

Центральноукраїнський національний технічний університет

Центр заочної та дистанційної освіти

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності
к.е.н., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
„__” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „__” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему «Вдосконалення інструментів стимулювання праці в органах
публічної влади»

Виконала: здобувачка вищої освіти
2 курсу, групи УП-22МЗ
спеціальності 051 «Економіка»
ОПП «Управління персоналом та
економіка праці»

_____ Вікторія БЛАГОДАТНА
Керівник: канд. екон. наук, доцент

_____ Наталія ПІТЕЛ

Рецензент: канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської
справи та страхування

_____ Валерій ПОДПЛЕТНІЙ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ	7
1.1. Сутнісні характеристики дефініцій мотивації та стимулювання праці	7
1.2. Теорії мотивації та стимулювання праці: ключові ідеї, спільне та відмінне	12
1.3. Структура та ключові фактори стимулювання праці	20
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ	35
2.1. Кращі практики стимулювання праці в органах публічної влади: зарубіжний контекст	35
2.2. Мотивація та розвиток системи стимулювання праці в органах публічної влади в Україні	45
2.3. Загальна характеристика Дмитрівської територіальної громади та особливостей мотивації праці	58
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ЩОДО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ	67
3.1. Формування сприятливого мотиваційного мікроклімату в колективах органів публічної влади як фактор стимулювання праці публічних службовців	67
3.2. Розробка стратегії управління персоналом в органах публічної влади як ефективного інструменту підвищення мотивації праці	76
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Сучасний етап державотворення в Україні характеризується роботою органів державної влади в умовах надзвичайно високих вимог суспільства. Під час війни Російської федерації проти України функції багатьох органів державної влади змінилися, а послуги здійснювалися в умовах невизначеності, стресу та високого навантаження.

Стратегія державної адміністративної реформи України на 2022-2025 роки [18] спрямована на сприяння створенню ефективних механізмів мотивації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування до підвищення кваліфікації та стимулювання підвищення рівня професійної компетентності. стратегічними завданнями визначено мотивацію та оплату праці. Стартувала реформа системи оплати праці державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Водночас для того, щоб реформи набули чинності, потрібен час, нині державні службовці є менш мотивованими та не можуть гарантувати ефективність державних послуг. Про це свідчать результати соціологічних опитувань працівників, проведених за останні роки. У зв'язку з цим особливого значення набуває вивчення мотивації та стимулів праці державних службовців.

Основи сучасної концепції мотивації заклали Ф. Макклелланд, В. Врум, А. Маслоу, Ф. Герцберг, та ін. Вагомий внесок у розвиток досліджень цієї проблеми зробили відомі сучасні українські вчені С. Москвичов, Д. Богиня, А. Колот, С. Занюк. Досліджували мотивацію систем державного управління та місцевого самоврядування: Л. Артеменко, І. Артим, Н. Артеменко, С. Білорусов, В. Боднар, Н. Богданова, В. Бойчук, В. Дзюндзюк, В. Козуб, І. Королько, А. Ліпенцев, О. Кравченко, Є. Матвійшин, О. Нечосіна, В. Соловйова, М. Нинюк, Н. Поліщук, О. Шовгеля, Р. Шелевій, В. Щегорцова та ін. Роботи цих дослідників створюють теоретико-методологічну базу для розуміння та забезпечення мотивації діяльності органів державної влади. Тому дослідженню проблем мотивації та стимулювання праці присвячено чимало наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених, однак проблема мотивації діяльності українських державних службовців та війни в

умовах сучасних реформ державної служби є актуальними. Та ще недостатньо вивчена, що зумовлює вибір теми дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є окреслити змістовні характеристики стимулювання праці державних службовців та продемонструвати перспективний підхід до формування системи мотивації праці сучасних органів державної влади України.

Для досягнення мети наукової роботи поставлені наступні завдання:

- з'ясувати сутність і взаємозв'язок мотивації та стимулювання праці;
- проаналізувати теорії та фактори мотивації;
- аналіз мотивації та розвитку системи стимулювання праці органів державної влади в Україні;
- аналіз зарубіжного досвіду стимулювання діяльності органів державної влади;
- створення сприятливого мотиваційного мікроклімату в колегіальному органі державної влади як чинника мотивації державних службовців;
- обґрунтування підходу до створення системи стимулювання праці в органах державної влади.

Об'єктом дослідження є формування та стимулювання праці. Предметом дослідження є динаміка та механізми стимулювання праці державних службовців.

У процесі дослідження як основний метод використовується системний підхід, причому використовуються як загальнонаукові методи, так і спеціальні методи дослідження, зокрема:

- реферу, узагальнення, класифікації, аналізу, синтезу - уточнити основні поняття і методи теми дослідження, а також структуру, чинники та основні засоби мотивації та мотивації праці;
- систематизація, порівняння, аналіз - розуміння конкретної ситуації стимулювання праці органів державної влади в Україні та за кордоном;
- узагальнення, аналіз та синтез, ідеалізація - розробка перспективних методів та визначення інструментів стимулювання праці українських державних службовців.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань мотивації та стимулювання праці, у тому числі мотивації та стимулювання праці в органах державної влади. Нормативно-правовою базою дослідження є: закони України, укази президента України, постанови кабінету міністрів України. Інформаційною основою емпіричних даних є інформація органів державної влади та результати соціологічних опитувань державних службовців.

Новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні підходу до інструментів стимулювання праці в органах публічної влади. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані в практиці органів державної влади та в підходах до державної політики щодо вдосконалення публічних послуг, як основа для розробки нормативних умов стимулювання праці та відповідних управлінських рішень.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи мала місце завдяки участі у VI Ювілейній Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України») з підготовленими тезами доповіді на тему: «Особливості стимулювання праці в органах публічної влади: адаптація зарубіжного досвіду».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ

1.1. Сутнісні характеристики дефініцій мотивації та стимулювання праці

Визначення цих понять є важливим для розуміння сутності та взаємозв'язку понять мотивації та стимулювання праці. Термін «мотивація» вперше використав А. Шопенгауер у книзі «Чотири принципи доброго розуму» (1900-1910) [29]. Еволюція поняття «стимули» пройшла певний історичний етап - від політики «батога і пряника» (покарання та винагороди) до «концепції кадрів» (розглядання працівників як ключових фігур виробництва залежно від рівня кінцевих результатів виробничої діяльності).

Сьогодні поняття «мотивація» узгоджується з поняттям «людські ресурси» (уявлення про співробітників як головних людей будь-якої організації). Слово мотивація має різні тлумачення. В одному випадку - як сукупність факторів, що визначають індивідуальну діяльність [24], в іншому - як процес, що спонукає членів організації працювати над досягненням організаційних цілей [32], а в третьому - це поняття включає в себе всі види мотивації: мотиви, потреби, інтереси, зусилля, цілі, спонукальні установки або тенденції, ідеали.

Тому термін мотивація в основному використовується в двох напрямках. Перший розглядає структурне розташування мотивів або систем факторів (спонукань, цілей, потреб, намірів тощо) як детермінант поведінки. Другий - як процес або механізм, що стимулює та підтримує поведінкову діяльність на певному рівні. Мотивація тут є динамічним, циклічним процесом.

Тому мотивація є складним соціально-економічним і психологічним поняттям, і однозначно пояснити його неможливо. Якщо розглядати мотивацію у сфері державного управління, то під поняттям мотивації слід розуміти можливість удосконалення державного управління шляхом віднесення до типів стимулів і моделей мотивації в системі державного управління поліпшень, а також впливу цих

видів та моделі мотивації. Модельні елементи системи, включаючи осіб, які працюють у системі державного управління або мають непрямий контакт із нею.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування дефініції «мотивація публічних службовців»

Визначення мотивації	Джерело
Набір методів досягнення позитивних, суспільно значущих цілей державного управління шляхом використання правового та матеріального потенціалу. Інформаційно-психологічний вплив на всю державну адміністративну систему, її складові, в тому числі на фізичних осіб (громадян, юридичних осіб), які виконують певні функції в органах державного управління або взаємодіють з ними.	Л. Артеменко
Матеріальні та нематеріальні стимули за належне виконання відповідних функцій та обов'язків.	І. Артим
Процес спонукання себе та інших до діяльності з метою досягнення особистих цілей чи цілей організації.	Ю. Глушак А. Ліпінцев
Сила, що ґрунтується на задоволенні певних потреб, змушуючи людину діяти з максимальними зусиллями для досягнення особистих чи організаційних цілей.	В. Максимішин Є. Матвійшин
Динамічний процес формування мотиву (як основи вчинку)	О. Нечосіна
Це рушійна сила, яка, базована на задоволенні певних потреб, примушує людину діяти з максимальним зусиллям для досягнення певних цілей.	С. Озірська
Основна функція державного управління, що здатна спонукати державного службовця працювати ефективно, самовіддано і творчо, розкривати та використовувати його трудовий потенціал, ініціювати державного службовця на довготривале та сумлінне проходження служби.	В. Щегорцова

Джерело: сформовано автором на основі [////]

Судячи з даних табл. 1.1 можна зробити висновок, що єдиного розуміння поняття мотивації не існує, що закономірно. Як бачимо, у своїх дослідженнях науковці відстоюють різні підходи, а саме: процедурний підхід, структурний підхід, системний підхід, функціональний підхід.

Аналіз різних варіантів визначення змісту поняття «мотивація» дозволяє відзначити недоцільність вибору того чи іншого підходу. Спосіб визначення цього поняття дозволяє більш комплексно та системно розглянути це питання та

розширити розуміння цього багатогранного явища. Крім того, ми вважаємо, що найбільш прийнятним є холістичний підхід, згідно з яким мотивація буде визначатися шляхом окреслення її найважливіших фундаментальних характеристик з урахуванням поточної динаміки мотиваційної системи.

Вважаємо, що при розгляді мотивацій органів державної адміністрації та місцевого самоврядування необхідний комплексний розгляд. Зміст поняття «стимули» має включати сам процес стимулювання, результати стимулювання та компоненти стимулювання як функцію місцевої автономії (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Комплексний підхід до поняття «мотивація в органах публічної влади»

МОТИВАЦІЯ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ		
Система взаємопов'язаних внутрішніх та зовнішніх мотиваторів, яка забезпечує ефективну діяльність державних установ та організацій, органів місцевого самоврядування	Процес запровадження, реалізації, оцінки видів та способів мотивації у системі державного управління та місцевого самоврядування	Результат (якісний, позитивний) Успішний, ефективний та мотивований колектив державної установи та органу місцевого самоврядування.

Джерело: сформовано автором

Такий підхід надає можливість зробити висновок, що мотивація не може розглядатися виключно як окремий стан або процес, а повинна розглядатися через органічну єдність таких характеристик, як стани, процеси, властивості та досягнення особистих або організаційних цілей. Обираючи найкращий шлях, маємо отримувати досягнення з мінімальними витратами.

Ми погоджуємося з Івановим А.О., що з правової точки зору мотивація державних службовців - це «діяльність з дотриманням норм чинного законодавства, спрямована на забезпечення матеріальних і нематеріальних умов, необхідних для заохочення державних службовців до виконання покладених на них обов'язків. Якісно та ефективно виконувати обов'язки [28].

Таким чином, мотивація - це внутрішній і зовнішній процес заохочення, яке спонукає людину до дії, визначає поведінку і спрямовує діяльність на досягнення

певних цілей.

Вважаємо, що мотивація державних службовців - це їхня внутрішня мотивація, зумовлена позитивними та негативними, зовнішніми та внутрішніми факторами, діяти певним чином та досягати цілей органів державної адміністрації та органів місцевого самоврядування, в яких вони працюють.

Логічно, що крім поняття мотивації праці існує ще й поняття стимулювання праці. Вони тісно пов'язані і доповнюють один одного. При цьому як методи управління працею мотивація і стимулювання мають протилежну спрямованість: перше спрямоване на зміну існуючого стану, другий - це забезпечує його становлення, але при цьому вони доповнюють один одного.

Отже, стимулювання праці є управлінською діяльністю, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до дій, спрямованих на досягнення особистих цілей або цілей організації. Мотивація необхідна для ефективного виконання роботи та реалізації управлінських рішень [12].

Отже, стимул - це зовнішній фактор впливу на людину, який спонукає її до певних дій і пробуджує в людині певні спонукання та цілеспрямовані дії.

Мотивація праці здійснюється за допомогою заохочень. Загальноприйнято вважати, що зміст категорій «мотивація» і «стимул» ідентичний, але ця точка зору є щонайменше спірною. Слово «стимул» (від лат. stimulus - батіг, пуга, стрекало) означає спонукання до дії. Тому ми маємо вагомі підстави припускати, що ці мотиваційні фактори поведінки базуються на зовнішніх факторах (моральних та матеріальних).

Мотивація - це спонукання до дії через стимули (винагороди, просування по службі тощо) або особисті причини (страх, бажання, прагнення до самовираження тощо).

Особливість стимулу полягає в тому, що коли він усвідомлюється і приймається, він стає мотивацією. Наприклад, щоб таке заохочення, як премія, стало мотиватором для співробітника, він повинен сприймати її як винагороду за свою працю. Але для деяких працівників, які не мають надії отримати премії (низька професійна підготовка, недисциплінованість тощо). Ця можлива

винагорода не перетворюється на мотивацію і залишається на рівні потенційного стимулювання.

Тому ми вважаємо, що стимулювання праці - це система засобів і важелів, за допомогою яких мотивація трудової діяльності забезпечує гарантоване досягнення цілей державного управління.

На основі аналізу наведеного визначення можна зробити висновок, що спрямованість мотивації та стимулювання однакова, як на підвищення результатів праці, так і різниця між ними полягає в джерелі виникнення. Якщо для мотивації - це внутрішні фактори, якщо для стимулювання - це зовнішні фактори

Таблиця 1.3

Основні характеристики мотивації та стимулювання працівників

Ознаки	Особливості	
	Мотивації	Мотивації
Чинник впливу	Мотив	Стимул
Джерело впливу	Внутрішнє	Зовнішнє
Напрямок впливу	Опосередкований, не завжди усвідомлений і погоджений із працівниками	Прямий вплив на визначених працівників
Межі застосування	Обмежені для роботодавця	Доступні для роботодавця
Час заходів	Короткострокові дії	Довгострокові несталі та короткострокові поточні дії
Мета заходів	Першочергове досягнення особистих цілей	Першочергове досягнення цілей розвитку підприємства
Форма організації на підприємстві	Як планова так і непланова	Виключно планова
Зміст чинників	Психологічні	Економічні, соціальні, адміністративні

Джерело: сформовано автором на основі [32]

Дві категорії «стимул» і «мотивація» відрізняються за своїм сутнісним змістом. Стимул - це товар, предмет, цінність, що надається як винагорода.

Стимулювання може бути матеріальним (запровадження ефективних систем і форм оплати праці, використання премій, заохочувальних надбавок, заохочень, матеріальна допомога) і нематеріальним (просування по службі, видача дипломів, навчання за рахунок органів державного управління державних службовців, медичне страхування, пільгові кредити на придбання житла та речей довгострокового користування тощо).

Мотивація - це внутрішнє прагнення прийняти будь-яку з цих цінностей або образ благ, яких людина прагне задовольнити потреби в умовах виконання певних трудових дій.

Вплив мотивації на поведінку людей різноманітний. Одна і та ж поведінка різних людей може бути викликана різними мотиваціями, і навпаки, одна і та ж мотивація не стане нормою поведінки всіх. В основі людської поведінки лежить сукупність спонукань і стимулів, що визначають вибір ефективної чи неефективної поведінки.

Процес виконання робочих процесів складається з таких основних етапів:

- а) розуміння власних потреб;
- б) визначення шляхів задоволення потреб;
- с) розуміння заохочення, яке можна отримати, виконавши певну дію;
- г) переосмислити свою позицію щодо цілі;
- д) відокремити поведінкові пріоритети від альтернативних дій для досягнення результатів;
- е) реалізація процесу;
- є) співвідношення отриманих результатів до очікуваних результатів.

1.2. Теорії мотивації та стимулювання праці: ключові ідеї, спільне та відмінне

Розуміння теоретичних основ мотивації є дуже важливим засобом підвищення ефективності державного управління. Існує багато теорій мотивації. Теорія мотивації в сучасному світі базується на визначенні людських потреб та їх

структури. Вони поділяються на дві категорії: матеріальні та процесуальні. Теорія осмисленої мотивації (Туган-Барановський, Фредерік Герцберг, Абрахам Маслоу, Девід Макклелланд) базується на розумінні тих факторів, які змушують людей поводитися певним чином. Виявлення внутрішніх потреб поводитися так, а не інакше. Більш сучасні теорії мотиваційних процесів (теорія очікування В. Врума, теорія справедливості, модель Портера-Лоулера) базуються на тому, що поведінка людей залежить від сприйняття і пізнання. Хоча ці теорії мотивації відрізняються з багатьох питань, вони не виключають одна одну. Вони активно використовуються для вирішення щоденних завдань і стимулюють людей до ефективної роботи.

Хоча в стародавньому світі було відомо багато мотивів, стимулів і потреб, теорія мотивації почала активно розвиватися в 20 столітті. Оригінальна теорія мотивації була розроблена на основі аналізу історичного досвіду людської поведінки та застосування простих стимулів: матеріального та морального заохочення, примусу. Найвідомішими є такі теорії мотивації праці: «Батіг і пряник», «X», «Y» і «Z». Так, у давнину «батоги» здебільшого уособлювали страх, біль і можливість бути висланим за невиконання вказівок царів, князів, королів, поміщиків, а «пряники» - багатство чи щось пов'язане з матеріальними благами. Ця теорія мотивації широко використовується в казках людей у всьому світі. Політика «батога і пряника» характеризується простотою мотивацій і стимулів для досягнення поставлених цілей. Він більше підходить в екстремальних ситуаціях, коли мета зрозуміла (необхідність ліквідації аварій тощо), але малоефективний при виконанні складних проектів тривалої тривалості та з великою кількістю працівників.

Цікавими з точки зору мотивації та легкості мотивації є теорії «X», «Y» та «Z», основою яких є ставлення людини до роботи. Теорія «X» спочатку була запропонована Ф. Тейлором, а пізніше була розвинена і доповнена Д. Макгрегором, до якої була додана теорія «Y». Теорія «Z» була запропонована значно пізніше - у 1980-х роках.

Відповідно до теорії Х (Фредеріка Тейлора), людина лінива і не любить відповідальності. Тому має існувати постійне примусове виконання та контроль, стимулювання через оплату праці за результатами роботи.

Основа теорії Y полягає в тому, що мотивовані співробітники будуть працювати без примусу і активно прагнути до вирішення завдань, які стоять перед організацією.

Теорію Z запропонував американець японського походження Вільям Оучі. Він розповів про створення атмосфери корпоративного співтовариства та довіри, лояльності до компанії та необхідності постійного фокусування керівництва на своїх командах. Теорія позиціонується як наступний крок після класичних Х і Y.

Відповідно до підходу В. Оучі (Human Behavior and Motivation Model), теорії «Х», «Y» і «Z» є абсолютно різними мотиваційними моделями, орієнтованими на різні рівні потреб, тому керівники повинні застосовувати абсолютно різні підходи [14].

Між тим, найвідоміша у світі теорія мотивації:

- 1) Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу;
- 2) Теорія потреб Девіда Макклелланда;
- 3) Теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга.

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу базується на аргументі про те, що людські потреби мають ієрархію (пріоритет) (рис. 1.1).

При цьому найсильніша потреба визначає поведінку людини до моменту її задоволення, а при одночасному наявності кількох сильних потреб домінують потреби нижчого рівня.

Потреби першого порядку (фізіологічні, базові), пов'язані із забезпеченням їжею, житлом, сім'єю тощо. Цей попит можна задовольнити за допомогою системи оплати праці (рис. 1.2).

Після задоволення базових потреб, прийнятних для даного суспільства, наступний рівень потреб (потреби безпеки) стає важливим для даного працівника. Ці вимоги означають, що базові потреби будуть і надалі задоволені. Шляхами

задоволення цієї потреби можуть бути: пенсійні системи; страхування; права, що надаються стажом роботи, членство в профспілках тощо.



Рис. 1.1. Ієрархія потреб за А. Маслоу

Джерело: сформовано автором

Отже, потреби задовольняються в такому порядку:

- потреба приналежності - це потреба солідарності з іншими (приналежність до компанії, робочої групи, спортивної команди тощо);
- потреба поваги - потреба в задоволенні власного самолюбства (усвідомлення особистих досягнень, здібності та визнання іншими);
- потреба в самореалізації - потреба в реалізації особистісного потенціалу, особистісному зростанні.

Тому теорія Маслоу стверджує, що прагнення людей до роботи засноване на їх численних потребах. Тому, щоб мотивувати підлеглих, керівники повинні надати йому можливість задовольнити свої потреби шляхом досягнення організаційних цілей.

