

УДК 35.08

*В. М. ЩЕГОРЦОВА*

## **УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ**

*Запропоновано організаційні підходи до управління мотивацією державних службовців, визначено роль кадрових служб і лінійних керівників в організації та управлінні системою мотивації, запропоновано конкретні рекомендації щодо ефективного управління системою мотивації державних службовців.*

**Ключові слова:** управління мотивацією праці державних службовців, кадрова служба, планування, організація та контроль мотиваційних заходів.

*The article presents organizational approaches to the management motivation of civil servants, defined roles for personnel departments and line managers in the organization and administration of the system of motivation, offered specific recommendations for effective management of the system of motivation of civil servants.*

**Key words:** motivation management of civil servants, personnel, planning, organization and control of motivational activities.

Адаптація державного управління України до стандартів Європейського Союзу вимагає підвищення ефективності та результативності діяльності інституту державної служби. Як зазначає З. Полнога, кадри – обличчя влади, від їх професійної компетентності та ділової активності, прагнення до самовдосконалення та службового зростання залежить динаміка і результати роботи органу державного управління [8, с. 310]. Сьогодні саме державні службовці постають інструментом запровадження в життя планів державного управління. Але слід враховувати, що інструмент не може ефективно функціонувати без умілого використання та без урахування всіх можливостей. Вивчення трудового потенціалу та забезпечення його максимального використання є суттю мотивації.

Вивченням мотивації на підприємствах займалися такі науковці, як М. Армстронг, Н. Гавкалова, А. Єгошин, О. Жилін, Е. Ільїн, А. Колот, В. Лук'янихін, Е. Маслов, М. Магура, М. Курбатова та ін. Дослідженням питань мотивації у сфері державного управління займалися такі відомі дослідники, як Л. Артеменко, Т. Желюк, М. Кравченко, В. Малиновський, Є. Матвіїшин, В. Максимішин, Н. Нижник, О. Машков, С. Мосов, О. Оболенський, С. Озірська, Т. Пахомова та ін. Але комплексного дослідження стосовно організації та управління системи мотивації праці в органах виконавчої влади ще не існує.

Метою роботи є розробка організаційного підходу щодо системи мотивації державних службовців, виокремлення учасників цієї системи та визначення їх ролей і функцій у процесі мотивації в органах виконавчої влади.

Для того щоб заходи мотивації привели до очікуваних результатів, необхідно управляти процесом мотивації праці, що неможливо без реалізації основних чотирьох функцій менеджменту: планування, організації, мотивації та контролю.

Планування заходів з мотивації праці державних службовців в окремих установах відбувається згідно із законодавчо визначеними заходами зі стимулювання сумлінної та вискоєфективної праці державних службовців. Їх роботу регламентують основні положення Закону України “Про державну службу”, постанови Кабінету Міністрів України, Укази Президента України тощо. На основі ключових моментів, що виписані в законодавчих актах і гарантуються державою, орган виконавчої влади складає та затверджує власний документ, що містить основні положення з мотивації державних службовців. Через Положення про преміювання або стимулювання державних службовців керівництво установи планує комплекс заходів з мотивації праці як матеріального характеру (видачу премій за конкретні результати роботи кожного службовця, надання матеріальної допомоги), так і нематеріального характеру (підстави нагородження почесними грамотами, подяками, представлення до державних та регіональних нагород). Наявність в установі офіційного документа, що регламентує та гарантує винагородження державних службовців за сумлінну працю, у процесі мотивації дуже важлива, адже згідно з теорією очікувань В. Врума, людина активізує свої дії тільки тоді, коли вона знає, яка гарантована винагорода на неї чекає.

Крім планування заходів з мотивації необхідно розробити дієву організаційну структуру управління, тобто визначити суб’єктів та об’єкт управління, їх завдання та взаємозв’язки у процесі управління мотивацією.

Для створення комплексної та дієвої системи мотивації праці державних службовців необхідно в межах загального процесу роботи з кадрами визначити суб’єктів та об’єкти управління, установити між ними ієрархічні та функціональні залежності, визначити їх завдання та обов’язки. На рисунку запропоновано схему організаційного алгоритму управління мотивацією праці державних службовців.

Головними суб’єктами управління мотивацією праці державних службовців на загальнодержавному рівні є Головне управління державної служби України (департамент персоналу державних органів та місцевого самоврядування) та його територіальні управління.

Департамент персоналу державних органів та органів місцевого самоврядування Головного управління державної служби України відповідно до чинного законодавства бере участь у здійсненні загальнодержавних заходів зі стимулювання праці державних службовців, розробляє та вносить пропозиції щодо організації та вдосконалення системи матеріального та соціально-побутового забезпечення державних службовців на загальнодержавному рівні. Здійснює також координацію діяльності роботи територіальних органів

Головдержслужби України та надає роз'яснення та методичну допомогу управлінням державної служби з питань організації їх діяльності, виконання ними основних завдань і функцій.



