

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування системи мотивації праці у державній службі»
(за матеріалами Управління праці та соціального захисту населення
Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації)

Студентка III курсу 6С групи
спеціальності 281 «Публічне
управління та
адміністрування» спеціалізації
«Публічне управління та
адміністрування»

(підпис студента)

Андрусенко
Олександра Віталіївна

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент кафедри публічного
управління та адміністрування

(підпис керівника)

Ільїна Анастасія
Олександрівна

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
доцент кафедри публічного
управління та адміністрування

(підпис гаранта)

Головня
Юлія Ігорівна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....	5
РОЗДІЛ 2. ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ.....	14
2.1. Характеристика системи мотивації праці у державній службі в Україні	14
2.2. Проблеми формування системи мотивації праці у державній службі в Україні та шляхи їх вирішення	20
ВИСНОВКИ.....	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31
ДОДАТКИ.....	35

ВСТУП

Актуальність теми. Досвід багатьох країн ЄС показує, що реформування державної служби напряду залежить від кадрової політики, тобто від виконавців функцій органів виконавчої влади, їхньої кваліфікації та мотивації праці. Відповідно, з метою ефективного здійснення функцій держави, основним завданням побудови державної служби в Україні є побудова дієвого мотиваційного механізму діяльності державних службовців.

Одним з важливих чинників будь-яких окремих організацій є людський фактор, що допомагає аналізувати особливості поведінки та мотиви працівників. На практиці впливає, що професійні навички працівника можуть принести результат тільки тоді, коли безпосередньо сам працівник зацікавлений у результаті своєї діяльності. Тому, основним завданням керівників будь-яких організацій є формування системи мотивації відповідно до функціонування організації, що дозволило б задовольнити потреби працівників та вплинути на систему винагородження.

У сучасному житті є необхідним модернізувати технології мотивації та стимулювання працівників в органах виконавчої влади. Саме ця необхідність визначає актуальність теми дослідження та потребу удосконалення системи мотивації праці.

Багато українських та зарубіжних науковців досліджували питання щодо мотивації праці в організаціях, серед них: Н. Гончарук [2], М. Дороніна [3], А. Колот [6], М. Кравченко [9], Л. Круп'як [10], Д. Мак-Грегор [11], А. Маслоу [12], У. Оучи [16], А. Сміт [26]. Проте, незважаючи на великий внесок цих вчених, деякі питання щодо мотивації праці державних службовців залишились недослідженими.

Метою роботи є дослідження формування системи мотивації праці в органі державної влади та визначення шляхів її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- визначити необхідність мотивації праці на державній службі;
- проаналізувати заробітну плату державних службовців;

- проаналізувати нормативно-правове регулювання державної служби;
- оцінити проблеми формування системи мотивації праці на державній службі;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи мотивації праці на державній службі.

Об’єктом дослідження є система мотивації праці в Управлінні праці та соціального захисту населення Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації.

Предметом дослідження є проблеми формування системи мотивації праці органів державної влади в Україні та шляхи їх вирішення.

Методи дослідження. Для вирішення завдань у процесі дослідження було використано сукупність загальнонаукових методів і прийомів дослідження, а саме: діалектичний, системний методи, а також методи аналізу, синтезу, абстрагування, порівняльний аналіз та інші.

Інформаційною базою дослідження є Конституція України, закони України, постанови Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, підзаконні нормативно-правові акти, монографії, періодичні видання, наукові праці провідних вчених, ресурси мережі Інтернет.

Обсяг і структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (29 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи викладено на 30 сторінках комп’ютерного тексту. Робота містить 7 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

Будь-яка галузь діяльності визначає людину як основний фактор ефективності та результативності діяльності організації, включаючи її потреби та можливості їх задоволення, рівень соціальної та інтелектуальної свідомості, ціннісні орієнтири. В такому разі, проблему мотивації праці необхідно розглядати через призму людини з її вимогами, психологією та філософією життя, життєвим кредо. Відповідно, першоджерелом мотивації праці є саме мотиви працівників. Тут мотивація є одним з найбільш важливих завдань керівника підприємства / установи / організації державної / приватної форми власності. Мотивація вимагає розуміння людської природи, оскільки успіху досягає саме той керівник, який має добре розвинені здібності спонукати працівників до максимального спрямування їхніх зусиль до праці і, в кінцевому підсумку, до підвищення її результативності.

Мотивація праці є невід'ємним чинником у підвищенні ефективності діяльності публічного управління. Застосування мотивації праці є необхідним та вкрай важливим процесом, пов'язаним з багатьма проблемами, які обумовлені особливостями проходження державної служби. Адже система мотивації праці – складний і одночасно суперечливий процес із хаотичною структурою, відносинами і численними зв'язками.

В основі будь-якого органу виконавчої влади, без заперечень, є саме люди та людський фактор, адже вони можуть забезпечити ефективність реалізації та використання будь-яких ресурсів, що є в наявності органу та визначають його економічні показники і здатність до конкуренції. З метою забезпечення ефективної діяльності органів виконавчої влади необхідно максимально використовувати його ресурси. Від кваліфікації, знань, компетентностей та навичок державних службовців залежить і якість прийняття управлінських рішень, що, відповідно, має свій прояв у економічному і соціальному розвитку країни. В механізмі управління державою провідну роль відіграє державна служба. Тут очевидним є гострота питання щодо

створення ефективної системи мотивації праці державних службовців, яке потребує формування специфічних стимулів, відтворення найсприятливіших умов для праці, які сприятимуть розкриттю потенціалу державних службовців в процесі виконання ними своїх службових повноважень і, отже, їх кар'єрному зростанню.

Протягом ХХ ст. методи мотивації праці почали класифікуватись за трьома моделями – американською, європейською та японською [29, с. 112].

Так, за американською моделлю мотивації праці визначаються мета і цілі формування мотивів праці, де постійне вдосконалення мотиваційного механізму є пріоритетним напрямом розвитку стратегічної політики державної служби. Тут важливого значення набуває поліпшення матеріального стимулювання, виявлення різних стимулів з метою надання якомога більше матеріальних заохочень задля задоволення потреб державних службовців. Великого значення набуває підвищення розмірів оплати праці на основі підвищення кваліфікаційного рівня державного службовця, який відображає характер освіти та кількість засвоєних спеціальностей, де велика увага приділяється персональній відповідності. Отже, сутність американської моделі мотивації праці полягає у зростанні окладу і заробітної плати державних службовців в залежності від рівня кваліфікації, кількості та якості виконаних ними завдань із розробкою підходів щодо виявлення рівня кваліфікації виконавців своїх повноважень, встановлення кола професій, якими державні службовці можуть оволодіти в процесі підвищення кваліфікації, та шкали оплати праці в залежності від обсягу набутих ними компетентностей. Державні службовці отримують доплату лише за засвоєння професій, які вони мають застосовувати під час виконання своїх повноважень в органі виконавчої влади, в якому працюють. Відповідно, залежно від індивідуальних професійних досягнень оплата державних службовців складається з фіксованої ставки та гнучкої системи доплат.

Європейська модель мотивації праці спрямована на матеріальне заохочення державних службовців як фактора розвитку системи державної служби. За цією моделлю важливу роль у системі мотивації праці державних службовців та працівників у розвинених країнах світу відіграє матеріальне забезпечення, що підтверджує досвід сусідньої країни – Польщі.

Так, у Польщі система мотивації праці включає наступні елементи:

а) основну винагороду, передбачену для посади, розмір якої розраховується у відповідності до шкали, що визначається для державного службовця генеральним директором державної установи в рамках межі, встановленої згідно розпорядження Голови Ради Міністрів, або так званої базової квоти, яка щорічно визначається в законі про бюджет;

б) надбавку за багаторічну працю, яка містить надбавки за стаж, що призначаються у відповідності до положень Кодексу законів про працю;

в) надбавку державної служби з визначеним рангом, яка входить до складу винагороди державного службовця [15, с. 99].

