

УДК 35.082.4(477) : 331.101.3

doi:10.15421/151617

Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби

Н.Ф. АРТЕМЕНКО

Науково-методичний центр кадрової політики Міністерства оборони України, Київ, Україна

Авторське резюме

Стаття присвячена аналізу особливостей мотивації персоналу у сфері державної служби. Встановлено, що ефективне управління неможливе без розуміння мотивів і потреб державного службовця, а також правильного використання стимулів до праці. Здійснено аналіз наукових підходів до визначення сутності понять: «мотивація», «мотивація персоналу державної служби», «мотивація праці», «матеріальна мотивація», «трудова мотивація», «статусна мотивація» та визначено, що мотивація є процесом спонукання людини до діяльності за допомогою комплексної дії зовнішніх і внутрішніх чинників для досягнення мети організації. Дано класифікацію видів мотивації за основними групами потреб, за використаними засобами, за джерелами виникнення та за напрямками досягнення. Обґрунтовано, що мотивація не лише забезпечує належну службову діяльність, а й сприяє професійному вдосконаленню та кар'єрному розвитку державних службовців. Досліджено проблеми та сучасний стан мотивації державних службовців. Розкрито положення нової редакції Закону України «Про державну службу» щодо мотивації державних службовців та визначено шляхи вдосконалення мотивації державних службовців в Україні.

Ключові слова: державна служба; державні службовці; персонал; мотивація; мотивація персоналу державної служби.

Features of personnel motivation in the civil service

N.F. ARTEMENKO

Ministry of defence of Ukraine, Kyiv, Ukraine

Abstract

The problem of the individual civil servant motivation has become important one under the conditions prevailing in Ukraine at the present stage of its development. Address the challenges facing modern Ukrainian society is possible only if the appropriate motivational bases have been created. The motivational bases could encourage civil service staff for efficient action.

The article analyzes the features of civil service personnel motivation. It was found that in theoretical terms motivation of human behavior is a very complex and largely poorly understood phenomenon. There are many definitions of motivation developed by foreign and domestic authors who interpret this phenomenon differently. It was analyzed the scientific approaches to defining the essence of such concepts as «motivation», «public service personnel motivation», «work motivation», «financial motivation», «labor motivation», «status motivation». The author defines motivation as a process of prompting man to action through comprehensive internal and external factors to achieve the goals of the organization. It was determined that the motivation of public officials affects their performance and focuses on achieving of organizational goals.

The motivation is the driving force that is based on meeting specific needs, forces act with maximum effort to achieve certain goals. The classification of motivation has been created according to the major groups of needs (material, labor and status ones), the means (regulatory, coercive, stimulating ones), the source of (domestic and foreign) and the areas of achievement (positive, conducive to effective attainment of the objectives and negative that preventing it).

© Н.Ф. Артеменко, 2016

It is clearly proved that motivation not only ensures proper working activities, but also promotes professional development and career development of civil servants. Motivation of working activity can not be effective without the use of modern forms and methods of material incentives for staff. Incentives must meet the needs, interests and abilities of a civil servant. It is about the use of such forms and methods of stimulating individuals that would contribute to the high efficiency of their work.

The problems and the current state of civil servants motivation are investigated. The author reveals the contents of the new Law of Ukraine «On Civil Service» in the context of civil servants motivation and determines the ways of improving civil servants motivation in Ukraine.

Key words: civil service; civil servants; personnel; motivation; civil service personnel motivation.

Особенности мотивации персонала в сфере государственной службы

Н.Ф. АРТЕМЕНКО

Научно-методический центр кадровой политики Министерства обороны Украины,
Киев, Украина

Авторское резюме

Статья посвящена анализу особенностей мотивации персонала государственной службы. Выявлено, что эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей государственного служащего, а также правильного использования стимулов к труду. Осуществлено анализ научных подходов к определению сущности понятий: «мотивация», «мотивация персонала государственной службы», «мотивация труда», «материальная мотивация», «трудовая мотивация», «статусная мотивация» и определено, что мотивация является процессом поощрения человека к деятельности с помощью комплексного действия внешних и внутренних факторов для достижения цели организации. Приведено классификацию видов мотивации в зависимости от основных групп потребностей, использованных средств, источников возникновения и направлений достижения. Обосновано, что мотивация не только обеспечивает надлежащую служебную деятельность, но и способствует профессиональному росту и карьерному развитию государственных служащих. Исследовано проблемы и современное состояние мотивации государственных служащих. Раскрыты основные положения новой редакции Закона Украины «О государственной службе» относительно мотивации государственных служащих и определено пути усовершенствования мотивации государственных служащих в Украине.