Сучасні західні організації зазвичай задовольняють соціально визнані базові потреби та потреби безпеки працівників [7]. Для задоволення потреб вищого рівня потрібно:

- створити атмосферу, яка покращує особисті зв'язки між співробітниками організації;
- підтримувати появу неформальних груп в організаціях;
- надавати додаткові права і повноваження підлеглим;
- організовувати курси підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу;
- пошук можливості задоволення вищих потреб співробітників за межами компанії.



Рис. 1.2. Схематичне відображення процесу стимулювання за теорією А. Маслоу

Джерело: сформовано автором

Дослідження Макклелланда показує, що люди з потребою досягти успіху (досягнення) найімовірніше будуть мотивовані:

- передбачити індивідуальну відповідальність для виконавців;
- мати чіткий і швидкий зворотний зв'язок (для визначення прогресу у виконанні роботи);
- характеризується помірним рівнем ризику.

Співробітники, які потребують успіху, не є азартними гравцями, які покладаються на випадковість, щоб досягти успіху, але вони також не є людьми, які вибирають легкі та невиконувані завдання.

Люди з високими потребами у владі віддають перевагу роботам, які включають:

- відповідальність за вчинки інших;
- конкуренцію або статусна орієнтація.

Вони зосереджуються на збільшенні свого впливу та репутації, роблячи свої кампанії ефективнішими. Люди з високим почуттям причетності потребують дружніх стосунків і віддають перевагу роботам, які мають:

- співпраця, а не змагання;
- високий ступінь взаєморозуміння.

Фізично маніпулюючи цією потребою, керівники створюють атмосферу сильного командного духу. Грунтуючись на своїх висновках, Д. Макклелланд зробив наступний висновок:

1) Люди з високою потребою в успіху досягають успіху в підприємницькій діяльності, управлінні власним бізнесом, управлінні незалежними відділами у великих компаніях.

2) Велике бажання досягти успіху не є необхідною характеристикою ефективного менеджера.

3) Необхідність розподілу повноважень тісно пов'язана з успіхом управління. Ефективні менеджери мають високу потребу у владі та набагато меншу потребу в приналежності.

4) Необхідно стимулювати у підлеглих потребу в успіху (досягненні).

Теорія мотиваційної гігієни, запропонована Фредеріком Герцбергом на основі даних опитувань, спрямована на виявлення ситуацій, в яких працівники задоволені або незадоволені своєю роботою [29].

Обробка даних опитування виділяє два набори факторів (табл. 1.4):

1) Чинники, які спонукають людину до виконання високопродуктивної діяльності та приносять почуття задоволення. Ці фактори називаються «дієвими мотиваціями».

2) Фактори, що викликають незадоволення в процесі роботи. Ці фактори називаються «гігієнічними».

Таблиця 1.4

«Мотиваційні» та «гігієнічні» фактори в теорії Фредеріка Герцберга

Мотиваційні фактори	Гігієнічні фактори
визнання результатів праці (заслуг працівника)	заробітна плата; умови праці;
змістовність праці (можливість розвитку особистості)	соціально-трудова політика в організації; міжособистісні стосунки в колективі
досягнення (успішність у роботі); високий ступінь відповідальності; просування службою; можливість творчого та ділового зростання	ступінь контролю з боку керівника; ставлення безпосереднього керівника

Джерело: сформовано автором

Ф. Герцберг вважав, що фактори, що призводять до задоволеності та незадоволеності роботою, не слід порівнювати. Гігієнічні фактори складають робоче середовище. Якщо він відсутній або недостатньо виражений, працівники відчуватимуть незадоволення. Якби їх було достатньо, вони б самі по собі не мотивували людину. Фактори гігієни можуть у кращому випадку створити нейтральне ставлення до роботи.

Отже, відповідно до теорії «мотиваційної гігієни», щоб створити мотиваційну ситуацію, менеджери повинні переконатися, що присутні не тільки фактори гігієни, а й фактори мотивації.

Фактори спонукання стосуються характеру і суті самої роботи. Це логічно впливає з підходу «збагачення праці», запропонованого Ф. Герцбергом. Підхід «збагачення праці» базується на припущенні, що працівники повинні бути

особисто зацікавлені у виконанні тієї чи іншої роботи. Щоб створити ситуації особистого інтересу, будь-яка виконана робота повинна відповідати таким трьом вимогам:

1) Робота повинна бути осмисленою, тобто працівники повинні розуміти важливість виконання цієї роботи на основі власної системи цінностей. Іншими словами, робота повинна:

- пред'являти вимоги до співробітників і мобілізувати їх здібності;
- мати певний ступінь завершеності, тобто мати конкретні результати.

2) Передбачити певну частку обов'язків для виконавця. Ступінь цієї відповідальності визначає зацікавленість працівника в роботі. Зокрема, працівників повинні забезпечити такими інструментами як:

- свобода пересування для планування роботи;
- можливість вибору способу виконання;
- певна свобода і незалежність від дріб'язкового нагляду і суворого контролю з боку менеджерів.

3) Наявність зворотного зв'язку. При цьому вирішальне значення мають методи та ефективність отримання співробітниками інформації про результати та якість своєї роботи.

Отже, беручи до уваги найвідоміші теорії мотивації: «Ієрархію потреб» Абрахама Маслоу; «Теорію потреб» Девіда Макклелланда; і спираючись на «Гігієнічну теорію мотивації» Фредеріка Герцберга, можна зробити висновок, що основою сучасного розуміння мотивації є концепція потреби, яка визначає зміст і спрямованість діяльності людини, а також соціальне середовище та власну оцінку індивідом цієї діяльності.

Саме потреба, як потреба в існуванні та розвитку будь-чого, є основною умовою мотивації як окремої людини, так і людства в цілому, створюючи матеріальну і духовну цінність цивілізації. Задоволення потреб (матеріальних, творчих, духовних) вимагає від суб'єкта високої активності в пошуку сфер діяльності та розумінні своїх потреб.

1.3. Структура та ключові фактори стимулювання праці

Структуру трудової мотивації складають потреби, інтереси та мотиви. Враховуючи те, що мотивація - це специфічна реакція людей на певні інтереси, а інтерес - це усвідомлення потреби, найважливішим компонентом буде мотивація, яка є компонентом, найближчим до активізації діяльності в мотиваційній сфері людини.

У науці немає універсального розуміння поняття «мотивація». Мотивація визначається як усвідомлені мотиви та мотиви трудової діяльності, спонукає, спрямовує, регулює трудову поведінку суб'єкта, відображаючи його потреби в певному рівні розвитку та ціннісні орієнтації в трудовій сфері [22], а індивідуальне суб'єктивне значення поведінки чи поведінки, яке стає основною рушійною силою [14].

У широкому сенсі мотивація - це спонукальний фактор, який спонукає людей поводитися під впливом потреб.

Дуже добре ілюструє сказане байка, суть якої зводиться до наступного. Мудрий чоловік вирішив дізнатися, чому люди працюють. Стоячи біля дороги, везучи каміння для будівництва собору, він запитав першого робітника: «Що ти робиш?». «Хіба ти не бачиш?» - відповів він, «Я тримаю камінь.» «А ти?» - запитав другого мудрець. - Заробляю на хліб собі і дітям, - відповів він. Третій дав таку відповідь: «Я будує собор» Усі троє мали однакову роботу - пересувати каміння, але у кожного були свої мотиви.

У науці існують численні класифікації мотивацій. На думку О. Богуцького, мотиви слід поділити на:

1. Матеріальні (матеріальна винагорода, поліпшення житлових умов, придбання предметів і матеріальних цінностей).
2. Духовність (відображення особистих здібностей і навичок, удосконалення професійної майстерності, прагнення до змістовної та відповідальної роботи).
3. Виробництво та побут (комфортний режим праці та відпочинку, мікроклімат колективу).

4. Соціальний (участь у престижній діяльності та вирішення проблем економічного та соціального розвитку) [14].

Дослідник С. Занюк виділяє такі типи мотивації:

1. Процедурно-змістовні-внутрішні (задоволення, стан радості);
2. Зовнішні фактори. Залежно від виду діяльності В. Семиченко рекомендує поділяти мотивації на:
 - професійні (пов'язані з певною професійною діяльністю).
 - пізнавальні (пов'язані з отриманням нових знань).
 - широкосоціальність (прагнення зайняти певне становище і роль у суспільстві, підвищити соціальний статус і престиж).
 - острівна комунікабельність (бажання спілкуватися та мати статус у певній соціальній групі).
 - процесуально-змістовний (процес і зміст діяльності).
 - матеріальні (гарантована можливість високої зарплати).
 - досягнення (прагнути до досягнення результатів у діяльності).
 - утилітаризм - намагання отримати негайну вигоду або уникнути небезпеки (через низькі оцінки, ухилення від обов'язків або доручених завдань тощо) [13].

Мотивація також поділяється на матеріальну мотивацію та нематеріальну мотивацію, соціальну мотивацію та економічну мотивацію. За ступенем сформованості вони поділяються на індивідуальні, колективні, корпоративні, а також мотиви муніципального, місцевого, регіонального, національного, міжнародного значення [22].

Визначення мотивації державного службовця - процес тривалий і не завжди достовірний, що, звичайно, суттєво впливає на загальний рівень ефективності управління.

Процес мотивації складний через вплив багатьох факторів:

По-перше, мотивація поведінки співробітника не є чіткою і конкретною, про її наявність і характер можна лише припускати.

По-друге, мотиваційні процеси мінливі, а їх характер і характеристики значною мірою залежать від потреб їх ініціаторів. Вони перебувають у тісній

динамічній взаємодії, і кожна конкретна ситуація змінюється, що може призвести до несподіваних реакцій на зазвичай стандартні мотиваційні стимули у людини, на яку спрямований мотиваційний процес.

По-третє, особистісні мотиваційні структури суб'єктивні. Сила, стійкість і структура мотивації індивідуальні для кожної людини і по-різному впливають на її поведінку. Те, що діє для одних людей як мотивація, абсолютно неефективно для інших. Саме така специфіка мотивації робить процес управління непередбачуваним, а отже, складним. Крім того, є багато способів задовольнити потреби кожного.

Діяльність державного службовця у сфері управління визначається не однією мотивацією, а їх сукупністю, що породжує в людини певний комплекс мотивацій. Людина здатна впливати на свої мотиви, посилюючи або обмежуючи їх дію, при чому якщо одні мотиви можуть бути основними, то інші можуть виконувати функцію додаткових стимулів.

Ієрархія мотивації не є абсолютно стійким мотиваційним комплексом, вона змінюється з часом і віком. Різниця також залежить від сімейного стану, фінансового стану, рівня освіти та посади працівника. Тобто ієрархія мотивацій досить динамічна, але, на думку дослідника С. Занюка, незважаючи на цей динамізм, відносна стабільність ієрархії мотивацій притаманна кожній особистості [24].

Якщо розглядати проблему класифікації мотивацій, пов'язаних із трудовою діяльністю людини, то вважаємо за доцільне поділити їх на чотири категорії: мотиви трудової діяльності, мотиви вибору професії, мотиви вибору місця роботи та мотиви залишати роботу. Розглянемо кожен сукупність зазначених мотивацій докладніше.

1. До мотивів трудової діяльності належать:

- громадський характер робіт. Це усвідомлення користі суспільству, це бажання допомогти іншим. Може виявлятися у навчанні дітей, лікуванні хворих, охороні житла тощо;

- отримати певні матеріальні блага для себе та своєї родини: заробити гроші для задоволення матеріальних і духовних потреб;

- задовольняти потреби в самоактуалізації: природа людини не може бути бездіяльною, її природа робить її не тільки споживачем, а й творцем. У процесі творення він отримує задоволення від процесу і доводить сенс свого існування;

- задовольняти потребу в суспільному визнанні та повазі з боку інших.

2. Мотивами вибору професії є:

- публічна репутація професії в суспільстві;
- можливості забезпечення матеріального добробуту;
- інтерес до професії;
- схильність до певного виду діяльності;
- відповідність між заняттями і здібностями людини та ін.

3. Мотивами вибору місця роботи є:

- Зовнішня оцінка ситуації (позитивні та негативні виробничі фактори), в тому числі: розмір заробітної плати та пільг, що надаються підприємством працівникам; близькість до будинку та зручний транспорт; комфорт робочого місця; однозмінність, дві зміни, або три зміни, з фіксованим або вільним режимом роботи компанія, надійність та репутація компанії, рівень відповідальності можливість навчатися у ВНЗ під час роботи колективний менталітет система заохочень та покарань (штрафи);

- оцінка особистих здібностей включає: стан здоров'я, здатність виконувати роботу та професійно важливі якості, освітній рівень, відсутність стресів, схильність до виконання монотонної роботи у вільному або встановленому темпі;

- оцінка обраного місця роботи з урахуванням інтересів, можливості просування по кар'єрі, підвищення кваліфікації, прояву особистої ініціативи тощо.

4. Серед мотивів звільнення основні причини звільнення, зазначені в анкеті, можна поділити на три групи:

- Цілі - поганий стан здоров'я і фізичний стан, переїзд, вступ в армію, подальше навчання, народження і догляд за дітьми;

- Об'єктивно-суб'єктивні - умови праці, можливості кар'єрного зростання;

- Суб'єктивні - психологічний клімат в колективі.

Співвідношення різноманітних мотивацій, що впливають на поведінку людини, становить його мотиваційну структуру [13]. Воно індивідуальне для кожної людини, оскільки визначається багатьма факторами: рівнем щастя, соціальним статусом, кваліфікацією, становищем; звичайно, можна говорити про певні його типовості по відношенню до певних соціальних, демографічних, професійних та інших груп людей. Структура мотивації має ієрархічну структуру, і різні мотивації мають різне суб'єктивне значення для людини. Найважливіша сукупність мотивацій є внутрішніми детермінантами трудової поведінки людини і утворюють мотиваційне ядро - гнучку та динамічну структуру, що змінюється під впливом зовнішніх факторів.

Ми згодні з більшістю авторів, що потреби є основою і джерелом трудової діяльності людини, тому потреби можуть впливати на мотивацію трудової поведінки працівників. Узагальнюючи різні підходи до визначення поняття «потреба», зазначимо, що в найзагальнішому розумінні потреба - це об'єктивно зумовлений зв'язок між суб'єктом і об'єктом.

А точніше, необхідні умови для його життєдіяльності (потреби суб'єкта для його нормального існування, функціонування та розвитку). З цього визначення можна зробити наступні висновки: суб'єкт потреб різноманітний (індивіди, групи, соціальні цілі); потреби є джерелом діяльності, яку здійснюють суб'єкти для задоволення своїх цілей; потреби виражають зв'язок суб'єкта із зовнішнім середовищем.

Серед потреб, безпосередньо пов'язаних з трудовою мотивацією, можна виділити такі основні групи:

1. Потреба у змістовній роботі:

- потрібна цікава робота з точки зору співробітника;
- потреба в самостійності, можливість вибирати, що і як робити;
- потреба у вдосконаленні професійних навичок;

- потреба в самоповазі (сумлінна трудова діяльність, незалежно від контролю та винагороди, щоб мати позитивну думку про себе як про особистість і як про працівника);

- потреба в самоствердженні (пропозиція високих кількісних і якісних показників роботи з метою отримання визнання і авторитету, похвали, позитивного ставлення до себе з боку колективу, керівництва, сім'ї і навіть знайомих);

- потреба у визнанні (спрямування трудової поведінки для демонстрації професійної придатності та загальної компетентності особи або підтвердження робочого місця під час випробувальних термінів за суворих умов контролю якості роботи);

- потреба в активності (трудова діяльність як самоціль, бажання підкріплюватися діяльністю, здоров'я і благополуччя, цілісність людини; потреба проводити робочий час певним чином, робити щось на робочому місці).

2. Необхідність роботи бути корисною для суспільства:

- відношення, яке розглядає роботу як борг перед суспільством;

- виробництво продукту, який є корисними для людства.

3. Робота як джерело засобів до існування:

- потреба в достатньому доході для забезпечення трудових зусиль працівників;

- потреба в забезпеченні сімейного достатку;

- потреба в задоволенні соціальних та сімейних потреб (житло, санаторії тощо), які може забезпечити бізнес.

4. Вимоги до статусу:

- соціальний статус, потреба в соціальному зростанні (чітко вказує на підпорядкованість загальної трудової діяльності та приватних сегментів праці професійним цілям, з позитивним або негативним впливом на саму роботу; активна чи пасивна робота залежить від наявності чи відсутності можливостей матеріального і підвищення статусу; кар'єра як вирішальна мотивація поведінки у стосунках з іншими);

- потреба соціальної солідарності та причетності (праця на загальне благо колективу, організацій, професій, країни в цілому; трудова діяльність, заснована на тяжінні спільної праці; прагнення бути зразковим у роботі, бажання бути «як інші», не випереджати і не відставати від середніх трудових показників колективу; сумлінність як відповідальність перед партнерами, колегами, сусідами по роботі).

- потреба в соціальних ролях (хороша робота як спосіб «стати кимось», довести свою необхідність, зайняти цінне місце серед людей, прагнути до сенсу для інших);

- потреба в спілкуванні (загальна трудова діяльність і окремі її ділянки як умови і приводи людського спілкування і знайомства; добра робота як основа і тема спілкування).

Потреба, як рушійна сила мотиваційного процесу трудової діяльності, має такі основні ознаки: форма (за яких обставин виникає потреба); наскрізна сила (міра напруженості потреби); гострота (суб'єктивність до ступеня незадоволеності або повнота задоволення попиту) сприйняття та суб'єктивна оцінка) [13].

Як і в будь-якій динамічній системі, потреби мають певні характеристики, пов'язані зі здатністю індивідів або груп змінюватися з часом. При цьому можуть змінюватися самі потреби, їх ієрархія або інтенсивність. Виділимо такі характеристики динаміки попиту:

1. По-перше, попит має ознаки явища заміщення. Якщо потреба за цих умов з якихось причин не може бути задоволена, вона замінюється іншою потребою, задоволення якої є можливим і більш розумним.

Наприклад, якщо у працівника немає бажання просуватися по службі, він змінить позицію і сприйме зарплату як сенс роботи. Якщо він не задоволений зарплатою, працівник буде шукати поваги в колективі, якщо і це буде складно, то він намагатиметься творчо виконувати роботу. Порядок перерахованих мотивацій може бути зворотним, але в будь-якому випадку в основі поведінки працівника лежить принцип «якщо працював, значить, не даремно, заради чогось». Заміни можуть стосуватися не всіх, а лише деяких вимог.

2. До потреб застосовуються закон інерції та закон зростання, тобто коли потреба задоволена, остання або продовжує суб'єктивно переживатися як актуальна, або примножується чи зростає. Інертність і підвищений попит іноді дуже ускладнюють прогнозування трудової поведінки.

3. Існує постійна боротьба між матеріальними потребами та духовними потребами. Обидві сторони іноді домінували, але не змогли перемогти. Практично кожному працівнику властиво, що в певні періоди часу на роботі основна увага приділяється суспільним і моральним цінностям і пошуку духовності в роботі. Однак без елемента матеріальної вигоди період духовного ентузіазму не може тривати довго. Мотивація праці, заснована виключно на матеріальній вигоді, абсолютно неприйнятна для людини. Робота лише за гроші з часом втомить вас і зашкодить вашому характеру. Багато людей погоджуються, що така робота і таке ставлення до роботи - лише тимчасове явище.

Крім матеріальних і духовних конфліктів людини, існують інші форми коливання потреб. Попит на діяльність і схильність до діяльності коливаються, тобто в різний час вони різні. Це пояснюється законами фізичного здоров'я та емоцій. У трудовій діяльності можна спостерігати особливі періоди спаду і підйому.

4. Іншою найважливішою ознакою системи попиту є розвиток попиту. Насправді потреби людей змінюються з часом через досвід, освіту, культурний розвиток та обізнаність, що чітко відображається на їхньому ставленні до роботи.

Потреби окремих працівників і цілого колективу можуть змінити такі ситуації, як переоцінка цінності життя, усвідомлення труднощів виробничої ситуації та її організації, краще розуміння цінності власної праці та ціни робочої сили. Формувати думки про роль міжособистісних стосунків, партнерства та незалежності в роботі.

5. Діалектичний зв'язок між розвитком попиту також визначає важливу властивість попиту - відносність. Його суть полягає в тому, що потрібна людини розвивається як постійне порівняння із задоволеністю людей тих хто поруч, як прагнення до загальноприйнятих стандартів.

6. При визначенні певної закономірності розвитку попиту слід завжди пам'ятати про елемент випадковості, оскільки трудова діяльність залежить від багатьох явищ, що знаходяться поза сферою праці та робочого часу. Тут важлива не тільки загальна соціальна обстановка, а й особисті умови проживання співробітників. Згідно з дослідженнями, значні втрати в кількості та якості роботи походять від усвідомлення та досвіду особистих і громадських життєвих проблем, а добробут у цій сфері дуже позитивно впливає на роботу [23].

