

Міністерство освіти і науки України
Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра публічного управління, адміністрування та права

Кваліфікаційна робота

тема:

**«Механізми мотивація молоді до вступу на державну службу в умовах
правового режиму воєнного стану в Україні»**

Виконав:

студентка групи 2мДС

спеціальності 281

«Публічне управління та адміністрування»

Бойченко (Бородай) Євгенія Олександрівна

Науковий керівник: професор кафедри
публічного управління, адміністрування

та права, доктор наук з державного

управління, професор

Лахижа Микола Іванович

Полтава – 2023 рік

ЗАВДАННЯ

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ ОПИС ТА АНОТАЦІЯ ДИПЛОМНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Бібліографічний опис:

Бойченко Євгенія Олександрівна. Механізми мотивація молоді до вступу на державну службу в умовах правового режиму воєнного стану в Україні. Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування». Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту. Кафедра публічного управління, адміністрування та права. Науковий керівник: Лахижа Микола Іванович, професор кафедри публічного управління, адміністрування та права, доктор наук з державного управління, професор. Полтава. 2023 рік.

Зміст роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків.

Анотація. У роботі розглянуті сутність мотивації молоді до державної служби; мотиваційний механізм залучення молоді на державну службу; зарубіжний досвід мотивації молоді до державної служби; нормативно-правове забезпечення мотивації молоді до державної служби в Україні; динаміка кадрового забезпечення молодими фахівцями державної служби; зміст та виявлення мотивів молоді до роботи в органах державної влади; перспективні напрями залучення молоді на державну службу; адаптація зарубіжного досвіду добору та підготовки молодих фахівців для державної служби.

Ключові слова: молодь, мотивація, мотивація молоді, забезпечення мотивацій, молоді фахівці, кадрове забезпечення, динаміка кадрового забезпечення, підготовка молодих фахівців, мотивації молоді до державної служби

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ МОЛОДІ ДО ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	11
1.1. Сутність мотивації молоді до державної служби.....	11
1.2. Мотиваційний механізм залучення молоді на державну службу.....	22
1.3. Зарубіжний досвід мотивації молоді до державної служби	39
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ МОТИВАЦІЇ МОЛОДІ ДО ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.....	47
2.1.Нормативно-правове забезпечення мотивації молоді до державної служби в Україні	47
2.2.Динаміка кадрового забезпечення молодими фахівцями державної служби	635
2.3. Зміст та виявлення мотивів молоді до роботи в органах державної влади.....	7678
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ МОЛОДІ ДО ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	90
3.1. Перспективні напрями залучення молоді на державну службу.....	90
3.2.Адаптація зарубіжного досвіду добору та підготовки молодих фахівців для державної служби	96
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	107
ДОДАТКИ.....	120

ВСТУП

Формування професійної та ефективної системи державного управління, що сприяє підвищенню добробуту громадян України, ставить нові вимоги до особистих та професійних якостей державних службовців усіх рівнів влади. Від мотивації залежить ефективність їх діяльності, а також впровадження нових технологій, формування оптимальної організаційно-функціональної структури системи державного управління.

Динаміка та результати діяльності влади залежать від професійної компетентності чиновників, їхніх державно-моральних орієнтацій, їхньої громадянської активності та здорового бажання самовдосконалюватись. Від мотивації людей, які вступають на державну службу, і від мотивації державних службовців у цій частині професійної діяльності залежатиме стабільність державного управління, професіоналізм, ефективність державного управління, а отже і розвиток країни. Мотивація формує стійкі професійні інтереси працівників, дає змогу використовувати весь спектр набутих професійних знань і навичок, стимулюючи особистісний розвиток та самовдосконалення.

Поступові перетворення суспільства відбуваються за активної участі талановитої молоді: вона має стратегічне мислення, застосовує прогресивні методи роботи, готова до постійного особистісного та професійного розвитку. Наявність на державній службі талановитих та високопрофесійних представників різних поколінь, статей, національних меншин, соціальних груп перетворює систему державного управління на живе органічне утворення, яке становить ефективний механізм регулювання суспільних відносин і гнучко реагує на очікування суспільства. Тому важливо залучати талановиту молодь до державного сектору та поєднувати досвід старшого покоління з інноваційним мисленням молоді.

Актуальність дослідження пов'язано з необхідністю підвищення ефективності державної служби шляхом вироблення мотиваційних механізмів

на кожному етапі підготовки молоді керівної еліти: при відборі, підготовці до державної служби та професійній діяльності молодих державних службовців.

Потребують вирішення суперечності, які існують у сфері державної служби України:

Протиріччя, які існують в українському уряді, мають бути вирішені:

- між об'єктивною необхідністю надання якісних державних послуг громадянам та низькою мотивацією чиновників, високою плінністю кадрів державних служб;

- між гострою потребою в сучасній державній службі в Україні для талановитої молоді на всіх рівнях влади та еміграцією талановитої молоді із сільської місцевості до великих міст України чи за кордон, відсутністю можливостей у кандидатів отримати необхідні досвід проходження державної служби, обмежені можливості матеріальної мотивації державних службовців.

Необхідність поглибленого вивчення мотиваційної системи підготовки молоді до державної служби та її подальшої професійної діяльності зумовлена необхідністю нових підходів до формування ефективної, професійної, стабільної та авторитетної державної служби. До питання мотивації посадових осіб у системі державного управління та державної служби звертаються такі вітчизняні дослідники як Н.Артеменко [4], В.Бондар [8], Т.Василевська [9], Л.Воронько [15], В.Грабовський [17], С.Загороднюк [26], Н.Липовська [44], В.Малиновський [47], Ю.Молчанова [55], В.Олуйко [62], Н.Нижник [57], Т.Пахомова [64], В.Плугова [68], А.Рачинський [92], М.Рудакевич [95], А.Сіцінський [99], О.Слюсаренко [102] та інші.

Об'єктом дослідження дослідників є мотивація державних службовців, як чинник підвищення ефективності їх діяльності. Дослідники досліджують мотиваційний аспект у вивченні професіоналізму, етики, управлінської комунікації, адаптації, оцінки, кар'єри державних службовців тощо.

З огляду на потребу сучасної державної служби у висококваліфікованих державних службовцях, здатних ефективно впроваджувати реформи, привертається увага вітчизняних науковців до підбору та підготовки кадрів.. Ці

питання у своїх роботах розглядають В.Авер'янов [1], О.Дьомін [25], Ю.Комар [35], В.Луговий [45], О.Мельников [53], І.Нинюк [58], О.Оболенський [60], Н.Плахотнюк [67], С.Серьогін [105], С.Сьомін [107], А.Турчінов [109] та інші. У працях розглядаються особистісно-психологічні аспекти діяльності, їх вплив на ефективність навчання та професійної діяльності на державній службі, вивчається досвід інших країн щодо добору та підготовки кадрів.

Вагомий внесок у розвиток теорії та практичного застосування системи мотивації зробили вітчизняні та зарубіжні науковці Л.Верещагіна [12], Г.Дмитренко [24], С.Іванова [28], Є.Льїн [29], А.Кібанов [110], А.Колот [34], Т.Комісарова [36], О.Крушельницька [40], І.Кулініч [43], М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі [54], Г.Райт [91], В.Сладкевич [101], які вивчали мотивацію з позицій різних галузей знання – економіки, філософії, психології, менеджменту, що дозволяє зробити висновок про те, що мотивація є складною, багатофакторною проблемою та важливою складовою функціонування і розвитку будь-якої соціальної системи.

І хоч несок вітчизняних та зарубіжних науковців у формування емпіричної та теоретичної бази знань з вивчення питання мотивації працівників до ефективної діяльності значний, поглибленого дослідження вимагають підходи до формування системи мотивації молоді на етапах відбору та попередньої підготовки до державної служби та на початку трудової діяльності на державній службі, що обумовило вибір теми дослідження.

Мета та завдання дослідження. Мета магістерської роботи полягає в науковому обґрунтуванні теоретичних засад системи мотивації молоді до державної служби та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

Відповідно до мети дослідження було поставлено такі завдання:

- здійснити аналіз теоретичних напрацювань щодо сутності мотивації молоді до державної служби;
- визначити складові мотиваційного механізму залучення молоді на

державну службу;

- систематизувати зарубіжний досвід мотивації молоді до державної служби;

- дослідити нормативно-правове забезпечення мотивації молоді до державної служби в Україні;

- проаналізувати динаміку кадрового забезпечення молодими фахівцями державної служби;

- виявити мотиви молоді до роботи в органах державної влади;

- сформувані інноваційний механізм мотивації молоді до державної служби;

- обґрунтувані перспективні напрями залучення молоді на державну службу;

- запропонувати варіанти адаптації зарубіжного досвіду добору та підготовки молодих фахівців для державної служби в Україні.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини в сфері державної служби.

Предмет дослідження – мотивація молоді до державної служби в Україні.

Методи дослідження. Провідне місце у дослідженні посідає системний підхід, який дозволив цілісно розглянути процеси функціонування та розвитку мотивації з урахуванням взаємовідносин і взаємодій. Міждисциплінарний підхід дозволив здійснити інтегративний аналіз мотивації професійної діяльності з вивчення праць з державного управління, філософії, етики, соціології, психології, менеджменту, нормативно-правових документів.

У процесі дослідження були використані такі загальні та специфічні методи: системний, порівняльний та історико-логічний – для аналізу наукових джерел та нормативно-правових документів; абстрактно-логічний метод – у здійсненні теоретичних узагальнень, поглибленні понятійного дослідницького апарату, визначенні напрямів удосконалення системи залучення молоді до державної служби, зробленні висновків; метод бенчмаркінгу – визначення передового світового досвіду залучення молоді до державної служби та

обґрунтування можливості їх використання в Україні та визначення мотиваційних характеристик професійної діяльності державних службовців за віком, статтю, місцем роботи; статистичний метод - для виявлення проблем на державній службі, пов'язаних з низькою мотивацією на роботі; експериментальний метод дав змогу перевірити правильність теоретичних положень про особистість, спонукаючи молодь до вибору професії державної служби та державної служби; метод опитування (анкетування) дозволив отримати інформацію про мотиваційні фактори, які найбільше впливають на професійну діяльність державних службовців, з метою виявлення причин невдоволення державною службою.

Інформаційна база дослідження спирається на аналіз нормативних документів, зарубіжних і вітчизняних наукових джерел, у тому числі Інтернет-ресурсів. Нормативно-правову базу дослідження складають Закони України, акти Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, відомчі правові акти. Джерельною базою дослідження послужили праці зарубіжних та вітчизняних учених, присвячені вивченню державної служби та мотивації персоналу; дані статистики та документи Національного агентства України з питань державної служби; результати емпіричних досліджень, проведених безпосередньо автором.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження щодо вдосконалення системи мотивації молоді до державної служби можуть бути використані у викладацькій, науково-дослідній роботі, у системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, у практичній діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.

Основні положення та висновки магістерської роботи розширюють наукові уявлення про мотивацію молоді до державної служби, то ж вони можуть бути корисними у подальших дослідженнях, пов'язаних з організацією мотивації талановитих молодих людей до державної служби.

Матеріали магістерської роботи апробовано на X Міжнародній науково-практичній Інтернет конференції «Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні» (Додаток А).

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ МОЛОДІ ДО ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Сутність мотивації молоді до державної служби

Досліджуючи роль і місце мотивації молоді в українській державній службі, доцільно розглянути основні поняття, пов'язані з мотивацією, такі як «потреби», «мотиви», «стимули», «цілі», інтереси» та знайти значення термін «мотивація», який вживається в різних галузях знань. Аналіз місця мотивації в наукових працях про канцелярію вітчизняних авторів дозволить проаналізувати ступінь розробленості проблеми мотивації чиновників для розкриття сутності мотивація чиновників.

Великий акцент приділяється вивченню потреб людини в науковій роботі з психології [29; 43].

Є. Ходаковський визначає поняття потреби як «почуття людини, що виражається відсутністю чогось, що супроводжується дискомфортом», що має психогенне або фізіологічне походження. За його словами, «потреба – це потреба, яка формується відповідно до соціокультурних і психологічних особливостей особистості» [111, с.119-120].

Підходи до розуміння сутності поняття потреби в психології аналізував Є. Льїн, який згрупував їх у такі групи: 1) потреба як відображення потреби у свідомості людини через емоцію; 2) потреби як відображення в свідомості людини об'єкта, який може задовольнити потребу (при цьому вчений каже, що одну й ту саму потребу можна задовольнити різними засобами, які краще розглядати як цілі, тому об'єкти потреби не можуть бути задоволені їх сутність); 3) потреби як цінність (цілі людської діяльності, життєві принципи чи найважливіші якості, необхідні для досягнення життєвих цінностей); 4) потреби як внутрішня необхідність (життєва програма, закладена в людині природою і суспільством); 5) потреби як стан (реальні потреби та уявлення про потреби загалом); 6) потреби особистості як системна реакція (мислення

свідомістю потреби та бажання чогось у даний момент, що часто виражається внутрішнім напруженням і викликає психічну активність, пов'язану з цілепокладанням) [29, с.123-124].

Класифікація потреб базується на сутнісних теоріях мотивації, розроблених А. Маслоу, К. Алдерфером, Д. Макклелландом, Ф. Герцберг. Так, розробник теорії мотивації Абрахам Маслоу виділив дві основні групи потреб людини: первинні (фізіологічні) і вторинні (психологічні) [50, с.60-68]. Клейтон Альдерфер виділяє три рівні потреби: 1) існування; 2) умови; 3) зростання [110, с.148]. Девід Макклелланд зацікавлений у вивченні впливу на поведінку людини потреби в успіху, потреби в співучасті (приналежності) і потреби у владі. Д. Макклелланд вважає ці потреби відповідними під впливом умов життя, досвіду та навчання [46, с.424].

Теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга базується на припущенні, що людина має дві основні потреби у своїй професійній діяльності: задовільні умови праці та задоволеність роботою [31, с.17].

Таким чином, на думку Є. Ільїна: 1) між потребою і мотивом можливих дистанційних і непрямих зв'язків; 2) потреба дає поштовх до виникнення суб'єкта; 3) потреба стає мотивом після знаходження засобу, який її задовольняє (має думку, але не пояснює її причини); 4) потреба – частина причини; 5) потреба є мотивом (має спонукальну силу, але не має спрямованості) [29, с.41-44]. Ми згодні з Є. Ільїним, що сутність потреби не може бути мотивом, оскільки потреба сама по собі не викликає дії і може бути задоволена різними засобами, але без існування потреби дія не відбувається.

І. Кулініч зазначає, що «потреби, схильності, свідомі та несвідомі бажання та інші форми мислення в суспільному житті є внутрішніми чинниками, які визначають соціальну поведінку людей, їх мотивацію [43, с.52]. У розвиток цієї ідеї пише Л. Верещагіна про те, що закономірності формуються шляхом визнання ступеня і здатності реагувати на потреби. У свідомості людини потреба стає мотивом якоїсь цілеспрямованої дії. Вчений характеризує

мотиви як внутрішні сили, що спонукають людину до дії і формуються в процесі її розвитку [12].

Погоджуючись з твердженням Л. Верещагіної, слід зазначити, що мотиви не завжди спонукають людину до дії, вони можуть викликати і пасивність. Так, Закон України «Про запобігання корупції» передбачає санкції за рішення, дії чи бездіяльність в інтересах донора, прийняті посадовими особами [73].

Дослідники класифікують закономірності відповідно до підходу, який вони використовують для визначення сутності цього поняття. Так вітчизняний психолог О. Винославська виділяє три групи мотивів: прості (бажання, бажання), складні (інтереси, нахили, ідеали), випадкові (почуття, звички, емоції). Істотну відмінність між потребами та мотиваціями дослідник бачить у тому, що «всі потреби суб'єктивні і емоційно поміщені в АМР. Мотив усвідомлений, підпорядкований точній меті. Взірєць зберігається в довготривалій пам'яті людини. Виконуючи одні й ті ж дії, люди керуються різними, а іноді навіть суперечливими мотивами» [13].

А. Сіцінський, який досліджував мотивацію в державному управлінні, класифікує мотиви за такими критеріями, як їх походження (спадкове та набуте), характер діяльності та рівень усвідомлення мети [99, с.104]. Основні підходи науковців до класифікації мотивів подані у таблиці 1.1.

Мотивація – це відносно стійкі властивості особистості. Вони залежать від моральних якостей людини, її життєвого досвіду, її думок і переконань, її традицій і звичаїв, її соціального статусу. Мотиви можна змішувати. Чим більше мотивів спонукає людину до дії, тим більше вона схильна докласти зусиль для виконання певної дії, і тим вище її рівень мотивації. Однією з характеристик мотивації є її міцність. Це впливає не тільки на рівень діяльності людини, але й на ефективність діяльності. Їх стійкість пов'язана з міцністю мотивації [29, с.297].

Таблиця 1.1

Класифікація мотивів
(складено автором на основі [12; 13; 29; 43; 99])

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

Залежно від мотивації конкретного предмета вони можуть бути розміщені на певних рівнях в ієрархії предметів. Ця ієрархія не є стабільним мотиваційним комплексом: вона розвивається з часом і віком. Проте можна стверджувати, що мотиви, які спонукають діяльність протягом певного періоду часу, є відносно стійкими і незмінними.

Слід розрізняти терміни «мотив» і «мотиватор». Ми поділяємо думку Є. Ільїна, який пише, що мотиватори – це психологічні чинники, які беруть участь у певному мотиваційному процесі і приводять до прийняття рішення людиною. Ці групи мотивуючих факторів вчений виділяє як моральний контроль (моральні принципи), уподобання (інтереси та нахили), зовнішня ситуація, власні можливості (знання, навички, якості), їхній поточний стан, умови досягнення мети (зусилля і час), наслідки дії [29, с.85-86].

Отже, людина усвідомлює мотиватори, але лише ті, що стають найважливішими для людини, стають реальними і стають приводом для

діяльності. Мотив включає бажання досягти мети. Якщо мотиви є внутрішньою рушійною силою людської діяльності, то стимул – це зовнішня причина, яка спонукає людину до дій для досягнення мети. Це є причиною того, що людина зацікавлена у виконанні певних видів діяльності.

Є. Ільїн, який підтримує думку Л. Виговського про те, що мотив є реакцією на подразник і що сильніший стимул може бути слабшим мотивом, і навпаки, уточнює: реакція на стимул – це спонукальний процес, процес формування шаблону, а стимули, що створюють установки, підкріплені шаблонами, стають рушійною силою діяльності [29].

Ми поділяємо думку українського вченого А. Колота, який під стимулами розуміє свідомі зовнішні спонукання, що сприймаються та усвідомлюються людиною [34, с.14]. Дослідники розглядають стимуляцію як процес зовнішнього впливу на людину з метою спонукання її до конкретних дій [34].

Мета є потужним мотиватором, який стимулює, активізує та організує дії людини. С. Занюк визначає мету як свідомий і запланований результат діяльності, суб'єктивний образ, модель майбутнього процесу діяльності [27, с.13]. Т. Пахомова зазначає, що складність формування мотивації державних службовців пов'язана з проблемою визначення цілей службовців, що в свою чергу співвідноситься з проблемою стратегії розвитку державного устрою. Залежність ефективності діяльності чиновників оцінюється за ступенем обґрунтованості витрат щодо отриманого результату, відповідності цілей чиновників цілям чиновників [18, с.10].

Максимального ефекту мотивації державних службовців можна досягти шляхом поєднання організаційних цілей, цілей команди та особистих цілей посадовця. При формуванні організаційних цілей важливого значення набуває поєднання соціальних цілей професії та організації з цілями професійної групи, колективу та кожного окремого працівника [10, с. 186]. Ми згодні з А. Сіцінським, який зазначає, що ефективність управління залежить від знань і розуміння відповідальним за завдання управління, як стимулювати та об'єднувати зусилля всіх членів організації для досягнення цілей організації.

[99, с. 193]. Доречними є пропозиції Т. Гречко щодо необхідності виявлення їх цілей та цінностей як особистості при попередній оцінці державних службовців, а також їх відповідності цілям державної служби [18, с.10]. Інше поняття, що тісно пов'язане з мотивацією, – це інтерес. Як зазначає А. Колот, «коли зміст потреби та можливість її реалізації добре усвідомлені людиною, вони набувають форми зацікавленості цієї людини в різноманітних благах». Під інтересом вчений розуміє усвідомлювані потреби, джерело діяльності, об'єктивну потребу у виконанні певних функцій для задоволення потреб. Певні інтереси визначають появу стимулів, мотивацій [34]. І.Тимошенко уточнює, що інтерес є проявом пізнавальних потреб людини. Відповідно до його визначення, «інтерес – це активна пізнавальна орієнтація людини на предмет, явище, діяльність, певну орієнтацію, пов'язану з позитивним емоційним ставленням до нього» [108, с.79]. На нашу думку, прийнятною є класифікація інтересів за видами, запропонована Є. Ільїним [29, с.173]. Вона представлена на рис. 1.1.

Спрямованість і сила мотивації залежить від людських цінностей, які формуються під впливом світогляду. На нашу думку, прийнятною є класифікація цінностей персоналу державних установ, наведена В. Плуговим: 1) професійні цінності; 2) цінності, пов'язані зі способом життя; 3) комунікативні цінності; 4) цінності в суспільно-політичній сфері [68, с.163].

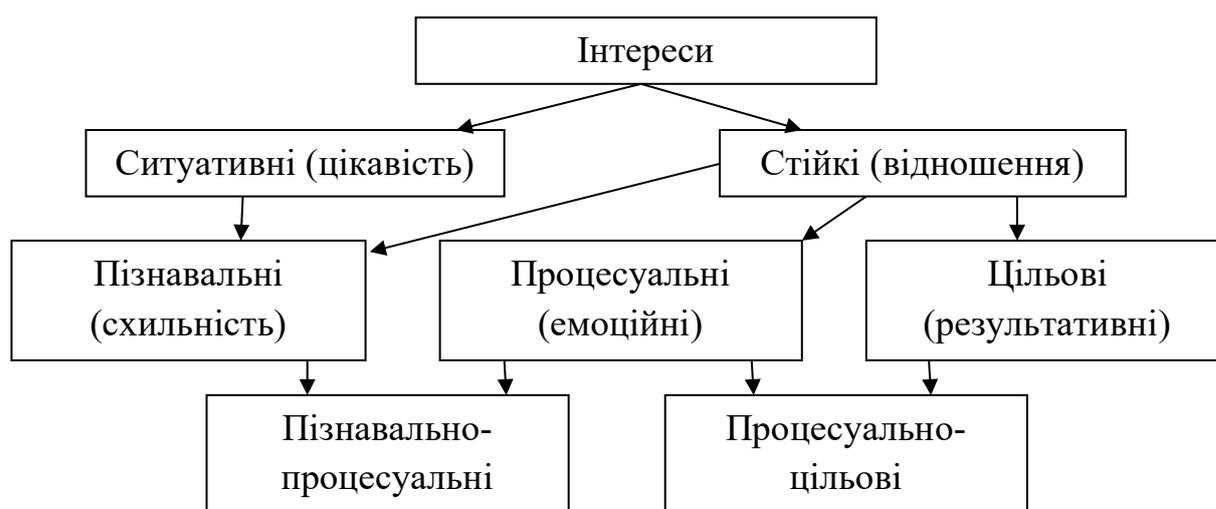


Рис. 1.1 – Види інтересів [29]

У дослідженні мотивації вчені використовують поняття «сфера мотивації» особистості. Таким чином, до сфери мотивації особистості Є. Ільїн відносить всі мотиваційні утворення: мотиви, потреби, цілі, інтереси [29, с.182].

Ступінь досягнення цілей і співвідношення між кінцевими результатами діяльності людини та очікуваннями визначає ефективність діяльності. Г.Дмитренко виділяє такі параметри сфери мотивації людини: розвиток, що характеризує якісну різноманітність мотиваційних факторів; гнучкість, яка описує рухливість зв'язків між різними рівнями мотиваційної сфери – потребами і мотивами, мотивами і цілями, потребами і цілями; ієрархії, що характеризує ранжування мотиваційної сфери [24, с.39-40].

Існує широкий спектр визначень «мотивації» як психологічного явища. О.Винославська зазначає, що в психології поняття мотивації вживається у двох значеннях: як система факторів, що визначають поведінку (цілі, інтереси, потреби, мотиви, наміри); як особливість процесу, що підтримує поведінкову активність.» [13] С. Занюк визначає мотивацію як сукупність мотиваційних факторів, що визначають активність особистості, таких як усі мотиви, потреби, стимули, ситуаційні фактори (зовнішні впливи), які мотивувати поведінку людини [27, с.7].

За А. Колотом, мотивація – це «сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушують людину свідомо чи несвідомо виконувати певні дії» [34, с.16]. Є. Матвіїшин визначає мотивацію як «силу, засновану на задоволенні певних потреб, що змушує людину діяти з максимальними зусиллями для досягнення особистих або організаційних цілей» [51, с.449].

Такої ж точки зору дотримується І. Тимошенко, кажучи, що мотивація – це не просто сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до дії. Вона встановлює межі та форми цієї діяльності, дає їй спрямованість, зосереджує увагу на досягненні певних цілей Дослідник виділяє три аспекти, які розкривають сутність мотивації: роль стимулювання в

діяльності людини, взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх сил, узгодженість з результатами діяльності людини [108, с. 76].

На думку А. Кібанова, «мотивація – це процес свідомого вибору людиною поведінки, який визначається комплексним впливом зовнішніх факторів (стимул) і внутрішніх (мотивів)» [110].

У загальносоціальной мотивації Б. Візіров розрізняє чотири напрямки мотивації людей: 1) традиційна мотивація або мотивація способу життя, авторитету, прикладу значущих осіб; 2) етична мотивація, згідно з якою найважливішим соціально-психологічним механізмом є переконання; 3) гнітюча мотивація «вина»; 4) професійна мотивація – прагнення особистості представити себе світу [14, с.161].

Важливими для формування мотиваційної системи державних службовців є результати досліджень Є. Ільїна щодо визначення сили його впливу. Таким чином, притаманна мотивація з точки зору задоволеності роботою та продуктивності є найбільш ефективною. Наступним ступенем позитивного впливу є зовнішня позитивна мотивація. При цьому позитивні зовнішні спонукання і негативні зовнішні спонукання порівняно з внутрішньою є менш стійкими і швидко втрачають стимулюючу силу. Якщо матеріальна винагорода деякий час залишається на одному рівні, вона втрачає мотиваційну дію [29, с.270-279]. Оскільки моделі можуть мати різну силу, це дозволяє ранжувати силу дії та мотивацію (низька, оптимальна та висока).

