

**ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування**

ЛЕНАРТОВИЧ ЛІДІЯ ФРАНКІВНА

**МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

АВТОРЕФЕРАТ

магістерської роботи на здобуття наукового ступеня
магістра публічного управління

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. Ефективність державної служби безпосередньо залежить від результативності її службовців, їх здатності якісно надавати публічні послуги населенню. Найважливішим фактором результативності праці є мотивація держслужбовця, його настрої на відповідальне виконання своїх обов'язків. У цьому питанні важливу роль відіграє система стимулювання праці державних службовців, завдання якої не тільки в залученні, а й у збереженні на службі фахівців високої кваліфікації, в розкритті їх потенціалу. Адаптація державного управління України до стандартів Європейського Союзу вимагає підвищення ефективності та результативності діяльності інституту державної служби.

Якість державного апарату залежить від якості діяльності державних службовців, яка, в свою чергу, залежить від того, яку поведінку вони обирають. Держава повинна прагнути зрозуміти причини, за якими службовці поведуться так чи інакше, а причини можуть бути абсолютно різними. Отже, необхідно розібратися, що рухає людиною, що стимулює її до діяльності, а що обмежує її, і тоді можна спробувати розробити ефективну систему мотивації, яка буде направляти її в напрямку, який потрібний організації.

Ефективна мотиваційна політика стосовно управлінців забезпечує ефективність їх діяльності й у свою чергу, ефективність державного управління. Актуальність цієї теми посилюється ще й з врахуванням євроінтеграційних прагнень України, адже реформування національної державної служби, повинно відбуватись із врахуванням досвіду поліпшення державної служби в країнах ЄС.

Метою роботи є дослідження особливостей системи мотивації діяльності державних службовців.

З огляду на поставлену мету визначені такі дослідницькі **завдання**:

- дослідити стан наукової розробки проблеми та джерельна база дослідження
- розкрити зміст та значення стимулювання діяльності державних службовців;
- охарактеризувати основні теорії мотивації;
- дослідити матеріальну складову системи мотивації діяльності державних службовців;
- проаналізувати роль та значення нематеріального стимулювання діяльності державного службовця;
- розкрити зарубіжний досвід стимулювання діяльності державних службовців та можливості його використання в Україні;
- з'ясувати напрями вдосконалення стимулювання діяльності державних службовців в Україні.

Об'єкт дослідження: організація діяльності державного службовця.

Предмет дослідження: особливості системи стимулювання діяльності державних службовців.

Методи дослідження. Відповідно до мети та завдань дослідження в роботі використано сукупність методів наукового пізнання. Методи системного та структурного аналізу були використані при дослідженні сутності основних категорій дослідження.

Системний підхід є методологічною основою всієї роботи й використовується для вирішення більшості завдань дослідження. Зокрема, з позицій системного підходу розглянуто систему стимулювання діяльності державних службовців. Для аналізу законодавчих актів та нормативних документів використовувався системно-аналітичний метод.

Слід зазначити, що в роботі широко використовується комплексний підхід до методології дослідження, коли методи, які застосовуються, доповнюють один одного, дозволяють розглядати досліджувані процеси і явища в їх єдності й різноманітності.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що в даній роботі цілісно виконано комплексне дослідження мотивації персоналу у сфері державної служби України. Наукова новизна магістерської роботи полягає у тому, що:

- уточнено поняття «нематеріальної мотивації персоналу у сфері державної служби», під яким варто розуміти систему немонетарних стимулів і заохочень, процес спрямований формування корпоративного духу державних службовців, що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу в якості своєї роботи в органі державної влади.

- запропоновано напрями вдосконалення системи стимулювання діяльності державних службовців в Україні шляхом запровадження нових технологій управління, а саме: налагодження системи внутрішньої комунікації – обміну інформації на різних рівнях (вертикальному і горизонтальному), організація зворотного зв'язку від керівника, колег і підлеглих після завершення кожної важливої справи, формування організаційних цінностей, встановлення і розвиток довіри в колективі; та шляхом використання службової кар'єри як комплексного підходу до мотивації праці державного службовця, що враховує як економічні, так і неекономічні методи мотивації й дозволяє одночасно активізувати низку мотивів людини.

Практичне значення одержаних результатів. Положення і висновки дослідження можуть бути використані: для подальшого науково-теоретичного дослідження особливостей системи стимулювання діяльності державних службовців; в практичній діяльності, при розробці державних програм, стратегій, що стосуються удосконалення управління державною службою в Україні; в начальному процесі – при викладанні дисциплін «Психологія управління», «Державна служба», «Управління ресурсами».