Ключевые слова: государственная служба; государственные служащие; персонал; мотивация; мотивация персонала государственной службы.

Постановка проблемы. Для того, щоб державний службовець успішно реалізував свої знання, уміння, навички у професійній діяльності, повинна бути для цього достатня мотивація. У сучасних умовах проблемою мотивації є її недосконалість у сфері державної служби, недостатнє фінансування заходів, спрямованих на вдосконалення мотивації персоналу, а також те, що недостатньо приділяється увага питанням мотивації державних службовців в умо-

вах впровадження нової редакції Закону України «Про державну службу».

Аналіз досліджень і публікацій. Питанням мотивації праці персоналу взагалі і державної служби зокрема присвячено досить широке коло праць зарубіжних і вітчизняних авторів, а саме: Дж. Мургеда, Р. Гриффіна, Н. Гончарук, С. Гайдученка, В. Гончарова, А. Єгоршина, О. Єськова, С. Занюк, О. Крушельницької, Д. Мельничука, А. Кібанова, І. Баткаєва, О. Мітрофанова, М.

Ловчева, В. Лукашевича, О. Озірської, О. Турчинова та інших [1-11; 13, 17]. Однак деякі питання щодо визначення основних мотиваторів персоналу у сфері державної служби потребують подальшого системного вивчення.

Метою дослідження є аналіз особливостей мотивації персоналу у сфері державної служби і пошук можливих шляхів її вдосконалення.

Виклад основного матеріалу. Ефективне управління неможливе без розуміння мотивів і потреб державного службовця, а також правильного використання стимулів до праці. В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації особистості державного службовця набула важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал у сфері державної служби до ефективної діяльності. Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності його роботи. Вирішальним причинним чинником результативності діяльності державних службовців є їх мотивація.

В теоретичному плані мотивація поведінки людини – дуже складний і багато в чому не вивчений феномен. Існує безліч визначень мотивації, зокрема зарубіжні і вітчизняні автори трактують мотивацію по-різному:

Кібанов А.Я. розглядає мотивацію як процес свідомого вибору особою того або іншого типу поведінки, яка визначається комплексною дією зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників [9].

Сторшин А.П. визначає мотивацію як пробудження людини до діяльності для досягнення цілей. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох факторів, він дуже індивідуальний і може мінятися під впливом мотивів і зворотного зв'язку з діяльністю людини [6].

На думку Лукашевича В.В., мотивація – це пробудження людини до дії для досягнення нею особистих цілей і цілей

організації. Для того щоб здійснити мотивацію, необхідно визначити потреби працівників і очікувану ними винагороду. Потреби – це фізіологічне або психологічне сприйняття людиною недовіку в чому-небудь. Винагорода – все те, що людина вважає для себе цінним [11].

Віханський О.С. пропонує наступне визначення: «Мотивація людини до діяльності розуміється як сукупність рушійних сил, які спонукають людину до здійснення певних дій» [5].

На думку Весніна В.Р., мотивація включає внутрішній стан людини і те, що знаходиться зовні нього, визначене як стимул або завдання. [5].

С.Занюк зазначає, що «процесуально-змістовна мотивація – це є обумовленість поведінки факторами, які не зв'язані з впливом середовища і фізіологічними потребами організму» і що «процесуально-змістовна мотивована поведінка здійснюється заради себе і не може бути засобом досягнення зовнішньої цілі» [7].

Цветаєв В.М. розглядає мотивацію як процес активізації мотивів працівників і створення стимулів для спонукання їх до ефективної праці [5].

В роботі Мескона М. мотивація визначається як процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації [5].

У літературі є багато визначень мотивації, однак всі вони визначають процес, що відбувається всередині людини і спонукає до дії, змушуючи її поводитися в якійсь конкретній ситуації певним чином. Поведінка ж особистості, як правило, спрямовується її найбільш сильною в даний момент потребою, яку вона прагне задовольнити, активізуючи при цьому всю свою енергію і можливості.

Під мотивацією розуміють сили, що існують усередині і поза людиною, що збуджують у ній ентузіазм і завзятість при виконанні визначених дій. Мотивація державних службовців впливає на їхню продуктивність і спрямованість для досягнення організаційних цілей [17].

Мотивація є тією рушійною силою, яка базується на задоволенні певних потреб, примушує діяти з максимальними

зусиллями для досягнення певних цілей.

