

Л. І. Бондаренко,
аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування,
Університет митної справи та фінансів
ORCID ID: 0000-0002-6944-3489

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.23.98

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

L. Bondarenko,
Postgraduate student of the Department of Public Management
and Custom Administration, University of Customs and Finance

IMPROVING THE SYSTEM OF WORK MOTIVATION OF CIVIL SERVANTS

Дослідження присвячене пошуку шляхів підвищення ефективності праці державних службовців шляхом розвитку і запровадження чинників-мотиваторів. Доведено, що більш широке і дієве використання мотиваційних чинників в оптимізації, організації і плинні управлінських трудових процесів у системі державного управління потребує доповнень концептуальних уявлень і можливостей підвищення мотивації праці державних службовців. Поставлене завдання в дослідженні вирішено шляхом ідентифікації понять "мотивація — заробітна плата — стимулювання", які перебувають у тісній взаємодії їх спільного й одночасного застосування як механізми забезпечення ефективності праці, хоча і мають свої особливості. Запропоновано для підвищення ефективності праці державних службовців використовувати процесний підхід до управління мотивацією з використанням методичного інструменту управління "мотиваційне ядро", яке об'єднує мотиваційні характеристики праці і внутрішні мотиватори до управлінської праці її виконавців і їх заробітну плату. Розроблено пропозиції щодо організації системи управління мотивацією, в якій будуть створюватись умови для підвищення ефективності процесів мотивації за рахунок розвитку мотиваційних важелів праці, мотиваційних чинників працівників, заробітної плати, їх системної взаємодії і спільного застосування при виконанні функціональних завдань управління.

The study is devoted to finding ways to improve the efficiency of civil servants through the development and introduction of motivating factors. It is shown that despite the significant volume of foreign and domestic scientific works on the development of the phenomenon of "labor motivation" and its sufficient theoretical and methodological development, the issues of its practical application as an effective lever of influence on improving labor efficiency remain insufficient, especially in modernization of public administration. involvement of civil servants, scientists and practitioners. It is proved that the wider and more effective use of motivational factors in the optimization, organization and flow of managerial labor processes in the system of public administration requires the addition of conceptual ideas and opportunities to increase the motivation of civil servants. The task in the study is solved by identifying the concepts of "motivation — wages — incentives", which are in close cooperation with their joint and simultaneous use as mechanisms to ensure labor efficiency, although they have their own characteristics. Wages take into account the motivation and stimulation of labor in a certain way, but it cannot be considered the only lever and effective motivator of effective labor. It is proposed to use a process approach to motivation management to increase the efficiency of civil servants using the methodological management tool "motivational core", which combines the motivational characteristics of work and internal motivators for the management of its performers and their salaries. Proposals have been developed for the organization of a motivation management

system, which will create conditions for improving the efficiency of motivation processes through the development of motivational levers, motivational factors of employees, wages, their systematic interaction and joint use in performing functional management tasks. It is proposed to consider motivation as an independent function of work efficiency management. It is proposed to include specialists who understand the issues of labor organization, project management, specialists, managers and scientists in the field of personnel management, economists, sociologists and psychologists, employees of trade unions, who after the development and implementation of the project system motivation of civil servants will become its experts and consultants.

Ключові слова: праця, система управління, державні службовці, мотивація, мотиваційні чинники, мотиватори праці, ефективність праці, система мотивації праці.

Key words: work, management system, civil servants, motivation, motivating factors, labor motivators, labor efficiency, labor motivation system.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Однією з найголовніших проблем, вирішуваних при реформуванні системи державного управління, є підвищення ефективності праці державних службовців всіх рівнів. Праця являє собою енерговитрати людей, необхідні для здійснення трудової діяльності. Вона є базисом і тісно пов'язана з усіма процесами життєдіяльності, формує їх роль і місце в управлінських, виробничих, економічних, соціальних, суспільних та інших системах, на яких ґрунтується соціально-економічний розвиток суспільства.