Структура роботи зумовлена її метою та завданнями і складається зі вступу, трьох розділів, що мають п'ять підрозділів, висновків, списку використаних джерел (70 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 92 сторінку, з яких 83 – основного тексту.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету та основні завдання, об'єкт і предмет, методи дослідження, висвітлено наукову новизну і практичне значення виконаної роботи. Наведено результати апробації основних положень та особистий внесок автора дослідження.

У **першому розділі «Теоретичні засади дослідження мотивації персоналу у сфері державної служби»** охарактеризовано стан наукової розробки та джерельну базу дослідження, розкрито поняття та сутність мотивації персоналу у сфері державної служби, охарактеризовано основні теорії мотивації.

Підрозділ 1.1. «Стан наукової розробки проблеми та джерельна база дослідження» присвячений аналізу стану наукової розробки проблеми у вітчизняній та зарубіжній науці.

Питанням мотивації праці, поведінці людей в умовах постійних заохочень на робочих місцях, дослідженням різноманітних методів і способів стимулювання роботи персоналу було присвячено велику кількість наукових робіт українських та зарубіжних вчених. Аналізу поняття «мотивація персоналу» та його складових, присвятили свої роботи такі дослідники, як А. Єгоршин, С. Занюк, А. Колот, Л. Круп'як, В. Лукашевич та інші. Характеристику основних теорій мотивації праці можна знайти у роботах таких дослідників, як В.Бондар, Є. Ільїн, Н. Чірікова та інші.

Джерельна база дослідження охоплює значне коло джерел. Матеріали, використані при написанні роботи, умовно можуть бути поділені на дві ключові групи.

Перша група джерел – міжнародні нормативно-правові акти та акти національного законодавства (закони України, постанови Кабінету міністрів України, інші законодавчі акти щодо мотивації праці державних службовців).

Довідкові видання – підручники, енциклопедії, тематичні словники, довідники складають другу групу джерельної бази дослідження. Їх залучення до розкриття тематики роботи, дозволяє вирішити низку теоретичних і концептуальних питань. Зокрема,

визначити понятійний апарат дослідження, ступінь наукового вивчення окремих проблем у сучасній науці.

Однак, проблема мотивування державних службовців залишається висвітленою не в повному обсязі, що і підсилює актуальність дослідження.

Аналіз стану наукової розробки досліджуваної проблеми показав, що в досить велика кількість науковців займається розкриттям сутності та значення мотивації персоналу в системі державної служби. Однак, незважаючи на значну кількість виданих останнім часом публікацій з даної проблеми, слід відзначити, що роботам з дослідження притаманна деяка фрагментарність у аналізі цього питання. Зокрема, недостатньо дослідженою є практика використання зарубіжного досвіду мотивації державних службовців в українській практиці.

У підрозділі 1.2. «Поняття та сутність мотивації персоналу у сфері державної служби» розкрито сутність мотивації персоналу у сфері державної служби.

З'ясовано, що під мотивацією персоналу у сфері державної служби варто розуміти систему стимулів і заохочень, яка спонукає державного службовця до якнайповнішої реалізації особистого потенціалу при виконанні повноважень. При цьому, мотивація - це внутрішні активатори людини до дій, а стимули – зовнішній прояв впливу на людину. Тобто мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів стимулювання державного службовця. Використання різних форм і методів стимулювання дозволить сформувати мотивацію управлінських кадрів до ефективної діяльності, що, у свою чергу, буде сприяти не тільки функціонуванню, але й розвитку інституту державної служби.

У підрозділі 1.3. «Характеристика основних теорій мотивації» показано, що теорії мотивації активно стали розроблятися в ХХ столітті, хоча багато із мотивів, стимулів і потреб були відомі вже у стародавньому світі. Перші теорії мотивації створювались виходячи із аналізу історичного досвіду поведінки людини і застосування простих стимулів спонукання: матеріального і морального заохочування, примусу. З розвитком продуктивних сил суспільства набули значного поширення розробки теорії мотивації, в основі яких були різні підходи, що дало можливість умовно їх розділити на дві великих групи: змістовні та процесійні.

У другому розділі «Особливості мотивації праці державних службовців в Україні» розкрито матеріальну складову системи мотивації діяльності державних службовців та проаналізовано роль та значення нематеріального стимулювання діяльності державного службовця.

