

М. В. Лаврищева,

к.держ.упр.,
доцент кафедри менеджменту невиробничої сфери
Донецького державного університету управління,
м. Донецьк

РОЗВИТОК СИСТЕМИ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Визначено, що діяльність державних службовців, спрямована на реалізацію загальнодержавних інтересів, супроводжується низькою мотивацією праці, що, у свою чергу, породжує високу плинність кадрів в органах державної влади. Запропоновано здійснювати розробку мотиваційних заходів на основі інтегральної оцінки якості й продуктивності результативної праці.

Ключові слова: державний службовець; трудова мотивація; індивідуальна мотивація; плинність кадрів; продуктивність результативної праці.

Специфіка праці державних службовців у процесі функціонування органів державної влади укладається тим, що предметом їх діяльності є інформація про стан об'єкта на даний час, а результатом діяльності є набір рішень і дій, необхідних для зміни даного об'єкта в напрямку досягнення поставлених цілей та завдань органу державної влади. Рішення та дії, які приймаються та виконуються державними службовцями в процесі їх діяльності, мають певні наслідки в економічній та соціальній сферах держави, що обумовлює велику відповідальність та значущість їх праці. Така відповідальна праця, яка має на меті успішну реалізацію загальнодержавних інтересів, супроводжується недостатнім рівнем матеріальної та нематеріальної мотивації, що не компенсує складність та вагомість діяльності державних службовців, а навіть навпаки – в деяких випадках має негативні тенденції в державному управлінні в цілому. Тому актуальним є вдосконалення існуючих заходів щодо підвищення мотивації праці державних службовців, застосування нових підходів у функціонуванні мотиваційного механізму державних службовців.

Про це, зокрема, свідчить велика кількість праць вітчизняних та зарубіжних вчених, які досліджують питання підвищення мотивації праці

державних службовців у процесі функціонування органів державної влади. Серед дослідників, котрі торкалися питань підвищення результативності праці державних службовців, можна виділити М. Клища, В. Нижник, О. Толстікова, О. Харун, які у своїх працях висвітлили методичні підходи щодо удосконалення мотивації праці на підприємствах. Питання мотивації праці державних службовців в органах державної влади та органах місцевого самоврядування було розкрито в дослідженнях В. Щегорцевої, О. Шовгеля. Але незважаючи на значну кількість наукового матеріалу, залишаються невирішеними питання щодо створення та реалізації нової сучасної системи мотивації праці державних службовців у сучасних умовах. У діяльності органів державної влади є потреба в удосконаленні системи трудової мотивації, використанні нових методів та інструментів її розвитку, що будуть відповідати новим викликам сьогодення та зможуть забезпечити ефективне виконання функцій державних службовців в державному управлінні.

Мета статті – вдосконалення сучасних методів мотивації праці державних службовців.

Якщо розглядати мотивацію через призму державного управління, то можна сказати, що вона є основною функцією державного управління, що здатна спонукати державного службовця працювати ефективно, самовіддано і творчо, розкривати та використовувати його трудовий потенціал, зацікавлювати державного службовця на довготривалі та сумлінне проходження служби [4].

Організаційна форма мотиваційної дії на працівника має певну специфіку й містить тип, характеристику і метод вироблення дії. Стимулювання праці припускає створення умов (господарського механізму) при яких активна трудова діяльність, що дає визначені, наперед зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значущих і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів праці. Виходячи з пріоритетів трудової мотивації, виділено економічне, неекономічне (організаційне і моральне) та соціальне стимулювання. Раціональне поєднання економічного, неекономічного і соціального стимулювання, позитивних і

негативних стимулів, при переважанні перших може сформувати ефективну систему стимулювання праці працівників підприємств, установ, організацій та органів управління [5]

У багатьох наукових працях щодо аналізу роботи державних службовців доведено наявність високої плинності кадрів в органах державної влади. Причинами виникнення зазначеного чинника є:

- низька залежність праці державних службовців від розміру окладу;
- невідповідність рівня заробітної плати державних службовців рівню їх життя.

