

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ

Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: **МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ В СИСТЕМІ ОРГАНІВ
ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ**

Виконав: студент 6 курсу 637-МЗ групи
напряму підготовки:

28 Публічне управління та адміністрування
Спеціальності:

281 Публічне управління та адміністрування
Якуба Кирило Олегович

Керівник: доктор політичних наук,
професор, зав. кафедри публічного управління
та адміністрування
Євтушенко Олександр Никифорович

Рецензент: кандидат наук з державного
управління, доцент
Штиршов Олександр Миколайович

м. Миколаїв – 2022 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1. Сутність, особливості та принципи мотивації.....	7
1.2. Використання технологій мотивації та стимулювання працівників органів публічної влади в Україні.....	16
1.3. Аналіз іноземного досвіду мотивації працівників органів місцевого самоврядування	26
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	35
2.1. Характеристика та функції виконавчого апарату Херсонської обласної ради.....	35
2.2. Аналіз мотивації співробітників виконавчого апарату Херсонської обласної ради.....	38
РОЗДІЛ 3	
ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	47
3.1. Рекомендації та шляхи вдосконалення системи мотивації праці публічних службовців (на прикладі виконавчого апарату Херсонської обласної ради).....	48
3.2. Загальні проблеми мотивації праці публічних службовців на сучасному етапі державотворення	55
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

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

На сьогодні законодавство визначає основні засоби та форми мотивації публічних службовців, але чинна державна модель її використання не забезпечує якісного виконання публічними службовцями своїх службових обов'язків. Основними проблемами в цьому плані є недостатнє матеріальне забезпечення, неповна реалізація соціальних гарантій, плинність кадрів, часткове задоволення основних потреб працівників, що знижує ефективність публічного управління взагалі та негативно впливає на імідж органів публічної влади на місцях та робить їх непривабливими для громадян.

Серед основних шляхів створення ефективної публічної служби в Україні для підвищення ефективності практичного здійснення на всіх рівнях владних функцій, вирішення її проблем та забезпечення державних інтересів є розробка сучасного мотиваційного механізму публічних службовців. Мотивація є важливою функцією публічного управління, без якої неможливе ефективне функціонування будь-якої посадової особи, а отже, жодного державного органу. Це пов'язано з тим, що в основі поведінки кожного працівника лежать певні мотиви: внутрішні цінності, інтереси, тенденції, які дають можливість пояснити поведінку людини та здатність впливати на неї. Вивчення мотивації дозволяє зрозуміти стимули, які змушують людей працювати, що впливає на вибір ними способу дії та чому вони певний час

враховують це. Використання мотиваційного механізму є стимулом для досягнення високих, ефективних результатів працівників. Тому мотивація важлива для ефективного використання людських ресурсів у публічному управлінні.

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

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

Наступні українські вчені в галузі публічного управління зробили важливий внесок у створення та розвиток теоретичних засад та аспектів мотиваційних систем для публічних службовців: В. Бондар, Л. Артеменко, А. Богуцький, М. Кравченко, Н. Гончарук, А. Колот, В. Малиновський, Н. Нижник, Т. Пахомова, М. Пашкова, В. Степанюк, В. Плугова, Г. Чернецька, В. Філіпповський, та ін.

Правові та соціальні аспекти регулювання публічної служби та систему її мотивації вивчали В. Мадьянова, Л. Верещагіна, І. Кареліна, О. Виханський, А. Наумов, Н. Артеменко, А. Азарова, О. Воронько, С. Дубенко, В.

Захарченко, Т. Желюк, Є. Курасова, Н. Липовська, В. Мартиненко, О. Мельников, О. Оболенський, Т. Мотренко, В. Полтавський, Л. Пашко, О. Петренко, М. Рудакевич, та ін.

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

Мета дослідження – розкрити шляхи мотивації публічних службовців в Україні та визначити шляхи їх вдосконалення, які можливі для реалізації в сучасних умовах.

Для досягнення цієї мети були визначені наступні цілі дослідження:

- проаналізувати та розкрити суть поняття «мотивація до професійної діяльності публічних службовців»;
- проаналізувати нормативно-правовий супровід мотивації публічних службовців в Україні;
- розкрити систему мотивації публічних службовців в Україні;
- вивчити зарубіжний досвід організації мотивації публічних службовців та можливості її адаптації в Україні;
- виявити проблеми та обґрунтувати шляхи вдосконалення системи мотивації публічних службовців в Україні;

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

Предмет дослідження – мотивація працівників в системі органів публічної влади, її проблеми та шляхи вирішення в сучасних умовах існування органів публічної служби в Україні на різних рівнях діяльності.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань у процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових засобів і прийомів дослідження, застосовано діалектичний, системний методи, а також методи аналізу, синтезу, абстрагування, порівняльний аналіз та інші. Для розгляду теоретико-методологічних засад використання технологій мотивації та стимулювання персоналу у виконавчому апараті Херсонської обласної ради

використано систему загальнонаукових методів, що дозволили виявити особливості технологій мотивації та стимулювання персоналу в досліджуваній організації; системного, порівняльного та статистичного аналізу при дослідженні механізму використання технологій мотивації та стимулювання персоналу, що дозволило розробити напрями модернізації технологій мотивації та стимулювання персоналу в досліджуваній організації. Методи аналогії та порівняння виявили особливості вітчизняного та зарубіжного досвіду організації мотивації до роботи в органах публічної влади. Метод системного аналізу використовується на всіх етапах дослідження, особливо при виявленні основних проблем та недоліків системи мотивації та напрямків для вдосконалення.

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

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

Структура магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел, додатків. Список використаних джерел включає 53 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність, особливості та принципи мотивації

Визначення особливостей професійної діяльності публічних службовців передбачає виділення різних елементів та характеристик. Але при цьому на якість та ефективність такої діяльності впливають фактори, властиві в цілому будь-якому виду діяльності. І найважливішу роль серед них відіграє мотивація.

Для характеристики особливостей та змісту, специфічних елементів мотивації праці та професійного розвитку публічних службовців необхідно, насамперед, дати визначення мотивації.

Варто зазначити, що дослідження, присвячені мотивації трудової діяльності та професійного розвитку, ведуться в сучасній науці досить давно. У них мотивація розглядається з погляду її управлінських, психологічних, соціологічних показників. Цим визначається погляд на мотивацію та вектор її дослідження, спрямований на виявлення психологічних аспектів мотивації або її соціального значення, місця і ролі в організації трудової професійної діяльності. Крім того, практично відразу після початку інтенсивного вивчення питань мотивації трудової діяльності, науковцями був зроблений висновок про те, що для різних сфер професійної діяльності можуть бути характерні різні типи і методи мотивації [11].

Найчастіше, під мотивацією розуміються процеси спонукання себе чи інших, наприклад, підлеглих, до виконання певних видів діяльності, до досягнення особистих чи виробничих цілей [4].

У такому розумінні мотивація характеризується як усвідомлений вибір людиною певного типу поведінки відповідно до комплексного впливу

об'єктивних внутрішніх факторів, соціальних факторів середовища (вплив колективу) і внутрішніх мотиваторів (обумовлених особистими уподобаннями, особливостями, здібностями, рисами характеру) [11].

Найбільшою мірою це визначення мотивації підходить для соціально значимих видів професійної діяльності та трудової діяльності в системі «людина – людина», коли на формування мотивації праці та професійного розвитку досить сильний вплив робить колектив і суспільна значущість праці. Саме тому, з погляду на зміст та сутність системи місцевого самоврядування, найбільш підходящим для сфери публічної служби є визначення, представлене раніше, так як воно дозволяє врахувати особисті (внутрішні), зовнішні фактори впливу на мотивацію, а також виявити особливості впливу соціального характеру публічного управління на мотивацію публічного службовця [46].

Основним поняттям при характеристиці мотивації є визначення мотиву.

Під мотивом розуміється внутрішнє переконання особистості для вчинення певної дії, яка спрямована на задоволення тих чи інших потреб працівника. Відповідно до визначення мотиву можна стверджувати, що саме він виступає як несформована готовність людини до певного виду діяльності, тобто мотив – це усвідомлення необхідності певної дії [27].

В основі мотиву, у свою чергу, лежить потреба, сукупність яких є рушійною силою життєдіяльності людини, що визначає особливості та спрямованість її поведінки [21].

Справжні мотиви, що лежать в основі трудової діяльності та змушують людину працювати максимально ефективно – досить складні. У сучасний, непростий з економічної точки зору час основним мотивом, який спонукає працівників підприємств до ефективної роботи, є матеріальні методи мотивації [11].

За приблизною оцінкою, від 40 до 50% співробітників сучасних підприємств мотивуються до ефективної роботи виключно з урахуванням

матеріальних методів мотивації [39]. Для інших працівників, поряд з матеріальними мотивами та стимулами, виявляються важливими [11]:

- індивідуальний розвиток, можливості навчання та підвищення кваліфікації;
- задоволення потреби в авторитеті;
- можливості для креативного розвитку та самовиявлення;
- моральні ідеали: моральні цілі, завдання, переконання, звички і традиції.

Відповідно до особливостей, напрямів та способів мотивація розрізняється на такі види, що представлені у таблиці 1.1 «Види мотивації»:

Таблиця 1.1

Види мотивації

Нормативна мотивація	Примусова мотивація	Стимулювання
<ul style="list-style-type: none"> – являє собою такі способи спонукання індивіда до трудової діяльності, які включають різні способи ідейно-психологічного впливу: переконання, навіювання, інформування, психологічне зараження і т.п. – Прямий вид мотивації 	<ul style="list-style-type: none"> – передбачає використання влади, використання загрози погіршення задоволення потреб працівника у разі невиконання ним відповідних вимог роботодавця. – Прямий вид мотивації 	<ul style="list-style-type: none"> – передбачає вплив не на особистість, а на зовнішні обставини шляхом використання наступних благ – стимули, які спонукають працівника до певної поведінки. – Непрямий вид мотивації

При цьому, зрозуміло, що перший і другий вид мотивації є прямими, так як безпосередньо впливають на особистість працівника, третій спосіб є непрямим, так як передбачає вплив на обставини і фактори навколишнього середовища [11].

Таким чином, мотивація є сукупністю мотивів, що стимулюють до здійснення певної дії. При дослідженні особливостей того чи іншого типу мотивації важливо враховувати, що на прийняття рішення про певну дію впливає не один, а кілька мотивів. Відповідно до цього їх дослідження раціонально проводити у комплексі.

Мотивація є строго індивідуальною, оскільки для спонукання до одного й того ж виду діяльності кожної окремо взятої особистості важливі власні мотиви [3]. Ті мотиви, які ефективні для одного суб'єкта трудових відносин, мало впливають на іншого. Крім того, важливо врахувати, що з часом та у процесі розвитку особистості, мотиви людини можуть змінюватися, причому досить значно. Відповідно до цього особливості та напрями мотивації узагальнюються стосовно певних сфер професійної діяльності.

В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації персоналу набула важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати працівників органів публічної влади до ефективної діяльності. Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності її роботи.

Мотивація займає провідне місце в структурі особистості, яка є одним з основних понять, що пояснюють рушійні сили поведінки людини. Тому в даний час гостро стоїть питання про необхідність глибшого вивчення мотиваційної сфери публічних службовців. Хоча мотивація сама по собі ще не забезпечує повного успіху, добитися будь-чого без неї неможливо.

Поведінка людей стає вмотивованою тільки тоді, коли відбувається взаємодія декількох чинників. Мотивувати працівника – значить торкнутися його внутрішніх інтересів, дати йому шанс реалізувати їх під час роботи.

Основою формування мотиваційних механізмів є взаємодія інтересів, стимулів і потреб індивіда, колективу та суспільства. Тому, разом з

розвитком продуктивних сил суспільства набули значного поширення теорії мотивації, в основі яких були різні підходи, що дало можливість умовно їх розділити на декілька великих груп: змістовні та процесійні (рис.1.1) [52].

Змістовні теорії мотивації вивчають потреби людини й пропонують їх ієрархічну класифікацію, що дозволяє робити висновки щодо механізму мотивації людини. Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на потребах і пов'язаних з ними факторах, які визначають поведінку людей.



Рис. 1.1. Основні теорії мотивації

Процесійні теорії розглядають мотивацію з іншого боку. У них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вибирає конкретний тип поведінки. Процесійні теорії визнають існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними. Поведінка особистості є також функцією сприйняття і очікування, пов'язаних з даною ситуацією, і можливих наслідків вибраного типу поведінки.

Мотиваційна функція управління є важливою і тісно пов'язаною з усіма іншими функціями управління, тому її можна назвати центральною по відношенню до інших функцій управління. Вона полягає в стимулюванні або мотивуванні працівників до праці і досягненні задуманого. Твіла Делл зазначає, що: «секрет мотивації – в тому, щоб дати людям те, чого вони дійсно хочуть від роботи. Чим більше Ви їм зможете дати, тим більше Ви зможете від них чекати: продуктивності, якісної роботи і сервісу» [18]. Мотивація допомагає людям: досягати цілей; одержувати позитивну перспективу; давати сили для змін; підвищувати самоповагу і можливості; управляти своїм розвитком і допомагати іншим.

В.В. Мадьянова вказує, що проблеми мотивації професійної діяльності публічних службовців залишаються актуальними. Інші науковці наголошують, що ефективність роботи органів публічної влади зрештою залежить від знань та мотивації людей, які відповідають за надання адміністративних послуг [8, с.276].

Л.А. Верещагіна і І.М. Кареліна [9, с.6] вважають, що багато в чому розв'язати проблему ефективної роботи персоналу, зменшення плинності кадрів, оптимізації соціально-психологічного клімату можна вивчаючи мотиваційну сферу працівників. Л. Якокка [53] зазначає, що коли йдеться про те, щоб підприємство рухалося вперед, вся суть в мотивації людей. Бо мотивація – це паливо людської активності.