Стан особистого та суспільного життя суттєво визначає такі явища трудової поведінки, як «суб'єктивна відсутність» і «суб'єктивна присутність» на робочому місці, показуючи ступінь концентрації на роботі та вплив емоцій на роботу. Ці явища та їх циклічні варіації також пояснюють зміни попиту з часом.

Особливість попиту в мотивації трудової поведінки полягає в тому, що попит стає внутрішнім мотиватором і регулятором лише тоді, коли працівники усвідомлюють його. У цьому випадку потреба набуває специфічної форми - інтересу до певних видів діяльності.

Інтерес є реальною потребою, але через обмеженість матеріалу його задоволення потребує особистої діяльності. Це справжня основа мотивації. З одного боку, інтереси суб'єктивні, тому що їх носіями є люди, з іншого - об'єктивні, оскільки породжені соціально-економічними відносинами людей. Істотною характеристикою інтересу є його спрямованість на той чи інший предмет. На відміну від потреб, які спочатку можуть бути пов'язані з об'єктом свідомо або несвідомо, інтереси завжди усвідомлені і об'єктивні. Він вживає заходів через сприйману важливість і емоційну привабливість.

Головне, якщо до будь-якого предмета виявляється інтерес, людина може використовувати цей інтерес як засіб для досягнення своїх цілей. Саме через інтерес, тобто через повне розуміння природи потреби та способу її задоволення, вона набуває сили свідомого, смислоутворення. Внаслідок цього мотиваційний процес представляє не лише чітку, а й певного спрямування, а й має позитивне емоційне забарвлення.

Зацікавленість залежить від психологічних якостей людини, здібностей, особистості, освітнього та культурного рівня, соціального досвіду, матеріальної забезпеченості тощо [3]. На їх розвиток впливає команда, її члени та суспільство в цілому. За рівнем ефективності поділяються на пасивні та активні. Пасивність - це споглядальний інтерес, при якому людина обмежується сприйняттям предметів. Наприклад, той, хто ним цікавиться, любить свою роботу, отримує задоволення від її виконання, але не виявляє глибшого розуміння предмета, оволодіння ним і творчої діяльності в цій сфері. Ініціатива - це активний інтерес, коли людина не обмежується виконанням функціональних обов'язків, а вживає заходів для оволодіння предметом інтересу та його вдосконалення. Активний інтерес є однією з рушійних сил розвитку особистості, знань, умінь, навичок і талантів. Хтось має широкі, різнобічні та глибокі інтереси, хтось має широкі, але поверхневі інтереси, виявляючи до всього цікавість, але залишаючись лише на поверхні явища, не вникаючи в його суть, хтось має глибокі інтереси, але дуже вузький. Вузькі інтереси певною мірою обмежуватимуть розвиток особистості. Найбільш позитивно виглядає та людина, яка в контексті широкого і багатогранного інтересу має один головний інтерес, що визначає сенс життя і найважливіший напрямок її діяльності. За напрямком розрізняють прямі та непрямі вигоди. Безпосередня зацікавленість у самому процесі діяльності (у процесі праці, здобуття знань, творчості), опосередкована зацікавленість у результатах діяльності (у матеріальних результатах праці, набутті кар'єри, певного офіційного та громадського статусу).

Правильне співвідношення прямих і непрямих вигод може сприяти позитивній і продуктивній діяльності. Якщо людині подобається сам процес роботи і вона зацікавлена в її результатах, то вона буде працювати від душі і досягати успіхів у своїй роботі. При цьому людина відчуває позитивні емоції (щастя, задоволення), виявляє підвищену трудову активність, легко і якісно виконує роботу. Інтерес є справжньою причиною соціальної поведінки. Якщо потреба вказує на те, що необхідно агенту для належного функціонування, тоді інтерес відповідає на питання про те, як діяти, щоб задовольнити цю потребу. Отже, потреби та інтереси характеризують властиві умови трудової поведінки.

Таким чином, типова система стимулювання персоналу включає такі фактори мотивації, як матеріальні стимули, трудові стимули та статусні стимули. При цьому основою матеріальної мотивації є задоволення потреби людини в поліпшенні матеріального добробуту, основою трудової мотивації є задоволення загальною працею і бажання працювати в конкретній організації, конкретному колективі, а конкретна посада основою статусної мотивації є прагнення людини до кар'єри. Задоволення прагнення до розвитку, задоволення потреби у визнанні досягнень.

Таким чином, кожна група мотиваторів містить декілька підгруп, як показано на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Система мотивації персоналу

Джерело: сформовано автором

Велику роль відіграє матеріальне стимулювання, особливо в процесі оцінки результатів праці працівників. Його головна мета - утримати працівників на робочому місці та підвищити їх продуктивність за допомогою грошового

заохочення. Оскільки основною метою застосування системи стимулювання праці є надання можливості конкретним людям отримати кращі результати праці, а цей результат має бути результатом власних бажань працівника та певним чином навантажувати його розумові та фізичні сили, то традиційно, для того, щоб задовольнити бажання, запроваджується система винагороди, що включає заробітну плату та різноманітні премії та надбавки. Проте, якою б ефективною не була система матеріального стимулювання праці, її недостатньо для того, щоб працівники були повністю задоволені своєю роботою. Необхідно використовувати інші види мотивації.

Насправді мотивація праці складається з двох груп мотиваційних факторів: організації умов праці та способу управління людьми. Система стимулювання трудової діяльності передбачає оптимальне співвідношення робочого і вільного часу, праці і відпочинку, тобто нормування праці. Нормування у комплексі з іншими елементами організації праці сприяє раціоналізації трудового процесу, виключаючи втрати робочого часу [4].

Етична мотивація - це система взаємопов'язаних факторів, що впливають на діяльність працівника. Чим краще ці фактори узгоджуються з потребами працівників, тим більша віддача. Будь-який співробітник повинен мати цікаву роботу, вливатися в дружній колектив, займати робоче місце, де йому комфортно, розуміти мету і цілі своєї роботи і усвідомлювати, що його праця буде оцінюватися не тільки матеріально, а й працівника оцінюватимуть через кар'єрний ріст.

Спектр моральних стимулів, що характеризують умови праці, можна розділити на три групи: гігієнічні, психологічні та естетичні. Кожна з цих груп повинна відповідати законодавству, правилам безпеки та умовам проживання особи.

Правовий захист від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань, а також профілактичні заходи щодо охорони здоров'я чітко відображені в трудовому законодавстві України, нормативних актах державного страхування та системі стандартів охорони праці [4], конституції України (статті 3, 24, 43, 45, 46) та деяких законів України: «Про пожежну безпеку», «Про охорону

здоров'я», «Про охорону навколишнього природного середовища», «Про колективні договори», «Про використання ядерної енергії та радіаційну безпеку», «Про дорожній рух», «Про захоронення радіоактивних відходів» [20].

Якщо лінійні керівники, спеціалісти служби управління персоналом і співробітники діють злагоджено, вони можуть забезпечити відповідність умов праці вимогам законодавства та цілям організації. Наслідки недотримання можуть бути різними: Від психологічного стресу співробітників і погіршення зору до аварій і травм.

Щоб робота організаційних спеціалістів була успішною, необхідне дотримання принципу відповідальності кожного працівника за роботу, яку він виконує, чіткий перерозподіл обов'язків, що дає надію на створення єдиної команди в колективі.

Щоб успішно розвиватися, будь-яка організація повинна керувати наймом, навчанням, оцінкою та винагородою людей, тобто створювати та вдосконалювати методи, процедури та плани для цих процесів організації. Зокрема, управління персоналом має здійснюватися за допомогою розроблених наукою методів - прийомів впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставлених цілей, координації його діяльності в процесі праці. Ці методи діляться на три групи:

1) Адміністративний - орієнтований на поведінкові мотиви (усвідомлена потреба в трудовій дисципліні, почуття відповідальності, особисте бажання працювати в певній організації) та розпорядження через правові норми та поведінку, інструкції, організаційні схеми, положення, накази;

2) Економічна - заснована на використанні економічних стимулів (заробітна плата, премії та інші винагороди) і діюча на основі кредитно-фінансової системи, системи цін, мінімальної заробітної плати;

3) Соціальна психологія - спираючись на моральні стимули, вона використовує психологічні механізми впливу на персонал, роблячи адміністративні завдання свідомим обов'язком і внутрішньою потребою людей. Досягти цього можна за допомогою таких методів: формування колективу для створення нормальної психологічної атмосфери та творчої атмосфери; особистий

приклад; задоволення культурних і духовних потреб працівників; встановлення соціальних норм поведінки та соціальних стимулів розвитку колективу; встановлення моральних санкцій і заохочень; та соціальний захист.

Для вдосконалення мотиваційного механізму в організації керівництво організації повинно забезпечити наступні мотиваційні компоненти: цікава робота; комфортне та зручне робоче місце; низький рівень шуму; приємний інтер'єр, що складається з синього (знімає втому), зеленого (створює оптимізм, зниження внутрішньоочного тиску, підвищення працездатності) і сірий (викликає серйозний діловий настрій); чистота і порядок у приміщеннях; сприятливі фізичні умови праці (температура, вологість); відповідність займаних посад; відповідна заробітна плата; справедливе винагородження за результати праці (премії, морально-психологічне заохочення); соціальні блага (житло, медичне обслуговування, оздоровлення, спорт, дитячий садок, розваги); повага та визнання з боку керівників і колег; хороші стосунки в колективі; організація та можливості для навчання; професійний розвиток та обов'язки; можливості творчого та професійного зростання, самовираження; відчуття потреби працівників в організації та своїй роботі; інтереси керівництва та врахування думок і поглядів працівників; обізнаність у справах, планах і перспективах організації.

Дослідження поняття «мотивація» показує, що в сучасній науці для розуміння цього терміну використовується велика кількість наукових методів. Дослідження показують, що вирішення проблем мотивації проводяться відповідно до розвитку різних наукових напрямів і шкіл, тому мотивацію слід розглядати як комплексне соціально-економічне та психологічне поняття.

Основна ідея, спільна для всіх підходів до визначення поняття мотивації, полягає в тому, що мотивація - це внутрішнє спонукання людини діяти відповідно до встановлених цілей і задоволених потреб. Оскільки потреби людей можуть змінюватися в будь-який час, процес мотивації ніколи не завершується. Тому необхідно постійно вивчати потреби працівників і створювати та вдосконалювати систему стимулювання відповідно до нової ситуації ведення бізнесу.

При створенні ефективної системи стимулювання та заохочення праці в

організаціях, у тому числі в органах місцевого самоврядування, рекомендується керуватися такими принципами:

- 1) По-перше, визначити матеріальні та нематеріальні потреби працівників, які можуть безпосередньо впливати на ефективність їхньої праці;
- 2) Співробітники повинні повністю розуміти поточну систему заохочення організації;
- 3) Матеріальна винагорода повинна бути економічно обґрунтованою і здійснюватися тільки з урахуванням наявного бюджету;
- 4) Система заохочення повинна давати зрозуміти працівникам за що йому призначається те чи інше заохочення. Одним із найважливіших аспектів, що впливає на ефективність роботи персоналу, є мотивація, і в кожній організації є певні моделі мотивації. Він являє собою взаємопов'язані принципи та чинники, які спонукають працівників виконувати ефективну трудову діяльність, забезпечуючи тим самим ефективну роботу всієї системи. Диференційована оплата праці та додаткові матеріальні виплати можуть встановлюватися залежно від статі, віку, професійного статусу, освіти, кваліфікації, стажу роботи, важливості посади і навіть з урахуванням морально-психологічних особливостей працівників.

Система матеріального стимулювання праці - це сукупність основних і додаткових показників оцінки колективних та індивідуальних результатів праці, за якими крім основної заробітної плати працівникам видаються різні заохочувальні виплати за використання матеріальних інтересів працівників. Метою стимулювання праці є формування системи попиту людей і структури особистих інтересів, розкриття здібностей працівників, підвищення громадських обов'язків і соціальної відповідальності працівників.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ

2.1. Кращі практики стимулювання праці в органах публічної влади: зарубіжний контекст

Умовна класифікація методів мотивації праці склалася в усьому світі протягом 20 століття: США, Європі та Японії. Кожна модель має свої національні особливості та індивідуальний підхід до мотивації працівників державної служби. Зараз у багатьох країнах, таких як Західна Європа, США та Японія, мотиваційні аспекти управління персоналом державної служби високо оцінені, і ці мотиваційні методи та досвід можна успішно перенести в Україну.

Тому американська система стимулювання характеризується цілеспрямованим характером мотивації праці. При цьому пріоритетним напрямком формування стратегічної політики державного службовця визначено постійне вдосконалення механізмів стимулювання. У цьому випадку необхідно звернути увагу на вдосконалення матеріального стимулювання та визначити різні заходи стимулювання для повного задоволення потреб працівників. Розмір посадового окладу збільшується при пріоритетності кваліфікаційного рівня працівника, який відображає характер освіти, кількість освоєних спеціальностей. У той же час, сильний акцент робиться на індивідуальній відповідності.

Суть цієї системи полягає в тому, що заробітна плата працівників підвищується відповідно до особистої кваліфікації, кількості виконуваних завдань і якості виконання. При цьому розроблено методики виявлення рівня кваліфікації виконавців, визначення кола спеціалізацій, якими вони можуть оволодіти в процесі кар'єрного зростання, визначення нормативів оплати праці з урахуванням обсягу набутих професійних знань і навичок. Оплата праці працівників складається з фіксованої ставки та гнучкої системи додаткової оплати, яка базується на індивідуальних професійних досягненнях. Розмір преміювання працівників також залежить від категорії посади, на яку вони призначені, і розмір премії становить від

10% до 50% посадового окладу в залежності від посади [15]. Водночас слід зазначити, що ефективність форм морального стимулювання, які застосовуються в державних установах (нагородження спеціальними нагрудними знаками, званнями «кращий місяця» тощо), є досить низькою.

Успішне впровадження системи матеріального стимулювання позитивно впливає на загальну психологічну атмосферу (поліпшення взаємовідносин між працівниками та керівництвом; зниження негативних емоцій; скорочення витрат робочого часу; зниження плинності кадрів; підвищення почуття колективізму та професійної гордості). Проте слід підкреслити, що така практика організації заробітної плати, крім позитивних прикладів, виявляє й певні помилки, які негативно впливають на ефективність усієї системи організації заробітної плати. Наприклад, надмірна зосередженість на організаційних здібностях керівників і надання їм неконтрольованих переваг, а головне - фактична відсутність прямого спілкування. Прив'язка до заохочувальної компенсації з кінцевою продуктивністю роботи призводить до надмірної різниці в оплаті праці для різних співробітників і підриває всю систему заохочення. Водночас запровадження розширеної системи соціального забезпечення та стимулювання має важливе економічне та соціальне значення.

Програми пільг і допомоги в організаціях стали поширеними в Сполучених Штатах. У цьому випадку компанія пропонує цілий ряд переваг, з яких співробітники можуть вибрати те, що найбільше підходить їм у певний момент часу. При цьому працівник також має можливість робити відрахування з пенсійного фонду в обмін на лікарняне страхування, участь у страховому фонді компанії або гнучкий графік роботи, наприклад, працювати вдвох на одному робочому місці або вибрати робоче місце, якому він віддає перевагу,. Законодавство США передбачає обрання пільг один раз на рік і не переглядається до кінця року.

Працівники мають право добровільно прийняти рішення брати участь у програмах соціального забезпечення. Якщо він відмовляється, він застрає в «плані без вибору» фіксованих відрахувань і платежів. Соціальні програми включають

заходи щодо підвищення виплат на дітей працівників, утримання спортивних і рекреаційних баз. Підтримує опіку в неповних сім'ях і сім'ях, де обидва члени сім'ї працюють.

У різних країнах можуть бути різні практики. Якщо в Сполучених Штатах організація соціальних програм працює за принципом «use it or lose it», то в Канаді невикористані грошові виплати можуть накопичуватися та переноситися на наступний період [15].

Серед ефективних (рентабельних) методів мотивації трудового колективу варто назвати створення відповідно обладнаних «оздоровчих центрів» для працівників, матеріальну допомогу тим, хто усиновив дітей. Крім того, передбачено одноразові ювілейні або святкові премії, безоплатну або недорого юридичну допомогу, проведення дошкільних занять для дітей, встановлення стипендій і субсидій для навчання дітей працівників, колективне страхування автомобілів, надання вихідних в середині тижня для осіб молодше пенсійного віку [15].

Надання лікарняних послуг працівникам має важливе мотиваційне значення. Ці пільги надаються працівникам та їхнім утриманцям після одного місяця роботи. Коли працівники вносять певний вклад в корпоративний фонд, покривається частина їхніх медичних витрат. Варто відзначити систему «стоматологічних планів» з певними обмеженнями на протези та послуги, плани допомоги по непрацездатності, що починаються з моменту працевлаштування, поширюються на інших членів сім'ї, подружжя, дітей, плани страхування життя працівника, пенсійні плани. Важливе місце займають накопичувальні пенсійні плани, в основі яких лежить можливість накопичення коштів і зменшення податкових платежів за рахунок використання пільгової системи.

Цікавою є система диференційованої відпустки: після першого року роботи тривалість відпустки становить 10 днів, а після 5-го 15, 11го року 20 днів і 12 років роботи відповідно 25 днів. Невикористані дні відпустки можуть бути накопичені за бажанням працівника[15].

Для того, щоб утримувати висококваліфіковані таланти на робочому місці та таким чином сприяти зростанню репутації служби, була розроблена рівна модель розвитку кар'єри: керівники та звичайні працівники мають спеціальні «плани розвитку кар'єри», які передбачають розвиток у майбутньому. Напрямок майбутнього професійного та кар'єрного росту працівників.

Програми додаткового стимулювання в Сполучених Штатах за останні роки зазнали значних змін. Ось, наприклад, вони почали використовувати не лише двиплату традиційних заохочень, а й відшкодування витрат на відрядження та покриття різноманітних витрат співробітників, пов'язаних з роботою. Наприклад, це програми ділових поїздок для співробітників і їх дружин або чоловіків. Створення додаткових пільгових умов для працівників, безумовно, є позитивним явищем, яке сприяє не лише підвищенню мотивації праці, а й сприяє збереженню трудових ресурсів та утриманню працівників [15].

Таким чином, у США всі методи мотивації можна розділити на дві категорії: ті, що підтримують організаційний престиж, і ті, що стимулюють продуктивність і якість праці. Перша група заохочень забезпечує відбір і утримання найбільш кваліфікованого персоналу, друга група заохочень забезпечує високий рівень продуктивності праці. Перша категорія стимулів включає відрахування до пенсійних фондів, страхування та лікарняних. Другим видом заохочення є премії у вигляді грошової винагороди, підвищення по службі, моральне заохочення тощо. Найефективнішими способами мотивації фахівців і керівників є: впровадження ефективної системи оплати праці; застосування доплат і надбавок; управління спеціальними програмами; участь в управлінні в будь-якій формі, наприклад участь у роботі планових комітетів; грошові винагороди, короткі -преміювання за терміни, за підсумками роботи та підвищення заробітної плати тощо.

Закон про організаційні питання системи стимулювання праці польських державних службовців. Працівники в Польщі мають право отримувати винагороду залежно від посади та професійної кваліфікації. Оплата праці складається з основного посадового окладу, надбавки за вислугу років, річної премії та одноразової грошової виплати до пенсії чи пенсії по інвалідності та додаткової

річної винагороди відповідно до принципів, визначених окремим нормативно-правовим актом. Вітте (мер, президент міста), староста округу та губернський маршал мають право на особливу допомогу. Працівники можуть отримувати функціональну компенсацію та спеціальну додаткову компенсацію за збільшення відповідальності або виконання додаткових завдань. Вони можуть отримувати винагороди за особливі досягнення в професійній діяльності. Перша надбавка за вислугу років буде видаватися після 5 років служби, її розмір становитиме 5% від місячного окладу. Заробітна плата збільшується на 1% за кожний наступний рік служби, максимум до 20% заробітної плати. Ювілейна надбавка: після 20 років роботи розмір становить 75% місячного окладу, після 25 років - 100%, після 30 років - 150%, після 35 років - 200%, після 40 років - 300%, після 45 років, - місячний оклад 400%. При виході на пенсію або пенсію по непрацездатності надається одноразова допомога: після 10 років роботи - у розмірі двох місячних окладів, після 15 років - у розмірі трьох місячних окладів, після 20 років - у розмірі шестимісячного окладу [22]. Аналіз існуючих гарантій для посадових осіб місцевого самоврядування, що є основою для формування системи їх стимулювання, дозволяє виділити економічні та неекономічні методи.