У наукових статтях з державного управління широко використовується термін мотивація. Мотивацію, а також функції планування, організації та контролю вчені відносять до складових процесу управління і справедливо відносять до факторів, що підвищують його ефективність. Так, О. Кравченко розглядає мотивацію як комплексну систему впливу на персонал, установу, сферу діяльності, державу, що підвищує ефективність їх діяльності, що в свою чергу позитивно впливає на поведінку працівників, установи, сфери. діяльності та на рівні державного управління та соціально-економічного розвитку країни в цілому [39].

У своїй роботі «Державне управління» Г. Райт наводить визначення мотивації як «готовність зробити будь-що для досягнення організаційних цілей через здатність цих зусиль задовольнити конкретну індивідуальну потребу». Це визначення поєднує три ключові поняття: відданість, організаційні та індивідуальні цілі потреби [91, с. 171-172].

На основі запропонованої моделі мотивації діяльності Г. Райта, і доповнивши його такими важливими мотиваційними факторами, як мотив, інтерес і ціль, представимо мотиваційний процес так:

1) визначаються потреби та стимули людини; 2) особистість народжується від хвилювання, від того, що потреби не задоволені; 3) на напруженість впливають зовнішні обставини, сприятливі можливості та цілі; 4) зміст потреби та можливість її реалізації усвідомлюється людиною і є інтерес (усвідомлювані потреби); 5) є реакція людини на інтерес – є мотиви (свідомі причини діяльності); 6) цілі формуються як свідомий і запланований результат діяльності, суб'єктивний образ, модель майбутнього процесу діяльності; 7) докладаються зусилля для задоволення потреб; 8) зусилля веде до певних рівнів задоволення потреби та досягнення певного результату діяльності, на що впливає сформована на основі світогляду особистісна система цінностей; 9) Оцінюються результати діяльності, за що передбачаються заохочення, що задовольняють початкові потреби та заохочення.

Ця модель діє як замкнене коло: коли задовольняються певні потреби, з'являються нові і докладаються нові зусилля для їх задоволення. Г. Райт описує зв'язок мотивації із зовнішніми факторами в робочій ситуації такою формулою:

$$П = (М, З і С),$$

де П – показники діяльності;

М – мотивація;

З – здібність;

С – середовище.

Це означає, що працівник повинен хотіти виконувати роботу (мотивація), вміти її виконувати (здатність) і мати необхідні ресурси (середовище).

М. Беляцький так описує параметри поведінки людини: вміти (кваліфікація); бажання (мотивація); сміття (соціальний аспект); до (реалізація) [7]. У цій сфері зростає роль комунікації, що створює сприятливі умови для досягнення необхідних показників діяльності.

Сучасні американські дослідники для вивчення ініціатив уряду та місцевого самоврядування щодо «продуктивності та мотивації» використовують термін мотивація як «стимули, як внутрішні, так і зовнішні, які ініціюють і підтримують будь-яку діяльність» і визначають його як складне і неоднозначне поняття для позначення стійкого та рішучого поведінка людини [120, с.10-17].

Аналіз сучасного стану розвитку мотивації на державній службі показав, що дослідники акцентують увагу на необхідності застосування особистісних підходів до мотивації державних службовців та об'єднання суспільних, колективних та особистих інтересів державних службовців.

Таким чином, М. Рудакевич, розглядаючи мотивацію з боку соціально-професійної діяльності чиновників, виділяє «три взаємозалежні сфери мотивації: організаційну та інституційну» (мотивація інституційної приналежності, лояльність тощо); організаційно-практичні (мотивація професійної відповідальності, винагороди, досягнення, кар'єра тощо); співвідношення між організаційним та індивідуальним «змістом» мотивації» [96, с.90].

Б. Візіров описує мотивацію як: «1) сукупність процесів, які спонукають, спрямовують і підтримують поведінку людини до досягнення мети; 2) процес спонукання людини до певної діяльності з використанням внутрішніх, особистісних і зовнішніх факторів; 3) процес забезпечення потреб державних службовців у професійній діяльності державної служби, що здійснюється відповідно до їх цілей, відповідно до цілей і завдань організації та водночас із

комплексом заходів, що використовуються керівництвом для покращення загальної ефективності» [14, с.161].

В. Щегорцова пропонує визначити мотивацію роботи в державному управлінні «як основну функцію державного управління, яка може спонукати державних службовців працювати ефективно, альтруїстично та творчо, розкривати та використовувати свій потенціал у роботі, зацікавленість у довгострокових посадових осіб. і сумлінної служби» [115, с.13].

Вітчизняні дослідники державного управління та державної служби розглядають мотивацію як функцію державного управління, що підвищує його ефективність. Таким чином, розрізняють серед складових процесу: управління загальним управлінням (функції планування, організації та контролю), соціально-психологічним (комунікація, мотивація та управління як процес впливу на людей) та управлінським (прийняття та реалізація управлінських рішень) [55, с. 8]. Н. Рашитова розглядає мотивуючий аспект у сфері адаптації державних службовців до професійної діяльності [93]. Мотивацію досліджують В. Грабовський [17], Л. Пашко [65] як функцію, яку виконує оцінка діяльності посадових осіб. На думку Л. Воронько, регулятором мотивації чиновників є культура праці [15]. С. Загороднюк виділяє інтерактивну складову управлінської комунікації, яка включає розробку стратегії та тактики управлінських дій, мотивацію її учасників [26]. Вивчає кар'єрну мотивацію державних службовців і Б. Візірова [14]. У працях Л. Пашко [65], А.Рачинського [92], А. Сіцінського [99] слушно підкреслено важливу роль, яку відіграє керівник у формуванні мотиваційної системи професійної діяльності державних службовців.

Отже, для визначення сутності мотивації людської діяльності вчені використовують три основні підходи: 1) як систему внутрішніх і зовнішніх факторів, що спонукають людину до діяльності (потреби, мотиви, інтереси, цілі, цінності, стимули); 2) як процес, що підтримує цю діяльність; 3) залежно від державного управління.

На основі узагальнення теоретичних засад та методичних підходів до побудови мотиваційної системи мотивації молоді до державної служби, дослідження включатиме систему потреб, мотивацій, інтересів, цілей, цінностей, стимулів, які спонукають молодь до роботи на державній службі. адміністрування, професійне зростання, ефективна робота, повна реалізація особистісного потенціалу при здійсненні функцій та повноважень відповідно до цілей та організації цілей.

Кількість наукових публікацій щодо мотивації людської діяльності, зроблених вченими різних галузей науки, зокрема психології, філософії, соціології, права, менеджменту, державного управління, свідчить про важливість та різноманітність цієї проблеми. Аналіз основних дослідницьких підходів до вивчення державного управління та державної служби визначає мотивацію як невід'ємну частину процесу управління.

1.2. Мотиваційний механізм залучення молоді на державну службу

Мотивація чиновників вимагає поглибленого вивчення динаміки розвитку. Тому при вивченні механізму мотивації молоді до державної служби доцільно використовувати системний метод. Важливою є думка Т. Пахомової, яка розглядає систему мотивації як складову державної служби та наголошує, що створення системи мотивації персоналу шляхом підвищення динаміки середовища ускладнюється політичними міркуваннями, соціальними, економічними, адміністративними та правовими факторами [64, с.14]. Вивчення системи мотивації державних службовців дає змогу забезпечити цілісність державної служби як системи у процесі її функціонування [18, с.17].

Вітчизняний вчений О. Оболенська справедливо вважає, що системою можна назвати лише сукупність елементів, які вибірково задіяні, де взаємодія та взаємозв'язки стають характером взаємодії між елементами для досягнення працездатного результату (мети чи цілей системи). Фактором формування системи виступає мета або корисний запрограмований результат [60, с.86].

Оскільки державний службовець є активною частиною державної служби, мотивація тих, хто вступає на державну службу, значною мірою впливає на результативність, а отже, визначає стабільність, професіоналізм, ефективність державного управління та розвиток державної служби. Досліджуючи залежність ефективності діяльності державних службовців від відповідності їх цілей цілям державної служби, Т. Гречко слушно зазначає, що «маючи цілі та цінності, які не відповідають цілям і цінностям системи, особистість впливає на їх розвиток негативно і знижує цілісність цієї системи державної служби як системи» [18, с.10].

Це підтверджує думку про доцільність розгляду системи мотивації молоді до державної служби як двох підсистем:

- 1) системи мотивації молоді на етапі підготовки до державної служби:
- 2) системи мотивації професійної діяльності молодих державних службовців.

Системоутворюючим фактором мотивації молоді до державної служби має стати надання державній службі кваліфікованих фахівців, здатних зробити державну службу ефективною, стабільною та престижною, надавати адміністративно якісні послуги різним верствам суспільства шляхом прийняття та реалізації рішень, які покращує якість життя.

Результатом мотивації молоді до підготовки до державної служби буде залучення талановитої молоді з особистісними якостями, що відповідають потребам державної служби. Мотивація професійної діяльності молодих чиновників має призвести до зниження плинності кадрів (забезпечення стабільності державної служби), підвищення професіоналізму чиновників, надання громадянам ефективних, якісних адміністративних послуг, що сприятимуть підвищенню престижу суспільства. обслуговування.

Цілі мотивації молоді до державної служби будуть досягнуті лише шляхом тісної співпраці двох вищезгаданих підсистем, оскільки досягнення бажаних результатів підготовки молоді до державної служби без забезпечення ефективної системи мотивації на сцені прогнозують еміграцію талановитих

молодих мислителів з інших сфер діяльності та втрата ресурсів, спрямованих на освіту державної служби. І навпаки, відсутність хороших результатів у підготовці молоді до державної служби призведе до низької ефективності серед державних службовців та необхідності додаткових витрат на спеціальне стажування на виробництві.

Система мотивації молоді до державної служби є, як і система державної служби, соціальною, де діє закон врахування системи індивідуальних, групових, організаційних, соціальних потреб. Цю систему можна охарактеризувати як:

- відкрита система, оскільки вплив зовнішнього середовища залежить від уміння використовувати для мотивації матеріальні та нематеріальні ресурси;

- динамічна система, оскільки функціонує в умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Відповідно до вимог зовнішнього середовища відбуваються зміни стратегічних та оперативних цілей, виникають нові виклики.

Ефективна система мотивації ґрунтується на поєднанні індивідуальних цілей чиновника з цілями державного органу, який має бути спрямований на підвищення якості життя з урахуванням потреб різних соціальних груп (чоловіків і жінок, віку) групи, етнічні групи, люди з обмеженими можливостями тощо).

Показником ефективності досягнення цілей є реакція населення на результати вирішення поставлених завдань. У цій сфері важлива комунікація. Коли потреби людей максимально задоволені, вони сприймають прийняті рішення як справедливі та ефективні, підвищується довіра до влади, що в свою чергу спонукає чиновників до кращої професійної діяльності;

Оскільки система мотивації праці в процесі соціально-економічного розвитку суспільства змінюється, удосконалюється її структура і функції, це можна віднести до розвитку систем. Управління системою мотивації посадових осіб має забезпечити впорядкованість цих змін.

Однією з важливих груп елементів у системі мотивації молоді на державній службі є мотиви, які спонукають молодь цілеспрямовано готуватися до роботи на державній службі, та мотиви, що підсилюють їх професійну діяльність, роблять її ефективною та ефективною.

Досить часто в наукових працях зустрічається поняття «комплексна мотивація», що сприяє реалізації державних службовців та ефективності діяльності організації в цілому [14, с.172]. Розгляд підходів науковців до змісту поняття «комплексна мотивація» буде корисним для дослідження підсистеми мотивації професійної діяльності молодих посадових осіб. Таким чином, Г.Дмитрієнко під комплексною мотивацією розуміє створення у співробітників матеріальних, організаційних, моральних та управлінських мотивів, що відповідають цілям організації. Вчений зазначає, що формування комплексної мотивації персоналу до продуктивної діяльності здійснюється за двома напрямками: 1) розвиток соціально-економічних процесів, які відображають систему оцінки якості та результативності діяльності працівників; 2) розвиток обліку та динаміки мотиваційних характеристик поведінки працівників, груп, персоналу [24, с.73-74].

Ми поділяємо думку Г. Дмитренка щодо виділення трьох фаз формування мотивації поведінки співробітників, спрямованих на результат.

На першому етапі важливо, щоб очікуваний результат для працівника був значущим, пріоритетним і вимірним, що дозволило б його порівнювати та оцінювати.

На другому етапі відбувається адаптація, активізація та оновлення діяльності.

Третій крок включає визначення контекстів, участь у процесі та відповідальність за свої дії. Модель системи комплексної мотивації персоналу до продуктивної діяльності, наведена Г. Дмитренко [24], може бути адаптована та доповнена для представлення системи мотивації посадових осіб (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Модель системи комплексної мотивації державних службовців на результативну діяльність (складено автором на основі [24])

Назва аспекту	Зміст
Оцінка діяльності (мотивація досягнення)	Оцінка особистісних якостей працівника (здійснює керівник) Оцінка діяльності працівника (здійснює керівник) Оцінка діяльності керівника (здійснює вище керівництво) Оцінка діяльності колективу (здійснюють керівник та вище керівництво) Оцінка діяльності органу влади (здійснюють Центральний орган виконавчої влади та громадяни) Оцінка взаємовідносин (здійснює керівник) Оцінка мотивації діяльності (здійснює керівник) Кар'єра державного службовця
Управлінський аспект (мотивація на надання якісних послуг громадянам)	Інформація, аналіз потреб різних соціальних груп населення та визначення переліку необхідних адміністративних послуг Інформація для населення Зворотній зв'язок Управлінське спілкування Система прийняття управлінських рішень Раціональність нормативно-правового забезпечення Науково-практичні дослідження у сфері діяльності органу влади
Економічний аспект (матеріальна мотивація)	Система оплати праці Рівень застосування доплат та заохочень за сумлінну працю Рівень застосування соціально-побутового забезпечення державних службовців Рівень застосування інших заохочувальних пільг
Організаційний аспект (організаційна мотивація)	Система управління кадрами Система управління плануванням Наявність стратегії діяльності та розвитку органу влади та сфер його діяльності Система роботи органу влади в умовах кризи Система комунікацій Організація умов праці Організація робочого часу
Соціально-психологічний та моральний аспект	Організаційна культура Система ціннісних орієнтацій та норм органу влади морально-психологічний клімату колективі Міжособисті відносини Неформальне спілкування Адаптація державних службовців Стиль керівництва Моніторинг дії системи мотивації Система навчання та підвищення кваліфікації державних службовців Система заходів, спрямованих на попередження професійного вигорання державних службовців

Таким чином, Л. Пашко розглядає мотивацію як функцію, яку виконує оцінка діяльності державних службовців [65, с.16-26]. Серед стратегічних завдань оцінки людських ресурсів у державному управлінні науковець виділяє:

- 1) підвищення ефективності та результативності роботи кожного оцінюваного працівника та організації в цілому;
- 2) підвищення рівня організації та гарантії всіх технологічних процесів у процедурі організації;
- 3) виявлення працівників з нереалізованим професійним потенціалом для використання його на успіх і на благо всієї організації;
- 4) створення системи оцінки потреб та стимулювання для виявлення та реалізації талантів державних службовців;
- 5) створення системи мотивації діяльності оцінюваних посадових осіб;
- 6) оцінка управлінської команди та її переваг для організації [65, с.535].

За словами С. Серьогіна «метою системи оцінки персоналу є створення додаткових мотиваторів, стимуляторів, активаторів» [105, с.7]. Ми вважаємо, що результати оцінки можуть не тільки вплинути на інтерес, професійне зростання та заробітну плату окремого працівника, але й бути показниками ефективності впливу раніше застосовуваної мотивації, яка повинна бути скоригованим для відображення результатів оцінки.

Досліджуючи кар'єру державного службовця, Б. Візіров приходять до висновку, що «мотивація кар'єрного розвитку на державній службі має бути необхідною передумовою успіху не лише окремих державних службовців, а й організації в її сукупності» [14, с. 172]. На державній службі, зазначає В.Щегорцова, «люди працюють переважно зі статусними причинами, пов'язаними з бажанням зайняти вищу посаду, яка вважається престижною, соціально значимою. Мотивація кар'єрного зростання є однією з найефективніших» [117].

Вважаємо, що в цій сфері доцільно розглядати такі елементи «розвитку кар'єри», як горизонтальне (професійне зростання за рахунок підвищення професійних навичок) і вертикальне (просування по службі) планування кар'єри, стимули до навчання, оцінка успішності та психологічна підготовка до зростання громадянського рівня. слуг, наставництво перед підвищенням. Основним завданням цієї підсистеми є безперервний професійний розвиток

працівників та раціональне використання персоналу. Ми згодні з Н. Артеменко, яка вважає, що при плануванні кар'єрного розвитку державних службовців особливу роль відіграє інформація, зокрема про їх мотивацію, професійну спрямованість, потенціал та ступінь її реалізації [3, с.78].

До економічних аспектів, які створюють матеріальну мотивацію працівників, належать система винагород, справедливе використання надбавок і заохочень за сумлінну працю, соціальне забезпечення державних службовців та інші заохочувальні виплати. Основною метою цього аспекту є створення фінансового благополуччя працівника.

Важливою частиною системи мотивації державного службовця є інформаційне забезпечення. О.Пархоменко-Куцевіль серед складових кадрового потенціалу виділяє інформаційний потенціал державних службовців, тобто «здатність посадових осіб орієнтуватися у великих обсягах різноманітної інформації, засвоювати та класифікувати інформаційні ресурси для ефективного та результативного виконання своїх завдань» [63, с.12].

Головна роль у здійсненні управлінської діяльності та створенні системи мотивації посадових осіб організації відводиться керівнику. Від керівника значною мірою залежить стабільність організації та її здатність виконувати покладені на неї функції. Ми згодні зі словами Т. Комісарової, яка серед передумов успішного управління називає такі характеристики, як: довіра до керівника, добрі стосунки в колективі, збереження прав особистості, стабільна кадрова політика, повага підлеглих [36, с.127]. Т. Василевська додає до цього переліку умови для успішного управління командою, такі як розуміння цілей та інтересів співробітників, їх захист і відданість, підтримка почуття значущості співробітників, залучення підлеглих до цілей організації, сприяння самоідентифікації співробітників з колективом, мотивуючи та заохочуючи свій колектив [9, с.192].

Л. Пашко розглядає мотивацію як управлінську функцію керівника, яка полягає у «формуванні стимулів до праці у державних службовців, щоб спонукати їх наполегливо працювати для досягнення особистих цілей і завдань

організації; довготривалий вплив на працівників для зміни встановлених параметри структури їх ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного ядра мотивації та розвитку на цій основі трудового потенціалу державних службовців» [65, с.18]. Керівник як суб'єкт управління зобов'язаний синтезувати всі види мотивації підлеглих посадових осіб у процедурах управлінської діяльності загалом і у створенні цілісної системи мотивації персоналу зокрема [14, с.164].

Морально-психологічний клімат колективу відіграє вирішальну роль у створенні в організації умов для мінімізації стресу, запобігання вигоранню, задоволення потреб співробітників у участі та спілкуванні. Морально-психологічний клімат колективу – це стійкий емоційно-моральний стан, який відображає типове ставлення колективу до справи, цілей і мотивів у спільній діяльності, домінуючих впливань, взаємин, громадської думки, звичаїв, морально-інтелектуальних настанов і поривів, ставлення до один одного, до найважливіших матеріальних і духовних цінностей, духу колективу. Важливим чинником побудови сприятливого мікроклімату в колективі є міжособистісні стосунки, які визначаються міжособистісним сприйняттям, сумісністю, конфліктністю, тощо [9, с. 186].

З точки зору визначення змісту управлінського аспекту системи мотивації посадових осіб, що створює умови для надання якісних послуг громадянам, твердження А. Рачинського про те, що «ціннісна стратегія має відповідати інтересам, потребам та бажанням громадян, має відповідати інтересам, потребам та бажанням громадян. та персонал», що надає певні управлінські послуги.

Для надання громадянам ефективних державних управлінських послуг, як зазначає науковець, важливо, щоб органи державної влади включали інтереси суспільства у власну систему стратегічних цінностей [92, с.199].

Державне і суспільне життя значною мірою залежать від усталених у суспільстві моральних цінностей, етики взаємин держави і громадянина,

соціальної самодисципліни, соціальної справедливості, нетерпимості до моральних відхилень у особистості та державних інституцій [112, с.256].

На відповідних ціннісних стратегіях ґрунтується організаційна культура. Можна прийняти визначення цієї концепції А. Казанцева, який розуміє організаційну культуру як «специфічне поєднання цінностей, установок, норм, звичок, традицій, поведінки та ритуалів, що виявляються всередині організації». З точки зору управління, тема – роз'яснення

Г. Дмитренко [24, с.62] про формування системи спільних цінностей і норм для організації через статут, принципи та стиль управління. Це, в свою чергу, призводить до розуміння працівниками цілей організації.

Органи державної влади діють відповідно до типових положень, які встановлюють суворі стандарти їх діяльності. З точки зору чиновника, твердження Т. Василевської про те, що організаційна культура складається з формальної легітимної організаційної культури, заснованої на офіційно прийнятих законах і кодексах, і тіньової, реальної організаційної культури, яка визначається реальними цілями, змістом і характером людських відносин. прийнятний [9, с.187]. Організації з високою організаційною культурою характеризуються колективізмом, високим ступенем задоволеності роботою співробітників, високою самооцінкою персоналу, відсутністю напруженості між керівниками різних рівнів в ієрархії, відсутністю симптомів стресу у працівників [92, с.58].

Л. Воронько стверджує, що культура праці є показником поведінки чиновника та регулятором мотивації його діяльності. Вчений зазначає, що дуже продуктивна діяльність стимулюється сприятливою робочою атмосферою, належними умовами праці, почуттям спільності, гармонією між внутрішньою потребою чиновника у самореалізації та його обов'язками [15, с.9].

Т. Василевська наголошує на важливості моральної мотивації державних службовців і наголошує, що «від рівня сформованості ціннісно-мотиваційної сфери, соціально-етичної культури державних службовців залежить успішність, ефективність управління. Мораль сприяє розкриттю кращих

якостей, інтересів і перш за все зацікавленості працівника у власній праці, професійній діяльності, яка має бути активною, доцільною, творчою. Моральна мотивація є одним із ефективних інструментів державного управління.

Система цінностей організації істотно впливає на формування моральної мотивації у співробітників. В основі будь-якої системи цінностей у діяльності органів державної влади має бути стратегічна мета – найбільш чітко визначена, зрозуміла персоналу організації, узгоджена формула діяльності та розвитку.

Л. Зудіна описує функції, за якими можна виявити ціннісні орієнтації організації та персоналу: 1) ідеологічна спрямованість (встановлення пріоритетів регламентованих норм, правил поведінки, чітке управління посадовими інструкціями, ретельне планування); 2) матеріальна спрямованість персоналу (пріоритет - прибуток, мотивація - матеріальна); 3) емоційна спрямованість персоналу (пріоритет - внутрішня нематеріальна мотивація: зміст роботи, психологічний клімат колективу); 4) привітна орієнтація персоналу (пріоритет - команда, влада зосереджена в одних руках, турбота про співробітників).

Дослідник управління персоналом А. Кібанов бачить у зміні «за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формуванні відповідного мотиваційного ядра та розвитку на цій основі трудового потенціалу» шлях подолання трудової кризи. Важливо сказати, що стратегією і тактикою вирішення проблеми трудової кризи, яка є частиною економічної кризи, є мотивація праці [110, с.366]. Важливим компонентом системи мотивації поведінки, що сприяє розкриттю у працівника найкращих якостей, інтересів, особливо інтересу до своєї професійної діяльності, яка має бути активною, доцільною, творчою [93, с. 14]. Досліджуючи питання адаптації державних службовців до професійної діяльності, дослідник приходять до висновку, що мотивація є одним із засобів підвищення адаптивності службовців. За словами О. Пархоменко-Куцевіль, трудова адаптація – це комплекс заходів, спрямованих на якнайшвидшу адаптацію новопризначеного спеціаліста до умов праці, соціального середовища, робочого місця [63].

Частиною державної служби є система освіти. Сьогодні він неефективний, оскільки його частини (підсистеми) і функції не об'єднані в єдиний механізм. Прийняття рішень часто здійснюється без належної узгодженості з аналізом середовища; управління на обласному чи районному рівні – без узгодження планування у сфері освіти. Щоб ця система функціонувала стабільно, вона повинна мати єдину мету – провідний суб'єкт, який контролює її розвиток у контексті розвитку держави.

Окрім вивчення мотиваційної системи державних службовців, у тому числі молоді, наше дослідження має на меті дослідити систему мотивації молоді при підготовці до державної служби, модель якої ми представили в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Модель системи комплексної мотивації молоді на етапі підготовки до державної служби

Назва аспекту	Зміст
Попередній відбір (мотивація на самореалізацію)	Оцінка особистісних якостей молоді людини Оцінка громадянської позиції молоді людини Оцінка мотивації до професійної діяльності на державній службі
Професійне самовизначення (мотивація на здобуття спеціальної освіти)	Участь у громадських організаціях, волонтерська діяльність Профорієнтація Навчання у школах лідерства, підготовки молоді до державної служби тощо Участь у реалізації проєктів, спрямованих на вирішення проблем громади
Здобуття базової освіти (мотивація на самовдосконалення та розвиток)	Здобуття вищої освіти Стажування Самоосвіта Навчання у школі кадрового резерву Волонтерська діяльність Участь у громадських організаціях та в органах студентського самоврядування Участь у роботі консультативно-дорадчих органів
Організаційний аспект (організаційна мотивація)	Система комунікацій Організація робочого часу
Соціально-психологічний та моральний аспект	Система ціннісних орієнтацій молоді Неформальне спілкування Адаптація
Відбір (мотивація на здобуття професії)	Співставлення очікувань від державної служби та досвіду, отриманого під час стажування Участь у конкурсі на заміщення вакантних посад державних службовців

Підсистема підготовки молоді до державної служби включає підсистеми нижчого рівня, кожна з яких виконує свої функції. Серед них – відбір талановитої молоді з особистими якостями, необхідними для державної служби; професійна орієнтація молоді, що сприяє професійному самовизначенню; забезпечення базової професійної підготовки; юридична допомога; інформаційне забезпечення.

У роботах вітчизняних дослідників з питань кадрової політики на державній службі наголошується на важливості підбору кадрів. Дослідники в основному обирають процес оцінки професійних якостей претендентів на посаду державних службовців та визначення відповідності їм посадовим вимогам на цю посаду [52]. Це формулювання відноситься до етапу конкурсного відбору. Вважаємо, що не менш важливим є попередній відбір у період профорієнтації молоді, який має здійснюватися у старшій школі. Попередній відбір молоді для підготовки до державної служби означатиме процес оцінки того, чи відповідають індивідуальні якості, інтереси, цінності, цілі старшокласників, які бажають працювати на державній службі, основним вимогам сучасних державних службовців.

