

# ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

УДК 35.08

## НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

**Щегорцова В. М.,**

*к. держ. упр., доц.,*

*доцент кафедри державного управління ХарPI НАДУ, м. Харків*

Зроблено аналіз нормативно-правового забезпечення матеріальної мотивації державних службовців в Україні. Проведено порівняльний аналіз чинного законодавства та попередніх нормативно-правових актів щодо відмінностей у встановленні надбавки за вислугу років та рангів державних службовців.

**Ключові слова:** державна служба, мотивація, матеріальна мотивація, заробітна плата державних службовців, надбавка за вислугу років, надбавка за ранг.

**Shchegortsova V. M.,**

*PhD in Public Administration, Associate Professor,*

*Associate Professor of Public Administration Department, KRI NAPA, Kharkiv*

## REGULATORY SUPPORT OF PROVIDING FINANCIAL MOTIVATION OF CIVIL SERVANTS IN UKRAINE

The normative and legal support for economic motivation of civil servants in Ukraine has been analyzed. A comparative analysis of the actual legislation and prior regulatory acts has been conducted to determine the difference in setting civil servants' seniority and rank pay.

**Key words:** civil service, motivation, economic motivation, civil servants' salary, long-service pay, rank pay.

Державні службовці є основним інтелектуальним ресурсом органів державного управління. Від їхньої зацікавленості сумлінно працювати, мотивації до професійного розвитку залежить ефективність прийняття державноуправлінських рішень та впровадження реформ. Система мотивації державних службовців обов'язково включає заходи зі стимулювання сумлінної та високоефективної праці державних службовців, що регламентовані Законом України "Про державну службу", постановами Кабінету Міністрів України, указами Президента України та ін. Реформування законодавства з питань проходження державної служби було зроблено з метою підвищення мотивації державних службовців та зацікавлення до вступу на державну службу висококваліфікованих спеціалістів.

У науковій літературі з управління людськими ресурсами сьогодні є багато зарубіжних і вітчизняних праць щодо теоретичних та практичних засад мотивації трудової діяльності. Вивченням мотивації у приватному секторі займалися науковці: М. Армстронг, А. Єгошин, Е. Іл'їн, А. Колот, Е. Маслов та ін. Дослідженням питань мотивації в сфері державного управління займалися такі відомі дослідники, як Л. Артеменко, Т. Желюк, Л. Дробязко, Н. Липовська, В. Малиновський, Є. Матвіїшин, В. Максимишин, Н. Нижник, О. Оболенський, Т. Пахомова та ін. Зважаючи на реформування законодавства з питань проходження державної служби, постає актуальним аналіз нових нормативно-правових актів, що регламентують питання матеріальної мотивації державних службовців.

Метою статті є аналіз нормативно-правового забезпечення матеріальної мотивації державних службовців України.

Адаптація органів державного управління України до стандартів Європейського Союзу вимагає підвищення ефективності та результативності діяльності інституту державної служби. Як зазначає З. Полюга, кадри – обличчя влади, від їхньої професійної компетентності та ділової активності, прагнення до самовдосконалення та службового зростання залежить динаміка і результати роботи органу державного управління [10, с. 310]. Від мотивації до ділової активності, прагнення до самовдосконалення державних службовців залежать результати роботи органу державного управління. В. Малиновський говорить, що мотивація – важлива функція державного управління, без якої неможлива ефективна діяльність будь-якого керівника, і, відповідно, будь-якого органу виконавчої влади, вона вимагає від керівників розвинутих здібностей спонукати виконавців до вищого рівня напруження зусиль, досягнення ефективних результатів праці [9, с. 166].

Мотивація як сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, визначають її поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [7, с. 281].

Мотивація безпосередньо впливає на розвиток і становлення державного службовця нового типу, розвиток державної служби [7, с. 283]. Мотивація – система заходів, спрямована на залучення, реалізацію, розвиток та утримання висококваліфікованих кадрів, а також на вмотивування фахівців на розкриття прихованих здібностей з метою ефективного та результативного виконання ними своєї роботи [7, с. 284].