Основою економічного стимулювання є матеріальна вигода працівників. Початковим його положенням було визначення доходів таких працівників на основі їх внеску в загальні результати роботи органів місцевого самоврядування. Основним змістом економічного стимулювання є матеріальна винагорода, яка ґрунтується на економічному законі розподілу матеріальних благ відповідно до кількості та якості праці та виражається прямо чи опосередковано в грошовій формі. Тому економічне (матеріальне) стимулювання може проявлятися як матеріальне грошове стимулювання та матеріальне соціальне стимулювання.

Основною формою матеріального і грошового заохочення державних службовців є грошове забезпечення.

Досвід зарубіжних муніципальних служб показує ефективність системи оплати праці різного муніципального персоналу [30].

У Німеччині оплата праці державних службовців регулюється законом. Заробітна плата визначається залежно від місця роботи та вислуги років. У Німеччині діє прозорий тарифний план (класи А, В, С) залежно від стажу, віку, посади. Кожен може розрахувати свою зарплату з точністю до 1 євро. Приблизно 9000 євро для старшого персоналу, 5000 євро для персоналу середнього рівня та 2000 євро для мінімального персоналу. Доплата для сімей держслужбовців залежить від того, чи перебуває особа у шлюбі (+135 євро) та від кількості дітей (одна дитина має доплату 252 євро, друга +116 євро, третя та наступні діти - доплата в розмірі 362 євро). До речі, сьогодні в Німеччині проживає 83 мільйони людей. Найбільше податкове навантаження тут на неодружених і бездітних. Це національна політика, орієнтована на сім'ю, з бонусами для сімейних державних службовців. Державні службовці не платять внески до фондів (пенсійного, медичного страхування). Пенсійний вік – 67 років, пенсію можна отримати після 45 років стажу (вдвічі більше, ніж у інших працівників). Звісно, про це теж дискутують у суспільстві. Високі соціальні стандарти для працівників державного управління надають їм політичну та матеріальну незалежність. Цікаво, що трансформації ситуації з оплатою праці свого часу сприяв Конституційний суд Німеччини, який вирішив переглянути рівень підтримки людей, які працюють на державу [23].

У Франції заробітна плата державного службовця залежить від наявності диплома, що підтверджує певний рівень кваліфікації, оскільки вся система тарифних ставок прив'язана до дипломів і сертифікатів, які надаються при вступі на службу.

У Франції заробітна плата державного службовця складається з зарплати, допомоги на дітей (близько 5% від зарплати) та допомоги на проживання відповідно до місцевих стандартів життя (3%, 1% і 0% від зарплати) та премії (за додаткову роботу, особливі умови праці, володіння іноземними мовами, зміну місця проживання у зв'язку зі зміною місця роботи, оплату одягу, витрати на велосипед) [15].

У Великій Британії, США та Франції мінімальна заробітна плата для працівників органів місцевого самоврядування категорії 1 визначається на основі середнього рівня заробітної плати в приватному секторі.

Слід підкреслити, що в розвинутих країнах, наприклад у Франції, розмір премії становить приблизно п'яту частину заробітної плати [31]. Ми вважаємо, що надання добре підготовлених кадрів державній службі через відкритий і прозорий конкурсний процес є важливою частиною вивчення зарубіжної практики; досвіду кар'єрної адаптації та просування на всіх чиновників на рівнях.

Запровадження принципу рівних можливостей для всіх бажаючих займатися професійною діяльністю та започаткування відкритого конкурсного відбору стали вирішальними факторами у створенні прозорих та ефективних державних послуг за кордоном.

Іноземні уряди впроваджують методи роботи приватного сектору на державній службі, а саме: характер роботи в процесі прийняття рішень, оцінка якості виконання службових обов'язків, скорочення кількості рівнів управління, визначення матеріальної винагороди для посадових осіб відповідно на кількість, якість і складність роботи.

В Японії запроваджено практику призначення на роботу за результатами вступних іспитів, і кожен бажаючий може брати участь після оголошення часу та призначення місця в ЗМІ.

У Сполучених Штатах іспит на державну службу поділяється на три етапи: перевірка загальної підготовки кандидатів з національної історії та національних систем, економіки, географії, права та міжнародних відносин; визначення здатності кандидата вільно висловлювати думку англійською мовою; тестування професійні якості та комунікабельність, уміння діяти в різноманітних ситуаціях.

Питання постійного підвищення рівня професійної компетентності чиновників зараз дуже актуальне за кордоном. На сьогодні в різних країнах світу існують різноманітні системи підготовки державних службовців, конкретна побудова яких залежить від багатьох факторів. Наприклад, в унітарних країнах переважає тенденція до централізованого навчання державних службовців, у

федеративних країнах навчання значною мірою децентралізоване. Система навчання також залежить від типу державної служби - професійної (Європа) чи контрактної (Північна Америка) [25]. У Франції Національний інститут менеджменту відповідає за підготовку державних службовців, підготовка вищих муніципальних фахівців є відповідальністю Національного інституту територій.

У Франції кожен випускник після закінчення визначеної школи (коледжу) вже чекає посади в іншій категорії. Крім того, інтерни рейтингуються, і в залежності від місця проходження практики випускники мають право обирати собі посади. Вважаємо, що такий підхід до навчання та працевлаштування державних службовців є корисним і простим у реалізації, оскільки підвищить ентузіазм вітчизняних державних службовців до отримання спеціальної освіти у сфері державного управління [25].

У Польщі основним навчальним закладом у системі підготовки чиновників є Державна академія державного управління, де студенти навчаються протягом 1,5 років. Після успішного закінчення навчання випускники працюватимуть у державних установах і зобов'язані працювати там на мінімум п'ять років. Недержавні вищі навчальні заклади державного управління також готують спеціалістів, які працюють в державних установах.

Навчання чиновників у Греції покладається на Національний центр державного управління та місцевого самоврядування, який забезпечує професійну підготовку державних службовців у всіх сферах державного сектора та посадових осіб місцевого самоврядування, які займають виборні посади.

Федеральна школа державного управління Міністерства внутрішніх справ Німеччини забезпечує підвищення кваліфікації державних службовців федеральних органів влади, забезпечує навчання нових державних службовців, підвищення кваліфікації для керівників вищої ланки, а також надає консультаційні послуги з підбору персоналу, оцінки та кар'єрного просування. Федеральні державні та муніципальні вищі навчальні заклади та відповідні регіональні вищі навчальні заклади є важливими місцями офіційного навчання. Тому базова підготовка, професійна освіта, курси перепідготовки та підвищення кваліфікації -

усі ці етапи об'єднані в Німеччині в єдину систему кар'єрного та професійного розвитку.

Швейцарська школа державного управління готує студентів та аспірантів до керівних посад в органах державного управління в таких сферах: державне управління та маркетинг, публічна політика в Європі, державні фінанси, державне управління та національні політичні інститути, оцінка національної та місцевої політики, фінанси, державне управління та фінанси, національна екологічна політика, державна політика та людські ресурси, соціальна політика, державне управління та інформаційні системи.

У Сполучених Штатах конкурсні процеси найму, підвищення на основі тестування та щорічна сертифікація заохочують державних і муніципальних службовців постійно вдосконалювати свої професійні навички. В країні немає жодного закладу, який би забезпечував єдиний підхід до підготовки службовців. Таким чином, Школа державного управління представлена Вашингтонською школою менеджменту, Школою публічної політики, Професійною школою публічної політики та Американською асоціацією менеджменту, яка готує менеджерів у державних установах середнього та вищого рівня.

Канадський інститут державної служби займається базовою підготовкою державних службовців, підвищенням їх кваліфікації для зайняття вищих керівних посад, наданням консультативних послуг національним органам влади, наданням наукової та методологічної підтримки персоналу, який обіймає керівні посади в державних установах, а також оцінці їх знань і ефективності.

Запровадження стимулів через розвиток кар'єри за кордоном може задовольнити потреби чиновників у просуванні по службі.

Тому у Франції з моменту вступу на державну службу чиновник знає своє кар'єрне майбутнє: максимум через три роки його ешелон (рівень) підвищується, незалежно від оцінки посади. Для планування кар'єри державних службовців у Франції запроваджено «таблицю просування», в яку працівники активно записуються на основі оцінки роботи та внутрішнього конкурсу [25].

Цікавим є досвід розвитку кар'єри в Німеччині з підготовчими послугами та випробувальними термінами, протягом яких працівники не можуть просуватися по службі. Часто кар'єрний ріст базується на здачі іспитів.

Японське законодавство офіційно передбачає, що кожен державний службовець має право на просування по службі. Конкурсні іспити організовуються кадровою комісією щорічно для посадових осіб загального рівня. Проте існують певні обмеження щодо претендентів на керівні посади. Основним критерієм є наявність відповідної освіти. При цьому успішне складання іспиту не гарантує призначення на посаду, оскільки рішення про призначення приймається протягом шести місяців після закінчення випробувального терміну[25].

Щоб удосконалити процес атестації вітчизняних державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування та привести його у відповідність до європейських стандартів, варто запозичити наведений досвід.

У більшості зарубіжних країн вона зводиться не до регулярної атестації, а до щорічної оцінки діяльності чиновників за її результатами. Ми вважаємо, що такий специфічний формат може стимулювати підвищення якості співробітників, стимулювати їхню ініціативу та творчу діяльність.

Атестація та оцінка персоналу іноземними органами передбачає жорстку регламентацію та формалізацію різних етапів і процедур, особливо самої форми оцінки з супровідними інструкціями.

Таким чином, основою процесу сертифікації держслужбовців Великобританії є заповнення звітної анкети, яка включає особисті дані, мету та опис роботи за минулий і наступний рік, пропозиції щодо підвищення рівня кваліфікації, деталі та оцінку особистих якостей, оцінку розвитку кар'єри можливості, затвердження думки звітуючого щодо атестованого працівника та щодо його звітів.

У США під час щорічної атестації державні службовці звітують про виконання плану роботи, сформульованого на початку року, і подають певну форму письмового звіту. Якщо частина завдання не виконана, працівники мають право вимагати пояснення причин. Результати оцінювання є підставою для

подальшого просування по службі, відсторонення від посади чи накладення певних покарань [25].

Досвід служби в органах місцевого самоврядування за кордоном показує, що ефективними є найрізноманітніші системи оплати праці працівників органів місцевого самоврядування: встановлення заробітної плати за місцем проживання та стажем роботи, залежність оплати праці від дипломів, які підтверджують певну кваліфікацію. Мінімальна заробітна плата для працівників категорії 1 автономних органів визначається на основі середнього рівня заробітної плати в приватному секторі.

Зрілий зарубіжний досвід відбору державних службовців, створення умов для професійного зростання чиновників, підвищення рівня професійних здібностей, оцінки кадрових процедур за національними особливостями може бути використаний як довідник у вітчизняній діяльності органів державної влади.

2.2. Мотивація та розвиток системи стимулювання праці в органах публічної влади в Україні

Основні законодавчі та нормативно-правові документи, що регулюють оплату праці державних службовців: «Закон України про оплату праці», «Закон про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про організацію праці». Відносини в умовах воєнного стану», Постанова Кабінету Міністрів України 2017р. № 15 від 18 січня 2006р. «Про питання оплати праці працівників державних органів», «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників органів управління, прокуратури, судів та інші установи», № 268 від 09.03.2006 р.

Відповідно до умов запровадження воєнного стану згідно з Указом Президента України № 64 «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 року, відповідно до частини другої статті 9 закону України «Про введення воєнного стану в Україні», стаття 13 закону України «Про введення воєнного стану в Україні», «Про оплату праці». Постанова Кабінету Міністрів України надає

керівникам державних органів, підприємств, установ і організаціям, що фінансуються або дотуються з бюджету, мають право самостійно визначати заробітну плату працівників у межах розрахункового фонду оплати праці, встановленого до припинення або скасування воєнного стану в Україні. Розмір виплати становить не менше дві третини тарифної ставки [17].

Основними стратегічними програмними документами у сфері реформи оплати праці державної служби є: стратегія реформування державного управління на 2022-2025 роки та план заходів з її реалізації; концепцію та план заходів з реалізації реформи системи оплати праці державних службовців.

Сьогодні закон передбачає такі складові посадового окладу державного службовця:

1) До основних частин заробітної плати належать: державний оклад, надбавка за вислугу років, надбавка за ранг державного службовця, допомога на відпустку (виходячи з посадового окладу, надбавки за вислугу років і звання), матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових та сімейних проблем;

2) До додаткової частини заробітної плати входять: надбавка за інтенсивність праці; надбавка за виконання особливо важливої роботи, квартальна премія (до 30%), надбавка за підсумками річного оцінювання (до третини посадового окладу, винагорода за роботу з державною таємницею (10-20%)).

Найбільшу питому вагу посадових окладів в основній складовій структури заробітної плати має облдержадміністрація (79%), що свідчить про неідеальні умови праці працівників. В інших державних установах цей показник коливався від 59% до 70% [22].

За даними Національного агентства з питань держслужби України, розрив між максимальною та мінімальною заробітною платою у 2022 році є дуже великим (табл. 2.1).

Згідно з даними Національного бюро статистики, загальний обсяг коштів на оплату праці держслужбовців у 2022 році становив 39,4295 млрд гривень.

Станом на 31.12.2022 загальна кількість посад державної служби (штатна) становила 188,7 тис. одиниць.

Таблиця 2.1

Середня заробітна плата державних службовців за категоріями та підкатегоріями

Категорія	Підкатегорія	Рівень	Середня заробітна плата
Категорія «А»	А1	1	149,4
		2	103,9
		3	93
	А2	1	129,1
		2	85,8
		3	83,3
	А3	3	110,9
Категорія «Б»	Б1	1	69,1
		2	54
		3	50,2
		4	27,1
		5	16,9
	Б2	1	61,5
		2	45,5
		3	44,2
		4	25,7
		5	13,6
	Б3	1	62,2
		2	39,7
		3	35,6
		4	20,1
		5	11,9
Категорія «В»	В1	1	40,4
		2	32,8
		3	29,4
		4	14,1
		5	10,6
	В2	1	34,7
		2	27,7
		3	21,3
		4	11,9
		5	8,8
	В3	1	31,7
		2	21,7
		3	18,7
		4	10,5
		5	8,3

Джерело: сформовано автором на основі [////]

Фактична кількість діючих державних службовців у 2022 році становить 159,8 тис. осіб, що становить приблизно 85% від загальної кількості посад державних службовців. Це цифра стосується і 2023 року.

Кількість вакантних посад державної служби становить 28,9 тис., що становить приблизно 15% від загальної кількості посад державної служби. Державні установи часто створюють преміальні фонди за рахунок вакантних вакансій.

У 2022 році найвище середнє співвідношення премій до посадових окладів на всіх рівнях держорганів становило 29,50% для держорганів першого рівня. Національні інституції 5 рівня мали найнижчу частку - 8,28% [22]. Тобто в цілому вона відповідає європейським стандартам, згідно з якими рекомендовано, щоб 30% системи оплати праці працівників були змінними.

Крім того, згідно з європейською практикою, основними принципами ефективної системи оплати праці в державному управлінні є:

- прозорість, згідно з якою інформація про оплату праці державних службовців є прозорою та доступною для уряду, парламенту та громадськості;
- системність, тобто державна служба має єдину систему оплати праці, яка базується на низці принципів, які однаково застосовуються в усіх державних установах;
- справедливість, як внутрішня (всередині кожної організації), так і зовнішня (між організаціями), а також внутрішня (на державній службі) і зовнішня (порівняно з ринком праці) [22].

Ці принципи дуже важливі для України, оскільки поки що не зрозуміло, як вітчизняна влада визначає заробітну плату та стимулюючі виплати.

За результатами опитування держслужбовців у 2022 році 61,9% респондентів вважають заробітну плату прогнозованою і лише 56,5% респондентів вважають заробітну плату прозорою (зрозумілою, відкритою). Крім того, можна сказати, що 72,5% вважають оплату праці несправедливою (залежно від рівня відповідальності та функціонального навантаження), а 82,2% вважають її невідповідною принципу рівності (оплата праці на однаковому рівні в різних державних установах) (рис. 2.1).

Не випадково, починаючи з 2020 року, активно обговорюється питання реформи оплати праці, результатом якої має стати запровадження нової моделі оплати праці на основі цільової моделі класифікації посад державних службовців у державних органах. Структура заробітної плати державних службовців, у якій частка постійного окладу становить не менше 70 %, а частка інших (змінних) окладів не перевищує 30 %. Для цього рекомендовано підвищити розмір

мінімальної заробітної плати, зменшити максимальну надбавку за вислугу років, обмежити розміри надбавок до нарахування, запровадити новий класифікатор посад державних службовців, оптимізувати штатну чисельність державних органів.



Рис. 2.1. Особливості нарахування та виплати заробітної плати у 2022 році

Джерело: за результатами респондентного опитування

Обсяг фінансових, матеріально-технічних і трудових ресурсів, необхідних для реалізації реформи системи оплати праці державної служби, визначатиметься відповідно до практичних можливостей державного бюджету, зокрема коштів, що надходять до національного бюджету в межах ЄС, урядів іноземних держав, міжнародними організаціями, донорськими установами та не забороненими законом у рамках програм допомоги з інших джерел [19].

Процес реформування системи оплати праці державних службовців триває. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 травня 2020 року № 622 затверджено концепцію реформування системи оплати праці державних службовців.

За результатами опитування 35 000 державних службовців у 2020 році чинниками, які визначили найбільш вразливими для системи державної служби з точки зору оплати праці, були:

- рівень адекватності оплати праці державних службовців (73,7%);
- рівень пенсійного забезпечення державних службовців (72,7%);
- загальний рівень поінформованості суспільства про реформування системи оплати праці державних службовців (71,8%);
- віра громадян у необхідність реформування системи оплати праці державних службовців (71%);
- ступінь довіри державних службовців до реформи (70,7%);
- ступінь розуміння ключових елементів «оцінки роботи» в новій моделі системи оплати праці державних службовців (70,3%);
- ступінь розуміння ключових елементів «грейд» та «розряд» нової моделі системи оплати праці державних службовців (70,2%);
- сівень соціальної захищеності державних службовців (70,1%) [25].

Згідно з результатами опитування 53 тис. осіб 2021 року, лише 6,9% держслужбовців повністю задоволені рівнем зарплати. Частково задоволений 46,5%. Найбільша частка працівників, які цілком задоволені своєю заробітною платою, в державних установах першого рівня 15,7%: Апарат Верховної Ради України, Секретаріат Кабінету Міністрів України, створені президентом України постійно діючі оперативно-допоміжні та дорадчі органи та відомствами, рада національної безпеки і оборони України, Центральна виборча комісія, Рахункова палата, Конституційний Суд України, Верховний Суд, Генеральна прокуратура. Зі зниженням рівня національних інституцій задоволеність людей заробітною платою також має тенденцію до зниження.

Дослідження показують, що задоволеність рівнем оплати зростає з віком. Серед державних службовців віком до 25 років 56% були незадоволені рівнем оплати праці, у порівнянні з 36,6% у категорії «старше 56». Слід зазначити, що ця тенденція не визначається стажем. Тобто показник не залежить від того, чи отримують літні представники додаткові надбавки за вислугу років. Отже, це

свідчить про те, що молодші працівники мають вищі вимоги до заробітної плати [28].

Половина держслужбовців (51,8%) вважає оптимальним співвідношення між постійною та змінною частинами посадового окладу 90% (постійна) та 10% (змінна). 42,9% респондентів зазначили оптимальне співвідношення 70% (постійне) і 30% (змінне). Лише 6,4% респондентів вказали оптимальне співвідношення 30% - постійне і 70% змінне [18].

Відповідно, держслужбовці дають такі загальні рекомендації щодо преміювання та заохочувальних виплат:

- встановити обмеження максимального відсотка трудомісткості;
- підвищення інтенсивності доплат і заохочень;
- винагороди за конкретні результати і досягнення в роботі;
- преміювання шляхом щорічної атестації;
- встановлення преміювання та заохочення працівників за рішенням комісії;
- надбавка за знання іноземної мови, науковий ступінь [8].

За результатами опитування державних службовців щодо зміни умов праці у воєнний час [27], значна частка державних службовців (45,1%) відзначила, що навантаження збільшилося, продуктивність залишилася без змін (43,7%), якість роботи також залишилася без змін (49,4%).

Більше половини (55,3%) штатних державних службовців повідомили про збільшення навантаження. Понад 43% респондентів зазначили, що через введення воєнного стану змінилися функції державних установ.

Після введення воєнного стану заробітна плата впала на всіх категоріях робіт. Більшість не оплачують понаднормову роботу (84%).

