

В.М. Щегорцова,
аспірант кафедри державної
кадрової політики ХарРІ НАДУ

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Розглянуто проблеми та перешкоди формування й удосконалення системи мотивації праці державних службовців.

Ключові слова: державна служба, мотивація праці, система, фактори-мотиватори.

Соціально-економічна та політична трансформація українського суспільства посилила вимоги до державної служби і потребує підвищення ефективності її діяльності.

Ефективність державної служби визначається не тільки цілями, певними орієнтирами або якісно розробленими рішеннями та обґрунтованими діями з їх реалізації, а значною мірою залежить від державних службовців, їх професіоналізму і найважливіше – від мотивації працювати якнайкраще.

У працях таких учених, як А. Маслоу, М. Мескон, Дж.К. Грейсон, А. Єгоршин, А. Колот, В. Сладкевич, О. Виханский, В. Верлока, С. Наумік, Б. Генкін, О. Гірняк, Г. Сабадош, І. Дубчак, глибоко обґрунтовано шляхи ефективного управління персоналом та його мотивація, розкрито чинники, що сприяють або перешкоджають підвищенню якості роботи працівників. Суттєвий внесок у створення та розвиток систем мотивації державних службовців зробили вітчизняні вчені, а саме: Н. Нижник, С. Дубенко, М. Кравченко, В. Малиновський, Т. Пахомова та ін. Але незважаючи на наявність наукових праць та практичний досвід, у сфері державного управління ще не достатньо праць, які б ретельно досліджували проблеми державних службовців, що мають демотивуючих характер, перешкоджають повній реалізації їх потенціалу, здібностей, використанню творчих підходів під час реалізації завдань.

Метою даної роботи є узагальнення перешкод, що стоять під час формування та вдосконаленні системи мотивації праці державних службовців.

У спеціальній літературі мотивація розглядається як сукупність факторів-мотиваторів, що впливають на трудову поведінку людини, спонукають її до діяльності, визначають цілі поведінки. Процес управління мотивацією є досить складним та неоднозначним. Про деякі фактори, які роблять процес мотивації складним та проблемним та які виникають у ході дії системи мотивації, мова йтиме далі.

З урахуванням досліджених перешкод А. Єгоршиним, Є. Ільїним, А. Колотом, М. Месконом та проблем мотивації, зробимо узагальнення та зазначимо ті проблеми мотивації, які існують в усіх установах незалежно від форм власності чи роду занять [4 – 6; 8]:

1. На поведінку працівника впливають внутрішні (потреби, інтереси, цінності) та зовнішні мотиватори (зовнішні щодо працівника впливи, економічні та неекономічні методи мотивації). Це й породжує одну з найголовніших проблем, а саме співвідношення внутрішньої та зовнішньої мотивації.

Відомий вітчизняний учений з мотивації персоналу А. Колот зазначає, що на практиці майже неможливо розмежувати вплив тільки внутрішніх чи зовнішніх мотивів, вони знаходяться в постійній взаємодії, впливають один на одного [6]. Отже, завдання керівника полягає в тому, щоб через зовнішню мотивацію породжувати внутрішню, яка і є основною рушійною силою.

2. Можна тільки здогадуватися про мотиви поведінки особистості. Необхідно спостерігати тривалий час та вивчати мотиви, які справді впливають на людину.

3. Мінливість мотиваційного процесу. Зміст і характер мотиваційного процесу залежать від того, які потреби ініціювали його. Але ці потреби знаходяться в складному динамічному взаємозв'язку. Залежно від конкретної ситуації, потреби людини змінюються, що може привести до неочікуваної

реакції працівників на мотивуючий вплив з боку керівника.

4. Сила мотивів, їх стійкість, структурованість є унікальними для кожної людини та по-різному діє на її поведінку. Те, що є ефективним для мотивації однієї людини, може бути неефективним для іншої.