Плинність кадрів є резервом підвищення продуктивності праці, тому орган державної влади повинен прагнути зводити до мінімуму цей показник. Зменшувати даний показник можна певними заходами щодо підвищення мотивації праці державних службовців. Але кожний державний службовець – це індивідуум із власними особливостями та притаманними рисами. Повинна бути розроблена оптимальна система мотивації праці, що включатиме в себе сучасні методи та інструменти, що є актуальними та дієвими на сьогоднішній день, і, найголовніше, які зможуть підвищити результативність діяльності державних службовців. В такому випадку керівник органу або підрозділу зможе обрати та застосувати необхідний для кожного конкретного співробітника метод або інструмент мотиваційного механізму.

Важливою умовою ефективності роботи системи мотивації є її моніторинг. Необхідно контролювати та відслідковувати дієвість методів мотивації, адже вони мають різну мотиваційну силу для різних людей, крім того є загроза звикання. Наприклад, якщо державний службовець отримує однакову премію протягом півроку, то він її вже сприймає як належне, вона перестала мати стимулюючу силу [4].

Вдосконалення мотиваційного механізму мотивації праці державного службовця можливе на основі інтегральної оцінки якості та продуктивності результативної праці співробітника органу державної влади. В. Нижник і О. Харун пропонують обчислювати даний показник для персоналу виробничих

підприємств [2]. Але, на нашу думку, даний показник цілком підходить для використання у системі мотивації праці державних службовців в органах державної влади.

Інтегральну оцінку якості й продуктивності результативної праці державних службовців рекомендується обчислювати за формулою [Там само]:

$$I_{Opi} = P_{ki} * O_{yi} + C_p * P_{ri}, \quad (1)$$

де I_{Opi} – інтегральна оцінка якості й продуктивності результативної праці державного службовця;

P_{ki} – професійно-кваліфікаційний рівень державного службовця;

O_{yi} – оцінка особистих якостей державного службовця;

C_p – складність робіт державного службовця;

P_{ri} – результативність державного службовця.

Як зазначають В. Нижник і О. Харун, коефіцієнти P_{ki} та C_p дозволяють привести до єдиного знаменника оцінки якостей роботи державних службовців різних посадових рангів. Кожен елемент інтегральної оцінки якості роботи державних службовців являє собою набір критеріїв, які не дублюються.

Професійно-кваліфікаційний рівень працівника має враховувати кількість винаходів, пропозицій тощо за минулий період, оцінку освіти, оцінку стажу роботи. Професійно-кваліфікаційний рівень державних службовців можна оцінити за наступною формулою:

$$P_{ki} = (P_o + P_c + P_p) / \text{const}, \quad (2)$$

де P_o – рівень освіти ($P_o = 1; 2; 3$);

P_c – рівень стажу ($P_c = 1, 2, 3, 4$);

P_p – рівень винахідництва, раціоналізаторства ($P_p = 1, 2, 3$);

const – у знаменнику – це постійна величина, яка дорівнює сумі максимальних оцінок трьох вищезазначених рівнів ($\text{const}=10$) [2].

В оцінці особистих якостей державного службовця мають місце наступні критерії: наполегливість, ініціативність, комунікабельність, творчість, компетентність, працездатність [2]. Доцільним уявляється доповнити цей перелік наступними критеріями: здатність до аналізу та оцінки стану об'єкту,

інноваційність мислення, здатність швидко приймати ефективні рішення, усвідомлення наслідків прийнятих рішень на рівні регіону або держави в цілому.

Оцінка складності робіт включає в себе наступні елементи: змістовність, самостійність виконаних робіт, ступінь відповідності виконаних робіт, інноваційність, комплексність [Там само].

Показник результативності праці державного службовця повинен відповідати концепції «Smart» та відповідати вимогам: конкретність (specific), вимірність (measurable), досяжність (achievable), релевантність (relevant), зв'язок з конкретним періодом часу (time-certain).