Відомий вчений у сфері публічного управління В. Малиновський зазначає, що мотивація – важлива функція державного управління, без якої неможлива ефективна діяльність будь-якого керівника, і, відповідно, будь-якого органу виконавчої влади, вона вимагає від керівників розвинутих здібностей спонукати виконавців до вищого рівня напруження зусиль, досягнення ефективних результатів праці [20].

Виханский О. Наумов А. зазначають, що мотивація це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності і

задають спрямованість, межі і форми цієї діяльності орієнтованої на досягнення певної мети [10, с. 133].

Український професор А.А. Богуцький вважає, що суть сьогоденної практики мотивування працівників можна відобразити в умовній схемі співвідношення чинників мотивації і залежного від них зростання продуктивності праці. Чинником мотивації в даному випадку виступатиме будь-який аспект діяльності, що прямо або побічно впливає на результативність праці [5]. За даними одержаними в дослідженнях цього автора найістотнішу дію на продуктивність праці надає саме внутрішня мотивація особи. А. А. Богуцький виділяє в мотивації чотири основні компоненти (рис.1.2).



Рис. 1.2. Компоненти мотивації

Професор А.М. Колот стверджує, що мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без задоволення матеріальних потреб, орієнтації на матеріальний інтерес працівника. Він вважає, що під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня доброти, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого доброту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці [14].

Таким чином, проблеми і питання мотивації знаходяться у центрі кола інтересів фахівців з різних галузей знань: менеджменту, соціології, економіки і психології, які відповідно до методів і завдань своїх галузей науки вирішують ці проблемні питання.

З огляду на це, автором пропонується визначати мотивацію у сфері публічного управління як його основну функцію, що здатна спонукати публічного службовця працювати ефективно, самовіддано і творчо, розкривати та використовувати його трудовий потенціал, стимулювати на довготривале та сумлінне проходження служби.

В цілому мотивацію можна умовно розділити на декілька видів за основними групами, за використаними способами, за джерелом виникнення та за напрямком цілі (рис.1.3).



Рис. 1.3. Види мотивації

Так, наприклад, за джерелами виникнення мотивація класифікується на внутрішню (змістовна, ролева) та зовнішню (адміністративна, економічна). Внутрішня мотивація сприяє зростанню задоволеності працею, стимулює розвиток індивідуальних здібностей, свідомості соціального сенсу праці, високого відчуття відповідальності. Вона створює основу для формування відношення до праці як до засобу самореалізації особистості. У той же час зовнішня мотивація робить працю не цікавою і звідси можливим лише її виконання під впливом зовнішніх мотивів [50].

Водночас, у багатогранній системі мотивації стимулювання праці публічних службовців посідає найвагоміше місце. Отже, стимулювання є одним із засобів, за допомогою якого може здійснюватися мотивація трудової діяльності.

Стимулювання праці публічних службовців є позитивно стимулюючим впливом суб'єктів (посадової особи, органу та ін.) на потреби, інтереси, свідомість, волю, поведінку публічного службовця, а отже, на результати його управлінської праці та діяльності. Стимулювання діяльності сприяє покращенню дисципліни, якості праці, враховує ініціативу та відповідальність публічних службовців; справляє вплив на зусилля, старанність, наполегливість, націленість, сумлінність персоналу публічних органів влади [16].

Метою стимулювання діяльності публічних службовців є не спонукання публічного службовця працювати, а зацікавлення його працювати краще, продуктивніше [16].

Стимулювання праці виконує економічну, моральну й соціальну функції. Економічна функція виражається в тому, що стимулювання праці сприяє підвищенню ефективності діяльності, а це веде до підвищення якості надання послуг. Моральна функція визначається тим, що стимули до праці формують активну життєву позицію, високоморальний клімат у суспільстві. При цьому важливо забезпечити правильну та обґрунтовану систему стимулів з урахуванням традиції та історичного досвіду. Соціальна функція

забезпечується формуванням соціальної структури суспільства через різний рівень доходів, що значною мірою залежить від впливу стимулів на різних людей. Крім того, формування потреб (а в підсумку і розвиток особистості) визначається формуванням і стимулюванням праці в суспільстві [17].

Концепція винагороди публічних службовців базується на принципах: справедливості (відповідності винагороди трудовому вкладу); об'єктивності (адекватності винагороди по відношенню до винагороди інших працівників); послідовності (відсутності свавільних та безпідставних змін заробітної плати по відношенню до різних працівників і в різні періоди часу); прозорості (зрозумілості для працівника порядку винагороди та впливу його праці на неї) [16].

Таким чином, новітні підходи до мотивації працівників повинні включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, використовувати розробки авторів теорій мотивації, надбання сучасних вітчизняних та зарубіжних науковців та практиків у сфері управління відповідно до умов часу та особливостей діяльності персоналу.

1.2. Використання технологій мотивації та стимулювання працівників органів публічної влади в Україні

На сьогодні, наукою та практикою розроблено багато способів впливу на мотивацію конкретної людини, кількість їх постійно поповнюється.

Важливим є те, що способи забезпечення ефективного впливу на мотивацію трудової діяльності людини не є сталими. До того ж один і той самий чинник, що на сьогодні мотивує конкретну людину до ефективного виконання своїх обов'язків та продуктивної діяльності, вже завтра може сприяти зниженню цих мотиваційних настанов. Тому це лише підтверджує необхідність та важливість вивчення потреб конкретної людини, її настанов,

бажань, пріоритетів для розроблення дієвих заходів впливу на поведінку кожного працівника.

Так, наприклад, на результати роботи публічних службовців впливають фактори, що мотивують до ефективної праці: політика керівництва, умови праці, заробітна плата, 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.

Стимулювання праці передбачає створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб державного службовця, формування у нього мотивів до праці. За цих умов на перший план висувуються ключові стимули кваліфікованої праці, а саме:

- 1) можливість особистості реалізувати свій потенціал;
- 2) професійна незалежність;
- 3) відчуття завершеності виконання на високому рівні важливої роботи;
- 4) справедлива грошова винагорода за вклад в успіх організації.

Їх реалізація залежить від самого публічного службовця, його потреб та ступеня їх задоволення, освоєння ним мотиваційного середовища [16].

У органах публічної влади діє такий мотиваційний механізм, який дозволяє працівнику:

- отримати можливість кар'єрного зростання;
- формувати відчуття власної значущості у діяльності всього органу публічної влади та адекватно оцінювати свої можливості;
- розвивати свій професіоналізм та допомагати у цьому іншим;
- швидко адаптуватися до змін;
- досягати поставлених цілей.

Такий мотиваційний механізм можна назвати «позитивним». Він допомагає розвивати у співробітника стратегічну налаштованість та відчувати себе невід'ємним від органу публічної влади, в якому він працює.

У відповідних документах органів публічної влади можна прослідкувати певні механізми управління: економічні, правові, організаційні, соціальні, культурно-ідеологічні та інформаційні, що застосовуються для впливу на мотиваційні процеси управління в системі органів публічного управління і створюють умови використання керівниками відповідних методів мотивації: економічних, організаційних, розпорядчих, соціальних і психологічних, що об'єднані у три основні групи: матеріальні, нематеріальні і соціальні форми мотивації [9, с.35].

Науковці на сьогодні виокремлюють чотири основні форми стимулів (рис. 1.4):



Рис. 1.4. Форми стимулів

1. Примусові заходи. Історія свідчить про широке застосування примусових заходів, починаючи з фізичного покарання і закінчуючи позбавленням майна. У демократичному суспільстві в організаціях використовуються адміністративні методи примусу: зауваження, переведення на іншу посаду, перенесення відпустки, догана, звільнення з роботи;

2. Матеріальне заохочення. До цієї форми відносяться стимули в матеріально-речовій формі: заробітна плата і тарифні ставки, винагорода за результати, премії, компенсації, путівки, кредити на покупку товарів, позики на будівництво житла та інше;

3. Моральне заохочення. Це стимули, спрямовані на задоволення духовних і моральних потреб людини: почесні грамоти, подяки, дошки пошани, почесні звання, урядові нагороди, вчені ступені, дипломи, публікації в пресі та інше;

4. Самоствердження. Це внутрішні рушійні сили людини, які спонукають його до досягнення поставлених цілей без прямого зовнішнього заохочення.

Виходячи із основних форм стимулів, формується система стимулювання працівників на основі використання широкого кола методів:

- економічних (прямих) – заробітна плата (різні форми та системи заробітної плати); премії за продуктивну працю і раціоналізацію; участь у прибутках; заохочувальні, компенсаційні та гарантійні виплати; доплати за стаж і сумлінну працю на підприємстві;

- економічних (непрямих) – пільгове харчування; нагороди цінними подарунками; кредити на житло та придбання товарів; відшкодування витрат за користування житлом, транспортом, зв'язком; оплата навчання;

- адміністративних – гнучкі робочі графіки; зміни у режимі праці; сприяння творчим відпусткам і відрядженням;

- організаційно-виробничих – охорона праці; покращання умов праці; збагачення праці; програми підвищення якості праці;
- морально-психологічних – подяки; оголошення та повідомлення досягнень; нагороди почесними відзнаками; проведення урочистих зібрань;
- соціальних (не грошових) – просування по службі; участь у прийнятті рішень на більш високому рівні; профілактичне та лікувально-оздоровче медичне обслуговування; зміна соціального статусу працівника [45, с. 47].

Більшість науковців притримуються умовного поділу стимулювання працівників на матеріальне та нематеріальне, які у свою чергу поділяються на окремі форми (рис.1.5).



Рис. 1.5. Види стимулювання

На практиці всі вони тісно взаємопов'язані та дуже часто планомірно переходять один в один. Іноді методи мотивації важко розділити, оскільки, наприклад, матеріальне нагородження не лише дозволяє отримати певні блага, але й приносить гідність, повагу та шану.

Матеріальна мотивація – це прагнення достатку, певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя. Матеріальна мотивація трудової діяльності залежить від цілого ряду макро і мікроекономічних чинників, у тому числі:

- рівня особистого доходу;
- диференціації доходів в організації і суспільстві в цілому;
- структури особистого доходу;
- матеріального забезпечення наявних грошових доходів;
- дієвості системи матеріальних стимулів, які застосовує організація [15].

Матеріальне грошове симулювання праці включає насамперед оплату праці працівників. Існують дві системи оплати праці: тарифна та безтарифна.

Тарифна система оплати праці дозволяє порівнювати конкретні види праці, враховуючи їх складність і умови виконання. У безтарифній системі оплати праці, заробітна плата усіх працівників є долею у фонді оплати праці або усієї організації, або окремого підрозділу.

Згідно із Законом України «Про оплату праці» [34] заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу.

Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.

Структура заробітної плати складається із основної заробітної плати – винагороди за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки), яка встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців та додаткової заробітної плати – винагороди за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки,

гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій [34].

Відповідно до вищезазначеного, основною частиною доходу найманого працівника є заробітна платня, яка за своєю структурою неоднорідна. Вона складається з двох частин: постійної і змінної. Іноді цим частинам присвоюють статус потужного стимулу.

До інших заохочувальних та компенсаційних виплат належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, 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.

Змінну частину заробітної плати складають доплати надбавки та компенсації, а також премії, яким властиві риси заохочувальних форм матеріального стимулювання. Доплата є формою винагороди за додаткові результати праці, за ефект отриманий на конкретній ділянці. Доплати ж одержують лише ті, хто бере участь у досягненні додаткових результатів праці, додаткового економічного ефекту. Доплати на відміну від тарифу не є обов'язковим і постійним елементом заробітної платні. Збільшення розміру доплат залежить головним чином від зростання індивідуальної ефективності праці конкретного працівника і його внеску в колективні результати.

Надбавка до заробітної платні – грошові виплати понад зарплати, які стимулюють працівника до підвищення кваліфікації, професійної майстерності і тривалого виконання суміщення трудових обов'язків.

Компенсації – грошові виплати, встановлені з метою відшкодування працівникам витрат, пов'язаних з виконанням ними трудових або інших передбачених законом обов'язків.

Найважливішим напрямком матеріально-грошового стимулювання є преміювання. Премія стимулює особливі підвищені результати праці і її

джерелом є фонд матеріального заохочення. Вона представляє одну з найважливіших складових частин заробітної плати.

Матеріальне не грошове стимулювання – це різновид стимулювання, регулюючий 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, різних путівок і так далі).

Тут предметом потреби виступає певний набір конкретних життєво важливих для об'єкту матеріальних благ, які у міру розвитку громадського виробництва і задоволення потреб об'єктів стимулювання в ряду з них може істотно змінюватися [2, с. 33].

Цей вид стимулювання має ряд особливостей, зокрема:

- матеріальні не грошові стимули не мають такої універсальності, як матеріальні грошові, тобто у них відчують потребу не усі;
- тривалість циклу відтворення потреби для більшості стимулів обмежено;
- велика кількість матеріальних не грошових стимулів має характер разової дії і в цьому випадку підтримка активності працівників вимагатиме застосування інших матеріальних не грошових стимулів;
- матеріальні не грошові стимули не мають подільності;
- матеріальні не грошові стимули доцільно використовувати в підкріплюючій формі стимулювання, оскільки при цій формі організації стимулювання акцент робиться на підкріплення соціально корисної діяльності винагородою по її результатах.

Система не грошових стимулів включає в себе: медичне обслуговування, страхування (особливо важливо в організаціях, де ризикові умови праці); виплати натурального характеру (товари, що видаються в порядку натуральної оплати) і знижки на придбання товарів; навчання (у тому числі курси підвищення кваліфікації, тренінги); харчування; дитячий

відпочинок (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 підвищують рівень споживання працівника, а з іншого – служать засобом морально-психологічного впливу.

Тужилкіна О.В. зазначає, що виходячи з того, що об'єктом мотивування є працівники різних (вищого, середнього та нижчого) рівнів управління, треба брати до уваги відмінність їх мотивації до виробничо-управлінської діяльності.