Теоретично існує низка факторів, які здатні забезпечити можливості підвищення ефективності роботи державних службовців: професійні, організаційні, матеріально-заохочувальні та інші, які поділяються на внутрішні і зовнішні. Всі вони формуються і використовуються на єдиній основі, якою є праця. Однак застосування цих факторів з огляду на тенденції соціально-економічного розвитку країни, пріоритетний вплив на які повинні здійснювати державні службовці, залишається недостатнім. Кардинальні зміни змісту процесів діяльності в політичному, економічному і соціальному житті українського суспільства трансформували систему трудових цінностей і взаємозв'язок результатів управлінської діяльності з мотиваційними чинниками праці. Змінилися пріоритети діяльності, які акумулюють суспільні зміни, зросли потреби працівників, підвищилися умови до якості і конкурентоспроможності діяльності, відбулися інші зміни, які обумовлюють необхідність аналізу мотивації праці в умовах трансформаційних процесів трудових відносин. Це потребує переосмислення характеру спрямованості і змісту завдань, пов'язаних із мотивацією трудової діяльності в системі органів влади, для виокремлення особливостей і умов забезпечення ефективності праці за рахунок урахування нових умов її здійснення, вимог до виконавців та підвищення привабливих мотиваційних характеристик праці в системі державного управління. Вирішення цих питань на сучас-

ному етапі суспільного розвитку є актуальним як для практиків, так і теоретиків науки державного управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Формування поняття "мотивація" і його застосування в практичній діяльності пройшло довгий історичний шлях, що супроводжувався увагою як з боку науковців, так і практиків. Існує низка теорій, в яких дослідники всебічно розглянули зміст, призначення і застосування мотивації: теорія мотивації А. Маслоу, теорія мотивації Д. Келланда, теорія мотивації С. Генсберга, теорія Макка Грегора (теорія Х, теорія У, теорія Z), теорія справедливості, партисипативна теорія. Зарубіжні вчені А. Сміт, А. Файоль, А. Маслоу, Ф. Гельцберг, М. Маєр та інші розглядали мотивацію в філософському, економічному і соціальному аспектах, створили методологічні підходи до його вивчення, запропонували його зміст, характерні риси, основи формування і застосування [5; 7; 10]. Усі дослідження і напрацювання стосувалися примусу робітників до участі і виконання тої чи іншої праці і наводили докази можливості і доцільності використання мотивації для поліпшення результатів праці. Удосконалення системи оплати праці досліджували В. Чабаров, О. Євтушок, Д. Богиня, О. Грішнова, Л. Васюренко, хоча, на жаль, їх пропозиції використовуються вкрай недостатньо [1; 6; 10; 11].

В Україні поняття "мотивація" стало вживатись на підприємствах і організаціях з початку формування в країні ринкових відносин. Вітчизняні вчені це поняття розглядали за об'єктами мотивації, за групами стимулів, за видами праці та іншими характерними ознаками. Проблеми мотивації державних службовців розкриваються в публікаціях Т. Базарова, Л. Артеменко, С. Озірської, Р. Шевеліна, В. Воронкової, М. Капінус, О. Крушельницької, Б. Єрьоміна, О. Соколової, А. Колота, О. Турчинова, О. Машкова, О. Волнухіної, О. Мельникова,

Г. Гончарова, Д. Мельничука, М. Олехновича та ін. [3; 2; 7; 14]. У працях В. Щегорцевої, О. Литвинчука, С. Лазарева, В. Биби, Н. Теницької та багатьох інших знайшли відображення теоретичні питання мотивації, аналіз процесів формування цінностей, збудження людей і мотиваційних інтересів особливостей ін. [5; 8; 9; 12; 13]. Однак, попри, очевидно, вагомий вплив мотивації праці на її результати, питання розгляду практичного застосування мотивації праці поки мають фрагментарний характер і не пов'язані достатньою мірою з розробкою організаційних і соціально-економічних моделей підвищення ефективності управлінської діяльності. Це не дозволяє широко використовувати цей вагомий чинник як дієвий і гнучкий важіль підвищення ефективності праці. Аналіз генези ідей трудової мотивації дозволяє розкрити її сутність, стан розробленості, чинники мотивації і рівень їх практичного застосування, що дозволить наблизитись до широкого використання цього вагомого чинника як важеля управління ефективністю праці.