Щодо мотивації проходження служби під час воєнного стану, то 73,6% державних службовців вважають, що у них є сили та ресурси продовжувати працювати під час воєнного стану, 23,4% частково вважають, що вони мають сили та ресурси, а 3,1% вважають, що у них немає сил і ресурси. Чоловіки (84,6%) відчують більше можливостей продовжувати працювати в умовах воєнного стану порівняно з жінками (70,7%). У той же час розвинулась тенденція, згідно з

якою зі зменшенням категорій зменшується відчуття сили та ресурсів [18], що свідчить про необхідність подальшого дослідження джерел мотивації (рис. 2.2).

Опитування також підтвердило цікавий факт: чим нижча категорія роботи, тим менше бажання продовжувати працювати державним службовцем після війни.

Було також виявлено, що ті, хто перебуває за кордоном (33,7%), відчувають менше можливостей і ресурсів для продовження роботи, ніж внутрішньо переміщені особи (63,4%). Крім того, чим нижча категорія роботи, тим менше підтримки ви відчуваєте від колег і тим менше відгуків отримуєте (рис. 2.2).

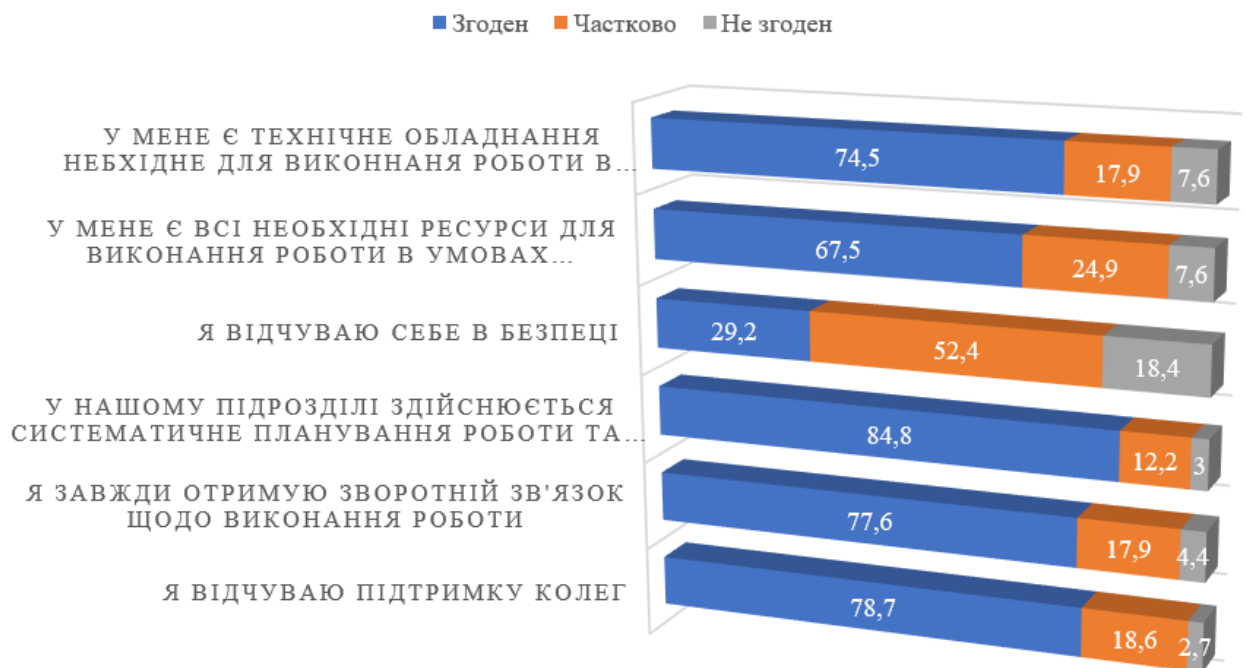


Рис. 2.2. Наявність внутрішніх та зовнішніх ресурсів у державних службовців для продовження роботи в умовах воєнного стану

Джерело: за результатами респондентного опитування

Загалом було встановлено кореляції, які вказують на те, що чим більше державних службовців відчувають підтримку колег, отримують зворотний зв'язок, почуваються в безпеці та мають необхідну матеріальну та ресурсну підтримку, тим продуктивніша їх робота .

Майже 60% респондентів сказали, що вони щасливі бути державними службовцями, 35% (частково) і 6% - сказали, що не раді бути державними службовцями.

Уряд на засіданні 22 листопада 2022 року схвалив проект закону про внесення змін до закону України «Про державну службу» щодо запровадження єдиної методики оплати праці державних службовців за класифікаціями посад. Основним нововведенням законопроекту є запровадження прозорої системи оплати праці на основі класифікації посад та чіткого розподілу заробітної плати на основну та додаткову. Основна заробітна плата має становити не менше 70% заробітної плати фізичної особи. Фіксований оклад основного посадового окладу, тобто ранг визначається відповідно до класифікатора посад державного службовця згідно з «Типовим каталогом посад». Також має включати місячні або квартальні надбавки, надбавки за результатами оцінювання, компенсацію за додаткове навантаження та надбавки за вакантні посади. Відповідно до положення про проект річна надбавка за результати оцінювання не повинна перевищувати 30% посадового окладу державного службовця, а квартальна премія не може перевищувати 90% його посадового окладу. Також встановлено, що максимальний розмір надбавки за вислугу років не може перевищувати 30% посадового окладу.

Нова система посадових окладів передбачається запровадити для державних службовців з 1 січня 2024 року, за винятком службовців державних установ, діяльність яких регулюється спеціальними законами, яка передбачається ввести в дію з 1 січня 2025 року [25].

Велике значення у забезпеченні мотивації та мотивації працівників органів місцевого самоврядування має прийняття Закону про службу в органах місцевого самоврядування України.

Невід'ємною частиною цього Закону є забезпечення мотивації посадових осіб органів місцевого самоврядування на загальнодержавному рівні, оскільки мотивація є фактором, що впливає на ефективність управління. Розділ 5 Закону «Про призначення на посади в органах місцевого самоврядування України» регулює матеріальну мотивацію посадових осіб органів місцевого самоврядування. У законі, особливо в статті 21, простежуються матеріальні мотиви у вигляді положень про винагороду. Цією статтею передбачено, що умови посадових окладів посадових осіб місцевого самоврядування визначаються Кабінетом Міністрів

України, а джерелом фінансування заробітної плати посадових осіб місцевого самоврядування є місцевий бюджет [11].

Джерелом формування фонду оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування є місцевий бюджет (ст. 21 Закону України «Про призначення на посади в органах місцевого самоврядування» [11]).

Конкретний розмір посадового окладу осіб, які займають посади в органах місцевого самоврядування, визначається нормативно-правовими актами керівником відповідного органу територіальної одиниці відповідно до штатного розкладу органу територіальної одиниці.

Стимулююча виплата - це доплата до посадового окладу за високий рівень професійної кваліфікації, новаторство, ініціативність, конкретні результати роботи. До таких виплат належать: премії за результатами праці; місячні доплати до посадового окладу; інші заохочувальні виплати.

Компенсація є компенсаційною надбавкою на додаток до офіційної заробітної плати та пов'язана з особливими умовами праці та системами праці. Компенсація включає:

- а) Посадова надбавка за особливі умови праці;
- б) Посадова надбавка за вислугу років;
- в) Надбавки до роботи, пов'язаної з державною таємницею;
- г) Надбавка за роботу в місцевостях із суворими кліматичними умовами
- д) Надбавка за знання та використання на виробництві іноземних мов;
- е) Інша компенсація.

З метою стимулювання матеріальної зацікавленості працівників органів місцевого самоврядування впроваджується система преміювання. Премії до святкових і професійних свят виплачуються працівникам у межах асигнувань, визначених кошторисом заробітної плати. Премії та винагороди, які виплачуються до фонду оплати праці за результатами роботи, здійснюються згідно із затвердженням «Положенням про матеріальну винагороду працівників» у розмірі не менше 10% середньомісячної заробітної плати.

Керівники органів державної влади та місцевого самоврядування мають право преміювати підлеглих їм працівників у межах розподілу, визначеного кошторисом заробітної плати.

При преміюванні необхідно забезпечити прив'язку до результатів роботи кожного працівника та врахування конкретних показників роботи всієї місцевої влади.

Відповідно до положень постанови Кабміну від 9 березня 2006 р. № 268 премії нараховуються у відсотковому співвідношенні фактичного робочого часу до посадового окладу.

Експерти місцевого самоврядування нагороджуються за досягнення в роботі таких показників:

- своєчасно та якісно, без порушень виконувати делеговані повноваження та цільово використовувати кошти;
- сплачувати витрати на фінансування з місцевих бюджетів у встановленому порядку;
- надавати структуровану і практичну допомогу міським і районним державним підприємствам і установам;
- правильно вести вхідні та вихідні документи, реєструвати та передавати їх до архіву в установленій послідовності;
- тимчасове виконання обов'язків іншого працівника.

Посадовим особам місцевого самоврядування надається щорічна відпустка тривалістю 30 календарних днів, якщо більшої відпустки не передбачено законодавством України, і оздоровлення виплачується в розмірі посадового окладу. Посадовим особам, які мають стаж роботи в органах місцевого самоврядування понад 10 років, надається додаткова оплачувана відпустка тривалістю до 15 календарних днів. Порядок і умови надання додаткової оплачуваної відпустки встановлюються Кабінетом Міністрів України [11].

Працівникам місцевого самоврядування надається щорічна матеріальна допомога на оздоровлення, а також одноразові винагороди, не пов'язані з

конкретними результатами роботи (день матері, професійні свята, ювілеї працівників та інші державні свята).

Під час перебування працівників у щорічній відпустці матеріальна допомога на оздоровлення надається один раз на рік за відповідною заявою працівника та виходячи із середньомісячної заробітної плати.

Призначення пенсії посадовим особам місцевого самоврядування, які мають стаж роботи в органах місцевого самоврядування та/або на державній службі не менше 10 років, здійснюється в порядку, встановленому законодавством про державну службовцю України. Розмір пенсії не може перевищувати розміру солідарної пенсії, визначеної згідно із Законом «Про загальнообов’язкове державне пенсійне забезпечення України».

З точки зору складу матеріального стимулювання та духовного стимулювання посадових осіб місцевого самоврядування, заохочення відіграють значну роль у трудовому ентузіазмі працівників органів місцевого самоврядування.

Заохочення працівників органів місцевого самоврядування є особливою формою оцінки та громадського визнання досягнень працівників органів місцевого самоврядування в роботі та виконанні обов’язків на відповідних посадах. Посадові особи місцевого самоврядування заохочуються за: результати роботи; бездоганну та багаторічну службу; зразкове виконання службових обов’язків; новаторство в роботі; особистий внесок у підготовку та проведення різноманітних заходів; успішне виконання особливо важливих і складних завдань. забезпечення законності, правопорядку; удосконалення та розвиток діяльності органів місцевого самоврядування, інші досягнення в роботі, а також інші випадки, передбачені законодавством України, дії органів місцевого самоврядування. В Україні просування по службі посадових осіб місцевого самоврядування ґрунтується на таких принципах: законності, гласності, заохочення за особливі заслуги та досягнення особи, стимулювання ефективності та якості праці та підвищення престижу праці службовців місцевого самоврядування [26].

Державні службовці можуть бути відзначені державними нагородами, відзнаками Президента України, Почесними грамотами Кабінету Міністрів України, Почесними грамотами Верховної Ради України, відомчими відзнаками.

Державним службовцям, які мають особливі досягнення, можуть бути присвоєні почесні звання, національні нагороди та відзнаки органів державної влади всіх рівнів. Крім того, органи місцевого самоврядування можуть самостійно визначати умови нагородження місцевими відзнаками (наприклад, почесними грамотами міських, сільських, селищних рад, подяками почесних громадян міст, сіл, селищ), наданням послуги містам, селам, селищам тощо інших нагород.

Стимули для посадових осіб місцевого самоврядування - це потреби, інтереси, воля та поведінка певних суб'єктів щодо державних службовців, які в свою чергу справляють позитивний стимулюючий вплив на загальні результати діяльності органів влади. Заохочення сприяє підвищенню дисципліни, якості роботи, враховуючи ініціативу та відповідальність працівників.

Застосування передбаченої законодавчими та нормативно-правовими актами України системи заохочення посадових осіб місцевого самоврядування створює позитивну мотивацію для посадових осіб місцевого самоврядування, орієнтує та спрямовує працівників у потрібне русло, посилює керівну діяльність, підвищує його ініціативу та розвиває в нього здібності.

Чинники організаційної культури були визнані на нормативному рівні. Тому з метою реалізації стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р, у тому числі консолідації зусиль щодо подальшої трансформації державної служби та організація автономних служб органів місцевого самоврядування відповідно до наказу Державної служби розвитку України від 20 лютого 2023 року створено робочу групу з питань формування організаційної культури державної служби та послуг в автономії місцевих органів місцевого самоврядування.

У 2022-2023 роках активно обговорюється відомий законопроект №6504 про послуги органів місцевого самоврядування, який передбачає врегулювання

проведення відкритих конкурсів, запровадження механізму кар'єрного просування та виокремлення статусу місцевого працівника органів місцевого самоврядування та виборні посадові особи [6].

Тому сучасна система мотивації державних службовців перебуває в перехідному стані, а орієнтирами її розвитку є переважно європейські стандарти. Водночас необхідно вивчати досвід різних країн для формування найбільш ефективної системи мотивації державних службовців до праці, яка на нашу думку, підходить як для державних службовців, так і для посадових осіб місцевого самоврядування.

2.3. Загальна характеристика Дмитрівської територіальної громади та особливостей мотивації праці

У червні 2020 року шляхом об'єднання Дмитрівської, Іванковецької, Макариської та Цибулівської сільських рад Знам'янського району утворено Дмитрівську сільську територіальну громаду.

Головною метою Дмитрівської територіальної громади є сприяння розвитку процвітаючої громади, яка пропонує своїм мешканцям доступ до якісних соціальних послуг. Це бачення включає сприяння процвітанню місцевої економіки шляхом розвитку сільськогосподарського, переробного, лісового та агротуристичного бізнесу, що створить можливості для працевлаштування та забезпечить гідний дохід як для жителів, так і для приїжджих професіоналів.

Для ефективної реалізації викладеного вище стратегічного бачення Дмитрівська територіальна громада визначила три ключові напрямки сталого стратегічного розвитку: стійке економічне зростання, забезпечення безпеки та високої якості життя, надання можливостей для самореалізації. Кожна з цих областей має конкретні операційні цілі, пов'язані з нею.

Всеосяжного та збалансованого розвитку можна досягти в сучасних умовах, надаючи підтримку, сприяючи зростанню та заохочуючи зусилля окремих осіб у

досліджуваний громаді. Основою для досягнення цих цілей є економічний стан громади.

Динаміку дохідної складової бюджету ілюструє рис. 2.3.

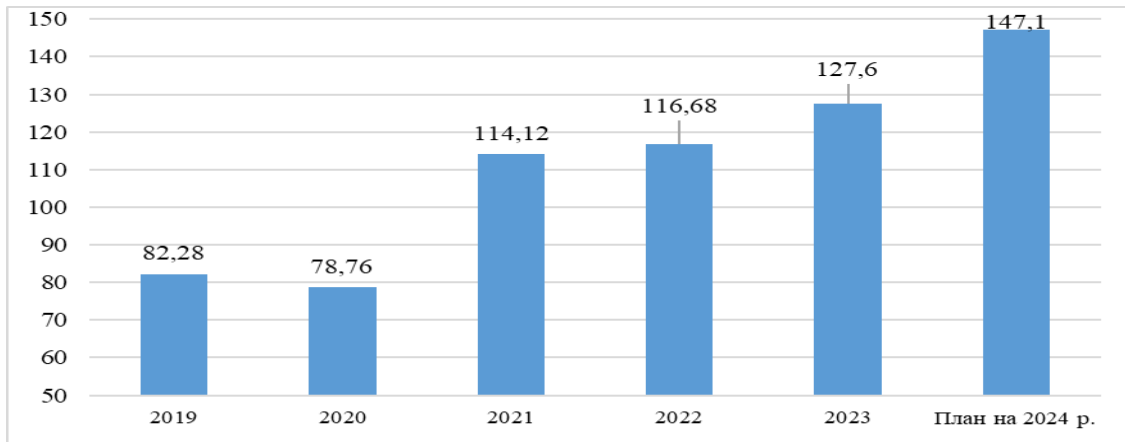


Рис. 2.3. Динаміка дохідної частини бюджету Дмитрівської територіальної громади, млн. грн

Джерело: [21]

Доходи громади демонструють постійну тенденцію до зростання, як показано на рис. 2.3, за винятком показника 2020 року.

Для детального аналізу складу податкових надходжень доцільно заглибитись у структуру доходної частини. Для візуального представлення цієї інформації зображуємо рис. 2.4.

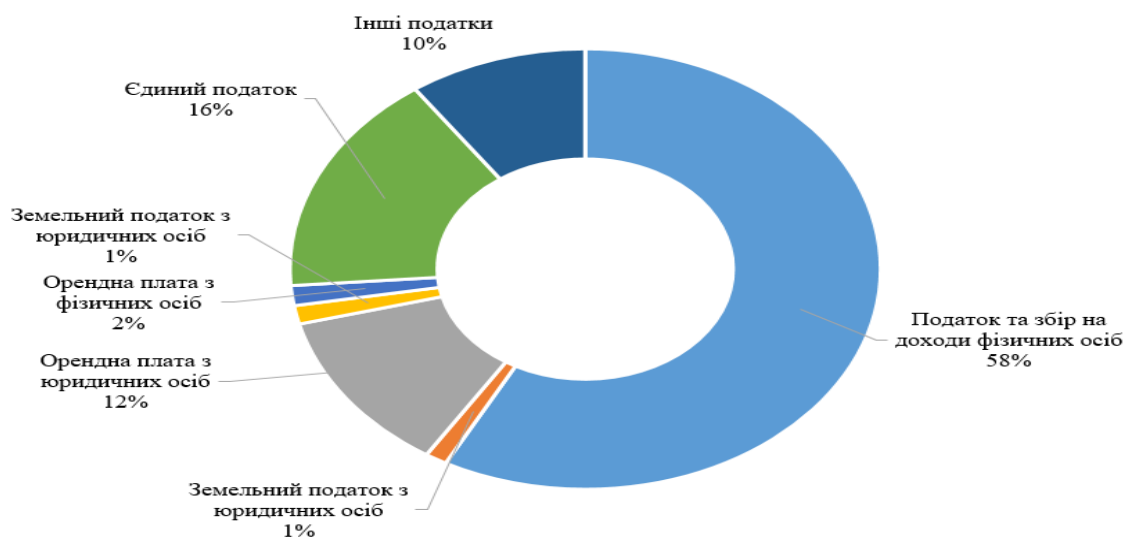


Рис. 2.4. Структура податкових надходжень Дмитрівської територіальної громади у 2023 році, %

Джерело: [21]

З огляду на рис. 2.5 стає очевидним, що основним джерелом податкових надходжень Дмитрівської територіальної громади є податок на доходи фізичних осіб, який становить 58% від загальної суми. З відривом слідує єдиний податок, який у структурі надходжень становить 16%. На третьому місці – рента, зібрана з юридичних осіб, – 12% від загальної суми.

Крім того, необхідно провести обстеження динаміки видатків по досліджуваній територіальній громаді за період з 2019 по 2024 рік, прогнозним роком якого є 2024 рік.