Директори, керівники підприємств та організацій, виходячи із об'єму своїх компетенцій та відносної відсутності централізованого контролю, мають специфічні потреби та інтереси, які й визначають мотиви їх діяльності.

Водночас для керівників структурних підрозділів, спеціалістів визначальними, крім підвищення зарплати, є кар'єрний ріст, розширення участі в управлінні та прийнятті рішень, одержання організаційної свободи, розширення елементів творчості в процесі роботи [48].

Як відзначає Азарова А.О. нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації, насамперед, направлене на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи займаної посади; підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами [1].

Основний ефект який досягається до допомогою нематеріальної мотивації – це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників в компанії.

До моральних способів мотивації відноситься визнання заслуг – особисте та публічне. Суть особистого визнання полягає в тому, що працівники, які позитивно виділилися у справах організації, згадуються в доповідях вищому керівництву організації чи особисто представляються їй, одержують право підпису відповідальних документів, у розробці яких вони брали участь, персонально вітаються дирекцією з нагоди свят чи сімейних дат [53].

Цікавим способом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Особливість мотивації вільним часом полягає в тому, що розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі [41].

Так, наприклад, в органах публічної влади, з метою досягнення поставленого завдання службовець, як правило, використовує матеріальну, соціальну, політичну та адміністративну мотивацію. Матеріальна мотивація реалізується через систему оплати праці, розподіл матеріальних благ і т.ін. Соціальна мотивація полягає у використанні моральних стимулів, спирається на існуючі в суспільстві цінності й норми, визнані особою цінності. Політична мотивація включає вплив на публічного службовця політичними ідеями, програмами. Адміністративна мотивація ґрунтується на дисциплінарній відповідальності працівника за виконання функціональних обов'язків, виконання правил трудової діяльності. Засоби адміністративної мотивації: зауваження, догана, звільнення. Включення мотивів працівника в трудовий процес служить засобом його активізації, підвищення ефективності його праці.

Отже, знання мотиваційних дій працівників має важливе значення для впливу на них з боку органів управління, що дозволяє ефективно використовувати професійно-кваліфікаційні здібності і можливості публічного службовця.

1.3. Аналіз іноземного досвіду мотивації працівників органів місцевого самоврядування

Мотивація відноситься до числа проблем, вирішенню яких завжди приділялась велика увага у світовій практиці. Українська теорія та практика найчастіше обмежується оплатою праці, основною та фіксованою тарифними ставками та посадовими окладами, які є малоефективними. У більшій мірі в наших організаціях застосовують лише фінансові та економічні стимули, а такі як трудові та професійні не використовуються взагалі, на відміну від зарубіжних організацій, де теорія мотивації вже десятиліттями не тільки вивчається і поглиблюється, але й втілюється на практиці. Існує достатня кількість теорій та концепцій, які кожна країна використовує для досягнення найкращого результату. Зарубіжний досвід може послужити основною базою для розробки власних способів та інструментів мотивування персоналу. У даний час привертають увагу моделі мотивації японських, американських, а також західноєвропейських фірм. При чому у західноєвропейській можна виокремити три найбільш характерних, це – французька, німецька та шведська, кожна з яких має свої особливості [7].

У зарубіжній практиці використання тарифної системи як інструменту оплати праці залежно від складності, умов праці, відповідальності за роботу, що виконується, використовується в різноманітних її модифікаціях (єдина тарифна сітка, гнучкий тариф, пайова тарифна система тощо). При цьому на тарифну систему одночасно покладається і функція диференціації оплати праці залежно від загальноприйнятих зарплатоутворюючих чинників, і функція відтворення здатності до праці та підвищення її результативності. Досвід країн з розвинутою ринковою економікою свідчить про переважне застосування єдиних тарифних сіток для робітників, спеціалістів і службовців. Це пов'язано з можливістю запровадження єдиного, уніфікованого підходу до тарифікації різних категорій працюючих,

спрощенням порядку ведення переговорів між сторонами соціального партнерства при укладенні колективних договорів і угод, зниженням конфронтації між «синіми» і «білими» комерцями при формуванні тарифних умов оплати праці на виробничому рівні.

Що стосується «технології» побудови єдиних тарифних сіток, їх, різновидів, то для зарубіжної практики характерна значна їх строкатість. Кожна галузь, як правило, розробляє свої тарифні сітки, які в свою чергу модифікуються на рівні фірм. В Італії у різних галузях кількість розрядів у тарифній сітці коливається від шести (у взуттєвій промисловості, будівництві) до одинадцяти (в хімічній і поліграфічній галузях, банківській сфері, зв'язку). На рівні підприємства додатково вводяться проміжні розряди, особливо у верхній частині сітки.

Суттєві відмінності мають тарифні сітки, що застосовуються у фірмах Японії. До 70-х років ХХ століття у цій країні в основу оплати праці найманих працівників була покладена тарифна система, визначальними елементами якої були ставки і оклади, що залежали від віку і стажу працівника. У цих же роках японські фірми спробували запровадити американську систему тарифних сіток, що ґрунтувалася на кваліфікації, але успіху це не мало.

Японські фірми у більшості випадків застосовують синтезовану систему визначення заробітної плати. При цьому традиційна ставка визначається на основі врахування віку і стажу, а так звана трудова ставка – на кваліфікації (розряду або категорії) і результативності праці. Фактор віку і стажу на фірмах Японії визначав приблизно 60% тарифної заробітної плати, але поступово його значення почало зменшуватися.

Поширення погодинної форми оплати праці в зарубіжних країнах більшість вітчизняних спеціалістів пов'язують виключно із змінами в техніці і технології виробництва, підвищенням рівня механізації і автоматизації, необхідністю підвищення якості продукції.

Сфера нормування праці постійно розширюється і охоплює все нові й нові контингенти працівників не тільки фізичної, а й розумової праці як у матеріальній, так і нематеріальній сферах виробництва. Погодинна форма оплати праці як головна в зарубіжній практиці і відрядна, що є другорядною, мають багато найрізноманітніших систем застосування. Це, як правило, системи, що передбачають преміювання за якісні показники роботи.

Так, заробітна плата працівників розумової праці в середньому перевищує заробіток робітників: у Німеччині – на 20%; Італії і Данії – на 22%; Люксембурзі – на 44%; Франції і Бельгії – на 61%. Майстри порівняно з кваліфікованими робітниками одержують більшу заробітну плату: у Німеччині – на 15%, Нідерландах – на 23%, Франції – на 30%, Бельгії – на 40%.

У Франції, окрім заробітної плати, публічним службовцям встановлено обов'язкові компенсації та виплати, які входять у систему соціального захисту інших категорій чиновників: надбавка за місце проживання, що має на меті компенсацію за більш високу вартість життя в різних регіонах; сімейна компенсація, розмір якої залежить від кількості дітей, які перебувають на утриманні службовця, а також обов'язкова допомога багатодітним сім'ям, які включають різні види допомог на дітей.

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

У Франції органи, які управляють публічною службою, виконують кожний власну функцію. Генеральний директорат (Головне управління) державної служби є основним органом, відповідальним за управління державної служби. Це досить мале управління (менше ніж 200 державних службовців), основними завданнями якого є створення й підтримання

правових засад державної служби, управління зарплатами державних службовців, пенсійним забезпеченням, а також розробка політики у сфері управління людськими ресурсами (особлива відповідальність – за вищий корпус державних службовців): прийом, навчання, соціальний діалог, соціальні зв'язки. Очевидно, що Генеральний директорат (Головне управління) державної служби не управляє самими державними службовцями. Департаменти (управління) людськими ресурсами міністерств, місцевих органів влади та державних лікарень несуть відповідальність за повсякденне управління персоналом [47].

Для Франції характерними є ознаки самоуправління в діяльності органів з управління державною службою, що допускає активну участь у ній профспілкових активістів, рядових співробітників. З цією метою створена мережа напівдержавних, напівсуспільних органів, наприклад Генеральна рада, Територіальна рада, Паритетний адміністративний комітет для узгодження прийнятих актів щодо державної служби з інтересами державних службовців, обговорення альтернативних проєктів щодо державної служби тощо.

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

Так, наприклад, у Японії система матеріального стимулювання складається з двох основних блоків – системи службового просування кадрів та системи натурального та грошового заохочення. У свою чергу системи натурального та грошового заохочення можна поділити на дві частини. Перша частина включає усі елементи виплат, які формують заробітну плату, а друга – соціально-побутові та грошові послуги.

Розмір оплати праці формується на основі тарифної системи з одночасним урахуванням таких стимулюючих чинників, як посада (професія), рівень освіти (кваліфікації) та вік працівника. Сформований рівень оплати праці складає 85-90% заробітної плати працівників. На частку додаткових виплат припадає 10-15% заробітної плати. До основної частки заробітної плати, як правило, нараховуються трудові та відновні надбавки. Трудові надбавки нараховуються тільки за особливі трудові успіхи, а відновні надбавки, так звані «надбавки на існування», нараховуються більшості працівників відповідно до однієї з його життєвих потреб (сімейна, територіальна тощо).

У Німеччині функції управління державною службою належать Федеральному Міністерству внутрішніх справ. До функцій підрозділів Федерального міністерства внутрішніх справ віднесені загальні питання: основи публічної служби, національне та міжнародне право у сфері публічної служби; фінансове, тарифне право та правозабезпечення, а також питання управління модернізації та організації публічної адміністрації (організація та модернізація публічної адміністрації, скорочення бюрократії, дерегулювання, попередження корупції, міжнародне співробітництво).

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

Представляє інтерес шкала заробітних плат, яка включена до законів США і представляє собою таблицю, де по вертикалі визначені ступені публічного службовця, а по горизонталі стаж його служби, тому рівень заробітної плати зростає по діагоналі. Тривалий стаж роботи заохочується збільшенням тривалості оплачуваної відпустки (додатковий тиждень за 7-10 років служби). Додаткові дні відпустки або преміальні виплачуються також за понаднормову роботу.

Використовуються й інші підходи до мотивації публічних службовців: це може бути гнучкий графік робочого часу, що дає працівникові право розпоряджатися частиною свого робочого часу, але не на шкоду справі; урочисте вручення премій, цінних подарунків, відзнак тощо.

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

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

На даний час сформульовано дев'ять основних принципів системи заслуг, які законодавчо врегульовані:

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

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

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

4) високі стандарти поведінки та турботи про суспільні інтереси;

5) дійове та ефективне використання федеральної робочої сили;

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

7) покращання роботи шляхом ефективного навчання та підготовки;

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

9) захист службовців від покарань за законне розкриття інформації.

Покарання не може бути застосовано до службовця, який подав «сигнал тривоги» [24].

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

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

Організація державної служби в Польщі має свої особливості. Управління системою державної служби складається з Глави державної

служби, Генерального директору Офісу, Ради державної служби, Департаменту державної служби (канцелярія прем'єр-міністра).

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

До обов'язків Глави державної служби належать:

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

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

Генеральний директор вживає заходи, передбачені в трудовому законодавстві стосовно осіб, що працюють в офісі, і реалізовує політику управління людськими ресурсами. Він забезпечує функціонування і спадковість у роботі офісу [26].

Отже, вищевикладене свідчить про те, що зарубіжний досвід використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організаціях дійсно заслуговує на увагу і широке практичне застосування. Однак необхідно зважити і на те, що в організаціях України склалися багаторічні традиції, свій досвід матеріального стимулювання персоналу, який не можна повністю ігнорувати. Тому, на нинішньому етапі найбільш прийнятним є поєднання і доповнення зарубіжної практики.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Характеристика та функції виконавчого апарату Херсонської обласної ради

Виконавчий апарат Херсонської обласної ради забезпечує здійснення Херсонською обласною радою повноважень, наданих їй Конституцією України, законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про службу в органах місцевого самоврядування» та іншими нормативно-правовими актами у сфері місцевого самоврядування.

Виконавчий апарат Херсонської обласної ради утворюється Херсонською обласною радою. Його структура, чисельність та витрати на утримання встановлюються Херсонською обласною радою за поданням голови Херсонської обласної ради.

Відповідно до рішення до рішення V сесії Херсонської обласної ради VIII скликання від 23 квітня 2021 року № 180 «Про оптимізацію та вдосконалення роботи виконавчого апарату Херсонської обласної ради» [35] структура і чисельність виконавчого апарату Херсонської обласної ради затверджена у кількості 67 штатних одиниць, Додаток А.

У своїй діяльності виконавчий апарат Херсонської обласної ради керується Конституцією України, законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, рішеннями обласної ради та розпорядженнями голови обласної ради, Регламентом обласної ради відповідного скликання, колективним договором та Положенням про виконавчий апарат.

Основними завданнями виконавчого апарату обласної ради є:

– Здійснення організаційного, правового, інформаційного, аналітичного, матеріально-технічного забезпечення діяльності обласної ради, її органів, депутатів;

– Сприяння здійсненню обласною радою взаємодії і зв'язків з територіальними громадами, місцевими органами виконавчої влади, органами та посадовими особами місцевого самоврядування.

До основних функцій виконавчого апарату Херсонської обласної ради відносяться функції з питань організаційного забезпечення, з питань правового забезпечення, з питань інформаційно-аналітичного забезпечення, з питань документального забезпечення та контролю, з питань фінансового та матеріально-технічного забезпечення, з питань здійснення обласною радою взаємодії і зв'язків з територіальними громадами, органами та посадовими особами місцевого самоврядування, місцевими органами виконавчої влади та інших питань діяльності виконавчого апарату, у межах своєї компетенції [32].

