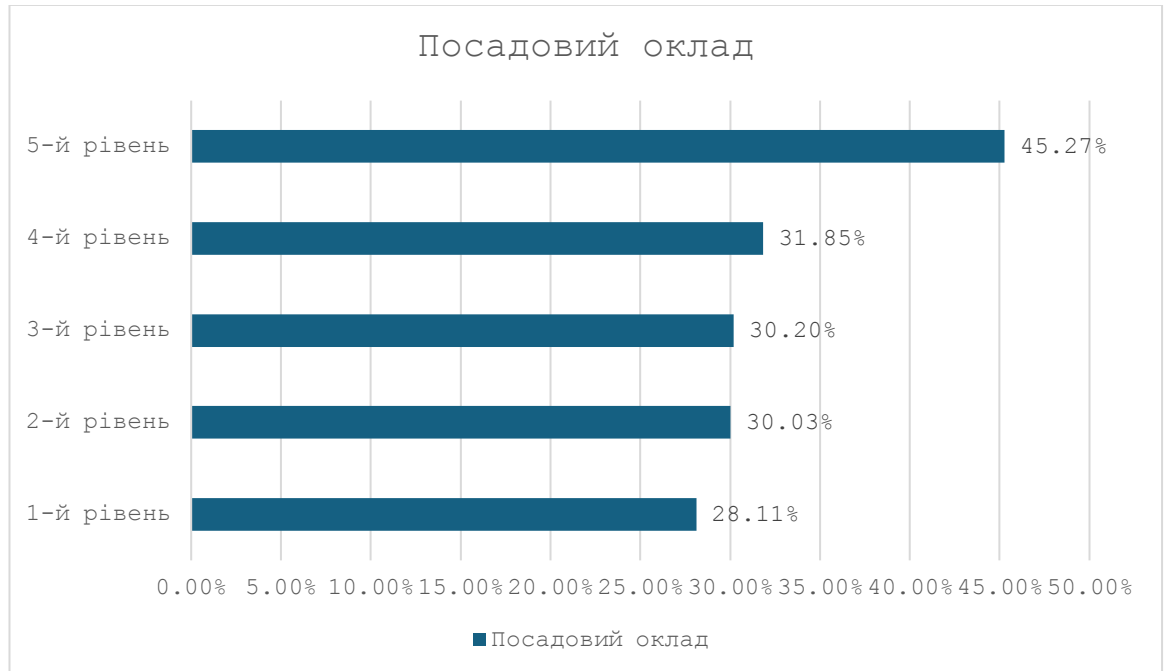


Рисунок 2.1. Посадові оклади державних службовців України

Примітка: джерело [51]

Фонд оплати праці державних службовців формується за рахунок коштів державного бюджету, а також програм міжнародної підтримки. У законі також зазначено, що скорочення бюджетних асигнувань не може бути підставою для зменшення посадових окладів державних службовців, що характеризує державу як надійного роботодавця. Навіть у період початку повномасштабної війни держава виплачувала заробітну плату працівникам державним органів вчасно, хоча й з певними обмеженнями у її розмірі. Зокрема, про те, що заробітна плата надходила вчасно, засвідчили 95% респондентів і лише 2% вказали на суттєву затримку у нарахуванні заробітної плати.

Однією з надбавок, що входить до заробітної плати державного службовця, є надбавка за вислугу років. За кожний рік стажу державної служби, працівник отримує надбавку у розмірі 3% від посадового окладу. Закон також обмежує цю надбавку у розмірі 50% посадового окладу. Таким чином для отримання

максимальної надбавки до заробітної плати потрібно мати 17 років трудового стажу на державній службі. Ця складова заробітної плати є скоріше не тим інструментом, що мотивує працівників працювати тут і зараз. Надбавка за вислугу років являє собою довгострокову інвестицію у зменшення плинності кадрів на державній службі. Але судити про її ефективність можна лише з оглядом на дані про плинність кадрів і наразі цей показник є незадовільним: 20% для посад категорії Б та В, і 17 % для посад категорії А. Звичайно розглядати плинність кадрів лише з оглядом на надбавку за вислугу років буде неправильно, оскільки на неї впливає багато інших факторів. Але враховуючи, що ця надбавка може розглядатися виключно як така, що сприяє тривалому проходженні служби в органах державної влади, ми можемо пов'язати ці два показники.

Особливою надбавкою до посадового окладу є надбавка за ранг державного службовця. Ранг є спеціальним званням, що може присвоюватися державному службовцю в межах відповідної категорії посад. Усього існує 9 рангів державних службовців. Присвоюватися можуть такі ранги:

- 1) державним службовцям, які займають посади державної служби категорії "А", - 1, 2, 3 ранг;
- 2) державним службовцям, які займають посади державної служби категорії "Б", - 3, 4, 5, 6 ранг;
- 3) державним службовцям, які займають посади державної служби категорії "В", - 6, 7, 8, 9 ранг.

Черговий ранг може призначатися державному службовцю через 3 роки за умови успішного проходження щорічного оцінювання діяльності державного службовця. Особливістю цих звань є те, що державний службовець не може бути позбавлений ранга керівником, а лише за рішенням суду. Також ранг зберігається за державним службовцем, якщо він не буде проходити державну службу або перейде працювати в інший орган державної влади. Щодо розміру надбавки за ранг, то вона встановлена Кабінетом Міністрів України (таблиця 2.1). При розгляді даних надбавок постає питання стосовно їх актуальності, оскільки

надбавка у розмірі 1000 гривень задля якої потрібно пройти увесь шлях за таблицею рангів виглядає достатньо не серйозно і певно, що не мотивує працівників, як це було передбачено [Error! Reference source not found.].

Таблиця 2.1

Ранги державних службовців

Ранг державного службовця	Надбавка до посадового окладу
1	1000
2	900
3	800
4	700
5	600
6	500
7	400
8	300
9	200

Ще однією складовою заробітної плати є премія державного службовця. Вони гарантовані пунктом 6 статті 52 Закону України «Про державну службу». Задекларовано, що премії можуть виплачуватися в залежності від особистого внеску державного службовця в роботу органу влади у межах фонду преміювання. Фонд преміювання у свою чергу складає 20% від фонду річних посадових окладів. Премії можуть призначатися керівником державної служби відповідно до затвердженого ним положення про преміювання у відповідному органі державної служби. На загальнодержавному рівні також прийняте Типове положення про преміювання затверджене наказом Міністерства соціальної політики № 646 від 13.06.2016. Положення закріплює такі види премій, що можуть бути призначені державному службовцю:

- 1) премія за результатами щорічного оцінювання службової діяльності;
- 2) місячна або квартальна премія відповідно до особистого внеску в загальний результат роботи державного органу.

Розмір премій у свою чергу, також має певні обмеження, хоча й не всі її види. Так щомісячна або щоквартальна премія може бути призначена у розмірі до 30% та до 90% від посадового окладу відповідно. Такі премії є змінною стимулюючою виплатою, і призначаються за рішенням керівника. Типове положення для даних видів премій також встановлює критерії за якими вони можуть призначатися:

- 1) ініціативність у роботі;
- 2) якість виконання завдань, визначених положеннями про державний орган, самостійний структурний підрозділ, у якому працює державний службовець, його посадовою інструкцією, а також дорученнями керівництва відповідного державного органу та безпосереднього керівника державного службовця;
- 3) терміновість виконання завдань;
- 4) виконання додаткового обсягу завдань (участь у провадженні національних реформ, роботі комісій, робочих груп тощо) [37].

Слід відзначити про частоту застосування таких премій та про їх фактичну величину. Національне агентство з питань державної служби у статистичному звіті наводить інформацію про пропорцію премії до посадового окладу в залежності від рівня державного органу у якому працює службовець. (рисунок 2.2). Так найбільшу частку премій по відношенню до посадового окладу мають службовці державних органів 1-го рівня у розмірі 27%. Найменша частка у службовців 5-го рівня, лише на рівні 8%.

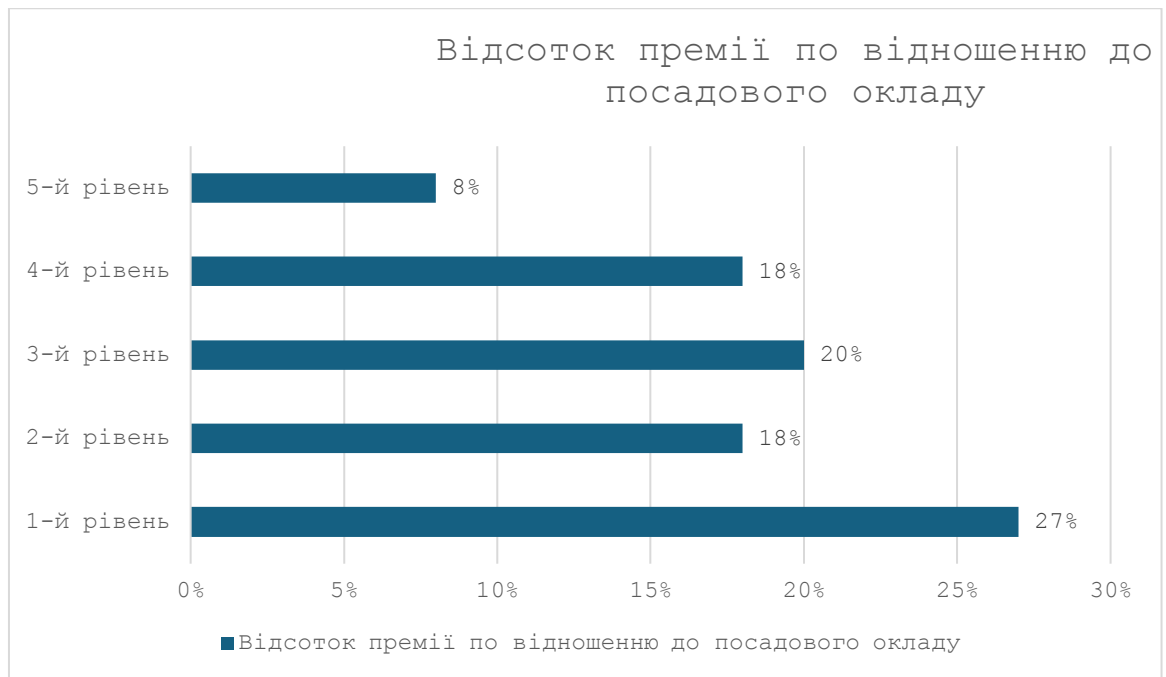


Рисунок 2.2 Відсоток премії до посадового окладу

Примітка: джерело [51]

Враховуючи встановлені законом обмеження у розмірі премій та їх фактичною виплатою можна констатувати, що державні службовці органів 1-го рівня отримують премії майже щомісячно, а 2-й, 3-й та 4-й рівні отримують премії достатньо часто, про що свідчить не такий низький відсоток відношення. Службовці 5-го рівня отримують премії не так часто, як потенційно могли б це робити. Це можна пояснити як тим, що працівники не задовольняють умовам отримання премій, так і те, що керівники можуть не призначати премії з особистих причин [51].