У країнах з розвинутою економікою на державну службу витрачається надзвичайно висока частка державного бюджету. Наприклад, у Франції ці витрати, як правило, перевищують 20% державного бюджету. Для порівняння – в Україні розмір цих витрат не перевищує 5%. У державній службі країн ЄС використовуються різні системи оплати праці державних службовців. У деяких країнах ЄС державним службовцям формально платять менше, ніж у приватному секторі, однак державний сектор створює кращі умови щодо додаткових трудових преференцій, а в приватному секторі існує більша диференціація оплати праці залежно від якості виконаних робіт [14, с. 181].

Японська система мотивації праці містить систему просування персоналу по службі та систему натурального та грошового заохочення, яка в свою чергу поділяється на дві частини: перша – включає усі елементи виплат, формуючих заробітну плату, друга – виплати допомоги на соціально-побутове обслуговування. Розмір оплати праці формується за тарифною системою, одночасно враховуючи такі стимули, як посада (професія), освіта (кваліфікація) та вік державного службовця. Визначений обсяг оплати праці складає 85-90% заробітної плати, тоді як частка додаткових виплат охоплює 10-15% заробітної плати. Нарахування трудових та відновних надбавок здійснюється до основної частини заробітної плати, де трудові надбавки нараховуються лише за особливі високі досягнення у праці, а відновні,

тобто «надбавки на існування», – більшості працівників у зв'язку з життєвими обставинами (сімейними, територіальними та ін.) [10, с. 206].

В Україні 1 травня 2016 року набув чинності новий Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII [4], яким передбачалося підвищення соціального та матеріального захисту державних службовців. На виконання даного Закону Кабінет Міністрів України ухвалив Постанову «Питання оплати праці працівників державних органів» від 18.01.2017 року № 15, у відповідності до якої було визначено розмір посадового окладу на посадах державної служби з 1 січня 2017 року [24]. На основі цього положення було підвищено посадові оклади державних службовців та інших категорій працівників органів виконавчої влади, а також упорядковано віднесення посад державної служби до відповідних груп оплати праці.

Згідно Закону України «Про державну службу» всі посади державної служби поділено на категорії залежно від порядку призначення, характеру та обсягу повноважень, кваліфікації та професійної компетентності державних службовців.

Так, відповідно до статті 50 Закону України «Про державну службу» заробітна плата державного службовця включає в себе: посадовий оклад, надбавки за вислугу років та за ранг, виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього працівника у розмірі 50% його посадового окладу та обов'язків за вакантною посадою державної служби за рахунок економії фонду посадового окладу за цією посадою, премії за результатами щорічного оцінювання результатів службової діяльності державного службовця, місячні та квартальні премії згідно особистого внеску державного службовця в загальний результат роботи органу виконавчої влади [4].

Окрім того, з 1 січня 2019 року додатково до статті 50 Закону України «Про державну службу» набуває чинності норма, яка визначає, що загальний розмір премій, які може отримати державний службовець за рік, не може перевищувати 30% від фонду його посадового окладу за відповідний період.

Робота на державній службі має ряд переваг, одними з яких є гарантована стабільна виплата заробітної плати не менше двох разів на місяць, надбавка за

вислугу років, надбавка за ранг державного службовця, преміювання та ін. Крім того, державному службовцю надається щорічна основна оплачувана відпустка тривалістю 30 календарних днів, а не 24, як передбачено Кодексом законів про працю України [2] для інших найманих працівників. Поряд із цим, варто відмітити, що коли державний службовець виходить у відпустку, йому гарантовано виплачується грошова допомога у розмірі середньомісячної заробітної плати, окрім необхідної заробітної плати. Більш того, державою також передбачено забезпечення державного службовця виплатою додаткової допомоги на вирішення соціально-побутових питань. Також, під час обчислення стажу державної служби в органах виконавчої влади враховуються попередні періоди роботи працівника на посадах державної служби як з перервами, так і без.

Згідно Закону України «Про державну службу» державний службовець одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані із виконанням завдань та функцій такого органу виконавчої влади, а також дотримується принципів державної служби. Таким чином, абсолютна більшість працівників органів виконавчої влади є державними службовцями, на яких поширюються гарантії, права та обмеження, встановлені Законом.

Питання мотивації та стимулювання праці державних службовців реалізуються відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 6 квітня 2016 р. № 271, в якій затверджено критерії визначення переліку посад працівників органів виконавчої влади [17]. Положення чинного законодавства фактично означають, що розмір заробітної плати державних службовців прив'язаний до загальної економічної та фінансової ситуації в державі та практично не залежить від рішення керівництва центральних та місцевих органів виконавчої влади. Водночас, незважаючи на запровадження Законом України «Про державну службу» нової системи оплати праці, рівень фінансової мотивації державних службовців залишається недостатньо привабливим на ринку праці.

Фонд оплати праці державних службовців формується за рахунок коштів державного бюджету, а також коштів, які надходять до державного бюджету в

рамках програм допомоги ЄС, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ [4]. Заробітна плата кожного державного службовця оцінюється за особистим трудовим внеском, який вимірюється гнучким посадовим коефіцієнтом (ГПК) залежно від рівня (масштабу) управління, посади, стажу державної служби, кінцевого результату, що залежить від показників на мікро- та макрорівні певного управління та його престижу. В даній ситуації величезну роль відіграють фінансові структури при апараті управління і організаціях, які формують заробітну плату державних службовців. Тому, формування заробітної плати в органі виконавчої влади потребує, по-перше, оцінки рівня роботи кожного працівника; по-друге, відстеження процесу зміни заробітної плати і оцінки роботи працівника; по-третє, здійснення запиту на інформацію про сучасний рівень оплати праці для кожної посади державної служби.

Грошова винагорода державного службовця складається з трьох частин: місячного окладу, надбавки за вислугу років та інших виплат. Розмір винагороди державного службовця залежить від рівня займаної посади, кваліфікації, вислуги років, але не залежить від фактичних результатів його діяльності. Існуюча на державній службі система преміювання також не пов'язана з результатами його діяльності. У фонді оплати праці передбачені преміальні виплати, питома вага яких відносно мала в структурі грошового утримання державних службовців і які використовуються лише як засіб підвищення розміру оплати праці.

Без сумніву, важливим фактором формування системи мотивації праці державних службовців є матеріальний стимул, адже це можна вважати основою та стійким фундаментом для реалізації діяльності державної служби. В свою чергу, матеріальний стимул є безпосереднім заохоченням працівників та при цьому надзвичайно важливим та невід'ємним показником значимості. Під терміном «стимул» розуміють певне спонукання і заохочення до якихось дій, спонукальну причину. Таким чином, в основі спонукальних дій державних службовців лежать зовнішні чинники (матеріальні, моральні, тощо), де стимул виступає як зовнішні спонукання, що мають цільову спрямованість.

Так, з метою підвищення ефективності в органах виконавчої влади необхідно підвищити матеріальний стимул, тобто, підвищити і заробітну плату в цілому, щоб винагорода за виконану роботу була справедливою. Адже одним із найсильніших стимулів в роботі є справедлива оцінка виконаної працівником роботи. Однак, не дивлячись на велике значення матеріального стимулювання, є ряд способів, які заохочують державних службовців до підвищення продуктивності їх праці. Одним з цих способів є система моральних стимулів державних службовців.

Так, відповідно до статті 53 Закону України «Про державну службу» застосовують такі види заохочень: оголошення подяки; нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками органу виконавчої влади; дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному цим Законом; представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота); представлення до відзначення державними нагородами [4].