Актуальність проблеми мотивації праці існує і в системі державного управління. В ній також поки відсутні системні науково обгрунтовані стійкі й унормовані мотиваційні стимули для підвищення ефективності праці за рахунок активізації проявів творчості, дієвості, відповідальності та інших здатностей працівників у процесах діяльності. Зазначене робить доцільним проведення подальших досліджень мотиваційних чинників праці в державному управлінні своєчасним і корисним.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті: розкрити теоретико-методичні основи сутності і процесів організації системи мотивації праці у державному управлінні. Поглибити уявлення про можливість підвищення зацікавленості фахівців до працевлаштування і ефективної діяльності в органах влади шляхом системної побудови інтегрованого процесу управління мотивацією праці.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Ознайомлення з численними визначеннями поняття "мотивація", наданими зарубіжними і вітчизняними вченими для його практичного застосування в системі управлінської праці державних службовців з метою підвищення ефективності їх діяльності, дозволило надати узагальнений і спрощений його зміст: мотивація являє собою сукупність чинників, які приваблюють людину і формують бажання до участі і здійснення певного виду праці, внутрішньої активності і дотримання необхідних умов трудової поведінки, зорієнтованих на якісне виконання трудових дій і досягнення найвищих результатів. Враховуючи ступінь розробленості теоретичних засад мотивації праці взагалі і державних службовців зокрема, її слід визначати як вирішення завдань шляхом поєднання мотиваційних характеристик і привабливості праці в системі державного управління з внутрішніми мотиваційними уподобаннями фахівців, що в практичній діяльності створює потужний інтегрований вплив на ефективність виконуваної праці. Визначення суміщених мотиваційних важелів і їх узагальнене формування дозволить їх використовувати як потужний інструмент привабливості праці і залучення працівників до її ефективного здійснення.

Мотиваційна привабливість праці залежить від виду праці, сфери її здійснення, характерних рис і показників, умов праці, її матеріального, організаційного, інформаційного та інших видів забезпечення й упорядкування.

Мотиваційні умови для ефективного здійснення праці зосереджені одночасно і в самій праці, і в людях, що її виконують. Чітко сформульовані характерні риси й умови здійснення праці формують у людини інтерес до участі в цій праці і її якісному виконанні, а в роботодавців — до здійснення системних кроків з підвищення мотиваційних умов для ефективної діяльності. Другим складником впливу на ефективність праці є безпосередні переваги праці для виконавців, які криються в її змісті, умовах її престижності, соціальній спрямованості результатів, соціальної важливості, можливостях інноваційного розвитку та інших якостях, відповідних вимогам часу. Якісні характеристики праці підвищують або знижують інтерес до праці висококваліфікованих і професійних фахівців, які прагнуть до реалізації своїх знань, самовираження, саморозвитку і самоствердження. При цьому імідж організації роботодавців не завжди впливає на наміри і бажання фахівців до працевлаштування. У кожного виду праці існують власні можливості і характеристики до мотиваційних уподобань, що притягують до них інтерес і бажання фахівців до участі в її виконання.

Аналіз наукових поглядів на опанування і застосування мотивації в практичній діяльності надає можливість розширити уявлення про прояв мотиваційних чинників досягнення ефективності в системі державного управління і пошуки шляхів до його підвищення. З огляду на кількість осіб, які звільнилися за власним бажанням з органів влади, і результати конкурсів на державні посади, зниження довіри до органів влади, мотивація до праці на державній службі має тенденцію до погіршення. Прояви корупції, низький рівень заробітної плати у порівнянні з підприємницькими структурами, загрози звільнення з посад при впровадженні реформаторських заходів, зловживання результатами атестацій, що використовуються не для вибору напрямів підвищення кваліфікації, зарахування на більш високу посаду чи підвищення заробітної плати, а для вживання дестимулюючих заходів [15]. Такий стан обумовлює необхідність поглиблення уваги до змісту, ролі і необхідності подальшого розвитку мотивації праці, чинником якої є система заробітної плати.

На сучасному етапі активізації змін у спільному житті основні детермінанти мотивації трудової діяльності змінюються. В існуючому соціально-економічному і політичному середовищі швидко трансформується спосіб і стиль життя, розширюється інформаційний простір, розширюється діапазон взаємозв'язків, змінюється структура зайнятості і розвивається технологічна сумісність праці, створюючи умови для переходу на новий етап людського розвитку. В окремих групах трудових спільнот корпоративний дух перероджується в корпоративний патріотизм. Усе зазначене змінює структуру і принципи формування трудової діяльності. Сьогодні цінується креативний дух, професійна активність і широке використання інших нематеріальних чинників мотивації.