Щодо премій, які призначають за результатами щорічного оцінювання державних службовців, то вони є обов'язковою за умови отримання відмінної оцінки. Особливість цього виду премій є їх об'єктивність відносно трудової діяльності службовця. Висока оцінки роботи чітко характеризує рівень службовця відносно інших і відповідно нарахування йому премії за це є справедливим. Цікавою особливістю є те, що розмір цієї премії законодавство наразі не обмежує, що несе у собі корупційні ризики. Типове положення про преміювання встановлює лише одне обмеження: «Розмір премії за результатами

щорічного оцінювання службової діяльності встановлюється в однакових відсотках до посадового окладу для державних службовців відповідного державного органу, які отримали відмінну оцінку за результатами щорічного оцінювання в поточному році.» Цей вид премії цікавий для розгляду тим, що він дотримується такого важливого принципу мотивації як справедливість. Службовці знають, що за результатами оцінювання отримують однаковий відсоток премій від своїх посадових окладів. Зникає фактор суб'єктивізму з боку керівника, як у питанні призначення, а також розміру премій.

Варто звернути увагу на таку складову преміювання за результатами службової діяльності, як саме оцінка, за яку службовці можуть отримати таку виплату. Чітко встановленні критерії, у вигляді встановлених показників ефективності створюють умови для чесного та прозорого призначення премії. Таким чином можна констатувати, що досконала система оцінювання діяльності є важливою складовою механізму мотивації організації. Таке оцінювання у зменшеному масштабі, але також з чітким визначенням критеріїв має застосовуватися і при призначенні щомісячних та щоквартальних премій.

Продовжуючи тему змінної складової заробітної плати, варто розглянути надбавки за особливо важливу роботу та за інтенсивність праці. Такі виплати є змінними стимулюючими виплатами, для отримання яких службовець повинен задовольняти певним умовам. Розмір даних виплат встановлюється у відсотках до посадового окладу. Існують певні категорії посад, які гарантовано отримують дані надбавки, що пояснюється специфікою їх діяльності. Державному секретарю Кабінету Міністрів України та його заступникам, державним секретарям міністерств гарантовано встановлюється надбавка за інтенсивність праці у розмірі не менш як 50 відсотків посадового окладу та за виконання особливо важливої роботи у розмірі не менш як 50 відсотків посадового окладу. Але у той самий час, жодних обмежень стосовно цих виплат не передбачено, що робить розмір таких виплат фактично необмеженим [41]. Це помітно зі статистичного звіту НАДС, що максимальний розмір надбавок за інтенсивність праці та за виконання особливо важливої роботи становить 1052% та 288%

відповідно. Такий розмір надбавок наводить на думки, що заробітна плата державного службовця конкурентоспроможна на ринку праці. Але це найбільші значення, у звіті представлені також середні значення за рівнями органів державної влади. Навіть якщо оцінити найменше з наведених середніх значень, одразу кидається в око, що така надбавка фактично дублює посадовий оклад в результаті чого ми і маємо такий низький відсоток посадового окладу у заробітній платі [48].

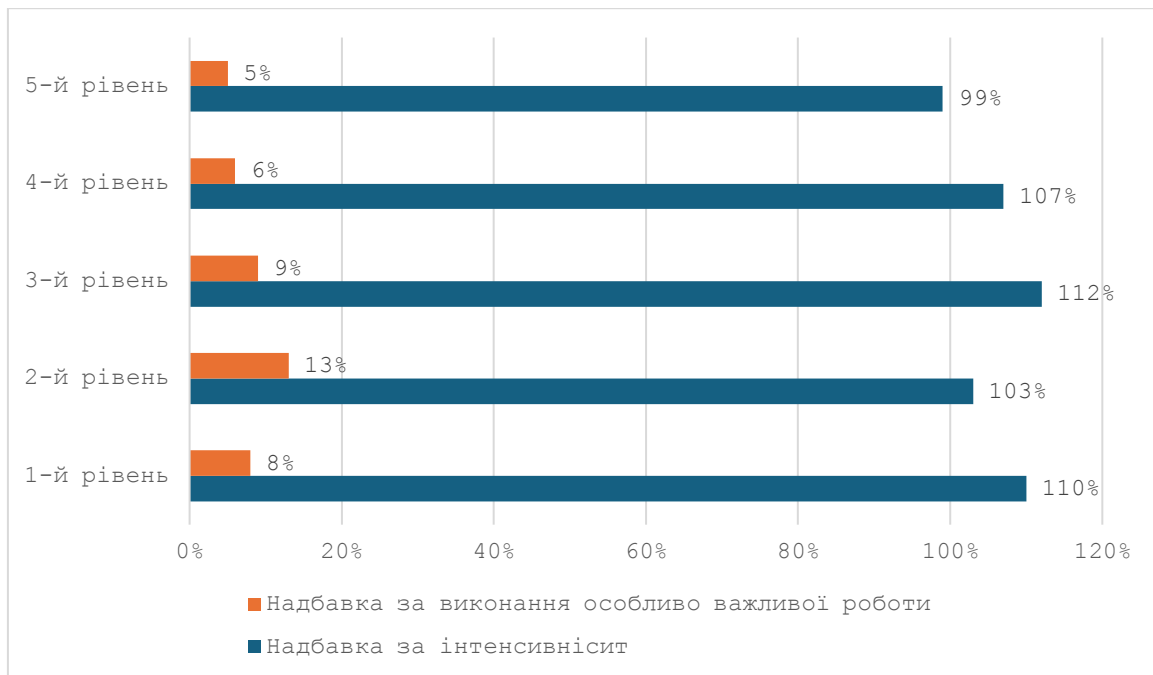


Рисунок 2.2 Середній розмір надбавок у органах державної влади

Примітка: джерело[49]

Надбавка за інтенсивність праці є найбільш вагомою у структурі заробітної плати державного службовця. Вона встановлюється державним службовцям з урахуванням таких критеріїв:

- 1) якість і складність підготовлених документів;
- 2) терміновість виконання завдань, опрацювання та підготовки документів;
- 3) ініціативність у роботі.

Проаналізувавши спрямованість даних критеріїв, ми можемо чітко визначити, що вони відповідають назві надбавки. Дійсно, державний службовець має працювати інтенсивно, а відповідно ефективно для отримання даної

надбавки. Цю надбавку можна вважати найефективнішою саме в розрізі того, що вона спрямована не на мотивацію на вступ на державну службу, або продовження строку цього, а власне на підвищення продуктивності праці. Єдина, на мою думку, не до кінця врегульоване питання стосовно цієї надбавки це її розмір – це відсутність її фактичних обмежень. Фактична грошова виплата за інтенсивність праці має також бути залишена на високому рівні і відповідати затраченим зусиллям для її отримання. Важко уявити з якою інтенсивністю варто працювати, що отримати надбавку у розмірі 1054% від посадового окладу. Виникає питання справедливості нарахування даної надбавки, а також раціональності таких витрат.

Надбавка за виконання особливо важкої роботи також є інструментом мотиваційного механізму, що спрямований на підтримку або появу мотивації працівників працювати над більш складними та відповідальними завданнями. До речі, оскільки дана виплата передбачає наявність у службовця обов'язків щодо виконання важливої роботи, то це також є певним інструментом мотивування, але лише на певному етапі еволюції потреб державного службовця. Щодо критеріїв, згідно яких визначається чи отримає службовець дану надбавку, до них належать:

- 1) виконання завдань та функцій щодо реалізації пріоритетних напрямів державної політики, участь у розробленні проектів нормативно-правових актів, проведення експертизи таких актів;
- 2) виконання роботи, що вимагає від працівника особливої організаційно-виконавчої компетентності та відповідальності, результатом якої є підвищення ефективності управління [41].

Переважно дану надбавку отримують фахівці з питань реформ, але її також можуть отримати державні службовці, які забезпечують впровадження пріоритетних реформ держави у відповідних галузях. Ще одним важливим аспектом нарахування цієї надбавки є те, що вона враховує фактичну кількість відпрацьованого часу протягом місяця. Дане обмеження є достатнім і необхідним, для стимулювання продуктивної праці, оскільки все таки існує такий варіант розвитку подій, коли службовець отримав завдання, що дозволяє

йому отримувати дану надбавку і відповідну підвищену заробітну плату. Звідси й питання, чи не буде за умови відсутності такого обмеження навмисного затягування часу виконання завдань для тривалішого збереження даної надбавки.

Дані надбавки, як вже було сказано спрямовані саме на підвищення мотивації працівника і відповідно його ефективності. Наступні надбавки не є такими, що підвищує ефективність, а скоріше такими, що створюють додаткову винагороду, для сприяння справедливості оплати праці відносно виконаної роботи. До даних надбавок можна віднести надбавку за суміщення посад, а також за роботу з державною таємницею. Остання є додатковим методом стимулювання до збереження державної таємниці і є саме позитивною мотивацією для цього, на відміну від того що існує ще й негативна: кримінальна відповідальність. Але повернемося саме до надбавки за доступ до державної таємниці. Вона становить від 10% до 60% відносно посадового окладу і залежить від типу органу у якому працюють службовці. Це можуть бути звичайні органи державної влади та режимно-секретні органи. Щодо останніх то там специфіка діяльності передбачає таку роботу, тому розглядати їх надбавки у ході дослідження буде некоректно. Постановою Кабінету Міністрів України № 414 від 15.06.2024 «Про види, розміри і порядок надання компенсації громадянам у зв'язку з роботою, яка передбачає доступ до державної таємниці» для працівників, які працюють в умовах режимних обмежень, крім працівників режимно-секретних органів, установлюється надбавка до посадових окладів в залежності від ступеня таємності:

- 1) відомості та їх носії, що мають ступінь секретності "особливої важливості", - 20 відсотків;
- 2) відомості та їх носії, що мають ступінь секретності "цілком таємно", - 15 відсотків;
- 3) відомості та їх носії, що мають ступінь секретності "таємно", - 10 відсотків.

Такі виплати є фіксованими, хоча й вимагають дотримання певних умов [42].

Ще однією виплатою, що має на меті створити додаткову матеріальну цінність для працівника з урахуванням його обов'язків, є надбавка за суміщення посад. Дану надбавку можна поділити ще на 2 рівні: за додаткове навантаження за виконання обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця і за виконання обов'язків за вакантною посадою. Надбавка за виконання обов'язків тимчасово відсутнього колеги становить 50% від посадового окладу посади, яку суміщають. Щодо надбавки за виконання обов'язків за вакантною посадою, то вона встановлюється керівником державного органу у відсотковому значенні від посадового окладу вільної посади в рамках фонду заробітної плати, що економиться саме через вільну посаду. Ці надбавки переважно спрямовані на встановлення справедливої винагороди, аніж на підвищення продуктивності. Хоча одночасно з тим вони можуть стимулювати працівників до збільшення на них робочого навантаження за їх власною ініціативою. Надбавки такої спрямованості є невід'ємною складовою механізму мотивації, оскільки реалізують принцип справедливості в оплаті праці. Державний службовець, що виконує додаткову роботу, має відповідно отримувати і додаткову винагороду.

