

УДК: 351:331.2

Теоретико-прикладні засади розвитку системи мотивації державних службовців

THEORETICAL AND APPLIED FUNDAMENTALS OF DEVELOPMENT OF THE SYSTEM OF MOTIVATION OF CIVIL SERVANTS

ШЕВЧЕНКО Олександр – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та економіки, Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, вул. Джона Маккейна, 33, 01042, м. Київ, Україна

SHEVCHENKO Olexandr – Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, V. I. Vernadsky Taurida National University, 33 John McCain str., 01042, Kyiv, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8854-3728>

DOI:

Анотація. Ефективне управління неможливе без розуміння потреб і мотивів державних службовців, до того ж існує потреба у правильному використанні стимулів до праці. В умовах, які існують сьогодні в Україні на нинішньому етапі розвитку, проблема мотивації особистості державних службовців набула особливо актуального значення, оскільки вирішення завдань, що стоять перед суспільством, є можливим тільки за умови створення належних мотиваційних засад, здатних спонукати персонал до державної служби й ефективної діяльності. У державному управлінні мотивація – це дуже складний і суперечливий процес, який відрізняється від інших сфер людської діяльності, оскільки державні службовці – це насамперед люди, які керують іншими людьми. Основне призначення державних службовців ґрунтується на вирішенні завдань держави щодо забезпечення добробуту членів суспільства, задоволення суспільних інтересів на основі принципів і положень, встановлених у законодавстві: Конституції, основних законах із зазначених питань, інших нормативно-правових актах. Ефективність діяльності державної служби залежить від якості роботи державних службовців, яка, у свою чергу, залежить від притаманної їм поведінки. Необхідно з'ясувати, які мотиви рухають людиною, що стимулюють її до виконання діяльності, а які обмежують бажання якісно працювати, і лише тоді потрібно розробити систему мотивації, яка сформує вектор, необхідний для організації. Особливості мотивації праці в державному управлінні викликають особливий інтерес з огляду на рівень відповідальності, що лягає на плечі державних службовців. Метою дослідження є формування орієнтирів розвитку системи мотивації державних службовців в Україні. У дослідженні використано метод теоретичного узагальнення та конкретизації; аналіз та синтез – з метою вивчення стану досліджуваної проблематики. У статті визначено теоретичні засади та системотворчі принципи мотивації на державній службі, проаналізовано основні етапи здійснення мотивації державних службовців, охарактеризовано вимоги до системи мотивації на державній службі, виокремлено ефективні фактори мотивації при проектуванні діяльності, проаналізовано ряд вимог до системи мотивації на державній службі, виділено три основні підходи до вибору стратегії мотивації державної служби з обґрунтуванням вибору найефективнішої на даному етапі розвитку. Результатом проведених досліджень стало досягнення поставленої мети. Зокрема, визначено, що головним орієнтиром у розвитку мотиваційної системи має стати вивчення і розвиток особистості державного службовця. Фахівці з формування мотиваційної системи мають вивчити персонал як індивідів, особистостей; вивчити умови життя родини працівників, рівень їх матеріальних та соціальних очікувань; визначити доцільність і відповідність працівника займаній посаді, робочому місцю; рівень його компетентності, резерву зростання; визначити рівень соціальних потреб, особливо лідерів; скласти соціально-психологічний портрет державного службовця й оцінити рівень його професійної придатності, відповідаючи на наступні питання: як працівник думає про себе, як думають про нього інші, який він є насправді. За допомогою різноманітних методів оцінки персоналу фахівці мають допомогти кожній особі розібратися в собі, визначити життєві орієнтири, своє місце у державній службі, надати можливості для самореалізації та саморозвитку.

Ключові слова: винагорода, державний службовець, мотивація, принципи.

Summary. Effective management is not possible without understanding the needs and motives of civil servants, and there is a need to properly use the incentive to work. In the current conditions in Ukraine at the current stage of development, the problem of motivating the personality of civil servants has become especially important, as solving the challenges facing society is possible only if the appropriate motivational principles are created that can motivate staff to civil service and effective activities. In public administration, motivation is a very complex