Мотивація в загальному розумінні – це сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій; залежно від поведінки людини – це процес свідомого вибору їм того або іншого типу дій, обумовлених комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно стимулів і мотивів); в управлінні – це функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу [3].

Мотивація, як зазначено в словнику понять і визначень «Персонал» – це використання мотивів поведінки людини в практиці управління її діяльністю. У сучасній теорії управління мотивація трактується як процес пробудження людей для досягнення цілей організації [14].

Мотивацію класифікують за декількома ознаками (рис. 1).



Рис. 1. Класифікація мотивації

Залежно від основних груп потреб розрізняють мотивацію матеріальну, трудову і статусну. Матеріальна мотивація – це прагнення певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя. Матеріальна мотивація трудової діяльності залежить від цілого ряду чинників, а саме: рівня і структури особистого доходу; матеріального забезпечен-

ня наявних грошових доходів; дієвості системи стимулів, що застосовуються в організації. Мотивація є важливим фактором результативності роботи. Зв'язок мотивації з результатами праці опосередкований природними здібностями і набутими навиками праці, оскільки мотивація є джерелом діяльності державного службовця.

Трудова мотивація породжується безпосередньо роботою, її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці. Це внутрішня мотивація людини, сукупність її внутрішніх рушійних сил поведінки, пов'язаних з роботою. Безумовно, кожний працівник відчуває потребу в змістовній, цікавій, корисній роботі, зацікавленій у визначеності перспектив посадового зростання, почуває самоповагу, якщо результати його праці оцінюються високо. У цілому трудова мотивація зв'язана, з одного боку, зі змістовністю, корисністю безпосередньо праці, а з іншого боку – із самовираженням, самореалізацією працівника [3].

Безперечно, кожен державний службовець має потребу в змістовній, корисній, цікавій роботі, пристойних умовах, проте він хоче досягти перспективного зростання, відчувати самоповагу. Отже, трудова мотивація пов'язана як із змістовністю, корисністю праці, так і з самовираженням, самореалізацією державного службовця. Велику роль у практиці управління персоналом відіграє і статусна мотивація [10].

Статусна мотивація є внутрішньою рушійною силою поведінки людини, пов'язаною з її прагненням зайняти більш високу посаду, виконувати більш складну й відповідальну роботу, Працювати в престижних, соціально значимих сферах організації. Крім того, людині може бути властиво прагнення до лідерства в колективі, більш високому неофіційному статусі, а також прагнення стати визнаним фахівцем, мати авторитет.

Для державного службовця статусна мотивація є рушійною силою поведінки, пов'язаної з бажанням зайняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати в сфері

діяльності, яка вважається суспільно корисною [10].

За використаними способами розрізняють мотивацію нормативну, примусову, стимулюючу.

Нормативна мотивація – це спонукання людини до певної поведінки шляхом ідейно-психологічного впливу: переконання, навіювання, інформування, психологічного зараження і т.п.

Примусова мотивація базується на застосуванні влади і погрози незадоволення потреб працівника у випадку невиконання ним відповідних вимог.

Стимулювання – вплив на особистість, а не на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, що збуджують працівника до певної поведінки. Перші два види прями, оскільки передбачають безпосередній вплив на підлеглих, третій – непрямий, оскільки у його основі лежить вплив зовнішніх факторів – стимулів.

За джерелами виникнення мотивів розрізняють мотивацію внутрішню і зовнішню.

Внутрішня мотивація проявляється тоді, коли людина, вирішуючи завдання, формує мотиви. Наприклад, це може бути прагнення до досягнення певної мети, завершенню роботи, пізнання. На основі внутрішньої мотивації люди діють спокійніше; вони сумлінніше виконують роботу, затрачають менше сил, краще розуміють завдання і опановують знання. Внутрішнє спонукання до дії є результатом взаємодії складної сукупності потреб, які змінюються, тому керівник для здійснення мотивації повинен визначити ці потреби і знайти способи їх задоволення. При зовнішній мотивації вплив на суб'єкт відбувається ззовні, наприклад, через оплату за роботу, розпорядження, правила поведінки і т.д. Внутрішня й зовнішня мотивації чітко не розмежовані, оскільки в різних ситуаціях мотиви можуть виникати як по внутрішніх, так і по зовнішніх причинах. Керівникам дуже важливо знати про наявність цих двох видів мотивації, тому що ефективно управляти можна тільки опираючись на зовнішню мотивацію, але при цьому брати до уваги і можливе виникнення пев-

них внутрішніх мотивів.