Останнім інструментом матеріального стимулювання державних службовців є закріплене статтею 54 ЗУ «Про державну службу» соціально-побутове забезпечення державних службовців. Цей метод мотивування є єдиним серед усіх матеріальних стимулів, який чітко можна віднести до таких, що мають на меті вмотивувати працівника саме вступати на державну службу, аніж підвищувати його ефективність під час повсякденного виконання посадових обов'язків. Під час виконання повсякденних обов'язків службовець не розмірковує, що потрібно зробити, аби отримати матеріальну допомогу. Згідно порядку надання державним службовцям матеріальної допомоги для вирішення соціально-побутових питань, допомога може надаватися один раз на рік у розмірі середньомісячної заробітної плати на підставі особистої заяви. Рішення про надання такої допомоги приймає керівник державної служби в межах фонду оплати праці[46]. Пунктом 1 цієї статті також закріплено можливість державному службовцю у випадках та порядку визначеного Кабінетом Міністрів

може надаватися службове житло. Хоча цей стимул не можна вважати повноцінно функціонуючим, через відсутність порядку надання житла. Закон, що вступив у силу ще у 2016 році досі не має повноцінної підтримки з боку підкріплення задекларованих ним статей відповідними нормативно-правовими актами виконавчої гілки влади, що вказує на те, що пункт статті є лише галасом без підкріплення фактами.

Складний період воєнного стану вимагає від держави додаткових витрат на підтримку функціонування свого апарату. Оскільки у Законі «Про державну службу» не визначено, як має відбуватись оплата праці державних службовців у період оголошення воєнного стану, Кабінетом Міністрів була прийнята постанова від 25 квітня 2023 р. № 391 «Деякі питання оплати праці працівників державних органів та органів місцевого самоврядування під час воєнного стану» [42]. Згідно цієї постанови для державних службовців, умовами праці яких є територія, на якій проходять активні бойові дії, знаходяться у статусі тимчасово окупованих, встановлюються коефіцієнти до заробітної плати – від 1,5 до 3. Таким чином держава стимулює до праці навіть в умовах війни. У контексті даних коефіцієнтів варто звернути увагу на залежність заробітної плати від зарплатного фонду. Так враховуючи, що посадовий оклад займає менше половини або половину заробітної плати, 53% відсотка опитаних державних службовців вказали на те, що збільшення заробітної плати не відбулося. Річ у тім, що витрати на надбавку за працю в особливих умовах покриваються здебільшого з преміального бюджету, що вказує на недосконалість бюджетного механізму. Дане питання потребує уточнення та удосконалення нормативно-правової бази, щоб така виплата проводилася повноцінно, за рахунок додаткового фінансування [50].

На цьому перелік матеріальних стимулів мотивації закінчується. Подальший аналіз буде нематеріальної складової мотивації на державній службі. Загалом нематеріальні стимули доречно буде розділити ще на дві категорії: ті які спонукають до вступу на державну службу і безпосередньо ті, які мають на меті підвищити мотивацію державних службовців. Розглядати ці дві категорії ми

будемо не окремо, а згідно порядку згадування їх інструментів у законодавчих актах. Так статтею 53 ЗУ «Про державну службу» встановлено що, державні службовці можуть бути нагородженими за бездоганну та ефективну службу. До інструментів, якими може бути здійснене таке заохочення належать:

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

Всі інструменти, окрім дострокового присвоєння чергового рангу, застосовуються переважно з нагоди професійних та державних свят, ювілеїв. Переважне спрямування цих заохочень, на мою думку, повернути мотивацію державного службовця до проходження служби після багатьох років на посаді. Представлення до нагород, без різниці державні урядові або відомчі це будуть відзнаки, відзначає службовця за його заслуги перед державою і це можна використовувати, як довгострокова мотивація для ефективної служби. Цікавою особливістю даного виду заохочень є те, що формулювання того, за що можуть бути призначені ці нагороди є достатньо розмитими. Розуміння поняття «бездоганна та ефективна служба» для різних працівників, різних категорій державних органів можуть трактуватися по різному. Хоча заради справедливості варто зауважити, що ймовірність того, що керівник з особистих причин може затягувати або перешкоджати отримання певним працівником грамоти, є достатньо низькою [Error! Reference source not found.].

Особливої уваги також варте відзначення урядовою відзнакою, оскільки згідно Постанови КМУ № 728 від 20.08.2008 «Про Почесну грамоту Кабінету Міністрів України», за присвоєння такої нагороди державний службовець отримує одноразову виплату у розмірі 5 тисяч гривень. Звичайно, що про

мотивацію працювати, заради одноразової премії, до того ж не такого великого розміру, тут не є вирішальним фактором у рішення вступати на державну службу, а також продовжувати проходити її. Дані види заохочень більше спрямовані на фахівців з тривалим досвідом роботи, які за період своєї трудової діяльності скоріше за все задовольнили свої амбіції у рівні заробітної плати і це вже не є їх основним мотивом до роботи. Для таких службовців відзначення їх досягнень за роки проходження служби є не менш важливим, як підвищення заробітної плати для молодого фахівця, пріоритетами якого зазвичай будуть виступати матеріальні цінності. Дане прагнення лежить на вершині піраміди потреб людини і це добре, що система мотивації на державній службі прагне задовольняти і вищі щаблі потреб. І все ж таки повертаючись до урядової відзнаки, оскільки з перелічених вище, це єдиний вид нематеріального заохочення яке супроводжується разовим матеріальним стимулом, варто вказати на достатньо невисокий обсяг одноразової виплати. Для спеціалістів високого рівня, посадовий оклад та відповідно премія яких відповідають рівню їх кваліфікації, така виплата є невагомою. Ще раз зосередимо увагу, що це не основний стимул, але якщо він є, то має бути вагомим і відчутним для працівника. До того ж враховуючи кількість саме урядових відзнак, що можуть присвоюватися протягом року, і те, що виплата одноразова, збільшення її обсягу не має створити вагомих навантажень на бюджет [40].

Серед перелічених інструментів лише дострокове присвоєння рангу може нести у собі певну додаткову постійну зміну в оплаті праці і задля цього службовець може додатково звернути увагу на цей стимул, хоча й з іншої точки зору його використання. Ми пам'ятаємо про застосування надбавки за ранг до посадового окладу, тому таке дострокове просування по щаблях рангової таблиці для державного службовця є приємністю, що не тільки створює додаткову матеріальну цінність, а економить час, що не менш важливо. Дострокове присвоєння рангу може бути здійснене за виконання особливо важливих завдань або за особливі досягнення не раніше одного року з минулого присвоєння чергового рангу. Фактично, такий вид заохочення є нематеріальним, оскільки ранг за службовцем зберігається навіть після закінчення проходження ним

служби, хоча це й не має під собою якоїсь цінності поза професійною сферою. Але саме ця його матеріальна складова робить даний інструмент одним з найбільш дієвих для підвищення ефективності службовця протягом усього періоду його трудової діяльності аж до моменту присвоєння найвищого рангу в межах відповідної категорії посад.

Виходячи з останнього твердження, про просування по рангам державної служби, ми можемо спрогнозувати, що мотив професійного зростання державного службовця у певний період часу почне перегукуватися з мотивом збільшення заробітної плати. Для задоволення обох цих мотивів держава може створювати навколо службовців сприятливі умови для професійного навчання, а відповідно підвищення рівня професійних компетентностей. Такий вид стимулювання є непрямим, оскільки більшою мірою переслідує цілі держави у отриманні висококваліфікованих кадрів, а не просуванню службовців кар'єрною драбиною. Але те, що дане зобов'язання визначено законом, а саме його 48 статтею, сприяє формуванню у потенційних державних службовців бажання вступати на державну службу. Два важливих аспекти професійного навчання державних службовців, які варто згадати, це повне фінансування та забезпечення державою програм навчання, а також збереження за державним службовцем його заробітної плати та посади. Останній аспект особливо важливий, оскільки працівник може цілком зосередитись на одній сфері життєдіяльності, і не турбуватися про іншу. Створення таких умов сприяє більшій ефективності програм професійного навчання, на відміну від ситуацій, коли доводиться поєднувати роботу та навчання і одна з цих сфер так чи інакше не отримує достатньо кількості уваги або часу. Даний непрямий інструмент стимулювання правильно буде класифікувати як такий, що сприяє залученню на державну амбітних працівників, що бачать у цій можливості перспективу не лише кар'єрного, але й особистого зростання.

Продовжуючи тему забезпечених державою стимулів до вступу на державну службу, варто розглянути усе їх різноманіття. Такими можна вважати різноманітні соціальні гарантії, одні з яких є загальними для всіх видів трудової

діяльності і гарантовані Трудовим кодексом, як наприклад щорічна відпустка, оплачуваний лікарняний, сорокагодинний робочий день, п'ятиденний робочий тиждень. Цей перелік доповнюють соціальні гарантії, які притаманні лише публічній службі та гарантовані законодавством. До них можна віднести значний авторитет держави як роботодавця, який за будь-яких умов, у тому числі гострих криз буде виплачувати заробітну плату. Так навіть за умов повномасштабної війни держава не відмовилася від своїх зобов'язань у виплаті заробітної плати навіть працівникам органів, що опинилися в окупацію. Про це свідчить статистичний звіт НАДС про моніторинг оплати праці державних службовців у 2022 році. Так 95% відсотків опитаних заявили про вчасність виплати заробітної плати і лише 2% про її суттєву затримку[47]. Водночас варто згадати про таку специфіку діяльності органів державної влади, що опинилися в окупації як простій. Навіть у такому випадку Постановою КМУ від 7 березня 2022 р. № 221 «Про деякі питання оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, в умовах воєнного стану» було гарантовану виплату не менше двох третин від посадового окладу. В умовах, коли заробітна плата є не інструментом для задоволення різноманітних бажань та потреб, а запорукою виживання у складний воєнний час, такі зобов'язання демонструють надійність публічної служби у порівнянні з приватним сектором. Так серед опитаних респондентів 16% отримують 2/3 від посадового окладу, 12% отримують посадовий оклад у повному розмірі й обов'язкові надбавки до нього (за ранг та вислугу років), 5% оклад в повному розмірі [42].

На державній службі існує й унікальна соціальна гарантія – додаткова відпустка. Її можна класифікувати, як таку, що спрямована на зменшення плинності кадрів та стимулювання до довгострокового проходження служби в органах державної влади. Після п'яти років трудового стажу, кожний наступний рік надає право на один день додаткової оплачуваної відпустки, але не більше 15 днів [45].

Таким чином охарактеризувати систему стимулювання державних службовців можна як багатовекторну. Певні її складові спрямовані на підвищення та підтримання рівня ефективності праці, в той самий час інші мають за мету заохотити нові таланти до вступу на державну службу або до збереження існуючих. Врахування мотивів та потреб працівників при формуванні даної системи вказує на її функціональну сучасність. Перевагами існуючої системи є можливість прогресії заробітної плати навіть без підвищення на посаду, особлива й характерна тільки для публічної служби система нематеріальних стимулів, а також спрямованість на утримання талантів шляхом різноманітних надбавок, що напряду прив'язані до трудового стажу або прив'язані до часу для отримання. Щодо недоліків, то варто відзначити неактуальний розмір заробітної плати, а саме її неконкурентоспроможність з приватним сектором, значний відсоток варіативної частини заробітної плати, що робить процес її нарахування непрозорим та суб'єктивним.