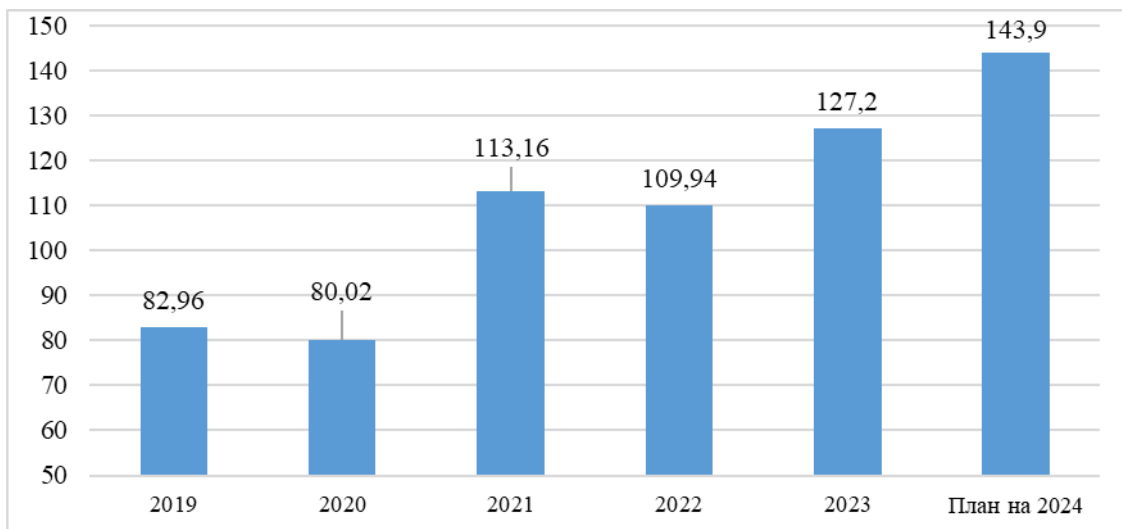
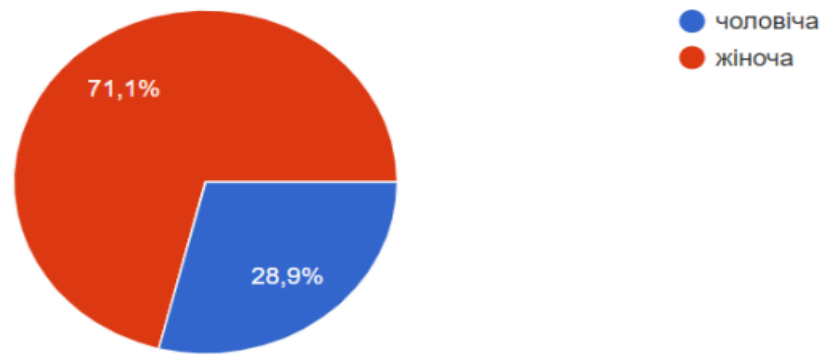


Рис. 2.5. Динаміка видаткової частини бюджету Дмитрівської територіальної громади, млн. грн

Джерело: [21]

Мотивація співробітників відіграє вирішальну роль у досягненні цілей організації. Ключ до підвищення продуктивності полягає у виборі правильної форми мотивації та її ефективному використанні. Керівники несуть важливу відповідальність за постійний аналіз потреб своїх співробітників, оскільки це важливо для того, щоб допомогти їм досягти їхніх індивідуальних цілей і завдань, а також зробити внесок у загальну місію сільської ради. Щоб оцінити значимість мотивації працівників у сучасних економічних умовах, було проведено соціологічне опитування за спеціально розробленою анкетною. Всього в процесі дослідження було проаналізовано 83 анкети. Серед респондентів 71,1% жінок і 28,9% чоловіків (рис. 2.6).

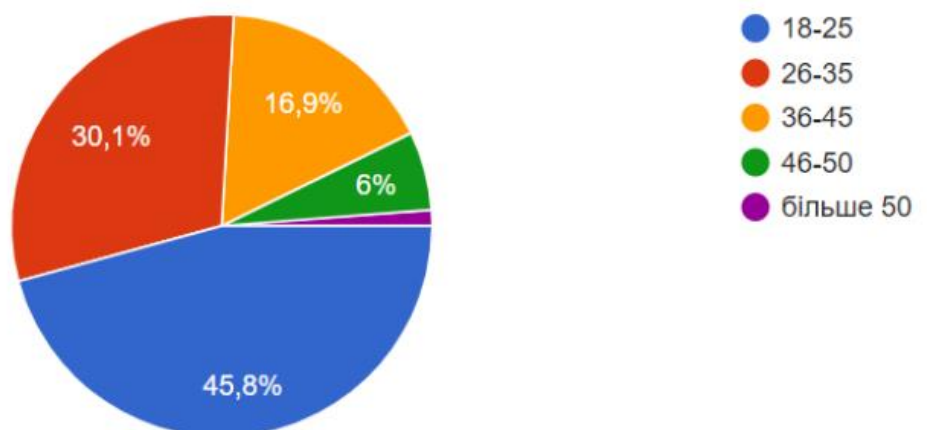
83 відповіді

**Рис. 2.6. Стать опитаних респондентів**

Джерело: за результатами респондентного опитування

В опитуванні взяла участь значна кількість учасників віком від 18 до 25 років, що склало 45,8% від загальної кількості респондентів. Серед цієї групи 30,1% становили жінки та 15,7% чоловіки. Крім того, в опитуванні взяли участь 30 осіб віком від 26 до 35 років, що становить 16,9% респондентів, з них 20,5% жінок і 9,6% чоловіків. Респонденти віком від 36 до 45 років становили 6% від загальної кількості, з них 15,7% жінок і 1,2% чоловіків. Опитування також включало невеликий відсоток учасників, 6%, які були у віці від 46 до 50 років, з 15,7% жінок і 1,2% чоловіків. Нарешті, лише 1% респондентів були старші 50 років, з них 1,2% – чоловіки (рис.2.7).

83 відповіді

**Рис. 2.7. Вік опитаних респондентів**

Джерело: за результатами респондентного опитування

Більшість опитаних, а саме 21,7%, – студенти, деякі з них також працюють. Ще 22,9% працюють у приватному секторі, тоді як 45,8% займають державні посади. Невелика частина, 2,4%, наразі є безробітними, а решта респондентів – власники бізнесу, члени громадських організацій, особи, які працюють за кордоном або займаються кількома видами діяльності. Інформативно, що тлумачення терміну «мотивація» респондентами різняться залежно від віку, про що свідчать суттєві відмінності у відповідях на запитання «Що для Вас означає термін «мотивація»?» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Розуміння поняття «мотивація» опитаними респондентами

Вік респондентів	Трактування поняття «мотивація»
1	2
18-25 років	Мотивація – це хороша заробітна плата та можливість кар’єрного зростання
	Мотивація – це спонукання до дії.
	Мотивація – це, те що спонукає нас до чогось, свого роду ефект ейфорії.
	Мотивація – це певні чинники, які спонукають людину краще виконувати свою роботу і ще більше розвиватись у цій сфері.
	Мотивація – це річ, що піднімає опущені руки і змушує рухатися далі
	Мотивація – це спонукання чи підштовхування людей до певного рівня виконання роботи задля досягнення цілей.
	Мотивація – це стимул (прагнення) робити щось наперекір всім своїм страхам та невдачам.
	Мотивація – це внутрішній двигун людини, що рухає нею, дає сили вставати зранку і насолоджуватися життям.
	Мотивація – це суперсила, за допомогою якої ми підкорюємо будь-які вершини.
26-35 років	Мотивація – це спонукання до ефективного досягнення поставлених цілей, те, що рухає вперед.
	Мотивація – це ті причини (матеріальні і нематеріальні), що стимулюють досягати цілей.
	Мотивація – це заохочення людей до виконання певної дії.
	Мотивація – це фінансова вигода, премії.
	Мотивація – це сприятливі умови для розвитку, підтримка в починаннях, моральний комфорт, фінансове стимулювання.
	Мотивація – це, для роботодавця: вміння стимулювати працівника до продуктивності праці; для працівника: внутрішнє бажання працювати та віддаватись роботі сповна, завдяки сприятливому мікроклімату, прозорості в прийнятті управлінських рішень та можливості розвиватись.
36-45 років	Мотивація – це процес спонукання себе чи інших до дії.
	Мотивація – це готовність людей докладати максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей.

Джерело: за результатами респондентного опитування

На продуктивність і ефективність окремих людей можуть впливати їхні унікальні потреби та цінності. Для отримання відповідної інформації учасникам була надана можливість вибрати тип мотивації, якій вони віддають перевагу: матеріальну чи моральну, або поєднання обох.

Результати показали, що серед респондентів віком 18-25 років як чоловіки, так і жінки віддають перевагу моральній мотивації, у відсотках 1,2% для кожної статі. З іншого боку, жінки цієї вікової групи мали дещо вищу схильність до матеріальної мотивації – 1,2%, а чоловіки – 4,8%. Серед учасників віком 26-35 років чоловіки показали невелику схильність до моральної мотивації у 1,2%, тоді як чоловіки та жінки віддавали перевагу матеріальній мотивації у 2,4%. Серед респондентів віком 36-45 років чоловіки віддають перевагу матеріальній мотивації у 1,2%. Більшість учасників (84,3%) обрали варіант «Обидва варіанти» (рис. 2.8).

83 відповіді

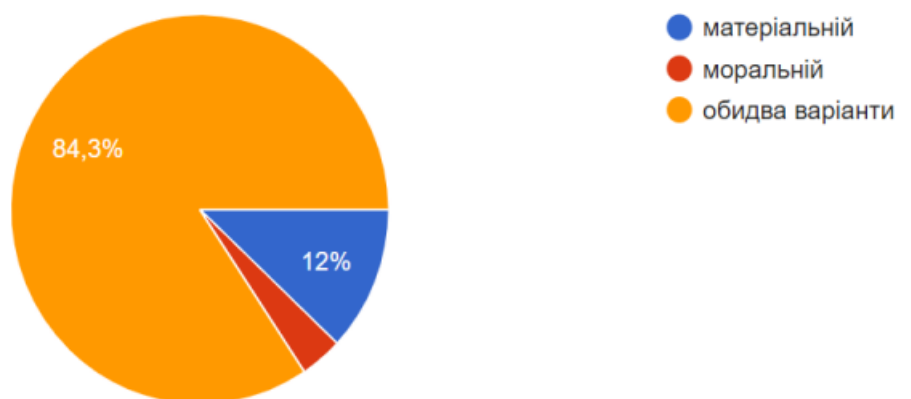


Рис. 2.8. Результати респондентного опитування: «Якому виду мотивації Ви віддаєте перевагу?»*

Джерело: за результатами респондентного опитування

На основі аналізу, представленого на рис. 2.8, можна зробити висновок, що вибір відповідного підходу до мотивації для оптимальної продуктивності співробітників залежить як від їх статі, так і від віку. Отже, перш ніж запроваджувати механізм мотивації, необхідно ретельно вивчити та оцінити індивідуальні потреби, мотиви та стимули кожного працівника.

Запитуючи про фактори, які керують людьми, ми попросили респондентів вибрати три методи мотивації, які мають на них найбільший вплив. Висновки показують, що більшість учасників мотивуються бонусами та винагородами за результатами роботи (85,5%), потенціалом кар'єрного зростання (73,5%), можливостями для подальшого навчання та професійного зростання (51,8%), можливістю заснувати гнучкий графік роботи (48,1%), наявністю додаткових зручностей на робочому місці, таких як місця відпочинку, бібліотеки, настільні ігри (33,7%), а також отримання усного визнання під час відкритих зустрічей (32,5%). Слід зазначити, що відповіді на запитання «Які мотиваційні засоби впроваджені на вашому робочому місці?» відрізняються від попередніх висновків.

Основними методами, які використовують менеджери наших респондентів для мотивації своїх співробітників, є бонуси за результатами роботи (50,6%), визнання через словесну похвалу на зустрічах (38,6%), можливості для кар'єрного зростання (31,3%), а також надання додаткового навчання та підвищення кваліфікації (27,7%). Ці фактори сприяють вираженню респондентами незадоволеності мотивацією на робочому місці. Цей настрій ще більше підтверджується відповідями на запитання «Чи розроблений на вашому робочому місці ефективний механізм мотивації?» де 65,1% учасників відповіли «ні», 25,3% відповіли «так», а решта 9,6% вказали на часткове задоволення.

Таким чином, можна зробити висновок, що керівники підприємств та організацій, які функціонують на території громади повинні надавати перевагу впровадженню ефективних методів та інструментів мотивації, які адекватно задовольняють моральні потреби їхніх працівників. Результати опитування засвідчили, що працівники бажають отримати справедливую винагороду за результатами роботи. Таку перевагу висловили 84,3% респондентів, тоді як 10,8% вважають, що всі працівники повинні отримувати однакову зарплату. Лише 1,2% респондентів зазначили, що винагорода повинна ґрунтуватися на таких факторах, як унікальність роботи, стаж роботи та кількість обслуговуваних клієнтів. Недостатня поінформованість співробітників про систему КРІ додатково

підтверджується відповідями на запитання «Чи знайомі ви з поняттям КРІ співробітника?» де більшість (50,6%) відповіли «Ні, я не знайомий» (рис. 2.9).

83 відповіді

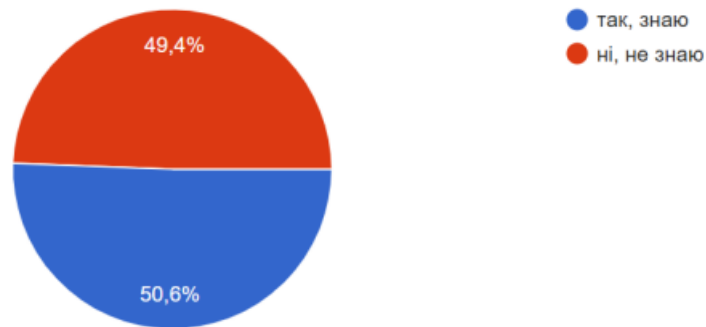


Рис. 2.9. Результати респондентного опитування: «Чи Ви знаєте, що таке КРІ працівника?»

Джерело: за результатами респондентного опитування

Підтвердженням цього факту є відповіді на запит «Чи використовуються КРІ працівника у Вашій сільській раді?» оскільки більшість респондентів (50,6%) не знають, як менеджер використовує цей показник, і лише невелика частка (14,5%) надала ствердну відповідь (рис. 2.10).

83 відповіді

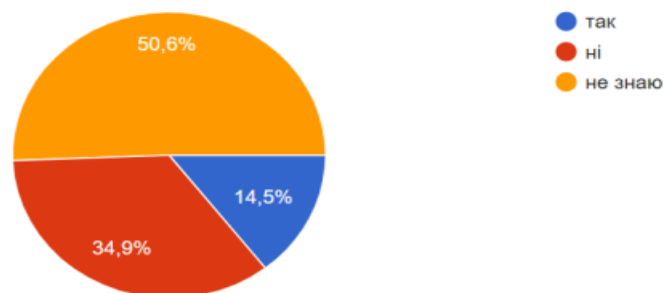


Рис. 2.10. Результати респондентного опитування: «Чи використовується КРІ працівника у Вашій сільській раді?»

Джерело: за результатами респондентного опитування

Варто зазначити, що більшість опитаних щодо свого знайомства з МВО відповіли негативно, 54,2% вказали, що не знають, що це таке. Подібним чином, коли їх запитали, чи впроваджено МВО в діяльності сільської ради, більшість із

60,2% відповіли невпевнено, заявивши, що не знають. Очевидно, що більшість керівників надають перевагу досягненню організаційних цілей і завдань, чинячи постійний тиск на співробітників, нехтуючи впровадженням МВО для сприяння більшій залученості співробітників і їх готовності сприяти зростанню та успіху організації. Вплив ефективного механізму мотивації на підвищення продуктивності працівників можна спостерігати на рис. 2.11.

83 відповіді

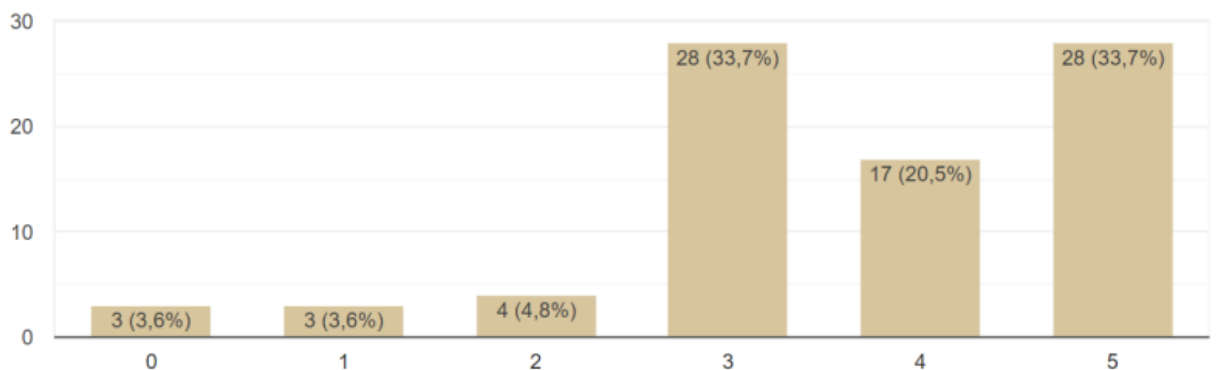


Рис. 2.11. Оцінка впливу розробленого ефективного механізму мотивації на покращення продуктивності праці працівника (0 – вплив відсутній, 5 – максимальний)

Джерело: за результатами респондентного опитування

Вплив нещодавно впровадженого механізму мотивації на підвищення продуктивності співробітників яскраво проілюстровано на рис. 2.11. Результати опитування свідчать про те, що значна частка учасників, а саме 33,7%, оцінили вплив як найвищий із можливих (оцінка 5). Крім того, 20,5% і 33,7% респондентів оцінили вплив трохи нижче максимального (оцінки 3 і 4). Невелика частка, 4,8% учасників, сприйняли вплив як нижчий за середній (оцінка 2), тоді як лише незначний відсоток (3,6%) описали вплив механізму мотивації як низький (оцінка 1). Крім того, 3,6% респондентів (що відповідає 3 з 83) вважають, що впливу немає. Ті, хто поставив низьку оцінку (0-1 бал) на запитання «Чи запроваджено на підприємстві, на якому Ви працюєте, ефективну систему мотивації?» відповів негативно. Цим можна пояснити нижчу оцінку впливу ефективної системи мотивації на результати людської діяльності.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ЩОДО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

3.1. Формування сприятливого мотиваційного мікроклімату в колективах органів публічної влади як фактор стимулювання праці публічних службовців

Особливості життєдіяльності колективу відображаються в його переважному і відносно стабільному психіко-емоційному стані, який називають мікрокліматом. Органам місцевого самоврядування вкрай важливо надавати першочергову увагу створенню позитивного психологічного мікроклімату в колективі.

Колектив, що походить від латинського терміну *collectivus*, являє собою високу стадію зростання та функціонування в соціальній групі. Цей прогрес досягається інтеграцією ідеологічних, організаційних, ділових і міжособистісних зв'язків. Команда демонструє спільну мету та вирізняється ефективним спілкуванням. Вирішальним аспектом сприятливого середовища є задоволеність членів команди своїми міжособистісними стосунками. Організаційне середовище, в якому працюють люди, охоплює різні елементи, які підпадають під парасольку «організаційного мікроклімату». Цей мікроклімат тісно пов'язаний з тим, як люди сприймають методи, які використовує організація в їхніх конкретних умовах роботи.

У сфері державної влади та місцевого самоврядування створюються трудові колективи для вирішення завдань соціально-економічного управління. Ці групи мають певні повноваження, права, обов'язки та дисциплінарні заходи, а також структуровану структуру та взаємозв'язок між їхніми підрозділами. Колектив означає згуртоване тіло осіб, які поділяють спільні цілі та обов'язки, і які досягли помітного рівня прогресу завдяки спільним зусиллям [22, с. 63]. Внаслідок цього в колективі виникає особлива форма міжособистісних зв'язків, яку можна охарактеризувати як його морально-психологічну атмосферу.

Створення нематеріальної мотивації значною мірою залежить від

сприятливої морально-психологічної атмосфери в колективі, яка є вирішальним елементом ефективного управління та забезпечує основу для продуктивної та зразкової роботи. Морально-психологічний клімат команди можна описати як послідовний емоційний і моральний стан, який відображає колективне мислення команди, цілі та мотивацію у спільній діяльності. Він охоплює переважаючі емоції, суспільні настрої, міжособистісні стосунки, звичайні практики, моральні та інтелектуальні перспективи, а також невід'ємне прагнення до значних матеріальних і духовних цінностей.

Створення позитивного психологічного середовища має вирішальне значення в бізнес-налаштуваннях через його прямий зв'язок із задоволеністю членів команди. Створюючи клімат, який заохочує співпрацю та досягнення консенсусу, колективні зусилля можуть сприяти покращенню вирішення проблем і ухваленню ефективних рішень, що є важливими в сучасних умовах конкуренції на ринку.

Встановлення сумісності персоналу є надзвичайно складним завданням. Складнощі в першу чергу виникають через відсутність об'єктивних засобів оцінки основних людських якостей, які лежать в основі побудови стосунків. Отже, стає надзвичайно важко передбачити, чи досягне команда єдності чи ні.

Говорячи про загальну атмосферу на робочому місці, можна сказати, що позитивний психологічний клімат визначається наявністю товарищескості та почуття відповідальності серед співробітників.

Навпаки, несприятливий психологічний клімат характеризується напруженими стосунками між членами колективу, конфліктами, більшою плинністю кадрів, зниженням мотивації та продуктивністю. Отже, психологічний клімат колективу є вирішальним чинником у сприянні оптимальній ефективності роботи.

Вирішальним аспектом створення позитивного психологічного клімату в колективі є забезпечення того, щоб співробітники були задоволені своїми стосунками.

На формування міжособистісних зв'язків у команді може впливати як

співпраця, так і конкуренція.