За спрямованістю на досягнення цілей організації розрізняють мотивацію позитивну, сприятливу ефективному досягненню цілей, і негативну, перешкоджаючу цьому.

До основних видів позитивної мотивації належать матеріальне заохочення у вигляді персональних надбавок до окладів і премій, підвищення авторитету працівника та довіри до нього в колективі, доручення особливо важливої роботи і т.п. Негативна мотивація – це насамперед матеріальні стягнення (штрафні санкції), зниження соціального статусу в колективі, психологічна ізоляція працівника, створення атмосфери нетерпимості, зниження в посаді. Система штрафних санкцій повинна бути безперервною, не мати «заборонних зон», наслідки санкцій повинні доводити до всіх працівників і бути зрозумілі [3].

Мотивація праці державних службовців формується до початку професійної трудової діяльності, шляхом засвоєння ними цінностей і норм трудової моралі та етики, а також через особисту участь у трудовій діяльності, в сім'ї та школі. В цей час закладаються основи ставлення до праці як цінності і формується система цінностей самої праці, розвиваються трудові якості особистості: працелюбство, відповідальність, дисциплінованість, ініціативність. Для формування трудової мотивації найбільшу значимість має характер засвоєння трудових норм і цінностей, які в майбутньому визначають її спосіб життя [2].

Мотивація трудової діяльності не може бути дійовою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу.

Стимулювання повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям державного службовця. Мотивація – це процес свідомого вибору державним службовцем того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників [3].

Система стимулювання трудової активності передбачає оптимальне співвідношення робочого і вільного часу, праці

і відпочинку. Активізація тільки матеріальної мотивації приводить до збільшення інтенсивності праці і тривалості робочого часу, внаслідок чого багато працівників трудяться з почуттям хронічної втомленості, відчувають постійні нервово-емоційні навантаження [1].

Таким чином, узагальнюючи різні підходи, можна визначити, на думку автора, що мотивація є процесом спонукання людини до діяльності за допомогою комплексної дії зовнішніх і внутрішніх чинників для досягнення мети організації.

Основним і визначальним фактором будь-якої діяльності є людина з її потребами та можливостями задоволення їх, рівнем соціальної й інтелектуальної свідомості, ціннісними орієнтирами [12]. Тому проблему мотивації необхідно розглядати через призму людини з її вимогами, психологією і філософією життя, життєвим кредо. Тобто початковим пунктом управління за допомогою мотивації є мотиви працівників.

Мотивація працівників — одне з найбільш важливих завдань керівника. Вона вимагає уміння, напористості та розуміння людської природи. Успіху завжди домагається керівник, який має добре розвинені здібності спонукати працівників до вищого рівня напруження їхніх зусиль і, в кінцевому підсумку, до виконання роботи.

Мотивація — це сукупність об'єктивних і суб'єктивних факторів, які змушують індивідуума поводитися доцільним або необхідним чином. До основного змісту мотивації належать три ключових поняття: зусилля, організаційні завдання й індивідуальна потреба.

Керівники мають вимагати від своїх працівників енергійних зусиль для досягнення організаційної мети. Для цього вони повинні забезпечити потреби індивідуумів. Отже, в процесі мотивації відбувається, з одного боку, досягнення організаційної мети, а з другого — задоволення індивідуальних потреб.

Процес керівництва, в кінцевому підсумку, зводиться до найбільш повного задоволення цих потреб. Схема функціонування моделі мотивації така:

— визначаються людські потреби і стимули;

— внаслідок незадоволення потреб в індивідуумі зароджується напруженість;

— на цю напруженість впливають зовнішні обставини, сприятливі можливості і мета;

— для задоволення потреб витрачаються зусилля;

— зусилля приводять до певного рівня показників, які базуються на слабкостях;

— за певні показники передбачаються різноманітні види винагород, що задовольняють початкові потреби і стимули.

Ця схема має замкнутий цикл. Адже в міру задоволення одних потреб виникають нові, а для задоволення їх знову будуть потрібні нові зусилля.

Мотивація пов'язана і з деякими іншими факторами робочої ситуації індивідуума.

Згідно з роботами Дж. Мургеда і Р. Гриффіна ці показники означають, що в працівника має бути бажання виконувати роботу (мотивація), уміння її виконувати (здібності) і відповідні матеріали та устаткування (оточення). Тобто мотивація є одним з елементів, що забезпечують високий рівень показників роботи. Без сумніву, в цій системі не менш важливими є і здібності індивідуума, які необхідно постійно розвивати, а також його внутрішнє і зовнішнє оточення [12].