Крім того, особливо популярним і реальним методом нематеріального стимулювання є кар'єрне зростання, де кар'єру розуміють як процес поступового просування державного службовця у відповідності до змін кваліфікаційних можливостей, компетентностей і розмірів винагород, пов'язаних з його діяльністю.

Кар'єрне просування державних службовців може включати в себе два види:

- а) вертикальний – перехід від нижчого рангу державної служби до вищого (ієрархічне просування до вищого рівня);
- б) горизонтальний – переведення державного службовця на інше робоче місце, сприяючи підвищенню його інтересу до роботи (просування в межах рангу).

Кар'єрне зростання також неодмінно пов'язане із стажем державної служби, згідно якого нараховується надбавка за вислугу років на державній службі, яка встановлюється на рівні 3% посадового окладу державного службовця за кожний календарний рік стажу державної служби, але не більше 50% посадового окладу.

З метою встановлення розмірів посадових окладів органи виконавчої влади визначаються за рівнями як органи, юрисдикція яких поширюється на всю територію України; на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох

областей, міст Києва та Севастополя; на територію одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Групи посадових окладів на посадах державної служби [19]

Групи	Посади
1	Посади керівників державних органів
2	Посади перших заступників керівників державних органів
3	Посади заступників керівників державних органів
4	Посади керівників самостійних структурних підрозділів державних органів
5	Посади заступників керівників самостійних структурних підрозділів державних органів
6	Посади керівників підрозділів у складі самостійних структурних підрозділів державних органів
7	Посади головних спеціалістів державних органів
8	Посади провідних спеціалістів державних органів
9	Посади спеціалістів державних органів

Як бачимо, кар'єрне просування державних службовців на сьогоднішній день можна віднести до одного з провідних методів мотивації державних службовців. З урахуванням прагнень державного службовця до професійного зростання та безперервного удосконалення своєї діяльності у сфері державної служби, задля забезпечення професійного виконання державними службовцями своїх посадових обов'язків, держава надає їм достатній рівень оплати праці, заохочуючи до результативної, ефективної, доброчесної та ініціативної роботи в процесі виконання своїх службових повноважень, а також постійно розробляє та затверджує програми підвищення кваліфікації у відповідності до Закону України «Про державну службу».

Підвищення кваліфікації виступає як навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з метою оновлення та набуття умінь, знань, навичок і здатностей виконувати свої службові повноваження, необхідні для провадження професійної компетентності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування.

Організація підвищення кваліфікації за державним замовленням здійснюється Національним агентством України з питань державної служби в межах повноважень у Всеукраїнському центрі підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, інших навчальних закладах.

Підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування здійснюється за наступними видами:

- навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації;
- постійно діючі тематичні семінари;
- тематичні короткострокові семінари, зокрема тренінги;
- щорічний Всеукраїнський конкурс «Кращий державний службовець» (для державних службовців) [23].

Вперше прийняті державні службовці чи посадові особи місцевого самоврядування або обрані та призначені на відповідні посади протягом першого року проходять підвищення кваліфікації за професійними програмами. Крім того, курси підвищення кваліфікації проходять державні службовці у разі потреби, в тому числі за результатами атестації та щорічного оцінювання службової діяльності державних службовців, але не рідше одного разу на три роки.

Залежно від сфери діяльності державного службовця та / або посадової особи місцевого самоврядування органом влади визначаються форма та строк підвищення кваліфікації, який з відривом від роботи із збереженням заробітної плати (грошового забезпечення) не повинен перевищувати чотирьох тижнів (як виняток, – двох місяців за погодженням з Кабінетом Міністрів України), без відриву від роботи – шести місяців [23].

Отже, мотивація за своїм складом і структурою є комплексом забезпечення належної діяльності, сприяючи розвитку професійних компетентностей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Підвищення рівня ефективності їх роботи потребує застосування керівництвом органів влади матеріальних та моральних стимулів, які сприятимуть комплексній самореалізації працівників відповідних органів на робочому місці та усвідомлення їх бажання служити народові країни проживання та захищати їх інтереси.

За основними показниками лояльності державного службовця до державної служби оцінюються результати його службової діяльності та перспективи кар'єрного просування. До них належить рівень професіоналізму, доброчесність та вмотивованість, що і визначають рівень мотивації праці державного службовця.

РОЗДІЛ 2

ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

2.1. Характеристика системи мотивації праці у державній службі в Україні

Місцевим органом виконавчої влади в Україні є місцева державна адміністрація, яка в межах своїх повноважень здійснює виконавчу владу на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці країни, а також реалізує повноваження, делеговані їй відповідною радою.

Досліджувана організація – Управління праці та соціального захисту населення Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації, правовий статус якої встановлено Конституцією України, Законом України «Про місцеві державні адміністрації» та іншими нормативно-правовими актами. Управління праці та соціального захисту населення Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації у своїй роботі керується Конституцією України, Законом України «Про місцеві державні адміністрації» і Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні».

Голосіївська районна в місті Києві державна адміністрація в межах своїх повноважень здійснює виконавчу владу на території Голосіївського району.

Правове регулювання в Управлінні праці та соціального захисту населення Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації здійснюється:

- 1) Конституцією України;
- 2) Законом України «Про державну службу»;
- 3) іншими Законами, що регулюють відносини у сфері державної служби;
- 4) постановами Верховної Ради України, а також указами Президента України, актами Кабінету Міністрів України та Національного агентства України з питань державної служби;
- 5) Законом України «Про доступ до публічної інформації»;

6) Розпорядженням голови Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації від 31 травня 2011 року № 538 «Про забезпечення виконання Закону України «Про доступ до публічної інформації»»;

7) Розпорядження голови Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації від 18 липня 2017 року № 652 «Про внесення змін та доповнень до розпорядження голови районної державної адміністрації від 31.05.2011 року № 538»;

8) Розпорядження голови Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації від 18 березня 2017 року № 810 «Про затвердження граничних норм витрат на копіювання або друк документів, що надаються за запитом на інформацію»;

9) Розпорядження голови Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації від 13 грудня 2019 № 321 «Про затвердження Переліку відомостей районної державної адміністрації, що становлять службову інформацію, і яким надає».

Крім того, до законодавства належать міжнародні договори України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

Спираючись на Закон України «Про державну службу», всі посади державної служби в Голосіївській районній в місті Києві державній адміністрації поділено на категорії залежно від порядку призначення, характеру та обсягу повноважень і необхідних для їх виконання кваліфікації та професійної компетентності державних службовців. Це зокрема:

1) категорія «А» (вищий корпус державної служби) – керівні посади (1, 2, 3 ранг);

2) категорія «Б» – посади: керівники структурних підрозділів районної державної адміністрації (3, 4, 5, 6 ранг);

3) категорія «В» – посади спеціалістів в структурних підрозділах районної державної адміністрації (6, 7, 8, 9 ранг).

З урахуванням зазначених категорій, державним службовцям нараховуються надбавки за ранги, розмір яких встановлюється згідно посадових окладів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Розмір надбавок до посадових окладів за ранги державних службовців від 6 квітня 2016 року [24]

Ранг державного службовця	Розмір надбавки, гривень
1	1000
2	900
3	800
4	700
5	600
6	500
7	400
8	300
9	200

Аналізуючи розміри надбавки до посадових окладів за ранги державних службовців, можна зазначити, що це безсумнівно є перевагою роботи на державній службі, адже це є можливістю отримувати більше, ніж посадовий оклад працівника органу виконавчої влади. Надбавки можна вважати одним із способів мотивації та заохочення працівників, адже дивлячись на розміри, то у працівників має бути на меті кар'єрне зростання та відповідне просування по службі.

Проте, якщо оцінювати розмір надбавок, то можна зазначити, що він, на жаль, є недостатнім. Тому надбавки до посадових окладів варто підвищити, що буде набагато ефективніше відображатись на мотивації праці державних службовців.