Рисунок. Схема організаційного алгоритму управління мотивацією праці державних службовців

Територіальне управління Головного управління державної служби України має доводити до органів виконавчої влади рішення щодо організації державної служби та її системи мотивації праці державних службовців, контролювати в межах своїх повноважень діяльність керівників та кадрових служб щодо організації роботи з кадрами. Але головне завдання територіальних управлінь Головдержслужби полягає, на нашу думку, у здійсненні зворотного зв'язку між органами виконавчої влади та Головним управлінням державної служби, а саме: в узагальненні існуючих проблем мотивації праці державних службовців на місцевому рівні та донесенні їх до Головного управління державної служби.

Основна роль профспілки державних службовців полягає у створенні відповідних засад та у представництві загальних інтересів державних службовців щодо вдосконалення існуючої системи мотивації як на

загальнодержавному рівні, співпрацюючи з Головним управлінням державної служби України, так і на регіональному рівні – з територіальними управліннями Голодержслужби та керівництвом органів виконавчої влади.

Законодавчо визначено основні методи мотивації праці на державній службі, також визначено інституції управління державною службою, які впроваджують політику управління людськими ресурсами в органах державної влади, але все це проходить на загальнодержавному рівні. Зважаючи, що мотивація є здебільшого психологічним явищем, а її методи мають індивідуальний підхід до кожної окремої особистості, то логічним є покладання здійснення функції мотивації саме на керівників і кадрову службу установи. Тож головними учасниками управління мотивацією в органах виконавчої влади постають суб'єкти (керівництво, кадрова служба та лінійні керівники) та об'єкт (державні службовці).

Головне завдання керівництва органу державної влади полягає в ефективному управлінні мотивацією персоналу, розвитку та максимальному використанні в цілях установи трудового потенціалу державного службовця. Керівництво органу виконавчої влади очолює, координує та контролює мотиваційний процес, який запроваджено в організації. На основі поставлених завдань керівництвом лінійні керівники та кадрова служба установи розробляють і впроваджують в управлінську діяльність заходи підвищення мотивації праці державних службовців. Особливу увагу керівники установ, де працюють державні службовці, повинні приділяти забезпеченню справедливості та прозорості у винагородженні державних службовців, адже, згідно з теоріями Адамса та Врума, для мотивації кожної людини дуже важливо бути впевненою в тому, що її праця буде належно та справедливо оцінена та винагороджена. Керівництво органу виконавчої влади повинно інформувати про проблеми та недоліки існуючої системи мотивації праці державних службовців і пропонувати шляхи поліпшення мотиваційного менеджменту територіальним управлінням Головного управління державної служби України.

Основні обов'язки з розробки та організації впровадження системи заходів мотивації праці державних службовців повинні покладатися на кадрові служби органів державної влади. Постановою Кабінету Міністрів України "Про затвердження Типового положення про кадрову службу органу виконавчої влади" кадровим службам надано деякі функції по управлінню мотивацією державних службовців. Так, кадрові служби разом з іншими підрозділами узагальнюють практику роботи з кадрами, вносять керівництву установи рекомендації з удосконалення кадрової роботи, вивчають особисті, професійні, ділові якості осіб, які претендують на зайняття посад, розглядають матеріали та готують документи для заохочення та нагородження працівників. Але практика показує, що деякі завдання з мотивації персоналу реально не реалізуються, значення діяльності кадрових служб часто недооцінюється, також реально відсутня роль кадрової служби як професійного консультанта з управління персоналом.

Зарубіжний дослідник з питань державного управління Б. Гурне зазначає, що не можна розглядати управління персоналом тільки в адміністративному та юридичному аспектах, недостатньо тільки правильно застосовувати статuti, організувати конкурси, готувати накази, ухвалювати рішення про службові переміщення та інше [2, с. 33]. Погоджуючись з його думкою, зазначаємо, що сьогоднішня роль кадрової служби як допоміжного підрозділу в органах виконавчої влади, що займається обліком та документуванням руху державних службовців, є недостатньою.