Також виконавчим апаратом Херсонської обласної ради забезпечується реалізація державної політики з питань кадрової роботи та служби в органах місцевого самоврядування; готуються матеріали щодо нагородження Почесною грамотою обласної ради та Подякою голови обласної ради; здійснюється фінансово-економічний аналіз стану реалізації Стратегії розвитку Херсонської області, Програми соціально-економічного та культурного розвитку Херсонської області та обласних цільових програм з інших питань з метою відстеження їх результативності та досягненням кінцевої мети програм, за необхідності, ініціюється перед постійними комісіями обласної ради проведення контрольних заходів для забезпечення ефективного виконання програм в цілому або по конкретних заходах та ефективним використанням фінансових ресурсів; забезпечується облік об'єктів спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст області і управління ними з метою ефективного та раціонального використання майна.

Виконавчий апарат Херсонської обласної ради, у межах своєї компетенції, для здійснення повноважень та виконання визначених завдань має право:

- залучати вчених, фахівців та спеціалістів структурних підрозділів Херсонської обласної державної адміністрації, підприємств, організацій та установ, об'єднань громадян (за погодженням з їхніми керівниками) області;

- одержувати в установленому порядку від структурних підрозділів Херсонської обласної державної адміністрації, органів місцевого самоврядування, підприємств, організацій, установ інформацію, документи та інші матеріали, а від місцевих органів державної статистики – статистичні дані;

- скликати в установленому порядку наради, семінари тощо;

- за дорученням голови обласної ради брати участь у підготовці проєктів рішень Херсонської обласної ради в установленому Регламентом обласної ради порядку, здійснювати розробку проєктів розпоряджень голови обласної ради, планів, заходів, службових (доповідних) записок, тощо в установленому чинним законодавством України порядку;

- забезпечувати розгляд звернень громадян та запитів на інформацію;

- отримувати дані щодо кількісного і якісного складу органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб;

- взаємодіяти зі структурними підрозділами Херсонської обласної державної адміністрації, Апаратом Верховної Ради України, виконавчими органами (апаратами) місцевих рад, організаціями, підприємствами усіх форм власності, громадськими об'єднаннями тощо;

- здійснювати інші функції та повноваження, передбачені законодавством.

Виконавчий апарат очолює голова Херсонської обласної ради, повноваження якого визначено статтею 55 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [33].

Голова обласної ради в межах своїх повноважень видає розпорядження, має першого заступника, заступників голови Ради, повноваження яких визначені статтею 56 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [33].

Кошторис видатків і штатний розпис виконавчого апарату Херсонської обласної ради затверджуються головою обласної ради [28].

Положення про структурні підрозділи виконавчого апарату затверджуються відповідним розпорядженням голови обласної ради [32].

Структурні підрозділи та посадові особи виконавчого апарату керуються в своїй діяльності положеннями про відділи та посадовими інструкціями.

2.2. Аналіз мотивації співробітників виконавчого апарату Херсонської обласної ради

Для визначення факторів, важливих для мотивації та ефективної праці в рамках основної діяльності та професійного розвитку посадових осіб виконавчого апарату Херсонської обласної ради було проведено соціологічне дослідження з відповідної тематики.

Метою дослідження є виявлення чинників і мотивів, які впливають на формування мотивації посадових осіб за сучасних умов розвитку місцевого самоврядування.

Для досягнення мети було сформульовано відповідні завдання дослідження:

- 1) досліджувати теоретичні основи мотивації посадових осіб виконавчого апарату обласної ради;
- 2) сформулювати програму соціологічного дослідження;
- 3) провести дослідження на відповідну тему;

4) підсумувати результати дослідження, зробити висновки та розробити рекомендації за результатами проведеного дослідження.

Метод дослідження – анкетування. Вибір анкетування обумовлений його можливостями як метод збору інформації, проведення анонімного дослідження, збір даних якого може здійснюватися у час у різних місцях.

Об'єкт дослідження – мотиви якості та ефективності професійної діяльності та професійного розвитку співробітників виконавчого апарату Херсонської обласної ради.

Чисельність респондентів – 46 осіб.

Відповідно до результатів дослідження можна зробити такі висновки:

Основна кількість респондентів вважає, що у виконавчому апараті Херсонської обласної ради існує система мотивації (рис. 2.1).

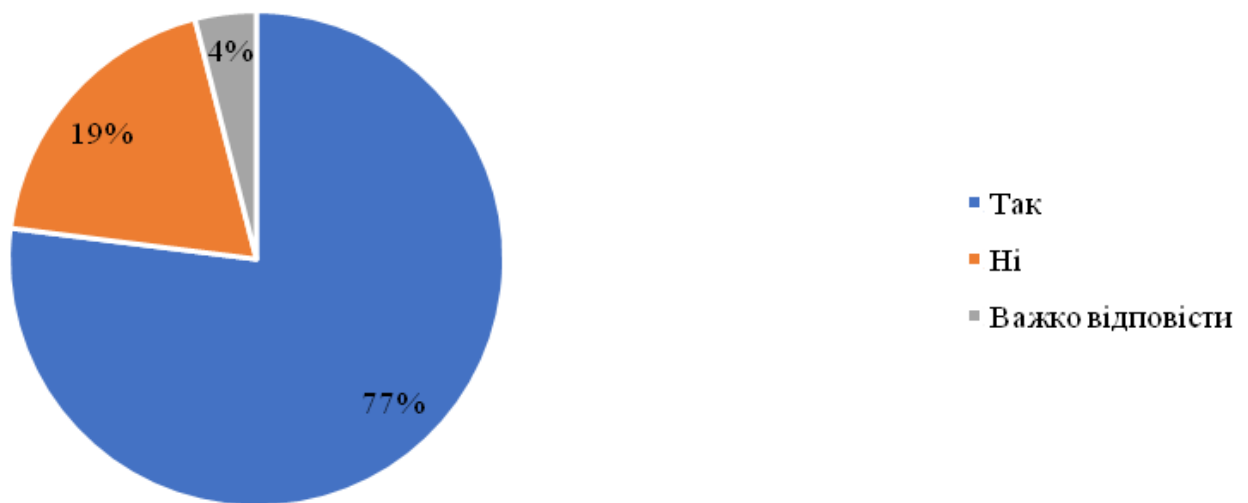


Рис. 2.1. Відповіді респондентів на питання «Чи існує у Вас в організації система мотивації?»

Відповідно до думки опитаних, зрозуміло, що 77% респондентів вважають, що у виконавчому апараті Херсонської обласної ради існує система мотивації. На думку 19%, такої системи мотивації немає. 4% опитаних, не змогли відповісти на це питання.

Отримані відповіді дозволяють загалом позитивно оцінити систему мотивації співробітників виконавчого апарату Херсонської обласної ради, оскільки респонденти висловили поінформованість про її наявність. Відповідно, певні методи мотивації використовуються в системі місцевого самоврядування для підвищення якості діяльності та рівня професійного розвитку.

Далі необхідно визначити основні мотиви вступу респондентів на роботу до виконавчого апарату Херсонської обласної ради. Це дозволить виявити ті мотиви, якими керувалися вони під час вступу на службу до органів місцевого самоврядування (рис. 2.2) (респонденти могли вибрати три можливі варіанти відповіді із запропонованих).

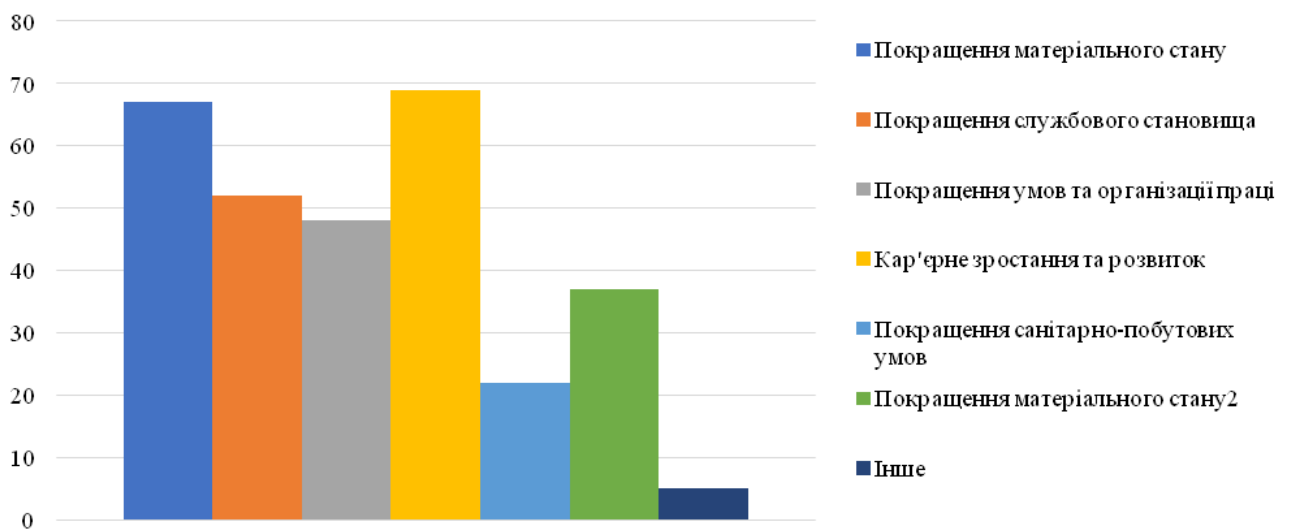


Рис. 2.2. Мотиви вступу на службу в органах місцевого самоврядування працівників виконавчого апарату Херсонської обласної ради

Визначаючи основний тип мотивації найчастіше респонденти відзначали зовнішню негативну мотивацію (тобто страх покарання – 39% опитаних), зовнішню позитивну мотивацію (очікування заохочення – 34% опитаних), наявність внутрішньої, більш продуктивної для професійного розвитку мотивації відзначили лише 18% респондентів, комплексний характер мотивації – 9% (рис. 2.3).

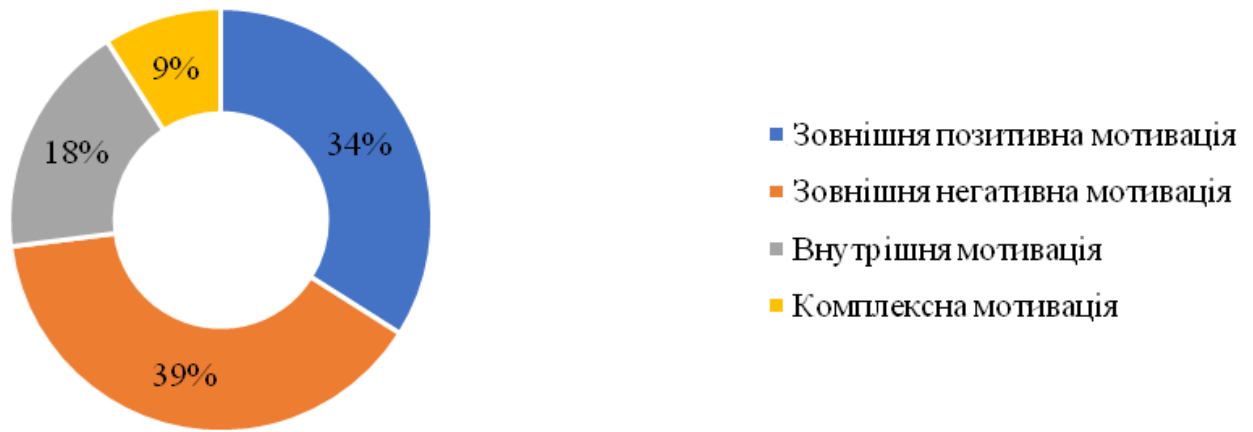


Рис. 2.3. Основні види мотивації співробітників виконавчого апарату Херсонської обласної ради

Визначаючи рівень вмотивованості співробітників, респонденти найчастіше зазначали, що мотивація посадових осіб місцевого самоврядування, їх колег, перебуває на середньому рівні (68% опитаних).

Досить значна частка респондентів свідчить про наявність серед службовців низької мотивації – 19% опитаних.

Як дуже високу та дуже низьку мотивацію визначають лише 1 та 2% респондентів відповідно (рис. 2.4).

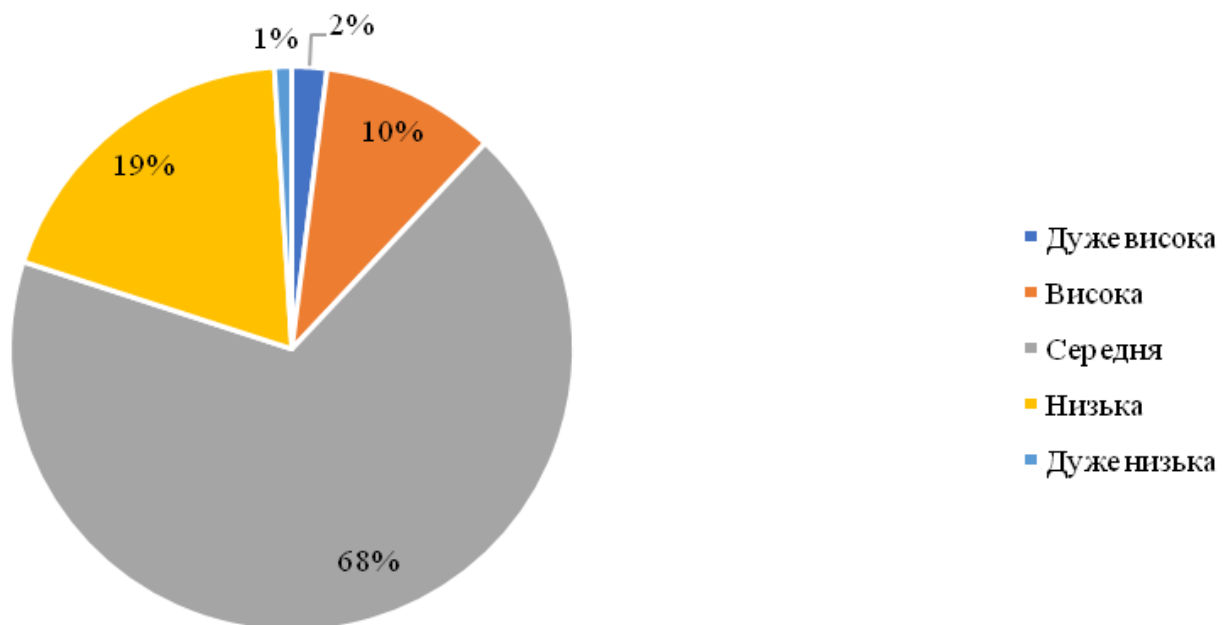


Рис. 2.4. Відповіді респондентів на питання «Який рівень мотивації характерний співробітникам виконавчого апарату Херсонської обласної ради?»