В такому разі, проаналізуємо динаміку зростання заробітної плати посади спеціаліста у Голосіївській районній в місті Києві державній адміністрації, яка відноситься до категорії «В» та 9 групи оплати праці (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Посадовий оклад за період з 2016 по 2019 рік [19, 20, 21, 22, 24]

Посада	Посадовий оклад			
	01.05.2016	01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019
Спеціаліст Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації	1723	2000	2643	3524

Як видно, заробітна плата спеціаліста Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації в середньому становить:

- станом на 01.05.2016 р. – 1974,69 грн, де 1723 грн – посадовий оклад; 200 грн – доплата за ранг; від 51,69 грн – надбавка за вислугу років, якщо така є;
- станом на 01.01.2017 р. – 2260,00 грн, де 2000 грн – посадовий оклад; 200 грн – доплата за ранг; від 60,00 грн – надбавка за вислугу років, якщо така є;
- станом на 01.01.2018 р. – 2922,29 грн, де 2643 грн – посадовий оклад; 200 грн – доплата за ранг; від 79,29 грн – надбавка за вислугу років, якщо така є;
- станом на 01.01.2019 р. – 3829,72 грн, де 3524 грн – посадовий оклад, 200 грн – доплата за ранг; від 105,72 грн. – надбавка за вислугу років, якщо така є.

Проте, після системи нарахування діє система утримання із заробітної плати: 18% – податок на прибуток, 1,5% – військовий збір. Таким чином, на сьогодні заробітна плата становить $3829,72 - 689,35 - 57,45 = 3082,92$ грн.

Зауважимо також, що індексація не була виплачена. Тож можемо стверджувати, що такий рівень заробітної плати відносно зростання рівня цін є просто абсурдним. Така система оплати праці знижує стимулюючу роль заробітної плати та є одним із серйозних факторів демотивації, який надає ключового впливу на ефективність та якість послуг, що надаються державними службовцями.

Відповідна ситуація тісно пов'язана із динамікою зростання посадового окладу керівника самостійного управління, служби в Управлінні праці та соціального захисту населення Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Посадовий оклад за період з 2016 по 2019 рік [19, 20, 21, 22, 24]

Посада	Посадовий оклад			
	2016	2017	2018	2019
Керівник самостійного управління, служби в Управлінні праці та соціального захисту населення Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації	4824	5300	7000	7510

Так, аналізуючи динаміку зростання посадового окладу, очевидним є те, що по-перше, посадовий оклад за розміром є більшим, по-друге, має тенденцію до зростання. Тому це також може бути мотиваційною базою для державного службовця щодо кар'єрного зростання. Посадовий оклад, починаючи з 2016 по 2019

рік, тільки зростав, а саме: за 2016-2017 роки він підвищився на 476 грн, за 2017-2018 роки – на 1700 грн, за 2018-2019 – на 510 грн. Відповідно, стрімке підвищення посадового окладу повинне заохочувати працівників державної служби та викликати бажання просуватися по службі.

Прийняття на державну службу до Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації та звільнення з державної служби здійснюється в порядку, встановленому законодавством, що регулює державну службу [25].

Призначення працівників на посади, що не відносяться до категорій посад державної служби, та звільнення їх з цих посад здійснюється згідно Закону України «Про державну службу». Управління персоналом в апараті райдержадміністрації та її структурних підрозділах, відбір кваліфікованого персоналу згідно Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 [18], планування та організація заходів з підвищення кваліфікації державних службовців, збір та оформлення документів, необхідних для вступу на державну службу, а також процес проходження та припинення державної служби регулюється головою райдержадміністрації, керівником апарату, керівниками структурних підрозділів райдержадміністрації із статусом юридичних осіб та відділом управління персоналом апарату райдержадміністрації (додаток А).

Згідно розподілу обов'язків відділи управління підпорядковуються начальнику управління та її заступникам. Відділи в своїй роботі керуються положенням про відділ, регламентом та посадовими інструкціями.

Недоліками структури є те, що підрозділи організації часто переплітаються у виконанні своїх обов'язків, тому вирішенням даної проблеми може бути чітке розмежування та розподілення обов'язків для більш ефективної роботи.

Аналізуючи динаміку щодо підвищення кваліфікації державних службовців за період з 2015 по 2019 рік, можна зазначити, що за період з 2015 по 2017 рік відбувалося стрімке зростання кількості державних службовців, які підвищили свою кваліфікацію (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка кількості державних службовців, які проходили підвищення кваліфікації в Україні, за 2015-2019 роки [1]

Працівники державної служби	2015	2016	2017	2018	2019
Керівники	14440	22342	22804	15500	16632
Спеціалісти	25282	35176	43965	29197	30590
Загальна кількість	42083	57518	66769	44697	47222

Вищезазначена ситуація свідчить про те, що державні службовці з великим заохоченням проявили бажання оновити та набути уміння, знання, навички і здатність виконувати завдання та обов'язки, необхідні для провадження професійної діяльності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування. За період з 2017 року по 2018 рік відбулося стрімке падіння кількості державних службовців, що проходили підвищення кваліфікації, проте ситуація змінилась вже у 2019 році і динаміка почала набирати тенденцію зростання.

У Голосіївській районній в місті Києві державній адміністрації організація підвищення кваліфікації має ряд недоліків. Це, по-перше, відсутність роз'яснювальної роботи щодо мети та методики оцінювання, в тому числі системи підсумкових оцінок, необхідності обґрунтування та обговорення внеску державного службовця в досягнення цілей та забезпечення результатів діяльності органу; по-друге, недостатність методичних матеріалів, інформаційних кампаній; по-третє, відсутність спеціальних навчальних програм з оцінки діяльності для керівників усіх рівнів. Разом з цим, основною перевагою є допомога працівникові покращити свою діяльність та сприяти досягненню цілей райдержадміністрації.

Отже, для ефективної діяльності будь-якої державної установи вагоме значення має успішна мотивація його працівників. Формування мотиваційної системи райдержадміністрації як складової системи управління персоналом передбачає вивчення потреб усіх категорій персоналу, створення умов для їхнього задоволення, встановлення досяжних завдань, забезпечення контролю за рівнем професійної і громадської активності, оцінювання трудової поведінки та результатів діяльності, застосування винагород в якості стимулів продуктивної праці.

2.2. Проблеми формування системи мотивації праці у державній службі в Україні та шляхи їх вирішення

Основними засадами правового регулювання державної служби є те, що вона орієнтована на забезпечення потреб суспільства. Об'єктивна і неупереджена державна служба, що відповідає європейським стандартам, будується на засадах публічного права. Професійність, об'єктивність, політична нейтральність та стабільність державної служби забезпечується чітким розмежуванням політичних і адміністративних посад у системі органів виконавчої влади. Розмежування посад державної служби досягається за рахунок розмежування відповідальностей та повноважень державних службовців. Однак сучасний стан правового регулювання державної служби та державних службовців в Україні дійсно відстає від потреб і функцій демократичного суспільства, а отже потребує термінового удосконалення в межах започаткованого реформування всієї системи державної служби.