Показник результативності діяльності державного службовця повинен максимально докладно та в кількісній формі відображати виконання посадових обов'язків та бути пов'язаним зі зміною кінцевого стану об'єкта, на який направлено діяльність державного службовця [1]. На основі досліджень М. Кліща та В. Нижник можна скласти єдину систему показників, представлену на рисунку.

Даний метод інтегральної оцінки якості і продуктивності результативної праці державних службовців допоможе провести детальний аналіз роботи кожного співробітника та відповідно отриманим результатам сформулювати недоліки у роботі державного службовця, виявити його слабкі місця.

Керівник органу в свою чергу матиме змогу побачити детальний аналіз мотивації своїх співробітників. Результати даної оцінки повинні стати основою для свідомого вибору керівником органу або підрозділу необхідного методу, критерію або інструменту трудової мотивації для кожного співробітника органу.

Визначення напрямів поліпшення нематеріальної трудової мотивації державних службовців на рівні органу державної влади, що було складено на основі наукових розробок О. Толстікової [3], є наступним кроком після проведення інтегральної оцінки якості та продуктивності результативної праці:

Показники результативності діяльності державного службовця



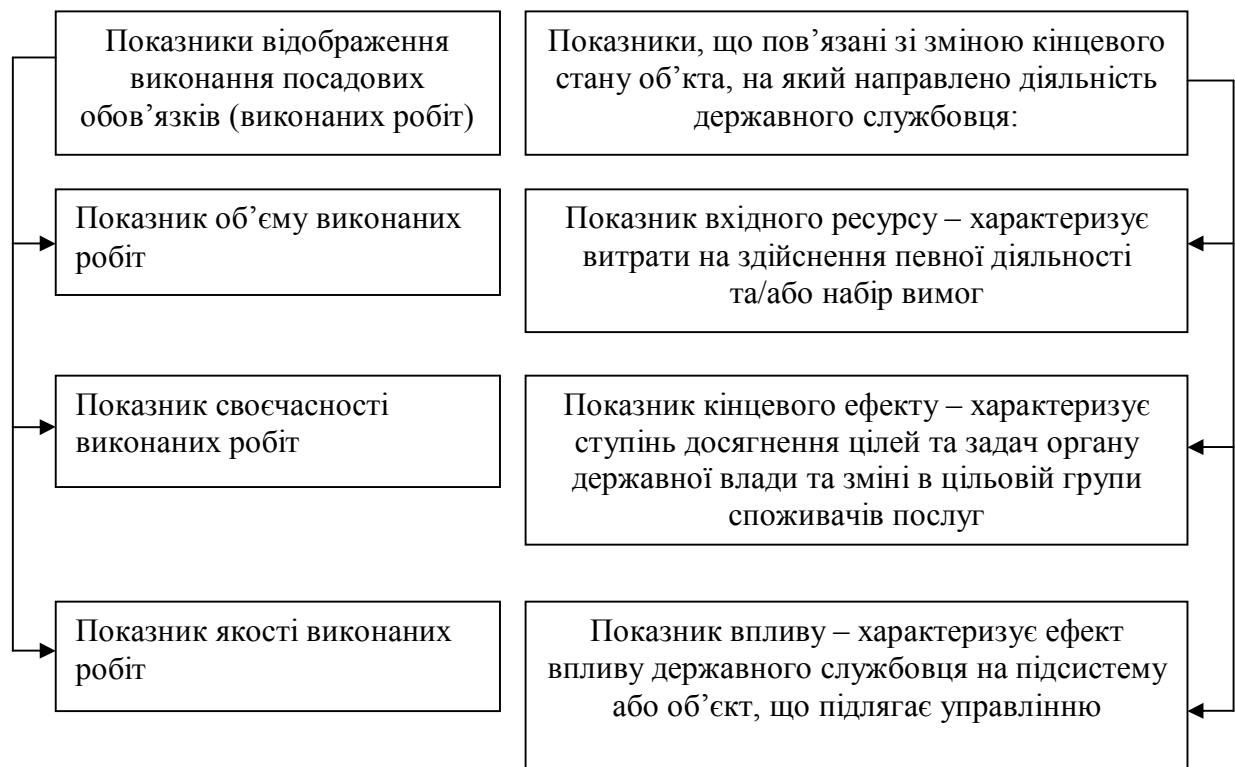


Рисунок. Показники результативності діяльності державного службовця

1. Організація робочого місця державного службовця (оснащення технічними, ергономічними та технічними засобами).
2. Регулювання робочого часу (впровадження гнучкого часу роботи).
3. Інформування державного службовця (своєчасне доведення до співробітника справ щодо підрозділів та органу).
4. Реформування принципів керівництва (розпорядження та нормативні відносини між керівниками та підлеглими).
5. Оптимізація соціальної політики (соціальні пакети, пільги, послуги, переваги).
6. Оптимізація кадрової політики (підвищення кваліфікації та внутріорганізаційної мобільності з урахуванням потреб, бажань, професійних здібностей співробітників).
7. Удосконалення культури органу державної влади (спільні ціннісні орієнтації та норми).

Пропонується доповнити цей перелік наступними напрямками:

8. Підвищення престижності праці державного службовця.
9. Підвищення рівня професіоналізму державних службовців.
10. Удосконалення механізму професійного розвитку та посадового зросту державних службовців.