У підрозділі 2.1. «Матеріальна складову системи мотивації діяльності державних службовців» визначено, що гроші серед факторів збільшення ефективності праці відіграють одну з вирішальних ролей і залишаються для більшості людей достатньо сильним чинником для підвищення мотивації. Для підвищення ефективності державної служби в Україні потрібно покращити матеріальний стимул, який допоможе краще мотивувати службовців. Висока заробітна плата, справедливе преміювання, пільги призведуть до покращення якості управлінської діяльності в нашій державі і викличе в людей підвищення довіри до влади.

Відзначено, що головна мета матеріальної мотивації - утримання персоналу на робочих місцях та підвищення ефективності праці за допомогою грошової винагороди. Умови оплати праці державних службовців, розміри їх посадових окладів, надбавок, доплат і матеріальної допомоги визначаються Кабінетом Міністрів України.

У підрозділі 2.2. «Роль та значення нематеріального стимулювання діяльності державного службовця» висвітлено систему нематеріальних стимулів роботи державних службовців.

З'ясовано, що здатність мотивувати і стимулювати персонал є головним індикатором успішного управління організацією. Важливим завданням є забезпечення для державних службовців в нашій країні таких умов для трудової мотивації, які будуть

дисциплінувати, сприяти професійній і творчій реалізації, виховувати моральні цінності та етичні принципи службової діяльності. Але професійна компетенція і здібності співробітників не принесуть бажаний результат, якщо у них не буде головного - бажання працювати. Ми поділяємо точку зору про те, що доцільніше займатися розробкою нематеріальної мотивації державних службовців. Активними мотиваційними чинниками повинні виступати: професійне і кар'єрне зростання, можливість особистісного розвитку, задоволення кар'єрних прагнень, можливість реалізації творчого потенціалу, наявність системи навчання, повна поінформованість про плани і завдання роботи. Також до методів моральної мотивації можна віднести подяки співробітникам від керівництва, організацію спільних заходів для згуртування колективу, публічне визнання досягнень, створення сприятливого мікроклімату в колективі тощо.

Зроблено висновок, що напрямами активізації застосування нематеріальних чинників для підвищення мотивування персоналу організацій можуть стати: підтримання у колективі сприятливого психологічного клімату, розвиток та формування організаційної культури, формування почуття справедливості, уважне ставлення до проблем співробітників та формування у них почуття захищеності, інтеграція працівників у колектив, створення «однієї команди» та формування позитивної групової думки щодо професійної діяльності.

У третьому розділі «Шляхи вдосконалення системи стимулювання діяльності державних службовців» розкрито зарубіжний досвід стимулювання діяльності державних службовців та можливості його використання в Україні, а також визначено напрями вдосконалення стимулювання діяльності державних службовців в Україні.

У підрозділі 3.1. «Зарубіжний досвід стимулювання діяльності державних службовців та можливості його використання в Україні» визначено, що Україна, взявши до уваги зарубіжний досвід в галузі законодавства і не тільки, приєднавши власний національний змогла б покращити державне управління, особливу увагу приділивши хорошему матеріальному забезпеченню та соціальним гарантіям, адже в європейському законодавстві закріплені мотиваційні елементи, що сприяють підвищенню ефективності праці.

У підрозділі 3.2. «Напрями вдосконалення стимулювання діяльності державних службовців в Україні» доведено, що для отримання максимального ефекту в будь-якій діяльності потрібен комплексний підхід, тобто комплекс заходів, які підвищують не тільки активність персоналу, а й зацікавленість робітника працювати саме в цій установі. Для оптимізації мотиваційної політики у державній службі зайнятості необхідно дотримуватись раніше розроблених програм і встановлених норм мотивації, а також провести покращення ситуації за окремими позиціями, а саме, у соціальній сфері – забезпечення житлом та надання безкоштовного медичного лікування, у матеріальному плані – підвищення заробітної плати або премій (чи інших доплат), у моральному сенсі – зменшити психологічну напругу, збільшити кількість технічних перерв.

Важливо враховувати, що можливість постійного підвищення рівня кваліфікації вже сама по собі є мотивацією при виборі професії, але стати постійним фактором вона може лише за умови наявності інших – матеріальних, фінансових, психологічних тощо чинників.

Сьогодні необхідно:

- удосконалити систему матеріальної мотивації державних службовців нижчих рангів шляхом розробки індивідуальної карти мотивації для працівників відповідного рангу удосконалення діючої системи професійного розвитку державних службовців;
- удосконалити систему соціального захисту державних службовців;
- запровадити нові технології управління, а саме: налагодження системи внутрішньої комунікації – обміну інформації на різних рівнях (вертикальному і горизонтальному), організація зворотного зв'язку від керівника, колег і підлеглих після

завершення кожної важливої справи, формування організаційних цінностей, встановлення і розвиток довіри в колективі;

- використовувати службову кар'єру як комплексний підхід до мотивації праці державного службовця, що враховує як економічні, так і неекономічні методи мотивації й дозволяє одночасно активізувати низку мотивів людини.