У державному управлінні мотиваційні чинники праці державних службовців формуються залежно від характерних рис, складності, рівня творчості, специфіки тру-

дових процесів, високої ціннісної орієнтації завдань влади і функцій державного управління, інших особливостей, які дозволяють заохочувати високопрофесійних фахівців з практичними навичками праці. Ця праця реалізовує великий обсяг соціально-економічних відносин між органами влади і суспільством, їх конституційну організацію і стає потужним важелем впливу на стійку динаміку й активізацію руху управлінських, виробничих і соціально-економічних процесів. Розгляд управлінської праці з огляду на зазначені ознаки та їх особливості ілюструє роль і місце трудової мотивації в державній службі, формує бачення її подальшого інноваційного розвитку в трансформаційних процесах сучасного етапу і зумовлює періодичний перегляд мотиваційних засобів практичної діяльності за рахунок реалізації її мотиваційних чинників.

Дослідження можливостей побудови більш ефективної системи мотивації до державної служби і підвищення її привабливості доцільно здійснювати впливаючи на складові процеси її формування і інноваційних способів їх реалізації в такій послідовності:

- дослідження мотиваційних чинників привабливості праці в системі державного управління;
- дослідження мотиваційних стимуляторів для участі фахівців у виконанні функцій і завдань праці в системі державних органів;
- дослідження тотожності, збігу і гармонійності мотиваційних характеристик і особливостей праці та внутрішніх чинників стимулювання фахівців, охочих її виконувати;
- дослідження умов гармонійного поєднання мотивуючих характеристик праці і мотиваційних стимуляторів у фахівців, які бажають її виконувати;
- розробка методологічних засад проектування і побудови процесів у системі управління мотиваційними засадами ефективної діяльності в органах державної влади.

Здійснення кожного з перелічених кроків (етапів) послідовного дослідження має спиратися на сформовану інформаційну, аналітичну основу та інші методичні основи аналізу елементів і процесів їх успішного виконання.

Сукупність основних мотиваційних чинників предметного і об'єктно-суб'єктного змісту праці в системі державного управління в першому наближенні можливо уявити за їх наведеним переліком. Мотиваційні характеристики управлінської праці: соціальний статус; правова регламентація; висока інтелектуальність системи трансформаційних процесів праці в нові інноваційні, інформаційні та інші умови процесів життєдіяльності; творчість, можливість до самовіддачі і самореалізації; громадська спрямованість і компетентність; повага з боку оточення, соціальна захищеність, гарантованість оплати праці; організаційна культура та інші сприятливі умови. Ці чинники можна більш чітко визначати, досліджуючи зміст і особливості праці в окремих структурних органах державного управління, які мають певні відмінності. Наведені характерні риси мотиваційних чинників трудової діяльності формують у фахівців державний світогляд, патріотизм, виховання жорсткої самодисципліни, потреби до постійного самовдосконалення, професійного і кар'єрного зростання.

До складу внутрішніх мотиваторів праці фахівців у системі державного управління доцільно віднести: соціальні

настанови, цілеспрямованість на предметну діяльність, чесність, чутливість до вимог громадян, кар'єрне зростання, заробітну плату, особисту відданість, соціальні інтереси і пріоритети, конкретний щабель службової кар'єри, стабільність і гарантії перебування на певній посаді, комфортні умови праці, організаційну культуру та ін.

Управління мотивацією до результативної праці повинно спрямовуватись на безпосередній вплив, зацікавленість і бажання людей до праці шляхом підсилення дії мотиваційних чинників як самої праці, так і факторів-мотиваторів виконавців. При цьому мова йде не про адміністративне спонукання до ефективної діяльності, а про прояв інтересу і мотивація з боку виконуваної роботи згідно з поставленими перед організацією цілями, що повинно дати більш очікуваний результат, оскільки люди будуть зорієнтовані на повне задоволення своїх внутрішніх потреб, у тому числі — імідж, важливість, пріоритетність, інноваційність та інші особливості самої праці, які належать до зовнішніх мотиваційних стимулів до праці. Оскільки внутрішні мотиваційні потреби працівників до тої чи іншої праці і зовнішні (мотиваційний рівень прийнятності самої праці) завжди тісно взаємодіють [7]. В управлінні мотивацією праці, насамперед, необхідно використовувати такі процеси, методи і механізми, які будуть сприяти гармонізації і збалансованості зовнішніх і внутрішніх мотиваторів, що в сукупності породжуватимуть нові підходи до підвищення бажання працівників до повної реалізації власного потенціалу. В процесі гармонічної атмосфери творчої діяльності створюються і умови для збагачення творчості й інноваційності праці, а отже, підвищення результатів її процесів.

