

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Західноукраїнський національний університет  
Навчально-науковий інститут публічного управління  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу


**ДУДАР Ольга Арсенівна**

**Реалізація мотиваційного механізму у системі  
публічної служби. / Implementation of the  
motivation mechanism in the public service system**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування  
освітньо-професійна програма - Державна служба

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
ДСПУАзм-21  
О. А. Дудар (Дмитрусь)

  
\_\_\_\_\_

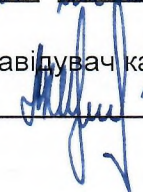
Науковий керівник:  
д.е.н., професор, Т. Л. Желюк

  
\_\_\_\_\_

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

"14" червня 2022 р.

Завідувач кафедри

  
\_\_\_\_\_ **М. М. Шкільняк**

**ТЕРНОПІЛЬ - 2022**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>Розділ 1. Теоретичні та правові основи мотиваційного менеджменту в системі державної служби.....</b>	<b>7</b>
1.1. Суть та складові системи мотивацій: теоретичні підходи.....	7
1.2. Правові засади використання системи мотивацій в державній службі.....	22
Висновки до розділу 1.....	31
<b>Розділ 2. Механізм реалізації мотиваційного механізму управління в державному органі.....</b>	<b>32</b>
2.1. Організаційні засади мотивації держслужбовців .....	32
2.2.Оцінка стану мотиваційного механізму та стимулювання персоналу на прикладі відділів ДРАЦС.....	40
2.3.Аналіз дієвості інноваційних методів кадрового забезпечення в системі мотивацій державної служби.....	51
Висновки до розділу 2.....	59
<b>Розділ 3. Напрями вдосконалення мотиваційних аспектів діяльності держслужбовців.....</b>	<b>60</b>
3.1. Зарубіжний досвід використання технологій мотивації та стимулювання персоналу .....	60
3.2. Шляхи вдосконалення системи мотивації праці на державній службі.....	72
Висновки до розділу 3.....	78
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>80</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>84</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>93</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Ефективність державного управління є необхідною умовою стабільного розвитку держави, а тому тісно пов'язана з системою якісної організації діяльності державних службовців однією зі складових якої є функція мотивації. Сьогодні на законодавчому рівні визначено способи та форми мотивації державних службовців, що має призвести до підвищення рівня виконання службових обов'язків працівниками державних органів. Мотивація нерозривно пов'язана з іміджем державної служби, що має стати фактором привабливості до залучення громадян в систему організації її діяльності. Зниження ефективності державного управління в свою чергу пов'язане з неповною реалізацією соціальних гарантій, плинністю кадрів, частковим задоволенням основних потреб працівників держорганів, в тому числі, з недостатнім матеріальним забезпеченням. Все це нерозривно обумовлює продовження реформи державної служби в системі адміністративної реформи, що має включати питання забезпечення мотиваційних засад державних службовців, а розробка сучасного мотиваційного механізму їх діяльності є умовою підвищення ефективності практичної реалізації державних функцій в умовах пріоритетності державних інтересів.

В свою чергу сама мотиваційна функція є важливою складовою державного управління, без реалізації якої будь-яка посадова особа не може ефективно реалізовувати державну політику. І це обумовлюється тим, що в основі поведінки будь-якого працівника лежать відповідні мотиви: особисті інтереси, внутрішні цінності, сучасні тенденції управління, які визначають поведінку людини та дають можливість впливати на неї.

Застосування мотиваційного механізму є передумовою для підвищення ефективності та досягнення високих результатів в діяльності держслужбовців, а тому мотивація є необхідною складовою якісного використання людських ресурсів у державному управлінні.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю вивчення сучасних теорій мотивації, використання сучасних методів удосконалення системи мотивації через перегляд примітивних схем мотиваційної поведінки, які засновані на системах покарань та заохочень. Система мотивації у сфері державної служби повинна гармонійно поєднувати матеріальні та духовні засоби впливу на особистість працівника, сприяти створенню внутрішньо скоординованої системи організаційно-психологічних засобів активізації людських ресурсів та впроваджувати цю систему на високому професійному рівні. Це також підсилюється інтеграційними прагненнями України до європейської спільноти, та врахування досвіду вдосконалення державної служби в Європейському Союзі.

#### **Аналіз останніх досліджень та наукових праць.**

Аналіз наукових праць засвідчує інтерес до тематики мотиваційної діяльності як у вітчизняних так і у зарубіжних літературних джерелах. Методологічні принципи мотивації як функції управління викладені в працях таких всесвітньо відомих вчених, як: К. Алдерфер, Дж. Адамс, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Мак-Кленд, Д. Макгрегор, А. Маслоу, Е. Мейо, Н. Мескон, Е. Локк, А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Файоль.

Серед українських науковців заслуговують на увагу та детальний аналіз праці вчених, у яких викладені правові та соціальні аспекти регулювання системи мотивації в державній службі, зокрема: Л. Артеменко, Н. Багієв, Ю. Битяк, В. Бондар, А. Булатов, О. Воронько, Н. Гончарук, С. Дубенко, Т. Желюк, В. Захарченко, М. Кравченко, Л. Кураков, Є. Матвійшин, В. Малиновський, С. Мочерний, Н. Нижник, Т. Пахомова, С. Озірська, І. Пісменний, М. Пашкова, В. Плугова, Н. Рашитова, М. Рудакевич, В. Степанюк, А. Сіцінський, Г. Чернецька, В. Філіпповський, та ін.

Визнаючи беззаперечний науковий вклад даних науковців в дослідження тематики мотиваційних засад діяльності держслужбовців, слід зазначити, що в умовах необхідності підвищення ефективності державної служби вони

набирають більшої гостроти та актуальності, а тому потребують дослідження в рамках окремої наукової роботи.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є вдосконалення теоретичних та правових аспектів мотивації держслужбовців в умовах розбудови державної служби в Україні.

Для досягнення поставленої мети окреслені такі завдання:

- дослідити теоретичні та правові засади формування мотиваційних механізмів в державній службі;
- верифікувати нормативно-правовий супровід мотиваційної діяльності;
- проаналізувати підходи до мотивації у вітчизняних умовах;
- побудова сучасного мотиваційного механізму діяльності державних службовців;
- оцінити стан мотиваційної поведінки держслужбовців;
- запропонувати напрями вдосконалення мотиваційного механізму;
- розкрити зарубіжний досвід мотиваційної поведінки.

**Об'єктом** випускної кваліфікаційної роботи система мотивації держслужбовців в умовах їх професійної діяльності.

**Предметом** випускної кваліфікаційної роботи є мотивація як фактор стимулу до модернізації в підходах діяльності держслужби.

**Методи дослідження.** При виконанні дослідження використано інформаційно-аналітичний, статистичний, експертний, нормативний, методи наукових досліджень, а також методи структурного, системного, порівняльного аналізу.

Методологічною та статистичною базою написання випускної роботи є: дані наукової літератури, нормативно-правові, стратегічні і програмні документи національного та міжнародного рівня, у т. ч. акти державних органів влади, які стосуються системи мотиваційного забезпечення діяльності держслужбовців.

**Практичне значення.** Отримані пропозиції можуть бути використані для покращення мотиваційного механізму в діяльності державних службовців.

**Апробація.** Основні результати дослідження апробовані у роботі III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України» (Тернопіль, ЗУНУ, 31 травня 2022 р)., Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». (Тернопіль, ЗУНУ, 10 листопада 2022 [26, 27].

**Структура та обсяг роботи.** Випускна кваліфікаційна робота включає три розділи, 7 параграфів, висновки до кожного розділу та до роботи загалом, список використаних джерел із 90 позиції, додатки. Основний зміст роботи розміщений на 85 сторінках і містить 10 рисунків і 12 таблиць.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

#### 1.1. Суть та складові системи мотивацій: теоретичні підходи

Мотивація є дієвим способом забезпечити підвищення працездатності будь-якого працівника на основі його рушійних характеристик особистісного інтересу, свідомих виборів, спонукання до дій, стимуляції натхнення та інших зовнішніх і внутрішніх факторів. Якщо розглядати мотивацію як функцію управління то вона є основою у формуванні стимулів до роботи, підвищення активності в діяльності працівників, а також у довготривалому періоді вона впливає на працівників з метою зміни якісних характеристик структури його ціннісних орієнтирів, формування належної мотиваційної поведінки і в результаті підвищення його трудового потенціалу через задоволення найменших потреб і захоплень.

Проблематика мотиваційної поведінки ніколи не втрачала своєї актуальності, так як сама праця завжди була джерелом духовних і матеріальних цінностей і задоволення на їх основі відповідних потреб. Перші спроби підвищити мотивацію праці були зроблені ще на етапах зародження суспільного виробництва.

Науковий підхід трактує різні аспекти мотивації такі як активізація трудової діяльності, через закладені в неї стимули та заохочення. Але практичні підходи до мотивації стверджують, що її методи завжди прив'язуються не лише до окремих етапів розвитку виробництва, але і існуючих соціальних потреб, індивідуальних умов поведінки, набутої культури, релігійних переконань. Проте варто відмітити, що особливості впливу на поведінку людини часто зумовлювались не науковими пошуками та обґрунтуваннями, а скоріше через «методи спроб і помилок».

Наукові підходи до мотивації почали проявлятися лише з розвитком системи капіталізму. І вперше, поняття «мотивація» було використано А. Шопенгауером, який у своїй статті «Чотири принципи достатньої причини» (на початку 1900рр.) стверджував – «наші воління передуються нашим діям, причому вплив мотиву на вчинок пізнається не ззовні опосередкованим чином, як інші причини, а безпосередньо і зсередини, тому мотивація є причинність, розглянута зсередини» [5].

Інші фахівці в сфері економіки, управління та соціології розглядали питання мотивації праці, що дозволило розвинути наукову базу для теорії мотивації. Так, Адам Сміт розглянув мотивацію з економічної точки зору. У своїй праці «Дослідження природи та причин багатства націй» він дійшов обґрунтованого висновку, що кожного разу, коли людина матиме можливість, намагатиметься покращити свій економічний стан. При цьому, в центрі мотиву людської поведінки, на думку цього класика англійської політичної економії, є «економічний інтерес, прагнення досягти найбільших економічних вигод та природне бажання покращити свій добробут», що говорить про рушійні сили економічного розвитку суспільства, які покладенні в фундаментальну базу більшості теорій мотивації праці [13, с. 23].

З позицій соціології та соціальної психології поняття "мотивація" трактується як усвідомлена людська потреба в досягненні певних переваг та бажаних умов функціонування. Тоді як в економічній та філософській літературі це поняття скоріше розглядається крізь призму співвідношення таких понять, як потреби, інтереси та стимули.

Сьогодні не існує єдиного підходу до визначення змісту поняття «мотивації». Р. Немов, термін «мотивація» розглядає у подвійному трактуванні: з одного погляду, мотивація становить систему чинників, що визначають поведінку людини через потреби, мотиви, цілі, інтереси, а з іншого, – мотивація виступає як процес, що підтримує поведінкову активність на певному рівні [59, с. 219].



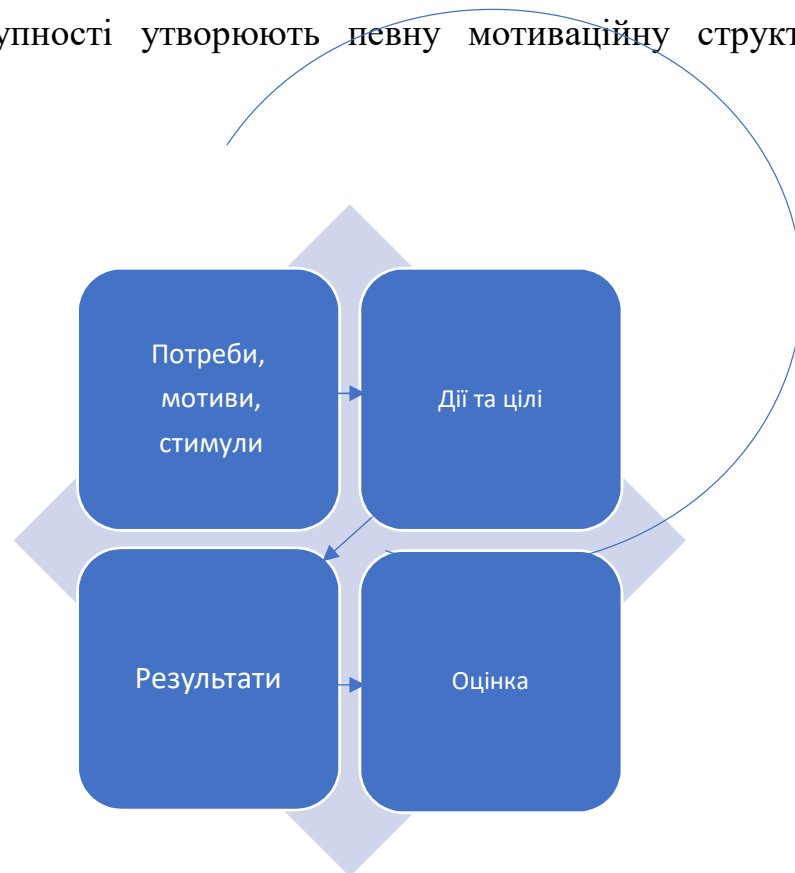
Інший дослідник теорії мотивації І. Булейєв заявив, що «мотивація - це реалізація інтересів як свідомих потреб: матеріальних, біологічних, соціальних та психологічних». На думку цього науковця, «мотивація праці є невід'ємною частиною економічного механізму, вона включає економічні стимули та відповідальність, соціально-психологічні фактори». І вона базується, перш за все, на інтересах, «виражає систему інтересів, в якій внаслідок різних форм власності та товарно-грошових відносин стає інтересом особистості (особистої, групової). А за допомогою економічних важелів, а в деяких випадках і адміністративних методів, держава прагне до задоволення односторонніх особистих, групових, колективних та соціальних інтересів» [9].

Окремі автори такі як Куцин. Н, Захаров Н. розглядають мотивацію як процес свідомого вибору людини з особливим типом поведінки чи діяльності, на яку чиниться комплексний вплив зовнішніх та внутрішніх факторів [14, с. 91].

В доповнення до попередніх авторів дослідник С. Занюк, вказує, що «мотивація» - це по суті набір мотиваційних факторів, що визначають діяльність людини, таких як усі її потреби, мотиви, стимули та ситуативні фактори (зовнішні впливи), що мотивують поведінку людини. І тут спонукання варто поділити на два окремі класи такі як, потреби та інстинкти, які є основою людської активності та її мотивів, що визначають напрямок поведінки чи діяльності [34, с. 7].

А. Колот досліджуючи мотивацію, поділяє її за типами основних груп потреб на наступні: трудові, матеріальні та статусні. Тут трудові потреби безпосередньо пов'язані з мотивацією праці яка є основою її корисності, самореалізації працівників, їх самовираженням в процесі трудової діяльності. Матеріальна мотивація засвідчує отримання людиною економічних вигод і поліпшення нею свого положення. Статусна мотивація свідчить про авторитет і повагу в суспільстві, прагнення людей до зайняття певного місця в колективі чи суспільстві, бажання управляти іншими людьми [40, с. 61-62].

Отже всі зазначені дослідники мотивації характеризують її як ту силу, що є в центрі психології особистості і яка спрямована на задоволення відповідних людських потреб і докладанні найбільших зусиль для досягнення певних цілей. А тому пізнання її теоретичних основ є надзвичайно важливим і дієвим інструментом підвищення ефективності державного управління, головними факторами якого є наступні: потреби, мотиви, стимули, дії, цілі, результати, оцінка, які в сукупності утворюють певну мотиваційну структуру (див. рис.1.1.)[53, с. 191].



**Рис.1.1. Мотиваційна структура людської поведінки**

Примітка: наведено з використанням [53].

Як бачимо з рис. 1.1. потреби, мотиви та стимули є головним джерелом людської діяльності, особливим станом психіки індивіда, оскільки вона усвідомлює незадоволеність, відчуття нестачі, відображення невідповідності між внутрішніми та зовнішніми умовами. Наявність потреби забезпечує необхідні умови для будь-якої діяльності, але сама по собі вона не може забезпечити діяльність певного напрямку. Мотив є надбудовою до потреби, тому його не слід ототожнювати з нею або зі стимулом, оскільки потреба – це

несвідоме бажання усунути дискомфорт, а стимул – результат свідомого вибору. Проте мотив – це внутрішня спонукальна сила до спрямованої діяльності, яка змушує людину діяти задля задоволення певної потреби та надає цій діяльності семантичного значення [13, с. 65-66]. Мотиви, як внутрішні спонукання людини до моральної поведінки можуть визначатися як моральні – і тут вони є внутрішньою рушійною силою; та соціальні – як усвідомлення людиною мотивації до діяльності на основі системи соціальних відносин [53, с. 193].

Підходи до трактування мотивації як явища наведено в табл. 1.1

Таблиця 1.1.

### Підходи до трактування мотивації за визначенням авторів

№ п/п	Автор	Визначення
1.	Булатов А. [8]	Мотивація – система заходів, націлена на підняття продуктивності роботи, покращення його якості і професійне зростання.
2.	Багієв Н. [6]	Мотивація – хід інтенсифікації мотивів особини або їх груп з ціллю активізації їх дій з прийняттям рішення про задоволення якоїсь потреби.
3.	Кураков Л. [44]	Мотивація – спонукання особи до діяльності в ім'язвершення яких-небудь цілей, присутність інтересу до такої діяльності і прийомийого ініціації.
4.	Мескон Н. [55]	Мотивація – хід стимулювання самогосебе і інших на діяльність, націлену на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації.
5.	Мочерний С. [58]	Мотивація – усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси, цілі
6.	Малиновський В. [47]	Мотивація - важлива функція державного управління, без якої ефективна діяльність будь-якого керівника, отже, будь-якого виконавчого органу вимагає від керівників розвитку здатності мотивувати підрядників до вищого рівня зусиль
7.	Дафт Р. [26]	Мотивація – це внутрішні сили, існуючі в середині або поза людиною, які викликають в ньому утенузіазмізавзятість у виконанні певних дій

Порівняльний аналіз існуючих визначень дозволяє встановити наступні підходи до розкриття мотивації через дві складові. По-перше, психологічна:

мотивація - це внутрішній процес свідомого вибору людиною певного типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх та внутрішніх факторів [29, с. 280]. По-друге, лідерство: трактує мотивацію як функцію лідерства, яка активізує людину за допомогою стимулів, направляє її на досягнення цілей організації, розвиває її робочий потенціал та використовує для цілей організації [53, с. 190].

Якщо узагальнити підходи до трактування мотивації то можна вийти на загально визнану класифікацію мотивів за трьома основними критеріями: за походженням; за характером діяльності, до якої ці мотиви спонукають особистість; залежно від ступеня їх залежності від рівня усвідомлення мети.

Взаємозв'язок між різними мотивами, що визначають поведінку людини, формує її мотиваційну структуру, яка є індивідуальною для кожної людини і залежить від багатьох факторів: особистих цінностей, рівня добробуту, соціального статусу, становища в суспільстві, кваліфікації тощо. Основні підходи вчених до класифікації мотивів наведені в табл. 1.2. [21, с. 201].

Таблиця 1.2.

### Класифікація мотивів в мотиваційній структурі[21]

№п/п	Класифікаційна ознака	Види мотивів
1.	За потребами людини	Біологічні та соціальні
2.	За стимулами	Зовнішні та внутрішні
3.	За спрямованістю особистості	Особистісні, колективні, суспільні. Моральні
4.	За видом активності	Мотиви до навчальної, професійної, спортивної, суспільної діяльності
5.	За терміном дії	Ситуативні та постійні Короткочасні та стійкі. Оперативні та довготривалі
6.	За структурою	Первинні та вторинні
7.	За стійкістю	Узагальнені стійкі мотиви (виражають індивідуально-особистісні якості особистості), конкретні стійкі мотиви (систематично відтворювана активність), загальні нестійкі мотиви (узагальнений

		предметний зміст), конкретні нестійкі (вузька часова перспектива)
8.	За складністю	Прості, складні та випадкові
9.	За походженням	Спадкоємні та набуті

Розуміння мотивів розкривається через такі підходи до цього поняття:

Мотив – це внутрішнє спонукання людини до роботи, пов’язане з задоволенням певних потреб; це – сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, які визначають активність особи і встановлюють її направленість; це – причини визначення дій і вчинків особи [48].