Далі необхідно було виявити, наскільки респонденти задоволені основними факторами та умовами своєї праці. У зв'язку з цим для оцінки треба було оцінити ряд параметрів за шкалою від «1» до «3», де «1» – низький рівень задоволеності, «3» – високий рівень задоволеності. У межах кожної категорії факторів оцінювався середній бал за параметрами (рис. 2.5).

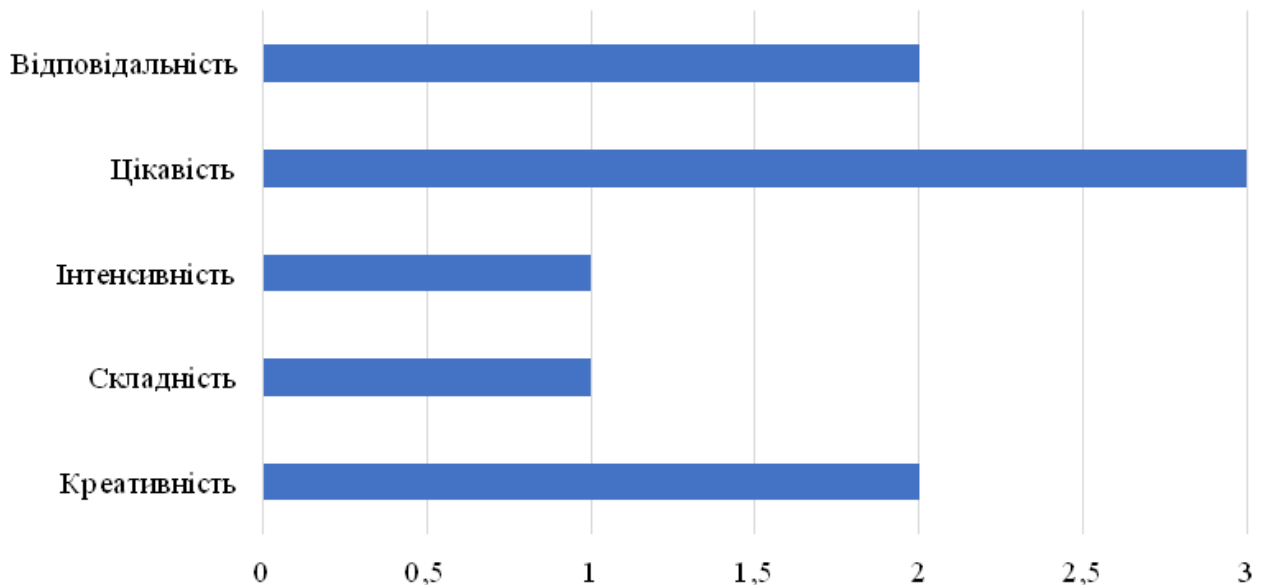


Рис. 2.5. Визначення характеристик праці посадових осіб місцевого самоврядування, середній бал

На підставі результатів та проведених розрахунків варто зазначити, що оцінюючи параметри своєї праці відповідно до особливостей професійної діяльності, працівники виконавчого апарату насамперед відзначали цікавість, відповідальність та креативність своєї професійної діяльності (див. рис. 2.5), визначаючи, таким чином, ті властивості, які характерні для праці відповідно до власної спеціальності.

У свою чергу, розглядаючи специфіку своєї професійної діяльності на наступному етапі, респонденти відзначили параметри, якими вони задоволені або не задоволені. У зв'язку з цим для оцінки їм було необхідно оцінити ряд параметрів за шкалою від «1» до «4», де «1» – незадоволений, «4» – задоволений повністю (рис. 2.6).

Відповідно до отриманих даних, більшою мірою респонденти задоволені умовами праці в цілому, відносно високий рівень задоволеності спостерігається за станом робочого місця та режимом праці.

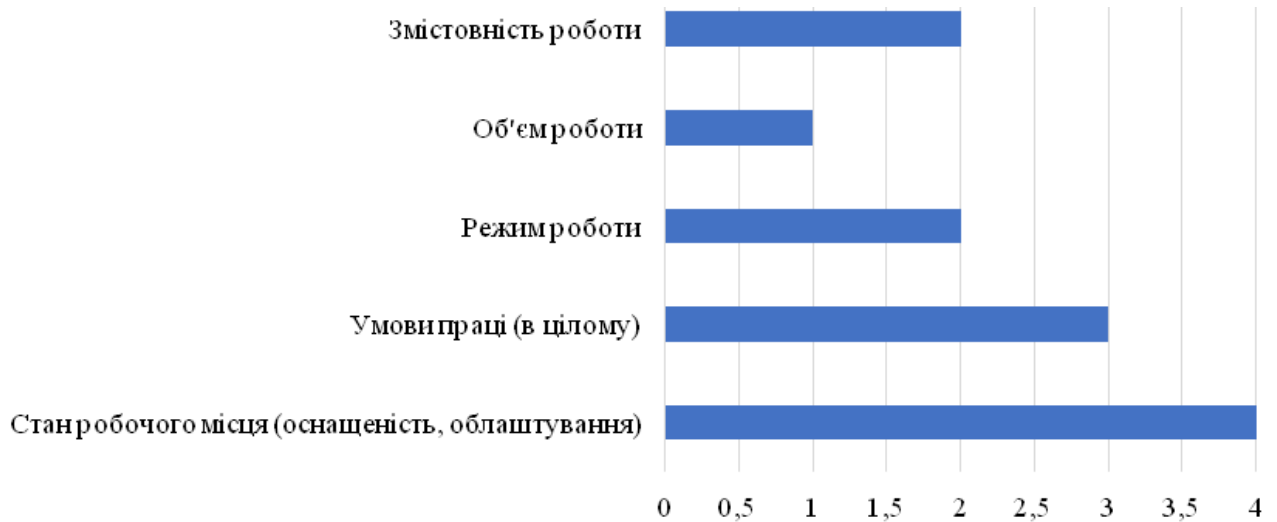


Рис. 2.6. Рівень задоволеності умовами праці, середній бал

У свою чергу, найменшою мірою посадовці задоволені змістовністю роботи та її обсягом, відзначаючи насиченість, підвищений рівень завантаженості та значну кількість роботи.

Розглядаючи основні параметри праці, працівники виконавчого апарату обласної ради на більш високому рівні відзначили рівень задоволеності відносинами у колективі та з керівництвом (рис. 2.7). Для оцінки їм було необхідно оцінити ряд параметрів за шкалою від «1» до «3», де «1» – незадоволений, «3» – задоволений повністю.

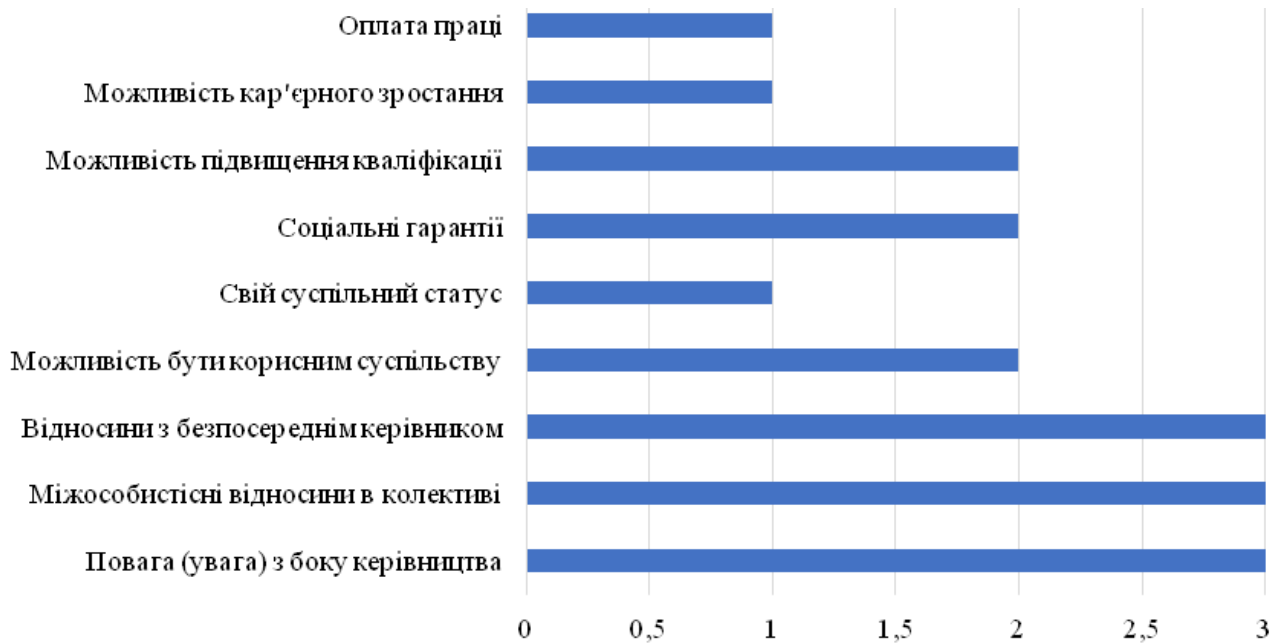


Рис. 2.7. Рівень задоволеності параметрами праці, середній бал

З урахуванням даних, представлених на рис. 2.7, зрозуміло, що найменший рівень задоволеності працівники виконавчого апарату обласної ради демонструють за показниками: оплата праці, можливість кар'єрного зростання, суспільний статус. Це свідчить про те, що саме ці параметри організації роботи виконавчого апарату потребують вдосконалення.

На наступному етапі дослідження було поставлено питання стосовно існуючих проблем в організації професійної діяльності. Респондентам дозволялося відзначити п'ять найбільш проблематичних, на їх погляд, чинників.

Відповідно до отриманих результатів зрозуміло, що найчастіше респонденти відзначали низький розмір заробітної плати, відсутність можливості для професійного розвитку та навчання, надмірно великий обсяг роботи, постійну зміну видів діяльності та стресовий характер роботи (рис. 2.8).

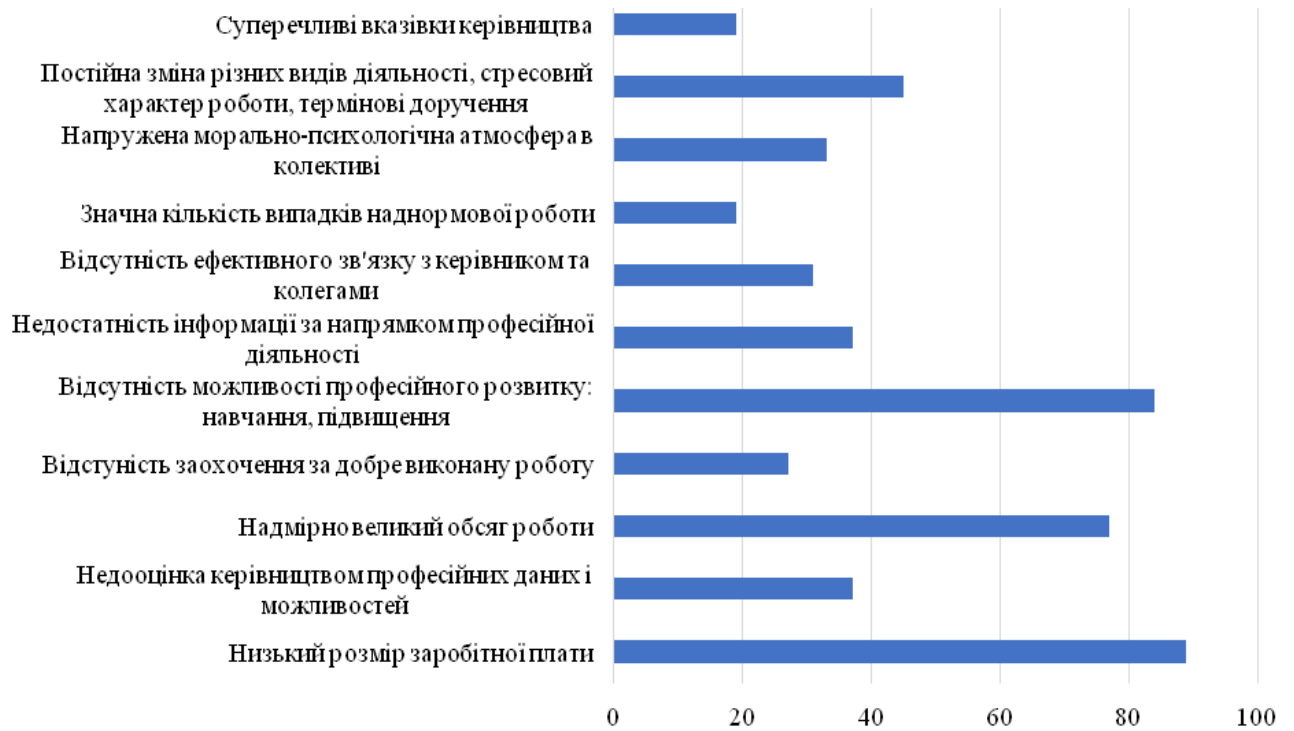


Рис. 2.8. Основні проблеми у роботі працівників виконавчого апарату Херсонської обласної ради, на думку респондентів

Відповідно, закономірним після цього було питання про те, які фактори, на думку респондентів, зробили б роботу більш якісною, плідною і привабливою. Результати відповіді це питання розподілилися в такий спосіб (рис. 2.9):