5. Безумовно, ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Проте ця залежність досить складна і неоднозначна. Буває так, що людина, яка під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників-мотиваторів дуже зацікавлена в досягненні високих кінцевих результатів, на практиці матиме гірші результати, ніж людина, яка значно менше змотивована до ефективної праці. Відсутність однозначного взаємозв'язку між мотивацією і кінцевими результатами діяльності зумовлена тим, що на результати праці впливає безліч інших чинників, як, наприклад, кваліфікація працівника, його професійні здібності та навички, правильне розуміння поставлених завдань, зовнішнє середовище тощо.

6. Неоднозначність залежності між мотивацією і результатами праці породжує вагому управлінську проблему: як оцінювати результати роботи окремого працівника і як його винагороджувати? Якщо рівень винагороди зв'язувати лише з результатами праці, то це буде демотивувати працівника, що отримав дещо нижчий результат, але виявляв ретельність, докладав більше зусиль. З іншого боку, якщо винагороджувати працівника лише “за добрі наміри”, без повного врахування реальних результатів його праці – це може бути несправедливим щодо інших працівників, продуктивність праці яких вища. Зрозуміло, що вирішення цієї проблеми має ситуативний характер. Керівники повинні пам'ятати, що такі проблеми на практиці виникають досить часто, а їх вирішення потребує комплексного підходу.

7. Проблема справедливості оцінки своїх дій з боку керівництва і колективу. Теорія справедливості С. Адамса стверджує: якщо людина впевнена, що до неї і її праці ставляться так само, як і до інших, вона вважає це справедливим. Але якщо навпаки, тобто результати роботи оцінюються по-різному, і відповідно винагорода виплачується по-різному. Працівник

почувається невдоволено, тому це призводить до зниження активності в роботі, погіршення морального клімату в організації, зниження рівня командності в прийнятті та впровадженні рішень. Розв'язання даної проблеми можливо через запровадження доступності інформації про те, як оцінюються результати, за що виплачуються винагороди, хто саме і за що отримав премії.

Зважаючи на вищезазначене, одразу ж виникає питання: хто повинен займатися мотивацією працівників в органах державного управління. Адже, мотивація – складний процес, який потребує вивчення потреб та побажань як колективу, так і окремих працівників, розробки системи мотивів, оцінок результативності і системи винагород. На приватних підприємствах загальні системи мотивації розробляють окремі компетентні працівники і навіть підрозділи (часто – при відділі кадрів). Інші підприємства мають таку практику – менеджер відділу сам безпосередньо розробляє свою систему мотивації окремо для кожного свого підлеглого. Треба зазначити, що розробка такої системи є важкий та трудомісткий процес, який потребує спеціальних знань і залучення компетентних спеціалістів, наприклад, психологів, соціологів, економістів.

Складність формування мотивації праці в системі державної служби, як зазначає Т. Пахомова, пов'язана з проблемою визначення цілей діяльності працівників, що, у свою чергу, корелюється з проблемою стратегії розвитку системи державної служби [9].

Інша проблема, з якою стикаються під час розробки системи мотивації, полягає в тому, що органи державної служби мають фіксований фонд заробітної плати, до того ж система мотивації, особливо застосування матеріальних стимулів, може бути побудована тільки в межах чинного законодавства. Тому керівники, розробляючи системи мотивації, вимушені основні акценти робити на нематеріальних методах.

Реалізація стратегічного завдання щодо підвищення ефективності та дієздатності державної служби потребує зосередження основних зусиль

науковців та практиків для розв'язанні низки проблем, які турбують та демотивують державних службовців. Головними факторами, які знижують мотивацію державних службовців працювати якнайкраще, на нашу думку, є такі:

1. Немає чіткого і дієвого механізму проходження державної служби, функціонування різних компонентів (елементів) процесу просування по службі. Зважаючи на те, що на державній службі працюють люди здебільшого зі статусними мотивами, пов'язаними з прагненням зайняти вищу посаду, яка вважається престижною, суспільно значущою, мотивація через кар'єрне зростання є однією з найефективніших.