Мотивацію класифікують на матеріальну, трудову та статусну [8, с. 49]. Матеріальна мотивація зумовлюється прагненням людини до поліпшення свого добробуту, до економічної вигоди. Трудова мотивація пов'язана зі змістовністю праці, користю самої праці, самовираженням, самореалізацією працівника у трудовому процесі. Статусна мотивація зумовлена прагненням людини займати престижне поважне місце в суспільстві, колективі, бути офіційним чи неофіційним лідером, мати авторитет [8, с. 61–62]. Дослідники систем мотивації говорять, що, крім існування посади і заробітної плати, необхідно організувати спеціальну нематеріальну систему мотивації, орієнтовану на задоволення неекономічних потреб [11, с. 17]. Звернімось до теорії мотивації Маслоу. Основним твердженням цієї теорії є неможливість виникнення вищих потреб у саморозвитку, коли незадоволеними лишаються потреби нижчих рівнів – прагнення матеріального забезпечення.

Відповідно до Закону України “Про державну службу” від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII (далі – Закон про державну службу) держава гарантує своїм службовцям достатній рівень оплати праці для професійного виконання посадових обов'язків, який заохочує їх до результативної, ефективної, добросесної та ініціативної праці. Заробітна плата державного службовця складається: з посадового окладу; надбавки за вислугу років; надбавки за ранг державного службовця; виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця у розмірі 50 відсотків посадового окладу тимчасово відсутнього державного службовця; виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків за вакантною посадою державної служби за рахунок економії фонду посадового окладу за відповідною посадою та премії [2].

Новим є поділ державних службовців на категорії. Встановлено три групи посад державної служби: А, Б та В. Але з метою встановлення розмірів посадових окладів посади державної служби поділяються на такі групи оплати праці:

1. Група 1 – посади керівників державних органів і прирівняні до них посади.
2. Група 2 – посади перших заступників керівників державних органів і прирівняні до них посади.
3. Група 3 – посади заступників керівників державних органів і прирівняні до них посади.
4. Група 4 – посади керівників самостійних структурних підрозділів державних органів і прирівняні до них посади.

5. Група 5 – посади заступників керівників самостійних структурних підрозділів державних органів і прирівняні до них посади.

6. Група 6 – посади керівників підрозділів у складі самостійних структурних підрозділів державних органів, їхніх заступників і прирівняні до них посади.

7. Група 7 – посади головних спеціалістів державних органів і прирівняні до них посади;

8. Група 8 – посади провідних спеціалістів державних органів і прирівняні до них посади.

9. Група 9 – посади спеціалістів державних органів і прирівняні до них посади.

Згідно з Законом про державну службу, мінімальний розмір посадового окладу групи 9 у державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, міст обласного значення, не може бути менше двох розмірів мінімальної заробітної плати, встановленої законом. Отже, на даний час, оскільки цей Закон набрав чинності 1 травня 2016 р., відповідно, мінімальний розмір посадового окладу групи 9 повинен становити 2 900 грн (1 450 грн – мінімальна заробітна плата в Україні з 1 травня 2016 р.). Однак постановою Кабінету Міністрів України “Деякі питання оплати праці державних службовців у 2016 році” від 6 квітня 2016 р. № 292 встановлено, що мінімальний розмір посадового окладу за групою оплати праці 9 у державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, міст обласного значення, становить з 1 травня 2016 р. 1 723 грн [3]. З метою встановлення розмірів посадових окладів державні органи поділяються за юрисдикцією, що поширюється: 1) на всю територію України; 2) на територію однієї або кількох областей, міст Києва або Севастополя; 3) на територію одного або кількох районів, міст обласного значення (табл. 1).