Таким чином, в сучасних умовах розвитку України важливе значення мають ціннісні мотиви особи державного службовця, викликані системою стимулів.

ВИСНОВКИ

У **висновках** узагальнено головні результати магістерського дослідження.

Результати проведеного дослідження дають змогу зробити наступні висновки та рекомендації:

1. Аналіз стану наукової розробки досліджуваної проблеми показав, що в сучасній науці питанням мотивації праці персоналу взагалі і державної служби зокрема присвячено досить широке коло праць зарубіжних і вітчизняних авторів. Однак деякі питання щодо визначення основних мотиваторів персоналу у сфері державної служби потребують подальшого системного вивчення.

2. Мотивація визначає спонукальний вибір державними службовцями різних типів поведінки і стає одним з найважливіших елементів управління. Якщо враховувати, що спонукає людину до дій, до чого вона прагне, можна побудувати управління трудовою діяльністю держслужбовця таким чином, що він буде виконувати свої обов'язки результативно.

Державний службовець повинен знати, які вимоги ставляться перед ним, яка буде винагорода при їх отриманні і які санкції будуть застосовуватися у випадку невиконання вимог. Стимулювання праці ефективне тільки у тому випадку, коли органи управління уміють добиватися і підтримувати той рівень роботи, за який платять. Система стимулювання праці державних службовців є комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів, орієнтований на забезпечення ефективної праці службовців шляхом примусу, винагороди і спонукання.

3. Виявлено, що наукові дослідження в сфері менеджменту та соціального управління вже починаючи з другої половини ХХ ст. послужили підставою для зародження дискусій з питання про те, чи відрізняється мотивація персоналу в державному секторі від мотивації персоналу в приватному секторі і чи можна застосовувати на державному рівні ті ж теорії мотивації, які розроблялися для приватних організацій.

Мотивація - складний комплексний процес, який вимагає ретельного аналізу і опрацювання. Виокремлюють змістовні та процесуальні теорії мотивації. Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на глибокому аналізі мотиваційної сфери людини та залежності мотивації від задоволення (незадоволення) основних груп потреб. Процесуальні теорії розглядають процес мотивації, вплив зовнішніх факторів на мотивацію людини, залежність активності людини від співвідношення її потреб з можливою винагородою. Практична цінність зазначених теорій полягає в можливості виявлення причин активності або не активності державного службовця та використанні основних здобутків теорій мотивації у практиці управління персоналом в органах виконавчої влади.

4. Застосування матеріальних (грошових) і нематеріальних (негрошових) форм стимулювання діяльності державних службовців сприяє підвищенню рівня задоволеності працею, заохочує працівників діяти з більшою віддачею, мотивує їх професійне і кваліфікаційне зростання, обумовлює зростання ефективності діяльності органів державної влади.

До матеріальних стимулів належать посадові оклади, які установлюються залежно

від складності та рівня відповідальності виконуваних службових обов'язків; доплати за ранги, що проводяться відповідно до присвоєного рангу; надбавки за вислугу років; надбавки за високі досягнення у праці і виконання особливо важливої роботи; премії за високі індивідуальні та колективні показники роботи; інші надбавки і доплати.

Заробітна плата, страхування, пенсійне забезпечення, витрати на відрядження, надбавки та одноразові виплати та непрямі – субсидії на комунальні послуги та транспорт відносяться до матеріальної мотивації. Однак, ці соціальні гарантії не повною мірою компенсують складність і значущість діяльності державних службовців.

5. З'ясовано, що нематеріальне мотивування державного службовця має на меті підвищення професійних, освітніх, кваліфікаційних якостей державних службовців і розглядається як передумова підвищення за посадою.

До нематеріальних (не грошових, моральних) стимулів належать нагородження працівників за особливі трудові заслуги державними нагородами, грамотами; присвоєння почесних звань тощо; сприяння у підвищенні кваліфікації; залучення до участі в управлінні; розширення самостійності в роботі; підвищення змістовності або збагачення праці; стимулювання вільним часом. Моральні стимули пов'язані з потребами людини у визнанні й повазі, моральному схваленні. Ці стимули проявляються в таких формах, як усна й письмова подяка, різні нагородження, присвоєння відмітних звань і т.п. Моральні стимули - це стимули, дія яких ґрунтується на потребі людини в суспільному визнанні.