Формальний вираз отримання ефективності від застосування мотивації праці можна подати у вигляді:

$$E_{\text{мл}} = E_{\text{пр}} + E_{\text{роб'}}$$

де $E_{\text{мл}}$ — ефект від оптимізації і раціонального використання мотиваційних чинників;

$E_{\text{пр}}$ — сукупність мотиваційних особливостей виконуваних робіт;

$E_{\text{роб'}}$ — сукупність внутрішніх чинників мотивації фахівців до виконання роботи.

Для створення умов і отримання мотиваційного ефекту як джерела підвищення ефективності праці державних службовців необхідним є проектування і запровадження комплексного інтеграційного процесу створення і підтримки мотиваційних стимулів, в якому буде враховано внутрішні і зовнішні чинники мотивації і прямиї зв'язок із заходами з підвищення мотиваційності, як самої праці і виконуваних робіт, так і окремих фахівців і колективів. Завдання зі створення цих умов їх здійснення слід розглядати в межах функцій мотивації.

Аналізуючи склад чинників мотивації, слід зазначити, що частина з них має якісний вплив, що потребує для їх визначення застосування соціальних і психологічних методів, які вже достатньо розроблені представниками цих наук й опановані самими фахівцями. Водночас зазначимо, що на сучасному етапі розвитку економіки України достатньо велику питому вагу став займати чинник оплата праці. У системі державного управління за даними опитування, де брали участь 35 000 державних службовців трьох рівнів (центрального органів влади, обласних і районних), на недостатній рівень заробітної плати вказали 73,7 %, а на недостатній рівень соціаль-

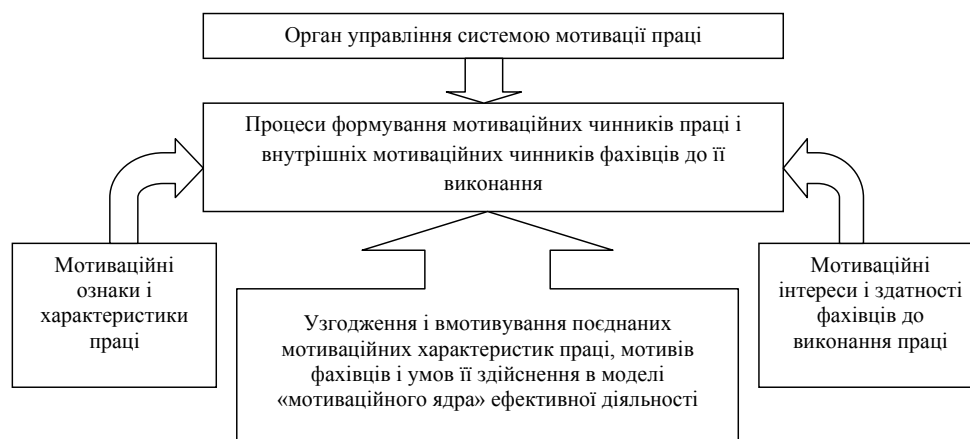


Рис. 1. "Мотиваційне ядро" ефективності праці як складова частина системи мотивації праці державних службовців

ної захищеності — 70,3%. При цьому рівень довіри до державних службовців і державних реформ, які вони впроваджують, оцінено на 70,7% [15]. Це засвідчує, що, хоч державна служба і праця, яку виконують державні службовці, має досить високий мотиваційний рівень, її стимулювання здійснюється недостатньо, що не дозволяє підвищити її ефективності за рахунок вмотивованості її здійснення. Чинники системи мотивації праці державних службовців для свого прояву потребують відповідного і більш надійного стимулювання. До того ж мотивація, стимулювання і оплата праці, хоч вони і тісно пов'язані між собою і є важелями впливу, мають власні особливості, а саме:

- мотиви — внутрішні чинники, що формують інтерес до праці з огляду на потреби людини, які необхідно задовольняти шляхом виконання певного виду праці і забезпечення її результатів;

- стимул — зовнішній чинник впливу, який сприяє задоволенню потреб, поглиблює зацікавленість до творчої праці, до застосування інноваційних методів праці, опанування нових знань і навичок за рахунок привілеїв;

- заробітна плата одночасно є мотивом і стимулом до праці. І хоча вона багато в чому визначає трудову, творчу і соціальну активність, її не можна розглядати як єдиний ефективний важіль результативності праці.

У системі державної служби рівень заробітної плати майже не залежить від працівників. Він координується залежно від фінансових можливостей держави і вміння влади справедливо і раціонально їх використовувати. Для оплати праці різних категорій працівників застосовується єдиний тарифний підхід, згідно зі ст. 96 КЗп основою організації оплати праці в Україні є тарифна система, що включає тарифну сітку, тарифну ставку, схеми посадових окладів і професійні стандарти (кваліфікаційні характеристики) [4].

На сучасному етапі існуючі проблеми в системі оплати праці державних службовців визначені одним із пріоритетних напрямів реформи державного управління [16]. Заходи з реформування наведені в Концепції реформування системи оплати праці державних службовців [17]. У складі заходів передбачається перегляд існуючої структури заробітної плати з урахуванням досвіду ЄС. Передбачено запровадження моделей класифікації посад: 28 професійних сімей посад, 9 рівнів відповідальності, 3 рівні юрисдикції (центральної, об-

ласної, районної). Каталог типових посад державної служби передбачено розглядати як знаковий для використання моделей оплати праці. Принципами нової системи оплати стали: прозорість, справедливість, передбачуваність, конкурентоспроможність і результативність. У новій моделі заробітної плати основна частина зарплати буде становити 70%, а додаткова — 30% [18].

З огляду на велику роботу з підвищення оплати праці державних службовців як важливого мотиваційного чинника, слід зазначити, що пропозиції стимулювати працю за рахунок надбавки у розмірі 30 % є не тільки не обґрунтованими, а й не достатньо мотивуючими, оскільки ефект від творчого вкладу працівника у загальні результати може бути набагато більшим. Тому очевидно, що після впровадження реформи оплати праці необхідно продовжити розгляд і обґрунтування діапазону величини оплати праці за досягнення кращих результатів за рахунок цього чинника.

Використання мотивації праці як самостійного чинника буде сприяти економічному і соціальному зростанню результатів трудової діяльності органів влади, зміцнить авторитет влади і її спроможність до підвищення конкурентоспроможності. Втім, створення цих умов потребує управління процесом мотивації, як достатньо складним і продуктивним явищем. Управління цим процесом слід розглядати за всіма спектрами діяльності і складниками трудових процесів, які включають організаційні, економічні, соціальні, психологічні та інші аспекти, які вбудовують в однойменні механізми управління, забезпечуючи суспільну важливість праці, її цінність, ефективність і продуктивність.

Для побудови процесу управління мотивацією пропонується використовувати "мотиваційне ядро" ефективності праці (рис. 1). Його побудова потребує системно-процесного підходу до використання соціальних, економічних, психологічних та інших аспектів при розгляді мотиваційних чинників і інструментів підвищення ефективності праці.

Для створення підсистеми мотивації праці в системі органів державного управління необхідним є формування спеціального органу розробників процесу мотивування, які надалі можуть здійснювати експертизу, аналізувати ефективність цього явища. Такий орган має складатися з керівників функціональних підрозділів, менеджерів з персоналу, соціологів, психологів, спеціалістів з економіки й охорони праці, представників профспілко-

вих комітетів і проєктувальників інформаційних процесів, які мають професійний досвід у питаннях управління персоналом і працею.