Механізм цієї мотивації є невід'ємною частиною системи мотивації молоді до державної служби. Н. Нижник, О. Машков, С. Мосов справедливо розглядають мотиваційний механізм активізації індивідуальної та групової поведінки в учасників основного керівництва. Вони пов'язують її ефективність з рівнем розвитку та злагодженості організаційних, управлінських, міжособистісних відносин в організації, які визначаються факторами, що впливають на поведінку працівників (соціально-економічними, культурними, психологічними, правовими тощо) [57, с. 133].

І. Тимошенко визначає такі підходи до виявлення механізмів мотивації людини: психофізіологічний, соціальний, психологічний, управлінський, моральний, духовний [108, с.86].

О. Притула та Я. Пустовар характеризують сутність мотиваційного механізму, який вони розуміють як комплекс економічних, соціальних і психологічних важелів, що створюють мотиви праці [70, с.18; 90, с.7].

Під механізмом мотивації посадових осіб будемо розуміти сукупність і зв'язки економічних, соціальних, організаційних, управлінських, правових, комунікаційних, психологічних, моральних методів цілеспрямованого впливу, ресурсів, стимулів, інструментів, за допомогою яких керівник реагує на потреби працівників. і організації, їх інтереси та цілі мають цілеспрямований вплив на працівників, що дає їм змогу реалізувати потенціал співробітників та забезпечити ефективність роботи державної служби.

Ефективність механізму мотивації залежить від ефективності використовуваних методів впливу на працівників і визначається його результатами, які можна виміряти та оцінити. Методи діяльності керівника визначаються стратегією організації. Стратегія завжди виступає організуючим принципом усіх прийомів, методів, технологій, які дають змогу досягати цілей за умови дотримання об'єктивних законів.

Під методами мотивації в державному органі будемо розуміти засоби впливу на керівника в межах його компетенції на діяльність органів влади та службовців, які спонукають чиновників до ефективної роботи для ефективного надання послуг громадянам та підвищення якості їхнього життя.

Існують різні підходи від науковців до методів мотивації. Так, І. Тимошенко виділяє такі методи, як економічні (заохочення, винагороди); соціальні (житло, пільги, соціальні програми, соціальне забезпечення); адміністративні (кар'єрний ріст, санкції, навчання, подяка, особистий приклад, правила, моральна підтримка, вплив на настрої, емоції, почуття); педагогічні (переконання, пояснення, допомога, підтримка у складних ситуаціях); соціально-психологічні (створення сприятливих умов праці, міжособистісних стосунків, соціально-психологічного клімату в колективі, підтримка традицій); духовні (підтримка та розвиток духовних цінностей особистості та групи, культури, мистецтва, літератури, релігійної толерантності); моральні

(вироблення норм, правил і процедур, які сприяють моральному відновленню особистості та групи, протидіють негативним неформальним правилам, стереотипам, традиціям); політичні (агітація, пропаганда, залучення до громадської роботи, діяльності партій, об'єднань); громадянські (підвищення рівня і якості матеріального і духовного життя людини і громадян, створення умов для економічної свободи, трудової та соціальної діяльності, стабільної оплати праці, соціального забезпечення, захисту прав і свобод особи, груп, сімей) [110, с. 97]. Т. Комісарова виділяє такі методи мотивації, як лідерство (ставлення до людей як особистості); планування та організація (працівники повинні чітко розуміти суть своєї роботи, керівники та працівники повинні спільно планувати та організовувати свою роботу); персонал (робота повинна не тільки відповідати кваліфікаційним вимогам працівника, а й бути близькою до інтересів людини та соціальних потреб; при підборі персоналу слід звертати увагу не тільки на кваліфікацію, але й на особисті потреби та потреби групи, які працівник буде забезпечувати); викладання; стиль керівництва (необхідний стиль керівництва – справедливий, компетентний, добрий; право на самоврядування, достатня свобода виконання завдань, делегування повноважень); спілкування (постійний зворотний зв'язок); оцінка діяльності (співробітники повинні знати, як досягти мети і щоб їхні дії були правильними); заохочення ефективних дій співробітників (формальних і неформальних); допомога у виконанні роботи (вид корекції роботи) [36, с.187].

На думку В. Грабовського, вибір методів мотивації працівників є однією з цілей їх оцінки [17]. Важливою групою елементів у системі мотивації молоді до державної служби є правила, що містять правила мотивації посадових осіб до ефективної професійної діяльності та правила щодо відбору та підготовки молоді до державної служби.

Наступною групою елементів цієї системи є процеси, пов'язані з навчанням і розвитком (відбір, виховання, навчання, перепідготовка тощо). Наявність центру управління (підрозділу управління), який використовує засоби та методи управління з урахуванням зовнішніх і внутрішніх змін, що

впливають на досягнення цілей системи, значно підвищує її ефективність. Важлива роль у системі мотивації чиновників, у тому числі молоді, відводиться інституціям, покликаним надавати можливості для створення ефективної та професійної державної служби. Реформа державної служби тягне за собою посилення ролі підрозділів управління персоналом державної служби, до яких входять:

- 1) Кабінет Міністрів України;
- 2) спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади з питань державної служби;
- 3) керівники державної служби в органах виконавчої влади;
- 4) відділи кадрів.

Функції цих органів визначені наступним чином:

– спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади з питань державної служби подає Кабінетові Міністрів України пропозиції щодо формування державної політики у сфері державної служби та забезпечує її реалізацію. До його повноважень відносяться, зокрема: координація роботи підрозділів з питань персоналу; погодження призначення та звільнення з посади керівників підрозділів з питань персоналу; встановлення єдиних стандартів послуг з підвищення кваліфікації державних службовців, внесення пропозиції державному секретарю щодо скасування його рішення з питань державної служби, яке суперечить законодавству;

– державний секретар забезпечує управління персоналом у відповідному органі або в його апараті і є відповідальним перед суб'єктом призначення за забезпечення функціонування державної служби органу державної влади;

– підрозділ з питань персоналу є експертом з питань управління персоналом та виступає в ролі радника державного секретаря, який, зокрема, забезпечує стратегічне планування розвитку персоналу на державній службі, оцінювання результатів діяльності державних службовців та визначення потреб у їх навчанні.

Внутрішню організацію та структуру системи підготовки молоді до державної служби складають інституції, кожен з яких виконує завдання відповідно до деградованої мети та є засобом досягнення мети підсистеми вищого рівня. Такими установами є: 1) інститут наставництва, який в Україні практично не розвинений; 2) школи управління та підготовки молоді до державної служби, які створюються органами місцевого самоврядування; 3) школи кадрового резерву, що діють при обласних центрах перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій; 4) вищі навчальні заклади, які готують фахівців державного управління.

Наразі ці заклади не мають багато спільного один з одним. Школи лідерства та школи кадрів діють лише в тих регіонах, керівники яких розуміють важливість стратегічного підходу до освіти. Зміцнення та цілеспрямований розвиток інститутів навчання молоді на державній службі, на нашу думку, підвищить якість державних службовців. Усі рівні освіти (базова освіта, профільна освіта, курси вищої освіти) мають бути інтегровані в єдину систему та забезпечувати кар'єрне та професійне зростання молодих державних службовців.

Функціонування системи мотивації молоді до державної служби потребує інформації, за допомогою якої можна оцінити її стан та визначити, чи досягає система поставленої мети. Інформація про плинність кадрів державної служби та відсоток молодих державних службовців у загальній структурі звільнень за власним бажанням необхідна для оцінки функціонування досліджуваної системи; відсоток талановитої молоді, яка пройшла школу підготовки до державної служби, пройшла конкурсний відбір та працює на державній службі тощо.

Найважливішим критерієм оцінки функціонування системи є досягнення її мети – високої продуктивності посадових осіб. Джерелом інформації щодо цієї мети є оцінка впливу на населення з різними потребами в працездатності державних службовців (отже, потреби якомога більшої кількості чоловіків і

жінок, хлопців і дівчат, різних соціальних груп та національних меншин тощо мають зустрітися). Перш за все, необхідно враховувати потреби тих груп, по відношенню до яких існує значна нерівність.

Важливим є також зв'язок між системою підготовки молоді до державної служби та системою вищої освіти, яка має допомогти швидко реагувати на нові виклики з часом та нову потребу державного управління у наданні нових форм державних послуг громадянам. Насамперед, це стосується підготовки спеціалістів за новими спеціальностями та включення до навчального плану нових дисциплін, факультативів чи модулів. Відсутність такого зв'язку унеможлиблює надання населенню якісних державних послуг. Позитивно чи негативно впливають на те, як працює система мотивації молоді до державної служби, яку можна поділити на ресурсну та соціальну. Зокрема, без достатніх фінансових ресурсів такі мотиваційні стимули, як матеріальне заохочення та винагорода, не можуть бути використані без наявних матеріально-технічних ресурсів, не будуть забезпечені необхідні умови праці для ефективної діяльності. Реакція суспільства на діяльність державних службовців визначає якість надання адміністративних послуг та створює позитивний чи негативний імідж державної служби. Система мотивації молоді до державної служби базується на власних історичних цінностях, таких як досвід залучення молоді до державної служби. Систему можна розвивати шляхом розвитку та трансформації інституції наставництва як досвіду минулого; шляхом введення в систему такого елемента, як профорієнтація.

Таким чином, система мотивації молоді до державної служби – це сукупність процесів, мотивів, норм, цілей, які діють і взаємодіють для досягнення високої продуктивності державних службовців, яка визначається оптимальними потребами молоді у професійній діяльності та потребами різних людей. соціальні групи. Важливою передумовою забезпечення ефективності державної служби є система мотивації молоді до державної служби, яка включає підсистеми мотивації молоді до підготовки до державної служби та мотивації молодих державних службовців. Такий контекст розуміння цього

питання вимагає вивчення місця та ролі цієї системи в українській державній службі.

1.3. Зарубіжний досвід мотивації молоді до державної служби

Протягом ХХ ст. у світі сформувалася умовна класифікація методів мотивації праці: американські, європейські, японські. Кожна з цих моделей має свої національні особливості та особисті підходи до мотивації чиновників. Нині мотиваційні аспекти керівних посадових осіб набули важливого значення в багатьох країнах Західної Європи, США та Японії, і ці методи та досвід мотивації можна успішно перенести в Україну.

Американська мотиваційна система, таким чином, характеризується цілеспрямованим характером формування мотивів праці. Пріоритетним напрямком розвитку стратегічної політики державної служби є постійне вдосконалення механізму мотивації. У цьому випадку акцент робиться на вдосконаленні матеріального стимулювання, визначенні різних видів стимулювання з метою найкращого задоволення потреб працівників. Відбувається підвищення заробітної плати, при цьому пріоритетним є кваліфікаційний рівень працівника, що відображає характер освіти, кількість спеціальностей. Велика увага приділяється персональній відповідності.

Суть цієї системи полягає в тому, що оклади та оклади працівників збільшуються залежно від особистої кваліфікації, кількості виконуваних завдань, якості їх виконання. При цьому розробляються підходи, що визначають рівень кваліфікації артистів-виконавців, коло професій, які вони можуть оволодіти в процесі підвищення кваліфікації, встановлюється шкала оплати залежно від обсягу набутих професійних знань і навичок. Працівники отримують додаткову плату лише за оволодіння необхідними організаціям професіями. Оплата праці працівників складається з фіксованої ставки та гнучкої системи надбавок залежно від індивідуальних професійних результатів. Розмір премії визначається категорією посади, на яку він призначається, розмір премії коливається від 10 до 50% посадового окладу залежно від посади [116].

Слід зазначити, що водночас спостерігалася низька ефективність форм морального заохочення, які використовуються в державних установах (нагородження спеціальними нагрудними знаками; звання «Кращий місяця» та інші).

Успішне впровадження матеріального стимулювання позитивно впливає на загальний психологічний клімат (поліпшення взаємин між працівником і керівництвом; зниження демотивації через невдоволення; зниження витрат на оплату праці; зменшення плинності кадрів; скорочення штату; підвищення почуття колективізму, професійна гордість). Проте важливо підкреслити, що така практика організації оплати праці, окрім позитивних прикладів, виявила певні недоліки, які мали негативні наслідки для життєздатності всієї системи організації оплати праці.

Наприклад, надмірна увага приділялася організаторським здібностям керівників та надання їм неконтрольованих переваг, а головне, фактична відсутність прямого зв'язку між стимулюванням і кінцевим виконанням їхньої роботи призвела до надмірної диференціації оплати праці залежно від категорії персоналу. пошкодження всієї мотиваційної системи. Це стосується широкої системи пільг і стимулів, які є важливими в економічному та соціальному плані.

За результатами досліджень, проведених в американських організаціях щодо вдосконалення методів мотивації (стимуляції) праці, робота оцінюється залежно від: можливостей професійного зростання та просування по службі (67% респондентів); рівень заробітної плати (67%); можливості розвитку індивідуальних здібностей (61%); співвідношення між оплатою та якістю (59%); креативні (55%); ступінь незалежності працівників (54%); атракціон (54%); високі вимоги (53%); високий рівень відповідальності (50%); наявність пільг (45%); розумний розподіл навантаження (43%) [32].

Внутрішні програми та допомога набули широкого поширення в США. При цьому компанії пропонують набір переваг, з яких працівник може вибрати ті, які йому найбільше підходять в даний момент. Працівнику надається

можливість оплатити до пенсійного фонду медичне страхування, участь у страховому фонді організації або гнучкий графік роботи, різні види відпусток. Законодавство США дозволяє вибирати пільги один раз на рік і не переглядати їх до кінця цього року. Працівник має право добровільно прийняти рішення про виплату соціальної допомоги. Якщо він заперечує це, він вступає в «план без вибору» з фіксованими відрахуваннями та виплатами. Соціальні програми передбачають виплату підвищених стипендій дітям працівників, підтримку спортивно-оздоровчих закладів. Догляд надається для одиноких батьків та сімей, де працюють обидва члени сім'ї.

У різних країнах можуть бути різні підходи. Якщо організація соціальних програм у США працює за принципом використання або втрати, невикористані пільги в Канаді можуть накопичуватися і переноситися на наступний період [2].

Серед ефективних (дорогих) методів мотивації праці – створення «оздоровчих центрів» для персоналу з відповідним обладнанням, які надають матеріальну допомогу особам, які усиновили дитину, грошові виплати сім'ям з дітьми-інвалідами. Крім того, передбачені такі стимули, як одноразові премії до ювілеїв чи свят, безкоштовна чи дешева юридична допомога, організація дитячих садків, стипендії та грошова допомога дітям працівників для продовження навчання, колективне страхування автомобілів, безкоштовні вихідні в середині тижня, допомога та консультації перед виходом на пенсію [42].

Велике мотиваційне значення має надання працівникам лікарняних послуг. Вони видаються працівникам та членам їх сімей через місяць після початку роботи. Коли працівник сплачує певну суму коштів у корпоративні фонди, певна частина його витрат на лікування покривається. Інтерес представляє система «стоматологічних планів» з певними обмеженнями на протезування та послуги, допомога по інвалідності з моменту працевлаштування, програми страхування життя для інших членів сім'ї, дружини, дітей, працівників, пенсійні програми. Важливі місця посідають

пенсійні схеми, засновані на можливості використання пільгових схем накопичення грошей, що зменшує сплату податків.

Цікавою є також система диференційованого підходу до надання відпусток: після першого року роботи тривалість відпустки становить 10 днів, після 5, 11 та 12 років – 15, 20 та 25 днів відповідно. Невикористані дні відпустки можуть бути накопичені за бажанням працівника [49].

З метою утримання висококваліфікованих кадрів на робочому місці, що сприяє престижу служби, розроблено подібні моделі розвитку кар'єри: для керівників і штатних співробітників пропонуються спеціальні «кар'єрні плани», що передбачають сфери професійного та кар'єрного зростання. для майбутнього.

Програми додаткових стимулів у США за останні роки зазнали значних змін. Тут, наприклад, почали використовувати не лише вручення традиційних подарунків, а й оплату відряджень, які покривали різні витрати співробітників, які певним чином пов'язані з їхньою роботою. Це, наприклад, програми ділових подорожей для співробітників з дружинами. Останнє дає можливість заощадити за рахунок зниження оподаткування. Створюючи додаткові пільгові умови для своїх працівників, явище, безумовно, є позитивним і сприяє не лише підвищенню мотивації праці, а й збереженню трудових ресурсів та утриманню працівників на робочому місці [2].

Таким чином, всі методи мотивації в США можна розділити на дві групи: ті, що підтримують престиж організації, і ті, що сприяють продуктивності та якості праці. Заохочення з першої групи передбачають відбір і закріплення найбільш кваліфікованих кадрів, другої – підтримання високого рівня ефективності. До заохочення першої категорії належать внески до пенсійного фонду, страхові та лікарняні. Заохочення другої категорії – це премії у вигляді грошової допомоги, підвищення по службі, морального заохочення тощо. Найефективнішими методами мотивації фахівців і керівників є: використання ефективних систем оплати праці; використання надбавок і надбавок; управління спеціальними програмами; участь в управлінні в будь-якій формі,

наприклад у роботі планової комісії; грошові винагороди, короткострокові премії, підвищення заробітної плати за результати роботи тощо.

З метою мотивації молоді на державній службі у Великобританії створено значне поле мотивації для державних службовців. Так, державний апарат у Великобританії користується значними пільгами та отримує високі зарплати. Ці фактори визначили престиж роботи в державних органах та відповідальне ставлення керівників до своїх обов'язків. У середині 1980-х років була введена нова система оплати праці, суть якої полягала у визначенні залежності рівня заробітної плати від кількості та якості виконуваної роботи [30].

Як бачимо, матеріальне забезпечення відіграє важливу роль у системі мотивації чиновників у розвинених країнах. Досвід сусідньої Польщі підтверджує цю тезу. Діюча система мотивації державних службовців складається з:

а) основної винагороди, передбаченої для даної посади, її розмір встановлюється із застосуванням шкали, визначеної для працівника генеральним директором установи у рамках межі, окресленої розпорядженням Голови Ради Міністрів, або так званої базової квоти, визначеної щороку в законі про бюджет;

б) надбавки за багаторічну працю, тобто надбавки за стаж, які призначаються працівниками згідно положень Кодексу законів про працю;

в) до складу винагороди урядовця державної служби входить крім того, надбавка державної служби з визначеним титулом заслуженого службового рівня (рангу) [59].

Враховуючи це, а також важливість матеріального забезпечення в системі мотивації, для України було б корисно реформувати систему оплати праці. Необхідно посилити посадову диференціацію заробітної плати з урахуванням рівня відповідальності керівників. Незважаючи на важливість матеріального забезпечення, існує ряд шляхів, які також спонукають чиновників до підвищення ефективності: вдосконалення організації, залучення персоналу до процесу управління, моральна мотивація, прагнення до кар'єрних результатів.

Останній метод особливо популярний і розроблений за кордоном. Під кар'єрою розуміють поступове просування працівника по службі, зміну кваліфікації, навичок, умінь і розміру винагород, пов'язаних з його діяльністю [59].

Дуже цікавою є західна практика забезпечення кар'єрного розвитку державних службовців. У США підвищення по службі для більшості чиновників проводиться за принципами системи заслуг – відбору кращих кандидатів для просування до конкурсних іспитів, а також на основі щорічної оцінки їхньої діяльності. Кожна державна служба має власний план підвищення. Якщо кандидатів на певну посаду від їх закладу немає, проводиться звичайний конкурс [11].

Особливістю кар'єрного розвитку французьких лідерів є забезпечення взаємозв'язку між підвищенням і навчанням. Професійна освіта є обов'язковою умовою їхнього кар'єрного зростання. Призначення на керівні посади будь-якого ієрархічного рівня повинно супроводжуватися підтвердженням того, що кандидат пройшов або буде підготовлений для виконання своїх професійних обов'язків. Кар'єрна стабільність французького чиновника базується, по-перше, на тривалих подорожах, а по-друге, на гарантії офіційного працевлаштування під час його кар'єри, оскільки згідно з чинним законодавством чиновник не може бути звільнений до від'їзду. пенсії за віком (крім випадків звільнення за власною ініціативою), і він повинен мати можливість обіймати іншу посадову посаду при будь-якій реорганізації [69].

Англійська система просування є жорсткішою на всіх рівнях. Можливості переходу з одного закладу в інший дуже обмежені. Традиційно старшинству посадових осіб у міністерській ієрархії надається високий пріоритет перед їхніми професійними заслугами [11].

Система просування німецьких чиновників ґрунтується на двох принципах: підвищення професійної компетентності та послідовне просування від одного ступеня до іншого. Виключення з такої системи можливі лише з дозволу Федеральної кадрової комісії [103].

Найважливішим нормативним законом, що регулює діяльність німецьких чиновників, є Федеральний закон про державних службовців 1971 р. Цей закон з точки зору мотивації орієнтований на матеріальне стимулювання. Матеріальне заохочення німецьких чиновників складається з основного окладу, територіального надбавки, допомоги на дитину, за вислугу років, за звання. Розмір, структура та динаміка платежів визначаються спеціальним законом про платіж [11].

Хороший рівень матеріального стимулювання є необхідною передумовою розвитку французьких чиновників. Французький закон про державну службу визначає, що заробітна плата державного службовця є певним елементом статусу, засобів до існування, його винагороди за кваліфікацію. Закон про загальний статус державних службовців від 19 жовтня 1946 р. встановлював таку структуру оплати праці французьких державних службовців: оклад, сімейне забезпечення, надбавка на житло, премії, оплата за іншу посаду. Заробітна плата у французькому законодавстві залежить тільки від рангу посади. Мінімальна заробітна плата становить 120% прожиткового мінімуму.

У Сполученому Королівстві питання державної служби регулюються нормативними актами (статутами, делегованим законодавством) та джерелами загального права (конституційна практика та судове право). З середини 1980-х років структура оплати праці державних службовців була реформована з метою підвищення економічного стимулювання. Важливою правовою нормою для британських менеджерів є закони, які надають кошти працівникам (Ministerial and Salary Act 1975, Appropriations Act 1996) [20].

Безперечно, важливим чинником підвищення ефективності державного управління є мотиваційна політика держави щодо державних службовців. Однією із складових цієї політики є матеріальне стимулювання. Розвинені країни значно підвищили якість державного управління завдяки матеріальній підтримці своїх керівників. Європейське законодавство встановлює мотивуючі елементи, які сприяють підвищенню ефективності роботи. Особлива увага приділяється хорошій матеріальній безпеці та соціальним гарантіям. Україна,

враховуючи європейський та світовий законодавчий досвід, а не лише приєднавшись до свого національного, могла б покращити державне управління.

Таким чином, досліджувані системи мотивації професійної діяльності державних службовців є досить різними, заснованими як на матеріальних, так і на моральних методах стимулювання праці. Результатом такої мотиваційної системи має стати підвищення ефективності роботи державних службовців, забезпечення зростання престижу державної служби та створення умов для залучення молодих спеціалістів на державну службу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ МОТИВАЦІЇ МОЛОДІ ДО ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

2.1. Нормативно-правове забезпечення мотивації молоді до державної служби в Україні

Нормативно-правове регулювання займає вагоме місце в механізмі мотивації діяльності державних службовців та визначає успішність формування матеріальної, організаційної, управлінської мотивації та мотивації досягнення працівників. Воно визначає перспективи застосування співробітників в організації, всі необхідні для них методи стимулювання. Тому в ході нашого дослідження особливу увагу слід приділити аналізу стану законодавчого та правового забезпечення у сфері мотивації професійної діяльності державних службовців, а також мотивації молоді на державній службі.

Конституція України визначила державну службу як найважливіший інститут у справі розвитку української державності [37]. Сучасна держава має широкий спектр завдань і функцій, від успішної реалізації яких залежить функціонування всієї суспільно-політичної системи, а тому вона не може існувати без професійного службового корпусу. Питання щодо визначення та реалізації правового статусу державних службовців конституційно врегульовані, що визначає основні мотиваційні напрями діяльності державних службовців.

Правовий статус державних службовців є одним із основних елементів правового інституту державної служби та містить такі складові як способи заміщення посад; нормування та організація праці; вимоги, що висуваються до державних службовців та гарантії держави: права, обов'язки, обмеження та заборони щодо посади; проходження служби (атестація, підвищення по службі, присвоєння рангу, спеціального звання тощо); заходи стимулювання та відповідальності.

Конституція України як джерело законодавства про державну службу визначила принципи самої державної служби та законодавства про неї та шляхи її розвитку.

За роки незалежності України було прийнято низку нормативних актів, які сприяли оновленню державної служби.

Щодо реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, важливою є розроблення Національним агентством України з питань державної служби Постанови Кабінету Міністрів України від 27 вересня 2016 р. № 674 «Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» [23]. Вказаною Постановою внесено ряд суттєвих змін до деяких Постанов Кабінету Міністрів України, які оптимізують систему професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування шляхом уникнення бюрократизації навчального процесу та сприяння побудові кар'єрної моделі державної служби. Документ прийнятий на виконання Закону України «Про державну службу» та Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки роки [72].

Протягом 2016-2021 років ряд підзаконних нормативно-правових актів з питань професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування зазнали змін, а саме: Постанова Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2015 р. № 266 «Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти» [74]; Постанова Кабінету Міністрів України від від 6 лютого 2019 р. № 106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»[78]; Постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 р. № 789 «Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та

адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» [81]; Постанова Кабінету Міністрів України від 28 квітня 2021 р. № 446 «Деякі питання здобуття освіти та професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [79]; Постанова Кабінету Міністрів України від 14 липня 1999 р. № 1262 «Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та органів військового управління Збройних Сил» [89]. Це свідчить про те, що протягом останніх років все ж таки відбуваються зміни і спроби підвищення кваліфікації державних службовців та здійснюється мотивування української молоді на вступ до державної служби.

Закон України «Про державну службу» [72] зсередини регулює весь комплекс ключових питань та аспектів державної служби: визначає принципи її організації, функції, місце в системі суспільних відносин, правовий статус державних службовців тощо. . На цьому прийнято низку нормативно-правових актів щодо утворення, здійснення та припинення правовідносин державних службовців, їх статусу, кар'єри, класифікації, прав, обов'язків, повноважень, відповідальності, матеріального та соціального побутового забезпечення тощо.

Новий закон України «Про державну службу» [72] ґрунтується на новому європейському розумінні професіоналізму державної служби, яке складається з об'єктивності посадових осіб, справедливості та неупередженості в управлінських рішеннях, незалежності професійної позиції чиновників від політичних. або приватні інтереси, лояльність суспільства.

Регулювання державної служби здійснюється нормативними актами Президента України, Кабінету Міністрів України, Національного агентства України з питань державної служби. Нормативно-правову базу державної служби складають понад 650 актів [1, с.35].