and controversial process that differs from other areas of human activity, because civil servants are primarily people who manage other people. The main purpose of civil servants is based on solving the tasks of the state in ensuring the welfare of members of society, public interests based on the principles and provisions established by law: the Constitution, basic laws on these issues, other regulations. The effectiveness of the civil service depends on the quality of work of civil servants, which, first of all, depends on the behavior inherent in them. It is necessary to find out what motives drive a person, which stimulates him to perform activities, and which limit, and only then you need to develop a system of motivation that will form the vector that is necessary for the organization. Peculiarities of work motivation in public administration form a special interest, given the level of responsibility that falls on the shoulders of civil servants. The purpose of the study is to form guidelines for the development of the system of motivation of civil servants in Ukraine. The research used the method of theoretical generalization and concretization; analysis and synthesis – in order to study the state of the researched problems. The article defines the theoretical principles and system-forming principles of motivation in the civil service, analyzes the main stages of motivation of civil servants, describes the requirements for the motivation system in the civil service, identifies effective motivation factors in designing activities, analyzes a number of requirements for the system. basic approaches to the choice of motivation strategy of the civil service with justification for choosing the most effective at this stage of development. As a result of the research the purpose of the article is fulfilled. In particular, it is determined that the main reference point in the development of the motivational system should be the study and development of the personality of a civil servant. Specialists in the formation of the motivational system should study staff as individuals; to study the living conditions of the family of workers, the level of their material and social expectations; to determine the expediency and compliance of the employee with the position, workplace; the level of its competence, growth reserve; determine the level of social needs, especially of leaders; to make a socio-psychological portrait of a civil servant and assess the level of his professional suitability, creating the following questions: how the employee thinks about himself, how others think about him, who he really is. With the help of various methods of personnel evaluation, specialists should help each person to understand himself, to determine life goals, his place in the civil service, to give a person the opportunity for self-realization and self-development.

Key words: remuneration, civil servant, motivation, principles.

Вступ. Ефективне управління неможливе без розуміння потреб і мотивів державного службовця, а також необхідно правильно використовувати стимули до праці. В умовах, які існують сьогодні в Україні на нинішньому етапі розвитку, проблема мотивації особистості державних службовців набула особливо актуального значення, оскільки вирішення завдань, що стоять перед суспільством, є можливим тільки за умови створення належних мотиваційних засад, здатних спонукати персонал до державної служби й ефективної діяльності. У державному управлінні мотивація є дуже складним та спірним процесом, який відрізняється від інших сфер людської діяльності, оскільки державні службовці – це насамперед люди, які керують іншими людьми. Основне призначення державних службовців ґрунтується на вирішенні завдань держави щодо забезпечення добробуту членів суспільства, задоволення суспільних інтересів на основі принципів і положень, встановлених у законодавстві: Конституції, основних законах із зазначених питань, інших нормативно-правових актах. Ефективність діяльності державної служби залежить від якості роботи державних службовців, яка, в першу чергу, залежить від притаманної їм поведінки. Слід з'ясувати, які мотиви рухають людиною, що стимулюють її до виконання діяльності, а які обмежують бажання якісно працювати, і лише тоді потрібно розробити систему мотивації, яка сформує вектор, необхідний для організації. Особливості мотивації праці в державному управлінні викликають особливий інтерес з огляду на рівень відповідальності, що лягає на плечі державних службовців.

Аналіз останніх досліджень. Основу сучасних концепцій теорії мотивації заклали такі вчені, як Ф. Герцберг, В. Врум, Ф. Мак-Клелланд, А. Маслоу та інші. Суттєвий внесок у розвиток досліджень із заданої проблематики зроблено відомими українськими вченими: С. Гайдученко, В. Діденко, А. Зенирова, А. Колот, В. Поліщук. Праці вказаних дослідників заклали методологічні засади у розумінні мотивації в системі державної служби. Сьогодні вже накопичена велика кількість досліджень, що мають європейське коріння та досвід світового масштабу в питаннях забезпечення мотивації праці на державній службі.

Мета статті. Метою дослідження є формування орієнтирів розвитку системи мотивації державних службовців в Україні.

Виклад основного матеріалу. Розуміння змісту мотивації є основним показником професійної майстерності гарного керівника. Знання природи вчинків людей є необхідною передумовою, щоб допомогти їм зрозуміти власні мотиви й уникнути певних професійних ускладнень.

Мотивація у загальному розумінні – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій; залежно від поведінки людини – це процес свідомого вибору того чи іншого виду дій унаслідок комплексного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно, стимулів і мотивів); в управлінні є управлінська функція, яка полягає у формуванні стимулів до праці (стимулювання до наполегливої праці), а також у довготривалому впливі на працівника щодо зміни параметрів структури його цінностей та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу [1].

На думку В. Діденко, мотивація – це причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способів її реалізації.

За дослідженнями В. Крамаренко, мотивація є сукупністю внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності й надають цій діяльності спрямованості.

С. Робінс та Д. Де Ченцо вважають, що мотивація є готовністю індивіда докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля зможуть забезпечити йому задоволення певної особистої потреби.

А. Зенирова вважає мотивацію процесом впливу на людину з метою здійснення нею певних дій шляхом пробудження в неї тих чи інших мотивів.