2.2 Реформа оплати праці державних службовців та її вплив на систему мотивації

Виходячи з положень закону та пов'язаних з ним постанов КМУ можна зробити висновок, що матеріальна складова мотивації на державній службі є найбільш вагомим фактором у розкритті трудового потенціалу службовців. Але водночас значна частина державних службовців залишається незадоволена рівнем оплати праці у своїх державних органах. Згідно опитування НАДС, 46,6% державних службовців не задоволені заробітною платою, що отримують, 46,5% частково задоволені, і лише 6,9% цілком задоволені [49]. Такий стан справ жодним чином не вказує на ефективність існуючої системи оплати праці. Держава зацікавлена у формуванні високомотивованої та ефективної державної служби, а тому було прийнято рішення про реформування системи мотивації, а тому наразі відповідно до Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року було встановлено, що одним з ключових напрямів реформування є питання оплати праці державних службовців. Розпорядженням

Кабінету Міністрів України №622-р від 27.05.2020 було схвалено концепцію реформування системи оплати праці державних службовців і відповідно затверджено план з її реалізації. На час прийняття даного розпорядження останній крок в її реалізації планувався на I/II квартали 2022 року, але пандемія коронавірусу, а потім повномасштабна війна внесли свої корективи і концепція не була реалізована й наразі. Але було прийнято нову стратегію на період 2022-2025 років постановою КМУ від 21 липня 2021 р. № 831-р. Оскільки робота з її реалізації ведеться, у даному дослідженні варто розглянути причини її прийняття, основні положення, нововведення, які чекають реалізації та оцінити вже виконані її кроки [44].

Серед причин прийняття даної стратегії зосередимо нашу увагу саме на тих, які спричиненні недосконалістю частини системи мотивації – системи оплати праці. Механізм нарахування заробітної плати є непрозорим і хоча згідно статистичного звіту НАДС стосовно реформи оплати праці державних службовців 79,1% державних службовців розуміють цей механізм, значна частина варіативної складової заробітної плати не дозволяє назвати виплати передбачуваними. Також було виявлено тенденцію підвищення розуміння механізму нарахування та виплати із збільшенням віку: до 25 років розуміють механізм 68,2%; від 26 до 35 років – 72,8%; від 36 до 45 років – 79,2%; від 46 до 55 років – 83,2%; більше 55 років – 84,5%.



Рисунок 2.2 Розуміння механізму нарахування заробітної плати

Примітка: джерело [49]

Даний розподіл цілком закономірний, оскільки з роками, а відповідно і трудовим стажем приходить розуміння процесів, які відбуваються в організації. Хоча одночасно з таким високим рівнем розуміння механізму нарахування заробітної плати непрозорим процес її нарахування вважають 43,5% опитаних державних службовців, а 38,1% вважають свою заробітну плату непередбачуваною. Обидва ці показники можна пояснити низьким відсотковим значенням сталої частини заробітної плати. Саме великий простір для нарахування змінних виплат, до того ж коли їх розмір не фіксовано, робить механізм нарахування заробітної плати складним та непрозорим навіть для самих державних службовців. На незадоволення структурою задоволення заробітної плати вказують дані цього ж дослідження. На думку половини державних службовців, а саме 51,8% опитаних, оптимальним співвідношенням сталої та варіативної частини заробітної плати становить 90% та 10% відповідно. Дещо менше 42,9% вказали 70/30 оптимальним співвідношенням, і лише 6,9% задовольняє 30% сталої частини заробітної плати. Серед трьох запропонованих варіантів, з точки зору

ефективності державної служби, співвідношення 70/30 має проявити себе найбільш результативно. Дуже велике значення сталої частини (90%) не призведе до підвищення продуктивності праці, службовцю не потрібно буде докладати значних зусиль, щоб отримати гарантовану частину заробітної плати, яка не набагато менше від максимально можливої. Занадто мале значення (30%), навпаки, не вирішує поточну проблему непередбачуваності зарплатні.

Основними шляхами вирішення цих проблем в концепції зазначенні проведення класифікації посад державної служби, а також перегляд складових заробітної плати державного службовця. Розпочнемо аналіз реформи з класифікації посад державної служби. Класифікація посад – це процес розподілу посад державної служби та присвоєння їм класифікаційних кодів на основі віднесення посад до відповідних сімей та рівнів, визначених у Каталогі типових посад державної служби і критеріях віднесення до таких посад. Даний процес має на меті справедливо, відповідно до посадових обов’язків і складності виконання службових завдань визначити посадовий оклад державних службовців. Даний підхід задовольняє принципам ефективної системи матеріального стимулювання. Насамперед, це принцип рівності оплати стосовно інших службовців. В умовах, коли посадовий оклад визначено та закріплено за посадою, згідно класифікатора посад державної служби, різниця у посадових окладах може бути зумовлена лише різницею посадових обов’язків. Також, що не менш важливо, процес класифікацію максимально прозорий і відбувається у кожному органі окремо, що дозволяє враховувати рівень навантаження державного службовця, а не спиратися на середнє уявлення про посаду. Одночасно і принципом і пріоритетом даної реформи є конкурентоспроможність у порівнянні з аналогічними посадами на ринку праці.

Щодо безпосереднього процесу класифікації, то передбачено розподіл існуючих посад державної служби на 27 сімей посад, а також 9 рівнів. Сім’я посад – посади державної служби, об’єднані спільними функціональними обов’язками. Відповідно до Каталогу типових посад державної служби передбачено такі сім’ї посад:

- 1) Адміністративне керівництво;
- 2) Адміністрування послуг;
- 3) Аналіз та формування державної політики;
- 4) Бухгалтерія;
- 5) Внутрішній аудит;
- 6) Господарські функції;
- 7) Державний нагляд і контроль;
- 8) Діловодство, канцелярія, архів;
- 9) Забезпечення реалізації та координація політики;
- 10) Закупівлі;
- 11) Запобігання корупції;
- 12) Інформаційна безпека;
- 13) Комунікація та інформаційне забезпечення;
- 14) Літературне редагування;
- 15) Міжнародне співробітництво;
- 16) Мобілізація та мобілізаційна підготовка;
- 17) Нормотворення та експертиза;
- 18) Організація засідань;
- 19) Правове забезпечення;
- 20) Протокол та церемоніал;
- 21) Режимно-секретна діяльність;
- 22) Управління держаною власністю;
- 23) Управління ІТ системами;
- 24) Управління персоналом;
- 25) Управління та розробка ІТ проектів;
- 26) Управління фінансами;
- 27) Цивільний захист та охорона праці.[43]

Рівень посади – ознака, що відображає якісні відмінності у характеристиках складності та відповідальності роботи на тому, чи іншому рівні службової діяльності на посадах державної служби. Рівні класифікуються в

залежності від категорій державної служби. Для посад категорій А та Б визначено шість порядкових керівних рівнів, для категорії В – три фахових рівня. Останнім пунктом класифікації є юрисдикція державного органу. Починаючи від меншого до найбільшого існують три рівня юрисдикції: районний, обласний/міжобласний та центральний. Останній у свою чергу ділиться на 3 типи в залежності від того, наскільки важливим для функціонування держави він є. Наприклад, відбувається диференціація міністерств: до першого типу належать такі, з якими обов'язковому погодженню підлягають проекти актів Кабінету Міністрів України, а до другого усі інші міністерства. Поділення першого рівня юрисдикції на типи є вірним рішенням, адже не всі органи, дія яких поширюється на всю територію країни мають однакову специфіку роботи, насамперед в питаннях відповідальності за прийняті рішення[35].

Запропонована класифікація посад буде сприяти встановленню рівної та справедливої оплати праці. Забезпечення однакових посадових окладів для однакових посад у схожих за юрисдикцією органах є пріоритетом, адже посадові обов'язки не різняться. До того ж завдяки їх чіткому визначенню, можна класифікувати посаду відповідно до професії. Така можливість є вагомим нововведенням, оскільки тепер можна порівнювати існуючі посади з відповідними ним на ринку праці для формування актуальної схеми посадових окладів. Класифікація посад також вводить поняття грейду, тобто зарплатного рівня. Усього таких грейдів передбачено 15 для кожної схеми посадових окладів. Поєднання усіх цих складових додає новий інструмент для встановлення актуальних та конкурентних посадових окладів. Так у плані реалізації стратегії є проведення щорічного співставлення заробітної плати на державній службі з приватним сектором України. Дана ініціатива свідчить про наявність розуміння про неконкурентоспроможність заробітної плати і потребу у приведення її до відповідності її аналогу з приватного сектору. Результати даного моніторингу мають враховуватися при формування схеми посадових окладів щорічно.

Ще одним нововведенням реформи є перегляд складових заробітної плати, а саме її постійної та варіативної частин. Буде встановлено співвідношення на

рівні 70/30 відповідно. Для цього постановою КМУ прийнято рішення про відміну застосування Положення про застосування стимулюючих виплат державним службовцям для органів державної влади, де була проведена класифікація посад. Цікавою особливістю є те, що далеко не всі органи станом на травень 2024 року здійснили класифікацію. Деякі органи просто відмовилися від класифікації, про що свідчать її результати, представленні на сайті НАДС. Насправді відсутні пояснення, чому деякі органи відмовилися від класифікації, як наприклад, Міністерство оборони України. Це можна було б пояснити специфікою діяльності установи та реаліями воєнного стану. Але одночасно з цим класифікація була проведена у Службі Безпеки України та Національній Гвардії України. Відсутність прозорості у даному питанні є недоліком проведення реформи, оскільки інтерес до оплати праці службовців таких органів у воєнний час зростає. А додати до цього низку корупційних скандалів зі службовцями цих установ, та залишення можливості встановлення необмежених законодавством надбавок, і це може призвести до підвищення рівня незадоволення суспільства. Отож маємо одночасно дві системи оплати праці: та яка існувала з прийняттям Закону «Про державну службу» та нова запропонована.

Щодо нововведень, які змінять існуючу систему оплати праці: фундаментальний перегляд розміру надбавок на державній службі має забезпечити зменшення залежності від керівника в заробітній платі. Так відповідно до концепції реформування системи оплати праці, цілий ряд надбавок буде переглянуто. Так обмеження отримали змінні стимулюючі виплати, а саме щомісячні та щоквартальні премії. Перша була скасована, а остання обмежена 100% від посадового окладу. Неурегульованим моментом залишаються розмиті критерії їх призначення, що не сприяє підвищенню прозорості та об'єктивності дій керівника у питанні призначення цих премій. Щодо премії за результатами щорічного оцінювання державних службовців, то до неї застосовуються обмеження у розмірі 100% від посадового окладу. Дана ініціатива є необхідною, оскільки єдине обмеження при призначенні таких премій це лояльність керівника

та преміальний фонд. Цікавою є зміна системи надбавок, оскільки майже всі надбавки будуть скасовані, у тому числі за ранг, за інтенсивність, за виконання особливо важливої роботи як для фахівців з питань реформ так і для інших державних органів. Така різка відмова від такої кількості стимулюючих виплат дещо дестабілізує систему. Одразу постає питання які привілеї може надавати ранг, окрім того, що це звання. На мою думку, питання даних надбавок мало вирішуватися шляхом встановлення чітких критеріїв їх призначення та обмеження їх розміру адекватним відсотком, а не повною відмовою від них. Розмаїття системи надбавок було перевагою публічної служби у порівнянні з приватним сектором. Даний напрям мотиваційної політики варто було удосконалювати та розвивати з врахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду. Надбавкою, що була переглянута, є надбавка за вислугу років, яка тепер встановлена на рівні 2-30% від посадового окладу, по 2% за кожний рік трудового стажу на державній службі. Насправді ідея залишення лише однієї надбавки, до того ж зменшення її розміру не виглядає як правильний вектор розвитку. На мою думку, надбавка за вислугу років, враховуючи трудовий стаж необхідний для отримання максимального її розміру, має залишитись на тому ж рівні. На це є декілька причин:

- 1) по-перше, вагомий розмір у 50% відсотків надбавки до посадового окладу дійсно може сприяти зменшенню плинності кадрів на державній службі і допоможе утриманню талантів на ній;
- 2) по-друге, питання стабільності виплат на державній службі є з одного боку перевагою цього виду трудової діяльності, але зміни законодавства, що мають ретроспективний ефект достатньо негативно впливають на це. по відношенню до старшого покоління, більш досвідчених державних службовців, яке розраховувало на певний рівень надбавки за свій трудовий стаж, такі зміни є несправедливими.