6. При вдосконаленні системи стимулювання діяльності державних службовців в Україні варто враховувати зарубіжний досвід. Зокрема, необхідно звернути увагу на систему оплати праці. Заробітна плата державних службовців в Україні в середньому трохи перебільшує 150 дол. США, що не досягає достатнього рівня. Саме тому в Україні в перспективі має бути запроваджено практику періодичного перегляду системи організації оплати праці державних службовців і порівняння її із розміром заробітної плати у приватному секторі (як це роблять в країнах ЄС, Японії).

Також варто рахувати зарубіжний досвід організації навчання та підвищення кваліфікації державних службовців. Необхідно цінувати знання та вміння службовців, здобуті під час навчання. Саме такий підхід існує у розвинених країнах світу.

7. На сучасному етапі розвитку інституту державної служби необхідним є:

- запровадження механізму статистичних порівнянь заробітної плати у державній службі та інших галузях економічної діяльності за основними професійними групами (керівники, спеціалісти, юристи, економісти, фінансисти тощо);

- необхідно удосконалити систему оплати праці, житлового, пенсійного, інших видів соціального забезпечення та захисту інтересів державних службовців з метою залучення до державної служби найбільш кваліфікованих спеціалістів;

- забезпечити для державного службовця вибір форми підвищення рівня своєї професійної компетентності, включаючи можливість компенсації оплати за контрактною формою навчання за умови, що воно відповідає вимогам профілю професійної компетентності посади;

- запровадити нові технології управління, а саме: налагодження системи внутрішньої комунікації – обміну інформації на різних рівнях (вертикальному і горизонтальному), організація зворотного зв'язку від керівника, колег і підлеглих після завершення кожної важливої справи, формування організаційних цінностей, встановлення і розвиток довіри в колективі.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ

1. Ленартович Л.Ф. Мотивація персоналу у сфері державної служби в країнах Європейського Союзу / Л.Ф. Ленартович // Науково-практична конференція «Лісабонський договір – 10років після набуття чинності. Що змінилося у функціонуванні ЄС?», Миколаїв, Україна, 2 грудня 2019 р. Тези. – Миколаїв, 2019. (у друці).

АНОТАЦІЇ

Ленартович Л.Ф. Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи. – На правах рукопису.

Магістерську роботу присвячено розкриттю особливостей системи мотивації діяльності державних службовців. У роботі досліджено стан наукової розробки проблеми та джерельну базу дослідження. Розкрито зміст та значення стимулювання діяльності державних службовців. Також у роботі охарактеризовано основні теорії мотивації. Автор досліджує матеріальну складову системи мотивації діяльності державних службовців та аналізує роль та значення нематеріального стимулювання діяльності державного службовця. У роботі розкрито зарубіжний досвід стимулювання діяльності державних службовців та можливості його використання в Україні, а також з'ясовано напрями вдосконалення стимулювання діяльності державних службовців в Україні.

Ключові слова: державна служба, мотивація персоналу державної служби, матеріальна мотивація державного службовця, нематеріальна мотивація державного службовця, теорія мотивації.

Lenartovich LF Motivation of personnel in the sphere of public service of Ukraine: problems and prospects. - On the rights of the manuscript.

The master's thesis is devoted to revealing the peculiarities of the system of motivation of civil servants. The paper deals with the state of scientific development of the problem and the source base of the research. The content and importance of stimulating the activity of civil servants are revealed. The motivation of civil service personnel should be understood as a system of incentives and incentives that encourages a civil servant to fully realize his or her personal potential in the performance of his / her powers. Also, the main theories of motivation are described. The author examines the material component of the system of motivation of civil servants' activity and analyzes the role and importance of intangible stimulation of the civil servant's activity. The use of tangible (monetary) and intangible (non-monetary) forms of stimulating the activity of civil servants helps to increase the level of job satisfaction, encourages employees to act with greater efficiency, motivates their professional and qualitative growth, causes the efficiency of the activity of public authorities. Material incentives include salaries, which are set based on the complexity and level of responsibility of the job; surcharges for ranks conducted in accordance with the assigned rank; seniority allowance; allowances for excellence in work and performance of particularly important work; awards for high individual and collective performance; other allowances and surcharges. The intangible motivation of a civil servant is aimed at enhancing the professional, educational and qualitative qualities of civil servants and is considered as a prerequisite for promotion by office. The paper describes the foreign experience of stimulating the activity of civil servants and the possibility of its use in Ukraine, as well as the directions of improving the stimulation of the activity of civil servants in Ukraine.

Keywords: civil service, motivation of civil service personnel, material motivation of civil servant, intangible motivation of civil servant, theory of motivation.