Основні закони щодо формування, розвитку, організації та здійснення державної служби, компетентність і законність державних службовців,

соціальна цінність державної служби та її результати визначають засади державної служби, визначені статтею 4 Закону України «Про державну службу». Служба [72]. Так, виходячи із змісту ст. 4 до них необхідно віднести такі принципи:

1) верховенства права – забезпечення пріоритету прав і свобод людини і громадянина відповідно до Конституції України, що визначають зміст та спрямованість діяльності державного службовця під час виконання завдань і функцій держави;

2) законності – обов'язок державного службовця діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України;

3) професіоналізму – компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону;

4) патріотизму – відданість та вірне служіння Українському народові;

5) доброчесності – спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмова державного службовця від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень;

6) ефективності – раціональне і результативне використання ресурсів для досягнення цілей державної політики;

7) забезпечення рівного доступу до державної служби – заборона всіх форм та проявів дискримінації, відсутність необґрунтованих обмежень або надання необґрунтованих переваг певним категоріям громадян під час вступу на державну службу та її проходження;

8) політичної неупередженості – недопущення впливу політичних поглядів на дії та рішення державного службовця, а також утримання від демонстрації свого ставлення до політичних партій, демонстрації власних політичних поглядів під час виконання посадових обов'язків;

9) прозорості – відкритість інформації про діяльність державного службовця, крім випадків, визначених Конституцією та законами України;

10) стабільності – призначення державних службовців безстроково, крім випадків, визначених законом, незалежність персонального складу державної служби від змін політичного керівництва держави та державних органів.

Соціальна захищеність державних службовців визначається їх матеріальним та соціально-побутовим забезпеченням, яке повинно: 1) забезпечувати комплектування апарату державних органів кваліфікованими та компетентними кадрами; 2) створювати достатні соціально-економічні умови для належного виконання посадових обов'язків службовцями; 3) стимулювати сумлінну працю в інтересах держави та суспільства; 4) надавати адекватну компенсацію колишнім державним службовцям похилого віку [113, с.199-201].

Українське законодавство визначає економічні методи мотивації праці чиновників. Важливим стимулом є заробітна плата. Зростання заробітної плати на основі ефективності є одним із найважливіших факторів підвищення продуктивності праці [118, с.79].

Прагнучи підвищити ефективність державної служби та впорядкувати механізми державного управління, Україна перейшла до змішаної системи оплати праці, яка поєднує дві ключові парадигми. Оскільки мотивація державних службовців частково ґрунтується на оплаті праці, поєднання підходів НПМ та СЗС до державної служби в Україні не призвело до очікуваних змін у бік стабільної, передбачуваної та деполітизованої бюрократичної системи. Оплата праці державних службовців визначена Законом України № 889 «Про державну службу» та визначає основні принципи забезпечення «державної, професійної, громадянської та політично неупередженої державної служби». Законом встановлені істотні умови оплати праці державних службовців на різних категоріях посад без урахування професійних компетенцій кандидата, що було зумовлено бажанням досягти рівного матеріального забезпечення серед усіх державних службовців

відповідної категорії. У той же час державна служба стикається з низкою загроз, які потребують подальшого подолання.

Оплата праці державних службовців, як і більшості громадян України, регулюється трудовим законодавством України: Кодексом законів про працю України [33], Законом України «Про оплату праці» [82] тощо. Так, Закон України «Про оплату праці» визначає заробітну плату як винагороду, обчислену у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу [82].

Основна заробітна плата – винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці. Для державних службовців вона встановлюється у вигляді посадових окладів. Додаткова заробітна плата – винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи, за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантії і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань та функцій. До інших заохочувальних та компенсаційних виплат належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати.

Розмір заробітної плати державних службовців визначається Постановою Кабінету Міністрів України від 9 березня 2006 р. № 268 «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів» [88], Постановою Кабінету Міністрів України від 9 грудня 2015 р. № 1013 «Про упорядкування структури заробітної плати, особливості проведення індексації та внесення змін до деяких нормативно-правових актів» [87], а також Постановою Кабінету Міністрів України від 18 січня 2017 р. № 15 «Питання оплати праці працівників державних органів» [66].

У ст. 50 Закону України «Про державну службу» встановлено, що держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочує їх до результативної, ефективної, добросовісної та ініціативної роботи.

Так, зокрема, статтею 50 Закону України «Про державну службу» визначено перелік основних складових заробітної плати державного службовця, а саме: посадовий оклад; надбавка за вислугу років; надбавка за ранг державного службовця; премії (фонд встановлюється на рівні 20% загального фонду посадових

окладів за рік та економії фонду оплати праці): премія за результатами щорічного оцінювання службової діяльності; місячна або квартальна премія відповідно до особистого внеску державного службовця в загальний результат роботи державного органу. Загальний розмір премій не може перевищувати 30 відсотків фонду його посадового окладу за рік.

Окрім цього, відповідно до 54 статті Закону, державному службовцю може надаватися «матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань у розмірі середньомісячної заробітної плати та матеріальна допомога на оздоровлення». Оскільки Кабінет Міністрів визначає порядок застосування стимулюючих виплат державним службовцям, існують додаткові виплати у вигляді надбавок: за інтенсивність праці; за виконання особливо важливої роботи.

Таким чином, ми маємо ряд складових, які фактично складають місячну заробітну плату чиновника: Заробітна плата, обов'язкові надбавки (надбавка за вислугу років, надбавка за вислугу років) та заохочення глави уряду як оплата за напруженість та особливо важливу роботу. Усі перераховані вище компоненти можна розділити на дві категорії, перша – фіксовані компоненти, які є основою підходу NWS, та змінні компоненти моделювання за принципом NPM, призначені для підвищення ефективності шляхом стимулювання працівників на розсуд керівника. Далі ми пропонуємо відокремити кожен з елементів, проаналізувавши його на існуючу проблему політизації через оплату праці.

Оскільки джерелом оплати праці державних службовців є державний бюджет, виплата персональних надбавок та премій обмежується у разі обмеження фонду оплати праці, що не дозволяє в повній мірі використовувати

заохочувальні та компенсаційні виплати для стимулювання цивільної праці. слуги. Розмір якісної характеристики роботи визначається факторами складності та важливості роботи, основою яких є схема посадових окладів керівників і спеціалістів обласних, Київської та Севастопольської міськдержадміністрацій. Проте об'єктивно оцінити та порівняти значущість тієї чи іншої діяльності важко: при виконанні завдань, що стоять перед органом влади, кожен працівник виконує свою функцію, і якість його виконання визначає загальний результат діяльності. Якщо суб'єктивний підхід керівника до визначення заробітної плати працівника, який буде сприйнятий працівником як несправедливий, це буде демотивуючим фактором

З метою диференціації посадових окладів державних службовців згідно Закону України «Про державну службу» [72] є розподіл посад на групи і встановлення рівня оплати праці залежно від приналежності до окремої групи. Постановою Кабінету Міністрів України від 18.01.2017 № 15 (зі змінами) був визначений Перелік посад державної служби, що прирівнюються до відповідних груп оплати праці з урахуванням юрисдикції державних органів. Відтепер розподіл посад державної служби на категорії та підкатегорії посад буде прив'язаний до рівнів ієрархії державних органів, а не юрисдикції. Усього передбачено п'ять рівнів ієрархії державних органів, а саме: Апарат ВРУ, Секретаріат КМУ, постійно діючий допоміжний орган, утворений Президентом України, апарати (секретаріати) РНБО, Рахункової палати, Конституційного Суду України, Верховного Суду, Офісу Генерального прокурора; міністерства, ЦОВВ із спеціальним статусом, апарати (секретаріати) вищих спеціалізованих судів, Вищої ради правосуддя, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України; інші держоргани, юрисдикція яких поширюється на всю територію України (зарплата державних службовців 2020 року для цих органів буде меншою відносно зарплати держслужбовців, що проходять державну службу в міністерствах); держоргани, юрисдикція яких поширюється на територію АР Крим, однієї або кількох областей, міст Києва та Севастополя; державні

органи, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення.

Відповідно до віднесення посади до певної категорії / підкатегорії посад з урахуванням рівня ієрархії державного органу буде визначатися посадовий оклад державного службовця

Схема посадових окладів на посадах державної служби визначається щороку Кабінетом Міністерства України під час підготовки проекту закону про Державний бюджет України на наступний рік з урахуванням юрисдикції державних органів.

13.01.2021 Кабінет Міністрів України схвалив Схему посадових окладів держслужбовців на 2021 рік. Рівень посадового окладу для спеціалістів категорії В3 на рівні районів, районів у містах, містах обласного значення підвищили до двох розмірів прожиткового мінімуму для працездатних осіб .

Мінімальний розмір посадового окладу в державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення (п'ятий рівень ієрархії), не може бути менше двох розмірів прожиткового мінімуму для працездатних осіб, а це – 4 540,00 грн замість 4 394,00 грн. Стосовно прожиткового мінімуму, то Законом про Державний бюджет на 2021 рік встановлено різні розміри прожиткового мінімуму з 1 січня, а саме: для працездатних осіб він становить – 2 270,00 грн; для суддів – 2 102,00 грн; для визначення посадових окладів працівникам інших державних органів, оплата праці яких регулюється спеціальними законами, – 2 102,00 грн; для працездатних осіб, який застосовується для визначення посадового окладу прокурора окружної прокуратури, – 1 600,00 грн.

Особливо важливим є встановлення мінімально гарантованого рівня оплати праці держслужбовців. Схему посадових окладів на посадах держслужби визначає Уряд за поданням Нацагентства України з питань держслужби (далі – НАДС) – ст. 51 Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII, (далі – Закон про держслужбу). Її затверджено

постановою КМУ «Питання оплати праці працівників державних органів» від 18.01.2017 р. № 15. Для встановлення розмірів посадових окладів держслужбовців на 2021 рік до неї внесли зміни постановою КМУ від 13.01.2021 р. № 15. Мінімальний розмір посадового окладу у держорганах, юрисдикція яких діє на території одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення, не може бути менше 2 розмірів прожиткового мінімуму для працездатних осіб, встановленого законом (ч. 3 ст. 51 Закону про держслужбу). У 2021 році він складає: із 1 січня 4540 грн (2270 грн × 2); із 1 липня 4758 грн (2379 грн × 2); із 1 грудня 4962 грн (2481 грн × 2). Саме розмір посадового окладу із 01.01.2021 визначений для спеціалістів державного органу районного рівня в Схемі посадових окладів на посадах держслужби з урахуванням категорій, підкатегорій та рівнів держорганів у 2021 році, затвердженій постановою № 15. В решти спеціалістів держорганів посадові оклади на 2021 рік покажемо для порівняння в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Посадові оклади спеціалістів держорганів у 2021 р.

Посади державної служби	Розміри посадових окладів, грн				
	Апарат ВРУ, Секретаріат КМУ, Офіс Президента, допоміжні, консультативно-дорадчі органи, утворені Президентом, апарати (секретаріати) РНБО, ЦВК, Рахункової палати, КСУ, Офісу Генпрокурора, Нацрада з питань телебачення і радіомовлення	міністерства, центральні органи виконавчої влади із спеціальним статусом, який встановлений законом	інші держоргани, юрисдикція яких поширюється на всю територію України	держоргани, юрисдикція яких поширюється на територію АР Крим, однієї або кількох областей, міст Києва та Севастополя	держоргани, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення
Головний спеціаліст держоргану	11000	10600	8500	5500	5300
Провідний спеціаліст держоргану	8800	8500	6800	5100	4670
Спеціаліст держоргану	8200	7800	6300	4670	4540

Значно вищі посадові оклади у керівного складу на посадах держслужби, де завідувач сектору у складі головного управління міністерства або служби отримає 12000 грн, а керівник департаменту у міністерстві – 19900 грн.

Проте навіть і ці рівні посадових окладів держслужбовців залишили на вврівні вересня 2020 року. Всьому причина – обмеження у ст. 26 Закону України «Про Державний бюджет України на 2021 рік» від 15.12.2020 № 1082-ІХ. Ним передбачено, що у 2021 році для всіх категорій працівників держорганів застосовують розміри та умови оплати праці, що діяли на 1 вересня 2020 року.

Також є група держслужбовців, посадові оклади, яких підвищуються на відповідний коефіцієнт, але стосується це передусім окремих держструктур – НАДС, Офісу Президента України, Апарату РНБО, Секретаріату КМУ, Офісу генпрокурора тощо. Всі вони перелічені у примітці до схеми, визначеної постановою № 15.

Слід зазначити, що особливості державної служби та певні обмеження та заборони, пов'язані з прийняттям та проходженням державної служби, відповідно до законів України «Про державну службу» [72] та «Про запобігання корупції» [73], не дозволяє чиновникам збільшувати свої доходи за рахунок комерційної діяльності. Їм забороняється брати участь у будь-якій іншій оплачуваній діяльності (крім викладацької, наукової та творчої діяльності, медичної практики, тренерської та суддівської практики у спорті).

Тому заробітна плата державних службовців є практично єдиним джерелом доходу.

Сьогодні заробітна плата мало залежить від продуктивності і погано пов'язана з навчанням та перепідготовкою. Реформа оплати праці державних службовців має забезпечити конкурентоспроможність державних службовців на ринку праці порівняно з іншими галузями економіки, у тому числі державним сектором, запобігти корупції, різко підвищити зацікавленість державних службовців у продуктивній та якісній, ініціативній та ефективній,

сумлінної та відповідальної праці, у подальшому кар'єрному зростанні на основі особистої професійної діяльності [5, с.19].

Оцінка діяльності чиновника може сформувавши його мотивацію для досягнення. Особливий акцент приділяється оцінці діяльності державних службовців у Законі України про державну службу [72]. Таким чином, законодавством передбачено, що результативність діяльності державних службовців підлягає щорічній оцінці для визначення якості виконання завдань, а також для визначення позиції щодо преміювання, планування кар'єри, виявлення потреби у професійній підготовці. Оцінка діяльності здійснюється на підставі показників діяльності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків посадової особи, а також дотримання нею правил етичної поведінки та вимог антикорупційного законодавства.

За результатами оцінювання службової діяльності державного службовця йому виставляється негативна, позитивна або відмінна оцінка з її обґрунтуванням. У разі отримання державним службовцем негативної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності такий державний службовець звільняється із служби відповідно до пункту 3 частини першої статті 87 Закону «Про державну службу» та з ним розривається контракт про проходження державної служби (у разі укладення). [72].

Отримання державним службовцем відмінної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності є підставою для його преміювання та переважного просування по державній службі відповідно до Закону України «Про державну службу» [72].

Важливою складовою системи мотивації державних службовців є підвищення рівня професійної компетентності. Так, ст. 48 Закону України «Про державну службу» [72] передбачає, що посадовим особам створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке здійснюється постійно. Професійна підготовка державних службовців здійснюється за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему освіти,

перепідготовки, спеціалізації та вищої освіти, особливо за галуззю знань «Державне управління», передбачену законодавством у ст. освітні організації незалежно від форм власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном.

Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців здійснюється під час служби, а підвищення кваліфікації – не рідше одного разу на три роки. Потреба у професійній підготовці посадової особи визначається її безпосереднім керівником та службою управління персоналом Держагентства за результатами атестації.

Щодо молодих спеціалістів, передбачається, що протягом року з дня призначення на посаду державного службовця керівник державної служби здійснюватиме професійну підготовку державних службовців, які вперше призначаються на посаду державного службовця. Крім того, з метою ознайомлення з функціонуванням державної служби державні органи можуть проводити стажування молодих людей, які не перебували на посадах державної служби до шести місяців у порядку, встановленому керівником апарату.

Важливу роль у створенні умов для ефективної діяльності чиновників відіграє інформаційне забезпечення, модернізація системи документообігу, впровадження мережі IP-телефонії компанії, розвиток веб-ресурсів. Важливим є впровадження нових технологій у органах виконавчої влади та місцевого самоврядування. Їх впровадження розпочалося в Національному агентстві України з питань державної служби. Водночас реальний ефект від такого прогресивного підходу до організації роботи державних службовців можливий за умови його застосування в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування всіх рівнів. Відсутність технічної підтримки в районних державних адміністраціях, сільських та селищних радах через недостатнє фінансування навпаки ускладнює їх діяльність.

На мотивацію досягнення, професійного розвитку та тривалу роботу на державній службі спрямовані заохочення за вислугу років. Так, у ст. 52 Законі України «Про державну службу» передбачено, що надбавка за вислугу років на

державній службі встановлюється на рівні 3 відсотків посадового окладу державного службовця за кожний календарний рік стажу державної служби, але не більше 50 відсотків посадового окладу [72].

Соціально-психологічним аспектом мотиваційної системи державних службовців є корпоративна культура. Пропагувати здоровий спосіб життя, розвивати корпоративну культуру та популяризувати спорт серед посадових осіб відповідно до спільного наказу Національного агентства з питань державної служби та Міністерства молоді та спорту України від 24.07.2019 № 3799 [76] обласна збірна чиновників та місцевих чиновників, в якому щорічно беруть участь близько 70 тис. осіб. Активним учасником ігор є молодь.

Крім того, до посадових осіб застосовуються такі стимули, як нагородження. Посадові особи можуть бути нагороджені державними нагородами, відзнаками Президента України, почесними грамотами Кабінету Міністрів України та грамотами Верховної Ради України, відзнаками відомств.

Чинне законодавство України передбачає нагородження, почесні звання та нагороди: звання Героя України; ордени, медалі, почесні звання від України, українські державні нагороди; президентські нагороди [71]. Нагородження посадових осіб державними нагородами та почесними званнями [83] здійснюється на загальних підставах, як і інших громадян України. Якщо такі стимули використовуються для отримання спеціальних пільг, то їх можна розглядати як елементи соціального захисту державних службовців. Якщо ціна не пов'язана з працевлаштуванням, такий захід не заохочує до кращої професійної діяльності.

Державні службовці можуть бути нагороджені відомчими відзнаками Національного агентства України з питань державної служби: нагрудним знаком «Державна служба України «За сумлінну працю», Почесною грамотою, подякою Національного агентства України з питань державної служби. Державні службовці також можуть бути нагороджені Почесними грамотами та подяками профільних міністерств та комітетів.

Талановиті молоді люди, незалежно від місця їх роботи, можуть бути нагороджені спеціальними нагородами, які присуджуються за вагомий внесок у розвиток суспільства. Молоді державні службовці, як і інші громадяни України віком до 35 років, які досягли значних успіхів у своїй діяльності, можуть бути нагороджені преміями Верховної Ради України «За внесок молоді у розвиток парламентаризму, місцевого самоврядування» [84] та преміями Кабінету Міністрів України «За особливі досягнення молоді у розбудові України» [85]. Разом з тим, однією із умов отримання переважної більшості нагород є значний досвід роботи.

Застосування системи заохочення посадових осіб у законодавчих і нормативно-правових актах України створює позитивну мотивацію посадових осіб, які спрямовують і направляють працівника у потрібне русло, посилює керівництво його роботою, підвищує його ініціативу, бажання розвивати свої навички.

При цьому негативна мотивація часто використовується для впливу на діяльність посадових осіб. На думку С. Занюка, негативна мотивація – це стимул, викликаний усвідомленням певних неприємностей, проблем, покарань, які можуть виникнути у разі невиконання діяльності [27, с.153]. Стратегія покарання страх вражає самооцінку, викликає негативні емоції та наслідки, знижує рівень контролю та викликає ряд інших негативних явищ. При негативній мотивації діяльності стимулюється очікування можливості покарання за невиконання діяльності і прагнення її уникнути. Негативні санкції різняться за силою та формою впливу. Умовно-негативні санкції можна поділити на: словесні покарання (осуд, бойкот тощо); матеріальне покарання (штраф; звільнення; догана, що призведе до зниження заробітної плати тощо); соціальна ізоляція, тюрма.

Негативні санкції, які можуть бути застосовані до державних службовців, включають дисциплінарне, адміністративне, цивільне та кримінальне правосуддя.

Дисциплінарна відповідальність застосовується до порушників трудової дисципліни. Державні службовці можуть бути притягнуті до загальносудової дисциплінарної відповідальності відповідно до Кодексу законів про працю України [33] та спеціальної дисциплінарної відповідальності відповідно до Закону України «Про державну службу» [72]. Так, у ст. 66 Закону України «Про державну службу» [72] зазначається: до державних службовців застосовується один із таких видів дисциплінарного стягнення: зауваження; догана; попередження про неповну службу відповідність; звільнення з посади державної служби.

Адміністративна відповідальність державних службовців – один із видів юридичної відповідальності посадових осіб за адміністративні правопорушення, що виникає у випадках неправомірних дій. Рішення щодо такого виду відповідальності приймається відповідно до Кодексу України «Про адміністративні правопорушення», Кодексу адміністративного судочинства України, Закону України «Про запобігання корупції» [73]. До державних службовців можуть бути застосовані такі санкції, як попередження, штраф, конфіскація, виправні роботи, адміністративний арешт, звільнення з посади чи інше усунення від виконання функцій держави, скасування чи визнання не чинним рішення відповідача – суб'єкта владних повноважень, стягнення з відповідача – суб'єкта владних повноважень коштів на компенсацію шкоди, завданої його діями чи бездіяльністю.

Цивільна відповідальність полягає у майновій відповідальності посадових осіб, яка виникає у випадку неправомірних дій та застосовується відповідно до Кодексу адміністративного судочинства України [50]. До видів такої відповідальності відносяться: відновлення становища, яке передувало правопорушенню, відшкодування збитків, компенсація моральної шкоди, припинення чи зміни протиправних правовідносин.

Кримінальна відповідальність застосовується від імені держави за вироком суду до службової особи, визнаною винною у вчиненні злочину, пов'язаного із службовою діяльністю. Кримінальним кодексом України

передбачені такі санкції як штраф, позбавлення спеціального звання, рангу, чину або кваліфікаційного класу, позбавлення права обіймати певні посади або займатися певною діяльністю, громадські, виправні роботи, конфіскація майна, арешт, обмеження волі, позбавлення волі на певний строк, довічне обмеження волі.

Таким чином, значна кількість законодавчих та нормативних дій України спрямована на застосування негативного мотивуючого впливу покарання на посадових осіб. У той же час покарання та негативні санкції не завжди мають достатній мотивуючий і корекційний ефект, не завжди змінюють поведінку людини в бажаному напрямку. Таким чином американський психолог Б. Скіннер вказав, що негативне посилення впливу людини часто викликає непередбачувані, небажані наслідки, а позитивне викликає переважно бажані зміни – формує поведінку, підвищує самооцінку [111, с.173].

Для досягнення позитивного ефекту в результаті застосування покарання воно має бути негайним, а не фіксованим (неповторні протиправні дії чи поведінка працівника), поєднуватися з позитивним емоційним підкріпленням і позбавляти задоволення цих потреб людини, які є істотний. Чим більше потреби працівника не будуть задоволені через його покарання, і чим важливіші ці потреби для особистості, тим більший мотивуючий ефект вона має. Одночасне застосування покарання та можливості заохочення у разі виправлення поведінки чи дій збільшує вплив особистості через позитивне підкріплення.

Незважаючи на значну кількість законодавчих та нормативно-правових актів, спрямованих на підвищення ефективності роботи державних службовців, більшість із них мають декларативний характер і можуть не забезпечувати достатньої мотивації державних службовців. Кількість негативних санкцій, які можуть бути застосовані у разі неналежного виконання службових обов'язків службовця, значно перевищує кількість позитивних ефектів, передбачених законодавством у разі ефективної професійної діяльності державних службовців, особливо молоді. Серед позитивних стимулів, закріплених у

нормативно-правових актах, переважна більшість стосується матеріальної винагороди.

Чинне законодавство передбачає правову основу для заохочення державних службовців, переважно старших вікових груп – система надбавок за ранг, вислугу років, пенсію, майже всі нагороди суттєво стимулює вищих державних службовців.

Таким чином, аналіз нормативно-правової бази на державній службі визначив можливості, які можуть бути використані керівниками органів державної влади для формування системи мотивації працівників. Для визначення основних напрямів удосконалення нормативно-правової бази України у цій сфері необхідно розглянути питання, які є найбільш актуальними для державної служби та пов'язані з мотивацією молодих чиновників.

2.2. Динаміка кадрового забезпечення молодими фахівцями державної служби

Сталий розвиток державної служби можливий за умови виявлення та подолання системних проблем, які в ній існують, у тому числі пов'язаних із мотивацією державних службовців. Питання кадрового забезпечення органів державної влади в Україні є предметом постійної уваги вітчизняних науковців. Зокрема, питання формування системної кадрової політики, що забезпечує ефективність роботи кадрів, знайшли відображення у працях провідних українських вчених: Г. Атаманчука, В. Бережного [9], Н. Васильєва, С.Дембіцької [25], В. Зозулі [35], Г. Щокіна та інших.

Зарубіжну практику кадрової роботи органів влади висвітлювали у своїх працях такі вчені, як І.Василенко, Н. Гончарук, В. Золотарьов [36], В.Малиновський, О. Хохлов та ін., проте ряд проблемних аспектів все ще залишаються невисвітленими.

У державному управлінні державна кадрова політика має бути спрямована на створення організаційно-правових, управлінських, соціальних, психологічних, матеріально-технічних, фінансових, економічних та інших

передумов для формування високопрофесійних кадрів у державному секторі. Доведено, що впровадження сучасної якісної концепції управління людськими ресурсами системи державного управління має відбуватися з постійною та пильною увагою з боку керівництва, оскільки ефективність та результативність управління безпосередньо залежать від людські ресурси. У свою чергу, це впливає на життя країни, добробут громадян та міжнародний престиж держави.

Аналіз тенденцій реформування державного управління в Україні за останні роки показує, що державне управління все ще не відповідає стратегічному курсу країни на європейські стандарти демократичного управління, оскільки залишається неефективним, схильним до корупції, внутрішньо суперечливим, надто централізованим, громіздким та відокремлений. громадян.

За роки незалежності в країні були створені певні законодавчі основи прийому та оновлення кадрів на державній службі, але за цей час кадри органів державного управління повністю дискредитували себе.

Такий висновок можна зробити на тлі загального ускладнення соціально-економічної ситуації в країні та через загальне погіршення умов життя та праці, системну корупцію на різних рівнях влади та пов'язаний із цим конфлікт між правоохоронними органами, жорстку політичну нестабільність в країні: війна на Сході та спроби загострити внутрішньополітичну ситуацію проти неї (загалом рівень ризиків політичної нестабільності становить 7-8 балів за 10-бальною шкалою за даними UCIPR та консалтингової компанії Euraisa Group надала перелік десяти основних геополітичних ризиків на 2019 рік, ситуацію в Україні, за її версією на дев'ятому місці), відсутність профільної якісної освіти та багато інших факторів. Враховуючи це, а також те, що людська складова державних кадрів є надзвичайно складною, складною та багатовимірною, питання розвитку людських ресурсів є пріоритетним для вітчизняної державної служби.