Незначні зміни також торкнулися компенсаційних виплат. Розмір надбавок за виконання обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця, а також за

виконання обов'язків за вакантною посадою не змінився і залишився на рівні 50%. Але важливим нововведенням є строк призначення даних виплат: на 6 місяців за виконання обов'язків тимчасово відсутнього службовця та на 3 місяці за виконання обов'язків за вакантною посадою. Наразі в концепції не вказано, що буде з цими виплатами після завершення цього терміну. Відповідно до цього постає питання: чи не збільшиться постійне навантаження на службовця при сталій заробітній платі або ж відбудеться закріплення за службовцем нових обов'язків з відповідним збільшенням посадового окладу. З точки зору економії фонду державного бюджету, вигідніше другий варіант. Протягом трьох місяців службовець може продемонструвати своє вміння ефективно поєднувати обов'язки двох вакансій, і якщо показники ефективності задовольняють керівництво, то нові обов'язки та відповідно збільшення посадового окладу має бути збережене за службовцем. Це вигідно, оскільки на бюджет організації не лягає додаткове навантаження у вигляді інших 50% посадового окладу вакантної посади. Але такий варіант збільшення посадового окладу можливий лише у випадку з вакантною посадою. За виконання обов'язків тимчасово відсутнього службовця така ліквідація посади є неможливою, оскільки за відсутнім службовцем за законом зберігається його робоче місце. Таким чином частина даного нововведення має бути певним чином допрацьована й уточнена.

Останні зміни, які пропонуються до зміни, це коригування розміру надбавки за роботу з державною таємницею. Так вища границя даної виплати буде зменшена з 30% до 20%, а нижня так і залишиться на рівні 10%. Розмір даної надбавки так і залишається залежним від рівня допуску державного службовця. Таке зменшення компенсаційної виплати є не надто значним, і ці зміни можна пояснити прагненням до економії державного бюджету. Дана надбавка не є такою, що стимулює до підвищення ефективності і тому зменшення її розміру є справедливим з точки зору збереження ефективності та раціонального використання бюджетних ресурсів [36].

Реформа оплати праці державних службовців є важливим кроком приведення державної служби до європейських стандартів і підвищення її

ефективності. Прийняття вектору на досягнення конкурентоспроможної заробітної є важливим завданням, яке ставить перед собою Національне агентство з питань державної служби. Забезпечення високої сталої частки заробітної плати є шляхом приведення заробітної плати до актуальних реалій. Але разом з тим практично повна відмова від різного виду надбавок є сумнівною ініціативою, що може спричинити застій у розвитку частини державних службовців, оскільки зменшується кількість стимулів, що мотивують до підвищення власної ефективності. Ефективна система оплати праці має знайти та підтримувати баланс між постійною частиною зарплати та її змінною частиною. Але основне питання стоїть у забезпеченні об'єктивності їх призначення та справедливості їх розміру. До того ж реформа може не тільки стосуватися зміни або скасування існуючих надбавок, вона також може вводити нові, критерії для призначення яких будуть більш об'єктивні, і які можуть мати нове спрямування розвитку державних службовців.

РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ДІЇ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Формування системи мотивації трудової діяльності державних службовців в умовах дії правового режиму воєнного стану

Воєнний стан, безумовно, має свій вплив на кожну сферу життєдіяльності країни і публічна служба не є винятком. Апарат державних службовців забезпечує виконання державних функцій, а тому питання його ефективності є актуальним як ніколи. Усі раніше досліджені складові системи мотивації мають бути адаптовані до реалій проходження державної служби не лише на папері, а ефективно втілені в життя. Для оцінки мотиваційного стану персоналу та інших показників НАДС проводить опитування державних службовців стосовно умов їх праці, рівня заробітної плати, а також безпосередньої мотивації. Аналіз отриманих даних допоможе виокремити ключові напрями для удосконалення. Враховуючи, що формування висновків буде відбуватися на основі опитування безпосередньо об'єктів мотивації, можна зробити припущення про потенційну ефективність запропонованих рішень.

Мотивація персоналу залежить в першу чергу від внутрішнього стану людини. В результаті опитування НАДС наводиться статистика, що лише 41% державних службовців відчують себе щасливими. Цей показник навіть зменшився у порівнянні з минулим роком, коли становив 59%. Такі зміни свідчать про значні зміни, які відбулися, адже зменшення на 18% є суттєвим. Питання, чи є щасливим на службі працівник криє у собі багато факторів для подальшого аналізу, адже щастя визначає сукупність таких факторів: задоволення від роботи, атмосфера в колективі, винагорода за виконану роботу, зручність роботи. Подальший аналіз та формування рекомендацій має відбуватись з урахуванням цих факторів, оскільки кожен з них важливий [50].

Розглянемо систему винагород за виконану роботу, та її зміни у зв'язку з воєнним станом. Система оплати праці державних службовців функціонує так, як описано у попередньому розділі, але з введенням воєнного стану до неї

додалися певні компоненти і відслідкувати їх реалізацію важливо для формування цілісної картини мотивації.

Рівень оплати праці у порівнянні з минулим роком для більшості держслужбовців змінився. Так 50% опитаних вказали на зменшення заробітної плати, 34% про залишення її на тому самому рівні, а 16% отримали підвищення. На жаль, у відкритому доступі відсутні дані стосовно розміру цих змін. Задля об'єктивності, ці дані варто аналізувати у прив'язці до інших, а саме робочого навантаження, а саме як воно змінилося у період дії воєнного стану. Згідно даних цього ж опитування 74% державних службовців отримали збільшення робочого навантаження, для 22% відсотків залишилось без змін і лише 4% отримали зменшення. Порівнюючи ці дві змінні, можна прийти до висновку, що зміни в оплаті праці відбувались без врахування змін робочого навантаження, хоча так мало було б бути. Недивно, що навіть за врахування лише одного фактору відбулося зменшення частки щасливих державних службовців. Але воєнний стан все ж таки накладає свої обмеження у тому числі на бюджет країни. Виплати працівникам держапарату майже повністю залежать від допомоги країн партнерів, тому виникає потреба у економії зарплатного фонду, а збільшення навантаження закономірна зміна враховуючи воєнні реалії. До того ж варто відзначити, що навіть за умови такої залежності держава намагається не затримувати заробітну плату: 95% працівників отримує заробітну плату вчасно. Але така логіка допустима стосовно звичайного робочого процесу публічних службовців. При врахуванні додаткових факторів навантаження, винагорода за які гарантована законом можна свідчити про справедливість та стабільність системи оплати праці [47].

Так питання стабільності виплат та фінансової захищеності держслужбовців доречно аналізувати на прикладі органів державної влади, що оголосили простій. Для їх працівників такі умови ставлять під загрозу звичний рівень життя, і скоріш за все зміна роботи на період простою закінчиться тим, що службовець не повернеться на своє колишнє місце роботи. Станом на серпень 2023 року лише дещо більше 1% опитаних свідчать про простій у їх державних

органах. Для порівняння у минулому році таких було 9%. Як змінилася заробітна плата працівників наведено на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 Оплата простою у державних органах під час воєнного стану

Примітка: джерело [50]

Більше половини респондентів (59%) зазначили, що не володіють інформацією щодо оголошення простою або простій у державному органі не оголошувався. До речі важливий факт, у звіті не відзначено частки навіть менше відсотка державних службовців, що зовсім залишилися без виплат заробітної плати. Група службовців, що опинилася в умовах простою, є фактично резервом для виходу на роботу. Забезпечення її гарантованими виплатами це інвестиція у майбутнє, оскільки люди будуть відчувати внутрішнє прагнення справедливості і скоріш за все повернуться до роботи вмотивованими. Різниця у виплаті заробітної плати в органах де оголошено простій пояснюється різним зарплатним фондом, а тому удосконалення цього напряму можливе лише за рахунок його збільшення. Враховуючи, що ці службовці наразі не створюють жодних матеріальних та нематеріальних благ, залишення оплати праці на рівні, який може дозволити собі установа є оптимальним варіантом.

Наступні описані складові заробітної плати є такими, що регламентовані законодавчо, та мають виконуватися обов'язково. До таких належать компенсаційні виплати за роботу у понаднормовий час (у вихідні та нічний час), а також надбавка за роботу у зоні активних або можливих бойових дій. Перша компенсаційна виплата гарантована законодавством про працю, і враховуючи умови воєнного стану, вона стає унікальним у порівнянні з мирним часом складовою заробітної плати. Згідно статистичного звіту 37% службовців постійно або частково були залучені до роботи у вихідні або святкові дні. До роботи у нічний час було залучено значно менше працівників – 9%. Доповнити ці дані необхідно змінною про стан оплати понаднормової роботи у державних органах. Так 84% службовців вказали, що оплата понаднормової праці у їх державних органах не здійснюється, 7% частково отримують компенсацію, і лише 8% отримують її постійно. Різниця у частках службовців, що були залучені до такої роботи та тих хто отримав гарантовану законом компенсацію є суттєвою. Забезпечення таких виплат є обов'язком держави і пояснення неможливості їх здійснити умовами воєнного стану не є об'єктивним. Таким чином порушується принцип справедливості, коли за різний об'єм виконаної роботи службовці отримують рівну винагороду.