Основними кроками побудови системи мотивації державних службовців повинні стати:

- систематизація наукових методичних і нормативно-законодавчих змін для глибокого розуміння явища мотивації праці та її ролі в забезпеченні ефективності результатів;

- визначення виду праці та її мотиваційних характеристик, які стимулюють можливості і умови її розвитку за рахунок змістовного інноваційного технологічного організаційного та іншого збагачення, підвищуючи її привабливість і значущість. Встановлення і розробка вимог праці до фахівців з метою їх якісного і ефективного використання в інноваційному забезпеченні праці;

- формування умов і підбір працівників для виконання робіт на певних посадах з урахуванням їх інтересів, внутрішніх мотиваційних чинників і здатностей для подальшого розвитку і самовдосконалення із застосуванням рекомендацій НАДС у частині організації конкурсного відбору фахівців на посади державної служби;

- порівняння тотожності мотиваційних характеристик праці і мотиваційних чинників фахівців. Визначення заходів з ліквідації нетотожності і побудови моделі "мотиваційного ядра" для забезпечення ефективного управління і розробки відповідних заходів;

- визначення показників систематичного моніторингу результатів функціонування і реалізації процесів мотивації праці в системі державного управління;

- розробка і реалізація концепції інституціалізації процесів підвищення мотивації праці з визначенням інформаційного, організаційного, соціального, психологічного та інших видів забезпечення побудови, плинності і регулювання процесів ефективною мотивації праці, які створюють умови для забезпечення високого іміджу поваги і довіри до державної влади;

- створення методологічного, знаннєвого, нормативно-законодавчого, інформаційного та аналітичного забезпечення управління процесами мотивації формування і збагачення соціально-трудових відносин працівників у структурних підрозділах (положень, настанов, наказів та інших документів стосовно стимулювання творчої праці, в яких чітко визначені кількісні і якісні види стимулювання за результати творчої праці, професійного зростання і можливостей подальшого кар'єрного зростання).

Під час створення науково обґрунтованих механізмів управління станом мотивації для ефективного виконання функціональних завдань необхідно враховувати вплив чинників складників "мотиваційного ядра" — стимулів, інтересів, пріоритетів, соціальних настанов, які втілюються в результати предметної діяльності і відображаються в оцінці фахівців і в обсягах їх стимулюючих виплат. Застосування дієвих мотиваційних механізмів праці буде спонукати до вдосконалення методів впливу на трудову поведінку працівників, до оптимізації витрат на управління розвитком людських ресурсів і їх трудового потенціалу.

ВИСНОВКИ

Процеси політичної, економічної і соціальної трансформації, які відбуваються в Україні, актуалізують

проблему підвищення ефективності державного управління, особливо в контексті його реформування. Необхідність вирішення завдань удосконалення і подальшого розвитку державного управління обумовлює продовження досліджень як на рівні наукових знань, так і на практичному рівні, особливо це стосується питань підвищення ефективності управлінської праці.

Численні наукові дослідження мотивації людей до творчої праці, яка є неодмінним інструментом і дієвим важелем здійснення стратегічних планів розвитку держави, засвідчують, що праця в органах державної влади, яка базується на знаннях людей, їх високій професійності і здатностей до творчого застосування інноваційних механізмів у системі управління, поки не має достатніх мотиваційних стимулів у системі державного управління для підвищення її ефективності.

Здійснене дослідження доводить необхідність переосмислення змісту мотиваційних чинників і системи мотивації праці державних службовців, виходячи з необхідності інноватизації їх діяльності, її більшої цілеспрямованості і пов'язаності з кінцевими результатами управлінської праці і результуючими показниками керованих об'єктів і систем. Це сприяло розробці низки пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації праці державних службовців.

Надані пропозиції при їх практичному застосуванні дозволять сформувати нові цінності державного розвитку і системно їх реалізовувати не тільки в галузі державного управління, а й в усіх підпорядкованих галузях і їх інституціях, системно впливаючи на успішність реформ і мотивуючи працівників до творчої діяльності.

Подальші дослідження в цьому напрямі доцільно спрямовувати на визначення наукових засад сили впливу мотиваційних важелів на кінцеві результати праці, удосконалення нормативно-правових засад впливових мотиваційних важелів, визначення системних характеристик і завдань функцій мотивації та їх результатів та інші пов'язані з ними питання.