У приватному секторі кадрові служби вже стали потужними структурними підрозділами, центрами, де виробляється ефективна система управління людськими ресурсами, яка включає й систему їхньої мотивації. Як зазначає Л. Михайлова, в сучасних кадрових службах поряд з секторами по найму, підготовці та розвитку персоналу, оцінці та аналізу його діяльності потужне місце займає сектор стимулювання роботи працівників [6, с. 34]. Топ-менеджери вже на практиці зрозуміли, наскільки необхідні спеціалісти з персоналу, його мотивації та наскільки вагомий їх вклад в успіх діяльності організації. У сучасній економічній літературі зазначає, що основною функцією кадрових служб є надання послуг лінійним керівникам з використання трудового потенціалу працівників для досягнення цілей організації. Хоча вони покликані допомагати лінійним керівникам, сучасні кадрові служби в повній мірі несуть відповідальність за виявлення та забезпечення можливості реалізації матеріальних та моральних потреб працівників. Як зазначає сучасний класик з управління персоналом М. Армстронг, сучасна кадрова служба повинна відігравати роль інтервента, тобто спостерігати, аналізувати та змінювати на краще існуючий в організації процес управління персоналом [1, с. 100–101]. Вищевикладене надає підстави окреслити основні завдання спеціалістів кадрової служби. Вони повинні ідентифікувати проблеми системи мотивації праці в організації, визначати напрямки її вдосконалення, пропонувати зміни у процесі мотивації керівникам та контролювати діяльність лінійних керівників з їх упровадження.

Для організації процесу мотивації в установі як для окремих осіб, так і в цілому для трудового колективу, враховуючи рекомендації С. Іванової [3, с. 12], пропонуємо вжиття таких заходів, де провідну роль відведено саме кадровій службі та спеціалістам з управління персоналом, а саме:

- оцінювання мотиваційного потенціалу та складання карти мотиваторів для кожного державного службовця. Потреби, мотиви та цінності – індивідуальні, вони не можуть бути абсолютно ідентичними для якоїсь соціальної групи людей, тому так важливо оцінювати потенціал кожного державного службовця;

- аналіз карти мотиваторів і моделей поведінки. Для людини характерний комплекс мотиваторів, які якимось чином співвідносяться одне з одним, вони залежать від потреб, цінностей та інтересів людини, тому при проведенні аналізу необхідно звернути увагу не на окремі мотиватори, а на їх послідовність і пріоритетність;

– розробити рекомендації лінійним керівникам щодо конкретних заходів мотивації державного службовця з метою впливу на найактуальніші для людини потреби, цінності, інтереси;

– моніторинг ефективності системи мотивації як за допомогою спеціальних прийомів індивідуально з державними службовцями, так і за результатами інтерв'ю з їхніми лінійними керівниками. Важливо проводити діагностику мотивації періодично, адже мотиви змінюються протягом життя людини під впливом зовнішніх факторів та в результаті розвитку та змін самої особистості. Український дослідник проблем мотивації персоналу А. Колот наголошує на необхідності мотиваційного моніторингу, що дозволить постійно спостерігати і контролювати зміни в системі мотивації трудової діяльності, що дозволяє приймати оперативні управлінські рішення [5, с. 65];

– внесення пропозицій з удосконалення існуючої системи мотивації та її прийомів.

На рисунку видно, що кадрова служба у процесі мотивації повинна бути посередником між керівництвом органу державної влади та лінійними керівниками і державними службовцями. Звідси витікають основні завдання спеціалістів кадрової служби в системі мотивації праці державних службовців:

– визначення загальних та індивідуальних факторів-мотиваторів державних службовців, спираючись на це розробити пропозиції щодо методів мотивації праці як у цілому для установи, так і конкретно для кожного державного службовця;

– донесення до керівництва загальних проблеми існуючої системи мотивації та пропозиція шляхів їх розв'язання;

– пропозиція лінійним керівникам стратегії й тактики застосування методів мотивації та організувати методичну підтримку щодо впровадження системи мотивації праці в управління.

Звичайно, покладання вищезазначених завдань на спеціалістів кадрових служб вимагає введення на законодавчому рівні додаткових повноважень кадрової служби та обов'язкового збільшення штатних одиниць спеціалістів кадрових служб.

Безумовно, кадрова служба установи може створити всі умови для успішної мотивації державних службовців, але основну роль все ж таки відіграють безпосередні керівники. Автори дослідження з інтегрування системи менеджменту людських ресурсів у процес реформування державної служби наголошують на тому, що саме лінійні керівники є ключовими елементами змін, від їхньої успішної здатності застосовувати в щоденному житті новітні методи управління персоналом залежить успіх багатьох реформ [4, с. 42]. Як зазначає М. Армстронг, саме менеджери використовують мотиваційний процес, який забезпечила установа, щоб змусити людей докласти максимум зусиль [1, с. 155]. Інший зарубіжний автор Б. Гурне зазначає, що важко уявити, щоб керівник якогось відділу не мав своєї думки на те, що стосується потрібних йому призначень, оцінок ефективності, заохочувальних заходів, дисциплінарних санкцій [2, с. 34]. Основний акцент у менеджменті людських ресурсів ставлять саме на лінійних керівників, на їх здатність мотивувати

колег і співробітників і заохочувати до якісної роботи.