Нововведенням воєнного стану стало запровадження додаткового коефіцієнту за роботу на територіях активних або можливих бойових дій. Нормативно-правовим актом, що регулює встановлення даних надбавок є Постанова КМУ від 25 квітня 2023 р. № 391 «Деякі питання оплати праці працівників державних органів та органів місцевого самоврядування під час воєнного стану». Згідно цієї постанови для працівників, що здійснюють виконання свої службових обов'язків в особливих умовах, а саме на території активних бойових дій встановлюється коефіцієнт 2 до посадового окладу при нарахуванні заробітної плати. Якщо на таких територіях робота виконувалась в умовах інтенсивних обстрілів, то встановлюється коефіцієнт 3, пропорційно робочим дням коли відбувались обстріли. Встановлення коефіцієнту 1,5 передбачено для службовців, що здійснюють свої повноваження на території

можливих бойових дій. Встановлення даних виплат є закономірним, оскільки такі службовці ризикують найціннішим, що вони мають – своїм життям. Але закріплення надбавки законодавчо не завжди корелює з її реалізацією. Так 14% опитаним визначено посадовий оклад з урахуванням коефіцієнта 2 або 1,5 відповідно до згаданої постанови, 8% – не визначено, хоча вони працюють на території активних або можливих бойових дій, включених до переліку, затвердженого наказом Мініреінтеграції від 22 грудня 2022 року № 309, зареєстрованим в Мін'юсті 23 грудня 2022 року за № 1668/39004. Серед тих, кому встановлено такий коефіцієнт, лише 47% отримало збільшення заробітної плати, і 53% такого не отримало. Це пояснюється тим, що ресурси на фінансування даної надбавки з'явилися за рахунок зменшення інших складових заробітної плати, наприклад премій. Така маніпуляція ресурсами не сприяє підвищенню мотивації персоналу, адже не відповідає тим ризикам, які він несе у зв'язку з роботою в особливих умовах. Серед причин, що не дають можливості встановлення даних надбавок зазначають:

- 1) 7% – відсутність фінансових ресурсів на підвищення оплати праці;
- 2) 5% – керівник не приймає відповідне рішення з невідомих причин;
- 3) 3% – не вносяться зміни до штатного розпису чи не затверджено перелік працівників, які працюють на відповідних територіях.

При цьому більшість працівників (85%) не володіють інформацією про причини не призначення даних виплат. Ситуація з даними коефіцієнтами є складною та непрозорою, тому питання її вирішення має бути одним з першочергових. Враховуючи кількість службовців, що можуть претендувати на встановлення коригуючих коефіцієнтів, провести аналіз причин, що призвели до цих наслідків не має бути складним завданням. І у питанні забезпечення даних виплат фінансовими ресурсами також не має виникати проблем. Міністерству фінансів було доручено забезпечити визначення джерел покриття видатків для реалізації постанови, а невиконання цього доручення буде свідчити про неефективність роботи [47].

Щодо нематеріальної складової мотивації, варто звернути увагу на таку змінну дослідження як внутрішні та зовнішні ресурси мотивації державних службовців. Особливо показник, стосовно атмосфери у робочому колективі, а саме підтримка з боку колег. Так більшість державних службовців відчуває підтримку з боку колег, а саме 73%, 24% відчувають частково, а 3% не відчувають. З огляду на складну ситуацію в країні відчувати підтримку на робочому місці необхідно не менш ніж за його стінами. Потреба у розвитку корпоративної культури залишається необхідним чинником як підвищення мотивації працівників, так і запорукою утримання кадрів на державній службі. До речі питання плинності кадрів в умовах війни також набуває більшої актуальності. Продовжувати проходження державної служби під час війни планує 86% опитаних, а після війни лише 75%. Такі показники свідчать про незадоволеність місцем роботи і корелюють з даними про відчуття себе щасливим на державній службі. Не менш важливим є питання безпеки державних службовців. Так лише 20% службовців відчувають себе в безпеці, 52% частково, а 28% не відчувають себе в безпеці. При детальному аналізі цих даних за областями можна помітити, що чим ближче до зони активних бойових дій працює службовець, тим нижчий відсоток впевнених у своїй безпеці. З даною проблемою також необхідно боротися, враховуючи, що законодавча база для її вирішення вже є.

Зокрема, відповідно до наданих статистичних даних можна зробити висновок про проблеми серед таких складових системи мотивації:

- 1) забезпечення встановлених законодавством про працю та постановою КМУ компенсаційних надбавок;
- 2) коригування заробітної плати у зв'язку зі зміною навантаження на службовця;
- 3) підвищення впевненості у своїй безпеці, як чинника, що також впливає на мотивацію працівника;
- 4) наявний, але не розкритий потенціал розвитку корпоративної культури в органах державної влади.

Для вирішення зазначених проблем необхідно доручити керівникам органів державної влади, де не дотримуються повною мірою законодавчі норми, надати пояснення чому працівники не отримують передбачені законом виплати. Після визначення причин, необхідно з'ясувати їх суть і визначити суб'єктів, які мають достатні повноваження для вирішення цих проблем. Це можуть бути як безпосередній керівник організації, так і інший орган державної влади, зокрема Мінфін. Не менш важливим є проведення роз'яснювальних бесід для трудових колективів причин не призначення даних надбавок та термін вирішення даного питання. Прозорість та обізнаність працівників про складові своєї заробітної плати є важливими елементами ефективної системи оплати праці. Не менш важливим у розрізі даного питання є його бюрократична складова, а саме встановлення коефіцієнту 3 за роботу в умовах інтенсивних обстрілів. Можливо причиною не встановлення даної надбавки є складність бюрократичного процесу, а саме підтвердження факту обстрілів, адже для цього потрібно залучати не лише персонал органу державної влади, а й місцеве військове керівництво. А враховуючи, яка й без того бюрократична робота лягає на останніх, додати їм ще й вирішення таких питань є неефективним рішенням. Але наразі доступ до процедури подання інформації про потребу у встановленні коефіцієнтів відсутній, тому припущення про бюрократичну складність так і залишається припущенням.

Також керівників відповідних органів потрібно зобов'язати переглянути оплату праці державних службовців робоче навантаження яких збільшилось. Вирішення даного питання було можливе, поки не було прийнято рішення про скасування надбавки за інтенсивність праці, адже саме за рахунок її можна було б забезпечити справедливості оплати праці. Тож ці зміни мають стосуватися саме реформи, а не покладатися на керівників органів. Про необхідність даної надбавки не лише у розрізі службовців, що отримали збільшення посадових обов'язків, а всього апарату держслужби детальніше буде описано у наступному підрозділі.

Щодо нематеріальних складових, то увагу потрібно забезпечити на розбудові корпоративної культури. Побудова міцних дружніх стосунків на робочому місці є важливим фактором отримання задоволення від роботи, а відповідно ефективності та мотивації працівників. Для вирішення даного питання можна доручити НАДС розробити посібник з рекомендаціями для розбудови корпоративної культури для керівників різних рівнів. Це можуть бути різноманітні заходи, що проводяться для колективу, влаштування невеликих активностей на робочому місці, заснування традицій. Питання корпоративної культури на публічній службі заслуговує на окрему ґрунтовну роботу, тому обмежимось такими загальними рекомендаціями.

Щодо питання безпеки державних службовців, першочергово вирішення даного питання потребує зона активних та можливих бойових дій. Не всі установи мають у своєму розпорядженні облаштоване укриття: 16% службовців не мають доступу до укриття на робочому місці і 22% мають частковий доступ. Півтора року триває війна, а повноцінного забезпечення навіть державних установ адаптованими до перебування в них укриттях не здійснено. До того ж не всі посади публічної служби вимагають присутності безпосередньо на місці роботи. Враховуючи досвід отриманий під час пандемії COVID-19, певну частину державних службовців можна перевести на дистанційну роботу. Скоріш за все це підвищить рівень безпеки, а також створить більш зручні умови праці для самого працівника. Але потрібно враховувати, що це може не сприяти його продуктивності і він сам може це усвідомлювати. Тому питання введення дистанційної роботи потрібно задекларувати як право, а не зобов'язання. Враховуючи специфіку діяльності органів державної влади потрібно скласти перелік можливих посад, яким може бути надане право на виконання покладених на них обов'язків дистанційно.

Дані рекомендації мають пройти ще один етап аналізу зі збором потрібної статистичної інформації, для прийняття рішень про їх реалізацію. Хоча це стосується не всього запропонованого: питання встановлення компенсаційних виплат та коригуючих коефіцієнтів є порушенням законодавства, тому має бути

вирішено негайно. Жоден державний службовець не може підтримувати свою мотивацію, знаючи, що його права порушені, а винагорода за виконану роботу є неефективною. Питання реалізації запропонованих нематеріальних складових стимулювання є не першочерговим і скоріше несе рекомендаційний характер.

3.2 Напрями удосконалення системи мотивації персоналу на державній службі

Формування рекомендацій не має обмежуватися реаліями воєнного стану, а й може хронологічно виходити за його потенційні межі. До того ж навіть під час дії воєнного стану поновлено впровадження реформи оплати праці державних службовців, що свідчить про готовність вносити зміни навіть не зважаючи на війну. Аналіз існуючих систем матеріального та нематеріального стимулювання, а також змін, що принесе впровадження реформи, показав недосконалість певних їх складових, і можливо навіть не вірно обраного вектору розвитку. При прийнятті або скасуванні певних стимулів потрібно враховувати їх спрямування, а також відповідність потребам самих працівників, адже в першу чергу стимули повинні відповідати мотивам. Потенційні можливості держави у забезпеченні службовців конкурентною заробітною платою, а також іншими матеріальними та нематеріальними стимулами, створюють умови для конкуренції з приватним сектором за таланти.

Розпочнемо перелік рекомендацій з матеріальних стимулів, оскільки вони є найбільш ефективною складовою механізму мотивації в організаціях незалежно від форми власності. Для початку розглянемо недоліки реформи оплати праці, що були визначені в ході дослідження, а також сформуємо рекомендації стосовно удосконалення окремих її складових.

Перш за все, потрібно до кінця завершити класифікацію посад. На сайті НАДС представлені результати класифікації у вигляді файлу, де зазначені органи, що закінчили її проведення. Цікавим моментом є те, що деякі органи відмовилися від класифікації посад, наприклад, Міністерство Оборони України, Міністерство Внутрішніх Справ. До того ж дана відмова нічим не пояснена. Можна зробити припущення, що виходячи з умов оголошеного воєнного стану

та специфіки діяльності цих органів, їм була надана відстрочка для проведення класифікації. Але у той самий час, не менш спеціалізовані органи, а саме Служба Безпеки України та Національна Гвардія України провели класифікацію і з 1 січня 2024 року оплата праці у них проводиться згідно Постанови КМУ від 29 грудня 2023 р. № 1409 «Питання оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році». А непроведена класифікація залишає оплату праці згідно Схемі посадових окладів за 2023 рік з залишенням усіх надбавок гарантованими чинним законом та пов'язаними з ним постановами. Ця ситуація є порушенням принципу справедливості та рівності службовців і протирічить меті запровадження класифікації та всієї реформи[43]. Наприклад працівники з 15-річним стажем у будь-якому іншому міністерстві будуть отримувати 30% надбавки за вислугу років, у той самий час, коли службовець МВС буде отримувати надбавку у розмірі 45%. Така ситуація є незрозумілою, оскільки відсутнє навіть офіційне роз'яснення, чому певні органи державної влади не провели класифікацію посад, і вона потребує вирішення шляхом завершення класифікації.

Доповненням до запровадженої системи класифікації можна зробити уточнення для кожної сім'ї посад критеріїв встановлення премій та надбавок. Враховуючи, що кожна посада на державній службі буде класифікована, а метою реформи оплати праці є зменшення суб'єктивізму встановлення премій та надбавок, таке регулювання спрямоване на покращення ситуації. Оскільки Каталог типових посад державної служби містить чітке визначення посадових обов'язків, на їх основі можна встановити і чіткі критерії призначення премій для кожної сім'ї посад. Таке уточнення дозволить зменшити вплив керівника, а у разі несправедливого призначення або не призначення премії, службовець зможе оскаржити це рішення посиляючись на результати своєї роботи та чітко встановлені критерії.