Основні завдання мотивації зводяться до формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці; навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутрішньоорганізаційного спілкування; формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом із використанням сучасних методів мотивації.

Для рішення задач застосовуються різні методи мотивації. Найпершим і найбільш поширеним методом був метод покарання і заохочення, своєрідна політика «батого і пряника». Цей метод використовувався для досягнення бажаних результатів і проіснував досить довго в умовах адміністративно-командної системи. Поступово він трансформувався

в систему адміністративних і економічних санкцій та стимулів.

З підвищенням ролі людського чинника з'явилися психологічні методи мотивації. В основі цих методів лежить твердження, що основним модифікуючим чинником є не тільки матеріальні стимули, але і нематеріальні мотиви, такі як самоповага, визнання з боку навколишніх членів колективу, моральне задоволення роботою і гордість своєю організацією. Такі методи мотивації базуються на вивченні потреб людини, а саме усвідомленого відчуття нестачі в чому-небудь.

Системи мотивації, які необхідні розробляти в наш час, повинні по-перше: бути багатofакторними; по-друге, мати конкретну спрямованість на групу працівників або на окремого працівника; по-третє, постійно вдосконалюватися та доповнюватися; по-четверте, бути значимими для організації. Саме це дасть можливість враховувати такі фактори мотивації праці персоналу, які на даному етапі розвитку організації займають пріоритетне місце, забезпечують індивідуальний підхід до працівників, що вкрай важливо для творчого ставлення до праці та розвитку інноваційних процесів. Мотивація персоналу ні за яких обставин не повинна стати самоціллю організації.

Якщо керівник прагне отримати максимальну віддачу від своїх підлеглих у досягненні певної мети чи при виконанні певного завдання, він повинен зрозуміти, які цілі має кожен з них на робочому місці, щоб забезпечити їм мотиваційні стимули. Потреби державних службовців не є сталими: вони розвиваються і змінюються залежно від їх професійної ситуації.

В основі цілеспрямованого управління з урахуванням індивідуальних потреб кожного державного службовця на кожному конкретному етапі і створенням мотиваційних умов для їх задоволення лежить стратегія потреби, яка полягає у поєднанні двох елементів: 1) визначенні індивідуальних потреб; 2) створенні відповідного робочого середовища для їх задоволення.

Ця мотиваційна стратегія може послугувати одним із ефективних засобів управління людськими ресурсами на державній службі [13].

Оцінка керівником процесу виконання персоналом поставленого завдання також робить на людей мотивуючий вплив. Інтерес керівника до того, що робить працівник, похвала, зауваження, допомога й інші форми управлінського впливу стимулюють підлеглих до кращого виконання своїх обов'язків [3].

До державного службовця зріє інтерес як до професіонала, до його виробничих знань, умінь, навичок. Для того, щоб у державного службовця реалізувалися зазначені можливості, пов'язані з його кар'єрним зростанням, він повинен володіти достатньою мотивацією, бо нині у взаємовідносинах держави – державний службовець не є ефективним і створює постійну небезпеку невиконання службових обов'язків або їх суто формального виконання з боку державного службовця. Окрім цього, існують проблеми низького рівня професіоналізму чиновників низької виконавської дисципліни, небажання брати відповідальність на себе, відходу найбільш здібних державних службовців у комерційні структури. Все це пов'язано з відсутністю гідних стимулів для роботи в державній службі. Окрім цього, нерозвинена система мотивацій чиновників – поживне середовище для корупції в державних установах [15].

На сучасному етапі в Україні можна виділити такі проблеми мотивації праці персоналу у сфері державної служби, як:

1. Невраховання індивідуальності кожної людини, внаслідок чого керівник неспроможний визначити ті фактори, які впливають на покращення праці державних службовців;

2. керівники не звертають уваги на покращення психологічного клімату в колективі;

3. відсутність прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи державних службовців, вона перестала виконувати свою головну – стимулюючу функцію і перетворилась на просту надбавку до посадового окладу.

Причини недосконалості чинної системи оплати праці певною мірою відображають кризовий стан вітчизняної економіки та пов'язані з відсутністю дієвого механізму мотивації та стимулювання ефективної праці [4].

Найважливішим законодавчим актом щодо підвищення мотивації державних службовців сьогодні є Закон України «Про державну службу» [16], який має вступити в дію з першого травня 2016 р.