Обов'язками начальників відділів у мотиваційному процесі є успішне впровадження та використання методів та інструментів мотивації, співпраця з кадровою службою щодо розробки та прийняття заходів по активізації діяльності державних службовців. Враховуючи думку А. Сіцинського про те, що керівник повинен бути прикладом моральної та професійної досконалості, зразком для наслідування підлеглими [9, с. 108], акцентуємо на необхідності керівника поставати прикладом для своїх підлеглих стосовно активності та ефективності в роботі, а також здатності до самомотивації.

Державний службовець у мотиваційному процесі постає як об'єкт управління, який повинен бути готовим для оцінювання його трудового і мотиваційного потенціалу та співпрацювати з лінійним керівником і спеціалістами кадрової служби з метою вироблення для нього найоптимальнішої системи заходів його мотивації. Як зазначає В. Олуйко, сучасний державний службовець повинен сам виступати однією з активних та зацікавлених сторін в успішному проходженні своєї служби: необхідно ставити самому собі перспективні цілі й завдання, реалізовувати себе як особистість і професіонал, домагатися поліпшення свого службового та матеріального становища [7, с. 131].

Зважаючи на вищевикладене, робимо висновок про необхідність розробки системи мотивації праці державних службовців, яка б визначала обов'язки та функції учасників процесу мотивації та мала набір загальних та індивідуальних заходів мотивації трудової діяльності. Також для ефективного впровадження політики мотивації в органах державної влади необхідно підвищити роль кадрових служб у підході до управління системою мотивації праці державних службовців.

Планування та організація процесу мотивації праці державних службовців не приведуть до бажаних результатів без використання функції мотивації цього процесу. Адже відомо, що найдосконаліша система не діє, жодні плани та організаційні заходи не будуть мати належного ефекту, якщо не зацікавити людей втілювати в життя намічені плани. Основні напрямки реалізації функції мотивації в управлінні системою мотивації повинні полягати в такому: необхідно зацікавити працівників кадрової служби розробляти ефективну систему мотивації праці державних службовців, а лінійні керівники повинні бути зацікавлені у впровадженні цієї системи. Для цього необхідно окремо прописувати в офіційних документах (положеннях, наказах, розпорядженнях) заходи з винагородження успіхів у досягненні високих результатів у розробці та реалізації системи мотивації праці.

Управління мотивацією праці державних службовців передбачає реалізацію ще однієї функції – контролю, що дозволяє виявити помилки та недоліки в управлінській діяльності з мотивації персоналу. Також ця функція дозволяє проаналізувати, які заходи мотивації призвели до отримання очікуваних результатів діяльності, а які – ні. На основі результатів контролю керівництво установи може прийняти рішення про сильні та слабкі місця системи мотивації персоналу, про ефективність та результативність цієї системи.

Важливе місце у проведенні контролю посідає оцінювання справедливості винагородження всіх державних службовців. Адже відповідно до теорії справедливості С. Адамса, люди постійно порівнюють винагородження своїх результатів праці з винагородженням своїх колег за такі ж самі результати, якщо працівник бачить несправедливість у винагородженні його діяльності, це знижує його мотивацію працювати надалі сумлінно та результативно.

Враховуючи вищевикладене, зробимо висновок, що успіх застосування системи мотивації праці державних службовців залежатиме від ефективної реалізації кожної функцій управління цією системою.

#### Література:

1. *Армстронг М.* Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг ; [пер. с англ. С. Мордовин]. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 832 с.
2. *Гурне Б.* Державне управління / Б. Гурне ; [пер. з фр. В. Шовкун]. – К. : Основи, 2006. – 307 с.
3. *Иванова С. В.* Мотивация на 100 %: а где же у него кнопка? / С. В. Иванова. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 288 с.
4. Інтегрування системи менеджменту людських ресурсів у процес реформування державної служби / Д. Адамс, О. Бродтрік, М. Мегвая [та ін.]. – К. : Вид-во УАДУ, 1999. – 552 с.
5. *Колот А. М.* Мотивация персоналу / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
6. *Михайлова Л. І.* Управління персоналом : [навч. посіб.] / Л. І. Михайлова. – К. : Центр навч. літ-ри, 2007. – 248 с.
7. *Олуйко В. М.* Кадрові процеси в державному управлінні: стан та перспективи розвитку : [монографія] / В. М. Олуйко. – Хмельницький, 2005. – 326 с.
8. *Полюга З.* Кадрова політика органів державної влади та місцевого самоврядування в контексті євроатлантичної інтеграції / З. Полюга // 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.
9. *Сіцінський А.* Аналіз теоретичних основ мотивації досягнення в управлінській діяльності / А. Сіцінський // зб. наук. пр.; за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князєва. – К. : Вид-во НАДУ, 2004. – Вип. 1. – Ч. V. – С. 103–111.

Надійшла до редколегії 14.04.2011 р.