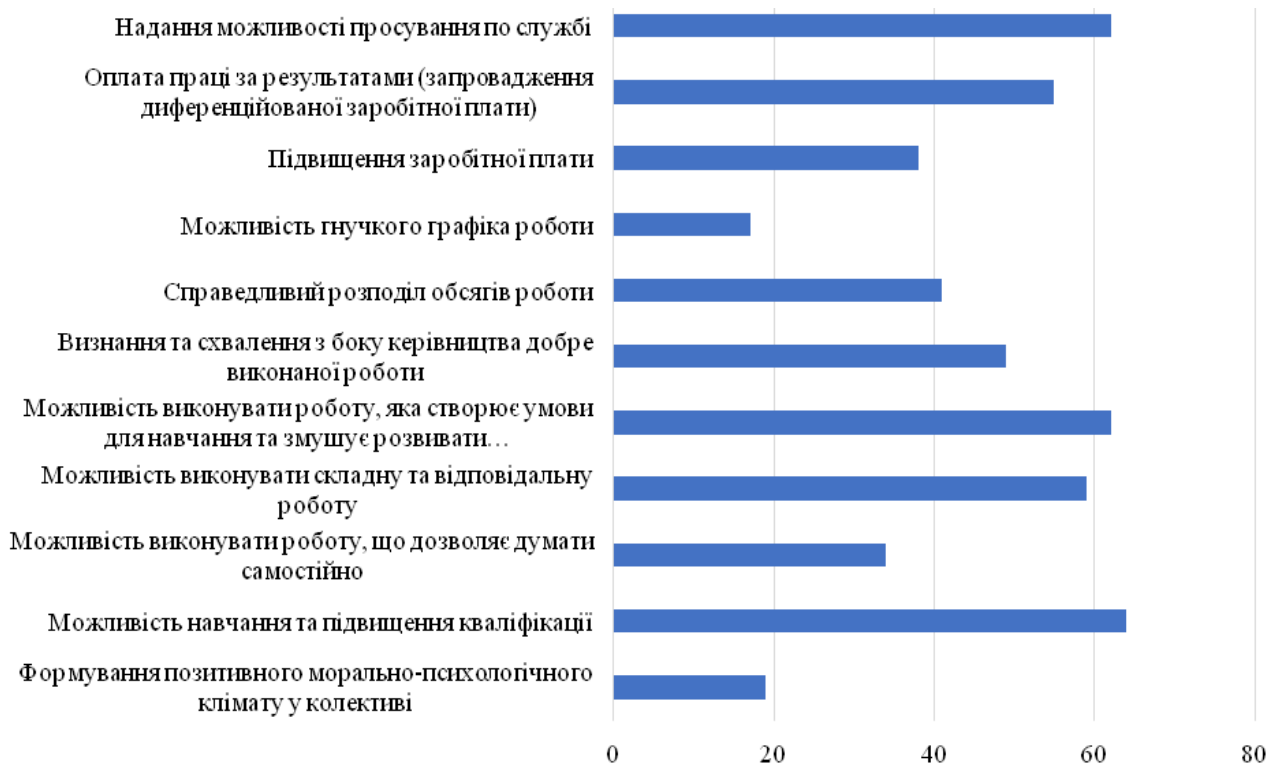


Рис. 2.9. Чинники, що позитивно впливають на працю працівників виконавчого апарату Херсонської обласної ради

Розглядаючи основні фактори, що позитивно впливають на якість, ефективність та продуктивність праці працівників виконавчого апарату Херсонської обласної ради, у числі інших, респонденти найчастіше відзначали можливість навчання та підвищення професійної кваліфікації, можливість виконання навчальної та цікавої роботи, введення диференційованої системи оплати праці, схвалення з боку керівництва за виконану роботу. Саме на ці фактори необхідно звернути увагу при формуванні та оптимізації системи мотивації виконавчому апараті обласної ради.

Відповіді на запитання анкети свідчать про те, що розмір заробітної плати залишається одним з факторів, який, впливаючи на мотивацію праці, також потребує вдосконалення: 65% опитаних зазначили, що їх наявний рівень доходу змушував замислюватися над пошуком додаткових законних джерел заробітку.

Таким чином, проведене дослідження дозволяє зробити висновки про особливості та чинники, що здійснюють позитивний мотиваційний вплив на роботу працівників виконавчого апарату Херсонської обласної ради, її якість і продуктивність та прагнення до професійного розвитку.

Проведений аналіз суті, методів та засобів мотивації посадових осіб місцевого самоврядування, особливостей побудови мотивації працівників виконавчого апарату Херсонської обласної ради, а також результати проведеного соціологічного дослідження дозволили визначити найдієвіші мотиви для цієї групи службовців та перспективні напрями мотивації з метою її удосконалення.

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1. Рекомендації та шляхи вдосконалення системи мотивації праці публічних службовців (на прикладі виконавчого апарату Херсонської обласної ради)

Проведене дослідження особливостей мотивації публічних службовців виконавчого апарату Херсонської обласної ради свідчить про те, що питання управління мотивацією з метою підвищення якості роботи публічних службовців необхідно вирішувати з позиції співвідношення кваліфікації та рівня професійних завдань.

Відповідно до цього необхідно ретельно досліджувати якісні зміни мотивації публічних службовців, її основи, принципи, структуру мотивів, механізми формування та вдосконалення.

Основною причиною зниження мотивації публічних службовців у підвищенні якості професійної діяльності та професійному розвитку є незацікавленість у виконанні професійних завдань та негативне ставлення до підвищення професіоналізму та кваліфікації внаслідок відсутності усвідомленості особистої значущості продуктивної роботи та навчання.

Для цілісного вирішення проблеми побудови якісної системи мотивації публічних службовців необхідно виходити з формування усвідомленої взаємодії між державним, регіональним та місцевим рівнями управління, і пов'язувати основні шляхи вирішення з цими рівнями:

– на державному – шляхом формування відповідної нормативно-правової бази;

– на регіональному – на основі проведення досліджень та створення спеціально розроблених програм, виконання яких принесло б відчутні результати.

У свою чергу, особливості місцевого рівня вимагають розробки та проведення заходів, які б посилювали мотиваційні аспекти якості роботи та професійного розвитку, а також сприяли б активному залученню до цього процесу публічних службовців, а саме: стажування; застосування різних форм та методів навчання; самоосвіта; наукові конференції, обмін досвідом.

Завдяки використанню спеціалізованих мотиваційних стратегій, здійснюваних у системі на всіх трьох вищеназваних рівнях, формується комплексний підхід до створення сучасної системи мотивації публічних службовців. У цих заходах повинні бути реальні результати професійного розвитку та досягнень публічного службовця.

Сучасні проблеми розвитку мотивації публічних службовців визначаються наявністю певних конструктивних недоліків у межах самої публічної служби.

До подібних проблем можна віднести:

- зниження рівня професійної підготовки та темпів професійного розвитку та саморозвитку публічних службовців;
- наявність дефіциту в сфері залучення професійних молодих фахівців в публічне управління, які мають досвід роботи в сучасних суспільно-політичних, соціальних, економічних умовах;
- низький рівень заробітної плати публічних службовців;
- низька престижність праці державної служби та служби в органах місцевого самоврядування як серед представників громадськості та населення, так і у самих публічних службовців.

Усі перелічені проблеми є комплексними, складними та характерними для усіх без виключенням структурних підрозділів виконавчого апарату Херсонської обласної ради, тому вирішення їх в межах одного відділу або управління не є можливим.

У результаті існування вищезазначених проблем виникає питання кадрового забезпечення та розвитку професіоналізму публічних службовців внутрішнього плану: незважаючи на наявність якісної освіти, досвід та бажання роботи, багато хто з них виконує професійні обов'язки не замислюючись про глобальні цілі своєї діяльності, не вміючи самостійно формулювати управлінські завдання та визначати ефективні показники якості своєї праці як орієнтири професійного розвитку та зростання.

Управлінські рішення, прийняті в таких умовах, страждають на однобокість, відсутність необхідного аналітичного обґрунтування, недостатнє наукове обґрунтування. Наслідком цього є падіння авторитету муніципальної служби та відсутність позитивного іміджу муніципальних службовців, що є причиною невисокого рівня привабливості служби загалом та її затребуваності серед молодого покоління.

Терміном «престиж» у соціології об'єднується сукупність таких понять, як повага, авторитет, вплив, статус, що в результаті є інструментом, який повинен активно використовуватися публічними службовцями у процесі їх службової діяльності [49].

Відповідно до визначення престижу публічної служби закономірно розподілити його на громадський престиж, тобто авторитет і репутацію, довіру та ступінь впливу на представників громадськості, а також внутрішньо-корпоративний престиж, тобто престиж власної діяльності та її значимість в очах самих публічних службовців [49].

Обидва різновиди безпосередньо впливають на систему мотивації професійної діяльності та розвитку публічних службовців.

Підставами для формування громадського престижу публічних службовців виступає ступінь довіри та соціальної значущості муніципального управління та муніципальної служби, репутація, авторитет і шана до органів публічної влади та публічних службовців серед населення.

Параметри та показники внутрішньо-корпоративного престижу обумовлюються безпосередніми його критеріями у середовищі

муниципальних суб'єктів різного рівня, тобто визначені параметрами усвідомлення публічними службовцями свого рівня, статусу, значущості професійної діяльності у контексті розвитку суспільства та підвищення рівня та якості життя у державі [25].

У результаті престиж публічної служби може бути визначений як певний феномен суспільно-політичного та духовного життя населення, який визначається з урахуванням показників ефективності, якості публічного управління, його авторитету та статусу в суспільстві, поваги та довіри до нього та його представників в особі публічних службовців зі сторони громадян.

Розглядаючи параметри професійної діяльності публічних службовців, виявлених за наслідками соціологічного дослідження, можна зазначити, що публічні службовці більшою мірою повинні відповідати низці таких вимог:

- професійність;
- відповідна освіта та рівень освіченості;
- комунікабельність як уміння налагодити зв'язок із населенням;
- справедливість, соціальна справедливість;
- патріотизм, усвідомлення роботи на користь держави;
- організаторські здібності у службовця.

Незважаючи на те, що високий рівень професіоналізму виступає як один з найважливіших, базових критеріїв оцінки публічних службовців, складно уявити сучасного публічного службовця без патріотизму, усвідомлення соціальної значущості своєї діяльності, справедливості та високого рівня внутрішньої культури, етики [6].

Без формування названих якостей підняти престиж публічної служби у суспільстві неможливо. Результатом цього стає те, що сучасний престиж публічної служби та образ публічного службовця в очах суспільства часто не має позитивних характеристик [25].

Для ліквідації багатьох стереотипів та формування не тільки позитивного образу публічного службовця в очах населення, але й

адекватних, здійснених вимог до його особистих та професійних якостей, необхідна розробка та реалізація програм та проєктів, спрямованих на підвищення авторитету та формування позитивного іміджу публічних службовців.

Підвищення престижу публічної служби передбачає вирішення низки проблемних питань, що стосуються найрізноманітніших аспектів професійної діяльності:

- зниження корумпованості;
- відсутність позитивної думки і авторитету публічних службовців;
- віддаленість державного сектора від проблем громадянського суспільства;
- негативна оцінка діяльності публічних службовців у засобах масової інформації.

Отже, для підвищення престижу публічної служби необхідно, першочергово, вжити заходів, спрямованих на поширення позитивних сторін публічного управління та публічної служби загалом. Найефективнішим в цьому напрямі може стати проведення різноманітних професійних конкурсів, присвоєння корпоративних нагород на рівні окремих публічних структур, залучення представників громадськості у розробку та присвоєння таких нагород, оприлюднення подібних заходів.

Одним з факторів, що найбільше впливають на негативне сприйняття публічної служби населенням, виступає корупція. У зв'язку з цим саме профілактика корупційних ризиків є найважливішим аспектом формування престижу та позитивного іміджу публічної служби.

Конкретним заходом у цьому напрямку є адаптивна та розумна комерціалізація певної частки соціальних послуг, проведення конкурсів, що стане основою формування розумної конкуренції з подальшим перетворенням корумпованого ринку дефіцитних послуг на повноцінний та якісно функціонуючий конкурентний ринок послуг.

Як превентивний захід, ефективний проти хабарництва та зловживань – проведення детальної регламентації в нормативних документах службової діяльності публічної служби.

Список заборонених варіантів поведінки публічного службовця має бути загальнодоступним і відомим усім.

Розробка, втілення та контроль дотримання стандартів надання публічних послуг та відповідних регламентів, розроблені показники ефективності різних видів діяльності публічних службовців стануть основою результативності роботи, забезпечення повного та ефективного виконання функцій публічної влади на місцях.

Для вдосконалення сучасної системи мотивації публічних службовців необхідно змінити характер управлінського впливу, використовуючи одночасно комплекс моральних і матеріальних стимулів до професійного зростання [25].

Для розвитку мотивації публічних службовців потрібно також більш ефективно використовувати науковий потенціал як області, так і регіону в цілому. Наявні освітні та наукові ресурси, досвід підготовки публічних службовців на базі провідних університетів Півдня України, їх якісна викладацька база, великий навчальний та науковий матеріал дають можливості вдосконалення процесів організації публічної служби на місцях та мотивації публічних службовців зокрема.

Це особливо актуально відповідно до того, що основна кількість респондентів при проведенні соціологічного дослідження визначили професійний розвиток, саморозвиток, підвищення кваліфікації як один з найважливіших мотивів публічних службовців.

Додаткових зусиль також вимагає розвиток матеріально-технічної бази публічного управління, підвищення якості та рівня його інформаційного забезпечення, що дозволить створити більш ефективну систему з чіткими механізмами, які забезпечать прозорість та відкритість органів місцевого самоврядування, підвищать їх авторитет та престиж, довіру до них з боку

суспільства та представників громадськості, що у свою чергу, з іншого боку, підвищить престиж самої публічної служби, а значить, позитивно вплине на мотивацію ефективної праці.