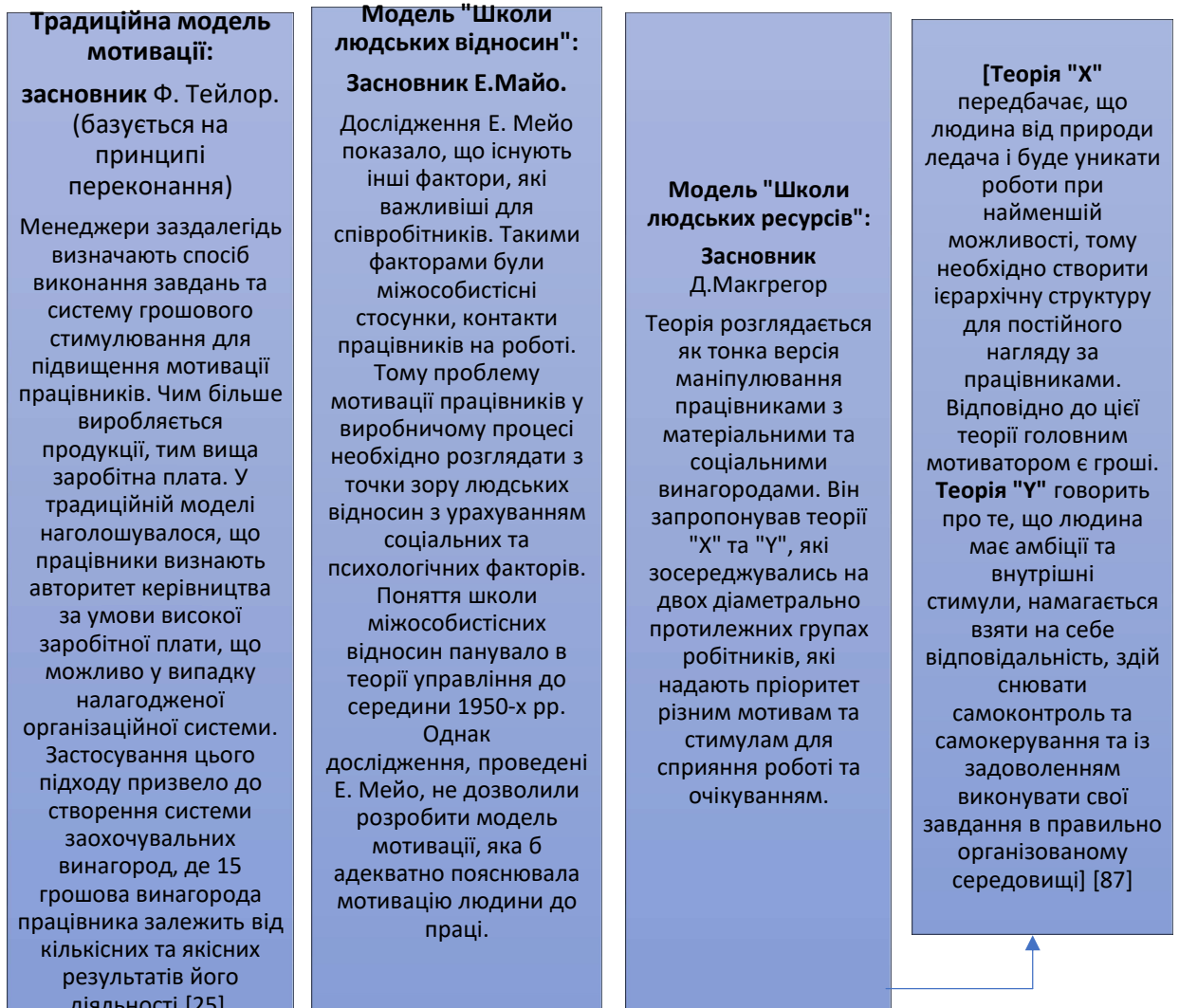
Як бачимо мотиви постають і розвиваються на базі потреб. Як було вже визначено, вони відокремлені від потреб, так як останні абсолютно не розкривають сутність мотивів та їх стійкість. Якщо ж потреби є основою суті усіх видів людської активності, то мотиви є визначеним вираженням даної суті.

Проблемами вивчення мотивації протягом багатьох років займаються представники різних економічних, правових, філософських та психологічних шкіл. Сьогодні існує понад п’ятдесят різних теорій мотивації, які почали активно розроблятися у ХХ столітті, хоча багато мотивів, спонукань та потреб були відомі ще з давнини античного періоду. Початкові теорії мотивації розроблені на основі аналізу історичного досвіду поведінки людини та використання простих стимулів згруповані і представлені на рис.1.2.

Інші теорії мотивації, які базуються на вивченні внутрішніх потреб та мотивів, які змушують людей діяти певним чином та аналізувати суть таких категорій, як потреби та винагороди, а також їх вплив на поведінку людини відносяться до теорій змісту мотивації. Серед відомих теорій змісту найбільше визнання отримали такі теорії мотивації, як ієрархія потреб А. Маслоу, модель потреб К. Альдерфера, двох факторна модель Ф. Герцберга та модель набутих потреб Д. Макклелланда.

Одним з перших дослідників теорії змісту мотивації був А. Маслоу[51]. Його теорія ієрархії потреб (1943р.) полягала в тому, що в основі мотивації людини лежить сукупність потреб, розташованих в ієрархічному порядку. В

основі цієї ієрархії лежать первинні (основні) потреби, а на вершині ієрархії розподілу потреб, так звані вторинні потреби, або потреби вищого рангу.



**Рис.1.2. Початкові теорії мотивації на основі досвіду людської поведінки**

Примітка: систематизовано автором з використанням [51, 87].

Загалом Маслоу виділяє сім категорій потреб:

1. Фізіологічні –основні потреби, які необхідні для виживання: їжа, вода, проживання, відпочинок.
2. Потреби у безпеці, пов'язані з бажанням людей знаходитись у стабільному та безпечному стані, який би захистив їх від страху, болю, хвороб та страждань. Люди, які задовольняють ці потреби, намагаються застрахуватися

від потенційних несприятливих подій та змін шляхом створення страхового потенціалу, такого як навчання та освіта.

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

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

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

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

7. Потреби в самоактуалізації –відносяться до реалізації власних цілей, розвиток талантів та здібностей, а також особистісний розвиток. Ці внутрішні почуття пов'язані з особистим успіхом та довготривалим задоволенням [21, с. 202-203].

Теорія А. Маслоу визначає, що якщо потреби на найнижчому рівні принаймні частково задовольняються, людина може рухатися по шляху задоволення потреб вищого рівня і не обов'язково в ієрархічному порядку. Потреба в самореалізації ніколи не може бути повністю задоволена, оскільки її потенціал розростається з розвитком людини. Тому процес мотивації через задоволення потреб нескінченний. Практичне застосування ієрархії потреб А. Маслоу – це здатність визначати лідера потреби, яким керується наймана людина в конкретний момент, і тим самим вибирати напрям мотиваційного впливу на неї. Однак сама концепція не є достатньо досконалою, оскільки

ієрархія потреб не враховує індивідуальності окремої людини. А тому ієрархія потреб може зміщуватися в ту чи іншу сторону, так як одна людина ставить пріоритет потребі безпеки, інша – хоче перш за все самовираження і самореалізації, третя – поваги особистості. Крім того, потреби рідко задовольняються через принцип розділення, а як правило вони вимагають одночасного задоволення на фізіологічному, соціальному, естетичному та когнітивному рівнях [51, с. 403].

Теорія ієрархії потреб Маслоу стала поштовхом для розвитку двофакторної теорії Ф. Герцберга (1959). Перша група факторів згідно цієї теорії відображає гігієнічні фактори, які складаються з умов праці (безпека, оплата праці, відносини в колективі, відпочинок), друга група - мотиваційні фактори, що відображали зміст роботи (досягнення, видимість, відповідальність, характер та суть роботи). Мотиваційні фактори сприяють підвищенню продуктивності праці, але при задоволенні потреб цей вплив зникає, а працівник байдужий до стимулів, мотивація зникає через задоволення потреб, які не відтворюються. Гігієнічні фактори мають зворотний ефект – їх наявність або недостатній розвиток викликали значне невдоволення роботою та знизили рівень активності, тому наявність цих факторів не означає задоволення, оскільки вони є лише передумовами для цього [53, с.206].

Практичне значення цієї теорії полягає в усвідомленні того, що праця, яка приносить задоволення, є мотивуючим принципом, що впливає на покращення психологічного стану людини. Визнання та професійне зростання посилюють позитивні мотиви поведінки людини в процесі роботи, оскільки підвищують рівень задоволеності роботою.

Останні результати дослідження теорії мотивації знайшли своє відображення в теорії потреб К. Алдерфера, яка базується на класифікації та аналізі потреб шляхом обґрунтування їх впливу на поведінку працівників. Він в свою чергу виділив три групи основних потреб: існування, зв'язок та зростання, які також по аналогії з теорією Маслоу розташовані ієрархічно, і єдина відмінність цієї ієрархії полягає в тому, що вона відображає рух не тільки від



нижнього до верхнього рівня, але й у зворотному напрямку. Процес зростання рівня потреб Альдерфер називає процесом задоволення, а спускання у звороті - процесом фрустрації. Існування двох напрямків руху для задоволення потреб відкриває додаткові шляхи мотивації праці [11].

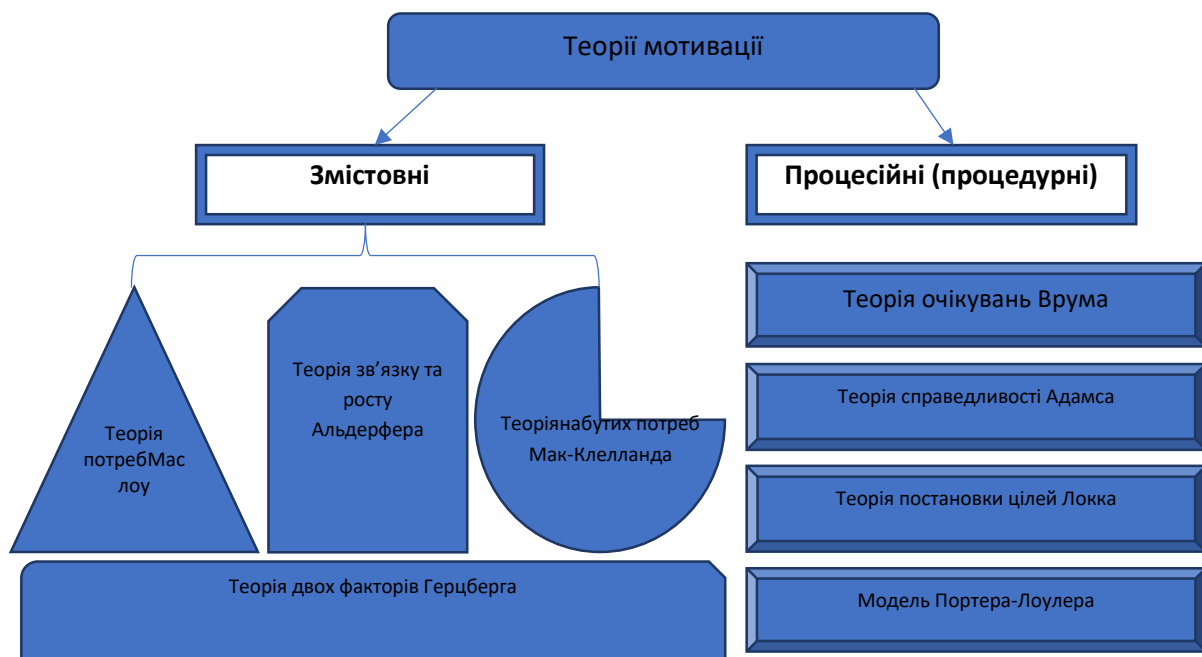
Інша теорія мотивації на основі задоволення потреб лягла в концепцію Мак-Клелланда, яка досліджує вплив потреб, що вищі аспекти поведінки людини: потреба в успіху, потреба у належності та потреба у владі. Автор концепції розглядає ці потреби як набуті під впливом життєвих обставин, досвіду та навчання. Потреба в успіху відображається в прагненні людини досягти цілей, які вона самостійно формує і такі люди отримують менше задоволення від загального ніж від індивідуального успіху.

Якщо говорити про потребу у приналежності, то люди схильні до її задоволення віддають перевагу такій роботі і таким посадам в організації, яка дозволяє їм активно взаємодіяти з людьми, як з колегами, так і з клієнтами, тобто вони більш комунікабельні та активні у спілкуванні.

Іншою категорією потреб згідно концепції Мак-Клелланда є бажання влади при якому людина націлена на контроль ресурсів та процесів, та керується бажанням впливати на поведінку людей та нести відповідальність за дії інших. Людей з великою потребою у владі розділяють на дві групи. Перша група це ті особи, які прагнуть влади через домінування, а тому інтереси організації часто у них відходять на другий план і навіть втрачають сенс, оскільки вони зосереджуються на своїй силі і владі в організації. До другої групи відносять тих осіб, які шукають сили для вирішення групових проблем. Ці люди задовольняють свою потребу у владі, беручи участь у процесі досягнення цілей через долучення до колективної відповідальності. Задоволення владою у них – це не бажання самоствердження, а скоріше бажання брати на себе відповідальність за організацію роботи і за результат діяльності.

Подальший розвиток теорій мотивації супроводжувався розробкою процедурних (процесійних) теорій, що вивчали вплив факторів зовнішнього середовища на мотивацію без зосередження на потребах окремих індивідів.

Тобто ці теорії говорять, що поведінка людей в організації визначається не лише потребами, хоча без заперечення їх існування. Відповідно до таких процедурних теорій, поведінка працівників виступає функцією їх очікувань та сприйняття конкретної ситуації, а також оцінкою можливих наслідків обраного типу поведінки. Найвідомішими серед роцедурнихтеорій мотивації процесу є: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, теорія постановки цілей Е. Локка, модель Портера-Лоулера (див. рис.1.3.) [53, с. 208].



**Рис. 1.3. Змістовні та процесійні теорії мотивації [складено на основі 53]**

Згідно з теорією очікувань В. Врума, наявність потреби не є єдиною умовою мотивації. Людина обираючи тип поведінки, має бути впевнена, що вона дійсно призведе до певної мети через момент очікування який є оцінкою ймовірності настання події. Основою мотиваційних механізмів поведінки людини в теорії В. Врума є три основні підходи:

1) очікування результату від кількості витрат, тобто взаємозв'язок між витраченими зусиллями та досягнутими результатами;

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

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

Згідно з даною теорією, для досягнення мети необхідною умовою мотивації людини є не лише її потреби, а й обрана поведінка, здібності працівника, наявні самої можливості реалізації власного потенціалу.

Іншим підходом до людської поведінки в досягненні цілей, є теорія справедливості С. Адамса. Відповідно до неї люди суб'єктивно визначають зв'язок між винагородою, яку вони отримують за виконання певної роботи, та витраченими зусиллями, а потім порівнюють її з результатами аналогічної винагороди інших людей з подібною діяльністю.

Наявність дисбалансу в цьому показнику співвимірності нагород і відчуття несправедливості через різну оцінку в підходах до винагороди, спонукає до появи психологічного стресу, і це є передумовою менш інтенсивної відданості до праці, через відчуття втраченої вигоди, яка виникає з фактом недооцінки потенціалу людини чи її затрат часу.

Тому теорія справедливості настановує на наступні висновки:

а) суб'єктивність сприйняття працівниками рівня їх оцінювання і винагороди, потребує відкритості інформації про те, хто, як, і за що отримує винагороди. Особливо це стосується системи пільг, зрозумілості в підходах до визначення розміру винагороди у формі заробітної плати чи доходу працівника;

б) винагорода працівників відіграє вагоме значення, проте не має вирішальної ролі;

в) ефективність системи мотивації праці забезпечується через рівність оплати працю за однакове виконання завдань;

г) успіх в управлінні, залежить не лише від атмосфери справедливості, але врахування думок підлеглих.

Згідно з теорією мотивації Е. Локка, постановка цілей розглядається з позиції продуктивності, яка наповнена мотиваційним змістом, що означає дотримання наступних характеристик: необхідність зосередження уваги та зусиль у конкретних напрямках і сферах діяльності; визначення еталонів для порівнянності результатів; врахування витрат ресурсів в мотиваційній складовій; вплив на організаційні системи через їх структуру та послідовність процедур; відображення мотивів особистостей в умовах особливості та специфіки діяльності організації. Сам процес постановки цілей є мотиваційним інструментом, орієнтованим на результати, тому дослідник Е. Локк встановив, що їх чіткість і конкретність збільшує ймовірність більшої вмотивованості працівників до дій. Тобто, цільова теорія мотивації особистості відображає, що намір будь-якої діяльності в якій є чітко визначені цілі і мета - є необхідним джерелом мотивації праці службовців [83].

Інша теорія мотивації авторів Л. Портера і Е. Лоулера була заснована на поєднанні теорій очікувань В. Врума та справедливості С. Адамса. Їх модель включала п'ять основних елементів: витрачені зусилля, винагорода та рівень задоволення, оцінка ймовірності отримання винагороди за зусилля, досягнуті результати. Останній показник залежить від здібностей та характеристик працівника, а також від його зусиль та усвідомлення своєї ролі процесі трудової діяльності. Величина винагороди та рівень впевненості працівника визначає рівень його зусиль що в кінцевому результаті встановлює чітку взаємозалежність між даними показниками. Тобто автори моделі встановили, що результативність роботи залежить від трьох змінних, що впливають на величину винагороди: зусилля, індивідуальні здібності та розуміння ролі працівників в їх загальній трудовій діяльності. На основі цього можна зробити висновки: продуктивна праця має призводити до задоволення потреб, а не навпаки, тому вона є причиною, а не результатом повного задоволення; ефективність мотивації визначається інтегральними показниками системи: навичками, зусиллями, результатами, винагородами та задоволенням [53, с. 210].

Існує декілька підходів до визначення структури мотиваційного процесу, як готовності індивіда докладати максимум зусиль для досягнення організаційних цілей, через здатність цих зусиль задовольнити певну індивідуальну потребу працівника. Це визначення базується на поєднанні трьох категорій – готовності докладати зусилля, досягнення організаційних цілей та задоволення індивідуальних потреб працівників. При обґрунтуванні моделі процесу мотивації доцільно доповнити ці категорії такими компонентами мотивації, як безпосередньо мотив, інтерес та мета.

Н. Богданова виділяє ще додаткові компоненти процесу мотивації працівника:

- 1) виявлення потреб та стимулів для мотивації;
- 2) поява напруженості через те, що потреби не задовольняються;
- 3) вплив на стан напруженості зовнішніх обставин, сприятливих можливостей та цілей;
- 4) усвідомлення змісту потреби та можливостей її реалізації та виникнення інтересу (сприйняття потреби);
- 5) поява реакції працівника на інтерес – поява мотивів (усвідомлених причин діяльності);
- 6) постановка цілей як свідомий, запланований результат діяльності;
- 7) зусилля для задоволення потреб;
- 8) досягнення певних рівнів задоволення потреб та результатів діяльності на основі системи цінностей людини, сформованої на основі світоглядних поглядів;
- 9) оцінка діяльності, що відповідає початковим потребам та стимулам [21, с. 201].

При цьому поняття «стимулу» зводиться до означення зовнішніх причин, які спонукають людей діяти проти їх мети. В даному випадку стимулами виступають заохочення, які можуть проявлятися у формі як матеріальних, так і моральних винагород. Тобто стимули можуть перетворювати потреби та інтереси в мотиви, що будуть виступати головною рушійною силою

організаційних процесів. Тут варто встановити відмінності між стимулами та мотивами, які полягає вказують на те, що стимули є певними подразниками встановлення переваг, а мотиви скоріше вказують на зусилля людини отримати ці переваги та задовольнити свої потреби [84, с. 31].