Матеріальна мотивація державних службовців закріплена в розділі 6 Закону України «Про державну службу».

Нинішня заробітна плата державних службовців, особливо спеціалістів, залишається надто низькою, і мало залежить від результатів праці. У Законі України «Про державну службу» [16] зазначено: «Держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочує їх до результативної, ефективної, добросовісної та ініціативної роботи». Основою матеріальної мотивації є матеріальна винагорода, тобто оплата праці. Згідно з статтею 50, державним службовцям забезпечуються достатні матеріальні умови, і їх матеріальне забезпечення складається з:

- 1) посадового окладу;
- 2) надбавки за вислугу років;
- 3) надбавки за ранг державного службовця;
- 4) 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;
- 5) 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;
- 6) премії (у разі встановлення).

Фонд преміювання державного органу буде встановлюватися у розмірі 20 відсотків загального фонду посадових окладів за рік та економії фонду оплати праці.

Посади державної служби з метою встановлення розмірів посадових окла-

дів поділяються на 9 груп оплати праці.

Схема посадових окладів на посадах державної служби визначатиметься щороку Кабінетом Міністрів України під час підготовки проекту закону України про Державний бюджет України на наступний рік з урахуванням юрисдикції державних органів, а також виходячи з того, що мінімальний розмір посадового окладу групи 1 в державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, становить не більше семи мінімальних розмірів посадового окладу групи 9 в державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, міст обласного значення.

Мінімальний розмір посадового окладу групи 9 у державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, міст обласного значення, становить:

з 1 січня 2017 року - 1,25 розміру мінімальної заробітної плати;

з 1 січня 2018 року - 1,5 розміру мінімальної заробітної плати;

з 1 липня 2018 року - 1,75 розміру мінімальної заробітної плати.

Видатки на реалізацію положень цього Закону у 2016 році здійснюються в межах коштів, передбачених Законом України «Про Державний бюджет України на 2016 рік».

Тобто, якщо і буде введено в дію з 1 травня 2016 року Закон України «Про державну службу», заробітну плату державним службовцям будуть виплачувати ще по старому Закону.

Також у Законі зазначено, що керівники державної служби протягом двох років з дня набрання чинності цим Законом у межах економії фонду оплати праці мають право встановлювати державним службовцям додаткові стимулюючі виплати відповідно до Положення про застосування стимулюючих виплат, що затверджується Кабінетом Міністрів України. Знову ж таки залишається дискусійним питання стосовно встановлення заробітної плати і премії лише у відповідності до сталих критеріїв (вислуга років, ранг тощо) абсолютно без урахування професійних якостей державного

службовця, досягнутих у роботі результатів, без його мотивації, можливо доцільним є запровадження процентного співвідношення між оплатою праці і заслугами з метою підвищення мотивації державних службовців. Процес справедливого розподілу надбавок до заробітної плати можливий лише за умови об'єктивізації процедури щорічної оцінки державних службовців.

Новим Законом не передбачено грошову винагороду за сумлінну безперервну працю в державних органах та зразкове виконання трудових обов'язків, як це було в старому Законі. Безумовно, що ця винагорода посилювала інтерес державних службовців до змісту і процесу праці.

Ефективним методом стимулювання персоналу до роботи є інформування його про те, що чекає від нього керівництво установи. Кожний державний службовець у глибині душі відчуває потребу того, щоб те, що він робить, було позитивно чи негативно оцінено. Це дозволяє йому корегувати свою діяльність.

Таким чином, мотивація за компонентним складом і структурою є складною, забезпечує належну службову діяльність, сприяє професійному вдосконаленню та кар'єрному розвитку державних службовців. Вона включає: справедливу, прозору та зрозумілу оплату праці; посаду і посадове просування; фахову підготовленість, відповідність службовій діяльності; соціальну захищеність; об'єктивну і справедливу оцінку особистих професійних досягнень; суспільний імідж і престиж, умови для ініціативної, творчої, самостійної діяльності в межах посадових повноважень, функцій і завдань; матеріально-технічні та морально-психологічні умови роботи; почуття належності до професійного колективу, команди; безпосередню взаємодію кадрових служб з керівництвом організації.

Новим Законом передбачено заохочення державних службовців за бездоганну та ефективну державну службу, за особливі заслуги:

- 1) оголошення подяки;
- 2) нагородження грамотою, почесною

грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу;

3) дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному цим Законом;

4) представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота);

5) представлення до відзначення державними нагородами.