Питання об'єктивності призначення виплат актуальне не лише для премій, алей й для інших надбавок. Сама система надбавок у будь-якій діяльності має на меті стимулювати працівника до підвищення своєї продуктивності, а їх відміна

спонукає до залишення своєї продуктивності на одному рівні. Це стосується насамперед надбавки за інтенсивність, яку передбачено скасувати під час реформи. Але проблема даної надбавки не у тому, що вона є змінною стимулюючою виплатою, а у тому, що вона чітко не регламентована. Наразі не було законодавчо закріплено її розмір, що дозволяло нараховувати до 1052% від посадового окладу у певних органах. Також критерії її призначення достатньо розмиті: одним з критеріїв визначено «ініціативність». Оцінити ініціативність службовця можна суб'єктивно і проблема в тому, що це ніяк не підкріпити результатами його службової діяльності. Дана надбавка потребує кращого регулювання та обмеження у розмірі, наприклад 25%. Це не надто багато, але й не мало, щоб не стимулювати службовця до підвищення своєї ефективності. Щодо бюджетної сторони питання, то враховуючи поточний середній розмір надбавки у вигляді 113%, це навіть призведе до економії коштів платників податків.

Ще одним дискусійним питанням є встановлення соціальної справедливості стосовно більш старшого покоління державних службовців. При вступі на державну службу вони керувалися у тому числі знанням про максимальний розмір надбавки за вислугу років 50%. На досягнення такого рівня надбавок потрібно витратити 17 років життя. А з новою реформою дана надбавка автоматично зменшується до 30%. Постає логічне питання, чи є це справедливим по відношенню до службовців чий стаж наразі перевищує 10 років (має надбавку на рівні 30%). На думку автора, справедливим є закріплення за службовцями надбавки за вислугу років яка становить більше 30%, їх поточного рівня надбавки без можливості його збільшення за кожний новий рік стажу аж до закінчення проходження ним державної служби. Нові державні службовці будуть знати на які умови підвищення надбавки вони йдуть, тому їх ці зміни не повинні стосуватися.

Доповненням до премії за результатами щорічного оцінювання може стати її прогресивна система. Так згідно реформи дана премія буде обмежена 100% посадового окладу за оцінку «відмінно». Жодним чином не можна заперечувати,

що задля найвищої оцінки службовцю потрібно докладати достатньо зусиль. Але дану систему можна ще дещо вдосконалити: у залежності від тривалості отримання оцінки відмінно буде зростати граничний розмір премії за результатами оцінювання. Так, наприклад, за отримання трьох років поспіль оцінки «відмінно» максимальний розмір премії буде збільшено до 110% замість 100%. Далі ця прогресія буде збільшуватися з кожним роком отримання оцінки «відмінно», але буде мати максимальне обмеження 200%. Така система буде стимулювати працівників підтримувати свою ефективність з року в рік, вбачаючи у цьому потенціал для збільшення заробітної плати. Дана прогресія може бути не сталою, тобто з отриманням оцінки «позитивно», а не «відмінно» розмір премії буде знову зменшено до 100% і прогресію потрібно розпочинати спочатку. Така система вимагає об'єктивної системи оцінки державних службовців, і у даному дослідженні автор виходить з положення, що існуюча система є такою і не потребує удосконалення.

Останнім питанням суто матеріального стимулювання є уточнення моменту з отриманням державним службовцем службового житла. Наразі ЗУ «Про державну службу» закріплює дане право, але і досі не прийнята постанова про порядок надання такого житла, а та, що діяла раніше втратила чинність. Регулювання даного питання не є першим пріоритетом у порівнянні з іншими пропозиціями, але все ж таки нормативно-правова база має бути доповнена. До того ж, потрібно враховувати, що після деокупації тимчасово окупованих територій для роботи в органи державної влади потрібно залучати спеціалістів, а надання їм службового житла буде перевагою у виборі місця роботи.

Наступні пропозиції будуть стосуватися нематеріальних стимулів на державній службі. Такі стимули є переважно такими, що повертають інтерес до роботи після досягнення певної точки розвитку службовця. Одномоментне підвищення ефективності за рахунок даних інструментів стимулювання важко досягти, але саме тому й потрібне різноманіття спрямування стимулів на державній службі. Для початку висловимо рекомендації стосовно існуючих складових нематеріальних заохочень. Звернемо увагу на можливість присвоєння

державним службовцям державних нагород. Недоліком даного інструменту є його неповнота. Жодним чином не визначено, яка саме нагорода, може бути присвоєна, а враховуючи окрему згадку в ЗУ «Про державну службу» можливо передбачалася окрема нагорода. Але ЗУ «Про Державні нагороди України» не встановлює окремої нагороди для державних службовців. До того ж серед почесних звань немає такого, яке можна було присвоїти лише державному службовцю. Найближчим є «Заслужений працівник сфери послуг», але далеко не всі службовці здійснюють повноваження у даній сфері. Тому відповідно до цього, автор рекомендує заснувати окрему державну нагороду для публічної служби, а також заснувати звання «Заслужений службовець державного апарату України».

Ще одним цікавим методом відзнаки заслуг працівників перед органом державної влади, або у місцевості де він проходить служби є занесення його до Книги Пошани. Такий метод заохочення є мабуть порівняний з присвоєнням державної нагороди, оскільки він також є безстроковим. Книга Пошани може бути заснована як для області, так і для менших адміністративних одиниць. Вона може існувати як у друкованому, так і електронному вигляді, що зробить її ще довговічнішою. Занесення фахівців, що мають заслуги щодо реалізації державної політики в економічній, гуманітарній, науково-технічній, соціально-культурній, суспільно-політичній сферах може бути найвищим досягненням у житті службовця і досягнення ним такого рівня це прояв найвищого рівня поваги до нього.

Подальші рекомендації складно класифікувати до матеріальних або нематеріальних, адже вони певною мірою будуть відноситись до обох груп стимулів. Такою пропозицією наприклад є доопрацювання системи рангів державних службовців. Реформа оплати праці скасовує чинну надбавку за ранг, яка й без того була невеликою. Постає закономірне питання: навіщо тепер ранги на державній службі? Як інструмент суто нематеріального стимулювання, тобто звання, вони не задовольняють цю потребу. Логіка, згідно якої було прийнято дане рішення є незрозумілою. Більш доречним є залишення даної надбавки, і в

ідеалі перегляд її розміру, оскільки кожні три роки отримувати надбавку у 100 гривень, що на момент написання роботи менше 3\$, виглядає дещо несерйозно. До того ж цікавим рішенням було б певним чином доповнити пенсійне забезпечення державного службовця відповідно до максимально присвоєного йому рангу за увесь час проходження служби. Таким чином інтерес службовців до рангової системи було б повернуто, і цей інструмент міг би стати одним з таких, що стимулюють до довгострокового проходження служби, а також професійного навчання.

Щодо питання відзначення державних службовців відзнаками, зокрема урядовою. Дану відзнаку отримують далеко не всі державні службовці, до того ж не систематично, а за роки служби. Сама відзнака є ефективним методом нематеріального стимулювання і відзначення важливості державного службовця за його трудову діяльність. Але питання виникають до її матеріальної складової. За призначення урядової відзнаки надається одноразова грошова виплата 5000 гривень. На думку автора, дану суму потрібно переглянути і привести у відповідність рідкості даної відзнаки. Звичайно, що першочерговим для службовця буде сам факт призначення урядової грамоти, але не менш важливим буде й те, що службовець отримає достойну грошову винагороду за це. Дана виплата може бути не чітко регламентованою, адже для різних категорій службовців одна й та сама сума буде мати різну цінність. Тому доречно буде встановити її у розмірі певного відсотку від посадового окладу, наприклад 100%.

Ще одним можливим напрямом для удосконалення системи мотивації є встановлення різноманітних компенсаційних виплат. До них можуть належати витрати пов'язані з дорогою на роботу, у зв'язку з відрядженням та інші витрати, що виникають у службовця у зв'язку з робочим процесом. Важливою особливістю даної пропозиції є те, що не всі службовці потребують таких компенсацій. Наприклад, компенсація за проїзд громадським транспортом не може виплачуватись службовцям, які добираються до роботи автомобілем, або для службовців, що проходять службу у сільській місцевості, оскільки там всі люди добираються до місця роботи власними зусиллями. Такі компенсації

призведуть до непрямого збільшення заробітної плати. Ще однією соціальною пільгою до запровадження може бути знижка на навчання дітей державних службовців, надання їм путівок до санаторно-оздоровчих комплексів, таборів відпочинку. Серед цих бонусів окремо відмітимо знижку на навчання у закладах вищої освіти. Дану надбавку можна ввести за досягнення службовцем 15-річного стажу на державній службі. По-перше, це певним чином стимулює ріст демографії, хоча й вплив і відбувається на невелику за чисельністю частку населення. По-друге, 15-річний стаж це достатній термін для такої нагороди і він скоріш за все буде співпадати з потребою дитини службовця у такій знижці, оскільки вік буде передувати вступу до вищого навчального закладу.

Дані рекомендації мають посприяти формуванню різноманітного механізму мотивації на державній службі, що буде спрямований як на підвищення ефективності праці, на залучення нових фахівців до вступу на державну службу, а також на утримання кадрів, що вже її проходять. Реалізація певних пропозицій в ідеалі має бути здійснена під час проведення реформи державного управління, а саме оплати праці державних службовців. Окремим до розгляду залишається питання матеріально-технічного забезпечення інструментів стимулювання. Рекомендації формувалися з урахуванням того, що певні витрати будуть зменшені, і за рахунок економії ресурсів, їх можна було б перерозподілити для створення додаткових благ на публічній службі, насамперед це стосується запровадження компенсаційних виплат державним службовцям.

ВИСНОВКИ

Під час цього дослідження вдалося досягти поставленої мети, а саме визначення складових системи мотивації державних службовців, які потребують удосконалення та надання рекомендацій для цього. Було виконане кожне з поставлених на початку дослідження завдань і згідно кожного було отримано відповідні результати:

1. Аналіз вітчизняних та зарубіжних джерел показав різноманіття поглядів на поняття «мотивація», а також особливостей його трактування у сфері публічної служби. На даний момент у науковій літературі відсутнє єдине вірне визначення мотивації. Кожен дослідник розглядає дане поняття зі своїх власних позицій. Дехто з дослідників характеризує мотивацію, як процес, дехто описує її як систему стимулів, інші називають її внутрішнім станом. Кожне з визначень є по-своєму вірним та має право на існування, але для подальшого дослідження було прийнято рішення про надання власного визначення мотивації, а також пов'язаних з ним інших визначень. Мотивація – це сила, зумовлена зовнішніми стимулами, яка спонукає до діяльності. У сфері публічного управління мотивацію правильніше визначати через мотивування – процес впливу на мотиви персоналу організації, за допомогою зовнішніх стимулів, з метою розкриття їх трудового потенціалу.
2. Нормативно-правовою базою, що забезпечує систему мотивації праці на державній службі складають Закон України «Про державну службу», а також пов'язані з ним Постанови та Розпорядження Кабінету Міністрів України. Спеціальним органом, на який покладено обов'язок з розробки та реалізації державної політики з питань державної служби є Національне агентство з питань державної служби (НАДС). Аналіз зазначеної нормативно-правової бази показав, що більшість статей закону реалізовані у постановах КМУ, але не всі. Так, наприклад, і досі не визначено порядок надання державним службовцям службового житла. Найголовніші питання, як, наприклад, встановлення посадових окладів, вирішуються систематично, на постійній

основі. Проте одночасно було встановлено, що певні аспекти оплати праці, які мали б отримати своє регулювання, не отримали його. Так, наприклад, для багатьох надбавок не визначено їх граничний розмір і не встановлено чіткі критерії для їх призначення. Така прогалина у нормативно-правовій базі створює умови для несправедливого нарахування виплат, і відповідно система мотивації не виконує своєї головної функції – підвищення ефективності роботи персоналу, за рахунок застосування до нього зовнішніх стимулів.