## 1.2. Правові засади використання системи мотивацій в державній службі

Державна служба в Україні є важливою складовою процесу державотворення, оскільки напряму залежить від ефективності державного управління, що включає розробку нових підходів та методів у системі мотивації державних службовців. Нормативно-правове забезпечення цього напрямку відіграє важливу роль у ефективності всієї системи державної служби.

Законодавче та нормативно-правове регулювання державної служби в умовах інтеграції України до Європейського Союзу має стати основою для успішного та ефективного функціонування державного апарату. Система нормативно-правового забезпечення державної служби - це сукупність законів та інших нормативних актів, що створюють правову базу для її організації та функціонування та службово-трудової діяльності їх персоналу, тобто державних службовців [38, с. 156].

Правове забезпечення організації державної служби здійснюється на основі Конституції України [42], законів України та регулюється указами Президента України та постановами Кабінету Міністрів України. Також окремими актами законодавства України регулюються завдання, права, принципи, структура та обов'язки державної служби і діяльності її працівників. Останні мають особливості в реалізації службових питань пов'язаних з їх роботою в окремих сферах державної служби, а тому можуть регулюватися внутрішньо організаційними розпорядчими актами (розпорядженнями, наказами, інструкціями) [54, с.77-78].

Нормативно-правова база регулювання питань діяльності державної служби встановлює порядок її організації та функціонування, місце в системі зв'язків з громадськістю, правовий статус державних службовців, визначає побудову мотиваційного механізму діяльності держслужбовців. Реформування самого інституту державної служби призводило до різних етапів її реорганізації і одним з таких етапів було прийняття Закону України «Про державну службу» [66] від 17.11.2011 р. Цей закон набув чинності з 01.01.2016 р. відповідно до Закону України «Про внесення змін до Закону про Україну «Про державну службу» [67], а його впровадженню передувало прийняття деяких актів Кабінету Міністрів України у вигляді постанов, які мали вагомим значення. Серед них можна виділити наступні: Порядок присвоєння чинів державним службовцям та співвідношення між видами державних службовців та типами посадових осіб місцевого самоврядування, військові звання, дипломатичні звання та інші спеціальні звання; Порядок обчислення стажу державної служби; Порядок надання додаткової оплачуваної відпустки державним службовцям; Порядок та умови визначення заробітної плати для обчислення пенсії державних службовців [20, с. 442]. Зазначені постанови Кабінету Міністрів України набули чинності одночасно з введенням в дію вищезгаданого Закону України «Про державну службу» [66].

Прийняття зазначеного законодавчого акту спрямоване, в тому числі, на вирішення проблем державної служби пов'язаних з впровадженням ефективної системи мотивації держслужбовців. Першою з них є подолання непрофесійності в системі державної служби, яка відстежується через ряд факторів: а) високий коефіцієнт плинності кадрів (близько 20% на рік), тобто, по кожному п'ятому держслужбовцю проводиться ротація; б) відбір на посади I та II категорій (керівники органів виконавчої влади та їх заступники) відбувається поза конкурсом, тобто без встановлених процедур відбору і визначених характеристик; в) часто діяльність державних службовців залежить від політичної номенклатури та приналежності до того чи іншого кола

політиків, хоча за законом працівники держслужби не мають права перебувати в політичних партіях.

Введений в дію Закон про державну службу базується на новітніх підходах до визначення професіоналізму в державній службі, що має включати такі показники як, об'єктивність, справедливість та неупередженість у підготовці та прийнятті адміністративних рішень; незалежність професійної посади державного службовця від впливу політичних чи приватних інтересів; прихильність інтересам суспільства, лояльність до держави та її законного політичного керівництва та її цілісність [66]. Не менш важливим фактором професійності є постійне вдосконалення кваліфікації державних службовців протягом усієї їх кар'єри. А домінуючою умовою професіоналізму в державній службі є відкритість та прозорість конкурсного відбору на основі конкурентності посадах у державному управлінні (крім I групи службовців).

Другою не менш важливою проблемою є безвідповідальна діяльність, яка часто здійснюється на межі корупції. Підвищення ролі чесності та відповідальності в державній службі можливо забезпечити лише на рівні державної політики, а заходи подолання розривів між відповідальною і безвідповідальною поведінкою, мають включати, крім суто матеріальних стимулів, також і заходи морального характеру: принцип професійної змагальності, нагороди за чесну та бездоганну службу, присвоєння почесних звань як додаткову мотивацію. І хоча це занадто спрощений підхід, оскільки подолання корупції суто економічними засобами впливу на потенційних суб'єктів корупції ускладнюються об'єктивними умовами, наприклад, відсутністю у держави достатніх матеріальних резервів для визначення високих зарплат державних службовців, так і суб'єктивними факторами – достатньо складно співставити рівень матеріальних потреб посадових осіб держслужби з економічною межею його зацікавленості в отриманні незаконної додаткової вигоди.

Фінансове становище більшості державних службовців не може задовольнити їм достатнього професійного і соціального статусу та забезпечити



достатньо високий рівень життя. Моральне заохочення сумлінної праці державних службовців ускладняються відсутністю чіткої державної ідеологічної політики держслужбовців, підняття патріотизму та моральної парадигми державної діяльності. Заходи з морального заохочення працівників державної служби здійснюються здебільшого відокремлено, у формі внутрішніх кампаній, безсистемних, що не мають належної підтримки з боку громадської думки, репутації та авторитету. Держава «закриває очі» на те, що державний службовець у цьому випадку розраховує на «приховані можливості» посади, встановлюючи мізерні зарплати. Це є основною причиною корупції та зловживання владою. Винагороди, надбавки та винагороди, довільно призначені керівниками, роблять систему оплати праці непрозорою для суспільства, а державні службовці залежать від своїх керівників та їх лояльності.

За таких обставин державні службовці мають багато прав та повноважень, і не мають реальних механізмів контролю за тим, як вони виконують свої завдання. Новий закон про державне управління повинен перетворити конституційну норму, яка гарантує громадянам право на рівний доступ до державної служби, із заяви у спеціальний механізм. Закон забезпечить принцип «рівної оплати за рівну працю» та усуне дискримінацію на міжвідомчих та територіальних засадах. Це означає, що оплата залежатиме від змісту роботи, а не від статусу органу. Кожен громадянин, який вступає на державну службу, буде точно знати, на яку зарплату він може розраховувати на певній посаді у разі ефективного та сумлінного виконання своїх обов'язків.

Основними ознаками неефективності системи державної служби в Україні є: довільне та необґрунтоване розподілення певних посад на вищі категорії державних службовців; відсутність єдиних стандартів управління державними службовцями; закритість та корпоративність певних видів спеціалізованих державних служб: податків, митних та інших; старші державні службовці залишаються поза сферою оцінки їх професійної компетентності та їх дисциплінарного впливу. Закон про держслужбу чітко визначає сферу

законодавства про державне управління; створює прозору та відповідальна система управління нею, спрямовується на забезпечення єдиних стандартів професіоналізму в усьому державному управлінні.

Окрім законодавчих актів основи управління мотивацією державної служби закладені в указах Президента України: «Про стратегію реформування державної служби в Україні», «Про концепцію адаптації державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу», «Про концепцію державної служби в Україні», «Про стратегію державної кадрової політики на 2012 - 2020 роки» (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Правове забезпечення формування мотиваційних аспектів діяльності держслужбовців

<b>Веткори реформ в системі мотивації держслужбовців</b>	<b>Діюче законодавство</b>
1	2
Загальні засади мотивації в системі державної служби	Конституція України Закон України «Про державну службу»
Стратегія передбачає заходи щодо посилення мотивації та стимулювання праці, заохочення державних службовців та забезпечення їх соціального захисту шляхом вдосконалення системи оплати праці, забезпечення стабільних правових гарантій та соціального захисту державних службовців, вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Одним із важливих напрямків реформи були виявлені зміни у діяльності кадрових підрозділів, які мали б зосередитись на аналітичній та організаційній роботі в галузі управління людськими ресурсами та, відповідно, на мотивації державних службовців	Укази Президента: "Про стратегію реформування державної служби в Україні"
Запровадження єдиної системи оцінки та сприяння роботі державних службовців; вдосконалення системи оплати праці державних службовців; системи відбору, призначення, просування по службі, ротації державних службовців та їх професійної підготовки. Особлива увага була приділена реформі системи оплати праці як пріоритетного напрямку підвищення мотивації державних службовців	"Про концепцію адаптації державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу"
Актуальними проблемами вдосконалення законодавства про державне управління є не лише відсутність стабільності та престижності державної служби, низька якість адміністративних послуг, а й невизначеність кар'єри, недостатня відкритість та прозорість процедури прийому на державну службу та підвищення по службі, невідповідність матеріального забезпечення та соціального захисту державних службовців рівню покладеної на них відповідальності. Тому одним із головних принципів вдосконалення регулювання	"Про концепцію державної служби в Україні"

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

## Продовження таблиці 1.3

1	2
Тому одним із головних принципів вдосконалення регулювання державної служби має бути демократичність та прозорість системи державної служби, її стабільність, адекватна матеріальна та інша безпека державних службовців	
Мотивація державних службовців через запровадження регулярного оцінювання результатів їх діяльності, яке включатиме оцінку рівня досягнутих результатів, розвитку кваліфікації та надання матеріального стимулювання на основі результатів оцінки; удосконалення системи винагород з урахуванням змісту та обсягу роботи, її складності, рівня відповідальності та особистого внеску працівника в загальні результати роботи; створення єдиної системи оцінки та підвищення державних службовців; подолання існуючого дисбалансу в оплаті праці працівників вищої та нижчої категорій.	"Про стратегію державної кадрової політики на 2012 - 2020 роки"
Визначення завдань та заходів щодо розвитку державної служби та вдосконалення технологій управління людськими ресурсами в державному управлінні. Зокрема, програма передбачала запровадження профілів професійної компетентності державних службовців та механізму їх використання під час конкурсу, оцінки результатів роботи та підвищення кваліфікації; забезпечення зв'язку між результатами оцінки та подальшим завершенням державної служби; наукове забезпечення розвитку державної служби, визначення методів та механізму її модернізації відповідно до принципів Європейського Союзу [5]	Постанови Кабінету Міністрів України: «Про затвердження Державної цільової програми розвитку державної служби» « Про Порядок присвоєння чинів державним службовцям та співвідношення між видами державних службовців та типами посадових осіб місцевого самоврядування, військові звання, дипломатичні звання та інші спеціальні звання»; «Про Порядок обчислення стажу державної служби»; «Про Порядок надання додаткової оплачуваної відпустки державним службовцям»; «Про Порядок та умови визначення заробітної плати для обчислення пенсії державних службовців»

Примітка: систематизовано з використанням [69,71-79].

Стратегія реформування державної служби в Україні передбачає заходи щодо посилення мотивації та стимулювання праці, заохочення державних службовців та забезпечення їх соціального захисту шляхом вдосконалення системи оплати праці, забезпечення стабільних правових гарантій та соціального захисту державних службовців. Важливими напрямками реформи є необхідність змін у діяльності кадрових підрозділів, які повинні посилювати аналітичну та організаційну роботу в системі мотивації державних службовців, проте Положення про підвищення ролі кадрових служб не набуло чинності, і діяльність їх експертів обмежуються лише документальним забезпеченням державної служби. [79, с. 66-67].

Адаптація державної служби України до європейських стандартів є одним із пріоритетних напрямів її розвитку. Зважаючи на наявність певних проблем у системі державного управління, своєчасність прийняття указу Президента України «Про концепцію адаптації державного управління в Україні до стандартів Європейського Союзу» сприяє наближенню державної служби до загально визнаних принципів службової діяльності в європейських країнах. Це дозволить підвищити рівень забезпечення інтересів державних службовців в системі їх кар'єрного росту, зокрема через зростання рівня доплат за ранг в межах однієї категорії посад держслужбовців, що загалом сприятиме зростанню рівня конкурентоздатності [76, с. 32-33].

Також важливим був Указ Президента України «Про стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки», який обґрунтував напрямки державної кадрової політики, як умови зміцнення державної політики та забезпечення службової діяльності кваліфікованими кадрами[78]. Цей регламент визначив пріоритети реалізації національної кадрової політики.

Окремі напрямки мотиваційного механізму також закріплені Постановами Кабінету Міністрів України, які наведені в табл. 1.3. Особливе місце серед морально-психологічних методів мотивації в державному управлінні займає щорічний конкурс «Кращий державний службовець». Його метою є підвищення рівня професіоналізму, відкритості, інституціональної спроможності державної служби, підвищення її авторитету шляхом узагальнення досвіду кращих державних службовців. Основним завданням даного конкурсу є:

- виявлення та заохочення найбільш професійно-кваліфікованих державних службовців, які успішно та ініціативно виконують свої завдання, мають організаторські здібності, засновані на сучасних знаннях;
- вдосконалення знань та підвищення професійного рівня державних службовців;
- створення умов для професійного зростання державних службовців;

- залучення висококваліфікованих фахівців, особливо молоді, до роботи в центральних та місцевих органах виконавчої влади;
- вплив на формування громадської думки щодо престижу державної служби, залучення високопрофесійних менеджерів до роботи у органах виконавчої влади;
- навчання державних службовців повазі до обраної професії, основним принципам державної служби [72].

Необхідним мотиваційним механізмом, який не лише зобов'язує державних службовців, а й спонукає їх постійно вдосконалювати свої професійні навички, є Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ та організацій, затверджених також відповідною постановою Кабінету Міністрів України. Відповідно до цього положення державний службовець має можливість підвищити свою кваліфікацію, і кожен державний орган розробляє річні та довгострокові плани роботи з персоналом, встановлюючи заходи щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, підвищення, контролю за їх роботою тощо[69].

Модернізація системи управління державною службою має значний вплив на підвищення ефективності діяльності органів виконавчої влади на всіх рівнях. Тому процес реформування державної служби на сучасному етапі покликаний створити нову систему управління на центральному та місцевому рівнях. Центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом, що забезпечує формулювання та реалізацію єдиної державної політики у сфері державної служби є Національне виконавче агентство України з питань державної служби, яке створене указом Президента України. Основним його завданням як центрального органу виконавчої влади є забезпечення формування та реалізації єдиної державної політики у сфері державної служби, здійснення функціонального управління державною службою.

До основних завдань Національного агентства відноситься розробка пропозицій та координація заходів щодо підвищення ефективності державної служби, яке забезпечується через реалізацію заходів щодо підвищення зацікавленості державних службовців у підвищенні якості своєї діяльності. Крім того, з метою підвищення рівня мотивації державних службовців Агенство має право:

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

- вживати заходи щодо заохочення державних службовців;

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

- встановлювати відомчі заохочувальні премії та приймати рішення про оплату праці державних службовців [75].

Кадрові служби державного органу створюються відповідно до «Типового положення про службу персоналу державного органу». Основним їх завданням є: забезпечення реалізації державної політики у сфері державної служби та кадрових питань; прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників державної адміністрації, забезпечення їх безперервної освіти; планування та організація заходів щодо підвищення рівня професійної компетентності державних службовців тощо. [20, с. 129].

Аналіз сучасного нормативно-правового забезпечення функціонування системи мотивації праці в системі державної служби показує, що в нашій державі створена інтегрована система законодавства про державне управління, яка включає в себе методи мотивації, які можуть бути як матеріальними та нематеріальними. В контексті модернізації державної служби впровадження вищезазначених нормативних актів дасть змогу реалізувати безліч завдань, які стосуються підвищення рівня мотивації та оплати праці державних службовців, розробку нових підходів до просування по службі, створення позитивного їх

іміджу. Однак, мотиваційний механізм потребує подальшого вдосконалення відповідно до потреб сучасного етапу розвитку держави та її органів управління, зокрема щодо створення ефективного стимулюючого і безпекового механізмів. Перспективами подальших досліджень може бути вивчення та аналіз зарубіжного досвіду в створенні ефективних мотивуючих моделей на основі нормативно-правового забезпечення, що регулюють систему службової управлінської діяльності.

### **Висновки до розділу 1**

Проведене дослідження теоретико-правових засад мотиваційного механізму показало, що мотивація є дієвим способом забезпечити підвищення працездатності будь-якого працівника і як функція управління вона є основою у формуванні стимулів до роботи, підвищення активності в діяльності, а також у довготривалому періоді вона впливає на працівників з метою зміни якісних характеристик структури їх ціннісних орієнтирів, формування належної мотиваційної поведінки і в результаті підвищення трудового потенціалу через задоволення найменших потреб і захоплень.

Науковий підхід трактує різні аспекти мотивації такі як активізація трудової діяльності, через закладені в неї стимули та заохочення. Але практичні підходи до мотивації стверджують, що її методи завжди прив'язуються не лише до окремих етапів розвитку виробництва, але і існуючих соціальних потреб, індивідуальних умов поведінки, набутої культури, релігійних переконань. Проте варто відмітити, що особливості впливу на поведінку людини часто зумовлювались не науковими пошуками та обґрунтуваннями, а скоріше через «методи спроб і помилок».

Система нормативно-правового забезпечення мотиваційної поведінки працівників державної служби складається з сукупності законів та інших нормативних актів, що створюють правову базу організації та функціонування



самої служби, а також службово-трудової діяльності їх персоналу, тобто державних службовців.

## **РОЗДІЛ 2**

### **МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ**

#### **УПРАВЛІННЯ В ДЕРЖАВНОМУ ОРГАНІ**

##### **2.1. Організаційні засади мотивації держслужбовців**

В сучасних умовах розвитку державної служби в Україні, проблематика мотивації персоналу набуває важливого значення, оскільки вирішення суспільних пріоритетів та завдань, можливе лише на підставі створення належної мотиваційної бази, що спонукає працівників органів влади до ефективної діяльності. Маються на увазі використання таких форм і методів стимулювання діяльності посадових осіб, які б сприяли високій ефективності та результативності праці. В даному контексті мотивація займає провідне місце в структурі особистості, яка є головним чинником визначення поведінки людини, хоча сама по собі мотивація ще не гарантією повного успіху. Тому вмотивована поведінка людей залежить від поєднання декількох чинників, що стосуються внутрішніх інтересів держслужбовців, та його заохочення до реалізації трудового потенціалу в цілях організації.

При цьому варто враховувати, що один і той самий чинник, що може мати мотиваційні стимули в одній ситуації по відношенню до конкретної посадової особи та її продуктивності, в іншій ситуації може мати зворотній мотиваційний ефект. Даний факт підтверджує важливість вивчення потреб конкретної людини, її бажань, пріоритетів для розроблення дієвих заходів впливу на поведінку держслужбовців. Зокрема на результати їх роботи мають вплив наступні фактори мотиваційної поведінки (рис. 2.1.): умови праці, заробітна плата, політика керівництва, міжособистісні відносини з керівництвом та колегами, ступінь безпосереднього контролю за роботою,

просування по службі, визнання і схвалення результатів роботи, міра відповідальності, можливості творчого та ділового росту] [43].