Закон України «Про державну службу» [16] хоча і формує законодавчу базу сучасної державної служби, проте з погляду мотиваційного забезпечення недостатньо буде реалізовувати потреби державних службовців. Проблемними питаннями у законодавчій сфері залишаються: недосконала система мотивації державних службовців; соціальна незахищеність державних службовців; невідповідність їх статусу, матеріальному забезпеченню та соціальному захисту рівня покладеної на них відповідальності. Отже, законодавство України «Про державну службу» потребує подальшого вдосконалення.

Висновки. Система мотивації персоналу у сфері державної служби має бути зорієнтованою на розвиток творчого потенціалу й здібностей державних службовців, їх ініціативи, партнерське відношення в колективі, узгодженість інтересів особистих з інтересами організації. Саме мотивація праці покликана сприяти формуванню державного службовця нового типу: ініціативного, заповзятливого, орієнтованого на максимальні досягнення в праці, здатного до творчої інноваційної діяльності, щоб працював з повною самовіддачею й усвідомленою зацікавленістю в досягненні високих кінцевих результатів діяльності. Рівень професіоналізму та міри мотивації – це два основні показники, якими визначається придатність державного службовця до державної служби, оцінюються результати його діяльності та перспективи кар'єрного просування. Тому необхідно активізувати державних службовців, стимулювати їх більш ефективно працювати для виконання поставлених державою завдань.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

1. Артеменко Н. Ф. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія / Н. Ф. Артеменко, Н. Т. Гончарук. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 184 с.
2. Артеменко Н. Ф. Мотивація як чинник підвищення професійної компетентності та кар'єрного зростання державних службовців / Артеменко Н. Ф. // Теоретичні і прикладні питання державотворення [Електронне фахове видання] : зб. наук. пр. – 2008. – № 2. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/2008-2/08anfzds.htm/odyframe.htm> – Назва з екрана.
3. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організації і адміністрування») / С. О. Гайдученко; Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова – Х. : ХНУМГ, 2013. – 111 с.
4. Гончаров В. М. Формирование системы мотивации труда на предприятии в условиях перехода к рыночной экономике / Под ред. В. М. Гончарова. – К. : Техника, 2001. – 112 с.
5. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці / О. Єськов // Економіка України. – 2008. – № 2. – С. 82 – 83.
6. Егоршин А. И. Основы управления персоналом: учеб. пособие для вузов / А. И. Егоршин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 356 с.
7. Занюк С. Психологія мотивації / С. Занюк. – К. : Либідь, 2002. – 86 с.
8. Кибанов А. Я., Управление персоналом организации / Под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 483 с.
9. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 524 с.
10. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор. – 2006. – 308 с.
11. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом: учеб. пособие / Под ред. В. В. Лукашевич. – М. : КНОРУС, 2007. – 232 с.
12. Менеджмент організацій. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/11570718/menedzhment/virobnichiy_menedzhment_organizatsiy
13. Озирська С. М. Про доцільність та потреби визначення мотивації професійної поведінки державних службовців / С. М. Озирська // Вісник УАДУ. – 1997. – № 3–4. – С. 42–49.
14. Персонал: Словарь понятий и определений / П. В. Журавлев, С. А. Каргашев, А. К. Маусов, Ю. Г. Одегов. – М. : Экзамен, 1999. – 512 с.
15. Проблемы мотивации госслужащих в России. – Режим доступу : <http://www.findref.ru/load/29-1-0-957>. – Назва з екрана.
16. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
17. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А. И. Турчинова. – М. : Изд-во РАГС, 2003. – 488 с.

REFERENCES:

1. Artemenko, N. F., Honcharuk, N. T., 2012. Upravlinnya profesionalizatsiyeyu kadriv derzhavnoyi sluzhby Ukrainy: formy, metody, tekhnolohiyi: monohrafiya [Management of Ukrainian civil service personnel professionalisation: the forms, methods, and technologies: monograph]. DRIDU NADU, Dnipropetrovsk. 184 (in Ukrainian).
2. Artemenko, N. F., 2008. Motyvatsiya yak chynnyk pidvyshchennya profesiyanoi kompetentnosti ta karyernoho zrostannya derzhavnykh sluzhbovtiv [Motivation as a factor of increasing the professional competence and career development of civil servants]. Teoretychni i prykladni pytannya derzhavotvorennya [Elektronne fakhove vydannya]: zb. nauk. pr. № 2. Retrieved from : <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/2008-2/08anfzds.htm/odyframe.htm> – Nazva z ekranu (in Ukrainian).
3. Hayduchenko, S. O., 2013. Teksty lektsiy z navchalnoi dystsypliny «Motyvatsiya personalu» (dlya studentiv 5 kursu spetsialnosti 7.03060101, 8.03060101 «Menedzhment orhanizatsiy i administruvannya») [Texts of lectures on discipline «Motivation of personnel» (for the 5th year specialty 7.03060101, 8.03060101 «Management of organization and administration»)]. Khar. nats. un-t. misk. hosp-va. im. O. M. Beketova, Kharkiv, 111 (in Ukrainian).
4. Goncharov, V. M. (ed.), 2001. Formirovaniye sistemy motivatsii truda na predpriyatii v uslovii perekhoda k rynochnoy ekonomike [Formation of work motivation at the enterprise in the conditions of transition to market economy]. Tekhnika, Kyiv, 112 (in Russian).

5. Yeskov, O., 2008. Motyvatsiya i stymulyuvannya pratsi [Motivation and stimulation of work]. *Ekonomika Ukrainy*. № 2, 82 – 83 (in Ukrainian).
6. Yegorshin, A. I., 2006. Osnovy upravleniya personalom: ucheb. posobiye dlya vuzov [HR basics: training manual for higher education institutions]. INFRA-M, Moskva, 356 (in Russian).
7. Zanyuk, S., 2002. Psykholohiya motyvatsiyi [Motivational psychology]. Lybid, Kyiv, 86 (in Ukrainian).
8. Kibanov, A. YA. (ed.), 2003. Upravleniye personalom organizatsii [Personnel management of organization]. INFRA-M, Moskva, 2003, 483 (in Russian).
9. Kibanov, A. YA., Batkayeva, I. A., Mitrofanova, Ye. A., Lovcheva, M. V., 2009. Motivatsiya i stimulirovaniye trudovoy deyatelnosti [Motivation and stimulation of working career]. INFRA-M, Moskva, 524 (in Russian).
10. Krushelnyska, O. V., Melnychuk, D. P., 2006. Upravlinnya personalom: navchalnyy posibnyk [Personnel management: training manual]. Kondor, Kyiv, 308 (in Ukrainian).
11. Lukashevich, V. V. (ed.), 2007. Osnovy upravleniya personalom: ucheb. posobiye [HR basics: training manual]. KNORUS, Moskva, 232 (in Russian).
12. Menedzhment orhanizatsiy [Management of organizations]. Retrieved from : http://pidruchniki.com/11570718/menedzhment/virobnichiy_menedzhment_organizatsiy (in Ukrainian).
13. Ozirska, S. M., 1997. Pro dotsilnist ta potreby vyznachennya motyvatsiyi profesiynoyi povedinky derzhavnykh sluzhbovtziv [On the feasibility and needs of definition of professional conduct motivation for civil servants]. *Visnyk UADU*. № 3–4, 42–49. (in Ukrainian).
14. Zhuravlev P. V., Kartashev S. A., Mausov A. K., Odegov YU. G., 1999. Personal: Slovar ponyatiy i opredeleniy [Personnel: Dictionary of concepts and definitions]. Ekzamen, Moskva, 512 (in Russian).
15. Problemy motivatsii gossluzhashchikh v Rossii [The problems of civil servants motivation in Russia]. Retrieved from : <http://www.findref.ru/load/29-1-0-957> (in Russian).
16. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 № 889-VIII [On Civil Service: Law of Ukraine, 10.12.2015 № 889-VIII]. Retrieved from : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19>. (in Ukrainian).
17. Turchinova, A. I. (ed.), 2003. Upravleniye personalom: Uchebnik [Personnel management]. Izd-vo RAGS, Moskva, 488 (in Russian).

*Артемко Наталія Федорівна – кандидат наук з державного управління
Науково-методичний центр кадрової політики Міністерства оборони України
Адреса: 03113, м.Київ-113, пр. Перемоги, 55/2*

*Artemenko Nataliya F. – PhD in public administration
Vasyl Stefanyk Precarpathian national university
Address: 55/2, Victory Av., Kyiv-113, 03113, Ukraine*

*Артемко Наталья Федоровна - кандидат наук государственного управления
Прикарпатский национальный университет имени Василия Стефанюка
Адрес: 03113, Киев-113, пр. Победы, 55/2
E-mail: mba_pnu@ukr.net*