Україна має низький рейтинг у світових рейтингах (наведених у табл.2.2), що також пояснюється недосконалістю державного управління, неефективним

управління кадрами на державній службі, відсутністю чітких критеріїв та механізмів оцінки ефективності роботи персоналу.

Крім того, невід'ємною складовою стратегічних перетворень, започаткованих в Україні, є наближення державної служби та служби в органах місцевого самоврядування до європейських принципів, які висуваються до країн - кандидатів на вступ до ЄС, а також принципів «належного врядування», які закріплені рішеннями Ради Європи.

Таблиця 2.2

Динаміка окремих позицій України в міжнародних рейтингах конкурентоспроможності у сфері державного управління

Показники	Досліджувані періоди				
	2014-2015 рр.	2015-2016 рр.	2016-2017 рр.	2017-2018 рр.	2018-2019 рр.
Складові індексу глобальної конкурентоспроможності					
Індекс глобальної конкурентоспроможності	76/144	79/140	85/138	81/137	83/140
Державні інституції	130	130	129	118	110
Право власності	135	132	131	128	129
Бюджетна прозорість	138	134	129	113	49
Тягар державного регулювання	115	87	74	81	67
Довіра громадськості до держслужбовців	96	80	80	91	97
Прозорість формування державної політики	104	98	99	65	*
Індекс процвітання					
Влада	126	124	128	130	129
Захищеність	73	117	135	133	128
Ефективність врядування	145	126	137	143	120
Індекс сприйняття корупції	142	130	131	130	120
Загальний індекс розвитку електронного урядування (EGDI)	87		62		82
Індекс електронної участі (E-Participation Index)	77		32		75

Проведені науковцями [52, с.92] дослідження дають підстави стверджувати, що чисельність держслужбовців в Україні скорочувалася починаючи з 2014 р. і до 2020 р. і лише в 2021 р. спостерігаємо незначне зростання. Як результат, чисельність громадян, що рипадає на одного

держслужбовця зростає від 145 осіб у 2018 р. до 201 особи у 2022 р., що становить за весь досліджуваний період 38,7 %.

Фактична чисельність держслужбовців на кінець 2018 р. становила 209785 осіб, що на 1,2 % більше порівняно з попереднім роком. Зростає також у 2018 році кількість посад державних службовців за штатним розписом на 2577 або 1,1%.

Таке зменшення кількості держслужбовців є результатом виконання програми SIGMA, метою започаткування якої є потреба у наданні допомоги країнам Центральної та Східної Європи з модернізації їх систем державного управління.

Експерти SIGMA розробили набір принципів державного управління для України, який охоплює шість ключових сфер, включаючи державну службу та управління людськими ресурсами.

У освіті йдеться про оптимізацію державного управління, і одним із шляхів її оптимізації є зменшення кількості державних службовців та інших службовців у системі державного управління. Враховуючи, що розмір державного управління в Україні не перевищує середній по ЄС, основним завданням такої оптимізації буде реструктуризація з метою усунення непотрібних функцій і процесів, зосередження на стратегічних пріоритетах та підвищення якості державної служби.

Основним методом оптимізації буде раціоналізація державних функцій з метою підвищення ефективності та результативності державної служби. Результатом оптимізації стане створення економічного простору для маневру, принаймні значна частина якого буде спрямована на поетапне підвищення заробітної плати всіх державних службовців до рівня, встановленого для спеціалістів з реформування, та усунення диспропорцій на посадах [82].

Плинність кадрів державної служби є важливою проблемою та однією з причин, що можуть спровокувати кризові явища у сфері державного управління (табл.2.3.).

Таблиця 2.3.

Динаміка плинності кадрів державної служби України 2018-2022 рр

Рік	Фактична кількість ДС, осіб	Усього прийнято		Усього звільнено	
		осіб	у % до фактичної кількості ДС	осіб	у % до фактичної кількості ДС
201	295709	40512	13,7	40512	16,5
201	268370	53971	20,1	58699	21,9
201	234736	58684	25,1	56806	24,2
201	207252	53488	25,8	46693	22,5
201	209785	45351	21,6	32503	15,5

У результаті швидкої заміни кадрів скорочення чисельності чиновників є актуальним питанням не лише щодо їх якісного підбору, а й про підготовку до початку роботи нового колективу. Часто на вакантну посаду державного службовця претендують випускники, які нещодавно закінчили навчальні заклади і не знають, як застосувати всі свої знання на практиці. Або, навпаки, працівники з тривалим стажем роботи, які не мали відношення до державної служби. Інколи дуже важко пояснити і навчити працівника, який тривалий час працював в іншій сфері, дотримуватися цих принципів.

З метою відбору осіб, які здатні професійно виконувати службові завдання, проводиться конкурс на заміщення державних службовців, порядок якого визначається Порядком проведення конкурсу на посаду державних службовців, затвердженим постановою КМУ від 25.03.2016 р. 246 (зі змінами) [3]. Для належної та прозорої організації процесу конкурсного відбору на посади державної служби створено Єдиний портал вакансій державної служби НАДС, де бажаючі працювати в державних органах можуть знайти всю необхідну інформацію про вакансії на державній службі України [7].

А саме КМУ постановою від 05.08.2020 № 688 уніс зміни до постанови «Деякі питання призначення на посади державної служби на період дії карантину, встановленого з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» від 22.04.2020 № 290 [4].

Міністерства, інші центральні органи виконавчої влади та місцеві державні адміністрації повинні у двотижневий строк після скасування карантину, встановленого з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, оголосити конкурси на посади держслужби, на які призначали відповідно до Порядку № 290. У попередній редакції постанови № 290 строк оголошення конкурсів становив 2 місяці.

Основні проблеми кадрової політики пов'язані з наданням державним службовцям додаткових відпусток та наданням держслужбовцям та державним службовцям допомоги у оздоровленні. Кабінет Міністрів скоротив термін дії договору, укладеного згідно з порядком № 290. Максимальний термін дії договору – не більше двох місяців після скасування карантину. Органи державної влади повинні вносити зміни до таких договорів, щоб обмежити їх дію. Раніше термін дії контракту закінчувався до дня, коли суб'єкт призначення або керівник державної служби визначили переможця за результатами конкурсного відбору відповідно до законодавства. Також уточнюється, що для оприлюднення інформації про прийняте за результатами відбору на вакантну посаду шляхом укладення договору має: на посади категорії «А» - спеціальний структурний підрозділ НАДС; на посади категорій «В» і «С» - служба управління персоналом державного органу, який прийняв рішення про необхідність призначення на вакантну посаду [8]. Таким чином, протягом періоду карантину та 30 днів після його закінчення діяв тимчасовий порядок добору на посади державної служби шляхом укладення строкового контракту. Така процедура дозволяла лише тимчасове працевлаштування, і виборні посадовці не мали автоматично права залишатися на такій посаді після дати припинення карантину.

Порядок відбору на посади державної служби при укладенні строкового контракту відрізняється від звичайного конкурсного відбору: немає класичних етапів оцінки професійних компетенцій кандидатів (менеджмент, стратегічне бачення, управління змінами тощо), немає тестів і ситуаційні завдання. При

цьому зберігається елемент розмови з кандидатом, який бажає зайняти посаду за строковим контрактом. Також не знято вимогу щодо зайняття кандидатом посади державної служби у разі проведення спеціальної перевірки відповідно до антикорупційного законодавства.

Важливо, щоб контракт тривав до дня, в який буде визначено переможця «класичного» конкурсу на посаду, яку зараз займає посадова особа за строковим контрактом. Такий конкурс має бути оголошений та проведений не пізніше двох місяців після закінчення карантину. Особа, яка працює за умовами контракту, може працювати на цій посаді не більше 4 місяців з дня скасування карантину.

У будь-якому випадку чиновник, який працює за строковим контрактом, буде негайно звільнений після закінчення контракту. Але він має право брати участь у «класичному» традиційному конкурсі на ту ж посаду, коли закінчується контракт.

Нагадаємо, що 17 квітня 2020 року набув чинності Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про Державний бюджет України на 2020 рік». Саме цим Законом призупинені норми Закону України «Про державну службу» в частині конкурсного добору на посади державної служби [2]. Натомість було затверджено Порядок призначення на посади державної служби на період дії карантину (постанова Кабінету Міністрів України від 22.04.2020 № 290) [9].

Таким чином, можна зробити висновок, що кадрове забезпечення органів державної влади в Україні є незадовільним. Це в свою чергу дозволяє виявити низку існуючих проблем, які мають системний характер і вимагають прийняття ефективних рішень

Проблеми нераціонального використання людських ресурсів:

– багато працівників працюють не відповідно до професійної освіти, а тому не мають можливості реалізувати свої професійні компетенції та здібності, не мають стійкої мотивації бути чесними та ефективними в праці;

- відсутність ефективної системи моніторингу кількісного складу державних службовців;
- недосконалість системи оплати праці державних службовців, високий рівень корупції;
- збільшення кількості державних службовців свідчить про низьку якість органів державної влади та багатомільйонну вартість їх утримання;
- фактично процес підвищення кваліфікації державних службовців не контролюється державою;
- низький ступінь залежності від рівня професіоналізму та кар'єри, що певною мірою є наслідком залежності державної служби від політичної ситуації;
- недостатня фінансова база для матеріального забезпечення державних службовців, різниця в окладах державних службовців та недержавних службовців, перешкоджання залученню топ-менеджерів із сучасною підготовкою та відповідним досвідом роботи в органах місцевого самоврядування, відсутність загальноприйнятих стандартів якості підготовки державних службовців, низький рівень мотивація державних службовців до навчання, вищої освіти, самоосвіти, недостатній рівень компетентності та професіоналізму;

Неналежна взаємодія органів державної влади та громадськості, зокрема щодо надання соціальних послуг населенню;

1. відсутня комплексна система моніторингу та оцінки якості послуг з професійної підготовки державних службовців відповідно до європейських стандартів забезпечення якості освіти;

2. відсутній дієвий механізм взаємодії різних професій у професійному навчанні державних службовців, що призводить до неефективного використання ресурсів для професійного навчання.

З огляду на вищезазначене, можна зробити висновок про те, що сьогодні теорія та практика потребують адекватного інструментарію, що

дозволяє найбільш ефективно здійснювати діяльність по кадровому забезпеченню публічної влади в Україні.

На цьому тлі виникає необхідність впровадження зарубіжної практики в діяльність вітчизняних органів державної влади. Водночас у світі спостерігається тенденція до скорочення управлінського персоналу в органах державної влади, що веде до зменшення кількості управлінських рівнів, спрощення управлінських структур, удосконалення процедур прийняття рішень. Ці кроки спрямовані на більш раціональне споживання і досягнення бажаних цілей. Якість державних послуг за таких умов оцінюється за кінцевим результатом, що веде до підвищення рівня організації державного управління.

Зарубіжний досвід свідчить, що належність до публічної сфери є престижною справою, а розвиток системи підвищення кваліфікації державних службовців зазвичай визначається державними програмами реформування та модернізації державного апарату. Країна забезпечує переважно централізоване фінансування системи державної служби, а централізація управління професійним навчанням неоднакова в різних країнах Європи. Основні напрями освітньої політики переважно розробляються та (або) визначаються замовниками освіти.

Слід зазначити, що створення ефективної системи державного управління, що відповідає стандартам демократичної правової держави із соціально орієнтованою ринковою економікою, де державна служба базується на сучасних кадрах, сприятиме покращенню вітчизняних кадрів, створити оновлений, потужний і дієздатний державний апарат політично нейтральний та авторитарний уряд в Україні [36, с. 237]. Створення такої системи має базуватися на принципах, які відповідають демократичним стандартам управління та глобальним процесам суспільного розвитку, найважливішими з яких є принципи гнучкості, справедливості та законності. Роль кадрових служб у цьому процесі надзвичайно важлива, оскільки їх основними завданнями є реалізація кадрової політики держави в державному управлінні, забезпечення потреби в кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання, прогнозування

розвитку персоналу, заохочення працівників до кар'єри, забезпечення постійне навчання працівників, вказує на «пряму залежність ефективності державного управління від якості обслуговування його персоналу, їх кадрового та організаційного забезпечення».

Таким чином, найважливішою умовою ефективної роботи органів державної влади є гласність, гласність та обов'язкове аргументування рішень, забезпечення права громадян на їх роз'яснення, посилення відповідальності та покарання за надання невірної або спотвореної інформації, розширення консультативно-інформаційно-аналітичної роботи з громадськістю, організацій та населення [9, С. 162].

Сучасна державна служба в Україні гостро потребує нових кадрів, оскільки керівник державного управління має забезпечити певні стандарти в роботі, що передбачає приведення результатів своєї діяльності до упорядкованості суспільства, ефективне виконання вимог посади, відповідний профільний рівень освіти, професійний рівень, навички, компетенції тощо.

Безсумнівно, що динаміка та успіх реформ в Україні залежать від професійної компетентності, морального духу, прагнення до самовдосконалення та кар'єрного зростання. Нові реалії вимагають від лідерів усіх рівнів вміння знаходити нестандартні рішення, відстоювати свої погляди, бути гнучкими, комунікабельними [25, с. 196].

На сьогодні особливого значення набувають пов'язані із професійними компетентностями вимоги до особистих якостей державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у контексті реалізації Закону України «Про державну службу» [64], Стратегії сталого розвитку «Україна-2020» [76], Стратегії реформування державного управління України на період до 2021-2025 року» [89]. Відповідно до указу Президента України від 10 листопада 1995 року № 1035/95 «Про затвердження програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій», в основу кадрового забезпечення мають бути покладені принципи демократичного добору, просування по службі за діловими якостями,

постійного навчання державних службовців, заохочення їх до службової кар'єри, систематичного оновлення кадрів та здійснення контролю за їх діяльністю.

Сьогодні знання стали ключовим ресурсом ефективності діяльності органів державної влади в Україні, оскільки саме цілеспрямоване використання та вдосконалення організаційних знань в органах влади та місцевої влади розкриває великий потенціал для економії ресурсів, якого неможливо досягти за допомогою традиційних механізмів управління. За таких умов особливої актуальності набуває інноваційний прорив, під яким слід розуміти швидкий соціально-економічний розвиток суспільства шляхом виробництва знань, використання наукоємних сучасних та ефективних технологій. У зв'язку з цим у державних та громадських установах виникає потреба у постійному підвищенні кваліфікації персоналу, що створює умови для обміну знаннями та досвідом між працівниками, оскільки знання швидко застарівають.

Досліджено, що найважливішими інструментами менеджменту створення, збереження та обміну знаннями в органах державної влади є наставницькі схеми, спільнота практиків, сторітелінг. Організаційне навчання з використанням сучасних технологій є одним із найважливіших інструментів управління знаннями. Забезпечення ефективності системи навчальних закладів з освіти, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та місцевих посадових осіб, підвищення їх професійної компетентності покладено на Інститут підвищення кваліфікації менеджменту Національної академії державного управління при Президентові України та його обласні інститути.

Таким чином, важливість завдань і функцій, які виконують працівники державних установ, потребує постійного, систематичного та професійного вдосконалення, а також нових підходів до навчальних програм і систем освіти загалом. Водночас особливості системи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування зумовлюють необхідність застосування компетентнісного підходу для створення дієвого механізму організаційно-кадрового забезпечення органів державної влади.

На підставі аналізу стану забезпечення компетентними, кваліфікованими кадрами органів державного управління та місцевого самоврядування встановлено необхідність розробки та впровадження на державному рівні системи заходів щодо підвищення кваліфікації органів державної влади, а саме:

- забезпечення прозорості та відкритості кадрової політики державного управління;
- розробка та впровадження ефективної системи управління знаннями, включаючи використання ефективних інструментів створення, збереження та обміну знаннями в органах державної влади та місцевого самоврядування з урахуванням специфіки системи державної служби;
- удосконалення механізму визначення реальних потреб державних службовців у професійній підготовці;
- підбір кадрів для роботи в органах державної влади з відповідними морально-діловими якостями;
- розроблена навчально-наукова база, інтегровані навчальні плани кількох рівнів;
- забезпечення підвищення кваліфікації посадових осіб державного управління, навчання за програмами професійної підготовки, впровадження змін у зміст, структуру, форми та методи навчання, що сприяють інноваційному розвитку державного управління;
- професійна оцінка не лише професійної компетентності, а й когнітивних поведінкових характеристик кандидатів на керівні посади за допомогою низки інструментальних прийомів;
- модернізація служби персоналу;
- удосконалення процедури прийому на роботу в органи державної влади, а також інструментів оцінки компетенції кандидатів на посади за принципом професійних заслуг і результатів діяльності;

- визначення механізмів сприяння мобільності, ротації в органах державної влади для оптимального використання наявних людських ресурсів, обміну досвідом та можливостей кар'єрного розвитку;
- залучення висококваліфікованих педагогічних кадрів для завершення навчального процесу з професійної підготовки;
- створення організаційної культури та мотиваційної системи, що сприятиме активному створенню, збереженню та обміну знаннями в органах державної влади;
- впровадження інноваційних моделей підвищення кваліфікації управлінського персоналу;
- дотримання демократичних принципів відкритості, прозорості та справедливості при вирішенні кадрових питань;
- удосконалення формування та використання людських ресурсів для збереження ресурсів та ефективного планування спадкоємності;
- впровадження нових інформаційних технологій (розвиток інформаційних мереж, які пов'язують органи державної влади з населенням та полегшують доступ громадян до інформаційних баз тощо).

Реалізація цих заходів, на нашу думку, сприятиме як удосконаленню механізму кадрового забезпечення органів державної влади в цілому, так і формуванню якісних змін у системі державного управління в країні в цілому.

Таким чином, сьогодні, в умовах становлення демократичної правової держави, виникає потреба у вдосконаленні існуючої вітчизняної системи державної служби на основі сучасних підходів для створення дієвого механізму організаційно-кадрового забезпечення діяльності органів державної влади в Україні. Забезпечення висококваліфікованими кадрами органів державної влади є головною умовою створення професійної державної служби, яка забезпечить успішне впровадження реформ та сталий розвиток країни. При цьому стратегічними пріоритетами модернізації кадрового забезпечення органів державної влади з урахуванням зарубіжного досвіду мають бути: широке використання нових кадрових технологій, запровадження системи

оцінювання результатів діяльності, зниження рівня керівництва, відповідність рівня заробітної плати, якості та трудомісткості.

2.3. Зміст та виявлення мотивів молоді до роботи в органах державної влади

У вересні-жовтні 2021 року ми опитали 50 представників райдержадміністрацій Полтавської області для вивчення особливостей мотивації чиновників, щоб перевірити припущення, що мотивація праці залежить від віку, статі, сімейного стану, а система мотивації праці є відносно стабільною (24 чоловіків та 26 жінок), які працювали на посаді категорії В (зміст анкети наведено у додатку Д).

При формуванні системи мотивації посадових осіб важливо враховувати як їх індивідуальні, так і групові потреби. Індивідуальні потреби працівника визначаються його матеріальним становищем, сімейним станом, рівнем освіти, життєвими цінностями. Тому перша частина дослідження включала оцінку матеріального становища чиновників, рівня їхньої освіти, впливу сім'ї на професійну діяльність, участь у громадському житті.

Одним із мотивів роботи є отримання матеріальних благ для себе та своєї родини. Цей фактор займає фундаментальне положення в усіх теоріях мотивації. У разі постійного незадоволення матеріальних потреб інші мотивуючі фактори можуть лише тимчасово забезпечити ефективну професійну діяльність.

Результати дослідження показали, що, незважаючи на рівне робоче місце, чоловіки ставлять своє матеріальне становище нижчим за жінок. Так, майже половина чоловіків, які працюють в районних адміністраціях (34-45 років), і кожна четверта жінка (36-44 роки) вказали на труднощі навіть у придбанні їжі. Серед державних службовців матеріальні труднощі не виникають лише у 14% чоловіків (50-60 років) і 12% жінок (45-55 років). Слід звернути увагу на однаковий вік респондентів, які вказали на своє вкрай незадовільне матеріальне

становище, та респондентів, які не відчують матеріальних труднощів, вказавши різні проблеми в групі, підібраних за однією ознакою (за віком).

Наступна група питань стосувалась освіти. Результати опитування показали, що рівень освіти жінок і чоловіків, які працюють на державній службі, майже однаковий: близько 80% мають вищу освіту, 14% мають дві і більше вищі освіти. Іншу освіту здобули 13% чоловіків та 9,4% жінок, які працюють у райдержадміністраціях. Встановлено, що другу освіту в основному отримують чоловіки від 34 до 39 років і жінки від 38 до 44 років. Здебільшого жінки починають орієнтуватися на кар'єру лише тоді, коли підрастають діти.

Для держслужбовців важлива не лише вища освіта, а й бажання постійно підвищувати свій професійний рівень. Особливо велику потребу в продовженні освіти мають молоді спеціалісти.

У більшості досліджень мотивації праці враховується лише професійна складова. Натомість сім'я має вирішальне значення для успішної кар'єри. Поряд з продуктивною працею (професійною діяльністю), яка офіційно оплачується, багато часу в житті кожної людини відводиться на репродуктивну роботу, пов'язану з вихованням дітей, виконанням домашніх справ. Ця робота не оплачується, але є надзвичайно важливою і впливає на ефективність професійної діяльності. Це підтвердили результати дослідження. Так, 75% чоловіків і 70% жінок хочуть приділяти достатньо уваги і роботі, і сім'ї. Лише молоді люди без дітей (25% чоловіків і 22% жінок) орієнтовані на кар'єру. Результати дослідження показали, що чоловіки витрачають на домашню роботу майже в 3 рази менше часу, ніж жінки. 39% жінок і 14% чоловіків працюють більше 8 годин на тиждень.

У сім'ях державних службовців відпустка по догляду використовується до досягнення нею трирічного віку не лише матір'ю, а й іншими членами сім'ї. Так, декретну відпустку в 3,4% сімей з дітьми використовували чоловіки, а в 9,2% сімей – бабусі. Незважаючи на те, що відпустку по догляду за дитиною віком до трьох років за чинним українським законодавством може отримати не

тільки мати, а й батько, цей досвід для чоловіків в Україні досі рідкісний і поширений в Європі.

У Швеції кожен четвертий батько бере відпустку по вагітності та пологах, незалежно від політичного чи економічного статусу; у Фінляндії дві третини чоловіків, у тому числі Пааво Ліппонен, спікер парламенту, Віллі Італа, міністр внутрішніх справ, і Йоганнес Коскінен, міністр юстиції. У Німеччині, де останніми роками не вистачало дитячих садків, уряд заохочує батька йти у декретну відпустку разом із матір'ю, гарантуючи грошові виплати та зберігаючи роботу батька, де чоловік повертається з декретної відпустки, не втрачаючи кар'єри. У Швеції батько зобов'язаний перебувати з дитиною не менше одного місяця.

Використання чоловіками хоча б невеликої частини декретної відпустки до досягнення нею трьох років приносить користь як жінкам, так і чоловікам. Зокрема, це допоможе зміцнити сім'ю, зміцнити зв'язок між батьком і дитиною і, як наслідок, зменшити розлучення та стрес. У плані підвищення кваліфікації чоловік отримує можливість відпочити від нервової кар'єри, а жінка – скоротити період «відсипання» професії та бути конкурентоспроможною на ринку праці, що в свою чергу допоможе вирішити бідність.

20% жінок витрачають свій вільний час на виховання дітей та роботу по дому. 14% чоловіків, які відповіли, що у вільний час доглядають за сім'єю, пов'язують це з роботою на фермі, прогулянками з дітьми. Таким чином, дружня до сім'ї політика на робочому місці створить додаткові умови для впорядкування держслужбовців.

У ході дослідження важливо було визначити соціальні цінності державних службовців, оскільки вони задають орієнтири професійної діяльності державних службовців [95, с.21]. Щоб з'ясувати діяльність чиновників та їх орієнтири, їм було поставлено запитання: «Що визначає добробут людини – від держави чи від самої людини?». У відповідь працівники проявили певну пасивність. Майже 55% чоловіків і 37% жінок, які працюють на державній службі, вважають, що добробут людини залежить виключно від

держави. Лише 7% чоловіків і 17% жінок заявили, що добробут людини залежить як від держави, так і від особистості. Таким чином, актуальним є вислів Маргарет Тетчер: «Єдиним джерелом добробуту держави є особиста відповідальність громадянина. Держава не може допомогти людям, роблячи за них те, що вони повинні зробити самі.

Чоловіки частіше за жінок беруть участь у громадських роботах (11% чоловіків і 7% жінок). Цей факт можна пояснити більш високою політичною активністю чоловіків і значною кількістю часу, який жінки витрачають на домашню роботу.

Узагальнюючи результати оцінки індивідуальних потреб чиновників, виявлених у дослідженні, можна стверджувати, що на них впливають вік, стать, сімейний стан, стереотипи, що зустрічаються в суспільстві. Що стосується групових потреб, то потреби не завжди однакові в групі, визначеній за однаковими характеристиками (наприклад, за віком). Таким чином, молода людина, яка працює на державній службі за фахом, і молода людина, яка розпочала професійну кар'єру на державній службі, не будуть свідомо мотивовані до ефективної роботи різними факторами. Тому для формування ефективної системи мотивації чиновників до продуктивної діяльності доцільно:

- 1) виділення керівником тих груп працівників, які мають спільні потреби,
- 2) застосування індивідуальної мотивації разом із груповою.

Розробляючи механізм мотивації праці, керівник повинен проаналізувати: що спонукає працівника працювати на державній службі; які завдання він виконує з ентузіазмом і чому; причини некоректного виконання працівниками окремих завдань; чому звільняють працівників.

Наступний блок соціологічних досліджень склали питання, пов'язані з підвищенням кваліфікації державних службовців: з'ясовано причини зміни роботи, випадки порушення трудових прав, задоволеність професійною діяльністю. Відповіді на запитання цього блоку були спрямовані на виявлення проблем, пов'язаних з робочим процесом. Результати опитування показали, що 50% чоловіків-чиновників і 68% жінок змінили роботу за останні 3 роки.

Безробітними за останні 3 роки були 48% чоловіків і 41% жінок, які працюють в районних адміністраціях. Це може свідчити про те, що одним із мотивів початку роботи на державній службі є вирішення проблеми працевлаштування та отримання низькооплачуваної, але відносно стабільної роботи.

Серед основних причин зміни місця роботи чиновників можна виділити наступні (перераховані в порядку важливості для респондентів): 1) зміна місця проживання; 2) низька заробітна плата; 3) реконструкція та ліквідація закладу; 4) переведення на іншу роботу, у тому числі просування по службі; 5) за станом здоров'я. Крім перерахованого, працівники райдержадміністрації вказали на такі причини, як пошук роботи «на свій смак» та незадовільні умови праці.

Можна сказати, що причиною звільнення за власним бажанням є незадоволеність роботою, яка є результатом уявлення працівника про те, як його робота забезпечує не лише власні потреби та очікування, а й важливі для організації цілі.