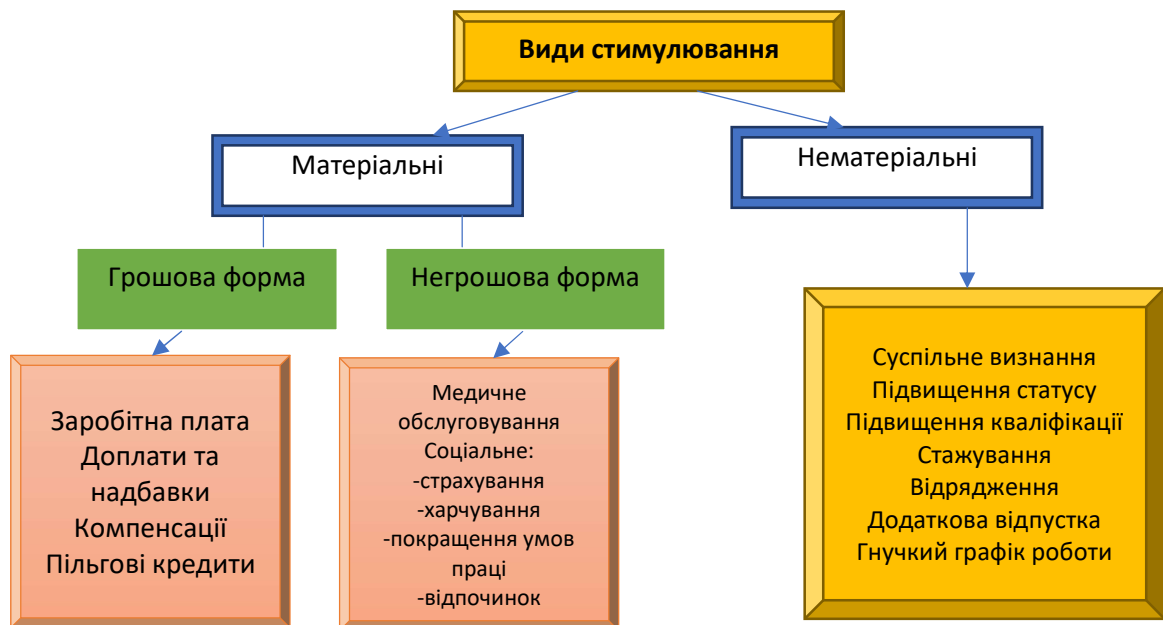


### 2.1. Фактори мотивації державних службовців [складено на основі 43]

Відповідно до зазначених факторів мотиваційну політику державної установи можна розділити на матеріальні та нематеріальні стимули (див. рис. 2.2.). Матеріальна мотивація - це забезпечення певного фінансового та матеріального рівня життя, а також спонукання до досягнення відповідного рівня добробуту. Матеріальна мотивація ґрунтується на таких складових як: структура та межа особистого доходу; фінансова основа наявного доходу; система стимулів в організації та складові її ефективності. Активізація суто фінансово-економічної (матеріальної) мотивації призводить до збільшення інтенсивності праці та робочого часу. Це часто призводить до діяльності

окремих держслужбовців з відчуттям хронічної втоми, і таким чином вони можуть перебувати у постійному нервовому та емоційному стресі.

Матеріальні стимули є однією з найважливіших форм мотивації в державному управлінні. Вивчення, проектування та аналіз систем матеріального стимулювання показує, що в характері їх дії можуть бути застосовані як економічні, так і соціально-психологічні та організаційні фактори. В процесі проектування матеріальних стимулів доцільно дотримуватись послідовності трьох етапів: постановки цілей, ресурсне забезпечення та безпосередня розробка заходів матеріального стимулювання [53, с. 214].

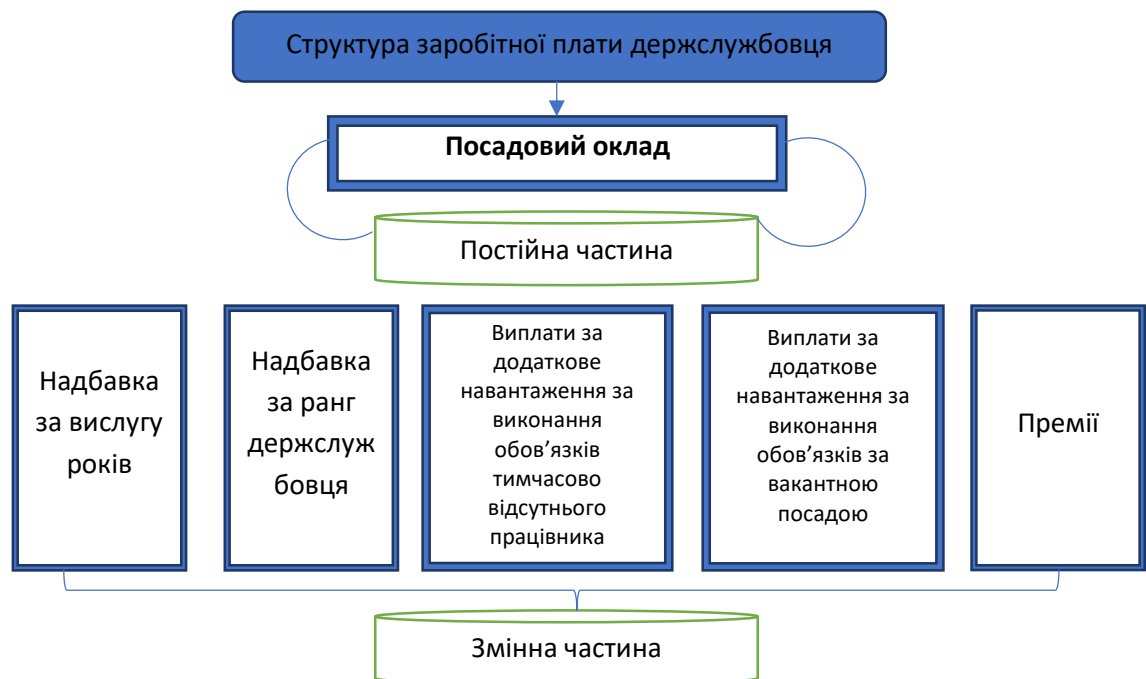


**Рис. 2.2. Види мотиваційних стимулів в державній службі [88, 89]**

Основною формою матеріальної (грошової) мотивації в державній службі є заробітна плата. Положення чинного законодавства про державну службу встановлюють, що розмір зарплати державних службовців фактично прив'язується до загальної економічної та фінансової ситуації в державі та не залежить від рішення керівників органів влади. Водночас, незважаючи на запровадження нової системи оплати праці, рівень фінансової мотивації

державних службовців залишається недостатньо привабливим на ринку праці. [73].

Варто відзначити, що з прийняттям Закону України «Про державну службу» одні із найбільш суттєвих змін торкнулись саме моделі оплати праці, в основу якої покладено збільшення питомої ваги посадового окладу в структурі зарплати (до 70%). Також збережено дві обов'язкові надбавки, як свідчення кар'єрних досягнень посадовця: за вислугу років і за ранг. Стимулюючі виплати (ті, які залежать від рішень керівництва) на сьогодні складають не більше 30% від загального розміру заробітної плати (рис. 2.3.).



**Рис. 2.3. Структура заробітної плати держслужбовця [70]**

Тобто як бачимо з рис. 2.3. заробітна плата держслужбовців за своєю структурою неоднорідна і вона складається з двох частин: постійної і змінної. Змінну частину заробітної плати складають надбавки, доплати та компенсації, а також премії, яким більше властиві риси заохочувальних форм матеріального стимулювання. Надбавки і доплати є формою винагороди за додаткові результати праці, за конкретній результати на окремій ділянці роботи. Хоча доплати отримують лише ті службовці, що беруть участь в отриманні цього додаткового економічного ефекту і зрозуміло, що вони на відміну від тарифу не

є обов'язковим елементом оплати праці. Зростання чи зменшення розміру доплат залежить від збільшення (чи спадання) індивідуальної ефективності праці конкретного службовця і його внеску в загальні колективні результати.

Досить часто змінній частині стимулів присвоюють статус додаткового фактора мотивації. [До інших заохочувальних та компенсаційних форм стимулювання можна віднести виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями (відповідно до результатів роботи та її оцінки), виплати в рамках грантів, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми] [52].

Вагоме значення в системі мотиваційних стимулів має і матеріальне стимулювання в негрошовій формі. До нього відносять таку форму стимулювання, яка регулює поведінку об'єкту управління на основі використання тих матеріальних благ, які в умовах конкретної системи господарювання принципово, у рамках законної поведінки, не можуть отримуватися за гроші або ж є дефіцитними, внаслідок чого, право їх розподілу надане суб'єктові управління (розподіл житла, використання путівок, розподіл дефіцитних товарів, тощо). Тут предметом потреби виступає набір життєво-важливих матеріальних благ, які у міру розвитку потреб громадського суспільства і їх задоволення може істотно змінюватись об'єкт стимулювання [3, с. 93].

Система не грошових стимулів також включає в себе інші форми заохочень держслужбовців через надання їм послуг з медичного обслуговування, страхування (особливо важливо в організаціях, де ризикові умови праці); знижок на придбання товарів та виплат натурального характеру (товари, що видаються в порядку натуральної оплати); навчання, у тому числі, курси підвищення кваліфікації, тренінги; безкоштовне харчування; відпочинок для дітей (наприклад, продаж путівок до баз відпочинку за пільговою ціною); виплата лікарняних, відпусток; матеріальна допомога у важких і кризових

ситуаціях (у зв'язку з хворобою, нещасним випадком, втратою близьких родичів); подарунки до дня народження, весілля, з нагоди народження дитини. Не грошові виплати, з одного боку покращують матеріальний достаток працівника, а з іншого – служать засобом морально-психологічного стимулу.

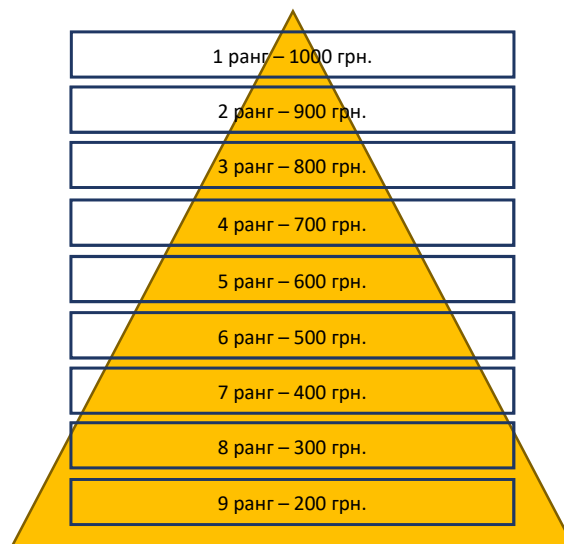
Кожному державному службовцю потрібна змістовна, корисна, цікава робота, гідні умови, але він прагне досягти перспективного зростання, самоствердження, самооцінки. Таким чином, мотивація праці пов'язана зі змістом, корисністю праці, а також самовираженням, самореалізацією державного службовця. Мотивація статусу також відіграє важливу роль у практиці управління людськими ресурсами як рушійна сила у поведінці державних службовців, пов'язана з прагненням до вищої посади, виконанням більш складної, відповідальної роботи, роботою в діяльності, яка вважається суспільно корисною. З цих позицій в державній службі в плані кар'єрного росту запроваджена система ранжування.

Ранги державних службовців є видом спеціальних звань. Законодавчо передбачено дев'ять рангів державних службовців. [Порядок присвоєння рангів державних службовців затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2016 р. № 306] [68].

Система ранжування чинить суттєвий вплив на мотивацію держслужбовців, оскільки, по-перше, вони визначають місце державного службовця в складній та ієрархічній структурі кар'єрного росту. Позбавлення рангу держслужбовця можливе лише за рішенням суду. Також, пониження працівника державної служби по кар'єрній драбині, тобто переведення на посаду нижчої категорії або звільнення з державної служби за ним зберігається раніше присвоєний йому ранг, що є свідченням збереження його досягнень здобутих в професійній діяльності.

Система ранжування може виступати мотиваційним фактором ще й тому, що за особливі заслуги або за виконання особливо відповідальних завдань держслужбовцю може бути присвоєно черговий ранг достроково. Проте, згідно чинного законодавства застосовується і зворотнє правило: [впродовж строку

застосування дисциплінарного стягнення, а також протягом шести місяців з дня отримання державним службовцем негативної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності черговий ранг державному службовцю не присвоюється] [68]. При виході на пенсію службовцю присвоюється черговий ранг поза межами відповідної категорії посад за сумлінну службу державному органі влади. Отже присвоєний ранг є універсальним чинником підвищення мотивації, оскільки згідно постанови Кабінету Міністрів України від 6.04.2016 р. № 292 визначено систему надбавок до посадових окладів за ранги, розмір яких представлено на рис.2.4.



**Рис. 2.4. Розмір надбавок держслужбовців за категорію рангу [64, 68]**

Щодо преміювання як системи державних мотиваційних стимулів та заохочень працівників держслужби варто відмітити, що вона проводиться з метою матеріального стимулювання високопродуктивної та ініціативної праці, підвищення її якості та ефективності, заінтересованості у досягненні її кінцевого результату та посилення персональної відповідальності державних службовців за доручену роботу або виконання поставлених завдань.

До видів премій в державній службі відносяться:

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

Вид преміювання визначає керівник органу державної служби. Фактичний розмір премії працівникам встановлюється керівником шляхом видання відповідного наказу чи розпорядження. Розмір місячної або квартальної премії державного службовця залежить від його особистого внеску в загальний результат роботи державного органу з урахуванням таких критеріїв:

а) ініціативність у роботі;

б) 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;

в) терміновість виконання завдань;

г) виконання додаткового обсягу завдань (участь у провадженні національних реформ, роботі комісій, робочих груп тощо).

[Преміювання державного службовця за результатами щорічного оцінювання службової діяльності проводиться у разі отримання ним відмінної оцінки. 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. Місячна або квартальна премія державним службовцям не нараховується у періоди відпусток (основної, додаткової та інших, передбачених законодавством), а також за умов тимчасової непрацездатності та в інших випадках, коли згідно із законодавством виплати проводяться з розрахунку середньої заробітної плати. При цьому загальний розмір премій, які може отримати державний службовець за рік, не може перевищувати 30 відсотків фонду його річного посадового окладу] [70].

На нашу думку [механізм щорічної оцінки службової діяльності державного службовця є також надзвичайно важливим мотиваційним



чинником, оскільки отримання державним службовцем негативної оцінки стимулює до виправлення результатів негативної діяльності протягом трьох місяців, оскільки не раніше ніж через три місяці проводиться повторне оцінювання результатів його службової діяльності. У разі отримання державним службовцем двох підряд негативних оцінок за результатами оцінювання службової діяльності такий державний службовець звільняється із служби відповідно до пункту 3 частини першої статті 87 Закону України «Про державну службу»[[66].

Отримання державним службовцем відмінної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності є підставою для його преміювання та переважного просування по державній службі відповідно до Закону.

Також чинним законодавством передбачено окремі випадки покращення соціально-побутового забезпечення державних службовців, зокрема їм може службове житло. А також передбачається, що працівникам державної служби може надаватися матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань. Щодо житлового забезпечення, на жаль, ця норма законодавства носить скоріше формальний характер чим має реальне відображення, на відміну від матеріальної допомоги на вирішення соціально-побутових питань, яка з огляду на фінансову спроможність державних органів може надаватись працівникам у разі потреби.

## **2.2.Оцінка стану мотиваційного механізму та стимулювання персоналу на прикладі відділів ДРАЦС**

Дослідження мотивації персоналу є передумовою для розробки та впровадження ефективних систем мотивації персоналу в державних органах Реєстрації актів громадського стану, які враховують різноманітні потреби та інтереси працівників, забезпечують їх ефективну діяльність в інтересах

суспільства, раціонально поєднують у собі методи матеріального і нематеріального заохочення.

Оцінка методичного інструментарію мотивації та стимулювання персоналу в досліджуваній установі – відділі Державної реєстрації актів цивільного стану (ДРАЦС) показала перш за все відсутність чітких критеріїв для проведення такої оцінки. А тому до критеріїв ефективності мотиваційної системи державних службовців в цьому органі можна віднести: наявність чи відсутність додаткових соціальних гарантій, застосування методів мотивації не передбачених чинним законодавством, плинність та сталості кадрів, вступ на державну службу висококваліфікованих фахівців, збільшення стажу державної служби найцінніших для державної служби кадрів, збільшення кількості державних службовців, які одержали або мають бажання одержати фахову освіту, підвищення кваліфікації службовців. Також, одним з головних показників ефективності мотиваційного механізму в органах державної влади може служити ступінь задоволення службовою діяльністю. Додатковим показником може бути запровадження додаткової системи соціальних гарантій та методів мотивації працівників, яка закріплюється колективним договором, хоча не передбачена чинним законодавством про державну службу.

Такі колективні договори укладаються з метою посилення соціального захисту працівників, регулювання соціально-трудова відносин, і включають зобов'язання сторін, що його уклали, на створення умов для підвищення ефективності роботи органів влади, реалізації на цій основі професійних, трудових і соціально-економічних прав та інтересів працівників. За даним документом сторони визнають взаємні повноваження і зобов'язуються дотримуватися принципів соціального партнерства: рівноправності сторін, паритетності представництва, взаємної відповідальності, конструктивності та аргументованості при проведенні переговорів (консультацій) щодо укладення договору, внесення змін і доповнень до нього, вирішення всіх питань, що є предметом договору. Також, такий колективний договір визнається сторонами як прирівняний до нормативного акту, що є обов'язковим для виконання, а його

положення і норми діють безпосередньо та поширюються на всіх працівників органу державної влади. До переваг колективного договору можна віднести і те, що за ним можна визначити додаткову доплату за шкідливі умови праці у розмірі до 10% тарифної ставки, а також можна закріпити інші положення стосуються доплат скажімо водіям автомобілістам у розмір 25% за класність та 25% – за ненормований робочий день.

Оцінка кількісного та якісного складу працівників відділу ДРАЦС у Тернопільській області показує, що станом на 01.01.2022 р. за штатною чисельністю наявні 59 посад, з яких 45 зайняті посадовими особами (76%), а 14 вакансій залишалися вільними (24%) [85].

З 45 займаних посад – 16 керівників і 29 спеціалістів, при чому 43 працівника мають повну вищу юридичну освіту, і лише 2-є спеціалістів мають базову вищу юридичну освіту.

Оцінку освітнього рівня фахової компетенції здійснюють на основі аналізу освіти державних службовців. За цього максимальний освітній бал доцільно встановити за одержання наукового ступеня – кандидат наук без конкретизації спеціалізації або магістр державного управління. Дещо нижчий бал заслуговують керівники, які мають диплом магістра інших спеціальностей, далі – спеціальну вищу освіту, іншу вищу освіту. Найнижча оцінка свідчить про відсутність вищої освіти. Шкала для оцінки рівня освіти подана у табл. 2.1.

Відповідно до поданої шкали, оцінюють рівень освіти окремого працівника. Середнє арифметичне значення оцінок рівнів освіти групи працівників, що належать до досліджуваного рівня управління чи структурного підрозділу, покаже середній рівень освіти об'єкта аналізу.

Для оцінки підвищення кваліфікації державних службовців ми пропонуємо враховувати такі можливі форми: самостійне удосконалення кваліфікації, участь у професійних курсах підвищення кваліфікації, відвідування індивідуальних занять, конференцій, семінарів, тренінгів.

Таблиця 2.1

### **Шкала для оцінки рівня освіти фахової компетенції**

Рівень освіти управлінського персоналу				
Без вищої освіти	Вища освіта не за спеціальністю	Спеціальна вища освіта	Магістр інших спеціальностей	Кандидат наук, магістр державного управління
1	2	3	4	5
Оцінка рівня освіти, бали				

Примітка. Наведено на основі [41]

Проте кожен із запропонованих методів має різну важливість для підвищення фахової компетенції. Тому при проведенні експертного опитування респондентам запропоновано оцінити порівняльну важливість кожного методу за десятибальною шкалою. Усі методи є відносно самостійними складовими підвищення кваліфікації, тому їх важливість має вимірюватися в межах одиниці, а їх сума завжди повинна бути рівною одиниці. Обробка одержаних результатів у десятибальній системі дала змогу нам визначити вагові множники, що відображені в табл. 2.2.

Оцінка застосування кожного методу підвищення кваліфікації для державних службовців різних рівнів управління або структурних підрозділів здійснюється за результатами самооцінки, оцінки безпосереднім керівництвом або атестаційною комісією. Суб'єктам аналізу пропонують оцінити використання кожного методу за п'ятибальною шкалою. Остаточна оцінка за підвищення кваліфікації (максимально 5 балів) складатиметься із суми добутків вагомості і середнього значення за кожним методом.