Відповідно до стратегії реформування державної служби передбачається оптимізація та автоматизація внутрішніх процесів в органах державної влади в рамках реформи системи надання адміністративних послуг, що сприятиме скороченню протягом 2017-2020 років в органах виконавчої влади чисельності державних службовців та працівників, які виконують функції з обслуговування, не менш як на 10%, порівняно з чисельністю таких працівників станом на 1 січня 2016 року. Протягом наступних 5 років передбачається 26,8 тисяч державних службовців. Виконання вказаних кроків потребує удосконалення нормативно-правової бази, яка регулює державну службу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Нормативно-правове регулювання мотивації праці [авторська розробка]

№	Назва акту	Опис	Удосконалення
1.	Конституція України	Встановлює основоположні права громадян у публічно-правовій сфері	Варто до державної служби, встановити основи сучасної державної служби
2.	Міжнародно-правові документи	Визначають ключові стандарти прав людини	На основі міжнародних документів і досвіду зарубіжних країн можна побудувати концепцію держави як єдиної централізованої системи

Продовження табл. 2.5

№	Назва акту	Опис	Удосконалення
---	------------	------	---------------

3.	Закон України «Про державну службу»	є загальним законодавчим актом у сфері правовідносин з питань державної служби	Було б доцільним більш чітко визначити в законі повноваження органу
4.	Спеціальні закони України	Нормативно-правовий акт вищої юридичної сили	Законодавство про державну службу має більш чітко встановлювати основні принципи державної служби
5.	Постанови Верховної Ради України	Постановами Верховної Ради України визначаються основоположні напрями розвитку законодавства, зокрема у сфері державної служби	Необхідно створити якісно нові правові засади державної служби, з одного боку
6.	Укази Президента	Укази Президента визначають стратегічні орієнтири розвитку відповідних правовідносин	Було б доречно оптимізувати управління державною службою
7.	Постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України	Постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, визначають механізм реалізації повноважень уряду	Необхідно провести певні заходи щодо виконання конкретних напрямів удосконалення державної служби в Україні
8.	Інші нормативно-правові акти	Інші нормативні акти, приймаються міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади відповідно до закону	Удосконалення державної служби пов'язано з розв'язанням також і інших питань, які мають важливий характер

Так, Конституція України встановлює основоположні права громадян у публічно-правовій сфері, ключові принципи діяльності публічної адміністрації. Згідно з ч. 2 ст. 38 Конституції України громадяни користуються рівним правом доступу до державної служби, а також до служби в органах місцевого самоврядування [8]. Дане конституційне положення повноцінно реалізоване з 01 травня 2016 року як дня набрання чинності нової редакції Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII, коли громадяни отримали право приймати участь у конкурсах на зайняття вакантних посад вищого корпусу державної служби та бути безумовно призначеними, у разі визначення їх переможцями конкурсних відборів [4]. Правові положення щодо повноважень окремих суб'єктів призначення, таких як Верховна Рада України, визначені статтею 85, Президент України – статтями 106, 118, Кабінет Міністрів України – статтею 116 Основного Закону. Удосконалення потребує встановлення основ сучасної державної служби, надаючи можливості для подальшого удосконалення конституційно-правових норм у цій сфері діяльності.

Дотримання положень міжнародно-правових документів, серед яких: Міжнародний пакт про громадянські та політичні права від 16 грудня 1966 р. [13], Конвенція Міжнародної Організації Праці (МОП) «Про дискримінацію» 1958 р., яка забезпечує рівний підхід і можливості при прийомі на роботу [7], Кодекс поведінки посадових осіб з підтримання правопорядку, прийнятий на 34-й сесії Генеральної Асамблеї ООН 17 грудня 1979 р. [5], стає першим кроком до реалізації Концепції адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу, затвердженої Указом Президента України від 05.03.2004 № 278/2004 [28]. У цьому разі для удосконалення на основі міжнародних документів і досвіду зарубіжних країн можна побудувати концепцію держави як єдиної централізованої системи, що забезпечує ефективне управління органами державної влади.

Закон України «Про державну службу» є загальним законодавчим актом у сфері правовідносин з питань державної служби. Визначаючи принципи та організаційно-правові засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної та орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, цей Закон забезпечує порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях. В основному Закон спрямований на регулювання усіх питань прийняття на державну службу, її проходження та припинення. Поряд з цим, у Законі містяться також окремі положення, які передбачають можливість застосування інших законів України, у разі, якщо нормами таких законів передбачено інше регулювання відповідних відносин [4]. Для удосконалення було б доцільним більш чітко визначити в Законі повноваження органу, підвищити статус цього органу у розв'язанні проблем державної служби, що надаватиме можливості здійснювати більш ефективного впливу на діяльність міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та місцевих державних адміністрацій у сфері управління персоналом.

До спеціальних законів України, які регулюють відносини у сфері державної служби, відносять, зокрема, Закони України: «Про військовий обов'язок і військову службу», «Про дипломатичну службу», «Про загальнообов'язкове державне

пенсійне страхування», «Про запобігання корупції», «Про очищення влади». Удосконалення потребує більш чіткого встановлення основних принципів державної служби, прав та обов'язків державних службовців, їхніх функцій, заходів соціального захисту та відповідальності, вирішення проблем службової кар'єри.

Постановами Верховної Ради України визначаються основоположні напрями розвитку законодавства, зокрема у сфері державної служби (наприклад, Розділ VII. «Децентралізація та реформа публічної адміністрації» Програми діяльності Кабінету Міністрів України, затвердженої постановою Верховної Ради України від 14 квітня 2016 року № 1099-VIII [21]. Крім того, до актів Верховної Ради України як суб'єкта призначення належать відповідно постанови і розпорядження про оголошення конкурсного відбору, призначення, присвоєння рангів, звільнення з посади. Для удосконалення необхідно, з одного боку, оновити нормативно-правові засади державної служби, з іншого – створити умови задля недопущення порушення цілісності системи державної служби, які надавали б гарантії її ефективного розвитку у відповідності до вимог Конституції України.

Укази Президента України визначають стратегічні орієнтири розвитку відповідних правовідносин (Указ від 12 січня 2015 року № 5 «Про стратегію сталого розвитку «Україна-2020» [27]), а також покликані реалізовувати повноваження Глави держави, як суб'єкта призначення. Такими указами оголошуються конкурси, призначаються переможці, присвоюються ранги, вирішуються питання притягнення до дисциплінарної відповідальності. Для удосконалення було б доречно оптимізувати управління державною службою, забезпечити конкурентність, об'єктивність, прозорість і гласність під час прийняття на державну службу та просування по службі, забезпечити дотримання етичних норм поведінки державних службовців, довіри до них з боку населення, збільшення розроблених та затверджених програм підвищення кваліфікації державних службовців, формування кадрового резерву, забезпечення проведення реформ державної служби та ін.

Постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України встановлюють порядки, згідно яких регламентуються детальні процедури прийняття, проходження та припинення державної служби, а також визначають механізм реалізації

повноважень уряду як суб'єкта призначення та звільнення. Для удосконалення необхідно провести певні заходи щодо виконання конкретних напрямів, починаючи з підготовки висококваліфікованого персоналу та формування кадрового резерву і закінчуючи створенням дієздатного апарату управління в органах виконавчої влади.

Удосконалення державної служби також потребує розв'язання ряду інших важливих питань, пов'язаних із виявленням впливу норм чинного законодавства на розвиток правового статусу державних службовців; визначенням сфери законодавчої та нормативно-правової бази; вивченням зарубіжного досвіду у справі регламентації державної служби та можливостей його застосування в практичній діяльності органів виконавчої влади України; розподілом галузевих повноважень у відповідності до Законів України та підзаконних нормативно-правових актів, які містять положення конституційного, фінансового, міжнародного, трудового, кримінального права та регулюють ті чи інші галузі діяльності. Удосконалення інших нормативних актів, які приймаються міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади, потребує поетапних змін чинного законодавства, яке регулює питання щодо організації робочого процесу на державній службі.

Розмежування політичних і адміністративних посад спричинятиме зміни у системі органів виконавчої влади, тому цей процес повинен відбуватися з урахуванням результатів обстеження інституційної та бюджетної структури секторів державного управління, функціонального обстеження органів виконавчої влади.

Більш того, законодавство повинно врегулювати питання соціального захисту державних службовців таким чином, щоб не погіршити їх становище. Зокрема, Закон України «Про державну службу» має містити перехідні положення, у яких буде описано основні етапи та механізми впровадження нових норм. Цей Закон має передбачати здійснення реформ в системі оплати праці державних службовців задля забезпечення її конкурентоспроможності на ринку праці, підвищення рівня прозорості, передбачуваності та справедливості.