Неможливо не погодитись з В. Гуменюком, який зазначає, що і сьогодні прийом та призначення на посади в державному апараті здійснюється за принципом особистої відданості, товариських взаємовідносин, без аналізу рівня професійної підготовки, відповідності сучасним вимогам [3].

Слід зазначити, що кар'єрне зростання може мати мотивуючу силу тільки за наявності максимальної об'єктивності, відкритості і прозорості процесів відбору, прийому та просування державного службовця щаблями кар'єри на основі ділових, професійних та моральних якостей. Існуюча ситуація є демотивуючим чинником як для держслужбовців, так і для тих, хто має прагнення розпочати кар'єру в органах державного управління.

З метою забезпечення правової регламентації планування службової кар'єри та просування держслужбовців її щаблями, як гарантії стабільності і високої дієздатності державної служби, необхідно внести зміни і доповнення до чинного законодавства.

2. Практика формального направлення держслужбовця на навчання, підвищення кваліфікації.

Науковці у сфері державного управління акцентують увагу на тому, що процес підвищення кваліфікації повинен здійснюватися з урахуванням перспектив розвитку та потреб у службовій кар'єрі державного службовця. Але практика показує, що направлення на навчання часто відбувається таким

чином: керівник сам вирішує, кого направляти, не враховуючи бажання чи небажання працівника справді підвищувати свій потенціал.

Необхідною умовою посилення мотивації через підвищення кваліфікації є можливість реалізації знань на практиці та отримання винагороди за результативне виконання завдання (матеріальне або моральне – схвалення, подяка, визнання). Усе це диктує організації процесу навчання умов випереджального характеру та необхідність орієнтації на розв'язання конкретних практичних завдань.

3. Загроза звільнення з посади в результаті зміни політичної еліти, влади в країні. Така ситуація зумовлюється невпевненістю працівника в майбутньому, в його соціальній захищеності, а значить, – демотивує держслужбовця.

З метою захисту держслужбовців від прямого політичного втручання в діяльність органів державної влади необхідно в законодавчих та нормативно-правових актах передбачити норму, згідно з якою призначені на посади в органи державної влади держслужбовці були б позбавлені можливості усувати досвідчених, здібних і перспективних держслужбовців (“кар’єрних службовців”, зорієнтованих на просування шаблями службової кар’єри) з метою заміни їх своїми прибічниками, застосовуючи при цьому корпоративний підхід до добору й розстановки кадрів.

4. Проблема престижу звання “державний службовець” і підвищення соціального статусу. Невирішення цієї ситуації сприяє переходу висококваліфікованих та молодих професіоналів, які здатні впроваджувати в життя реформи, до інших сфер роботи.

М. Кравченко зазначає, що в масовій свідомості міцно вкоренився стереотип щодо бездіяльності держслужбовців, що, у свою чергу, впливає на їх задоволеність своєю працею і, відповідно, на якість виконання професіональних обов’язків [7].

Відповідно до законодавства, держава обмежує своїх службовців самостійно забезпечувати собі належний рівень життя, а значить, бере на

себе зобов'язання щодо грошового утримання на належному рівні. Але реальний стан речей свідчить про інше: сьогодні в системі мотивації державних службовців є велика проблема, її визначають багато державних службовців і вона є для них наболілою. Ця проблема має матеріальний характер і пов'язана з розміром заробітної плати, яка не тільки не відповідає ринковій заробітній платні робітникам з такою ж кваліфікацією, як і в державних установах, а й у більшості випадків ледь перевищує прожитковий мінімум.

Звернімося до теорії ієрархії потреб А. Маслоу. Найвідоміший дослідник розглядає процес мотивації через задоволення потреб, від первинних (природжених) до вторинних (психологічних за своєю природою). Згідно з цією теорією, незадоволеність матеріальних потреб оказує такий демотиваційний вплив на людину, який не дає можливості розвиватися іншим мотиваційним факторам. Тобто, активізувати поведінку людини, розкрити її творчий трудовий потенціал практично не можливо, якщо вона стурбована своїм низьким соціальним захистом. Питання низького матеріального забезпечення потребує термінового вирішення, оскільки, по-перше, знижує трудову активність державних службовців, і по-друге, породжує відтік висококваліфікованих працівників в інші установи з більшою заробітною платою.