Таблиця 2.2

### Розрахунок підвищення кваліфікації для оцінки фахової компетенції

Форми підвищення кваліфікації державних службовців	Ваговий множник	Середнє значення балу	Добуток
Самостійне підвищення	0,15		

кваліфікації			
Участь у професійних курсах підвищення кваліфікації	0,3		
Відвідування індивідуальних занять	0,2		
Участь у конференціях, семінарах, тренінгах	0,35		
Оцінка підвищення кваліфікації	x	x	

Примітка. Наведено на основі [41]

Відомо, що стаж роботи свідчить про навички працівників і є досить важливим в управлінській діяльності. Для оцінки стажу роботи ми пропонуємо наступну шкалу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Шкала для визначення балу за стаж роботи на певній посаді

Стаж роботи державного службовця				
Загальний стаж роботи менше 1 року	Загальний стаж роботи 1-5 років	Загальний стаж роботи більше 5 років, не має стажу роботи в установі	5 років і більше на посаді, що на рівень нижча	5 років і більше на цій посаді
1	2	3	4	5
Бал фахової компетенції за стаж роботи				

Примітка. Наведено на основі [41]

Фахова компетенція за стаж роботи групи працівників обчислюється як середня арифметична з індивідуальних значень оцінки стажу роботи.

Останній критерій фахової компетенції – практичне застосування знань та вмінь управлінців є, на нашу думку, найважливішим. Він свідчить про вміння та бажання державних службовців або про відповідність обставин для використання індивідуальної фахової компетенції максимально. Суб'єктам

аналізу пропонують розставити у відсотках використані у практичній діяльності критерії, що розглядалися вище (рівень освіти, підвищення кваліфікації та стаж роботи).

Заходи з підвищення кваліфікації працівників ДРАЦС за 2021 рік наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

**Заходи щодо підвищення кваліфікації працівників органів ДРАЦС в Тернопільській області, що вживалися відділами ДРАЦС МРУ Мін'юсту у 2021 р.[85]**



Як бачимо з таблиці 2.4. по заходах підвищення кваліфікації було проведено 94 наради зі спеціалістами відділів, та 37 з посадовими особами органів місцевого самоврядування, також проведено 41 та 36 семінарів за цими ж категоріями працівників, жоден з працівників не проходив стажування, проте окремі з них мали в рамках підвищення кваліфікації практичні заняття (10 та 3 відповідно), а також контрольні роботи (7 та 5 відповідно).

Важливим показником для оцінки мотиваційного механізму є коефіцієнти стабільності кадрів (Кстаб.) та плинності кадрів (Кплин). Коефіцієнт стабільності визначається відношенням кількості працівників

(Пст.), що працюють у даній організації тривалий час (на протязі 3-5 років) до середньооблікової чисельності працюючих (Псоч), тобто  $K_{\text{стаб.}} = \frac{\text{Пст.}}{\text{Псоч}} * 100$ . Чим ближче значення показника до 1-ці, тим вищий рівень стабільності кадрів. Для визначення коефіцієнта стабільності кадрів ( $K_{\text{стаб.}}$ ) в ДРАЦС, можна застосувати дане співвідношення, що дає наступний результат:

$$K_{\text{стаб.}} = 38 / 45 * 100 = 0,84. \quad (1.1)$$

Отже, коефіцієнт стабільності у відділах ДРАЦС відповідно до розрахунку формули 1.1. становить 0,84, що є достатньо високим показником, проте також існують можливості для його покращення, особливо через заповнення посад по яким є вільні вакансії.

Для оцінки плинності кадрів в відділах ДРАЦС потрібно проаналізувати показники руху персоналу та провести порівняльний аналіз плинності кадрів в розрізі років. По відношенню до системи мотивації показник плинності кадрів характеризує рух працівників в організації, що відображає певною мірою незадоволеність кадрів обставинами роботи або може відобразити незадоволеність керівництва фаховим рівнем чи рівнем виконання завдань. Висока плинність кадрів не є хорошим показником, оскільки засвідчує низький рівень мотивації праці персоналу.

За статистикою Національного агентства України з питань державної служби у 2020р. державну службу покинуло 47 979 осіб, що становить 17,5% від їх загальної кількості [12]. Також високим є показник добровільності звільнення, який складає понад третину (37,3%) всіх звільнень. На превеликий жаль, з державної служби йдуть молоді, талановиті, перспективні та висококваліфіковані фахівці, які намагаються знайти більш перспективну високооплачувану роботу, що не може не чинити вплив на розвиток державної служби в цілому.

Для оцінки плинності кадрів в відділах ДРАЦС Тернопільської області ми використали показники за 2019-2021 рр (див. табл.2.5.).

Таблиця 2.5

**Аналіз плинності кадрів у відділах ДРАЦС Тернопільської області за  
2019-2021 рр.\***

<b>Рік</b>	<b>Фактично працюючих державних службовців</b>	<b>Звільнено всього</b>	<b>Плинність кадрів</b>
2019	57	7	12,2%
2020	51	4	7,8%
2021	47	2	4,2%

\*Складено автором на основі даних ДРАЦС [85]

Отже, аналіз плинності кадрів свідчить про значні коливання плинності кадрів, і хоча у 2020р. і 2021р. даний показник трохи зменшився, проте він засвідчує про відтік працівників з даних державних органів, що може означати необхідність підвищення мотиваційних стимулів і престижності діяльності даних органів, не лише економічними, але й соціально-психологічними факторами. До останніх можна віднести наприклад можливість психологічного впливу на людину такими засобами, як визнання заслуг, схвалення, підтримка, повага, довіра тощо. І вони спрямовані не тільки на покращення мотиваційних характеристик людини через її індивідуально-психологічні особливості, а й на сприяння встановлення відповідного морально-психологічного клімату в колективі. Окрім того, такі фактори можуть стосуватися показників соціальної діяльності, таких як: кар'єрний ріст та планування кар'єри державних службовців, залучення працівників до прийняття рішень, напрямки гуманізації праці (поліпшення умов праці, розвиток демократичних підходів, обізнаність працівників), делегування завдань та повноважень, зростання якісного змісту роботи, широкий обмін досвідом у процесі спілкування з колегами; потреба в повазі та визнанні, що свідчить про прагнення людей бути компетентними та впевненими у собі; виконання оригінальних і креативних завдань, які дозволять самовиражатися, реалізовувати власні здібності та приймати самостійні рішення; свобода вибору засобів для вирішення складних, нестандартних завдань, що вимагає інновацій та винахідливості.



За особливі заслуги державним службовцям можуть присвоюватись державні нагороди та почесні звання. Зокрема, це можуть бути як заходи морально-психологічного стимулювання [70]:

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

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

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

Проте морально-психологічні методи не слід переоцінювати, оскільки недостатній рівень матеріального забезпечення відображається на моральному стані людини, знижує працездатність, відсуває на другий план сприятливий морально-психологічний клімат, помітність та авторитет серед колег. Ідеальна система мотивації праці - це складна система, що поєднує економічні та неекономічні методи.

Додатковими мотиваційними стимулами працівникам державних органів управління може бути надання щорічної відпустки тривалістю 30 календарних днів із виплатою обов'язкової допомоги на оздоровлення у розмірі офіційної зарплати. Крім того, державним службовцям, які мають стаж роботи понад 10 років, надається додаткова оплачувана відпустка на 5 календарних днів, а з 11 року діяльності ця відпустка збільшується на 2 календарні дні для кожного наступного року. Максимальний розмір додаткової відпустки складає 15 календарних днів. Такий мотиваційний захід є дуже позитивним, оскільки заохочує людей довше працювати в державному управлінні та зменшує плинність кадрів у державних органах [2].

Якщо ж брати до уваги правороз'яснювальну та аналітичну роботу відділів ДРАЦС в Тернопільській області то показники їх діяльності за цими напрямками представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Правороз'яснювальна та аналітична робота відділів ДРАЦС у  
Тернопільській області за 2021 рік [85]**

--

Як засвідчують дані показники результатів діяльності службовців органів ДРАЦС високий рівень надання правороз'яснювальних послуг та аналітичної роботи може свідчити про високий рівень мотиваційної поведінки. Особливо це стосується основного напрямку роботи даних органів, що пов'язана з реєстрацією актів цивільного стану та здачі витягів з ДРАЦС (див. табл. 2.7.)

Таблиця 2.7

**Інформація про державну реєстрацію актів цивільного стану та видачі  
витягів з ДРАЦС в Тернопільській області в 2021 р. [85]**

--

Особливе місце в системі мотивації державних службовців має посісти система соціального забезпечення. Стаття 36 Закону [66] забезпечує безкоштовну медичну допомогу державним службовцям у державних закладах охорони здоров'я, яку вони надають після виходу на пенсію. Таке забезпечення є важливим мотиваційним заходом, особливо в теперішній час, коли все частіше піднімається питання про запровадження платної медичної допомоги для громадян України.

Особливе місце серед методів мотивації праці державних службовців займає система пенсійного забезпечення. Право на пенсію державного службовця мають особи, які досягли пенсійного віку та мають необхідний стаж,

включаючи стаж у державному управлінні не менше 10 років та на момент досягнення пенсійного віку, які працюють у державних органах, а також особи, що мають стаж державної служби не менше 20 років, незалежно від місця роботи на момент досягнення пенсійного віку.

Пенсія державним службовцям призначається у розмірі 60% суми їх заробітної плати, з якої було сплачено єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, а особи, які на дату звернення за призначенням пенсій не є держслужбовцями, - у розмірі 60% зарплати працюючого службовця на відповідній посаді та з відповідним рангом за останнім місцем роботи на державній службі, при умові що також сплачувався єдиний внесок на соціальне страхування. Крім того, додатковими стимулами передбачено надання фінансової допомоги держслужбовцям у разі виходу на пенсію у розмірі 10 місячних зарплат. У разі збільшення розмірів заробітної плати активних службовців проводиться перерахунок раніше призначених пенсій, який здійснюється на основі суми заробітної плати працюючого державного службовця відповідної роботи та рангу на момент виникнення права на перерахунок пенсії. Вищезазначений заохочувальний метод пенсійного страхування є вирішальним для деяких людей при виборі професії та визначенні терміну перебування в ній, оскільки у разі виходу на пенсію виплачується значна грошова допомога, а пенсія державного службовця, природно, перевищує пенсію звичайних пенсіонерів [2].

Таким чином, в рамках нашого дослідження нами проведено аналіз використання методичного інструментарію мотивації та стимулювання персоналу в відділах ДРАЦС за результатами якого можна зробити такі висновки, що в досліджуваній організації система мотивації, з однієї сторони, здійснюється на положеннях чинного законодавства про державну службу та доповнена системою соціальних гарантій та мотиваційних чинників, що засвічує висока результативність їх роботи, а з іншого боку - діяльність даних органів потребує підвищеної уваги та впливу на мотиваційну сферу

працівників, про що може свідчити незаповненість вакансій та висока плинність кадрів.

### **2.3. Аналіз дієвості інноваційних методів кадрового забезпечення в системі мотивацій державної служби**

Одним із перспективних шляхів реформування системи кадрового забезпечення органів державної влади є істотна зміна ролі кадрових служб у цій системі. З метою удосконалення кадрового забезпечення органів державної влади, в тому числі відділів ДРАЦС в Тернопільській області, доцільно запозичити технології покращення кадрового потенціалу чи способи зменшення чисельності персоналу [30]. До числа управлінських інноваційних методів, що сприяють спрощенню ієрархічної (організаційної) структури для підвищення ролі мотиваційного механізму, можна віднести даунсайзинг, реінженіринг та паблік-інженіринг.

Даунсайзингом називають ряд перетворень, що стосуються організаційної структури державної служби для поліпшення її функціонування і зниження витратної частини бюджету, головним чином за рахунок скорочення персоналу з метою економії фонду заробітної плати та інших витрат, пов'язаних з персоналом.

На відміну від даунсайзингу, реінженіринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування адміністративно-управлінських процесів для досягнення суттєвих покращень у таких ключових показниках результативності, як витрати на персонал, якість функцій, що вони виконують.

Метою реінженірингу є відмова від існуючих способів і принципів організації діяльності на користь нових і досягнення таким чином підвищення ефективності мотиваційних заходів [30].

На нашу думку, в практику державного управління було б доцільно запровадити поняття «публік-інжиніринг», під яким розуміється архітектурна побудова, створення державних установ (закладів, організацій) на основах інженерної науки шляхом проектування й управління державними процесами.

[Метою публік-інжинірингу є не перебудова структур органів державної влади, а забезпечення підвищення ефективності роботи цих органів влади, істотне поліпшення показників діяльності в тому числі на основі підслення мотивуючих факторів діяльності. На основі практики реінжинірингу в приватному секторі можна сформувати такі можливі принципи публік-інжинірингу] [30]:

1. Позбавлятися стереотипів і розглядати систему державного управління поглядом конструктора і архітектора. Одне з ключових понять, що складає основу публік-інжинірингу, – це процеси, а в даному випадку – адміністративні процеси. Саме їхня оптимізація і вдосконалення дають змогу відкрити і використати нові можливості, резерви й ресурси розвитку й підвищення ефективності управління, впровадити мотиваційні заходи.

2. Перехід від управління адміністративними функціями – до управління адміністративними процесами й цілями. Для виконання такого масштабного завдання необхідно застосовувати новаторські підходи й сучасні прийоми і технології управління.

3. Підтримувати актуальний «дизайн» адміністративних процесів, постійно їх удосконалювати й пристосовувати до умов, що змінюються. Публік-інжиніринг надає можливість не лише управляти виробничими процесами, а й заново їх створювати, якісно моделювати і видозмінювати, вибудовуючи в єдину цілісну й ефективну систему.

4. Проводити постійний моніторинг і аналіз адміністративних процесів та здійснювати пошук і вироблення їхньої оптимальної моделі [30].

5. Чітко й постійно орієнтуватися на зміст самого поняття «процес». Процес – це послідовність виконання функцій (робіт, операцій), спрямованих на досягнення результату, який має цінність і корисність для його споживача. На основі такого визначення кожен процес, в тому числі й адміністративний, можна розділити на його різні складові елементи й функціональні характеристики [32].

Слід зазначити, що публік-інжиніринг тісно пов'язаний зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі органів державної влади (системна криза, низька адаптивність до змін, світова криза, трансформація управлінських систем).

Таким чином, за допомогою публік-інжиніринг можна здійснити докорінну перебудову системи органів державної влади, що здійснюють управління персоналом державною службою з підсиленням їх мотиваційних складових діяльності. Під час створення інноваційних моделей управління персоналом державної служби слід орієнтуватися на сучасні глобальні виклики, тенденції розвитку національного та світового суспільства.

Публік-інжиніринг – це лише перший етап реформування та удосконалення системи управління персоналом державної служби. Наступний етап вбачаємо у забезпеченні концептуальної зміни змісту діяльності системи управління персоналом державної служби.

На основі аналізу зарубіжного досвіду запровадження інноваційних методів управління персоналом можна дійти висновку, що однією з ефективних його форм є делегування кадровими службами органів державної влади деяких функцій приватним (консалтинговим) організаціям, тобто застосування на практиці кадрового консалтингу.

[У економічному словнику поняття «консалтинг» (англ. *consulting*–консультування) визначається як діяльність спеціалізованих компаній із надання інтелектуальних послуг виробникам, продавцям, покупцям (поради і рекомендації) з різноманітних питань виробничої діяльності, фінансів, зовнішньоекономічної діяльності, створення та реєстрації фірм, дослідження і

прогнозування ринків товарів і послуг, розробки бізнес-проектів, маркетингових програм, інноваційної діяльності, пошуку шляхів виходу з кризових ситуацій, підготовки статутних документів у разі створення нових підприємств і організацій тощо] [31].

Кадровий мотиваційний консалтинг має бути сконцентрований лише на проблемах кадрового забезпечення та включати: оцінку і вирішення проблем кадрової політики організації, планування трудових ресурсів, відбір і найм працівників, навчання, мотивацію персоналу, формування корпоративної культури, кадрову логістику тощо (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

### Напрямки кадрового консалтингу та їх характеристика

Напрямок	Характеристика
1	2
Підбір, відбір та прийом персоналу	Формалізований і систематизований процес підбору-відбору персоналу
Адаптація персоналу	Побудований процес пристосування індивідуума до робочого місця, включення його в систему взаємовідносин колективу, засвоєння всіх умов праці та оволодіння в короткі строки професійними навичками та вміннями
Оцінка персоналу	Проведення формалізованої оцінки відповідності працівника (його знань, умінь, навиків, кваліфікації) займаній ним посаді чи посаді, на яку він претендує, відповідно заданим критеріям
Ассесмент-центр	Виявлення визначених якостей у працівників шляхом комплексного оцінюючого дослідження виконання ними типової для даної чи потенціальної посади завдань
Розвиток і навчання персоналу	Ліквідація розриву між тим, що працівник знає та вміє, і тим, що йому необхідно знати та вміти, вирішуючи завдання на своїй посаді
Мотивація персоналу	Створення таких умов регулювання трудових відносин, в рамках яких у працівника виникає потреба самовіддано працювати, спонукати себе та інших до праці з метою досягнення загальних цілей

Примітка. Складено автором

Таким чином, кадровий консалтинг передбачає надання допомоги органам державної влади у створенні ефективної системи залучення,

управління та розвиток персоналу державної служби, що дозволяє перетворити кадровий потенціал у стратегічну перевагу організації (закладу, установи).

На нашу думку, доцільно було забезпечити делегування таких чотирьох видів кадрової діяльності:

1. [Рекрутинг – підбір кваліфікованих кадрів для сторонніх підприємств за винагороду. Можна виділити три основних методи, якими користуються консультанти при пошуку й підборі: пошук за допомогою існуючої бази здобувачів і тих, хто рекомендує, що формується агентством протягом усього часу своєї діяльності; найбільш ефективним і популярним методом на ринку вважається прямий пошук (executivesearch); існує також відомий метод «полювання за головами» – headhunting] [49].

2. [Аутсорсинг (outsourcing – букв. поза джерелом) – це передача непрофільних (неосновних) функцій сторонньому підряднику. Придатними для аутсорсингу вважаються зрілі організації, тобто ті, де не прогнозується інновація, здатна забезпечити компанії стратегічну перевагу. Одним із позитивів аутсорсингу є те, що постачальник послуг здатен забезпечити економію або більш високий рівень послуг за рахунок спеціалізації, більш дешевої робочої сили або ефекту масштабу] [52].

3. Коучинг (англ. coaching) – інструмент особистісного і професійного розвитку, формування якого почалося в 70-х рр. ХХ ст. Коучинг здатний спрямовувати людину на розуміння та осмислення нею своїх можливостей, які вона за умови певної вмотивованості зможе успішно реалізувати у своїй сфері діяльності. Застосування коучингу допомагає співробітникам розібратись у власних думках, навчитися знаходити сенс у своїй діяльності задля кращого виконання своєї роботи, а також сприяє швидкій адаптації нових співробітників.

Сьогодні коучинг поширений у демократичних країнах і прийнятий як основний стиль управління, стиль відносин між співробітниками, стиль корпоративного мислення і вчинків. На жаль, в Україні такий стиль зустрічається поки нечасто. Попри це застосування елементів коучингу в



управлінні персоналом дає незмінно хороший результат, адже він заснований на відкритості, довірі, співставленні дій та цілей усього колективу.

4. Ассесмент-центр – виявлення певних якостей у працівників шляхом комплексного оцінюючого дослідження виконання ними типової для даної чи потенційної посади завдань [30].

Третім напрямком запровадження інновацій в механізм кадрового забезпечення органів державної влади є застосування на практиці технологій кадрового аудиту. Український дослідник А. Рачинський розглядає кадровий аудит як аналіз кадрової політики окремої державно-управлінської структури, який дає змогу виявити відповідність освітнього, фахового рівня працівника займаній ним посаді, а також досвіду його роботи [81, с. 18].

Кадровий аудит спрямований на здійснення оцінювання організаційної структури, кадрової документації, кадрового діловодства, кадрового потенціалу.

Основні напрямки кадрового аудиту наведені в таблиці 2.9.