Важливо зазначити, що в минулому більш поширеними були індивідуальні системи стимулювання праці, які час від часу викликали відчуття суперництва між членами команди та призводили до напружених стосунків.

Останнім часом як вітчизняні, так і міжнародні дослідники дійшли згоди щодо того, що команди, які віддають пріоритет взаємній підтримці, є найпродуктивнішими. Це підкреслює вирішальну роль позитивної психологічної атмосфери у сприянні ефективній співпраці.

У своїх дослідженнях Б. Д. Паригін наголошує на значенні соціально-психологічного клімату як вирішального елемента для досягнення успіху в різних аспектах суспільного життя [15]. Далі Н. Л. Коломінський визначає соціально-психологічний клімат як колективний стан свідомості в групі, що охоплює ставлення членів колективу до умов праці, характеру спільних зусиль, своїх колег і керівника колективу [13].

Для створення середовища, сприятливого для успіху організації, вкрай важливо, щоб люди в цій установі сприймали себе як згуртовану «команду». Команда характеризується єдністю, співпрацею, підтримкою та спільним прагненням до особистого та колективного розвитку. Важливим показником згуртованого колективу є позитивна соціальна та психологічна атмосфера, в якій кожен член має ідеальні умови для повної реалізації своїх талантів і пристрасті.

Реалізація державних управлінських рішень та реалізація інтересів територіальних громад, вирішення повсякденних соціально-економічних завдань вимагають наявності колективів як у державній владі, так і в органах місцевого самоврядування. Ці колективи відіграють активну роль в управлінській діяльності та мають значний вплив на функціонування соціальних систем. На якість управління впливає соціально-психологічний клімат в органах державної влади та місцевого самоврядування.

З огляду на існуючу в суспільстві недовіру до державних інституцій та втрату ними іміджу, вкрай важливо звернути увагу на соціально-психологічний клімат у колективах.

Зосередившись саме на цій складовій, ми можемо сприяти покращенню якості управління та подолати невдоволення суспільства діями влади.

Від якості їх дій залежить результативність та дієвість органів влади та місцевого самоврядування. Позитивне командне середовище має вирішальне значення для сприяння продуктивній і творчій діяльності під час виконання поставлених завдань, які приносять користь суспільству, громаді та окремим особам. Як представникам народу, владним особам важливо розуміти та підтримувати моральні принципи та цінності, якими керується суспільство. Такі моральні норми, як гуманність, справедливість, гостинність, працьовитість, взаємоповага та підтримка незахищених верств суспільства, мають глибоке історичне коріння в українському суспільстві.

Мораль у найширшому розумінні охоплює нормативні вказівки, які регулюють людську поведінку, виключаючи будь-які інституційні рамки. Він охоплює ряд поглядів на етику, політику та ідеологію, слугуючи відображенням як національних духовних елементів, так і загальнолюдських моральних принципів. Моральність залежить від внутрішніх переконань людини, сформованих протягом її життя, і являє собою сферу особистої відповідальності.

За словами С. М. Серьогіна [14], система публічної влади та місцевого самоврядування є складною, багаторівневою системою, основними компонентами якої є людина-громадянин-особистість. Для того, щоб ця система функціонувала ефективно, вона повинна мати міцну основу внутрішньої організації, зокрема з точки зору моралі. Коли ми говоримо про мораль, ми говоримо про такі якості, як чесність, цілісність, відданість демократичним цінностям, віра в ці цінності та відданість принципам, які керують суспільним життям (таким як права людини, свобода, рівні можливості, правило права, стабільності, безпеки та справедливості).

Формування морального орієнтиру державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування тісно пов'язане з такими чеснотами, як законність, лояльність, толерантність. Це означає глибоке розуміння та повагу до прав і свобод усіх без винятків громадян.

Етична основа колективу залежить від етичної поведінки кожної окремої

людини в ньому. У цьому контексті освіта відіграє вирішальну роль у формуванні морально-етичних засад посадових осіб місцевого самоврядування. Різні аспекти моралі, такі як громадянська свідомість, баланс між особистими та суспільними інтересами, патріотизм, відданість державній службі та суспільна довіра, переплітаються з освітою. Крім того, на моральний клімат в органах влади та місцевого самоврядування впливає моральний стан безпосередніх керівників, політичних лідерів та представників управлінської еліти. Ці особи по суті втілюють вершину управлінської ієрархії, яку представляє уряд.

Морально-етичні норми, якими керується державна служба, ґрунтуються на моральних зобов'язаннях громадян щодо посадовців. У сучасному світі ці зобов'язання охоплюють чесність державних службовців, їх дотримання правових вказівок, прозорість їхніх дій, врахування громадських настроїв у важливих процесах прийняття рішень та їх оперативне реагування на соціально-економічні, екологічні та технологічні проблемні питання.

Ефективність команди значною мірою залежить від взаємодії між її членами. Міжособистісні стосунки в команді служать основою для спілкування, очікувань і сприйняття. Ці стосунки значною мірою впливають на продуктивність команди та результати її спільних зусиль. Коли міжособистісні стосунки ґрунтуються виключно на формальній владі, коли учасники відчують обов'язок визнавати лідера та боятися покарання, поведінка команди стає більш слухняною, аніж інноваційною. Це гальмує індивідуальну свідомість і пригнічує ініціативу. І навпаки, у командах, які сприяють розвитку ініціативи, незалежності та креативності, все навпаки.

Коли індивіди об'єднуються в групу, вони утворюють взаємозалежну систему, де міжособистісна конкуренція зведена до мінімуму та встановлюються специфічні норми поведінки. Поширеною помилкою є недооцінка важливості міжособистісних стосунків при створенні команди. Якщо ці стосунки недостатньо розвинені, характеризуються антипатією, недовірою або байдужістю серед членів команди, це може призвести до викривленого сприйняття, негативного настрою, розходження думок і відсутності інтересу до колективних традицій. Тому ми

вважаємо, що міжособистісні стосунки також відіграють значну роль у формуванні морального духу команди. Як внутрішні фактори, такі як особиста та міжособистісна динаміка, так і зовнішні чинники, такі як етична поведінка менеджерів і суспільні очікування, впливають на моральний клімат в органах влади та місцевого самоврядування.

Зі сказаного вище випливає, що необхідно культивувати моральну атмосферу в групах влади, яка охоплює індивідуальні моральні цінності кожного члена та базується на взірцевих моральних якостях, які плекає суспільство. Ці якості включають довіру, відповідальність, доброзичливість, прозорість, дотримання законів, толерантність і позитивне ставлення до думок членів команди. Крім того, надзвичайно важливо враховувати внесок співробітників під час прийняття важливих рішень для команди, сприяти сильному почуттю взаємної підтримки та активно співпрацювати з колегами та членами суспільства. Ми вважаємо, що узгодження моральних орієнтирів у колективах із усталеними моральними нормами суспільства є першим показником позитивного морально-психологічного клімату. Недотримання цієї налаштованості неминуче призведе до конфліктів як усередині колективу, так і між державними службовцями, представниками місцевого самоврядування та представниками суспільства, а також між керівниками та підлеглими.

Команда складається з індивідів, які володіють унікальними та відмінними якостями, які виявляються в їхніх інтелектуальних, емоційних і вольових здібностях, а також у всіх аспектах їх розумової діяльності [6]. Отже, при створенні атмосфери в групі важливо враховувати також її психологічний аспект.

Розглядаючи психічні властивості індивідів і соціальних груп в організаційних структурах, важливо визнати їхні емоції, настрої, думки, мотиви, почуття та унікальні якості, такі як особисті нахили, інтереси, потреби, здібності, таланти, темперамент, характер, освіти та самосвідомості. Щоб створити позитивну психологічну атмосферу в колективі, вкрай важливо враховувати ці індивідуальні особливості. Зокрема, члени команди повинні усвідомлювати спільні цілі та завдання своїх спільних зусиль, такі як задоволення суспільного попиту на

послуги, підтримання державного контролю та забезпечення громадського порядку.

Для ефективного використання психологічних аспектів кожної особистості вкрай важливо мати глибоке розуміння професійних і пізнавальних інтересів членів команди. Ці знання дозволять сформувати творчий підхід до даної ситуації. На психологічний клімат у колективі впливають матеріальні умови як окремих членів, так і колективу в цілому, які залежать від задоволення або незадоволення їх потреб. Однією з таких потреб є заробітна плата, яка є як природною, так і соціальною потребою і служить постійним мотиватором для працівників. Коли ця потреба не задовольняється, це призводить до почуття тривоги, розчарування та професійної незадоволеності. Це незадоволення часто призводить до того, що люди розглядають можливість зміни роботи, роботи в неробочий час та інших подібних дій. Відповідно, існує висока плинність кадрів у сфері державної служби та органах місцевого самоврядування, що зменшує привабливість посади посадової особи місцевого самоврядування. Цей спад негативно впливає на психологічний клімат у цих органах влади та місцевого самоврядування.

Виконання основних вимог посадових осіб місцевого самоврядування є основою для розвитку в них потреб вищого рівня в колективі, таких як повага та визнання. Однак, коли ці базові потреби не задовольняються належним чином, це перешкоджає їхньому особистому зростанню та згубно впливає на формування колективу. Це може призвести до розвитку негативних рис у співробітників, таких як почуття обмеженості, заздрості та озлобленості.

Ефективність роботи, як в управлінні, так і в будь-якій іншій сфері, значною мірою залежить від здатності мотивувати співробітників. Це передбачає забезпечення того, щоб працівники повністю усвідомлювали важливість виконання завдань своєчасно та якісно. Роль керівництва є вирішальною у розвитку мотивації працівників.

Менеджери повинні не тільки визнавати значущість внеску кожного працівника, але й вселяти довіру, надавати нові можливості, заохочувати творчий підхід через нестандартні завдання, сприяти автономії у прийнятті рішень,

пропонувати співпрацю в управлінні та контролі та підтримувати самоуправління. Крім того, керівники повинні бути доступні для консультації з важливих питань, визнаючи таким чином індивідуальний і професійний статус своїх підлеглих. Важливо, щоб керівники виявляли розуміння, повагу до особистості своїх співробітників, постійну турботу про їх благополуччя, поліпшення умов праці та життя.

Основним результатом психологічного впливу на особистість і виконавчу діяльність індивіда є чітке засвоєння поставленого завдання і наполегливе прагнення до його виконання [21].

Отже, врахування психологічних аспектів управління має вирішальне значення для досягнення успішного управлінського впливу, оскільки воно сприяє встановленню позитивного психологічного клімату в колективі шляхом сприяння спільним мотиваціям і залученню кожного члена до спільної мети. Активізуючи людський фактор в організаціях через розуміння індивідуальних і командних психологічних особливостей, стає можливим впливати на якість виконання завдань і підвищувати загальну продуктивність.

Ефективність управлінських завдань в першу чергу залежить від здібностей тих, хто їх виконує. На думку дослідників, ці здібності охоплюють цілий ряд індивідуальних і психологічних рис, які відповідають вимогам поставленого завдання і є істотними для його успішного виконання [21]. Здібності мають персоналізовану природу, представляючи радше розумові, аніж фізичні властивості, які спонукають індивіда до певної діяльності. Щоб ефективно вирішувати складні соціально-економічні виклики управління в групах, вкрай важливо мати людей із різноманітними здібностями, які можуть колективно внести значну цінність у цю справу.

Характер, на думку психологів, охоплює стійкі особисті якості, якими індивіди володіють і які виявляють у спілкуванні та вчинках. Ці якості формують відмінні моделі поведінки для кожної людини. Оскільки функціонування будь-якої групи залежить від взаємодії між її членами, характер кожного індивіда значною мірою сприяє розвитку психологічної атмосфери колективу.

На ефективність команди значною мірою впливає те, як її члени реагують на зовнішні умови, зокрема, їхній темперамент. Розуміючи як свої власні, так і інших темпераментні риси, можна відповідним чином адаптувати свою поведінку, справляти позитивний вплив на оточення та розподіляти завдання таким чином, щоб враховувати індивідуальні динамічні характеристики, такі як інтенсивність, швидкість, темп і ритм психіки [26].

Рекомендованим підходом є доручення оперативних завдань особам холеричного темпераменту, доручення управлінських обов'язків особам із сангвінічною вдачею, доручення скрупульозної роботи особам із меланхолійним характером, покладання на якісну продукцію флегматикам [9]. Робота в групах включає низку подій і ситуацій, які можуть викликати різні емоційні стани та почуття. Ці емоційні стани не тільки впливають на працездатність людини та її загальне самопочуття, але й впливають на настрій інших. Тому ефективне управління своїми емоціями та почуттями має вирішальне значення для підтримки позитивного психологічного клімату в колективі. Це допомагає запобігти образам колег, уникнути непотрібних конфліктів і непорозумінь, які потенційно можуть порушити психологічну динаміку в підрозділі та організації в цілому.

Психологічна майстерність членів команди має значну цінність у цій конкретній ситуації. Це включає в себе вміння виявляти відповідний тон, адаптувати стилі спілкування відповідно до унікальних якостей середовища, підтримувати простоту й автентичність у стосунках, а також демонструвати об'єктивність і почуття справедливості. Крім того, вкрай важливо підкреслити важливість самовдосконалення серед членів команди, зосереджуючись на підвищенні їх здатності адаптуватися до соціальних вимог, ефективно управляти своїм психічним благополуччям і розкрити свій творчий потенціал.

Враховуючи той факт, що колектив працює завдяки спільним зусиллям його членів, здоровий психологічний клімат можна визначити середовищем, яке характеризується взаємною повагою, товариським ставленням, а також внутрішньою дисципліною та відповідальністю.

3.2. Розробка стратегії управління персоналом в органах публічної влади як ефективного інструменту підвищення мотивації праці

Ефективність стратегічного управління залежить від одночасного прояву управлінських і лідерських якостей, що дозволяє людям орієнтуватися в робочому середовищі організації, що розвивається. Для підвищення ефективності управління персоналом в державному органі особливу увагу необхідно приділити адаптації та мотивації персоналу, оскільки ці чинники значною мірою сприяють відтоку талановитих спеціалістів із сфери державної служби.

Після цього, коли організація усвідомлює потребу в новому персоналі, наступним кроком є формулювання конкретних вимог для кожної посади, широко відомих як критерії відбору. Ці критерії повинні відповідати наступним умовам.

Успішне виконання робочих процесів вимагає дотримання встановлених протоколів, повного спектру необхідних компетенцій, надійних і точних результатів оцінки кандидатів, а також наявності необхідних і відповідних ресурсів. Крім того, прийняття рекомендованої стратегії управління персоналом передбачатиме наступні заходи:

1. Встановлення зв'язків і відносин з ринком праці та внутрішньою робочою силою.
2. Впровадження відповідного стилю управління персоналом.
3. Стандартизація робочих місць і умов.
4. Створення критеріїв для визнання індивідуальних досягнень у рамках програм мотивації.
5. Розробка оптимальної системи оплати праці для різних категорій працівників.
6. Розробка ефективної комунікаційної політики.

Кандидати на вакансії та майбутні керівники повинні володіти високим рівнем освіти та компетентністю у відповідних сферах. Щоб забезпечити це, створюється кваліфікаційна картка або картка компетенцій, а також профіль роботи та опис ідеального кандидата. Кваліфікаційна картка містить конкретні посадові

інструкції та кваліфікаційні характеристики, а також вимоги до рівня освіти, кваліфікації та стажу роботи працівників. Крім того, у кваліфікаційній картці зазначаються спеціальні знання та навички, необхідні для майбутньої посади працівника.

Використання кваліфікаційної картки спрощує процес відбору, дозволяючи ретельно перевірити здатність кандидата виконувати посадові обов'язки та відповідати конкретній кваліфікації. Для посилення зусиль із підбору персоналу рекомендуються наступні стратегічні заходи: залучення талановитих людей на всіх рівнях організації, активний пошук висококваліфікованих спеціалістів, диверсифікація джерел найму, використання інструментів для залучення пасивних шукачів роботи, впровадження гнучкої системи винагороди для високоефективних працівників, а також встановлення вказівок щодо залучення різних типів талановитих кандидатів. Під час проведення інтерв'ю важливо ретельно спланувати та підготуватися. Усім учасникам співбесіди слід поставити однаковий набір запитань, а також можна додати додаткові запити для перевірки або уточнення інформації, наведеної в резюме або анкеті кандидата. Тому, розробляючи процедури оцінювання кандидатів і підбору співробітників, важливо ретельно перевіряти всю інформацію, надану кандидатами, зосереджуючись на їхньому досвіді, освіті та потенціалі майбутнього зростання.

Анкета містить підготовлений набір запитань, які є основою для створення спеціалізованих форм для запису відповідей кандидата та особистих спостережень інтерв'юера. Щоб ефективно спланувати необхідну кількість персоналу та розпочати серію співбесід, необхідно враховувати кілька ключових факторів. Це вивчення як вітчизняних, так і зарубіжних стандартів кадрового планування, модифікація існуючих нормативних документів для приведення їх у відповідність з діяльністю організації, отримання схвалення на організаційному рівні, проведення пробних випробувань стандартів у середньостроковій перспективі, моніторинг виконання стандартів для виявлення будь-яких невідповідностей та внесення коригувань до встановлених стандартів за необхідності. Крім того, для забезпечення ефективної та своєчасної інтеграції нових співробітників у їхні ролі

вкрай важливо, щоб орган публічної влади надав відповідну підтримку. Без такої підтримки нові співробітники можуть почуватися нелояльними, невпевненими та обдуреними, що призведе до дискомфорту та незадоволення.

Наслідки цієї ситуації можуть негативно вплинути на ефективність роботи та плинність кадрів, що призведе до збільшення витрат. Щоб допомогти новим працівникам швидко адаптуватися до своїх обов'язків і нового робочого місця, вкрай важливо впровадити ефективні адаптаційні заходи, які включають два ключові кроки. Першим кроком є ретельне планування посадових обов'язків і майбутніх сфер відповідальності. Термін пристосування до стандартів роботи може варіюватися від 2 до 4 днів, а іноді навіть до 3 тижнів. Тому протягом перших кількох днів роботи доцільно доручати працівнику менш складні завдання та поступово привчати його до більш складних робочих процесів і трудомістких завдань. Такий підхід сприяє розвитку позитивних вражень і створює комфортне робоче середовище.

Після початкового процесу найму наступним важливим кроком є проведення навмисної оцінки навичок і продуктивності новоприйнятого працівника. Ця оцінка спрямована на виявлення будь-яких невдалих рішень або помилок, допущених працівником, які потім доводяться до його відома разом із потенційними рішеннями та запобіжними заходами. Оцінюючи компетенцію співробітника, ми можемо визначити конкретні сфери, де йому може не вистачати необхідних знань, навичок або особистих якостей, необхідних для успішного виконання завдання. Безпосередній керівник бере на себе головну роль у проведенні цього оцінювання. Згодом за результатами оцінювання розробляються навчальні програми.

З метою максимізації потенціалу персоналу рекомендується зосередитися на наступних стратегіях: виявлення конкретної групи працівників, які відіграють вирішальну роль в організації; здійснення заходів щодо омолодження кадрів; сприяння зміцненню партнерства з університетами та професійно-технічними закладами, включаючи програми цільової підготовки; підвищення системи мотивації; посилення роботи з формування резерву талановитих особистостей; і надання пріоритету психофізіологічному благополуччю працівників у їх робочому

середовищі. Коли йдеться про вдосконалення системи адаптації, одним із ключових аспектів є забезпечення того, щоб співробітники були адекватно поінформовані про організацію та її унікальні характеристики, узгоджуючи очікування з реальністю. Неспроможність встановити ефективні канали зв'язку може призвести до розриву між очікуваннями та реальними результатами, що призведе до розчарування.

Перш ніж приступити до нової роботи, для новачка важливо мати базове розуміння своїх обов'язків, ролі свого відділу в організації, потенційної зарплати за посаду, можливостей просування по службі та особи свого керівника. Надання неправдивої інформації в оголошенні про роботу може призвести до серйозних проблем. Важливо чітко окреслити тривалість та очікування періоду адаптації.

На початкових етапах працевлаштування вкрай важливо, щоб працівник був добре поінформований про свої обов'язки та завдання. На кожну робочу годину має бути встановлений чіткий графік, щоб пом'якшити будь-яке відчуття невизначеності та незахищеності. Стрес може посилити ці емоції, тому важливо негайно їх вирішити. Перші кілька тижнів і місяців роботи дають новому співробітнику можливість продемонструвати свої професійні та особисті якості, які можуть служити показниками його відповідності посаді та потенціалу для зростання. Хоча здібності новачка можуть бути очевидними не відразу, корисно окреслити потенційні майбутні перспективи, такі як можливість очолити відділ або взятися за нові проекти, щоб мотивувати та надихнути їх. Ці перспективи мають бути реалістичними та відповідати реальним можливостям працівника. У міру того як працівник доводить себе та демонструє свою цінність, його розвиток спрямовуватиме дослідження нових і захоплюючих напрямків. Щоб забезпечити плавний процес адаптації, на різних етапах слід впроваджувати певні заходи.