Виявилось, що серед працівників райдержадміністрацій майже половина чоловіків і кожна шоста жінка готові змінити роботу. Майже 20% держслужбовців, які незадоволені державною службою, – це молодь до 35 років.

Рівень задоволеності роботою можна визначити за трьома основними параметрами: 1) емоційна реакція на ситуацію на роботі; 2) дотримання результатів роботи з очікуваннями; 3) інші фактори (наповнення посади, заробітна плата, можливості кар'єрного зростання, управління, рівень технічної кваліфікації працівників, рівень соціального захисту) [96, с.83].

Серед причин невдоволення своєю роботою (питання було відкритим) чиновники відзначили: 1) великий обсяг «паперової» роботи; 2) ненормований робочий час, пов'язаний із надмірною кількістю незапланованих завдань; 3) незадовільні умови праці: відсутність комп'ютерної техніки на робочому місці, окремої телефонної лінії, інтернету, засобів для належної роботи з

громадянами; 4) низька заробітна плата; 5) відсутність транспорту для здійснення необхідних поїздок до села для виконання службових обов'язків.

Наведені державними службовцями причини невдоволення своєю роботою свідчать про значний вплив зовнішнього середовища на організацію роботи організації, значні прогалини в організації роботи державних службовців через обмежене фінансування та недосконалу структуру органів виконавчої влади. Розрив надзвичайно великий: між можливостями впровадження сучасних технологій у центральних органах виконавчої влади держави та державних адміністраціях району; між кадровим забезпеченням у вищих органах і на місцях, що збільшує документообіг. При цьому, чим нижче рівень виконавчої влади, тим більше часу слід приділяти роботі з громадянами, які потребують якісного надання державних послуг. Зміна якості життя населення залежить від якості їхньої пропозиції.

Часто зміна місця роботи пов'язана із систематичним порушенням трудових прав працівника. Майже половина опитаних жінок і чоловіків, які працюють на державній службі, стикалися з порушеннями трудового законодавства. Жінки, які працюють в райдержадміністраціях, частіше зазнавали порушень трудового законодавства. Більшість порушень трудових прав респондентів пов'язані з відпустками, ненормованим робочим часом та заробітною платою.

При цьому державні службовці мають трудове законодавство, яке дозволяє точніше визначати порушення своїх трудових прав як порушення. Так, 43% чоловіків і 58% жінок оцінили свої знання трудового законодавства.

Майже 90% державних службовців не скаржилися на порушення їх трудових прав. Серед тих, хто дав позитивну відповідь на запитання, більшість чоловіків, які працюють в районних адміністраціях. Найчастіше чиновники зверталися до юристів чи центрів зайнятості. Вони також самостійно користуються трудовим законодавством та Інтернетом. Лише один респондент звернувся за допомогою до профспілки.

Оцінка трудової діяльності державних службовців показала, що значна частина державних службовців має пасивну життєву позицію, розглядає державну службу як тимчасове місце роботи та потребує покращення організації умов праці. Виявилось, що молоді державні службовці, які працюють в райдержадміністраціях, активні та орієнтовані на саморозвиток, а молодь є групою ризику в процесі плинності кадрів, як найбільш мобільна група. Це підтверджує уявлення про актуальність вивчення питання формування системи мотивації молоді до професійної діяльності на державній службі. Реакції чиновників на професійну діяльність порівнювали з виявленими ними мотиваційними факторами, що стимулюють підвищення професійної діяльності. Ця частина дослідження була заснована на тестовій методиці П. Річного та С. Марті [94]. За цією методикою для респондентів було оцінено відносно значення таких 12 факторів: 1) високий заробіток та матеріальне заохочення; 2) фізичні умови праці; 3) структурування; 4) соціальні контакти; 5) відносини; 6) визнання; 7) прагнення до досягнення; 8) влада і вплив; 9) різноманітність і зміна; 10) творчість; 11) самовдосконалення; 12) цікава та корисна робота. Тест базується на порівнянні важливості ряду цих важливих з точки зору управління персоналом мотиваційних факторів.

При визначенні мотиваційних факторів, які, на думку чиновників, найбільше впливають на їх професійну діяльність, з'ясувалося, що це: високий заробіток та матеріальне заохочення; хороші умови; зміст роботи (цікава), престиж і вплив. Високі заробітки та матеріальне заохочення є найважливішими для 56% чоловіків і 52% жінок, які працюють в райдержадміністраціях (1 місце). Посадовець, якого торкається лише матеріальне заохочення, легко змінить місце роботи виключно за матеріальними чинниками. Тому важливим є формування інших, крім матеріальних, мотивів професійної діяльності.

Хороші відносини в команді важливі у професійній діяльності 50% чоловіків і 42% жінок, які працюють в районних адміністраціях (II місце в шкалі потреб). Усвідомлення працівника як частини колективу є одним із

важливих факторів мотивації. Однією з основних потреб Маслоу вважає потребу в належності [50, с.24]. Сама по собі належність до групи спонукає до певного типу поведінки та дій, дотримання норм, які існують у колективі. Додаткова мотивація виникає, коли працівник отримує визнання від колег. Дружні стосунки в колективі часто стають причиною того, що людина відмовляється влаштуватися на нову роботу. Таким чином, визнання державних службовців себе членами команди є цінним стратегічним ресурсом, який дозволяє підвищити потенціал керівника, запропонувати більше можливостей для вирішення певних проблем і шляхів досягнення певних цілей і, як наслідок, високої продуктивності.

Цікава та корисна робота є третім за значенням фактором успішної професійної діяльності працівників райдержадміністрацій. Потреба в результатах була значною для 50% чоловіків і 23% жінок, які працюють в районних адміністраціях. Найбільш яскраво ця потреба проявляється у молоді.

Співробітники, для яких важлива особиста відповідальність, виявляють ініціативу. Необхідність їх виконання пов'язана з потребою в самоствердженні за рахунок досягнення високого результату в роботі. Для них важлива чітка постановка завдання і вміння приймати рішення в процесі його виконання. Чим вищі цілі ставить перед собою працівник, тим більше зусиль він докладає для їх досягнення. У цій сфері важливо делегувати повноваження. Для успішного процесу делегування він має бути двостороннім – керівник повинен переконатися, що працівник розуміє мету завдання та бере на себе відповідальність за його виконання. Розвиток у державних службовців потреби в працездатності сприяє не лише професійному зростанню та підвищенню творчого потенціалу окремого працівника, а й розвитку колективу в цілому.

Якщо будуть створені умови для задоволеності роботою, більшість співробітників будуть мотивовані наполегливо працювати і прагнути до високих результатів. Така притаманна мотивація особливо стійка для співробітників, які працюють за улюбленою темою.

У табл. 2.4 представлені шість із дванадцяти найважливіші для державних службовців мотиваційних фактори залежно від віку та статі, які подані у таблиці за ступенем важливості (1 – найбільш важливий, 4 – найменш важливий).

Таблиця 2.4

Мотиваційні фактори, які суттєво впливають на діяльність державних службовців

Мотиваційні фактори	Пріоритети працівників райдержадміністрацій у Полтавській області			
	Чоловіки		Жінки	
	Усі	Молодь	Усі	Молодь
1	2	3	4	5
Високий зарібок та матеріальне заохочення	1	1	1	1
Гарні взаємовідносини	3	2	2	2
Цікава та корисна робота	2	3		3
Влада і вплив	4	4		3
Соціальні контакти			3	
Прагнення до досягнень			4	4

Для респондентів, незалежно від їх віку, пріоритет надається потребам, які можна віднести до матеріальних (зарібтна плата), соціально-психологічних (потреби в спілкуванні, хороші стосунки), організаційних аспектів мотивації (умови роботи, цікава робота), мотивації до досягнення (влада і вплив). Важливо зазначити, що змінна та змінний фактор, що цікавить, є найважливішими змінними. Це колекція предметів, які ви вибрали для кожного, незалежно від того, шукаєте ви чи ні. Таким чином, враховуючи те, що на державній службі більше жінок, ніж чоловіків, керівники повинні приділяти особливу увагу формуванню добрих стосунків у колективі та матеріальному заохочення чоловіків і жінок. Найменш важливими стимулами для державних службовців, незалежно від їх віку та статі, є: самовдосконалення, фізичні умови праці, структурування, визнання, творчість, різноманітність та зміна.

Враховуючи низьку потребу держслужбовців у такому стимулі, як «різноманітність і зміни» у професійній діяльності, можна зробити висновок,

що стабільність сьогодні для них набагато важливіша. Насправді це дуже стабільна форма, яка характеризується тривимірними сервісами.

Підтримці роботів на головній лінії допомагають правильні альтернативи сабвуферу. Ви можете заощадити 22% з 29% ставок, які ви відхилите в адмініструванні. Результати соціолінгвістичних результатів доступні, тому ми рекомендуємо невеликі фрагменти. Визначено відносну перевагу респондентів 12 факторів, на основі яких проводилося дослідження.

Серед трьох основних мотивуючих факторів, необхідних для успіху професійної діяльності, юнаки та дівчата виділили такі: 1) можливість вдосконалення та розвитку; 2) прагнення до досягнення; 3) цікава та корисна робота. При цьому думки хлопців і дівчат розділилися за такими факторами, як хороші стосунки в колективі (у хлопців цей фактор на перше місце, у дівчат – на четверте) та фізичні умови праці (цей фактор у хлопців на п'ятому місці, у дівчат – на другому).

Розмір заробітної плати найменший для цієї вікової групи. Порівняння результатів опитування держслужбовців та молоді, яка планує пов'язати своє життя з державною службою, показало, що вони суттєво відрізняються: серед пріоритетів держслужбовців – високі доходи та гарні стосунки в колективі, для молоді – можливості для особистого вдосконалення, розвитку та роботи. При цьому зміст роботи важливий для обох груп.

Очікування молоді щодо державної служби пов'язані переважно із задоволенням вторинної групи потреб. Результати опитування показали, що керівник організації, де молодь починає свою професійну діяльність, повинен враховувати її потреби в новій інформації та досвіді, особистісний розвиток, креативність та концентруватися на суспільно корисних завданнях. Молоді працівники будуть мотивовані до праці, якщо створять умови для навчання та оволодіння практичними навичками.

Для того, щоб ефективно впливати на діяльність державного службовця, система мотивації повинна базуватися на потребах працівника, які змінюються з часом і зі стажем роботи на посаді. У перший рік роботи

мотивація – це чітке розуміння завдань, які необхідно виконати, та їх важливості (знання, орієнтація на результат та його зміст), наявність зворотного зв'язку з керівником. Від двох до п'яти років незалежність стає більш важливим мотивуючим фактором. Працівник «в розпалі» після двох-трьох років на тій самій посаді. Після п'яти років роботи на одному місці немає факторів, які забезпечують задоволення від роботи, і в результаті продуктивність різко знижується. Тому в перші п'ять років роботи має бути горизонтальне чи вертикальне кар'єрне зростання. Горизонтальна кар'єра, яка має на меті підвищення кваліфікації, згодом може призвести до вертикальної, як підтвердження зробленого. Цей факт важливий для розуміння молодшої людини, яка хоче працювати на державній службі. Молоді люди часто розглядають державну службу як шлях до швидкого розвитку кар'єри. Завищені очікування молодих державних службовців послаблюють їх мотивацію працювати на державній службі та можуть призвести до відтоку молодих кадрів.

Наймолодші держслужбовці, які нещодавно прийшли на державну службу, хочуть отримувати нову інформацію та набувати базового професійного досвіду. Їм буде цікаво працювати над різними завданнями і, напевно, в різних сферах діяльності, щоб мати можливість «знайти себе» у професії. Це відкриває нові шляхи для будівництва горизонтальної кар'єри.

Молоді працівники зацікавлені в активному спілкуванні з колегами своєї вікової групи. Тому серйозними мотиваторами для них можуть бути тренування командної роботи, спільні заняття спортом тощо. Оскільки для посадових осіб середнього та вищого віку важливі хороші командні відносини, позитивним мотиваційним ефектом буде надання пільгових абонементів на басейни, тенісні корти, льодові клуби, тренажерні зали, танцювальні класи тощо. Такі заходи допомогли б не лише зміцнити кадри, а й запобігти вигоранню держслужбовців.

Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки:

1) При формуванні системи мотивації праці необхідно враховувати особливості діяльності державних службовців, зокрема: матеріальна мотивація повинна компенсувати обмеження, пов'язані з характером діяльності; соціально-психологічна мотивація має сприяти досягненню соціальних очікувань, на основі яких здійснювався професійний вибір, створювати можливості для горизонтального та вертикального професійного зростання та містити систему заходів, спрямованих на запобігання вигорянню державних службовців;

2) Доцільним є: виділення керівником тих груп працівників, які мають спільні потреби; застосування індивідуальної мотивації разом із груповою.

3) Молоді частіше, ніж інші віковим групам притаманне прагнення до саморозвитку, самовдосконалення, усвідомлення суспільного значення діяльності тощо.

4) Потребує покращення організація умов праці в райдержадміністраціях, що ускладнює якісне надання публічних послуг громадянам.

5) Значна кількість державних службовців в райдержадміністраціях, розглядають державну службу як тимчасове місце для працевлаштування, що негативно впливає на ефективність їх діяльності. Це підтверджує думку про необхідність попереднього відбору та спеціальної підготовки талановитої мотивованої молоді для роботи на державній службі.

Доцільним є на основі вивчення особистісних якостей, які вимагає сучасна державна служба від управлінців, аналізу досвіду зарубіжних країн та досвіду України у сфері підготовки кадрів розробити модель системи мотивації молоді до державної служби, яка включатиме підсистему мотивації молоді на етапі підготовки до державної служби, підсистему мотивації молодих державних службовців та запропонувати методику підготовки молоді до державної служби.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ МОЛОДІ ДО ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

3.1. Перспективні напрями залучення молоді на державну службу

Дослідники визначають роботу як сферу людського спілкування, обміну досвідом, знаннями, інформацією та простір для розвитку особистості, інтелекту, емоцій, волі, способу набуття життєвого досвіду та мудрості.

На думку Є. Ільїна, мотивами праці є прагнення соціального характеру (визнання потреби приносити користь суспільству, бажання допомагати іншим, вплив соціальних норм на потребу працювати тощо); отримання матеріальних благ (заробіток для задоволення матеріальних і духовних потреб); задоволення потреб у самоактуалізації, самовираженні, самореалізації (прагнення до творчості, задоволення потреб у суспільному визнанні, у повазі до інших) [29, С. 270]. При цьому мотивами працевлаштування на державну службу можуть бути прагнення до влади, потреба в маніпуляціях, необхідність вирішити проблему працевлаштування та отримати низькооплачувану, але порівняно з іншими сферами діяльності більш стабільну роботу.

Важливою є думка Т. Василевської, яка зазначає, що «якщо місія професії не є суттєвою для працівників, вона не може стати мотивом праці, об'єктом їхньої волі. Нейтральне ставлення до справи та інші не здатні спонукати волю або викликати емоційні реакції» [9, с. 121].

Результати наших досліджень державних службовців підтвердили, що принципи та вимоги, які часто закріплюються в українському законі «Про державну службу», описані в «Загальному кодексі поведінки державних службовців», залишаються декларативними [9, с.139]. У зв'язку з цим важливо відбирати та залучати на державну службу таких працівників, особистісні якості яких найкраще підходять для професійної діяльності на державній службі, особиста мотивація яких збігається з метою цієї професії та які мають необхідний рівень знань та навички. Створення умов для реалізації керівником

потенціалу такого працівника у професії посилить його внутрішню мотивацію, сприятиме розвитку особистості чиновника та забезпечить його ефективну роботу на державній службі.

Вітчизняні вчені С. Серьогін, О. Антонова, І. Шпекторенко виділяють такі складові професійної успішності:

- 1) професійна придатність – професійна спрямованість особи (професійні наміри, поклики, інтереси особи (установка, самоідентифікація, задоволення);
- 2) професійні очікування, задоволеність професією, професійна працездатність;
- 3) здатність до діяльності, професійно важливі якості;
- 4) професійна здібність навчатися;
- 5) професійний досвід;
- 6) професійна культура;
- 7) професійна компетентність (професійно важливі знання, уміння, навички та професійно важливі якості) [105].

Такі принципи державної служби, як професіоналізм, компетентність, персональна відповідальність, служіння населенню та кожному громадянину, є основою запропонованої нами концепції відбору, навчання молоді та забезпечення її ефективної діяльності на державній службі. Для забезпечення ефективної професійної діяльності посадових осіб, які перебувають у тісному спорідненні, є такі складові: особистісна, освітня, мотиваційна, соціальна, інституційна, нормативна, ресурсна. Враховуючи особливо важливу роль відбору та підготовки державних службовців, доцільно вивчати зарубіжний та вітчизняний досвід у цих сферах.

Питання підготовки нового покоління державних службовців, здатних ефективно працювати в органах державної влади та місцевого самоврядування, є частиною правил розвитку державної служби в Україні [75; 80]. Участь молоді в роботі органів виконавчої влади та місцевого самоврядування передбачається шляхом залучення молоді до розробки пропозицій щодо вдосконалення механізму реалізації молодіжної політики держави.

Відповідно до Закону України «Про молодіжні та дитячі громадські організації» молодіжні об'єднання залучаються органами виконавчої влади та місцевого самоврядування до розроблення та обговорення проектів рішень щодо державної політики у справах дітей та молоді.

Органи виконавчої влади та місцевого самоврядування залучають молодь, дитячі громадські організації та їх профспілки до виконання замовлень на державні та місцеві потреби та можуть делегувати молодіжним та дитячим громадським організаціям повноваження щодо реалізації відповідних програм (проектів, заходів).

Активні молодіжні громадські організації мають значний досвід реалізації соціально значущих проектів у співпраці з органами виконавчої та місцевої влади, громадою, соціально відповідальними компаніями та міжнародними інституціями. Це дає право розглядати період громадської діяльності активних членів цих організацій, які мають намір стати державними службовцями, як один із елементів підготовки до державної служби.

Залучення талановитої молоді до державного управління має бути прозорим, постійним, гарантованим державою для відібраних студентів, випускників вищих навчальних закладів, молодих науковців та спеціалістів за участю молодіжних організацій. Основними критеріями відбору талановитої молоді є результати навчання та успішність, творчі та розумові здібності, моральні якості та бажання працювати на державній службі.

Важливе значення в організації навчання осіб, які зараховують до функціонального кадрового резерву, матиме стажування. На практиці підтверджуються і надалі розкриваються схильності лідера, що є основою ефективного лідерства. Для успішного проходження стажування необхідно чітко визначити його терміни та програму. Крім того, необхідно розробити систему мотивації для керівництва керівниками, посади яких буде стажуватися особа, яка перебуває у функціональному кадровому резерві.

На нашу думку, недостатньо розвинений в Україні інститут наставництва є одним із ефективних механізмів підготовки молодих чиновників. Наставник –

це професіонал з великим досвідом роботи та вмінням передати свій досвід, що створює умови для ефективної адаптації нового працівника, сприяє його професійному розвитку, розвиває в нього здатність самостійно та ефективно виконувати свої завдання. Важливою є роль наставника у формуванні системи мотивації молодих чиновників. Наставник може вирішувати такі мотивуючі завдання, як надання професійної практичної інформації; створювати умови для професійного пошуку та самовизначення; сприяють формуванню практичних навичок роботи.

Дослідники розрізняють два типи організацій залежно від того, як організований інститут наставництва. В організаціях першого типу, найбільш характерних для України, система наставництва починає функціонувати лише після появи нових співробітників і лише під час стажування чи випробувального періоду. В організаціях другого типу схеми наставництва існують на постійній основі. Така схема наставництва більш характерна для європейських країн.

В організаціях першого типу система адаптації тісно пов'язана з навчанням нового співробітника. Завдання наставника – ознайомити співробітника з організацією та її цілями, діяльністю, правилами поведінки, корпоративною культурою, познайомити майбутніх колег, відповісти на всі запитання. В обов'язки наставника входить нагляд і нагляд за діяльністю нового працівника під час випробувального терміну.

В організаціях другого типу з початку роботи нового працівника за ним закріплюється наставник. Наставник може мати кілька відділів. Наставник взаємодіє зі своїми відділами не тільки під час випробувального терміну, але й пізніше протягом усієї роботи організації. Кілька разів на рік наставник проводить спеціальні зустрічі, на яких обговорюються досягнуті результати та проблеми, що виникають. Особливістю таких організацій є те, що наставництво стає циклічним процесом: наставником обов'язково стає співробітник з достатнім досвідом, який досяг конкретних результатів.

У той же час не всі високопрофесійні працівники можуть бути хорошим наставником. Крім високого професіоналізму, він повинен володіти певними якостями: вміти слухати, бачити проблеми, бути терпимим до відомчих невдач. Спеціально розроблені тести або тренінги (з лідерства, комунікативних навичок тощо) можуть допомогти визначити таких чергових наставників.

Робота наставника вимагає додаткової відповідальності і, як наслідок, значної кількості часу. Тому робота наставника має бути мотивованою. Відсутність матеріальних стимулів, таким чином, може знизити мотивацію наставника і при великому обсязі постійної роботи знизити якість схеми наставництва. З іншого боку, оплата наставництва може призвести до втрати наставником ініціативи та неформального елементу перебування на кафедрі [97]. Нематеріальним стимулом наставництва є авторитет наставника в колективі. Наставники є носіями корпоративної культури організації.

Чиновники сприймають схеми наставництва як додатковий тягар. Чим більше наставник вклав власних зусиль у підвищення свого професійного рівня, тим менше він хоче ділитися досвідом. Діяльність наставника в більшості випадків полягає в наступному: перелік правил, якими має займатися стажер; спеціаліст надає можливість брати участь у виконанні поставлених перед ним завдань; стажер виконує допоміжні завдання.

Серед факторів, які будуть стимулювати творче та відповідальне ставлення до схем наставництва, ми можемо віднести наступне:

- 1) підготовка кандидата на посаду, яку зараз займає наставник, якщо наставник очікує підвищення в цій же організації;
- 2) підготовка кандидата на посаду, яку зараз займає наставник, за рік до досягнення наставником граничного віку (для організацій з високою корпоративною культурою);
- 3) матеріальне стимулювання.

Результатом добре організованої діяльності наставника має бути:

- 1) скорочення кількості звільнень працівників під час випробування як за ініціативою керівника, так і за його власним бажанням;
- 2) формування

кадрового резерву (схема наставництва – це можливість досвідченого працівника набути досвіду управління); 3) підвищення ефективності діяльності організації.

Як показує досвід, наставники мають найсильнішу мотивацію передавати свій цінний досвід роботи своїм дітям. Цим пояснюється велика кількість високопрофесійних династій лікарів, юристів, викладачів. Чиновники підпадають під обмеження на державній службі. Відповідно до них не можуть бути обрані чи призначені на посаду в державному органі та його апараті особи, які при призначенні будуть безпосередньо підпорядкованими або підлеглими особами, які є їхніми близькими родичами чи родичами. Тому створення системи мотивації наставників має особливе значення на державній службі.

Для забезпечення ефективної схеми наставництва доцільно пов'язувати винагороду наставника з результатами роботи кафедри та враховувати вікові особливості наставників. Чиновники молодого та середнього віку перед підвищенням будуть мотивовані наставницькими схемами. Дострокові пенсіонери будуть мотивовані, якщо отримають надбавку до розміру пенсії у разі успішного навчання молодого держслужбовця. При розрахунку пенсій доцільно враховувати кількість та якість підготовлених працівників.

Отже, відбір і підготовка молоді до державної служби сьогодні має особливе, стратегічне значення. Законодавством України визначено, що перспективним і пріоритетним напрямом державної кадрової політики є підготовка нового покоління державних службовців, яка «повинна здійснюватися шляхом розширення підготовки лідерів у середній, вищій та післядипломній освіті, комплексу заходів щодо пошуку кваліфікована молодь для підвищення кваліфікації Основними критеріями відбору талановитої молоді є результати навчання та успішність, творчі та розумові здібності, моральні якості та бажання працювати на державній службі, тоді як переважна більшість нормативних актів в Україні мають декларативний характер.

3.2. Адаптація зарубіжного досвіду добору та підготовки молодих фахівців для державної служби

Основною метою державного управління є забезпечення функціонування та розвитку суспільства в цілому. Управління функціонує як систематичний цілеспрямований вплив людей на соціальну систему з метою забезпечення її оптимального функціонування та розвитку, завдяки чому якість людських ресурсів набуває все більшого значення. Кадрове забезпечення державної служби є важливою частиною державної кадрової політики в усіх країнах світу. Доцільно вивчати досвід зарубіжних країн щодо підготовки та добору кадрів на державну службу у зв'язку з мотивацією їхньої праці. Два основні методи кадрового забезпечення державної служби характеризуються як відкрита і закрита системи.

Закриті системи ґрунтуються на обмеженому доступі до державної служби та низькій мобільності зайнятих державних службовців у вигляді переміщень між органами влади. Країною ЄС з найбільш розвиненою та підтримуваною закритою системою є Франція. У цій країні діяльність здійснюється в закритій системі на основі приналежності до певної установи. У Франції існують налагоджені відносини з Національною школою менеджменту (ENA), випускники якої домінують на найвищих рівнях управління. Опитування студентів ENA показало, що більше половини з них здобули освіту в Парижі, а чверть студентів, що залишилися, здобули вищу освіту в Парижі [91, с.96]. Пам'ятайте про вікові вимоги для вступу до ENA, куди приймаються особи з вищою освітою, які не старші 26 років, та посадові особи, які не старші 30 років і мають стаж практичної роботи не менше 5 років [67].

Досвід Франції щодо надання посадовцям можливості планувати свою кар'єру є корисним із співвідношенням 1/6 до 1/9, яке можна запропонувати чиновникам, які переходять у вищу ієрархічну категорію, щоб сприяти внутрішньому просуванню по службі [107].

Хоча британську державну службу загалом не описують як закриту систему, вона в основному формується в двох навчальних закладах: Оксфорді та Кембриджі, з яких набирається більшість державних службовців.

Як і у Великобританії, японський чиновник має специфічну систему довічного найму, яка водночас є надійною гарантією отримання освіти. Стабільність кадрів позитивно впливає на відбір та допуск громадян Японії до роботи в державному управлінні. Вища освіта дає багато переваг державним службовцям на всіх етапах їхньої кар'єри. Однак не всі державні службовці мають однакові шанси на успіх у кар'єрі. Важливе значення має ранг університету. Беззаперечним авторитетом є Токійський університет. Японська модель управління базується на створенні системи мотивації працівників, яка базується на найбільш повному поєднанні стабільної роботи закладів з ротацією персоналу, що забезпечує горизонтальну кар'єру; про планування кар'єри (співробітники повинні сприймати свою потенційну кар'єру як реальну можливість розвитку навичок і набуття знань); гармонійні стосунки всередині колективу (колективна відповідальність, розподіл ролей, довіра керівника до підлеглих), заохочення співробітників до використання власного потенціалу, захист працівників [114, с. 10].