*Таблиця 2.9*

### **Основні напрямки кадрового аудиту**

<b>Напрямки кадрового забезпечення</b>	<b>Зміст аудиту</b>
Формування кадрової політики організації	Оцінка поточного стану кадрової політики, степені її узгодженості із цілями організації, стратегією її розвитку; оцінка степені зв'язку кадрової політики зі специфікою організації та зовнішніми факторами
Планування потреби в кадрах	Оцінка наявних ресурсів, мети і перспектив розвитку організації, майбутньої потреби в персоналі, аналіз штатного розпису, степені його обґрунтованості, аналіз змін кадрового потенціалу організації
Використання персоналу	Аналіз рівня зайнятості персоналу, забезпечення стабільності складу працівників, дослідження зайнятості жінок та осіб похилого віку
Прийом та підбір персоналу	Оцінка методів найму персоналу, які використовуються в організації, джерел та шляхів задоволення потреб в персоналі, вартості найму, оцінка результативності найму, забезпечення вакансій кандидатами, взаємодія організації із службами працевлаштування та навчальними закладами
Ділова оцінка персоналу	Аналіз форм ділової оцінки персоналу, які використовуються в організації, періодичне її проведення, прийняття рішень
Навчання персоналу	Аналіз цілей та форм навчання, які використовуються в організації, вивчення змісту та тривалості навчання, оцінка персоналу, який пройшов навчання, ефективності навчання
Робота з кадровим	Аналіз та проектування управлінської діяльності в організації, оцінка

резервом	управлінського потенціалу та визначення потреби в підготовці кадрового резерву, оцінка методів роботи з кадровим резервом
Службово-професійне просування	Аналіз системи просування персоналу в організації, аналіз схем розміщення посад, реалізації плану кадрового зростання
Організація трудової діяльності персоналу	Аналіз умов праці, техніки безпеки та охорони праці, аналіз стану нормування праці в організації, оцінка ефективності організації робочих місць, розподілу праці, аналіз фінансових вкладень в дану сферу та оцінка отриманих результатів

Примітка. Наведено за [32]

Під час проведення кадрового аудиту аналізуються такі показники: планування трудових ресурсів, добір та відбір персоналу, адаптація та мотивація кадрів, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, планування та розвиток кар'єри службовців, моніторинг соціально-психологічної ситуації і організації комунікації всередині організації, аудит структури.

Під час проведення кадрового аудиту ми пропонуємо застосовувати бенчмаркінг, як спосіб виявлення та впровадження найефективніших рішень. Він може застосовуватися на різних рівнях та охоплювати весь процес управління кадрами державної служби та відповідні заходи з метою перетворення заходів у результати, використовуватися для порівняння ефективності різних кадрових технологій або визначення показників та стандартів ефективності, які мають бути досягнуті. Можна виділити декілька типів бенчмаркінгу: бенчмаркінг процесу, бенчмаркінг результатів (ефективності) та бенчмаркінг стандартів. Бенчмаркінг процесу стосується самого процесу управління кадрами державної служби та перетворення заходів у результати. Ця методика спрямована на виявлення найефективніших рішень. Бенчмаркінг результатів має на меті порівняння організаційної ефективності шляхом використання повноважень для визначення ефективності та результативності.

Бенчмаркінг стандартів визначає норми ефективності або стандарти, що мають бути досягнуті. У цьому випадку встановлюються вимірювані стандарти, що відображають якість системи управління кадрами державної служби[30].

На рис. 2.5 представлений узагальнений алгоритм удосконалення кадрового забезпечення органів державної влади і з нього видно, що досягти максимальної реалізації еталонного кадрового потенціалу можна шляхом підвищення фактичного рівня кадрового потенціалу шляхом запровадження інноваційних методик організації кадрових процесів органів державної влади: даунсайзингу, реінженірингу та паблік-інженірингу, кадрового консалтингу, кадрового аудиту та бенчмаркінгу.

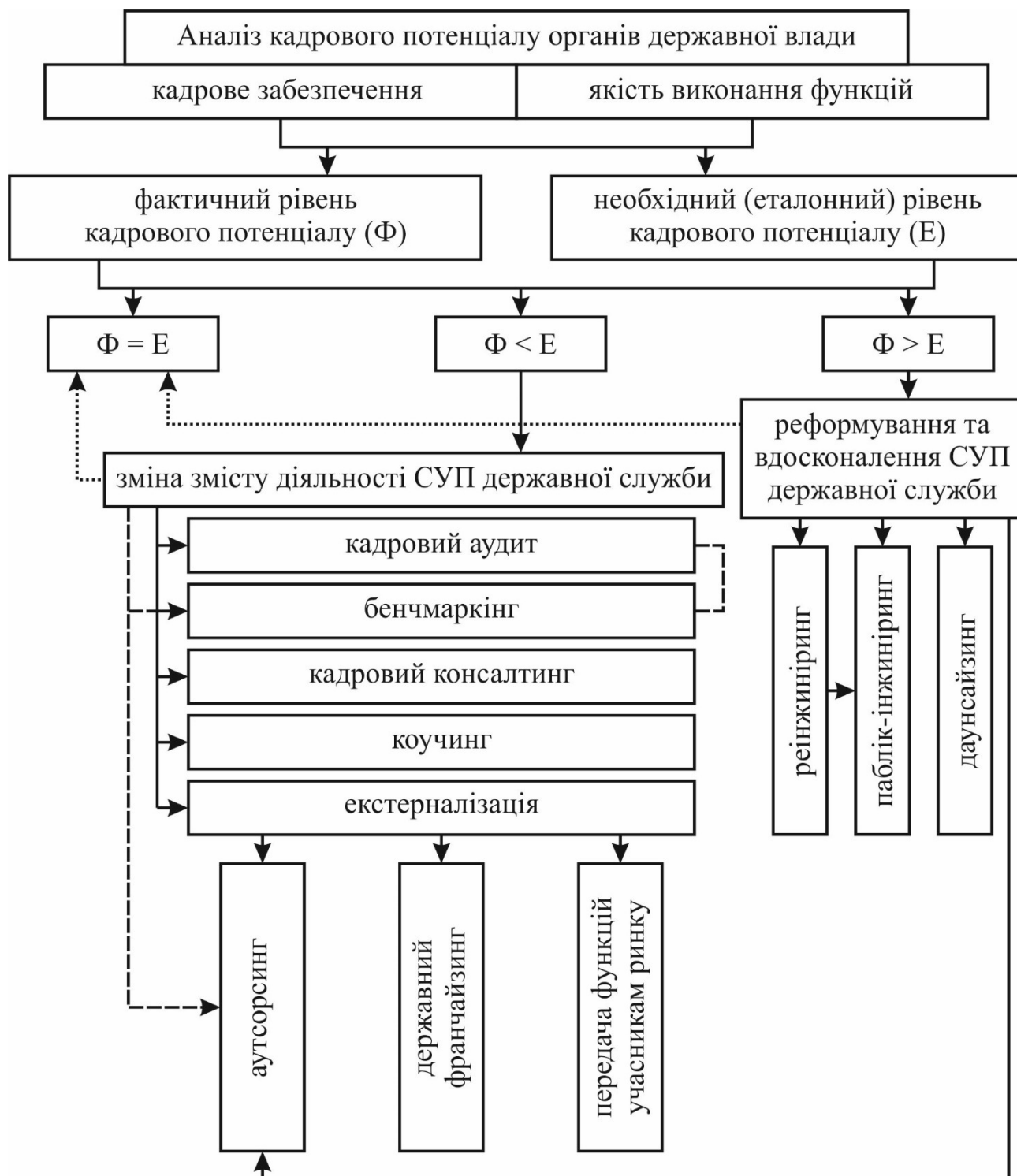


Рис. 2.5. Інноваційні методи удосконалення кадрового забезпечення органів державної влади

Примітка. Складено на основі[30]

Отже, зазначений перелік інноваційних методик організації кадрового забезпечення органів державної влади, дозволить суттєво підвищити рівень мотивації в діяльності органів державної влади.

## Висновок до 2 розділу

Результати дослідження в другому розділі показали, що мотиваційну політику державної установи можна розділити на матеріальні та нематеріальні стимули. Матеріальна мотивація - це забезпечення певного фінансового та матеріального рівня життя, а також спонукання до досягнення відповідного рівня добробуту. Матеріальна мотивація ґрунтується на таких складових як: структура та межа особистого доходу; фінансова основа наявного доходу; система стимулів в організації та складові її ефективності.

Нематеріальні стимули зводяться до морально-психологічної природи їх походження і вони також відіграють суттєве значення, проте їх не варто переоцінювати, оскільки недостатній рівень матеріального забезпечення відображається на моральному стані людини, знижує працездатність, відсуває на другий план сприятливий морально-психологічний клімат, помітність та авторитет серед колег. Ідеальна система мотивації праці – це складна система, що поєднує економічні та неекономічні методи.

До числа управлінських інноваційних методів, що сприяють спрощенню ієрархічної (організаційної) структури для підвищення ролі мотиваційного механізму, можна віднести даунсайзинг, реінженіринг та паблік-інженіринг. Також в цьому контексті вагоме значення відіграють кадровий консалтинг, кадровий аудит, та один з його методів – бенчмаркінг.

Кадровий мотиваційний консалтинг зосереджується на проблемах кадрового забезпечення та включає: оцінку і вирішення проблем кадрової політики організації, планування трудових ресурсів, відбір і найм працівників, навчання, мотивацію персоналу, формування корпоративної культури, кадрову логістику.

Проведення кадрового аудиту використовується як спосіб виявлення та впровадження найефективніших рішень. Він може застосовуватися на різних рівнях та охоплювати весь процес управління кадрами державної служби та відповідні заходи з метою перетворення заходів у результати.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖСЛУЖБОВЦІВ

#### 3.1. Зарубіжний досвід використання технологій мотивації та стимулювання персоналу

Професіоналізм державної служби залежить від розвитку новітніх технологій мотивації для стимулювання праці державних службовців. В цьому контексті корисним буде вивчення і запровадження зарубіжного досвіду мотивації праці, який не лише усуває недоліки національної системи державного управління, а й сприяє розробці пропозицій щодо її вдосконалення. За словами С. Карпенка, можна вивчити та застосувати деякі елементи зарубіжного досвіду, який є ефективним у забезпеченні розвитку та реформування державної служби України [39, с. 40].

У 20 ст. у світі була розроблена умовна класифікація мотиваційних методів: американських, європейських і японська. У кожній з цих моделей є свої національні особливості та їх підходи до мотивації праці в системі державного управління. У світовій практиці виділяють дві моделі розвитку інституту державної служби: континентальна (більше стосується країн Європи та Японія) та англосаксонська (США) [49, с. 20]. Ці моделі описують основні принципи мотивації входу та виходу з державної служби. Для континентальної моделі характерна професійна система державної служби, тобто передбачається, що чиновники присвячують себе державному управлінню протягом своєї професійної кар'єри та безумовно, виграють від збільшення її масштабу.

Англосаксонська модель характеризується системою державної служби, тобто робітників приймаються на державну службу на умовах контрактів або угод про чітке виконання державних завдань протягом певного часу. Для цієї моделі немає достатніх гарантій працевлаштування та просування по службі,

проте передбачається встановлення високого рівня матеріального забезпечення та високої заробітної плати.

Для континентальної моделі основою мотивації для вступу та роботи в державному управлінні є стабільність зайнятості та обов'язковий кар'єрний ріст, а основою англосаксонської моделі мотивації є висока матеріальна захищеність працівників.

Якщо звизитись до суто західноєвропейської моделі, то в ній виокремлюють також три найбільш характерні, це – французька, німецька та шведська, кожна з яких має свої особливості.

Дослідники іноземних організацій державної служби поділяють її на закрити та відкрити [31, с. 282; 47, с. 17; 57, с. 27]. Закрита система заснована на престижності праці, оскільки звання «державний службовець» означає вищий соціальний статус, приналежність до соціальної еліти та можливості отримання певних привілеїв. Закрита система характеризується професійною системою підтримки персоналу (Франція, Німеччина, Іспанія, Туреччина, Болгарія, Кіпр, Румунія, Словаччина, Словенія). Його найхарактернішими рисами є державні призначення працівників після складання державного іспиту та проходження конкуренції тільки на перші робочі місця, довічна робота, наявність певного мінімуму, необхідного для професійного зростання.

Особливістю закритої система державної служби є елітна група службовців, члени якої, як правило, є випускниками престижних навчальних закладів, а їх мотивами є престижність діяльності, впевненість у собі та стабільність зайнятості, обов'язкове просування в державному управлінні. Основними особливостями закритої системи є стабільність залученості до роботи, обов'язкове просування по службі державного управління, пряма залежність від професійного зростання та доходи від навчання та підвищення кваліфікації державних службовців.

Мотивація відкритої системи – це можливість зайняти посаду в державному управлінні через кваліфікацію; основою підвищення є високі професійні показники; можливість розпочати політичну кар'єру.

Варто відмітити, що сьогодні жодна країна світу не поділяє державну службу на закриту та відкриту системи в чистому вигляді. Модернізована державна служба в зарубіжних країнах створює системи, що поєднують елементи обох систем, тому варто виокремити іншу систему державної служби, яка відноситься до змішаної і вона є притаманною таким країнам: Італія, Великобританія, Латвія, Литва, Польща, Угорщина, Чехія та Україна.

Доцільно зазначити що з позицій мотиваційної поведінки в наших державних органах переважно застосовують лише фінансові та економічні стимули, а такі як трудові та професійні практично не використовуються.

Розглянемо приклад мотиваційного механізму у Франції. Високий рівень матеріального стимулювання з боку французької державипрацівників є необхідною умовою розвитку суспільства. Законодавство Франції про державну адміністрацію передбачає що заробітна плата працівників включає оклади, житлові надбавки, сімейні допомоги, а також пільги, передбачені законом або урядом, до яких додаються обов'язкові надбавки [28, с. 16].

Розмір заробітної плати визначається відповідно до класу працівника та класу, якого він досяг або посаду, на яку його призначили. В останні десятиліття розрив між найвищою і найнижчою заробітною платою суттєво знизилася у співвідношенні 1 до 5 [86].

Важлива частина французької системи соціального забезпечення державних службовців існують міжвідомчі соціальні механізми, які заохочувати людей вступати на державну службу. До них належать: гранти на харчування; підтримка сім'ї (для дітей - для відпочинку в літніх таборах, будинки престарілих, санаторії у супроводі батьків тощо); медичний і добробут; стипендії молодим спеціалістам; допомога інвалідам; субсидії на поліпшення житлових умов; надання соціальної житлової програми та ін.

Характерною рисою професійного розвитку французьких менеджерів є забезпечення зв'язку між просуванням і професійною підготовкою яка є необхідною умовою їх професіоналізації і зростання. У Франції надається



профільна вища освіта ВНЗ: регіональні інститути управління та Національна школа. Після закінчення цих закладів присуджується ступінь магістра державного управління (цей ступінь є дуже престижним).

Мотивацію навчання можна розділити на дві частини: перша - стосується навчального процесу, друга – результатів навчання. Навчальний процес означає передусім матеріальна підтримка студентів, які отримують державну стипендію надбавка в розмірі середньомісячної заробітної плати останнього місця роботи та мають право на матеріальну допомогу.

Проте головним мотивом вступу до навчального закладу та здобуття ступеня магістра є гарантований державою кар'єрний ріст в державному управлінні. Щороку Міністерство державного управління Франції оголошує необхідну кількість вищих посадових осіб по всій країні та регіонах і подає звернення до навчальних закладів на кількість студентів. Ця система дає змогу дати роботу всім, хто навчається.

Стабільність кар'єри французького державного службовця ґрунтується на:

по-перше, просуванні по службі за вислугою років, по-друге, на забезпеченні роботою під час кар'єри чи підвищення по службі, оскільки працівник не може бути звільнений під час будь-якої реорганізації, коли йому надається,

можливість і переважне право зайняти іншу посаду державного службовця [62].

Пенсійна система Франції має досить високу мотиваційну силу для отримання пенсії держслужбовці повинні мати 15 років професійного стажу та досягти пенсійного віку 60 років (але може працювати до 65 років). Жінки що виховують трьох дітей, мають право на пенсію відразу після 15 років служби, незалежно від віку.

Розмір пенсії залежить від стажу в штаті управління і визначається у відсотках до посадового окладу, але жінка має право на додаткову пенсію: 10% - на трьох дітей і 5% - на кожну наступну дитину [62].

Загалом до переваг французької моделі мотивації праці можна віднести те, щонамає стимулюючий вплив на ефективність і якість праці, що, у свою чергу, забезпечує високу оцінку населенням функцій держави, а отже, можливість вибору найціннішого. Французький досвід пошуку працевлаштування державних службовців після здобуття ступеня магістра також дуже корисний для України, оскільки підвищить рівень мотивації державним службовцям отримати спеціальну вищу освіту та підвищити кваліфікацію та професійний рівень. Французький досвід виходу на пенсію теж цікавий для України, оскільки відкриває можливість його реалізації, що не тільки створить умови для тривалого перебування на державній службі, а також допоможе чинитиме вплив на покращення демографічної ситуації.

Для Франції характерні ознаки самоуправління в діяльності органів управління державної служби, що допускає активну участь профспілкового активу та рядового складу. З цією метою була створена мережа напівдержавних органів, таких як Генеральна рада, Територіальна рада, Спільний адміністративний комітет, які працюють над узгодженням прийнятих законів про державну службу з інтересами державних службовців, обговорення альтернативних проектів щодо державної служби тощо. В інших країнах працює приблизно така сама схема організації державної служби з поділом на кілька рівнів, хоча кожна країна має свою специфіку. У більшості країн існують спеціалізовані органи з управління державними службами. Кожна держава прагне знайти найбільш прийнятну систему організації та функціонування державної служби, яка в цілому відповідає науковим уявленням про цю проблему з урахуванням національних традицій і культури населення.

Досвід Німеччини показує що функціонування державної функції зводиться до низки законодавчих норм, основним з яких є закон «Про федеральних чиновників», яким окремо регулюється сферу оплати праці нормами «Про оплату праці державних службовців», «Про щорічні відпустки». На додаток до цих норм, урядові постанови та федеральні закони видані для

захисту інтереси працівників державних установ, федеральних чиновників, години роботи та інші питання. Перелік цих питань вказує на вагомість цих питань в сфері регулювання державної служби в Німеччині.

Система просування по службі в Німеччині суворо регламентована законодавством, яке базується на двох принципах: підвищення кваліфікації, підтвердження спеціальний тест і відповідне оцінювання або успішне складання іспиту; винятки з принципу просування, що забороняє проходження наступного етапу, може бути дозволено лише Федеральною кадровою комісією.

Державних службовців готують у Федеральній академії державного управління. Основними формами навчання є: навчання для новачків; специфіка та викладацькі позиції; підвищення кваліфікації з метою переходу на вищу службу; навчання менеджменту [33].

Просування в Німеччині залежить від досвіду роботи та результатів іспитів, а не від результатів навчання. У нижчих робочих групах при оцінюванні роботи на показник «добре» призводить до просування через 6 років, а при оцінці «повністю задовільно» - через 8 років. У середній і вищій групах просування оформлено окремо для кожного пункту. Відхилення від цих умов може бути застосовано, якщо службова діяльність оцінена на «дуже добре».

Зарплата держслужбовця в Німеччині залежить від його освіти та статусу. Він складається з кількох елементів: базова заробітна плата; місцевий додатковий збір; міністерська допомога; новорічні винагороди; свята; надбавка на заощадження; оплата медичних витрат. Найважливіший елементом є посадовий оклад який складає 85% від загального доходу чиновника. Державні службовці користуються соціальними пільгами страхування, зокрема: пенсії (пенсійний вік - 65 років, можливе продовження до 68 років), матеріальна допомога, допомога родині у разі втрати годувальника, заробітку в певному віці та випадків трудового стажу. Працівники отримують надбавку за переїзд на нове місце проживання. Характерним для німецької державної служби є також те, що державні службовці мають право зберегти заробітну плату, якщо вони

балотуються, виконувати почесні функції або працювати в місцевих представництвах. Державна служба Німеччини характеризується високою ефективністю, престижем і повагою населення [46, с. 48-54].