Виходячи з орієнтації на досягнення мети організації, що сьогодні є ключовим для державної служби, розрізняють позитивну мотивацію, яка сприяє ефективному досягненню цілі, і негативну мотивацію, яка шкодить їй. До основних видів позитивної мотивації можна віднести матеріальне заохочення у вигляді персональних надбавок до посадових окладів і премій, підвищення авторитету працівника та впевненості в собі у колективі, кар'єрне зростання. Негативна мотивація представлена матеріальними стягненнями (штрафними санкціями), зниженням соціального статусу в колективі, психологічною ізоляцією працівника, створенням атмосфери нетерпимості, ієрархічним зниженням у посаді. Система штрафних санкцій має бути безперервною, не мати заборонних зон, наслідки санкцій повинні бути доведеними до всіх працівників і бути зрозумілими.

У процесі мотивації відбувається, з одного боку, досягнення цілей організації, а з іншого боку, задоволення індивідуальних потреб. Процес лідерства, зрештою, зводиться до повного задоволення цих потреб. Етапність того, як працює модель мотивації, має такий вигляд:

- визначаються потреби та стимули людини;
- через невдоволення потреб особистості виникає напруженість;
- на цю напруженість впливають зовнішні обставини, сприятливі можливості та цілі;
- докладаються зусилля для задоволення потреб;
- зусилля ведуть до певного рівня показників залежно від слабких сторін;
- за окремими показниками плануються різні види винагороди для задоволення початкових потреб і заохочення.

Ця схема має замкнутий контур. Адже коли деякі потреби є задоволеними, з'являються нові, і для їх повного задоволення знадобляться нові зусилля.

Без сумніву, керівництво має вміти поєднувати різні методи мотивації до успіху, не зосереджуючись виключно на апаратній компоненті [2]. Дослідження вчених показали, що заробітна плата настільки ж важлива для працівників, як і перспективи кар'єрного розвитку. Велику роль відіграє існування соціального набору та можливостей росту.

Система мотивації працівників повинна мати кілька етапів. Першим етапом є розробка і реалізація методології матеріальної та моральної стимуляції. Залежно від можливостей держави, необхідно забезпечити досить високий рівень винагороди та премії, щоб продемонструвати фактичний інтерес для підтримки прагнення до якісного виконання роботи.

Коли потрібна винагорода, варто використовувати такі залежності: між засобами винагороди та результатом економічних цілей; між якістю роботи кожного співробітника і заробітною платою; між рівнями заробітної плати й можливістю задоволення суттєвих потреб працівників (виконання соціального мінімуму); між результатами праці та їх економічним і моральним визнанням.

Ефективні фактори мотивації:

- особистісна освіта;
- самооцінка працівників;
- підготовка керівництва і системи визнання лідерства;
- впровадження принципів команди;
- довіра та делегування повноважень;
- оцінка якості роботи працівників керівництвом.

Особливу увагу у проектуванні системи мотивації слід надати процесам, що впливають на конкурентоспроможність державної служби. Це передбачає розвиток другої фази – системи мотивації працівників у напрямі творчої діяльності. Третій етап характеризується створенням загальної системи мотивації, яка базується на підготовці філософії якості та передбачає докорінні зміни у розумінні якості праці.

Існує ряд вимог до системи мотивації на державній службі, а саме:

- об'єктивність – розмір винагороди працівника визначається на основі формування об'єктивної оцінки результату його роботи;
- передбачуваність – працівник має володіти інформацією, яку винагороду він отримає на підставі результатів своєї роботи;
- адекватність – винагорода має відповідати внеску кожного працівника в результати роботи всієї команди, досвіду та рівню кваліфікації;
- швидкість – винагорода надходить максимально швидко і є результатом дій працівника (якщо не у вигляді прямої фінансової винагороди, то, принаймні, у формі визначення додаткової винагороди іншого характеру);
- сенс – винагорода має бути важливою для працівника;
- справедливість – правила визначення винагороди враховують особу кожного співробітника та є справедливими.

Сьогодні слід виділити три основні підходи до вибору стратегії мотивації державної служби:

- стимул і покарання: люди працюють заради винагороди;
- мотивація на подальшу роботу: наприклад, цікавіша та різноманітніша робота надалі виконується персоналом, який показав кращі результати у виконанні завдань;
- систематичне спілкування з керівником: стратегія мотивації базується на аналізі, ситуації та стилі

взаємодії, що використовується для комунікації з іншими людьми [3].