Професійний розвиток, якісне навчання, постійне підвищення кваліфікації для публічного службовця виступають тим мотиваційним механізмом, який ефективно працює у будь-яких життєвих обставинах та за будь-якого досвіду та стажу роботи.

Крім роботи на загальному рівні публічного управління та публічної служби значна робота повинна бути проведена і самим публічним службовцем, оскільки формування безпосереднього іміджу починається з рівня особистих якостей, а саме: професіоналізму, грамотності, комунікабельності, ввічливості у спілкуванні з людьми, умінні приймати оперативні та грамотні рішення, рівні самовіддачі у роботі, зацікавленості у роботі, дотриманні етичних норм, коректності, вимогливості до себе, зовнішньому вигляді, грамотній мові і відповідній манері – ось якості, які є основою формування іміджу публічного службовця на особистому рівні.

Одним з найважливіших аспектів підвищення якості публічного управління та престижу праці публічної служби є організація зв'язку з представниками громадськості. Затребуваними у зв'язку з цим є:

- організація особистого прийому громадян та представників юридичних осіб;
- активна робота з прийому письмових заяв та звернень;
- забезпечення сучасних каналів зв'язку (офіційні вебпортали, сторінки у соціальних мережах Facebook, Twitter тощо).

Для підвищення якості та ефективності роботи по кожному з цих напрямків необхідно відповідним чином структурувати систему зв'язку з населенням, у тому числі за рахунок:

- чіткої регламентації та розподілу обов'язків щодо роботи зі зверненнями громадян;

– запровадження низки правил та технологічних схем роботи зі зверненнями громадян;

– залучення сучасних технічних засобів та можливостей для підвищення якості та оперативності зворотного зв'язку [19].

Однією з проблем вдосконалення механізмів організації та проходження публічної служби стає не лише залучення публічних службовців, зацікавлених у своєму професійному розвитку та результатах своєї праці, а й їх утримання.

Низька кількість претендентів, що становлять кадровий резерв, обумовлює дефіцит резервістів, які залучаються надалі до роботи. До причин, що пояснюють низький рівень престижу та привабливості публічної служби, є обмеженість фінансових ресурсів, низький рівень благоустрою територій, за межами обласних центрів, та розвитку їхньої інфраструктури.

Таким чином, сучасні проблеми формування мотивації професійної діяльності та розвитку публічних службовців визначаються численними факторами, що існують як на рівні публічного управління загалом, так і інституту публічної служби зокрема.

Тільки комплексний підхід, заснований на вирішенні проблем публічної служби, підвищення її престижу в очах населення, представників громадськості та самих публічних службовців стануть комплексною основою формування мотивації публічного службовця нового зразка.

3.2. Загальні проблеми мотивації праці публічних службовців на сучасному етапі державотворення

Ефективне керівництво неможливе без розуміння мотивів та потреб публічних службовців, а також належного використання стимулів до праці. Тому останнім часом у науковій літературі спостерігається значне посилення

вивчення мотивації як чинника підвищення професійних навичок та кар'єрного зростання публічних службовців, підвищення ефективності та результативності публічної служби країни в цілому. Б. Савченко та Ю. Боковікова провели велике соціологічне дослідження з метою виявлення факторів, що приваблюють вступ на публічну службу, рівня задоволеності публічних службовців існуючими умовами праці, а також виявлення обставин, які не задовольняють працівників органів публічного управління [44]. Метою аналізу було виявити недоліки в системі мотивації праці, розробити шляхи її усунення та визначити найважливіші потреби та стимули публічних службовців до розробки ефективної політики мотивації праці в цілому.

Одним з основних показників неефективності системи мотивації публічних службовців є плинність працівників. На жаль, молоді та талановиті, перспективні та висококваліфіковані фахівці зазвичай залишають публічну службу, що не може не впливати на її успіх в цілому.

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

- відсутність ефективного механізму реалізації прав та гарантій публічних службовців;
- відсутність чіткого та ефективного механізму публічної служби, функціонування різних компонентів процесу просування;
- низька репутація звання «державний службовець» або «посадова особа місцевого самоврядування» та низький рівень їх соціального статусу;
- нерегламентована відповідність результатів сертифікації, щорічної оцінки та розміру матеріального стимулювання;
- загроза звільнення через зміну політичної еліти чи уряду країни.

Якщо детальніше розглянути перелічені проблеми мотивації до роботи публічних службовців в Україні, то стосовно відсутності ефективного механізму реалізації прав та гарантій публічних службовців, слід зазначити наступне. У чинному законі про державне управління зазначено, що «оплата

праці державних службовців повинна забезпечувати достатні матеріальні умови для самостійного виконання службових обов'язків, заохочувати укомплектування державних органів компетентними та досвідченими державними службовцями, заохочувати їх старанну та ініціативну роботу» [30]. Однак рівень заробітної плати працівників органів публічного управління всі роки все ще залишається досить низьким. Так, наприклад, впродовж вересня 2021 року Національним агентством України з питань державної служби проводилося анонімне опитування щодо реформування системи оплати праці державних службовців. Його мета – збір та аналіз думок державних службовців щодо актуального стану справ в системі оплати праці та отримати зворотний зв'язок стосовно розуміння та сприйняття особливостей реформи.

До участі в опитуванні долучилися понад 53 тисячі осіб. Більшість опитаних державних службовців (93,1%) незадоволені або частково задоволені рівнем оплати праці. У свою чергу, механізм нарахування та виплати заробітної плати розуміють 79,1% працівників. Виявлено тенденцію підвищення розуміння механізму нарахування та виплати із збільшенням віку та стажу. Більшість державних службовців (65,1%) вважають справедливим, коли при виконанні однакових посадових обов'язків працівник з більшим стажем отримує вищу заробітну плату [40].

Щодо розміру заробітної плати публічних службовців, є деякі нюанси: по-перше, розмір заробітної плати завжди наводиться з урахуванням обов'язкових відрахувань, тому фактична сума зарплати, отримана службовцем, зменшується в середньому на 21,1% [12]; по-друге, існують великі міжвідомчі та регіональні відмінності у рівні оплати праці публічних службовців. Зарплата публічних службовців не ретельно перевірялася, тому сьогодні пересічні експерти та керівники майже зрівняли рівень заробітної плати, що ще більше зменшує цінність роботи в публічному управлінні.

Заохочення українських публічних службовців до успішної роботи у сфері державного управління залишається серйозною проблемою.

Відмежування заробітної плати від кінцевих результатів призвело до того, що люди переважно не зосереджують свої зусилля на підвищенні ефективності праці, а на отриманні певних матеріальних благ та привілеїв [51]. Зараз це фактично стало одним із варіантів соціальної допомоги, який мало залежить від результатів роботи.

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

Було розроблено низку правових актів, які заохочують найкращих публічних службовців до успіху. Таким чином, публічні службовці можуть отримувати державні нагороди Президента України, Почесні грамоти Кабінету Міністрів України та грамоти Верховної Ради України, відомчі заохочення. Але і тут є розрив, оскільки більшість органів публічної служби характеризуються тим, що такі відзнаки присуджуються лише вищим керівникам, особливо вищого гатунку. Звичайний публічний службовець може, в кращому випадку, бути нагороджений грамотою чи подякою регіональної чи місцевого рівня.

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

Для запобігання та боротьби з корупцією серед вищих ешелонів публічних службовців та мотивації до професійного зростання, законодавство визначає деякі матеріальні заходи для еліти публічної служби: більшість із них великі, у десять разів перевищують середню зарплату та фінансову допомогу простим публічним службовцям. Для усунення такої диспропорції сьогодні дуже важливо, в контексті реформи публічної служби,

забезпечити рівні права та гарантії публічним службовцям на всіх рівнях ієрархії.

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

На сьогодні прийом та призначення на посади в державному апараті, особливо на місцевому рівні, базується на принципі особистої прихильності, дружніх відносин, без аналізу рівня кваліфікації, відповідності сучасним вимогам.

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

Низька престижність звання «державний службовець» або «посадова особа місцевого самоврядування», низький рівень соціального статусу як проблеми мотивації публічних службовців призводять до того, що молоді,

енергійні та висококваліфіковані фахівці залишають роботу на користь держави та працюють у приватному секторі.

Згідно з теорією А. Маслоу про ієрархію потреб, незадоволеність матеріальними потребами демотивує людину, оскільки не дозволяє розвивати інші спонукальні фактори [23]. Це означає, що активізувати поведінку людини, розкрити її творчий потенціал практично неможливо, якщо вона стурбована своїм низьким соціальним захистом. Питання недостатнього матеріального забезпечення потрібно вирішити негайно, оскільки воно зменшує, по-перше, зайнятість публічних службовців, а, по-друге, створює відтік висококваліфікованих працівників до інших високооплачуваних установ.

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

Відомий зарубіжний дослідник С. Адамс наголосив, що для людини дуже важливо довіряти справедливій оцінці та визначати належну винагороду за результати роботи. Він довів, що така справедливість підвищує мотивацію людини до чесної та ініціативної роботи, тоді як несправедливість зменшує активність та демотивує людину. Серед можливих причин звільнення 40,8% респондентів зазначили недостатню прозорість підрахунку винагород та надбавок – це фактично ще раз підтверджує теорію справедливості С. Адамса [23].

Загроза звільнення через зміну політичної еліти чи уряду в країні спричиняє незахищеність працівника в майбутньому, його соціальне забезпечення і тим самим – демотивує публічного службовця. Для захисту публічних службовців від політичного втручання в діяльність державних органів у законодавстві та нормативно-правових актах слід передбачити можливість позбавлення публічних службовців, призначених на відповідні посади, залишення досвідчених, дієздатних та перспективних працівників на їх місцях при використанні корпоративного підходу при підборі та працевлаштуванні персоналу.

Відповідно до результатів анонімного опитування, проведеного Національним агентством України з питань державної служби [40], щодо реформування системи оплати праці державних службовців, публічні службовці у форматі відкритої відповіді зазначити свої пропозиції щодо реформування системи оплати праці. Шляхом узагальнення отриманих пропозицій виділено групи пропозицій щодо рівня заробітної плати, премій та стимулюючих виплат, фонду оплати праці, реформування системи оплати праці державних службовців, а саме:

1) Щодо рівня заробітної плати:

- забезпечити конкурентність заробітної плати, наблизити її рівня до приватного сектору;
- встановити залежність заробітної плати від рівня відповідальності, навантаження та якості виконаних завдань;
- скасувати вплив на заробітну плату стажу та рангу;
- зменшити розрив між мінімальною та максимальною заробітною платою;
- встановити єдині підходи до оплати праці;
- індексувати заробітну плату;
- встановити виплати за понаднормову роботу;
- мінімізувати вплив керівника на формування заробітної плати підлеглого;

- передбачити погодинну оплату праці;
- зберегти рівень оплати праці фахівців з питань реформ;
- забезпечити прозорість заробітної плати.

2) Щодо премій та стимулюючих виплат:

- встановити обмеження у розмірі максимального відсотку за інтенсивність праці;
- скасувати варіативну складову;
- збільшити доплати за інтенсивність, стимулюючі виплати;
- преміювати за конкретні результати та досягнення в роботі;
- виплачувати премії за проходження щорічного оцінювання;
- встановлювати премії та стимулюючі працівникам рішенням комісії;
- повернути надбавки за знання іноземної мови, науковий ступінь.

3) Щодо фонду оплати праці:

- збільшити фінансування державних органів;
- встановити єдині підходи при формуванні фонду оплати праці.

4) Щодо проведення реформи державної служби:

- зробити більш зрозумілою класифікацію посад, сімей та рівнів посад (провести навчання, забезпечити інформаційну підтримку реформи);
- враховувати міжнародний досвід при реформуванні системи оплати праці;
- проводити консультації з працівниками служб управління персоналом, виносити питання оплати праці на загальне обговорення;
- зменшити кількість рівнів державних органів;
- відокремити оплату праці працівників судів;
- створити незалежний орган з розгляду скарг державних службовців щодо оплати праці;
- виокремити контрольні функції щодо оплати праці державних службовців;
- здійснювати перевірку державних органів щодо виконання вимог реформи системи оплати праці держслужбовців.

Серед інших пропозицій, які не стосуються реформи системи оплати праці можна виділити такі:

- зняття обмежень з державних службовців займатися іншою оплачуваною діяльністю;
- провести функціональне обстеження та оптимізувати кількість посад;
- скоротити вакантні посади;
- ввести контрактну службу;
- посилити соціальний захист державних службовців;
- законодавчо передбачити можливість гнучкого графіку роботи (наприклад, 10-ти годинний робочий день та 4 денний робочий тиждень);
- покращити матеріальне забезпечення;
- передбачити просування по державній службі, переведення до органу вищого рівня юрисдикції.

Результати опитування показали, що проблеми мотивації існують на всіх рівнях ієрархії державної служби. Вирішення окреслених проблем актуалізує необхідність пошуку шляхів їх вирішення. На мою думку, Національне агентство державної служби, як основний суб'єкт державної служби, та інші компетентні органи з питань функціонування публічної служби в Україні, в тому числі органи місцевого самоврядування на всіх рівнях, мають активізувати свої зусилля щодо вдосконалення існуючих та запровадити нові засоби для підвищення мотивації публічних службовців в Україні.