Важливим фактором успіху є те, що в центрі уваги державної служби Німеччини є спрямованість на високоякісні результати через систему безперервного навчання державних службовців. Цей досвід треба запозичити і намагатися пристосуватися до повсякденних умов вітчизняного державотворення.

У Німеччині функції управління державною службою належать Федеральному міністерству внутрішніх справ. До функцій підрозділів Федерального міністерства внутрішніх справ належать загальні питання: основи державної служби, національне та міжнародне право в галузі державної служби; фінанси, тарифне право та правовий захист, а також питання управління, модернізації та організації державного управління (організація та модернізація державного управління, зменшення бюрократії, дерегуляція, запобігання корупції, міжнародне співробітництво)[46].

[В зарубіжній практиці використовується тарифна система оплати праці, як інструмент диференціації посадових окладів залежно від складності, умов праці, відповідальності за роботу, що виконується, в різноманітних її модифікаціях (єдина тарифна сітка, гнучкий тариф, пайова тарифна система тощо). При цьому на тарифну систему одночасно покладається як функція відтворення здатності до праці та підвищення її результативності, так і функція диференціації оплати праці залежно від зарплатоутворюючих чинників] [17].

Досвід країн з розвиненою ринковою економікою свідчить про переважне використання єдиних тарифних сіток для службовців, як і для спеціалістів і робітників інших галузей. Це пов'язано з необхідністю запровадження єдиного, уніфікованого підходу до ціноутворення різних категорій працівників, застосування спрощених процедур укладання колективних договорів і угод шляхом ведення переговорів між сторонами соціального партнерства, зменшення протистояння «синіх» і «білих» комерційних підприємств при визначенні тарифної

сітки в умовах оплати праці на виробничому рівні. Також, якщо це стосується «технологій» побудови єдиних тарифних планів, їх різновидів, то зарубіжна практика характеризується їх великою різноманітністю. Як правило, кожна галузь розробляє власні тарифи, які, у свою чергу, змінюються на рівні компанії. В Італії в різних галузях промисловості кількість оцінок у тарифній таблиці коливається від шести (у взутті, будівництві) до одинадцяти (у хімії та поліграфії, банківській справі, зв'язку). На рівні компанії також вводяться проміжні оцінки, особливо у верхній частині сітки.

Поширення погодинної оплати праці в зарубіжних країнах пов'язують виключно зі змінами в техніці та технології виробництва, підвищенням рівня механізації та автоматизації, необхідністю підвищення якості окремих видів продукції. Сфера нормування праці постійно розширюється і охоплює все більше контингентів працівників не тільки фізичної праці, а й розумової – в матеріальній і нематеріальній сферах виробництва. Почасова форма оплати праці як основна в зарубіжній практиці та відрядна, що є другорядною, мають багато різноманітних систем застосування. Це, як правило, системи, які пропонують бонуси за якісні показники ефективності.

В Японії система матеріального стимулювання складається з двох основних блоків:

- системи просування персоналу;
- системи натурального та грошового заохочення.

У свою чергу, системи натурального та грошового стимулювання можна поділити на дві частини. До першої частини входять усі елементи платежів, що формують заробітну плату, а до другої – соціальні, побутові та грошові послуги. Розмір оплати праці формується на основі тарифної системи з одночасним врахуванням таких стимулюючих факторів, як посада (професія), рівень освіти (кваліфікація) та вік працівника. Сформований рівень оплати праці становить 85-90% від посадового окладу працівника. Частка доплат становить 10-15% від окладу. Як правило, до основної частини заробітної плати додається допомога на оздоровлення. Надбавки на роботу надаються лише за

певні професійні успіхи, а відновлювальні надбавки, відомі як «доплати до життя», надаються більшості працівників відповідно до однієї з їхніх життєвих потреб (сімейних, територіальних тощо).

Адміністративна система Іспанії організована за принципом так званої кар'єрної або закритої системи, головною особливістю якої є найм персоналу в державні органи (оголошення та адміністративні процеси) на посаду, відмінну від основного рівня, в межах якої можливе просування по службі (процес просування) і підвищення заробітної плати. Закон передбачає мінімальні умови доступу до роботи в адміністративній системі, крім того, залежно від рівня роботи враховується рівень освіти (магістр/спеціаліст, дипломат, бакалавр тощо). Цей тип системи державної служби є дуже ієрархічним, він базується на системі наявності кар'єри всередині офіційного органу відповідно до диплому про рівень педагогічної підготовки при прийнятті на роботу в адміністрацію. Однак адміністративна система Іспанії, яка значною мірою базується на французькій системі державної служби, була змінена після реформ 1997-1999 рр., пов'язаних із припиненням використання елементів, запозичених з англосаксонської системи [56].

Основні зміни, які було внесено стосувалися суттєвої зміни в системі управління персоналом. Як наслідок, можливості для більш гнучкої кадрової політики зросли в рази. Нова система управління персоналом передбачає, що керівники підрозділів державної служби (наприклад, начальники відділів, управлінь) можуть виконувати функції вищого керівництва в приватному секторі. Вони звільняються від відповідальності та обмежень, визначених адміністративним законодавством, але несуть персональну відповідальність за кадрову політику.

Реалізація принципів приватного сектору на державній службі призвела до запровадження нових форм організації праці на державній службі, зокрема: строкових контрактів, стажування, тимчасових контрактів тощо. [83];

Іншими змінами були:

1) право адміністрації переводити та скорочувати працівників відповідно до вимог приватного права;

2) запровадження інноваційного підходу до класифікації державних посад, що дозволяє здійснювати підбір обслуговуючого персоналу та призначати працівника на конкретну посаду відповідно до його здібностей та навичок. Однак поєднати таку систему з системою влади, яка призначає людей на певні ключові відповідальні посади без урахування здібностей і навичок, досить складно;

3) створення можливостей для запровадження інших видів професійних відносин в адміністративних установах, які відрізняються від традиційної кар'єри державного службовця, зокрема запровадження посад так званих тимчасових і постійних агентів;

4) модифікувати систему оплати праці з урахуванням рівня відповідальності та професійного досвіду, умінь і навичок при визначенні заробітної плати.

Усі зазначені вище характеристики присутні сьогодні в моделі державного управління Іспанії, тому можна стверджувати, що систему державного управління Іспанії слід розглядати як своєрідну модель, яка поєднує риси англосаксонської закритої та французької відкритої моделі державного управління.

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

Американська система стимулювання державної служби поєднує матеріальні та моральні заохочення та їх різноманітність та гнучкість. Вони супроводжуються системою гарантій для вищих посадових осіб. У США основним видом заохочення державних службовців є грошова винагорода. Як правило, вони складаються з двох частин: заробітної плати за виконану роботу та додаткових винагород або представлення пільг. Крім того, існує ціла система моральних стимулів. Цікавою є шкала заробітної плати, яка входить до зводу законів США і являє собою таблицю, в якій по вертикалі визначаються ранги чиновника, а по горизонталі – трудовий стаж, тому по діагоналі рівень зарплати зростає. Вислуга років заохочується збільшенням тривалості оплачуваної відпустки (додатковий тиждень за вислугу років від 7 до 10 років). Додаткові відпустки або додаткові дні також оплачуються за понаднормову роботу [88].

Використовуються й інші підходи до мотивації державних службовців: це може бути гнучкий графік роботи, який дає право працівнику мати частину свого робочого часу, але не на шкоду справі; урочисте вручення нагород, цінних подарунків тощо. Впровадження систем винагород передбачає наявність преміального фонду. У зв'язку з цим виникає питання про його розмір, про відсоток премій, які виплачуються чиновникам за результатами службової діяльності. Якщо оплата за ефективність праці занадто низька, вона не відіграватиме тієї стимулюючої ролі, на яку розрахована система винагороди. Завдання із забезпечення централізації та координації роботи персоналу в апараті адміністративно-державного управління здійснює Управління персоналом. До компетенції Бюро входить: призначення працівників на посади та їх просування по службі; оцінка їхньої роботи; Атестаційне навчання; заохочення і покарання; розробка рекомендацій щодо вдосконалення роботи персоналу. Стосовно Ради із захисту системи заслуг, слід зазначити, що до її повноважень входить забезпечення виконання законів про державну службу щодо найму, звільнення та служби відповідно до принципів «системи заслуг».

На сьогодні сформульовано ряд основних принципів системи заслуг, які регулюються законодавством:



- набір працівників з усіх верств суспільства з відбором і просуванням по службі на основі здібностей, знань і навичок за умов забезпечення чесної та відкритої конкуренції;

- справедливе та неупереджене ставлення в процесі управління персоналом (незалежно від політичних поглядів, раси, кольору шкіри, релігії, національного походження, статі, сімейного стану, віку та інвалідності) з повагою до приватного життя та конституційних прав;

- рівна оплата за працю рівної цінності, враховуючи як національні, так і місцеві рівні винагороди для працівників приватного сектора, з поєднанням стимулів і визнанням бездоганних професійних результатів;

- високі стандарти поведінки та турбота про суспільні інтереси; – ефективне та дієве використання федеральної робочої сили;

- утримання професійних працівників, навчання некваліфікованих працівників, звільнення працівників, які не можуть і не хочуть забезпечити певні норми праці;

- покращити роботу шляхом ефективного навчання та підготовки; – захист працівників від протиправних дій, особистого фаворитизму чи політичного примусу;

- захист працівників від санкцій за законне розголошення інформації. Санкція не може бути застосована до працівника, який подав «сигнал тривоги» [56].

У зарубіжній практиці спостерігається постійна тенденція до індивідуалізації заробітної плати, в основу якої покладено оцінку заслуг. Основна ідея індивідуалізованої політики заробітної плати полягає в тому, що працівники організації, які мають однакову освіту і займають однакову посаду або виконують роботу за певною професією, завдяки своїм природним здібностям, мотивації, досвіду, інструкціям тощо можуть отримати різні результати в роботі. Зарубіжна практика показує, що оцінка заслуг та індивідуалізація винагороди спочатку стосувалися керівників і службовців, а потім поширювалися на службовців. У США заслуги керівників і спеціалістів

оцінюють на 80% підприємств, а робітників – приблизно на 50%. У Франції індивідуалізація заробітної плати, особливий спосіб врахування заслуг, практикується насамперед для керівників і спеціалістів [88].

Отже, аналітичний матеріал на основі практики мотиваційних стимулів у державній службі зарубіжних країн показує, що їх досвід стимулювання персоналу заслуговує на увагу і широке практичне застосування. Однак необхідно зважити на те, що в організаціях України склалися багаторічні традиції, свій досвід матеріального стимулювання персоналу, який не можна повністю ігнорувати. Тому на нинішньому етапі найбільш прийнятним є поєднання і доповнення зарубіжної практики.

### **3.2. Шляхи вдосконалення системи мотивації праці на державній службі**

Головним із завдань реалізації мотиваційної стратегії органу державної служби є формування дієвої мотиваційного середовища, котре буде сприяти енергійній, ефективній і результативній діяльності персоналу для здобутку конкретних задач. Здійснення результативної мотиваційної стратегії органу державної служби є своєрідним процесом, оскільки може мати подвійний ефект: мотивуючий і демотивуючий.

Нерезультативна система мотивування може викликати у робітників: незадоволеність, що постійно викликає зменшення результативності роботи, зменшення якості, недотримання дисципліни, що призводить до порушення мотиваційна стратегії. Для результативного механізму збільшення мотиваційних здібностей робітників в напрямі вираження їх потреб раціональним є запровадження та вживання у галузі державної служби мотиваційного моніторингу – порядку стабільного спостереження і контролювання становища мотивування трудової діяльності з ціллю його швидкої діагностики й оцінки, прийняття кваліфікованих керівних рішень в

зацікавленнях збільшення результативності діяльності органів державної служби [19].

В рамках адаптації Інституту державного управління до вимог Європейського Союзу актуальним є питання забезпечення системи державних службовців висококваліфікованим персоналом, здатним виконувати державні функції та відповідальні управлінські рішення. Забезпечення державних органів компетентними фахівцями та менеджерами є досить складним процесом, який передбачає підвищення ефективності всієї системи державної служби, оскільки нинішня ситуація дедалі більше загрожує привабливості державної служби, особливо рівню матеріального забезпечення працівників. У цьому контексті питання пошуку шляхів створення ефективної системи мотивації працівників державного управління є особливо важливим.

Для збалансованого розвитку людських ресурсів органи державної служби повинні розробити заходи заохочення службовців, на основі вдосконалення системи мотивації (див. рис. 3.1. ).



**Рис.3.1. Складові вдосконалення механізму мотивації**

Примітка: побудовано на основі [31].

Як бачимо з рис 3.1., по-перше, необхідно розробити комплекс заходів, які сприяли б підвищенню не тільки активності персоналу, але й інтересу до його роботи. Дослідники кадрової проблематики стверджують, що найбільш

ефективна система мотивації складається з різних форм залежно від можливостей організації та потреб кожного працівника.

По-друге, важливою умовою ефективності системи мотивації є її моніторинг, який потребує постійного моніторингу та контролю ефективності методів мотивації.

По-третє, дефіцит бюджету жодним чином не повинен виправдовувати скорочення передбачених чинним законодавством стимулів. Обмежені стимули для командної роботи можуть викликати незадоволеність і сприяти конфліктам, що призводить до плинності кадрів. Зменшення витрат на заробітну плату демотивує державних службовців, оскільки керівники державних органів, на відміну від приватного сектору, не мають інших засобів справедливої винагороди.

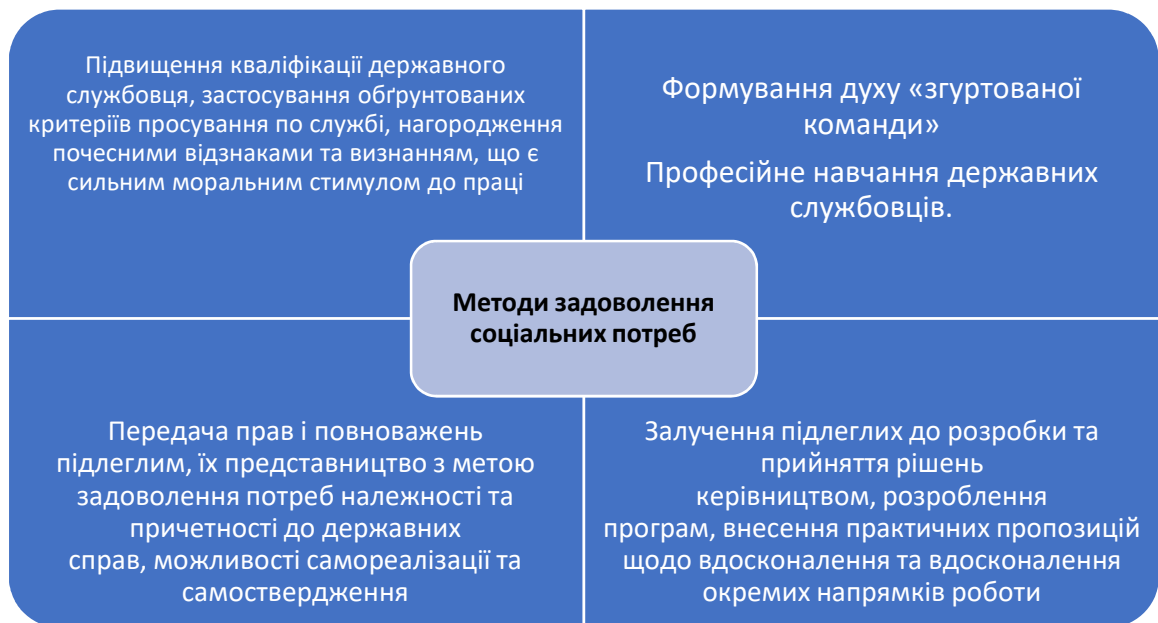
По-четверте, система заходів мотивації повинна враховувати інтереси та очікування працівників, інформація про фактори мотивації має бути відкритою та доступною для кожного працівника.

По-п'яте, система мотивації праці має ґрунтуватися на принципі прозорості розподілу винагород за результатами праці, щоб кожен працівник розумів, на що саме він може розраховувати, і був упевнений у справедливому винагороді.

Щоб підвищити ефективність праці співробітників, керівник повинен ретельно продумати основні елементи їх діяльності, які сприяють формуванню у підлеглих особливого психологічного стану: почуття відповідальності, зацікавленості, успішності, значимості. Вони безпосередньо впливають на мотивацію державних службовців. Важливо, щоб мотивація стала внутрішнім чинником, який підвищує якість праці, задоволеність роботою, підвищує потребу в навчанні та професійних навичках, зміцнює стабільність і соціально-психологічний клімат колективу. Отже, надзвичайно важливими в управлінні державними службовцями є методи задоволення соціальних потреб, які працівники визначають як одне із своїх пріоритетних завдань (див. рис.3.2.).

Ці методи включають:

- формування духу «згуртованої команди»;
- організацію зустрічей, семінарів, конференцій з питань державного управління для забезпечення потреб у спілкуванні та обміні досвідом;
- залучення підлеглих до розробки та прийняття рішень керівництвом, розроблення програм, внесення практичних пропозицій щодо вдосконалення та вдосконалення окремих напрямків роботи;
- передача прав і повноважень підлеглим, їх представництво з метою задоволення потреб належності та причетності до державних справ, можливості самореалізації та самоствердження;



**Рис.3.2. Методи задоволення соціальних потреб в системі мотиваційного механізму**

Примітка: побудовано з використанням [7, 61].

- підвищення кваліфікації державного службовця, застосування обґрунтованих критеріїв просування по службі, нагородження почесними відзнаками та визнанням, що є сильним моральним стимулом до праці;

- професійне навчання державних службовців. Основні обов'язки щодо розроблення та реалізації системи заходів щодо мотивації праці державних службовців необхідно покласти на кадрову службу органів державної влади.

Для практики управління доцільно передати мотиваційні функції іншим структурам управління від штатних підрозділів, які б займалися розробкою та впровадженням мотиваційних факторів.

Таким чином, на думку С. Іванової, основними завданнями цієї структури мають бути:

- визначення загальних та індивідуальних факторів мотивації державних службовців та розроблення пропозицій щодо методів мотивації у праці в цілому по установі та окремо для кожного державного службовця;

- доповідати керівництву про загальні проблеми існуючої системи стимулювання і пропонувати шляхи їх вирішення;

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

- контролювати ефективність системи стимулювання.

Важливо періодично проводити діагностику мотивації, оскільки мотиви змінюються в житті людини під впливом зовнішніх факторів і в результаті розвитку та змін особистості [35, с.12].

Важливими мотиваційними факторами для працівників органів державного управління є: гостра потреба у співпраці, широкий обмін досвідом у спілкуванні з колегами, спільний пошук шляхів вдосконалення різних сфер соціально-економічного розвитку, потреба в повазі та визнанні, потреба у самовираженні та самореалізації. Кожен працівник повинен бути проінформований про чітку, справедливу та прозору систему заходів мотивації в організації. Щоб мотивація була ефективною, мотиваційний моніторинг необхідно здійснювати безперервно, маючи на увазі систему безперервного моніторингу та контролю мотивації в праці, щоб швидко її діагностувати та

приймати кваліфіковані управлінські рішення щодо підвищення ефективності виробництва [40, с. 65].

Мотиваційний моніторинг можна представити як процес, у якому: спочатку вивчається динаміка потреб, інтересів і мотиваційної спрямованості працівників; по-друге, проводиться аналіз поточного стану мотивації та її ефективності; по-третє, складаються пропозиції щодо вдосконалення існуючої системи стимулювання.

Цей процес має відбуватися безперервно, оскільки ієрархія мотивацій державних службовців не є абсолютно стабільною, вона змінюється з часом, залежить від віку, сімейного стану, матеріального та службового становища, рівня освіти тощо. У рамках державної служби мотиваційний моніторинг покладено на Національне агентство України з питань державної служби. Проте на національному рівні можна скласти лише загальну картину мотиваційної спрямованості державних службовців. Для більш детального вивчення, а отже, реального ефективного стану мотивації праці, необхідно представити роботу окремих служб або експертів, які б розробили індивідуальні програми мотивації, виходячи з мотиваційної спрямованості окремого працівника.