Керівникам органів державної влади при удосконаленні існуючої системи мотивації праці своїх підлеглих треба усвідомити, що кожний державний службовець сприймає як мотиваційний вплив органу и керівників підрозділів, так і усвідомлює свої внутрішні чинники самомотивації, що трансформуються під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, та з урахуванням наслідків цих змін здійснює вмотивовану діяльність в органі державної влади, результати якої можуть співпадати на не співпадати з цілями та задачами органу. Враховуючи сказане вище, треба використовувати індивідуальний підхід до вироблення мотиваційних заходів до кожного державного службовця, що може буде здійснено на основі оцінки його результативності діяльності.

Список використаних джерел:

1. *Клищ Н. Н.* Повышение результативности деятельности государственных служащих : автореф. дис. ... канд. экон. Наук : 08.00.05 / Николай Николаевич Клищ ; Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. – М., 2006. – 26 с.
2. *Нижник В. М.* Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія / В. М. Нижник, О. А. Харун. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 210 с.
3. *Толстікова О. В.* Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.04 / Ольга Валентинівна Толстікова ; Харківський нац. экон. ун-т. – Х., 2008. – 25 с.
4. *Щегорцева В. М.* Підходи до оцінки ефективності мотиваційних заходів в органах виконавчої влади в Україні / В. М. Щегорцева // Державне будівництво. – 2011. – № 1. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2011-1/doc/3/06.pdf>.
5. *Шовгеля О. М.* Забезпечення мотивації посадових осіб місцевого самоврядування в умовах індустріальних міст України / О. М. Шовгеля // Публічне управління: теорія та практика. – 2013. – №1. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2013-1/doc/1/09.pdf>.

Lavryshcheva M. V. The development of the system of motivation of civil servants.

It is determined that the activity of civil servants, aimed at the realization of national interests, accompanied by a low motivation to work both material and moral, which, in turn, paraguay high turnover in government agencies. It is proposed to develop motivational activities based on an integrated assessment of the quality and performance of productive work.

Key words: public servant; work motivation; personal motivation; employee turnover; the performance of productive work.

Лаврищева М. В. Развитие системы трудовой мотивации государственных служащих.

Установлено, что деятельность государственных служащих, которая направлена на реализацию общегосударственных интересов, сопровождается низкой мотивацией труда как материально, так и морально, что, в свою очередь, порождает высокую текучесть кадров в органах государственной власти. Предложено делать разработку мотивационных мероприятий на основе интегральной оценки качества и продуктивности результативного труда.

Ключевые слова: государственный служащий, трудовая мотивация, индивидуальная мотивация, текучесть кадров, продуктивность результативного труда.