Оскільки сьогодні державна служба базується на розвитку лідерських якостей, компетентнісному підході, розвитку якостей працівника, таких як творчість, креативність, критичне мислення, ефективність управлінських дій, зокрема, з позиції мотивації, набуває актуальності думка щодо необхідності розвитку стратегії мотивації систематичного спілкування з керівником.

Висновки. Сьогодні для формування ефективної системи мотивації праці на державній службі необхідними є ряд передумов, які містять такі фактори:

- якісно сформульовані цілі державної служби, які сприймаються працівником як засіб задоволення його потреб;
- достатні фінансові ресурси для надання винагород;
- професійно підготовлені керівники, здатні створювати діючу систему стимулів і винагород за працю;
- чітко сформульовані принципи мотивації праці.

На основі цих передумов нами виділено принципи системи мотивації праці:

- структура винагород має забезпечувати збалансоване стимулювання поліпшення як кількісних, так і якісних результатів праці для успішного досягнення цілей державної служби;

- розмір винагороди має бути тісно пов'язаний з результатами праці конкретного працівника і всієї державної служби в цілому;

- темпи зростання результативності праці мають випереджати зростання винагород;

- у процесі мотивації праці має забезпечуватися раціональне задоволення інтересів особистості і трудового колективу.

Головним у роботі мотиваційної системи має стати вивчення і розвиток особистості державного службовця. Фахівці з формування мотиваційної системи мають вивчити персонал як індивідів, особистостей; вивчити умови життя родини працівників, рівень їх матеріальних та соціальних очікувань; визначити доцільність і відповідність працівника займаній посаді, робочому місцю; рівень його компетентності, резерву зростання; визначити рівень соціальних потреб, особливо лідерів; скласти соціально-психологічний портрет державного службовця й оцінити рівень його професійної придатності, відповідаючи на наступні питання: як працівник думає про себе, як думають про нього інші, який він є насправді. За допомогою різноманітних методів оцінки персоналу фахівці мають допомогти кожній особі розібратися в собі, визначити життєві орієнтири, своє місце у державній службі, надати можливості для самореалізації та саморозвитку.

Список використаних джерел

1. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування»). Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова. Х. : ХНУМГ, 2013. 111 с.
2. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник Київ : КНЕУ, 2012. 337 с.
3. Поліщук В. О. Мотивація працівників в умовах пріоритетного розвитку сільських територій Вінницької області. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія : Економічні науки.* 2012. № 2. С. 113-118.
4. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. *The motivation to Work.* N. Y. : Wiley, 1959. 157 p.
5. Herzberg F. *The Managerial Choice : To be Effective or to be Human.* In Homewood. Illinois : Dow Jones-Irwin, 1976. 360 p.
6. Maslow, A. H. A theory of metamotivation : the biological rooting of the value-life. *Jhumanistic Psychol.* 1967. № 7. P. 93-127.
7. McClelland, D. C. *Human Motivation.* Cambridge : Cambridge University Press, 1988. 663 p.
8. Vroom, V. H. *Work and Motivation.* N. Y. : Wiley, 1964. 216 p.

References

1. Hayduchenko, S. O. (2013). *Teksty leksiy z navchalnoyi dystsypliny «Motyvatsiya personalu» (dlya studentiv 5 kursu spetsialnosti 7.03060101, 8.03060101 «Menedzhment orhanizatsiy i administruvannya»)* [Texts of lectures on the subject «Staff Motivation» (for 5th year students majoring in 7.03060101, 8.03060101 «Organization Management and Administration»)]. Khar. nats. un-t. misk. hosp-va. im. O. M. Beketova. Kharkiv : KHNUMH [in Ukrainian].
2. Kolot, A. M. (2012). *Motyvatsiya personalu* [Staff motivation] : pidruchnyk Kyiv : KNEU [in Ukrainian].
3. Polishchuk, V. O. (2012). *Motyvatsiya pratsivnykiv v umovakh priorytetnoho rozvytku silskykh terytoriy Vinnytskoyi oblasti* [Motivation of employees in the conditions of priority development of rural territories of Vinnytsia region]. *Zbirnyk naukovykh prats VNAU. Seriya : Ekonomichni nauky,* 2, 113-118 [in Ukrainian].
4. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work.* N. Y. : Wiley [in English].
5. Herzberg, F. (1976). *The Managerial Choice : To be Effective or to be Human.* In Homewood. Illinois : Dow Jones-Irwin [in English].
6. Maslow, A. H. (1967). *A theory of metamotivation : the biological rooting of the value-life.* *Jhumanistic Psychol,* 7, 93-127 [in English].
7. McClelland, D. C. (1988). *Human Motivation.* Cambridge : Cambridge University Press [in English].
8. Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation.* N. Y. : Wiley [in English].