Мотиваційний моніторинг дозволить Нацдержслужбі України мати інформацію про реальні потреби державних службовців на всіх рівнях ієрархії, а отже, максимально оперативно реагувати на існуючі проблеми та вносити національно відповідні пропозиції щодо покращення мотивації державні службовці. Сприятливі умови праці є одним із вирішальних факторів, що впливають на бажання людей працювати. Таке стимулювання на роботі необхідно враховувати з точки зору правильної організації внутрішнього трудового розпорядку (тривалості робочого часу та робочого часу) і робочого місця; впровадження нових технологій, обладнання та техніки; можливість надання пільг гнучкого місця та графіка роботи працівникам тощо.

Сьогодні такий вид зайнятості не характерний для державної служби, але його запровадження може принести багато позитивних моментів: можливість

економії коштів і часу на поїздки; відкривають нові можливості працевлаштування для людей з обмеженими можливостями [16, с. 64].

Стратегічним завданням державного управління України є підвищення інтелектуального та освітнього рівня працівників. Але якими б комплексними освітніми проектами та програмами не розроблялися, зусилля будуть марними, якщо чиновник не побачить у процесі діяльності мотивацію вступу до навчальних закладів та продовження навчання. Тому дуже важливо встановити прямий зв'язок між результатами навчання та гарантованим кар'єрним зростанням. У зв'язку з цим пропонується вищим навчальним закладам визначати залежність розподілу випускників від результатів оцінювання. А саме: випускники із середнім балом 91 і вище (категорія А) – для рекомендації на посаду генерального директора або його заступника; із середнім балом від 81 до 90 (категорія Б) - на посаду начальника відділу (сектору) або його заступника; випускник, який закінчив навчання із середнім балом менше 80 балів (категорія С і D), вважається таким, що підвищив кваліфікацію, без рекомендації на керівну посаду.

Реалізація запропонованих засобів удосконалення системи мотивації державних службовців дозволить підвищити рівень зацікавленості державних службовців у більш ефективній роботі, прагнення до професійної підготовки та професіоналізму, впевненості у завтрашньому дні та досягнення високих результатів у своїй роботі. Вирішення виявлених проблем зменшить плінність висококваліфікованих кадрів, здатних якісно та в найкоротші терміни здійснити державні реформи, підвищивши рівень довіри населення до державних службовців та до владив цілому.

### **Висновок до 3 розділу**

Проведене дослідження в третьому розділі дозволило визначити особливості мотиваційного механізму в зарубіжних країнах, в яких визначають поділ системи державної служби на відкриту і закриту. До закритої



системивідносять елітну групу службовців, які є випускниками престижних навчальних закладів, а їх мотивами є престижність діяльності, впевненість у собі та стабільність зайнятості, обов'язкове просування в державному управлінні. Основними особливостями такої закритої системи є стабільність залученості до роботи, обов'язкове просування по службі державного управління, пряма залежність від професійного зростання та доходи від навчання та підвищення кваліфікації державних службовців.

Мотивація відкритої системи – це можливість зайняти посаду в державному управлінні через кваліфікацію; основою підвищення по службі є високі професійні показники та можливість розпочати політичну кар'єру.

На практиці жодна країна світу не поділяє державну службу на закриту та відкриту системи в чистому вигляді, оскільки модернізована державна служба в зарубіжних країнах створює моделі, що побудовані на поєднанні елементів обох систем, тому варто виокремити іншу систему державної служби, яка відноситься до змішаної.

В рамках адаптації Інституту державного управління до вимог Європейського Союзу актуальним є питання забезпечення системи державних службовців висококваліфікованим персоналом, здатним виконувати державні функції та відповідальні управлінські рішення. Забезпечення державних органів компетентними фахівцями та менеджерами є досить складним процесом, який передбачає підвищення ефективності всієї системи державної служби, оскільки нинішня ситуація дедалі більше загрожує привабливості державної служби, особливо рівню матеріального забезпечення працівників. У цьому контексті питання пошуку шляхів створення ефективної системи мотивації працівників державного управління є особливо важливим.

В цьому контексті важливим є процес мотиваційного моніторингу через який спочатку вивчається динаміка потреб, інтересів і мотиваційної спрямованості працівників; проводиться аналіз поточного стану мотивації та її ефективності; складаються пропозиції щодо вдосконалення існуючої системи стимулювання.

Цей процес має відбуватися безперервно, оскільки ієрархія мотивацій державних службовців не є абсолютно стабільною, вона змінюється з часом, залежить від віку, сімейного стану, матеріального та службового становища, рівня освіти тощо. У рамках державної служби мотиваційний моніторинг покладено на Національне агентство України з питань державної служби. Проте на національному рівні можна скласти лише загальну картину мотиваційної спрямованості державних службовців. Для більш детального вивчення, а отже, реального ефективного стану мотивації праці, необхідно представити роботу окремих служб або експертів, які б розробили індивідуальні програми мотивації, виходячи з мотиваційної спрямованості окремого працівника.

## **ВИСНОВКИ**

Результати дослідження дають змогу зробити наступні висновки та пропозиції.

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

2. Аналіз нормативно-правового забезпечення системи мотивації до праці показав, що в Україні створена законодавча база про державну службу, яка містить певні методи мотивації, що мають як матеріальний, так і нематеріальний характер. Цю систему заходів можна було б назвати ефективною, якби не такі процеси, як висока плинність кадрів в державній службі та високий рівень корупції. Система мотивації потребує подальшого вдосконалення відповідно до потреб сучасного етапу розвитку країни, зокрема щодо створення ефективного безпекового механізму. Крім того, чинне законодавство не закладає адекватних мотиваційних причин для працевлаштування молодих кваліфікованих кадрів у державному управлінні, але забезпечує правову основу для стимулювання державних службовців лише старших вікових груп з більшим досвідом державного управління: доплати, надбавка за вислугу років, додаткова відпустка.

3. Аналіз сучасної системи мотивації державних службовців показав, що вона базується на матеріальних та нематеріальних стимулах. Важливим матеріальним стимулом є гарантування належної винагороди, яка повинна забезпечувати достатні матеріальні умови для самостійного виконання службових завдань, допомагати штатним органам компетентним та досвідченим персоналом та заохочувати їх старанню та ініціативну роботу. Заробітна плата державних службовців складається із заробітної плати, надбавок, надбавок за звання та ранг, надбавок за стаж роботи в державній службі та інших надбавок. Крім того, в рамках виділених зарплат, передбачених у державному бюджеті, може бути надана матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань та грошова оплата за сумлінну безперервну працю.

4. Особливе місце в системі мотивації державних службовців посідає соціальне та пенсійне страхування. Мотивація відіграє важливу роль у практиці управління людськими ресурсами, пов'язану з прагненням до вищої посади, до більш складної та відповідальної роботи. Нематеріальні мотиваційні фактори

включають просування по службі та перехід на вищий рівень державної служби. Крім того, система мотивації праці має безліч методів морально-психологічного характеру (вручення дипломів, визнань, подяк тощо).

5. Дослідження вітчизняної практики мотивації державних службовців виявило ряд показників неефективності системи мотивації до роботи, зокрема таких як плинність кадрів, що пов'язано з проблемою відсутності ефективного механізму реалізації прав та гарантій державних службовців; чітких та зрозумілих процедур просування по службі; низькою репутацією «державного службовця» та низьким рівнем його соціального статусу. Також добір і направлення державних службовців на навчання та перепідготовку здійснюється без урахування його здібностей, побажань та потреб у розвитку кар'єри. Інші проблеми стосуються невідповідності результатів сертифікації, щорічної оцінки та розміру матеріального стимулювання, загрози звільнень з посад державної служби через зміну політичної еліти чи уряду в країні. Найбільш актуальними проблемами державного управління є економічні та соціальні методи мотивації державних службовців.

6. Результати дослідження сучасного стану мотивації праці державних службовців розкрили необхідність підвищення ролі кадрових служб у процесі розробки та впровадження системи мотивації праці та впровадження постійного мотиваційного моніторингу. Запозичення технологій покращення кадрового потенціалу повинно здійснюватися через такі інноваційні методи як даунсайзинг, реінженіринг та паблік-інженіринг. Також на нашу думку, в практику державного управління було б доцільно запровадити поняття «паблік-інжиніринг», під яким розуміється архітектурна побудова, створення державних установ (закладів, організацій) на основах інженерної науки шляхом проектування й управління державними процесами.

В контексті розвитку новацій в системі державного управління також доцільно розвивати такі стимулюючі механізми, які б спирались на делегування

функцій в контексті кадрового мотиваційного консалтингу, роль якого зводиться до оцінки і вирішення проблем кадрової політики організації, планування трудових ресурсів, відбору і найму працівників, навчання, мотивації персоналу, формування корпоративної культури, кадрової логістики.

Ще одним напрямком запровадження інновацій в механізм кадрового забезпечення органів державної влади є застосування на практиці технологій кадрового аудиту, в якому доцільно розвивати функції бенчмаркінгу, який поділяється на процес, стандарти і результати, а його роль зводиться до підвищення якості кадрового забезпечення в тому числі через мотиваційну складову.

7. Аналіз мотиваційної ситуації державних службовців у таких країнах, як Франція, Німеччина, Великобританія, США, Японія, Сінгапур, Болгарія, Чехія показав, що мотиваційні аспекти управління державною службою стали дуже важливими. Європейське законодавство включило мотиваційні елементи, які стимулюють зацікавленість державних службовців у роботі та таким чином підвищують рівень ефективності праці. У цих країнах особлива увага приділяється матеріальному забезпеченню та соціальним гарантіям.

8. З урахуванням зарубіжного досвіду для покращення мотиваційного механізму в діяльності державних службовців нами пропонується щоб мотивація стала внутрішнім чинником, який підвищує якість праці, задоволеність роботою, підвищує потребу в навчанні та професійних навичках, зміцнює стабільність і соціально-психологічний клімат колективу. Отже, надзвичайно важливими в управлінні державними службовцями є методи задоволення соціальних потреб, які працівники визначають як одне із своїх пріоритетних завдань. Важливими мотиваційними факторами для працівників органів державного управління є: гостра потреба у співпраці, широкий обмін досвідом у спілкуванні з колегами, спільний пошук шляхів вдосконалення різних сфер соціально-економічного розвитку, потреба в повазі та визнанні,

потреба у самовираженні та самореалізації. Кожен працівник повинен бути проінформований про чітку, справедливу та прозору систему заходів мотивації в організації.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Н. Ф., Гончарук Н. Ф. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія. Т. :ДРІДУ НАДУ, 2012. 184 с.
2. Авер'янов В.Б. Сучасний стан та основні напрями розвитку законодавства про державну службу в Україні / В.Б. Аверянов; О.Ф. Андрійко. - Часопис Київського університету права. – 2006. – № 4. – С. 3-9.
3. Александров В. Державний службовець: системні аспекти його освітньої підготовки на поточному етапі НТР в умовах розбудови нової української державності. Вісн. НАДУ. – 2011. – № 4. – С. 93-97.
4. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг ; [пер. с англ. С. Мордовин]. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 832 с.
5. Артур Шопенгауер. Теория познания. – URL: <http://shopengauer.panweb.com/teoriya-poznaniya>

6. Багієв Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. Підручник для вузів Під заг.ред. Г.Л.Багієва. 2-е вид, перероб. і доп. - М: Видавництво «Економіка», 2018. - 718 с.
7. Бондар В. Матеріальний чинник мотивації як спосіб підвищення ефективності діяльності державних службовців в Україні. Ефективність державного управління: зб.наук.пр./ редкол. А.О. Чемерис – Л. : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 8. – С. 233-239.
8. Булатов А. Підручник «Економіка» 4-те видання. Видання БЕК. М. 2002 р.
9. Булеєв І.П. Мотиваційний потенціал власності та його використання на підприємствах. Вісник економічної науки України. – 2011. – № 1. – С. 27-30
10. Варакіна Н.О. Кар'єра державних службовців: закордонний досвід. – URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ardu/2008\\_2/doc/5/23.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ardu/2008_2/doc/5/23.pdf)
11. Використання теорії Альдерфера в менеджменті. – URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/28167/1/Baydala.pdf>
12. Гаудж П. Исследование мотивации персонала: определение и повышение уровня лояльности работников методом консультирования [пер. с англ. И. В. Тараненко]. – Д. : Баланс Бизнес Букс, 2008. – 272 с.
13. Гиппенрейтер Ю.Б. Психология мотивации и эмоций / Ю.Б. Гиппенрейтер, М.В. Фаликман. – М. : ЧеРо, 2002. – 752 с.
14. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: монографія / Н.Т. Гончарук. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. – 343 с.
15. Горбань В.Б. Використання мотиваційного потенціалу підприємства для формування дієвої системи мотивації працівників / В.Б. Горбань // Економіка та держава. – 2012. – № 5. – С. 108-112.
16. Горбань В.Б. Особливості побудови дієвої системи мотивації працівників у системі державної служби / В.Б. Горбань // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 23. – С. 61-65

17. Грицяк І. Законодавство про державну службу в Європейському Союзі (на прикладі Великобританії, Німеччини, Франції). Ефективність державного управління: зб. наук. пр.– Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2004/2005. – Вип. 6/7. – С.440-446

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

19. ГурнеБернар. Державне управління (пер. с фр. В. Шовкун.) – К. : Основи, 2006. – 307 с.

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

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

22. Державна служба в цифрах 2020. Інформаційне видання Національного агентства України з питань державної служби. Офіційний веб-сайт Національного агентства України з питань державної служби. – URL: [http://nads.gov.ua/control/uk/publishext/article?art\\_id=363964&cat\\_id=363852&base\\_id=247084](http://nads.gov.ua/control/uk/publishext/article?art_id=363964&cat_id=363852&base_id=247084)

23. Дмитренко Г. Проблемы развития и перспективы реализации человеческих ресурсов Проблемы и перспективы Украинской реформации. – К. : МАУП, 2002. – 248 с.

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

25. Доронина М.С. Управление мотивацией – Х. : Изд. ХНЭУ, 2006. – 240 с.

26. Дудар О. Статусна мотивація в системі публічної служби . Матеріали наукової інтернет-конференція студентів та молодих вчених кафедри



менеджменту, публічного управління та персоналу (Тернопіль, ЗУНУ, 10 листопада 2022). 2022.

27. Дудар О. Модернізація мотиваційного інструментарію в системі публічної служби. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України. Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 31 травня 2022 року). Тернопіль. ЗУНУ.2022. С.424-427.

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

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

30. Єрмоленко О. А., Мордовець А. В. Інноваційні методи покращення кадрового потенціалу державних органів влади. Економіка розвитку. 2014. №1. С. 101-105. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escro\\_2014\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escro_2014_1_20).

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

32. Жуковська А. Кадровий аудит як інструмент комплексної оцінки ефективності кадрового менеджменту. Наука молода : зб.наук.працьмолод. вчених Терноп. нац. екон. ун-т. Тернопіль : Економічна думка, 2009. № 12. С. 21-27.

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

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

35. Иванова С.В. Мотивация на 100 %: а где же у него кнопка? С.В. Иванова. – М. : АльпинаБизнес букс, 2008. – 288 с.

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

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

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

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

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

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

41. Козак І., Сидорчук О. Оцінка компетенції державних службовців. URL : [http://lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnik2/fail/Kozak.pdf](http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik2/fail/Kozak.pdf)

42. Конституція України: прийнята п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30

43. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2015. – 281 с.

44. Кураков Л. Экономика і право: словник-довідник

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

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

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

48. Малиновський В. Функція мотивації управлінської праці Вісник УАДУ : зб. наук. пр. редкол. : В.І. Луговий (голов. ред.) [та ін.]. – К. : Вид-во УАДУ, 2003. – № 3. – С. 165–170 91

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

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

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

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

53. Менеджмент для публічної влади: Навч. посібник За заг. Ред. Д-ра екон. наук, проф. М.П. Бутка. – Ніжин: ТОВ «видавництво «АспектПоліграф», 2011. – 360 с.

54. Менеджмент у державному управлінні: особлива частина: навч. посіб. За заг. ред. Петкова В.П. – К. : КНТ, 2012 – 216 с.

55. Мескон М. Основи менеджменту

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

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

58. Мочерний С.В. Економічний словник – довідник [ред. док. екон. наук, проф. С.В. Мочерного]. К.: Феміна 1995. 368 с.

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

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

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

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

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

64. Постанова Кабінету Міністрів України від 6 квітня 2016 р. № 292 «Деякі питання оплати праці державних службовців у 2016 році» URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/292-2016-%D0%BF>.

65. Про державну службу: закон України від 16.12.1993 р. № 3723- XII Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 52. – С. 1179-1192

66. Про державну службу :закон України від 17.11.2011 р. № 4050- VI. – URL : <http://zakon.rada.gov.ua/go/4050-17>

67. Про внесення змін до Закону України «Про державну службу»: закон України від 19.12.2013р. № 714-VII – URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/714-18>

68. Про Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями: Постанова Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2016 р. № 306 URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-%D0%BF>.

69. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій : постанова Кабінету Міністрів України від 18.02.1997 р. № 167. – URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-97-%D0%BF>

70. Про затвердження Порядку видачі грошової винагороди державним службовцям за сумлінну безперервну працю в органах державної влади, зразкове виконання трудових обов'язків: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.02.2003 р. № 212. Офіційний вісник України. – 2003. – № 9. – С. 119

71. Про затвердження Порядку надання державним службовцям, які відповідно до законодавства потребують поліпшення житлових умов, безвідсоткового кредиту для житлового будівництва або придбання квартир чи індивідуальних житлових будинків : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.02.2004 р. № 182 – URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/182-2004-%D0%BF>

72. Про проведення щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець»: постанова Кабінету Міністрів України від 19.09.2007 р. № 1152 Офіційний вісник України. – 2007. – № 72. – С. 75

73. Про схвалення Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2016 р. № 121 905-р URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/905-2016-%D1%80>.

74. Питання оплати праці працівників державних органів: Постанова Кабінету міністрів України від 18 січня 2017 р. № 15 URL : <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249668347>.

75. Питання управління державною службою в Україні: Указ Президента України від 18.07.2011р. № 769/2011 – URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/769/2011>

76. Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу: указ Президента України від 5.03.2004 р. № 278/2004. Офіційний вісник України. – 2004. № 10. – С.31 – 34

77. Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні: Указ Президента України від 20.02.2006 р. № 140/2006 – URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/140/2006>

78. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 1.02.2012 р. № 45/2012 – URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/45/2012>

79. Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні: указ Президента України від 14.04.2000 р. № 599/2000 // Офіційний вісник України. – 2000. № 16. – С.63 – 69

80. Про встановлення відомчих заохочувальних відзнак Національного агентства України з питань державної служби: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15.02.2013 р. № 271/22803. – URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0271-13> 87

81. Рачинський А. П. Управління персоналом в органах державної влади, органах місцевого самоврядування: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2008. 64 с.

82. Савченко Б. Питання управління персоналом державної служби та посадових осіб місцевого самоврядування (соціологічний вимір). Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 2 (30). – С. 186-192

83. Системи підготовки державних службовців у зарубіжних країнах Пер. з англ. Ю.Д. Полянського. К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 424 с.

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

85. Статистичні дані відділу ДРАЦС Тернопільської області за 2019-2021 рр.

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

87. Теорія Х і Y Д. Мак-Грегора URL : <http://www.grandars.ru/college/psihologiya/teoriya-makgregora.html>

88. Чуднова О.К. Аналіз сучасних систем винагороди робітників: міжнародний досвід. Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. Вип.6 (37). К.: НДЕІ, 2004. – С.97 – 100.

89. Щегорцова В.М. Підходи до оцінки ефективності мотиваційних заходів в органах виконавчої влади України URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2011-1/doc/3/06.pdf>.

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