Встановлення конкурентоспроможного рівня заробітної плати сприятиме залученню кваліфікованого персоналу та є важливою складовою частиною реформування системи державної служби в Україні. Однак воно може бути

успішним лише за умови забезпечення збалансованості державного бюджету у середньостроковій перспективі. А це, в свою чергу, потребує вирішення загальних проблем, пов'язаних із формуванням системи мотивації праці у державній службі.

Так, згідно проведеного аналізу в Голосіївській районній в місті Києві державній адміністрації існує ряд проблем, які потребують вирішення (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Проблеми формування системи мотивації праці державних службовців в Голосіївській районній в місті Києві державній адміністрації та шляхи їх вирішення [авторська розробка]

№ з/п	Проблема	Опис	Шляхи вирішення
1.	Матеріальне заохочення	Відповідність заробітної плати і виконаній роботі	Значне підвищення заробітної плати
2.	Моральне стимулювання	Система заохочень та винагород	Винайдення стійкої системи винагород працівників
3.	Сприятливі умови праці	Умови для реалізації діяльності організації	Приділення особливої уваги цьому питанню, адже воно є важливим
4.	Діяльність керівників	Кваліфікація і професіоналізм керівників	Приділення більшої уваги керівників своїм працівникам
5.	Самовдосконалення	Здатність реалізовувати себе	Впровадження заходів щодо можливості самовдосконалення та реалізації працівників

Так, рівень матеріального заохочення має залежати від результатів роботи. Останнім часом часто говориться про відставання грошової винагороди державних службовців від оплати порівнянних позицій у приватному секторі без прив'язки до реальної відповідальності та результатів службової діяльності державних службовців. Вирішення відповідної проблеми потребує забезпечення оптимального співвідношення робочого і вільного часу, праці і відпочинку. Матеріальне заохочення повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям кожного окремо взятого державного службовця, оскільки мотивація є процесом свідомого вибору державним службовцем того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Тому варто хоча б підвищити заробітну плату державним службовцям.

Моральне стимулювання – це методи мотивації праці з урахуванням внеску кожного конкретного державного службовця в загальну успішність, які можуть істотно вплинути на мотивацію посадових осіб місцевого самоврядування. Для вирішення проблеми щодо морального стимулювання керівникам варто щонайменше хвалити своїх працівників. Необхідним є уважність керівництва до старань та досягнень своїх підлеглих, а це обов'язково має бути винагороджено або матеріально, або подякою, або, наприклад, вихідним днем.

Створення сприятливих умов праці є важливим чинником для кар'єрного просування державних службовців. Потенційна можливість зайняти вище становище в службовій ієрархії та виконувати особливо відповідальну роботу належним чином організовує державного службовця, примушуючи його серйозніше і відповідальніше ставитися до своїх службових обов'язків із проявом певної ініціативи. Для вирішення зазначеної проблеми кожному працівнику органу виконавчої влади потрібно забезпечити своє робоче місце, яке обов'язково має бути зручним та добре освітленим. Працівники мають бути забезпечені усім необхідним для безпосереднього виконання своїх професійних обов'язків. Це є надзвичайно важливим, адже від цього залежить фізичний стан працівників. В такому разі потрібно створити для державних службовців такі умови праці, які дозволять їм просуватись по своїй кар'єрі та створити систему заохочення для того, щоб була розвинута конкурентоспроможність між працівниками. Також надзвичайно важливим є створення дружньої атмосфери в колективі та мінімізація конфліктів.

Діяльність керівників є вмінням працівників, які займають керівні посади в органах виконавчої влади, мотивувати своїх підлеглих. Тут ефективним методом стимулювання персоналу до роботи має бути інформування його про очікування щодо нього з боку керівництва установи. Кожен державний службовець, навіть не усвідомлюючи цього, відчуває потребу у позитивній чи негативній оцінці своєї діяльності. Це дає йому змогу здійснювати корегуючі дії в процесі подальшої роботи. Тому керівники повинні заохочувати, спілкуватися та аналізувати з працівниками їх діяльність для подальшого її вдосконалення.

Самовдосконалення – один з найважливіших чинників мотивації праці державних службовців, що забезпечує досягнення особистих цілей чи цілей органу виконавчої влади. Вирішити проблему самовдосконалення можна за допомогою курсів або заходів щодо підвищення кваліфікації працівників органів виконавчої влади. До того ж, потрібно забезпечувати даним працівникам проходження цікавих тренінгів або семінарів. Адже кваліфікований персонал забезпечуватиме досягнення стратегічних цілей органу виконавчої влади.

Отже, оптимізація системи мотивації праці у державній службі створюватиме необхідні передумови переходу органів виконавчої влади до більш ефективної діяльності на якісно новий та сучасний рівень. Для цього необхідно безпосередньо внести певні зміни у законодавчу та нормативно-правову базу із застосуванням комплексу заходів на різних рівнях державного управління Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України; Міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, в тому числі зі спеціальним статусом – Міністерства юстиції України, Міністерства соціальної політики України, Національного агентства України з питань державної служби, Державної служби статистики України, Державної архівної служби України.

Ефективність діяльності органу виконавчої влади проявляється в умінні керівника і служби управління персоналом мотивувати у державного службовця особистість у створенні в нього стандартної поведінки, яка б відповідала етичним нормам, а також усвідомлення необхідності виконувати свої повноваження задля підвищення рівня життя населення. Це потребує, по-перше, здійснення відбору персоналу, який володіє особливими якостями, що гарантуватиме дотримання етичних норм поведінки в органі виконавчої влади; по-друге, ефективного впливу на персонал з боку керівництва із виробленням в нього ініціатив, творчого потенціалу та здібностей щодо вирішення організаційних питань, пов'язаних із проведенням індивідуальних та колективних заходів, які забезпечували б партнерські відносини між громадянами та різними інститутами державного управління.

ВИСНОВКИ

Виходячи з проведеного нами дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Підвищення ефективності роботи державних службовців в Україні потребує покращення мотивації праці, матеріального та морального стимулу, що сприятиме комплексній самореалізації державного службовця, підвищенню рівня його усвідомлення необхідності виконувати роботу швидко та якісно задля забезпечення економічного і соціального розвитку як країни в цілому, так і окремої території (району / міста / області) зокрема. Основним демотиваційним чинником в органах виконавчої влади є недостатній рівень заробітної плати, який не дає можливості іншим мотиваційним чинникам надавати впливу на працівників. В такому разі постійна стурбованість державного службовця своїм низьким соціальним захистом унеможливорює активізацію його поведінки та розкриття творчого потенціалу, знижуючи його трудову активність, що врешті-решт породжує відтік висококваліфікованого персоналу в інші установи з більшою заробітною платою.

2. Враховуючі такі стимулюючі чинники, як посада (професія), освіта (кваліфікація) та вік державного службовця, на основі тарифної системи формується розмір оплати праці державних службовців, який складає 85-90% заробітної плати, коли на частку додаткових виплат припадає 10-15% заробітної плати. До основної частки заробітної плати, як правило, нараховуються трудові надбавки (надбавки за високі досягнення) та відновні надбавки (надбавки відповідно до життєвих потреб, пов'язаних із сімейними та іншими обставинами).