Таблиця 1

Схема посадових окладів на посадах державної служби за групами оплати праці з урахуванням юрисдикції державних органів [4]

Посада державної служби	Розмір посадового окладу, грн		
	Уся територія України	Територія однієї або кількох областей, м. Києва або м. Севастополя	Територія одного або кількох районів, міст обласного значення
Керівник державного органу	12 061	10 338	8 615
Перший заступник керівника державного органу	11 200	9 477	7 754
Заступник керівника державного органу	10 338	8 615	6 892
Керівник департаменту, служби	8 615	6 892	5 169
Керівник самостійного управління, служби	8 270	6 547	4 824
Керівник самостійного відділу, служби	7 926	6 203	4 480
Заступник керівника департаменту, служби	7 754	6 031	4 308
Заступник керівника самостійного управління, служби	7 409	5 686	3 963
Заступник керівника самостійного відділу, служби, завідувач самостійного сектора	7 064	5 341	3 618
Керівник управління у складі департаменту, служби	6 720	4 997	3 446
Заступник керівника управління у складі департаменту, служби	6 375	4 652	3 274
Керівник відділу у складі департаменту, служби, самостійного управління	6 031	4 308	3 101
Заступник керівника відділу у складі департаменту, служби, самостійного управління	5 686	3 963	2 929
Завідувач сектора у складі департаменту, служби, самостійного управління та відділу	5 341	3 618	2 757
Державний експерт	4 824		
Головний спеціаліст державного органу	4 308	3 274	2 585
Провідний спеціаліст державного органу	3 963	2 929	2 240
Спеціаліст державного органу	3 618	2 412	1 723

Надбавка за вислугу років на державній службі встановлюється на рівні 3 % посадового окладу державного службовця за кожний календарний рік стажу державної служби, але не більше 50 % посадового окладу. Якщо звернутися до старого Закону України “Про державну службу”, то можна відзначити інший підхід до матеріального заохочення проходження державної служби (табл. 2). По-перше, надбавка за вислугу років державним службовцям нараховувалась не тільки з суми посадового окладу, а й посадового окладу та доплати за ранг. По-друге, у деяких випадках порівняно з минулим підходом до нарахування державні службовці отримують надбавку за вислугу років більше, а в деяких – менше. Зокрема, державний службовець, який має стаж державної служби три роки, раніше мав 10 % від посадового окладу та доплати за ранг, а сьогодні – 9 % від посадового окладу. А державний службовець, який має стаж державної служби 10 років, раніше мав 20 % від посадового окладу та доплати за ранг, а сьогодні у відсотковому співвідношенні має більше – 30 %, однак тільки від посадового окладу.

Таблиця 2

Розмір надбавки державних службовців за вислугу років [1]

<i>Стаж роботи на державній службі</i>	<i>Розмір надбавки, у % до посадового окладу та доплати за ранг</i>
Понад 3 роки	10
Понад 5 років	15
Понад 10 років	20
Понад 15 років	25
Понад 20 років	30
Понад 25 років	40

Та якщо говорити про матеріальну мотивацію, то підхід Закону про державну службу, що передбачає винагородження за кожен рік державної служби, має більший мотиваційний ефект, адже позитивно підкріплює державного службовця продовжувати службу і відчувати винагородження кожного року.

Ранги державних службовців присвоюються одночасно з призначенням на посаду державної служби. Існує дев'ять рангів державних службовців, що присвоюються в межах категорії посади: категорія А – 1-, 2-, 3-й ранги; категорія Б – 3-, 4-, 5-, 6-й ранги; категорія В – 6-, 7-, 8-, 9-й ранги. Черговий ранг у межах відповідної категорії посад присвоюється державному службовцеві через кожні три роки з урахуванням результатів оцінювання його службової діяльності. За особливі досягнення або за виконання особливо відповідальних завдань державному службовцеві може бути достроково присвоєно черговий ранг [5]. Доплата за ранг державному службовцю визначена постановою Кабінету Міністрів України “Деякі питання оплати праці державних службовців у 2016 році” від 6 квітня 2016 р. № 292 і має максимальне значення 1 000 грн за найвищий 1-й ранг та 200 грн – за найменший 9-й ранг (табл. 3).

Таблиця 3

Розмір надбавок за ранг державних службовців [3]

<i>Ранг державного службовця</i>	<i>Розмір надбавки, грн</i>
1	1 000
2	900
3	800
4	700
5	600
6	500
7	400
8	300
9	200

Підвищення надбавки за ранг позитивно впливає на матеріальну зацікавленість державних службовців, чого не можна було очікувати від попередніх нарахунків за ранг державних службовців (табл. 4). Зокрема, відповідно до попередніх нормативно-правових актів, доплата за ранг державного службовця складала максимально 160 грн за найвищий 1-й ранг та 45 грн – за найнижчий 15-й ранг.