У Законі України “Про державну службу” від 1993 р. були зазначені передумови для виділення коштів для поліпшення житлових умов державним службовцям шляхом надання безвідсоткового кредиту [1]. Тільки в лютому 2004 р. вийшло положення Кабінету Міністрів України, яке дозволяє брати безвідсотковий кредит на придбання квартир. Але тут теж є свої проблеми [2].

По-перше, це положення передбачає, що кошти на його функціонування повинні бути закладені в Державний бюджет України, тобто фінансування є обмеженим, і не всі бажаючі державні службовці, які потребують поліпшення житлових умов, матимуть змогу взяти кредит саме в

цей рік. А по-друге, в Положенні зазначено, що, якщо людина іде з державної служби, то кредит з моменту звільнення з державної установи стає відсотковий, а сума відсотку визначатиметься Національним банком України. Пункт цього положення можна розглядати як порушення права людини на вільне обирання професії.

Сьогодні можна також стверджувати, що це Положення реально не діє, адже жодного разу в Державному бюджеті України не передбачалось коштів на його виконання.

5. Використання атестації державних службовців з метою їх звільнення. Слід зазначити, що головною метою цього методу оцінювання персоналу є оцінка ділових і професійних якостей задля підвищення ефективності роботи державної служби за рахунок правильної розстановки кадрів, підвищення кваліфікації та навчання (у разі потреби), переведення на іншу посаду чи зарахування до кадрового резерву. На жаль, практика показує, що ця мета відсувається на другий план, атестацію державні службовці сприймають як загрозу звільнення, адже це вдалий привод позбавитися небажаних, з метою заміни на “своїх”.

Враховуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що розв’язання означених проблем мотивації праці забезпечить підвищення рівня зацікавленості державних службовців працювати ефективніше, прагнути до підвищення кваліфікації та професіоналізму, мати впевненість у майбутньому, досягати високих результатів у своїй роботі.

Список використаних джерел

1. Закон України “Про державну службу”// ВВР України. – 1993. – № 52. – С. 490 – 503.
2. Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Порядку надання державним службовцям, які відповідно до законодавства потребують поліпшення житлових умов, безвідсоткового кредиту для житлового будівництва або придбання квартир чи індивідуальних житлових будинків” від 18 лютого 2004 р. № 182 // Уряд. кур’єр. – 2004. – С. 6.
3. *Гуменюк В.А.* Становлення публічної служби в Україні // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2006. – Вип. 2 (29). – Ч 2. – С. 227 – 233.
4. *Егоршин А.П.* Управление персоналом: Учебник для вузов. – 3-е изд. –

Н.Новгород: НИМБ, 2001. – 720 с.

5. *Ильин Е.П.* Мотивация и мотивы: Учеб. для вузов. – М.: Дело, 1999. – 244 с.
6. *Колот А.М.* Мотивація персоналу: Підруч. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
7. *Кравченко М.В.* Задоволення потреб державних службовців як один із чинників успішного впровадження нової управлінської ідеології // Вісн. УАДУ. – 2003. – № 3. – С. 95 – 101.
8. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер с англ. – М.: Дело, 1992. – С. 360 – 371.
9. *Пахомова Т.І.* Мотивація як фактор управління персоналом у системі державної служби // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. У 2-х ч.– Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2006. – Вип. 2 (29). – Ч 2. – С. 253 – 258.

Shchegortsova V.M. Problems of formation of motivation of public servants.

Problems and obstacles of formation of system of motivation of work of public servants are considered.

Key words: state service, motivation of work, system, factors - motivators.

Щегорцова В.М. Проблемы формирования и усовершенствования системы мотивации труда государственных служащих.

Рассмотрены проблемы и препятствия формирования и усовершенствования системы мотивации труда государственных служащих.

Ключевые слова: государственная служба, мотивация труда, система, факторы-мотиваторы.