3. Державна служба є об'єктивною і неупередженою орієнтованою діяльністю на забезпечення потреб як громадянина окремо, так і суспільства в цілому, будуючись на засадах публічного права. Проблематикою нормативно-правового регулювання державної служби у правовій системі України є недостатня чіткість розмежування сфери регулювання публічного і приватного права, недостатньо врегульоване питання запобігання конфлікту інтересів на державній службі; відсутнє розмежування політичної та професійної діяльності (державної служби) і чітке законодавче визначення політичних і адміністративних посад в системі органів виконавчої влади, що не відповідає практиці ЄС; нечітко встановлені межі сфери регулювання законодавства про державну службу: відсутні законодавчо закріплені

критерії віднесення до посад державних службовців працівників, які реалізують відповідні державно-владні повноваження; спеціальне законодавство (про дипломатичну, податкову, митну службу та інші) неузгоджене із законодавством про державну службу. Відповідні недоліки у чинному законодавстві зумовлюють необхідність прийняття значної кількості підзаконних нормативно-правових актів, в тому числі з урахуванням окремих положень нормативно-правових актів, які втратили чинність, з метою врегулювання управлінських відносин.

Удосконалення нормативно-правового регулювання державної служби потребує поетапного реформування чинного законодавства. Зокрема, Закон України «Про державну службу» повинен містити перехідні положення, у яких має бути описано основні етапи та механізми впровадження нових норм.

4. Система мотивації персоналу у сфері державної служби має орієнтуватися на розвиток творчого потенціалу та здібностей державних службовців, їх креативності, ініціативності, комунікативності тощо. Ефективна мотивація праці має сприяти формуванню державного службовця, здатного працювати в умовах нових світових викликів часу, орієнтованого на максимізацію результатів своєї праці, спроможного мислити креативно та працювати з повною самовіддачею та зацікавленістю в досягненні високих кінцевих результатів діяльності органів виконавчої влади.

5. Серед рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації праці у державній службі можна виділити підвищення заробітної плати, забезпечення сприятливих умов праці, стимулювання керівниками своїх працівників, можливість самовдосконалення та участь керівників у діяльності працівників.

Отже, підвищення ефективності роботи державних службовців потребує покращення мотивації праці у сфері державної служби, яка полягає у застосуванні керівництвом матеріальних та моральних стимулів самореалізації державного службовця як особистості, що допоможе усвідомити необхідність здійснювати ним свої професійні обов'язки на благо громадян та суспільства.

Формування мотиваційної системи органу виконавчої влади як складової системи управління персоналом передбачає вивчення потреб усіх категорій

персоналу, створення умов для задоволення їхніх потреб, встановлення досяжних завдань, забезпечення контролю за рівнем професійної і громадської активності, оцінювання трудової поведінки та результатів діяльності, застосування винагород як стимулів продуктивної праці.

За умови здійснення комплексу заходів на різних рівнях державного управління мають бути створені необхідні передумови переходу державної служби до більш ефективної діяльності органів виконавчої влади, тобто, переходу до якісно нового і сучасного рівня державного управління. Це потребує внесення певних змін до Законів України та підзаконних нормативно-правових актів у сфері державної служби, які мають містити комплекс регулюючих заходів на різних рівнях державного управління, спрямованих на врівноваження відносин між керівником та підлеглим на основі впровадження додаткових мотиваційних чинників, які б не лише прискорили процес виконання доручень, але й допомогли державному службовцю усвідомити необхідність виконання відповідних доручень і, отже, сформувані в нього прагнення до постійного удосконалення у своїй професійній діяльності задля підвищення ефективності та результативності виконання своїх службових повноважень у подальшій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні. *Інформаційно-аналітичний звіт*. Київ, 2017. URL: http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2017/07/Analytical-report_Institution-Training-2017_7July_Final.pdf (дата звернення: 31.01.2020).
2. Гончарук Н. Т., Артеменко Н. Ф. Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 2. С. 48–54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2013_2_10 (дата звернення: 29.01.2020).
3. Дороніна М. С., Лугова В. М. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. *Економіка розвитку*. 2006. № 2. С. 18-22.
4. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 29.01.2020).
5. Кодекс поведінки посадових осіб з підтримання правопорядку, прийнятий на 34-й сесії Генеральної Асамблеї ООН 17 грудня 1979 р.: Резолюція 34/169 Генеральної Асамблеї ООН (документ № 995_282). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_282 (дата звернення: 30.01.2020).
6. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. Вид. 2-ге. – К. : КНЕУ, 2006. 340 с.
7. Конвенція про дискримінацію в галузі праці та занять № 111 (документ № 993_602) від 25.06.1958. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_602 (дата звернення: 30.01.2020).
8. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 30.01.2020).
9. Кравченко О. М. Вплив мотивації на ефективність державного управління. URL: http://www.rusnauka.com/ONG_2006/Gosupravlenie/17916.doc.htm – назва з екрану (дата звернення: 30.01.2020).
10. Круп'як Л. Б. Організація діяльності державного службовця : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2015. 243 с.

- 11.Мак-Грегор Д. «Людська сторона підприємства», McGraw-Hill, 1960; анотація edn, McGraw-Hill, 2006. 480 с.
- 12.Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Евразия, 1999. С.77–105.
- 13.Міжнародний пакт про громадянські та політичні права від 19.10.1973 (документ № 995_043). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043/ed19731019 (дата звернення: 30.01.2020).
- 14.Наумік К. Г., Григоренко А. М., Ушкальов В. В. Організація діяльності державного службовця: Навчальний посібник. Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. 320 с.
- 15.Нинюк І. Як стати професійним урядовцем (державним службовцем) (досвід Республіки Польща). *Зб. наук. пр. НАДУ*. За заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. К. : Вид-во НАДУ, 2004. Вип. 1. С. 93–103.
- 16.Оучи У. Г. Методи організації виробництва: Японський і американський підходи. М. : Економіка, 1984. 139 с.
- 17.Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження критеріїв визначення переліку посад працівників державних органів, які виконують функції з обслуговування» від 6 квітня 2016 р. № 271. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/271-2016-%D0%BF> (дата звернення: 30.01.2020).
- 18.Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» від 25 березня 2016 р. № 246 . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF> (дата звернення: 30.01.2020).
- 19.Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання оплати праці державних службовців судів, органів та установ системи правосуддя» від 24 травня 2017 р. № 358. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/358-2017-%D0%BF> (дата звернення: 30.01.2020).
- 20.Постанова Кабінету Міністрів України «Питання оплати праці працівників державних органів» від 18 січня 2017 р. № 15. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-%D0%BF> (дата звернення: 30.01.2020).

21.Постанова Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо впорядкування структури заробітної плати працівників державних органів, судів, органів та установ системи правосуддя у 2019 році» від 6 лютого 2019 р. № 102. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/102-2019-%D0%BF> (дата звернення: 30.01.2020).

22.Постанова Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2016 р. № 304 та від 18 січня 2017 р. № 15» від 1 грудня 2017 р. № 931» від 29 вересня 2019 р. № 851. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-2019-%D0%BF> (дата звернення: 30.01.2020).

23.Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 6 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF> (дата звернення: 30.01.2020).

24.Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання оплати праці державних службовців у 2016 році» від 6 квітня 2016 р. № 292 (втратив чинність). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/292-2016-%D0%BF> (дата звернення: 30.01.2020).

25.Розпорядження Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації «Про затвердження Регламенту Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації» від 27.05.2019 № 329. URL: <https://golos.kyivcity.gov.ua/files/2019/9/4/329..pdf> (дата звернення: 30.01.2020).

26.Сміт А. Теорія моральних почуттів. М., 1997. 284 с.

27.Указ Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020» від 12 січня 2015 року № 5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 30.01.2020).