Таблиця 4

Розмір надбавок до посадових окладів за ранги державних службовців [6]

<i>Ранг державного службовця</i>	<i>Розмір надбавки, грн</i>
1	160
2	150
3	145
4	140
5	130
6	120
7	110
8	100
9	90
10	80
11	70
12	60
13	55
14	50
15	45

Основним нововведенням Закону про державну службу є введення премії за результатами щорічного оцінювання службової діяльності. Наприклад, за результатами роботи та щорічного оцінювання службової діяльності державним службовцям можуть встановлюватися премії:

- премія за результатами щорічного оцінювання службової діяльності;
- місячна або квартална премія відповідно до особистого внеску державного службовця в загальний результат роботи державного органу.

Премії виплачуються в межах фонду преміювання залежно від особистого внеску державного службовця в загальний результат роботи державного органу. Причому загальний розмір премій, які може отримати державний службовець за рік, не може перевищувати 30 % фонду його посадового окладу за рік. Такий підхід є наближенням до стандартів Європейського Союзу у сфері проходження державної служби, який передбачає існування співвідношення в заробітній платі державних службовців 70–80 % посадового окладу та 30–20 % премій. Питомою часткою посадового окладу в заробітній платі гарантує державним службовцям стабільне матеріальне винагородження, що не залежить від економії фонду заробітної плати та суб'єктивного підходу під час призначення премій.

Також державний службовець відповідно до законодавства має право на два види матеріальної допомоги: допомога на оздоровлення в розмірі середньомісячної заробітної плати; матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань. Порядок надання та розмір такої допомоги на даний час не визначений Кабінетом Міністрів України.

Реформу у сфері законодавства з питань проходження державної служби спрямовано на підвищення матеріальної зацікавленості державних службовців, про що свідчить суттєве підвищення посадових окладів та надбавки за ранг. Також позитивним є законодавчо закріплене співвідношення посадового окладу та розміру премій, що відповідає стандартам Європейського Союзу. Однак реформа державної служби потребує прийняття ще низки нормативно-правових актів на вирішення актуальних питань організації та проходження державної служби.

**Список використаних джерел**

1. Про державну службу: Закон України від 16 груд. 1993 р. № 3723-XII//ВВР України. 1993. № 52. С. 1179–1192.
2. Про державну службу: Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII//ВВР України. 2016. № 4. С. 60.
3. Деякі питання оплати праці державних службовців у 2016 році : постанова Кабінету Міністрів України від 6 квіт. 2016 р. № 292 //Офіц. вісн. України. 2016. № 31. С. 12
4. Про внесення змін у додатки 1 і 3 до постанови Кабінету Міністрів України від 6 квітня 2016 р.: постанова Кабінету Міністрів України від 5 трав. 2016 р. № 322 //Офіц. вісн. України. 2016. № 37. С. 14
5. Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями: постанова Кабінету Міністрів України від 20 квіт. 2016 р. № 306 //Офіц. вісн. України. 2016. № 34. С. 27
6. Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів: постанова Кабінету Міністрів України від 9 берез. 2006 р. № 268//Офіц. вісн. України. 2006. № 10. С. 245–283.
7. Енциклопедія державного управління: у 8 т./Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ: НАДУ, 2011. Т. 6: Державна служба/наук.-ред. колегія: С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. 2011. 524 с.
8. Колот А. М. Мотивація персоналу. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.
9. Малиновський В. Функція мотивації управлінської праці//Вісник УАДУ: зб. наук. пр./редкол.: В. І. Луговий (голов. ред.) та ін. Київ: Вид-во УАДУ, 2003. № 3. С.165–170.
10. Полюга З. Кадрова політика органів державної влади та місцевого самоврядування в контексті євроатлантичної інтеграції//Ефективність державного управління: зб. наук. пр./редкол.: А. О. Чемерис (голов. ред.) та ін. – Львів: Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2005. Вип. 9. С. 310–315.
11. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. М.: Вершина, 2008. 224с.

*Надійшла до редколегії 24.06.2016 р.*