У європейських країнах мотивація розглядається як морально-психологічна компенсація за обмеження громадянських прав державних службовців, а також набір кар'єрних можливостей [106].

Європейська модель систем державної служби має тенденцію бути закритою системою через класову та соціальну структуру цих країн. Г. Райт пояснює цю особливість еволюції від монархій до демократичних урядів чи парламентських систем, які зберігають монархію як символ нації.

Визначено характерні риси європейської моделі:

- 1) державна служба відповідає поділу на основні класи (вищі, середні, нижчі) у суспільстві за рівнем освіти;
- 2) деякі обмеження мобільності посадових осіб у структурі державної служби;

- 3) еліта на найвищих рівнях державної служби має високий престиж і статус;
- 4) політична нейтральність і захист, а також довіра до роботи;
- 5) стаж як основа просування по службі;
- 6) суворий кодекс поведінки та моралі [91, с.96].

Прикладом моделі відкритої системи є система державної служби США. Ця система дозволяє вступити на будь-який рівень державної служби відповідно до кваліфікації. Чиновники США не здобувають освіту в певному навчальному закладі, але більшість з них навчалися у великих університетах, розташованих у географічному центрі країни. Завдяки такому вільному доступу з боку університетів, бізнесу та промисловості державна служба створила основу для певної соціальної мобільності та захищає державну службу від імітації жорсткої класової структури, що лежить у закритій системі.

Причини передових позицій США в багатьох технологічних галузях пов'язані з відкритістю практик управління в країні. Включає: 1) надання повноважень; 2) довіра до людей, які її виконують; 3) методи оцінки показників ефективності; 4) результативність як критерій просування по службі; 5) можливість звільнення через погану або неналежну роботу [91, с.97].

Уряд США надає великого значення підвищенню ефективності роботи урядовців, усвідомлюючи, що для цього знадобляться люди, за рахунок податків, з яких утримується штат державних службовців [119, с.129].

За останні роки прийнято ряд нових мотиваційних програм для підвищення продуктивності праці, за результатами їх виконання підготовлено звіти. У цих звітах розглядаються чотири основних використані підходи: матеріальне стимулювання (преміювання за своєчасне та якісне виконання індивідуальних і групових завдань, збереження ресурсів тощо), виробничі та організаційні цілі (розробка стандартів, що конкретизують роботу та визначають економічні, технічні, людські, часові ресурси для виконання), бізнес-оцінки (оцінка завдань, співбесіди з працівниками, оцінки, таблиці особистих характеристик, порівняльна класифікація) та збагачення роботи

(підвищення самостійності співробітників; надає більше можливостей застосувати знання та навички працівника і не тільки його частина, участь у прийнятті рішень, посилення безпосереднього зворотного зв'язку, який отримує працівник після роботи) [120, с.17].

М. Райт вважає, що в умовах нестабільної ситуації в країні закрита система має переваги перед відкритою. За таких умов задовольнити потребу у висококваліфікованих спеціалістах на рівні політики та управління можливо лише за допомогою елітарного підходу до набору, розвитку та утримання чиновників. Однією з переваг такого підходу є створення для обраної групи престижного іміджу, що сприятиме залученню та розвитку компетентних висококваліфікованих працівників.

Розвиток загального менеджменту, характерний для закритої або елітної моделі, означає, що багато людей будуть готові до більшої кількості посад, що може забезпечити певну мобільність у плануванні кар'єри. Жорсткість соціально-класової структури закритої системи може бути порушена, якщо буде більше місць для прийому та навчальних закладів, які будуть готувати елітну групу, надавати можливості для державної служби для різних соціальних класів і забезпечувати, щоб прийом ґрунтувався на справедливому і справедливому прибутку»[91, с.98].

Конституція Німеччини не тільки встановлює рівне право доступу до державних посад, беручи до уваги придатність, навички та професійну кваліфікацію особи, але також визначає, що «закон про державну службу має підпорядковуватися традиційним принципам щодо статусу професійних посадових осіб». принципи «дружнього» державного управління спрямовані на громадян як всередині, так і поза системою державного управління [106].

Досвід Німеччини у проведенні конкурсного відбору на державну службу є вражаючим. Вона часто включає оцінку досвіду, особистих якостей та професійної підготовки. Зокрема, конкурсний відбір до Академії землеустрою Баден-Вюртемберга (Німеччина) здійснюється насамперед на основі тестування. Принаймні чотири з п'яти тестів, які пропонуються потенційним

учням, використовуються для визначення їх інтелектуальних і поведінкових здібностей і характеристик. У Берлінському інституті менеджменту та юстиції претенденти на державне управління проходять навчання за трьома професійними практиками. Під час кожного стажування особиста складова оцінки отриманих результатів враховується як один із важливих показників професійної придатності. Інтелектуальні та поведінкові характеристики претендентів оцінюються на основі таких критеріїв, як здатність особистості та здатність досягати бажаних результатів [53].

Сьогодні університети Німеччини відроджують традиції навчання на основі широкого міждисциплінарного підходу. Система підготовки фахівців для державної служби в Німеччині складається з трьох етапів: 1) початкового (базового) навчання (2 роки), основним завданням якого є формування навичок, що сприяють встановленню міжособистісних контактів, адаптації до адміністративної навколишнє середовище; 2) профільне навчання (2-3 роки), метою якого є формування лідерських якостей, підготовка управлінського персоналу для всіх рівнів управління в Німеччині. Заслуговує на увагу значна частина практичної частини під час навчання – тривалої практики. Важливим фактором успіху німецької системи освіти та високої якості результатів є орієнтація на навчання протягом усього життя.

Призначення ґрунтується на результатах рейтингової оцінки після закінчення факультету державного управління, поліції та права в Гюстрові, який готує менеджерів середньої ланки для німецької державної служби. Студенти, які набрали достатню кількість балів, працевлаштовуються державою [16, с.385].

Професійне навчання чиновників Китайської Народної Республіки (КНР) починається з випробувального терміну 1 рік. Досвід Китайської Народної Республіки у практиці формування та використання кадрового резерву на державні посади є корисним для України. У разі виявлення кількох кандидатів, які пройшли всі етапи конкурсного відбору на певну посаду, штатні служби,

крім списку кращих кандидатів на посади, повинні скласти свої резервні списки.

Ці списки входять до бази даних кадрів Екзаменаційних центрів [9, с.11].

Значну роль у підготовці польських чиновників відіграє також підготовча служба (стажування). Триває півроку. Стажування організовує генеральний директор закладу відповідно до програми, запропонованої головою державної служби та погодженої з Національною школою державного управління, опублікованої у Віснику державної служби. Після проходження практики офіційний кандидат складає іспит з практичного використання знань [58, с.20].

Довгострокові навчальні програми широко поширені в багатьох країнах. У країнах з розвиненою судовою системою існують два типи державних службовців – політичні чиновники та професійні чиновники. Політичні чиновники змінюються, коли до влади приходять представники інших партій і формують новий урядовий кабінет. Спеціалісти чиновники постійно виконують завдання та функції держави, які б політичні зміни не відбувалися в державі, в управлінських структурах із регулярною зміною влади. Це відображає такі принципи професійної служби на Заході, як довічна служба та практична тривалість служби.

В Естонії новий міністр може звільнити будь-якого співробітника свого відомства. Але є фінансовий механізм, який перешкоджає таким діям. Кожен працівник повинен отримати компенсацію в розмірі 15 зарплат, заробити 80% зарплати за півроку, поки не влаштується на роботу тощо. У бюджеті на це не передбачено, а тому проект закону про внесення змін до бюджетних коштів до міністерства має бути поданий до Фолькетингу для звільнення. Зміна політиків не лише центрального апарату, а й штатів відділів відомства по всій вертикалі призводить до значних витрат на освіту, підготовку, перепідготовку нової держави.

Чудовий досвід зарубіжних країн і щодо оцінки діяльності державних службовців. Згідно з дослідженнями Н. Нижник та Л. Пашко, у європейських державних службах замість санкцій оцінки все частіше використовуються

підсумки оцінок. Це дає можливість проаналізувати результати оцінки та визначити нові цілі. Науковці виділяють п'ять основних типів оцінювання: 1) нотифікація (виставлення оцінок за виконану роботу); 2) оцінювання результативності (ефективності) праці службовця; 3) оцінювання продуктивності праці службовця; 4) оцінювання професійних навичок службовця; 5) оцінювання потенціалу.

Серед наведених типів оцінювання результативність діяльності службовців, як предмет оцінювання, найчастіше зустрічається в практиці функціонування європейських державних служб оскільки вона визначає конкретизовані цілі, яких слід досягти оцінюваному службовцю впродовж наступного за оцінюванням періоду діяльності. В європейських країнах цей тип оцінювання все більше впливає на систему оплати праці службовців.

Основна динаміка, яка покладена в основу управління людськими ресурсами європейських державних служб, полягає у мобілізації цих ресурсів, їхньої енергії та потенціалу на досягнення основної мети існування та конкретних цілей функціонування організації, в якій вони працюють. Саме тому таке управління і спрямовується на підвищення мотивації кадрів [56].

Для Європи характерним є те, що державні службовці, як представники держави, часто розглядаються як діячі – носії влади. У США державний службовець історично розглядається, перш за все, як особа, яка працює у владних структурах, і це є однією із можливостей реалізувати себе. Посади на всіх рівнях здійснення державної влади може обіймати будь-яка людина, отримавши відповідну професійну підготовку. При цьому високий рівень відповідальності та підзвітності державного службовця перед народом впливає із загального переконання про те, що державна служба є, по суті, «служінням народу» [38, с.25].

Чиновників у європейських країнах часто називають правлячою елітою. За ступенем відкритості еліти можуть бути досить різними. Таким чином американський політолог Б. Рокман виділяє дві тенденції у відборі еліт у сучасних демократичних системах – цехову та підприємницьку. Цехова

система характеризується високим ступенем інституціоналізації в процесі відбору, важливою роллю освіти, особливо спеціального, повільного шляху вгору, тенденцією до відтворення характеристик існуючої еліти, невеликого, відносно закритого електорату. Система відбору підприємців базується на передумові, що особи, які прагнуть стати елітою, потребують підтримки не лише в системі управління, в якій вони мають намір зробити кар'єру, а й поза цією системою. За цеховою моделлю зазвичай відбирається бюрократична еліта, а політична еліта рекрутується переважно за підприємницькою моделлю.

Набір еліти відкритого типу зазвичай ґрунтується на відборі, який має форму чесної конкуренції, де вирішальне значення мають особисті якості людини, її здібності, освіта, моральні якості, а не соціальний статус, належність до певної соціальної групи [41, с. 209].

Зарубіжний досвід підтвердив, що навчання на державній службі є важливим, довготривалим і безперервним процесом, заснованим на мотивації до професійної діяльності на державній службі як кандидата та голови уряду. Сьогодні в Україні недостатньо уваги до відбору та підготовки талановитої молоді до державної служби, ця робота є безсистемною, не використовується величезний потенціал наставницької установи, що призводить до ослаблення зв'язків між поколіннями. Основна увага приділяється перепідготовці та підвищенню кваліфікації державних службовців.

На національному рівні мають бути встановлені основні принципи відбору та підготовки молоді до державної служби, що забезпечить державну службу високопрофесійними кадрами, здатними швидко реагувати на проблеми, що виникають, з урахуванням особливостей державна служба регіони. Інструментом підвищення ефективності державного управління є дієвий механізм відбору та підготовки молоді до державної служби.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У магістерській роботі подано теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукової проблеми формування мотиваційної системи молоді на державній службі, спрямованої на продуктивну діяльність державних службовців, розроблено прикладні підходи щодо забезпечення практичного використання наукових результатів. Отримані результати дають змогу сформулювати висновки та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності державної служби. За результатами дослідження сформульовано наступні основні висновки та рекомендації.

1. Аналіз розробок вітчизняних та зарубіжних дослідників за темою дослідження показав, що під мотивацією молоді до роботи на державній службі необхідно розуміти систему потреб, мотивів, інтересів, цілей, цінностей, стимулів, які мотивують молодь до роботи в державному управлінні, професійного зростання, ефективної роботи, повної реалізації особистісного потенціалу при виконанні своїх функцій і повноважень відповідно до цілей і завдань організації. Дослідження підтвердило необхідність мотиваційних розробок, які б поєднували етапи відбору та підготовки молоді до державної служби та їх професійної діяльності.

2. Встановлено, що складовими системи спонукання молоді до державної служби є мотиви, цінності, цілі, особистісні особливості молоді, правила та інструменти їхнього виконання, процеси (відбір, виховання, навчання, перепідготовка тощо), інституції, яка працює та взаємодіє для досягнення високої продуктивності для державних службовців, які визначилися шляхом прийняття ефективних рішень задовольняти потреби різних соціальних груп у покращенні якості свого життя.

Аналіз зарубіжного досвіду підтвердив, що мотиваційна політика держави щодо державних службовців є важливим чинником підвищення ефективності державного управління. Розвинені країни світу значно підвищили якість державного управління за рахунок матеріальної підтримки своїх

працівників. Європейське законодавство закріплює мотивуючі елементи, які сприяють підвищенню ефективності роботи. Особливий акцент робиться на матеріальному забезпеченні та соціальних гарантіях. Системи мотивації професійної діяльності державних службовців, що розглядаються, є досить різними, заснованими як на матеріальних, так і на моральних методах стимулювання праці. Результатом такої мотиваційної системи має стати підвищення ефективності роботи державних службовців, забезпечення зростання престижу державної служби та створення умов для залучення талановитих молодих спеціалістів на державну службу.

4. У результаті аналізу нормативних актів України у сфері державної служби, які містять норми щодо мотивації державних службовців, виявлено, що вони не є цілісною системою, часто носять декларативний характер і не створюють передумов для формування системи мотивації діяльності чиновників: більшість мотиваційних заходів включає матеріальне стимулювання і в основному орієнтовані на вищих посадових осіб. Кількість негативних санкцій, які можуть бути застосовані у разі неналежного виконання службових обов'язків службовця, значно перевищує кількість позитивних ефектів, передбачених законодавством у разі ефективної професійної діяльності державних службовців, особливо молоді.

Дослідження динаміки кадрового забезпечення молодих державних службовців показало, що на державній службі майже однаково представлені чоловіки різного віку. Натомість найбільше їх серед чиновників у віці від 28 до 34 та від 35 до 45 років. Гендерний дисбаланс найбільший серед молодих державних службовців. Аналіз даних виявив необхідність мотивації молодих чоловіків до професійної діяльності на державній службі та мотивації працюючих молодих жінок до 27 років. Більше жінок, ніж чоловіків у віці до 27 років, працюють на посадах керівників III категорії. Кількість працюючих молодих жінок на посадах керівників IV категорії також перевищує кількість юнаків. Майже 80% жінок працюють спеціалістами (цей відсоток також серед молодих спеціалістів). При цьому 64% жінок і 36% чоловіків займають посади

III-IV категорій, а кількість чоловіків, які працюють у II категорії, перевищує кількість жінок, які працюють на цих посадах. Таким чином, державна служба характеризується як горизонтальним професійним поділом (нерівномірний розподіл чоловіків і жінок за видами діяльності та занять), так і вертикальним, що пов'язано з нерівним розподілом за посадою в ієрархії.

6. Виявлено, що залучається молодь можливістю: отримувати нову інформацію та набути досвіду роботи; самовдосконалення та розвиток; можливість побачити результати своєї роботи і принести користь суспільству. Молодим людям властива внутрішня мотивація, яка сильніша за зовнішню. Широкий спектр мотиваційних факторів, важливих для молоді (на відміну від інших вікових груп), дозволяє керівникам використовувати різні стимули для задоволення потреб молодих державних службовців, які в певний момент можуть компенсувати відсутність належної оплати праці.

7. Встановлено, що мотивація державних службовців у сучасних умовах низька, робота на державній службі часто розглядається як вирішення проблеми зайнятості. Враховуючи це та важливість виконуваних посадовими особами функцій, актуальним є питання ретельного відбору кадрів на державну службу та створення системи мотивації ефективної професійної діяльності. Тому доцільно розробити модель системи мотивації молоді до державної служби на основі вивчення особистісних якостей, необхідних сучасній державній службі, яка включатиме підсистему мотивації молоді при підготовці до державної служби, підсистему мотивації молодих чиновників та алгоритм підготовки молоді до державної служби. Це підтверджує необхідність розвитку молодіжних громадських організацій, створення професійно-технічних навчальних закладів для майбутніх чиновників та організації професійної орієнтації учнів на якісно новому рівні.

8. Загальне вирішення проблеми дослідження запропоновано в моделі системи мотивації молоді до державної служби, згідно з якою вона містить мотиваційні підсистеми відбору талановитої молоді з необхідними для державної служби особистісними якостями; профорієнтація молоді; базова

професійна підготовка. Ця система базується на прогнозуванні потреб влади в кадрах, що дає змогу молоді отримати досвід роботи до початку роботи на державній службі, реалізувати соціально важливі проекти та краще зрозуміти проблеми, які існують у різних соціальних групах суспільства.

9. Зарубіжний досвід показав необхідність підвищення обізнаності щодо етапу підготовки молоді до державної служби та набуття певних практичних навичок перед професійною діяльністю. Крім того, визначено, що на сучасному етапі кризи в державі доцільно використовувати закриту систему державної служби, що дозволить стабілізувати державний апарат та забезпечити ефективне та безперервне виконання державних функцій.

Наведені в магістерській роботі пропозиції можуть бути використані на практиці органами місцевого самоврядування та вищими навчальними закладами, які готують фахівців з державного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Б. Законодавче регулювання державної служби: стан та проблеми. *Вісн. держ. служби України*. 1995. № 1. С.34-37
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. URL: http://loveread.ec/view_global.php?id=65896 (дата звернення 01.05.2023)
3. Артеменко Н. Планування кар'єрного розвитку державного службовця. *Вісн. держ. служби України*. 2008. № 3. С.75-79
4. Артеменко Н. Ф. Мотивація як чинник підвищення професійної компетентності та кар'єрного зростання державних службовців URL: <http://www.nbu.gov.ua/ejournals/tppd /2008-2/08anfzds.htm/08anfzds.htm> –
5. Ачхи П. В. Мотивація та оплата праці в сучасних умовах. *Система оцінювання кадрів: стан та перспективи розвитку* : матеріали круг. столу, 27 травня 2009 р. / за заг. ред. В. Г. Вікторова. Дніпропетровськ, 2009. С.17-20
6. Баран Р. Досвід закордонних країн у системі мотивації та стимулювання персоналу. *Регіональна економіка*. 2005. № 1. С.24-35
7. Болотіна Н.Б. Трудове право України: курс лекцій. Київ: Вікар, 2004. 750 с.
8. Бондар В. Теоретичні засади мотивації в контексті підвищення ефективності державного управління. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. / редкол. : І. Р. Залуцький (голов. ред.) [та ін.] Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2006. Вип. 11. С.11-16
9. Василевська Т. Е. Особистісні виміри етики державного службовця : монографія. Київ : НАДУ, 2008. 336 с.
10. Василевська Т. Е. Особистісні виміри професійної етики державного службовця : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 «Державна служба» Київ, 2010. 36 с.
11. Василенко И. А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия. Мелитополь: Логос, 2000. 145 с.

12. Верещагіна Л. А. Психологія потребностей и мотивация персонала. Харьков : Гуманитарный Центр, 2005. 154 с.

13. Винославська О. В. Психологія : навч. посіб. URL: http://ebk.net.ua/Book/psychology/vinoslavska_psihologiya/part4/4202.htm (дата звернення 01.05.2023)

14. Візіров Б. Й. Кар'єра державного службовця в Україні: теоретичні засади : монографія. Київ : ТОВ «Август Трейд», 2010. 250 с.

15. Воронько Л. О. Теоретико-організаційні основи культури праці державних службовців України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 «Державна служба». Київ, 2004. 20 с.

16. Гейвах П. Залучення талановитої молоді до державної служби в Україні: досвід ФРН. *Ефективність державного управління*. Вип. 23. Львів : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2010. С.381-387

17. Грабовський В. А. Оцінка діяльності службовців як шлях до підвищення ефективності служби в органах місцевого самоврядування URL: <http://www.academy.gov.ua> (дата звернення 01.05.2023)

18. Гречко Т. К. Механізми забезпечення ефективності діяльності державних службовців : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 «Державна служба». Дніпропетровськ, 2006. 20 с.

19. Грицяк І. А. Європеїзація державного управління. *Вісник Нац. акад. держ. упр. при Президентові України*. 2004. № 4. С.40-47

20. Грицяк І. Законодавство про державну службу в Європейському Союзі (на прикладі Великобританії, Німеччини, Франції). *Ефективність державного управління: Збірник наукових праць ЛРІДУ НАДУ при Президентові України* Львів : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2004/2005. Вип. 6/7, С.442

21. Державна служба в цифрах 2015. URL: <http://www.center.gov.ua/pres-tsentr/materiali/item/1356-2015>

22. Державна служба: організаційно-правові основи і шляхи розвитку : навч. посіб. / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. Київ : Ін Юре, 1999. 272 с.

23. Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України від 27 вересня 2016 р. № 674. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/674-2016-п>. (дата звернення 01.05.2023)

24. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала : учеб. пособ. Київ : МАУП, 2002. 247 с.

25. Дьомін О. Державна кадрова політика: система роботи з кадрами державної служби. *Вісн. держ. служби України*. 2001. № 2. С.65-84

26. Загороднюк С. В. Розвиток управлінського спілкування в системі підготовки державних службовців : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 «Державна служба». Київ, 2003. 20 с.

27. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. Київ : Либідь, 2002. 304 с.

28. Иванова С. В. Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? Мелитополь : Альпина Бизнес Букс, 2006. 288 с.

29. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. Санкт-петербург : Питер, 2008. 512 с.

30. Ігнат'єв П.М. Державна служба в країнах Співдружності Націй: деякі корисні уроки для України // *Державне управління в умовах інтеграції України в Європейський Союз*: Матеріали науково-практичної конференції. 29.05.2002. Київ: Вид. УАДУ, 2002. С.47

31. Іжа М. М. Організаційно-правові засади державного управління : навч. посіб. Одеса : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2008. 308 с.

32. Іляшенко А.Х. Історичний аспект формування мотивації праці. *Економіка та держава* : Міжнар. наук.-практ. журнал. Київ : Фдкс, 2007. № 7. С. 82-85

33. Кодекс законів про працю : Закон України від 23 липня 1996 р. № 322-VIII. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1011/23/0> (дата звернення 01.05.2023)

34. Колот А. М. Мотивация персонала. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.

35. Комар Ю. М. Основи навчання студента : навч.-метод. посіб. : у 2 ч. Донецьк : Донец. держ. ун-т упр., 2004. 167 с.
36. Комиссарова Т. А. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособ. Киев : Дело, 2002. 310 с.
37. Конституція України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vp/page>. (дата звернення 01.05.2023)
38. Корж І. Практика правового регулювання конкурсного добору кандидатів на державну службу в Сполучених Штатах Америки. *Вісник держ. служби України*. 2003. № 3 . С.25
39. Кравченко О. М. Вплив мотивації на ефективність державного управління URL: http://www.rusnauka.com/ONG_2006/Gosupravlenie/17916.doc.htm (дата звернення 01.05.2023)
40. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб.. Київ : Кондор, 2006. – 308 с.
41. О. Крюков. Мотивація посадовців *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. Київ: НАДУ 2003. № 3. С.208-214.
42. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников. Киев : институт економики НАН Украины, 2002. 339 с.
43. Кулініч І. О. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 292 с.
44. Липовська Н. А. Інтерпретація комунікативної компетентності державних службовців в психологічному дискурсі URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ardu/2009_2/doc/1/02.pdf (дата звернення 01.05.2023)
45. Луговий В. І. Адміністративна реформа в Україні: кадрове і наукове забезпечення. Київ: УАДУ. 1997. 77 с.
46. Мак-Клелланд Д. Мотивация человека. URL.: <https://portal.iapm.edu.ua/> (дата звернення 01.05.2023)

47. Малиновський В. Я. Державне управління: навч. посіб. Київ : АТІКА, 2009. 608 с.

48. Маркин В. Н. Мотивационный менеджмент: учеб. пособие Київ. : АТІКА, 2003. 304 с.

49. Мартиненко В. М. Кадрова політика у сфері публічного управління: формування в контексті французького досвіду. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. Харків : вид-во Харрі Наду «магістр», 2006. № 2 (29) : у 2 ч. Ч. 2. С.210-216

50. Маслоу А. Теория мотивации человека. Классики государственного управления: американская школа. – Київ: Знання, 2003. 435 с.

51. Матвіїшин Є. Мотиваційний моніторинг – засіб підвищення ефективності роботи державних службовців. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2004. Вип. 5. С.449-455.

52. Мельник І. М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби URL: http://www.academy.gov.ua/ej/ej7/doc_pdf/melnik.pdf (дата звернення 01.05.2023)

53. Мельников О. Кар'єра в системах державної служби різних країн URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DeBu/2002/doc/3/01.pdf> (дата звернення 01.05.2023)

54. Мескон М. Основы менеджмента. Киев: Дело, 2005. 720 с.

55. Молчанова Ю. О. Соціально-психологічні умови підвищення ефективності управлінської діяльності в системі державної служби : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 «Державна служба» Київ, 2006. 20 с.

56. Нижник Н. Домінуючі тенденції у сфері оцінювання людських ресурсів у державних службах країн Європейського Союзу. *Вісн. УАДУ*. 2003. № 2. –440 с.

57. Нижник Н. Системний підхід до керівництва організацією: функція мотивації. *Вісн. УАДУ*. 1998. №1. С.132-137

58. Нинюк І. І. Професіоналізм державних службовців: сутність, стан та особливості формування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 «Державна служба». Київ, 2005. 20 с.

59. Нинюк І. І. Як стати професійним урядовцем (державним службовцем) (досвід Республіки Польща) *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентіві України*. Київ: НАДУ, 2004. Вип. 1. С.99

60. Оболенський О. Ю. Державна служба: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 344 с.

61. Овчинникова О. О. О развитии инновационной инфраструктуры в системе подготовки государственных и муниципальных служащих. *Стратегія регіонального розвитку: формування та механізми реалізації* : матеріали та рек. підсум. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 30 жовтня 2009 р. ОРІДУ НАДУ при Президентіві України. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. Т. 1. С.26-29

62. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні: стан та перспективи розвитку. Хмельницький : ХУУП, 2005. 326 с.

63. Пархоменко-Куцевіл О. І. Теоретико-концептуальні засади удосконалення механізму адаптації кадрів державної служби URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej11/txts/10poikds.pdf> (дата звернення 01.05.2023)

64. Пахомова Т. І. Використання системної методології на сучасному етапі розвитку державного управління. *Актуальні проблеми державного управління*: зб. наук. пр. Одеса : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2006. Вип. 2 (26). С.194-200

65. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 «Державна служба» Київ, 2007. – 38 с.