ВИСНОВКИ

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

1. На основі узагальнення наукових підходів до питання мотивації до праці стає зрозуміло, що сьогодні не існує єдиного підходу до визначення поняття «мотивація». Вчені трактують це у двох аспектах: як психологічну властивість людини, що викликає внутрішню активність і визначає поведінку та певні орієнтири людської діяльності; як функція управління, яка активізує людей за допомогою стимулів, спрямовує їх на досягнення певних цілей організації та розвиває трудовий потенціал. Дослідники в галузі знань «Публічне управління» вважають, що мотивація є головною функцією публічного управління, яка може мотивувати публічних службовців до ефективної та творчої роботи, розкриття та використання трудового потенціалу, ініціювання публічних 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. Як один з головних загальнолюдських стимулів професійної діяльності дослідники поняття мотивації традиційно називають матеріальну зацікавленість. Незважаючи на те, що він є постійним, використовувати цей стимул необхідно вкрай обережно, тому що він не завжди спрацьовує абсолютно. Зокрема, для молодих та амбітних співробітників, які найчастіше ще не мають сімей, вище матеріальних благ цінується вільний час, можливість творчого підходу, інноваційний характер та ініціативність професійної діяльності.

3. Важливо пам'ятати, що матеріальна задоволеність визначається як розміром заробітної плати, так і справедливістю розподілу її у колективі. Саме тому при формуванні та закріпленні систем оплати праці та преміювання важливо використовувати принципи справедливості розрахунку матеріальної винагороди. Якщо працівник бачить, що інший співробітник, при меншій продуктивності праці та зацікавленості в успіху трудової діяльності, отримує стільки ж, навряд чи надалі він буде зацікавлений у збереженні та примноженні результатів своєї праці.

4. Для визначення факторів, важливих для мотивації якісної та ефективної праці в рамках основних видів діяльності та професійного розвитку публічного службовця було проведено соціологічне дослідження з відповідної тематики. Мета дослідження – виявлення чинників і мотивів, які впливають на формування мотивації публічних службовців за сучасних умов діяльності органів публічної влади.

5. Аналізуючи задоволеність основними параметрами праці, публічні службовці на більш високому рівні визначили рівень задоволеності відносинами у колективі та з керівництвом. Найменший рівень задоволеності публічні службовці продемонстрували за показниками: оплата праці, можливість кар'єрного зростання, суспільний статус. Це свідчить про те, що саме дані параметри організації публічної служби потребують вдосконалення.

6. Стосовно існуючих проблем в організації професійної діяльності респонденти відзначали низький розмір заробітної плати, відсутність можливості для професійного розвитку та навчання, надмірно великий обсяг роботи, постійну зміну видів діяльності та притаманний стресовий характер роботи.

7. За результатами дослідження розроблена з комплексна модель мотивації співробітників органів місцевого самоврядування, що включає в різні напрямки для використання, серед яких освіта та додаткове навчання, нагородження та заохочення за результатами праці, наука та практика, досвід

та інновації, досвід роботи, робота зі ЗМІ, демонстрація та передача набутого досвіду.

8. З огляду на те, що особливості правового статусу регулюються системою нормативно-правових актів, доцільним вбачається подальше вдосконалення положення чинного законодавства щодо встановлення адекватного міри відповідальності та обов'язків співвідношення між розмірами заробітної плати відповідних категорій працівників.

9. Враховуючи виявлені недоліки системи мотивації співробітників виконавчого апарату Херсонської обласної ради, ми маємо змогу стверджувати, що рекомендована комплексна модель мотивації допоможе керівництву Херсонської обласної ради спрямувати свої мотиваційні зусилля вірним шляхом досягаючи при цьому більшої результативності від мотиваційної діяльності.

10. Зважаючи на те, що фінансові ресурси держави на сьогоднішній день є достатньо обмеженими, доцільним є широке впровадження не грошових методів мотивації публічних службовців всіх рівнів із врахуванням мотиваційних профілів працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А. О. Азарова, О. А. Ковальчук // Економічний простір. – 2010. – № 5. – С. 53-58.
2. Александров В. Державний службовець: системні аспекти його освітньої підготовки на поточному етапі НТР в умовах розбудови нової української державності / В. Александров // Вісн. НАДУ. – 2011. – № 4. – С. 93-97.
3. Андрусь О. І. Мотивація як фактор управління діяльністю персоналу / О. І. Андрусь // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 2. – С. 119-123. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_2_30
4. Бабак І. М. Впровадження мотиваційного моніторингу як умови ефективного впливу на поведінку персоналу. / Бабак І. М. // Ефективна економіка. – № 12. – 2013. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2561>
5. Богуцький О. А. Фактори розвитку мотивації праці // О. А. Богуцький. – Економіка АПК. – 2005 – №7. – С. 46-47.
6. Бойко Е. В. Мотивация персонала: Учебное пособие для студентов специальности «Менеджмент организаций» / Е. В. Бойко. – 2004. – 126 с.
7. Бондар В. Д. Мотивація діяльності органів місцевого самоврядування: поняття та основні теоретичні положення. / Бондар В. Д. // Державне управління: удосконалення та розвиток № 5, 2012. – Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=435>
8. Верещава С. В. Сутність і критичний аналіз теорій мотивації / С. В. Верещава // Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць Одеського регіонального інституту державного управління. Вип. 1 (25). – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2006. – С. 274-280.

9. Верещагина Л. А. Психология потребностей и мотивация персонала. 2-ое изд. Дополненное / Л. А. Верещагина, И. М. Карелина. – Харьков. Из-во «Гуманитарный центр». 2011. – 156 с.

10. Виханский О. С. Менеджмент // О. С. Виханский, А. И. Наумов. Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2003. – 528 с.

11. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування») / С. О. Гайдученко; Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова – Х. : ХНУМГ, 2013. – 111 с. – Режим доступу: <https://bit.ly/3duvavI>

12. 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

13. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

14. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2010. – 337 с.

15. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник / А.М. Колот // К.: КНЕУ, 1998. – 224 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ir.kneu.kiev.ua:8080/bitstream/2010/11567/1/kolot_motyv.pdf.

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

17. Круп'як Л. Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посіб. / Л.Б. Круп'як. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 278 с.

18. Литвак А. И. Система мотивации персонала медучреждения / А. И. Литвак // Главный врач. 2006. – № 11 (67). – С. 36-44.

19. Лотоцька С. В. Мотивація державних службовців як умова підвищення ефективності муніципального управління: автореф. дип. роботи

на здобуття освітнього ступеня «магістр»: спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» / С. В. Лотоцька, ЧНУ ім. Петра Могили. – Миколаїв, 2019. – 11 с. – Режим доступу:

<https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/735>

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

21. Маслова С. О. Мотивація як фактор ефективності праці / С. О. Маслова, К. Є. Кононюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2018. – № 2. – С. 85-89. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2018_2_16

22. Меденцова Т. М. Аналіз понять «мотиви» та «мотивація навчання» особистості. Народна освіта. 2009. Вип. № 1 (7). – Режим доступу: http://narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vupysku/7/statti/2medencova.htm

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

24. Мотренко Т. Сучасний досвід організації державної служби в зарубіжних країнах (виступ у Секретаріаті Кабінету Міністрів 22 червня 2007 року) / Т. Мотренко // Вісник державної служби України. – 2007. – № 2. – С. 24-37.

25. Олуйко В. М., Тюріна Н. М. Управління персоналом в умовах децентралізації / Олуйко В. М., Тюріна Н. М., Гаман Т. В., Приуш Р. Б // Київ, 2018. – 504 с. – Режим доступу: http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB_Uprav_personalom_2_.pdf

26. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання [монографія] / Л. А. Пашко – К.: Вид-во НАДУ, 2007. – 236 с.

27. Перевозчикова Н. О. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах / Н. О. Перевозчикова, Ю. І. Котова. // Ефективна економіка. – 2013. – № 4. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_4_46

28. Про введення в дію структури і штатного розпису виконавчого апарату обласної ради: розпорядження обласної ради від 23.04.2021 № 91 [Електронний ресурс]. – Херсонська обласна рада. – Режим доступу: <https://khor.gov.ua/rozporiadzhennia-holovy-oblasnoi-rady-za-2021-rik/>

29. Про впорядкування умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, місцевого самоврядування та їх виконавчих органів, органів прокуратури, судів та інших органів: Постанова Кабінету Міністрів України від 13.12.1999 № 2288 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2288-99-%D0%BF#Text>

30. Про державну службу: Закон України у редакції від 07.05.2022 № 1780-IX // Відомості Верховної Ради, 2016, № 4, ст.43. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

31. Про затвердження Положення про преміювання працівників виконавчого апарату Херсонської обласної ради: розпорядження обласної ради від 23.02.2017 № 33 [Електронний ресурс]. – Херсонська обласна рада. – Режим доступу: <https://khor.gov.ua/rozporiadzhennia-holovy-oblasnoi-rady-za-2017-rik/>

32. Про затвердження положень про виконавчий апарат Херсонської обласної ради та його структурні підрозділи: розпорядження обласної ради від 27.04.2021 № 94 [Електронний ресурс]. – Херсонська обласна рада. – Режим доступу: <https://khor.gov.ua/rozporiadzhennia-holovy-oblasnoi-rady-za-2021-rik/>

33. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України // Відомості Верховної Ради України, 1997, № 24, с.170. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

34. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>.

35. Про оптимізацію та вдосконалення роботи виконавчого апарату Херсонської обласної ради: рішення V сесії обласної ради VIII скликання від 23.04.2021 № 180 [Електронний ресурс]. – Херсонська обласна рада. – Режим доступу: <https://khor.gov.ua/rishennia-sesij-khersonskoi-oblasnoi-rady-viii-sklykannia/>

36. Про працю: Закон України // Відомості Верховної Ради України, 1995, № 17, с.121. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

37. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України // Відомості Верховної Ради України, 2001, № 33, с. 175. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>

38. Про умови оплати праці працівників органів місцевого самоврядування та їх виконавчих органів: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.10.1996 № 1295 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1295-96-%D0%BF#Text>

39. Продіус О. І. Мотивація як основа управління персоналом підприємства / Продіус О. І., Клишкань Ю. П.// Інфраструктура ринку. – 2017. – Вип.8. – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/8_2017_ukr/17.pdf

40. Реформа системи оплати праці державних службовців: зворотний зв'язок. Результати опитування [Електронний ресурс] // Національне агентство України з питань державної служби. – 2021. – Режим доступу: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%9E%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96/zvit-opituvannya-24122021.pdf>

41. Рогатюк О. В. Нематеріальна мотивація праці як важливий чинник підвищення ефективності праці / О. В. Рогатюк, К. Д. Заєць // [Електронний

ресурс]. – Режим доступу : <http://intkonf.org/rogatyuk-ov-zaets-kd-nematerialnamotivatsiya-pratsi-yak-vazhliviy-chinnik-pidvischennya-efektivnosti-pratsi>.

42. Роз'яснення питань оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація ОТГ. – 2020. – Режим доступу: https://hromady.org/wp-content/uploads/2020/01/%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D1%8F%D1%81%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F_1.pdf

43. Рудницький С. Інтереси в категоріальному ряду «потреби», «інтереси», «цінності», «ідеологія» / Рудницький С. // Політична культура. – 2012. – №3. – Режим доступу: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/08/rudnytskyi_interesy.pdf

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

45. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Сардак // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 6. – С. 45-51.

46. Серьогін С. М. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. – Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. – 200 с. Режим доступу: http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya_personalom.pdf

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

48. Тужилкіна О. В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / О. В. Тужилкіна // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9. – С. 37-41.

49. Федорів Т. В. Співвідношення понять «імідж» та «репутація» у державному управлінні / Т. В. Федорів // Державне управління: теорія та практика: електрон. наук. фах. вид. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/dutp/2011_1/index.htm

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

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

52. Щекин Г. Организация и психология управления персоналом: Учеб.-метод. пособие / Г. Щекин. – К.: МАУП, 2004. – 347 с.

53. Якокка Ли. Карьера менеджера: перевод с англ. / Ли Якокка, при участии У. Новака. – Тольяти: Издательский дом «ДОВГАНЬ», 1997. – 350 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Структура і чисельність
виконавчого апарату Херсонської обласної ради**

№ з/п	Назва структурного підрозділу та посади	Кількість одиниць
Керівництво		
1.	Голова обласної ради	1
2.	Перший заступник голови обласної ради	1
3.	Перший заступник голови – керівник виконавчого апарату обласної ради	1
4.	Заступник голови обласної ради	1
5.	Керуючий справами	1
Разом		5
6.	Головний спеціаліст з питань запобігання та виявлення корупції	1
Разом		1
Патронатна служба		
7.	Помічник голови ради	1
8.	Радник	4
Разом		5
Відділ організаційного забезпечення		
9.	Начальник відділу	1
10.	Заступник начальника відділу	1
11.	Головний спеціаліст	7
Разом		9
Відділ забезпечення діяльності керівництва, контролю та документообігу		
12.	Начальник відділу	1
13.	Заступник начальника відділу	1
14.	Головний спеціаліст	10
15.	Помічник першого заступника голови	1
16.	Помічник першого заступника голови – керівника виконавчого апарату	1
17.	Помічник заступника голови	1
18.	Секретар керівника	1
Разом		16

Продовження додатку А

№ з/п	Назва структурного підрозділу та посади	Кількість одиниць
Відділ юридичного супроводження		
19.	Начальник відділу	1
20.	Заступник начальника відділу	1
21.	Головний спеціаліст	2
Разом		4
Відділ роботи з персоналом		
22.	Начальник відділу	1
23.	Головний спеціаліст	1
Разом		2
Відділ фінансового забезпечення		
24.	Начальник відділу	1
25.	Головний спеціаліст	2
Разом		3
Сектор господарської роботи		
26.	Завідувач сектору	1
27.	Головний спеціаліст	1
28.	Прибиральник службових приміщень	2
Разом		4
Відділ інформаційного забезпечення та роботи зі ЗМІ		
29.	Начальник відділу	1
30.	Заступник начальника відділу	1
31.	Головний спеціаліст	2
Разом		4
Відділ з питань діяльності комунальних підприємств та установ		
32.	Начальник відділу	1
33.	Заступник начальника відділу	1
34.	Головний спеціаліст	9
Разом		11
Відділ з питань бюджету та фінансів		
35.	Начальник відділу	1
36.	Головний спеціаліст	2
Разом		3
ВСЬОГО		67