На початковому етапі працевлаштування нові співробітники часто відчувають високий рівень стресу. Важливо враховувати відсоток персоналу, який добровільно звільняється або звільняється протягом цього випробувального періоду. Для пом'якшення плинності працівників, які пройшли випробувальний термін, рекомендується впроваджувати різні способи гнучкої адаптації, такі як

надання інформаційних матеріалів, використання корпоративного порталу, створення системи наставництва, впровадження системи керівництва. Ці заходи сприятимуть більш плавному переходу для нових працівників.

У міру того, як працівники переходять на етап середньострокової адаптації, їхня внутрішня напруга, як правило, зменшується, оскільки вони звикають до своїх нових ролей і обов'язків. Однак проблеми все ще можуть виникати через розбіжності між цінностями та цілями організації та особи. Крім того, труднощі можуть виникати через відсутність розуміння цінностей організації або неприйняття певних антисоціальних цінностей. Інші фактори, які можуть сприяти виникненню проблем на цьому етапі, включають проблеми з передачею знань, системою оцінювання якості роботи, динамікою команди, стилем управління та особистістю керівника.

Проводячи ретельну перевірку та розробляючи різноманітні системи управління персоналом, адаптовані до конкретних вимог публічної організації, можна ефективно вирішити проблему високої плинності кадрів протягом першого року роботи.

Коли працівника звільняють під час тривалого періоду адаптації, це часто вказує на основні проблеми зростання в державній організації. Це може бути пов'язано з відсутністю можливостей кар'єрного зростання, обмеженими шансами на матеріальне просування по службі або нестачею нових проектів. Для вирішення цих проблем надзвичайно важливо створити комплексну систему розвитку персоналу, запровадити проектні відділи, запровадити систему постійного вдосконалення (CRI), запровадити програму ротації персоналу, серед інших ініціатив. Ці заходи призведуть до зниження рівня плинності протягом трьох років після впровадження.

Ділова культура, яка охоплює вербальну та невербальну комунікацію, а також норми поведінки, відіграє ключову роль в успіху публічної організації. Щоб культивувати та просувати позитивну бізнес-культуру, важливо базувати її на соціально орієнтованих цінностях. Такий підхід допоможе скоротити період адаптації співробітників в рамках специфічної бізнес-культури установи. Кожна

публічна організація повинна мати ефективну систему навчання. У невеликих підрозділах, де посадові ролі не вимагають глибоких знань у професійній сфері, безпосередній керівник працівника та робоча команда можуть зайнятися професійною адаптацією. Однак у більш складних випадках необхідно буде розробити надійну систему знань, забезпечити можливості навчання на робочому місці та поза службою, створити програму наставництва та реалізувати подібні проекти.

В результаті цього тривалість, необхідна для досягнення повної кваліфікації в роботі, буде скорочена. Це ідеальний варіант для того, щоб люди оволоділи своїми ролями протягом випробувального терміну, хоча винятки можуть стосуватися керівних посад, професій і робочих місць, які не вимагають освітньої кваліфікації. Добре функціонуюча система навчання є важливою для будь-якої публічної організації. Атмосфера співпраці та продуктивної роботи, яка сприяє взаємній підтримці, сприяє ефективній роботі та зростанню всієї команди. Активні заходи, такі як тренінги, розвиток менеджерів, корпоративні заходи, впливають на комунікацію команди. Крім того, сама організаційна культура може спонукати співробітників відкрито спілкуватися та допомагати один одному. Особиста мотивація спонукає співробітників налагоджувати зв'язки зі своїми керівниками та колегами, а правильний відбір співробітників, враховуючи їхній психотип і психотип безпосереднього керівника, відіграє вирішальну роль у досягненні продуктивної синергії. Менеджери повинні зосередитися на вдосконаленні своїх навичок спілкування, взаємодії та лідерства.

Щоб посилити мотивацію керівників до ефективної комунікації зі своїми співробітниками, певні ключові показники ефективності (KPI) пов'язані зі старшинством підлеглих. Крім того, для вимірювання можна використовувати й інші показники.

Проведення опитувань для оцінки задоволеності роботою та лояльності також є цінною практикою, що дозволяє порівнювати нових та існуючих працівників.

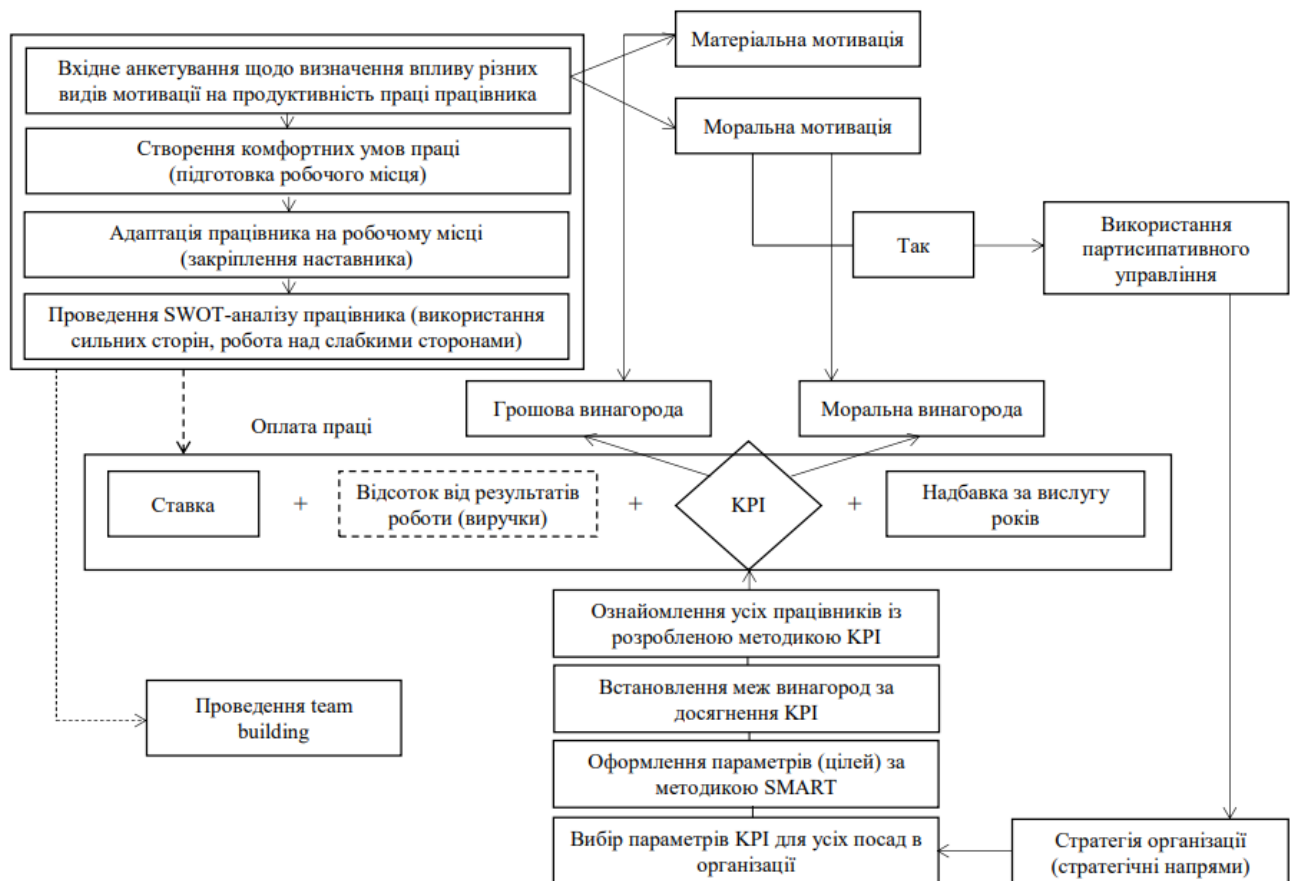


Рис. 3.1. Механізм мотивації працівників Дмитрівської сільської ради

Джерело: побудовано автором

Важливо визнати, що люди керуються не лише матеріальними винагородами. Тому доцільно інвестувати в стратегії, які підвищують мотивацію персоналу, що зрештою призведе до підвищення ефективності діяльності організації. Можуть застосовуватися немонетарні методи мотивації, такі як проведення конкурсів «Працівник місяця», публічне визнання досягнень співробітників, призначення наставників (з винагородою за наставницьку роль).

Для підвищення ефективності праці доцільно реалізувати різні аспекти стратегічного управління персоналом, зокрема вдосконалення мотивації праці та механізму управління персоналом, розробку нових систем і форм оплати праці працівників, як матеріальної, так і нематеріальної, використання та удосконалення організаційної структури, функції та процеси управління, а також встановлення довгострокових цілей і стратегій для організації. Для посилення мотивації рекомендується зосередитися на наступних напрямках: сприяння спілкуванню та

залученню шляхом посилення зворотного зв'язку, залучення працівників до обговорень професійних питань на найвищому рівні, впровадження довгострокових цільових програм навчання, надання цікавих і значущих можливостей для роботи, таких як участь у багатогранних міжструктурних проектах і заохочення впровадження раціоналізаторських пропозицій.

Для підвищення кваліфікації працівників бюджетної сфери доцільно запровадити систему стимулювання, що включатиме бонуси за отримання дипломів про вищу освіту і відбудуватиметься за прогресивною шкалою.

Крім того, акцент буде приділено навчанню та розвитку зі створенням індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника.

Керівництво публічних органів влади може використовувати публічну інформацію для планування кар'єрних шляхів своїх спеціалістів з метою підвищення мотивації та ефективності. Планування кар'єри відіграє вирішальну роль в управлінні людськими ресурсами в органах державної влади, оскільки визначає стратегію, етапи розвитку та можливості просування працівників. Важливо, щоб планування кар'єри в адміністрації відповідало особистим очікуванням співробітників і наявним ресурсам в організації. Інформуючи співробітників про вакансії, необхідно керуватися кількома принципами.

Співробітники повинні отримувати вичерпну інформацію про доступні посади, майбутні переміщення та підвищення по службі. Ця інформація повинна бути надана принаймні за п'ять-шість тижнів до оголошення конкурсу на вакансію. Вимоги до кожної вакансії мають бути чітко сформульовані, щоб кожен мав можливість подати заявку.

Крім того, працівники, які брали участь у конкурсі, але не були відібрані на посаду, мають отримати письмове повідомлення про прийняте рішення.

На рис. 3.1 показано покроковий процес впровадження системи KPI в діяльність досліджуваної територіальної громади, який охоплює чотири основні фази.

Організація повинна ретельно обирати ключові показники ефективності (KPI) для всіх посад, узгоджуючи їх зі стратегічним планом розвитку. При

визначенні цих параметрів важливо визначити пріоритетність важливих сфер діяльності.

Використання підходу SMART до постановки цілей, який працює на основі припущення, що цілі повинні володіти характеристиками конкретності, вимірності, досяжності, відповідності іншим цілям і часових обмежень.

Встановлення меж для винагород на основі досягнення KPI має вирішальне значення. Керівник територіальної громади повинен встановити обмеження на рівень винагороди, який може бути наданий за кожную посаду, будь-то через грошові або негрошові стимули.

Ознайомлення всіх співробітників із встановленою методологією KPI має вирішальне значення. Щоб оптимізувати досягнення ключових показників ефективності, необхідно, щоб кожен співробітник в територіальній громаді володів знаннями щодо процесу розрахунку KPI і відповідних стимулів для їх успішного досягнення.

Розроблений нами механізм мотивації працівників Дмитрівської сільської територіальної громади охоплює низку мотиваційних інструментів, починаючи від первинного працевлаштування до розподілу заробітної плати та додаткового стимулювання. Ефективність цього механізму підтримується завдяки впровадженню як матеріальних, так і нематеріальних винагород, а також гнучкої системи оплати, яка включає в себе кілька компонентів.

ВИСНОВКИ

На процвітання організації, а також на економічне зростання нації та загальний добробут її людей значною мірою впливають стимулювання праці та мотиваційний аспект. Продуктивність організації та її позиція щодо конкурентів залежать від впровадження ефективних методів мотивації та відповідних інструментів стимулювання праці. Саме співробітники є рушійною силою та каталізатором успіху будь-якої організації.

У ході дослідження, проведеного в рамках кваліфікаційної роботи, ми детально вивчили основні теорії мотивації співробітників. Наші висновки підтвердили, що як матеріальна, так і процедурна теорії продовжують справляти суттєвий вплив на систему управління. Отже, розумно стверджувати, що включення теорій мотивації в процес управління організацією полегшує ідентифікацію ефективних і добре обґрунтованих мотиваційних підходів. Це, у свою чергу, дає змогу комплексно аналізувати потреби співробітників, покращує атмосферу на робочому місці, викликає ентузіазм у співробітників під час виконання конкретних завдань і, зрештою, допомагає досягати особистих і організаційних цілей на кожному рівні.

Говорячи про тонкощі процесу мотивації в організації, можна сказати, що його успіх частково залежить від досвідчених методів управління. Щоб постійно вдосконалювати цей процес, менеджери повинні пристосовувати свій підхід до кожного окремого підлеглого, регулярно оцінюючи та, якщо необхідно, коригуючи умови роботи, завдання, обсяг, здібності працівників та їхню участь в діяльності та управлінні організацією.

Діяльність Дмитрівської територіальної громади відповідає встановленим принципам і нормам як законодавства України, так і міжнародних договорів. Управління кадровим резервом громади та створення його структурних підрозділів можна визнати задовільним, оскільки державний орган повністю укомплектований, проводиться робота щодо формування та ведення списку резерву, розроблення індивідуальних планів навчання працівників резерву, оцінка

результати їх навчання. Проте результати роботи відділу кадрів не на належному рівні, а відсутність сучасної системи управління персоналом знижує загальну ефективність організації. Отже, вкрай необхідно розробити ефективний механізм стимулювання праці досліджуваної організації, що відповідає сучасним стандартам.

Для вдосконалення кадрової стратегії Дмитрівської територіальної громади, на підставі результатів респондентного опитування, нами було запропоновано низку заходів. Зокрема, задля підвищення ефективності функціонування досліджуваної громади загалом та мотиваційної складової зокрема слід зосередити увагу на таких напрямках:

- сприяння ефективній комунікації та взаємодії (шляхом посилення зворотного зв'язку);
- залучення співробітників до обговорення професійних питань на найвищому рівні;
- впровадження довгострокових цільових програм навчання;
- надання цікавих та змістовних можливостей для роботи (наприклад, участь у різноманітних міжструктурних проектах);
- заохочення внесення раціоналізаторських пропозицій;
- встановлення системи стимулювання підвищення кваліфікації (зокрема надбавки за здобуття ступенів вищої освіти за державними спеціальностями) з прогресивною шкалою нарахування премії;
- визначення пріоритетності навчання та розвитку шляхом створення індивідуальних планів розвитку.

Для покращення мікроклімату в колективі Дмитрівської територіальної громади варто реалізувати такі заходи, а саме: створення комплексного плану, який містить детальний перелік посадових обов'язків і відповідні вказівки, а також проведення безпосередньої оцінки роботи нового співробітника.

Ключ до визначення необхідних компетенцій і якостей, яких може не вистачати працівнику для ефективного виконання роботи, лежить у остаточній оцінці професійних навичок.

Запропоновані заходи для посилення процесу адаптації пропонуються на різних етапах.

Вдосконалення системи адаптації співробітників є важливим аспектом успішної інтеграції співробітників. Необхідно точно інформувати працівників про посаду та посадові вимоги публічної служби, відповідність їхнім очікуванням. Нездатність встановити ефективні канали зв'язку може призвести до розбіжності між очікуваннями та реальністю, що призведе до втрати цінних працівників.

Для підвищення мотивації та ефективності функціонування територіальної громади рекомендується використовувати публічну інформацію при розробці плану кар'єри спеціалістів. Планування кар'єри відіграє вирішальну роль в управлінні персоналом у публічній службі, оскільки допомагає визначити майбутні стратегії та кроки розвитку для підвищення кваліфікації спеціалістів. Стратегія планування кар'єри має надавати пріоритет задоволення особистих очікувань спеціалістів у відповідних галузях знань, а також враховувати можливості, які надає сама державна установа. Цей процес передбачає визначення необхідних інструментів для досягнення бажаних результатів, таких як впровадження кар'єрних шляхів, які відповідають цілям організації.

Результати опитування підтверджують необхідність створення ефективного механізму мотивації та потенційного впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), що включає підхід управління за цілями (MBO). Це дозволить усунути будь-які недоліки та покращити систему винагороди, що зрештою призведе до загального покращення діяльності досліджуваної територіальної громади. У підсумку, для вирішення цієї проблеми нами запропоновано використовувати систему KPI спільно з MBO, що дозволить встановити пропорційний розподіл заробітної плати на основі результатів роботи. Для вирішення проблеми демотивації співробітників сільської ради рекомендовано впровадити комплексну систему мотивації співробітників, яка поєднує в собі обидві форми винагороди і спрямована на запобігання «періоду застою», який часто призводить до високої плинності кадрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н. О. Організація роботи державних службовців в умовах воєнного стану. *Публічне управління та регіональний розвиток: наук. журн.* 2022. № 16. С. 284 – 313.
2. Богиня Д. П. Продуктивність праці у машинобудуванні як головний чинник ефективності виробництва (18 років поспіль). *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2015. № 4(2). С. 81-85.
3. Бондарчук Л. В. Особливості антикризового управління персоналом. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі.* 2017. №5. С. 77-82.
4. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. *Ефективна економіка.* 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8543>
5. Горенко А. І. Теоретичні основи мотивації найманих працівників. *Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка.* 2016. № 177. С. 79-91.
6. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2019. № 3(55). С. 94–100.
7. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015.
8. Закон України «Про відпустки» від 15.11.1996.
9. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум.* 2020. № 1(3). С. 143–148
10. Іванов А. М. «Формування стратегії управління персоналом в органах публічної влади» 9-а Науково-практична інтернет-конференції з міжнародною участю. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації. Том 1. Дніпро, 2021. 240 с.
11. Квасній Л. Г. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство,* 2017. № 11. С. 233-237
12. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2018, № 1. С. 218–234. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf
13. Магас О. В., Марценюк О. В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса.* 2019. № 11 (1). С. 204–209.
14. Маслова С. О. Мотивація як фактор ефективності праці. *Вісник ЖДТУ.* 2018. №2. С.85

-89.

15. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку обчислення стажу державної служби» від 25.03.2016 №229.

16. Постанова Кабінету Міністрів України «Питання оплати праці працівників державних органів» від 18.01.2017 №15.

17. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» від 25.03.2016 №246.

18. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку відкликання державного службовця із щорічної відпустки» від 25.03.2016 №230.

19. Постанова Кабінету міністрів про затвердження Типового регламенту місцевої державної адміністрації від 11 грудня 1999 р. №2263

20. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

21. Прохоровська С. А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. [наук. журнал]. Тернопіль: Економічна думка, 2018. Вип. 22. С. 72–76.

22. Публічна служба в Україні: Ваша точка зору. Національне агентство України з питань державної служби. 2023. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/analitichniizvitorganizatsiinakultura2023.pdf>

23. Сердюк О. І., Мирна О. В., Корнійчук А. С., Олексій, І. В. Стратегічні пріоритети управління персоналом у системі адміністративно – державного менеджменту органів виконавчої влади. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 3. С. 49 – 59.

24. Янковська В. А., Талдаєв В. С. Мотивація медичного персоналу як основна функція менеджменту закладу охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск 53. С. 115–119. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-20>

25. Alkinson J. An introduction to motivation. N.Y., 1964.6. Rotter J. B. Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable. *American Psychologist*. 1989. No 45. P. 489–493.

26. Ding M., Wang C. Can public service motivation increase work engagement? A meta-analysis across cultures. *Front Psychol*. 2023. Jan 11;13:1060941. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.1060941

27. Miller D. W. Executive Decisions and Operations Research. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1969.

28. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. Boston : Graduate School

Administration, Harvard University, 1946. 318 p.

29. Laura M. Graves, Joseph Sarkis, Qinghua Zhu. How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*. 2013. №35, C. 37

30. Likert R. *The Human Organization*. New York : Mc Graw Hill, 1967. 258 p

31. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliev, Andrii Kosenko and Volodymyr Kuchynskyi (2018). Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, № 16(1), C. 124-132. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.12](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.12)

32. Vandenabeele, W., Schott, C. Public Service motivation in public administration. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. 2020. DOI: 10.1093/acrefore/9780190228637.013.1401