66. Питання оплати праці працівників державних органів : Постанова Кабінету Міністрів України від 18 січня 2017 р. № 15. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-п> (дата звернення 18.08.2023)

67. Плахотнюк Н. Г. Проблеми і шляхи залучення молоді на державну службу в Україні. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/usoc/2005_4/84-92.pdf (дата звернення 18.08.2023)

68. Плугова В. Деякі аспекти мотивації персоналу у процесі адміністративного реформування. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2002. Вип. 1/2. С.161-165

69. Полтавський В. В. Загальні засади службового просування держслужбовця у Франції. *Актуальні проблеми державного управління* Харків: Вид. ХарПІ НАДУ «Магістр», 2001. Вип. 1. Ч. 6. С.45

70. Притула О. В. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва : монографія. Львів : ІРД НАН України, 2003. 216 с.

71. Про державні нагороди України : Закон України від 16 березня 2000 р. № 1549-III. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1549-14>

72. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 № 889-VIII URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення 18.08.2023)

73. Про засади запобігання і протидії корупції в Україні : Закон України від 7 квітня 2011 р. № 3206-VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1506-17> (дата звернення 18.08.2023)

74. Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти: Постанова Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2015 р. № 266. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-п>. (дата звернення 18.08.2023)

75. Про затвердження Положення про прийом, стажування слухачів та працевлаштування випускників Національної академії державного управління при Президентові України, а також переліку органів, де проводиться стажування слухачів Національної академії : Постанова Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2004 р. № 468 URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=468-2004-%EF> (дата звернення 18.08.2023)

76. Про затвердження Положення про проведення Всеукраїнської спартакіади серед збірних команд державних службовців Автономної

Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя: Наказ Мінмолодьспорт, Нацдержслужба України; від 11.11.2014 № 3737/169 URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1504-14> (дата звернення 18.08.2023)

77. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 8 лютого 1997 р. № 167. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=167-97-%EF> (дата звернення 18.08.2023)

78. Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України від 7 липня 2010 р. № 564. /URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-п> (дата звернення 18.08.2023)

79. Про затвердження положень про прийом, стажування в органах державної влади і органах місцевого самоврядування слухачів Національної академії державного управління при Президентові України, а також переліку органів державної влади, органів місцевого самоврядування, в яких проводиться у 2013-2018 роках стажування слухачів Національної академії : Постанова Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2013 р. № 255. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/255-2013-п> (дата звернення 18.08.2023)

80. Про затвердження Порядку відбору на державну службу перспективних випускників вищих навчальних закладів IV рівня акредитації : Наказ Голодержслужби, Міністерства освіти і науки України та Української Академії державного управління при Президентові України від 30 жовтня 2002 р. № 80/625/149. URL: http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?showHidden=1&art_id=37606&cat_id=37402&ctime=1141127139250 (дата звернення 18.08.2023)

81. Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне

управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 р. № 789. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/789-2009-п> (дата звернення 18.08.2023)

82. Про оплату праці : Закон України від 24 березня 1995 р. № 108-95 ВР. *Відом. Верховної Ради України.* –1995. № 17. С.121

83. Про почесні звання України : Указ Президента України від 29 червня 2001 р. № 476. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=476%2F2001>. (дата звернення 18.08.2023)

84. Про Премію Верховної Ради України за внесок молоді у розвиток парламентаризму, місцевого самоврядування : Постанова Верховної Ради України від 22 травня 2003 р. № 840.IV. *Відом. Верховної Ради України.* – 2003. № 36. С.294

85. Про Премію Кабінету Міністрів України за особливі досягнення молоді у розбудові України : Постанова Кабінету Міністрів України від 13 червня 2000 р. № 951. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1234-2010-%F0> (дата звернення 18.08.2023)

86. Про проведення щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець» : Постанова Кабінету Міністрів України від 19 вересня 2007 р. № 1152. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1152-2007> (дата звернення 18.08.2023)

87. Про упорядкування структури заробітної плати, особливості проведення індексації та внесення змін до деяких нормативно-правових актів : Постанова Кабінету Міністрів України від 9 грудня 2015 р. № 1013 URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws> (дата звернення 18.08.2023)

88. Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів : Постанова Кабінету Міністрів України від 9 березня 2006 р. № 268. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/268-2006-п>. (дата звернення 18.08.2023)

89. Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та органів військового управління Збройних Сил : Постанова Кабінету Міністрів України від 14 липня 1999 р. № 1262. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1262-99-п>. (дата звернення 18.08.2023)

90. Пустовар Я. П. Мотиваційний механізм найманої трудової діяльності : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.01.01 «Економічна теорія». Харків, 2013. 20 с.

91. Райт Г. Державне управління / пер. з англ. В. Івашка, О. Коваленка, С. Соколик. Київ : Основи, 1994. 191 с.

92. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом в органах державної влади (теоретико-методологічний аналіз): монографія. Київ : НАДУ, 2009. 316 с.

93. Рашитова Н. К. Адаптація до професійної діяльності на державній службі: соціально-психологічний аспект : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 «Державна служба» Дніпропетровськ, 2013. 20 с.

94. Ричи Ш. Управление мотивацией / пер. с англ. Е. А. Климова. Мелитополь. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 399 с.

95. Рудакевич М. І. Формування етики державних службовців в умовах демократизації і професіоналізації державного управління : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 «Державна служба». Київ, 2007. 32 с.

96. Рудакевич М. І. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібник. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2014. 149 с.

97. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник URL: <http://library.if.ua/book/104/7070.html> (дата звернення 18.08.2023)

98. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. Мелитополь : Вершина, 2008. 224 с.

99. Сіцінський А. Аналіз теоретичних основ мотивації досягнення в управлінській діяльності. *Зб. наук. пр. НАДУ* ; за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. – К. : Вид-во НАДУ, 2004. Вип. 1. Ч. V. С.103-111

100. Сіцінський А. Професіоналізм управлінської діяльності. *Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право)*. 2010. № 2 (49). С.190-195

101. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент. Киев: МАУП, 2001. 168 с.

102. Слюсаренко О. Мотивація як умова і чинник професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку державних службовців. *Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 31 травня 2006 р. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України.. Київ : Вид-во НАДУ, 2006. Т. 1. С.387-389

103. Слюсаренко О. М. Оцінювання (атестація) та мотивація персоналу щодо підвищення професійної компетентності в системах кар'єрного розвитку державних службовців США та країн Європи. *Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць ХарРІДУ НАДУ при Президентові України Харків* : Вид- во ХарРІДУ НАДУ «Магістр», 2005,№ 3 (25). 339 с.

104. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання / Ред. М. В. Семикіна. Кіровоград: ПВЦ «Мавік», 2014. 124 с.

105. Створення організаційно-правових засад кадрової ротації як одного із дієвих елементів підготовки кадрів та попередження можливих корупційних проявів у державних органах : наук. розробка / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Київ: НАДУ, 2009. 119 с.

106. Сучасна управлінська еліта в Україні: якісні характеристики, шляхи та методи підготовки : монографія / за ред. М. І. Пірен, В. А. Ребкала. Київ: Вид-во НАДУ, 2003. 180 с.

107. Сьомін С. В. Система управління якістю в органах державної влади: рекрутингова кадрова робота (на прикладі Французької республіки) / URL: http://www.academy.gov.ua/ej/ej8/doc_pdf/somin.pdf. (дата звернення 18.08.2023)
108. Тимошенко И. И. Мотивация личности и человеческих ресурсов : учеб. Пособие. Київ: Европ. ун-т, 2014. 575 с.
109. Угольников С.В. Україна на шляху до Європейських трудових норм. *Юридичний радник*, вересень 2006. С. 150-152.
110. Управление персоналом организации : учебник / ред. А. Я. Кибанова. Київ: Знання, 1997. 512 с.
111. Ходаківський Є. І. Психологія управління : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 664 с.
112. Цветков В. В. Демократія, управління, бюрократія: в контексті модернізації українського суспільства : монографія Київ : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2001. 347 с
113. Черноног Є. С. Державна служба: історія, теорія і практика: навч. Посіб. Київ : Знання, 2008. 458 с.
114. Шпекторенко І. В. Професійна мобільність державного службовця : монографія. Дніпропетровськ : Монолит, 2013. 242 с.
115. Щегорцова В. М. Мотивація праці державних службовців : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 «Державна служба» Дніпропетровськ, 2010. 20 с.
116. Щегорцова В. М. Порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду організації мотивації праці державних службовців. *Теорія та практика державного управління* : зб. наук. пр. / редкол. в. в. говоруха (голов. ред.) [та ін.]. вип. 2 (21). Харків : вид-во Харрі Наду «Магістр», 2008. С.417-423
117. Щегорцова В. М. Проблеми формування та вдосконалення системи мотивації праці державних службовців. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/DeVu/2007-1/doc/3/09.pdf>. (дата звернення 18.08.2023)
118. Ясинский В. Л. Нетрадиционные системы материального стимулирования труда. Одеса : [б.в.],1992. 336 с.

119. Cigler B. Public administration and Paradox of Professionalism : Public administration Review. New York, 1990. 653 p.

120. Greiner John M. Productivity and Motivation : a Review of State and Local Government Initiatives. Washington, DC : The Urban institute press, 1980. 488 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Наукові праці автора за темою дипломної магістерської роботи



Міністерство освіти і науки України
 Національний університет
 «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
 Білостоцький технологічний університет (Польща)
 Вроцлавський економічний університет (Польща)
 Гентський університет (Бельгія)
 UNIVERSITY ISMA (Латвійська республіка)
 UNIVERSITY NORTH (Хорватія)
 VARNA FREE UNIVERSITY «CHERNORIZETS HRABAR» (Болгарія)
 Академія праці, соціальних відносин та туризму
 Міжрегіональна Академія управління персоналом
 Національний технічний університет «Дніпропетровська політехніка»
 Національний університет «Чернігівська політехніка»
 Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
 Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
 Херсонський національний технічний університет
 Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО
 УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ
 Матеріали X Міжнародної
 науково-практичної Інтернет-конференції**

27 квітня 2023 року



Полтава – 2022

УДК 35.073:34(477)

О64

Розповсюдження та тиражування без офіційного дозволу
Національного університету
імені Юрія Кондратюка заборонено

Редакційна колегія:

М. І. Лахижа, д. держ. упр., професор;

В. В. Гришко, д.е.н., професор;

І. О. Кульчій, к. держ. упр., доцент.

Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні : Матеріали X Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 27 квітня 2023 р. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2023. 178 с.

У збірнику матеріалів X Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції участю розглядаються теоретичні та правові аспекти модернізації публічного управління з урахуванням іноземного досвіду та воєнного стану в Україні, шляхи та методи оптимізації діяльності органів влади на регіональному рівні, іноземний досвід впровадження сучасних систем та методів управління в діяльність органів влади, організаційні та фінансові аспекти забезпечення діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, розвиток лідерства в публічному управлінні, підготовка та підвищення кваліфікації кадрів державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

Розрахований на фахівців публічного управління, працівників органів державної влади та місцевого самоврядування, науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти.

УДК 35.073:34(477)

*Матеріали друкуються мовами оригіналів.
За виклад, зміст і достовірність матеріалів
відповідають автори.*

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

<i>Бородай Євгенія Олександрівна</i> ЗАРУБІЖНІ МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ	9
<i>Бутенко Ігор Романович</i> РОЗВИТОК НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЇ БАЗИ У СФЕРІ ЗАХИСТУ ПРАВ СПОЖИВАЧІВ НА ТЕРИТОРІЇ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	11
<i>Демченко Володимир Миколайович</i> НАЦІОНАЛЬНА ІДЕНТИЧНІСТЬ: АКТУАЛЬНІСТЬ КОДІФІКАЦІЇ.....	13
<i>Жук Наталія Анатоліївна</i> ГУМАНІЗМ ЯК ФІЛОСОФСЬКО-ЕТИЧНА ІДЕЯ ТА ПРИНЦИП ПРАВА: У РЕТРОСПЕКТИВІ ТА ПЕРСПЕКТИВІ З ОГЛЯДУ НА СУЧАСНІ РЕАЛІЇ РОЗВИТКУ ЛЮДСТВА	15
<i>Задорожній Олексій Вікторович</i> ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ	19
<i>Kuzmenko Oleksandr Vasyliovych</i> LEGAL CUSTOM AS A SOCIAL PHENOMENON AND OBJECT OF SCIENTIFIC RESEARCH.....	21
<i>Качан Яна Віталіївна</i> УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	24
<i>Лахижа Микола Іванович</i> РЕСПОНСИВНІСТЬ: НЕОБХІДНІСТЬ ЗБАГАЧЕННЯ ПОНЯТІЙНОГО АПАРАТУ ТА ПОГЛИБЛЕННЯ ТЕОРІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	26
<i>Литвин Андрій Миколайович</i> МОТИВАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	28
<i>Литвишко Ігор Ігорович</i> ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ОБОРОНИ УКРАЇНИ.....	30
<i>Мандриченко Лариса Леонідівна</i> УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ: КЛЮЧОВІ ДЕФІНІЦІЇ.....	31
<i>Мамедова Анна Володимирівна, Гаврилюк Катерина Максимівна</i> ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ	33
<i>Мяновська Діана Олександрівна, Лазуренко Вероніка Максимівна</i> ШЛЯХИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ.....	35

СЕКЦІЯ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Бородай Євгенія Олександрівна
Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка», магістрант спеціальності
281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАРУБІЖНІ МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

Формування професійної та ефективної системи державного управління сприяє підвищенню загальному добробуту громадян України. Сучасна державна служба ставить нові вимоги до особистих та професійних якостей її службовців. Від залучення молоді до реалізації державної політики залежить ефективність її діяльності, а також впровадження нових технологій, формування оптимальної організаційно-функціональної структури системи державного управління, адже замотивовані молоді спеціалісти прагнуть активно рухати державну машину. Саме тому цікавим стає дослідження методів мотивування до правління на державній службі в зарубіжних країнах.

Протягом ХХ ст. у світі сформувалася умовна класифікація методів мотивації праці: американські, європейські, японські. Кожна з цих моделей має свої національні особливості та особисті підходи до мотивації чиновників. Нині мотиваційні аспекти керівних посадових осіб набули важливого значення в багатьох країнах Західної Європи, США та Японії, і ці методи та досвід мотивації можна успішно перенести в Україну.

Американська мотиваційна система характеризується цілеспрямованим характером формування мотивів праці. Характерним для цього напрямку є розвиток стратегічної політики державної служби через постійне вдосконалення механізму мотивації. Акцент робиться на вдосконаленні матеріального стимулювання, визначенні різних видів стимулювання з метою найкращого задоволення потреб працівників. Відбувається підвищення заробітної плати, при цьому пріоритетним є кваліфікаційний рівень працівника, що відображає характер освіти, кількість спеціальностей. Велика увага приділяється персональній відповідності.

Суть цієї системи полягає в тому, що оклади працівників збільшуються залежно від особистої кваліфікації, кількості виконуваних завдань, якості їх виконання, тому постійне навчання та вдосконалення своїх навичок є гарним стимулом для отримання вищої заробітної

плати [1]. Також система США дозволяє своїм державним службовцям гідно забезпечити пенсійне життя, це і оплати медичного страхування, встановлення пільг, колективне страхування автомобілів, допомога дітям працівників тощо.

Державний апарат у Великобританії користується значними пільгами та отримує високі зарплати. Ці фактори визначили престиж роботи в державних органах та відповідальне ставлення керівників до своїх обов'язків. Ще у 1980-х років була введена нова система оплати праці, суть якої полягала у визначенні залежності рівня заробітної плати від кількості та якості виконуваної роботи [2].

Як бачимо, матеріальне забезпечення відіграє важливу роль у системі мотивації чиновників у розвинених країнах. Досвід сусідньої Польщі підтверджує цю тезу. Діюча система мотивації державних службовців складається з: основної винагороди, передбаченої для даної посади; надбавки за багаторічну працю; до складу винагороди урядовця державної служби входить крім того, надбавка державної служби з визначеним титулом заслуженого службового рівня (рангу) [3].

Враховуючи це, а також важливість матеріального забезпечення в системі мотивації, для України було б корисно реформувати систему оплати праці. Необхідно посилити посадову диференціацію заробітної плати з урахуванням рівня відповідальності керівників. Незважаючи на важливість матеріального забезпечення, існує ряд шляхів, які також спонукають чиновників до підвищення ефективності: вдосконалення організації, залучення персоналу до процесу управління, моральна мотивація, прагнення до кар'єрних результатів. Останній метод особливо популярний і розроблений за кордоном. Під кар'єрою розуміють поступове просування працівника по службі, зміну кваліфікації, навичок, умінь і розміру винагород, пов'язаних з його діяльністю [3].

Безперечно, важливим чинником підвищення ефективності державного управління є мотиваційна політика держави щодо державних службовців. Однією із складових цієї політики є матеріальне стимулювання. Розвинені країни значно підвищили якість державного управління завдяки матеріальній підтримці своїх посадовців. Європейське законодавство встановлює мотивуючі елементи, які сприяють підвищенню ефективності роботи. Особлива увага приділяється матеріальній безпеці та соціальним гарантіям.

Для побудови сильної держави, ефективної моделі державного управління необхідно розробити належно діючий механізм державної служби, залучити до нього відданих своїй справі професіоналів, патріотичних людей.

Для ефективного виконання функцій держави необхідно забезпечити підтримку належного рівня мотивації у осіб, які уповноважені на виконання таких функцій. Держава має створити дієвий механізм, систему заходів, спрямованих на заохочення державних службовців. Людина має розуміти, що держава піклується про неї, що вона діє на

благо суспільства. Зросте задоволення від своєї роботи, свого місця в житті. Таким чином держава підвищить якість виконання державними службовцями своїх обов'язків, що, в свою чергу, підвищить авторитет державної служби, яка є життєво необхідною для країни в наш час.

Література:

1. Щегорцова В. М. Порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду організації мотивації праці державних службовців / В. М. Щегорцова // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. / редкол. в. в. говоруха (голов. ред.) [та ін.]. вип. 2 (21). Харків : Харрі Наду «Магістр», 2008. С.417-423
2. Ігнат'єв П.М. Державна служба в країнах Співдружності Націй: деякі корисні уроки для України // Державне управління в умовах інтеграції України в Європейський Союз: Матеріали науково-практичної конференції. 29.05.2002. – Київ: Вид. УАДУ, 2002. С.47
3. Нинюк І. І. Як стати професійним урядовцем (державним службовцем) (досвід Республіки Польща) // Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентіві України. Київ: НАДУ, 2004. Вип. 1. С.99

Бутенко Ігор Романович

*Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка», магістрант спеціальності
281»Публічне управління та адміністрування»*

РОЗВИТОК НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЇ БАЗИ У СФЕРІ ЗАХИСТУ ПРАВ СПОЖИВАЧІВ НА ТЕРИТОРІЇ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Виходячи з принципу, закріпленого в ст. 3 Конституції України [1] про те, що людина, її життя і здоров'я, честь та гідність, недоторканність і безпека визнані в Україні найвищою соціальною цінністю, права споживачів належать до найголовніших соціальних прав громадян, захист яких покладено на державу.

Державна політика у сфері захисту прав споживачів є безпосередньою реалізацією однієї з традиційних функцій держави у ринковій економіці – створення правової бази та суспільної атмосфери. Споживча державна політика – це цілеспрямована та системна діяльність органів державного управління, яка має на меті ефективне регулювання суспільно важливих питань у сфері споживання в інтересах кожного зі споживачів та водночас в інтересах усього суспільства, забезпечуючи при цьому дотримання прав споживачів за допомогою правових, адміністративних та економічних інструментів державного впливу з широким залученням громадськості та індивідуальної ініціативи споживачів. найважливішим її об'єктом є споживач, а точніше – права споживачів. Відповідно суттю державної споживчої політики є забез-

Додаток Б

**Анкета для опитування державних службовців районних державних
адміністрацій в Полтавській області**

Анкета

Шановні колеги!

З метою виявлення мотивації молоді до державної служби ми проводимо соціологічне опитування державних службовців. Опитування є цілком анонімним, а результати досліджень будуть оприлюднені лише в узагальненому вигляді.

1. Ваш вік: _____ Стать _____

Жінки		Чоловіки	
Ваш вік	Кількість	Ваш вік	Кількість
28	1	34	1
29	1	35	3
30	1	38	1
33	1	39	1
35	1	40	5
36	1	45	4
38	2	50	4
40	7	55	2
41	1	56	1
44	2	57	1
45	4	60	1
49	1	Всього	24
50	2		
55	1		
Всього	26		

2. Місце роботи: райдержадміністрації в Полтавській області.

3. Категорія посад: Б

4. Як ви оцінюєте своє матеріальне становище?

1) матеріальні труднощі виникають навіть при купівлі продуктів харчування 12 чоловіків (34-45 років), 7 жінок (40-45 років)); 2) задовільно (8 чоловіків (50-60 років), 16 жінок (28-41 рік));

Продовження Додатку Б

- 3) не відчуваю матеріальних труднощів (4 чоловіка (45-55 років), 3 жінки (49-55 років)).

5. Який у Вас рівень освіти?

- 1) дві і більше вищих освіти (4 чоловіка (34-39 років), 3 жінки (38-44 років));
- 2) одна вища освіта (19 чоловіків (35-60 років), 20 жінок (28-55 років));
- 3) базова вища освіта (1 чоловік (55 років), 3 жінки (45-49 років));
- 4) середня спеціальна освіта.

6. Вкажіть твердження, яке найбільше Вас характеризує:

- 1) я орієнтований(а) більше на кар'єру, ніж на сім'ю (6 чоловіків (34-39 років), 6 жінок (28-36 років));
- 2) я приділяю достатньо уваги як роботі, так і сім'ї (18 чоловіків (40-60 років), 18 жінок (40-55 років));
- 3) я орієнтований (а) більше на сім'ю (2 жінки (40-41 рік)).

7. Скільки часу на тиждень Ви приділяєте домашнім справам?

- 1) більше 8 годин (3 чоловіка (34-38 років), 10 жінок (40-50 років));
- 2) від 4 до 8 годин (14 чоловіків (39-56 років), 14 жінок (29-40 років));
- 3) менше 4 годин (7 чоловіка (50-60 років), 2 жінки (28-30 років)).

8. Хто у Вашій сім'ї брав відпустку по догляду за дитиною?

- 1) мати (30 осіб);
- 2) батько (2 особи);
- 3) інший член сім'ї. Вказати хто (бабусі – 18 осіб).

9. Яким чином Ви проводите вільний час?

- 1) займаюсь вихованням дітей та роботою по дому (4 чоловіка (35-40 років), 21 жінка (28-45 років));
- 2) займаюсь роботою на присадибній ділянці (20 чоловіка (34-57 років), 9 жінок (44-55 років));
- 3) вкажіть Ваш варіант _____.

10. Від чого залежить добробут людини – від держави або від самої людини?

- 1) добробут людини залежить виключно від держави (15 чоловіків (34-55 років), 10 жінок (34-50 років));
- 2) добробут людини залежить як від держави, так і від самої людини (2 чоловіка (49-55 років), 5 жінок (50-60 років)).

11. Чи займаєтесь Ви громадською діяльністю?

- 1) так (3 чоловіка (34-38 років), 2 жінки (28-30 років));
- 2) ні (21 чоловік (35-60 років), 24 жінки (29-55 років)).

12. Чи змінювали протягом останніх 3-х років своє місце роботи?

- 1) так (12 чоловіків (34-45 років), 18 жінок (28-45 років));
- 2) ні (12 чоловіків (45-60 років), 8 жінок (40-55 років)).

13. Чи були Ви безробітними протягом останніх 3-х років?

- 1) так (11 чоловіків (34-45 років), 11 жінок (28-41 рік));
- 2) ні (13 чоловіків (40-60 років), 15 жінок (38-55 років)).

14. Визначте за ступенем важливості від 1 (найважливіший) до 12 (найменш важливий) фактори, що стали причиною зміни місця роботи.

- 1) зміна місця проживання (10 осіб);
- 2) низька заробітна плата (8 осіб);
- 3) реорганізація та ліквідація установи (6 осіб);
- 4) переведення на іншу роботу, у тому числі підвищення у посаді (5 осіб);
- 5) за станом здоров'я (2 осіб);
- 6) вкажіть Ваш варіант (пошук роботи «по душі» – 3 особи, незадовільні умови праці – 2 особи);
- 7) не змінювалося місце роботи (19 осіб).

15. Чи готові Ви при нагоді змінити своє теперішнє місце роботи?

- 1) так (12 чоловіків (34-45 років), 4 жінки (28-35 років));
- 2) ні (12 чоловіків (45-60 років), 22 жінки (36-55 років)).

**16. Які причини Вашого незадоволення теперішнім робочим місцем?
(відкрите запитання)**

Великий обсяг «паперової» роботи; ненормований робочий день, пов'язаний із надмірною кількістю позапланових завдань; незадовільні умови праці: відсутність комп'ютерної техніки на робочому місці, окремої телефонної лінії, Інтернету, приміщень для належної роботи з громадянами; низька заробітна плата; відсутність транспорту для здійснення необхідних для виконання службових обов'язків виїздів у села.

17. Чи порушували Ваші трудові права під час роботи на посаді державного службовця?

- 1) так (11 чоловіків, 12 жінок);
- 2) ні (13 чоловіків, 14 жінок).

18. На вашу думку, чи добре ви знаєте трудове законодавство?

- 1) так (10 чоловіків, 15 жінок);
- 2) ні (14 чоловіків, 11 жінок).

19. Чи звертались Ви щодо порушених прав у відповідні інстанції?

- 1) так (4 чоловіка, 1 жінка). Вкажіть інстанцію (юристи, центр зайнятості, профспілкова організація);
- 2) ні (20 чоловіків, 25 жінок).

20. Визначте за ступенем важливості від 1(найважливіший) до 12 (найменш важливий) фактори, що мотивують Вас до роботи:

- 1) високий заробіток та матеріальне заохочення (56 % чоловіків та 52 % жінок);
- 2) гарні взаємовідносини у колективі (50 % чоловіків та 42 % жінок);
- 3) цікава та корисна робота (50 % чоловіків та 23 % жінок);
- 4) влада і вплив (42 % чоловіків та 19 % жінок);
- 5) соціальні контакти (35 % чоловіків та 40 % жінок);
- 6) прагнення до досягнень (32 % чоловіків та 38 % жінок);
- 7) самовдосконалення;
- 8) фізичні умови роботи;

Продовження Додатку Б

- 9) структуризація;
- 10) визнання;
- 11) креативність;
- 12) різноманітність та зміни.

Дякуємо Вам за співпрацю!