3. Виходячи з положень вищезазначених НПА, можна констатувати про недосконалість поточної системи оплати праці на державній службі. Процес нарахування та визначення складових заробітної плати є непрозорим, непередбачуваним для самих державних службовців, та залежним від думки керівника. Велика кількість нерегульованих надбавок зумовлюють надмірні витрати з фонду оплати праці, які могли б бути направлені на інші, не менш важливі складові розвитку персоналу. Нематеріальна складова системи мотивації може бути умовно поділена на дві складові: стимули для відзначення заслуг службовця та стимули для вступу на державну службу. Перші є переважно ефективними, але потребують доопрацювання з врахуванням специфіки діяльності державних службовців. Другі у свою чергу потребують розширення, оскільки такими ресурсами для їх забезпечення не може володіти жодна організація людей, окрім держави.
4. Аналіз реформи оплати праці показав, що було прийнято рішення про збільшення частки передбачуваної (сталої) частини заробітної плати. Це буде реалізовано переважно за рахунок скасування різноманітних стимулюючих виплат, або обмеження розміру надбавок. Позитивною її складовою є проведена класифікація посад, яка створює передумови для подальшого удосконалення системи мотивації та приведення її до європейського зразка. Насправді важко передбачити, як державні службовці відреагують на зміни запропоновані цією реформою. Але на думку автора, перегляд надбавок та стимулюючих виплат було здійснено неефективно, без врахування

потенційних мотивів та бажань публічних службовців. Обраний вектор розвитку на формування передбачуваної заробітної плати є вірним, але суттєвий перегляд надбавок, який відбувся може не задовольняти потребам держави у службовцях, які повинні якомога ефективніше виконувати поставлені перед ними завдання.

5. Враховуючи, що реформа оплати праці вже реалізується зазначені проблеми будуть переважно стосуватися її. Так у ході проведення дослідження було виявлено такі проблеми з матеріальною складовою мотивації: відмова від системи надбавок може зумовити зменшення ефективності праці державних службовців; реалізація зазначених надбавок, для службовців, що виконують свої службові обов'язки поблизу району активних бойових дій викликає питання стосовно вчасності та справедливості їх призначення; службовців, що потрапляють під різні редакції закону стають соціально-незахищеними стосовно гарантій, через які вони можливо і вступали на державну службу, але їх позбавляють права на них. Також було визначено такі проблеми з нематеріальною складовою мотивації: відсутність спеціальних нагород та звань для державних службовців, доцільність існування системи рангів, враховуючи скасування надбавок за них, неширокий інструментарій соціальних пільг для державних службовців. Для вирішення даних проблем запропоновано переглянути плани на реформування системи оплати праці, зокрема питання надбавок. Повна відмова від них може спричинити застій у продуктивності державних службовців, але одночасно залишення їх у такому вигляді, як це було реалізовано залишає можливості для необ'єктивного їх призначення у колосальних розмірах. Було надано ряд інших рекомендацій, зокрема щодо запровадження прогресивної премії за результатами службового оцінювання, подальші перспективи удосконалення класифікації посад, вирішення питання зі службовим житлом, заснування звань та державної нагороди для державних службовців, розширення спектру соціальних пільг.

Результати можуть бути використані для подальших досліджень цієї сфери. Зокрема перспективними напрямками дослідження є питання ефективної та неупередженої системи оцінювання державних службовців, реалізація запропонованих удосконалень в інших країнах, проведення опитувань державних службовців, стосовно результатів реформи оплати праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Колот А.М. Мотивація персоналу : Підручник. – К. : КНЕУ, 2002. –337 с.
2. Luthans F. Organizational behavior. 12th ed. 2011. 574 p.
3. Державна служба : підручник / ред.: Ю. В. Ковбасюк, О. Ю. Оболенський, С. М. Серьогін. Одеса : Нац. акад. держ. упр. при Президенту України, 2013. Т. 2. 348 с.
4. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці. Економіка України. 2008. № 2. С. 82–83.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. 3-тє вид. 2007. 672 с.
6. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили. Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили : Зб. наук. пр. 2002. С. 10–27.
7. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : Монографія. Київ : ІПК ДСЗУ, 2007. 155 с.
8. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки, 2019. № 9. 232-236.
9. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник, Харків: Вид-во НУА, 2013. 376 с
10. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : Підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
11. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. Економічний вісник університету. 2010. № 15/1. 58-62.
12. Занюк С. С. Психологія мотивації : Навч. посіб. Либідь, 2002. 304 с.
13. Артеменко Н. Ф. Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби. Аспекти публічного управління. 2016. № 4-5. С. 37–47.

14. Артим І. І. Зміст та методологія поняття «Ефективність державного управління». Ефективність державного управління : Зб. наук. пр. / ред. А. Черемис. Львів, 2002. С. 21–26.
15. Максимишин В., Матвійшин Є. Мотиваційний моніторинг – засіб підвищення ефективності роботи державних службовців. Ефективність державного управління : Зб. наук. пр. 5-те вид. Львів, 2004. С. 449–455.
16. Озірська С. М. Про доцільність та потреби вивчення мотивації професійної поведінки державних службовців. Вісник УАДУ. 1997. № 3–4. С. 34–44.
17. Машков О. Системний підхід до керівництва організацією: функції мотивації. Вісник УАДУ. 1998. № 1. С. 132–137.
18. Щегорцова В. М. Проблеми формування та удосконалення системи мотивації праці державних службовців. Державне будівництво : Зб. наук. пр. Харків, 2007. С. 24–35.
19. Бондар В. Матеріальний чинник мотивації як спосіб підвищення ефективності діяльності державних службовців в Україні. Ефективність державного управління : Зб. наук. пр. / ред. А. Черемис. Львів, 2006. С. 233–239.
20. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : Навч. посіб. Київ : Кондор, 2006. 308 с.
21. Тейлор Ф. Принципи наукового менеджменту [Електронний ресурс] / Федерік Тейлор – Режим доступу до ресурсу: Принципи наукового менеджменту.
22. Mayo E. The social problems of an industrial civilization. London : Routledge & Kegan Paul, 1949. 216 p.
23. McGregor D. The human side of enterprise. New York : McGraw-Hill, 1960. 256 p.
24. Оучі В. Методи організації виробництва : японський та Американський підходи. Економіка, 1984. 184 с.
25. Maslow A. A theory of human motivation. Psychological review. 1943. Vol. 4, no. 50. P. 370–396.

26. Alderfer C. P. Existence, relatedness and growth: human needs in organizational settings. New York : The free press, 1972. 200 p.
27. McClelland D. Human motivation. Verlag : Cambridge University Press, 1987. 676 p.
28. Herzberg F., Mausner B., Bloch B. The Motivation to work. 2011. 180 p.
29. Vroom V. H. Work and motivation. New York : R.E. Krieger Publishing Company, 1964. 331 p.
30. Skinner B. F. Beyond freedom and dignity. New York, 1971. 320 p.
31. Locke E. A., Shaw K. N., Saari L. M. Psychological bulletin. 1981. P. 125–152.
32. Adams J. S. Inequity in social exchange. Advances in experimental social psychology. 1965. P. 267–299.
33. Porter L. Managerial attitudes and performance. Richard D. Irwin, 1968. 165 p.
34. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII : станом на 18 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 28.05.2024).
35. Питання оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році : Постанова Каб. Міністрів України від 29.12.2023 р. № 1409 : станом на 15 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1409-2023-п#Text> (дата звернення: 27.05.2024).
36. Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 27.05.2020 р. № 622-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622-2020-р#Text> (дата звернення: 27.05.2024).
37. Про затвердження Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів) : Наказ М-ва соц. політики України від 13.06.2016 р. № 646 : станом на 3 верес. 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0903-16#Text> (дата звернення: 27.05.2024).

38. Про види, розміри і порядок надання компенсації громадянам у зв'язку з роботою, яка передбачає доступ до державної таємниці : Постанова Каб. Міністрів України від 15.06.1994 р. № 414 : станом на 28 берез. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/414-94-п#Text> (дата звернення: 28.05.2024).
39. Деякі питання оплати праці працівників державних органів та органів місцевого самоврядування під час воєнного стану : Постанова Каб. Міністрів України від 25.04.2023 р. № 391 : станом на 16 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/391-2023-п#Text> (дата звернення: 28.05.2024).
40. Про Почесну грамоту Кабінету Міністрів України : Постанова Каб. Міністрів України від 20.08.2008 р. № 728 : станом на 20 лип. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/728-2008-п#Text> (дата звернення: 27.05.2024).
41. Питання оплати праці працівників державних органів : Постанова Каб. Міністрів України від 18.01.2017 р. № 15 : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-%D0%BF/conv#n96> (дата звернення: 28.05.2024).
42. Деякі питання оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, в умовах воєнного стану : Постанова Каб. Міністрів України від 07.03.2022 р. № 221. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/221-2022-п#Text> (дата звернення: 28.05.2024).
43. Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році : Постанова Каб. Міністрів України від 23.10.2023 р. № 1109. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2023-п#Text> (дата звернення: 29.05.2024).

44. Стратегія реформування державного управління [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf>.
45. Про затвердження Порядку надання державним службовцям додаткових оплачуваних відпусток : Постанова Каб. Міністрів України від 06.04.2016 р. № 270 : станом на 4 берез. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270-2016-п#Text> (дата звернення: 29.05.2024).
46. Про затвердження Порядку надання державним службовцям матеріальної допомоги для вирішення соціально-побутових питань : Постанова Каб. Міністрів України від 08.08.2016 р. № 500 : станом на 12 верес. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2016-п#Text> (дата звернення: 13.06.2024).
47. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ОПЛАТА ПРАЦІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%9E%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96/%D0%9E%D0%BF%D0%B8%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%92%D0%A1_20.06.2022.pdf.
48. ПРО РЕЗУЛЬТАТИ МОНІТОРИНГУ ОПЛАТИ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У 2022 РОЦІ [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%9E%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%9E%D0%9F%202022%20%D0%BE%D1%81%D1%82.pdf>.
49. РЕФОРМА СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ЗВОРОТНИЙ ЗВ'ЯЗОК [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до

ресурсу:

<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%9E%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96/zvit-opituvannya-24122021.pdf>.

50.ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ОПЛАТА ПРАЦІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ [Електронний ресурс]. – 2023. –

Режим доступу до ресурсу:

<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%9E%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96/opituvannyavs202311102023-druk-1.pdf>.

51.Про результати моніторингу оплати праці державних службовців у 2020 році [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу:

<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%9E%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96/statistichniy-zvit-op-2020-z-pravkami-zmist.pdf>.