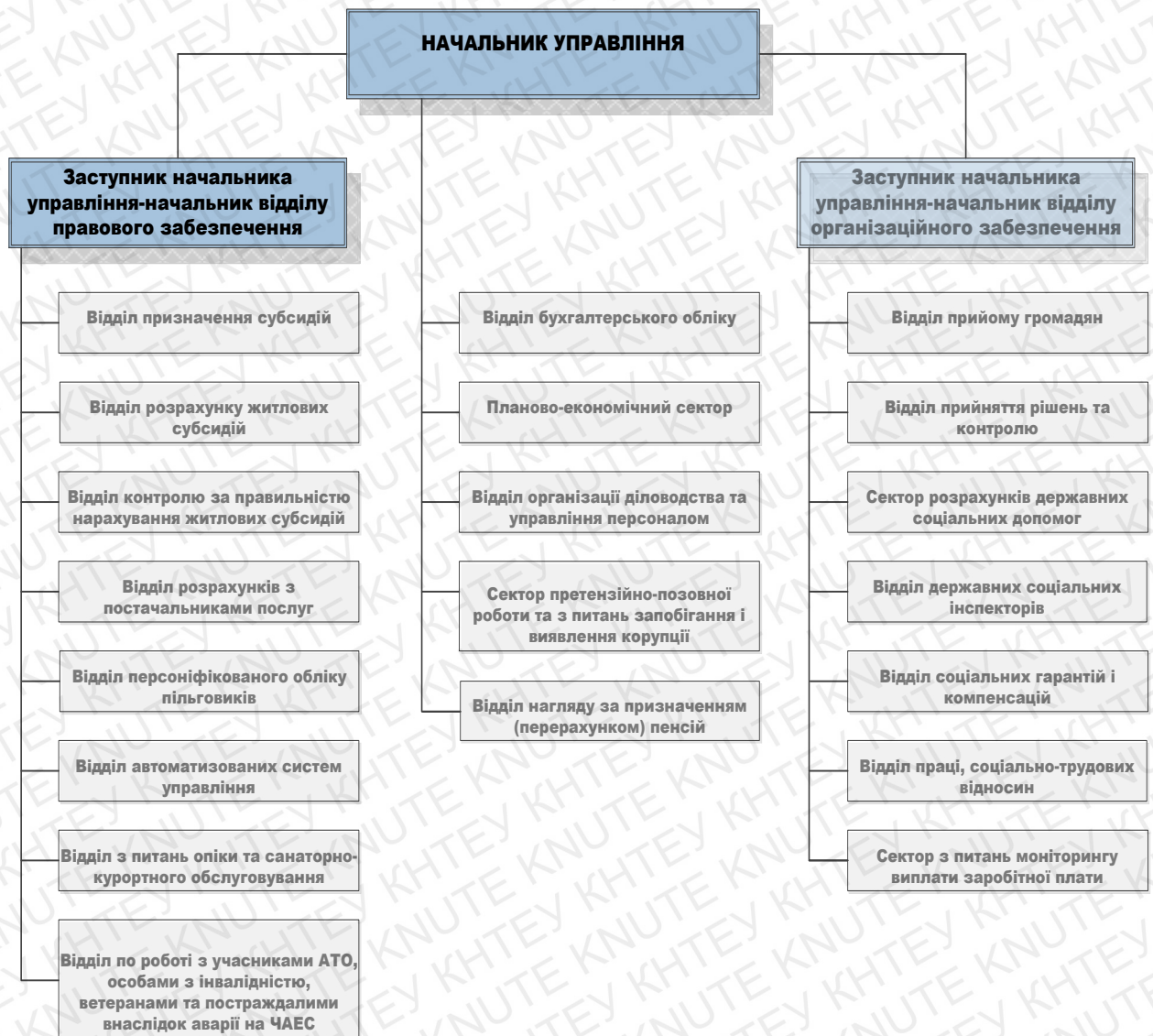
28.Указ Президента України «Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу» від 05 березня 2004 року № 278/2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/278/2004> (дата звернення: 30.01.2020).

29.Шовгеля О. М. Зарубіжний досвід мотивування професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування. Публічне управління: теорія та практика. 2013. Вип. 4. С. 112–117.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Схема організаційної структури в Управлінні праці та соціального захисту населення Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації [25]



Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

**РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

на тему:

«Формування системи мотивації праці у державній службі»

*(за матеріалами Управління праці та соціального захисту населення Голосіївської
районної в місті Києві державної адміністрації)*

Студентка III курсу 6С групи
спеціальності 281 «Публічне
управління та
адміністрування» спеціалізації
«Публічне управління та
адміністрування»

(підпис студента)

Андрусенко
Олександра Віталіївна

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент кафедри публічного
управління та адміністрування

(підпис керівника)

Ільїна Анастасія
Олександрівна

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
доцент кафедри публічного
управління та адміністрування

(підпис гаранта)

Головня
Юлія Ігорівна

Київ 2020

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (29 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи викладено на 30 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 7 таблиць.

Постановка проблеми. Одним з важливих чинників будь-яких окремих організацій є людський фактор, що допомагає аналізувати особливості поведінки та мотиви працівників. На практиці впливає, що професійні навички працівника можуть принести результат тільки тоді, коли безпосередньо сам працівник зацікавлений у результаті своєї діяльності. Тому, основним завданням керівників будь-яких організацій є формування системи мотивації відповідно до функціонування організації, що дозволило б задовольнити потреби працівників та вплинути на систему винагородження.

У сучасному житті є необхідним модернізувати технології мотивації та стимулювання працівників в органах виконавчої влади. Саме ця необхідність визначає актуальність теми дослідження та потребу удосконалення системи мотивації праці.

Метою роботи є дослідження формування системи мотивації праці в органі державної влади та визначення шляхів її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити необхідність мотивації праці на державній службі;
- проаналізувати заробітну плату державних службовців;
- проаналізувати нормативно-правове регулювання державної служби;
- оцінити проблеми формування системи мотивації праці на державній службі;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи мотивації праці на державній службі.

Об'єктом дослідження є система мотивації праці в Управлінні праці та соціального захисту населення Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації.

Предметом дослідження є проблеми формування системи мотивації праці органів державної влади в Україні та шляхи їх вирішення.

Методи дослідження. Для вирішення завдань у процесі дослідження було використано сукупність загальнонаукових методів і прийомів дослідження, а саме: діалектичний, системний методи, а також методи аналізу, синтезу, абстрагування, порівняльний аналіз та інші.

У *першому розділі* наведено визначення явища мотивації праці, досліджено історію та досвід зарубіжних країн світу. Проаналізовано деякі методи щодо формування системи мотивації праці.

У *другому розділі* проаналізовано роботу механізму нарахування надбавок до посадових окладів працівників державної служби, порядок підвищення кваліфікації державних службовців. Наведено шляхи удосконалення нормативно-правового регулювання державної служби. Проаналізовано проблеми та запропоновано шляхи їх вирішення щодо формування державної служби.

У *висновках* наведено узагальнення матеріалів дослідження та визначено ключові напрямки подальшого розвитку системи мотивації праці.

Як результат проведеної роботи, слід зазначити, що підвищення рівня мотивації праці державних службовців може бути здійснено шляхом покращення функціонування держави в цілому.

Анотація

У ході дослідження визначено зміст поняття мотивації праці. Продемонстровано порівняльний аналіз посадового окладу спеціаліста та керівника Голосіївської районної у місті Києві державної адміністрації. Розглянуто нормативно-правове регулювання мотивації праці державних службовців. Визначено проблеми та шляхи вирішення формування системи мотивації праці державних службовців. Обґрунтовано варіанти удосконалення законодавчих актів, а також діяльність держави в системі мотивації праці.

Ключові слова: мотивація праці, державний службовець, районна адміністрація, посадовий оклад.

Abstract

The paper studies the concept of the labour incentive. The comparative analysis of the basic salary of the specialist and management staff of Holosiivska district state administration in Kyiv is conducted. The author outlines the legal and regulatory motivation framework of public servants. The paper determines issues and solutions of forming the labour incentive scheme of public servants. The ways of how to improve legislative acts and government action in the labour incentive scheme are justified.

Key words: labour incentive, public servant, district state administration, basic salary.