Література:

1. Чабаров В.О., Євтушок О. В. Організація праці та система виплати заробітної плати державних службовців: міжнародний досвід для України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 4. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/66.pdf
2. Капінус М. Р. Шляхи вдосконалення системи оплати праці державних службовців в сучасних умовах України [Електронний ресурс]. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej2/txts/ds/05kmrsuu.pdf>
3. Соколова О.А. Принципи оплати праці державних службовців як системне юридичне явище. Право та інновації. 2016. № 4 (16). С. 155—161. URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2017/01/Sokolova16.pdf>
4. Кодекс законів про працю: затверджено Законом УРСР № 322-VIII від 10 груд. 1971 р. (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
5. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. Москва: ТАНДЕМ, ЭКМОС, 2000. 352 с.
6. Васюренко Л.В. Теоретичні засади державного регулювання організації оплати праці. Економіка та управління національним господарством. 2018. Вип. 25. С. 31—34. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/25_2018/8.pdf

7. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.

8. Щегорцова В.М. Проблеми формування та удосконалення системи мотивації праці державних службовців. Державне будівництво. 2007. № 1. С. 24—35.

9. Литвинчук О.В. Вплив мотиваційних факторів на результативність діяльності державних службовців. Економіка, управління та адміністрування. 2021. № 1 (95). С. 62—65.

10. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: навч. посібник. Київ: Знання-прес. 2002. 313 с.

11. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. 4-те вид, оновлене. Київ: Знання, 2009. 290 с.

12. Лазарев С.В. Японский вариант управления мотивацией труда сотрудников. Мотивация и оплата труда. 2007. № 1. С. 48—53.

13. Биба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 10. С. 166—171. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/31.pdf

14. Гончаров Г.О. Структура мотиваційного механізму трудової діяльності. Регіональні перспективи. 2000. № 2—3. С. 128—129.

15. Звіт про виконання у 2020 році Стратегії реформування державного управління України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/zvit2021-ukr-web.pdf>

16. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-r#Text>

17. Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 травня 2020 р. № 622-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622-2020-r#Text>

18. Дорожня карта реформування системи оплати праці державних службовців 2021—2023 роки; Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavni-sluzhbovciv/dorozhnya-karta-reformuvannya-sistemi-oplata-praci-derzhavni-sluzhbovciv-2021-2023-roki>

References:

1. Chabarov, V. and Yevtushok, O. (2020), "Labor organization and payroll system for civil servants: an international experience for Ukraine", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, [Online], vol. 4, available at: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/66.pdf (Accessed 10 Nov 2021).

2. Kapinus, M.R. (2005), "Improvement ways of the civil servants payment system in modern condition of Ukraine", available at: <http://academy.gov.ua/ej/ej2/txts/ds/05kmrsuu.pdf> (Accessed 10 Nov 2021).

3. Sokolova, O.A. (2016), "The principles of civil service remuneration as a system legal phenomenon", *Pravo ta innovatsii*, vol. 4 (16), pp. 155—161, available at: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2017/01/Sokolova16.pdf> (Accessed 10 Nov 2021).

4. The Verkhovna Rada of Ukraine (1971), "The Labour Code", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (Accessed 10 Nov 2021).

5. Utkeyn, E.A. (2000), *Osnovy motyvatsyonnoho menezhmenta* [Basics of motivational management], TANDEM, EKSMO, Moscow, Russia.

6. Vasiurenko, L. V. (2018), "Theoretical principles of state regulation of the organization wages", *Ekonomika ta upravlinnia natsional'nym hospodarstvom*, vol. 25, pp. 31—34, available at: http://bes.in.ua/journals/2018/25_2018/8.pdf (Accessed 10 Nov 2021).

7. Kolot, A.M. (2002), *Motyvatsiia personalu* [Staff motivation], KNEU, Kyiv, Ukraine.

8. Schegortsova, V.M. (2007), "Problems of formation and improvement of the system of motivation of civil servants", *Derzhavne budivnytstvo*, vol. 1, pp. 24—35.

9. Lytvynchuk, O.V. (2021), "The influence of motivational factors on the effectiveness of civil servants", *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannya*, vol. 1 (95), pp. 62—65.

10. Bohynia, D.P. and Hrishnova, O.A. (2002), *Osnovy ekonomiky pratsi* [Fundamentals of labor economics], Znannia-pres, Kyiv, Ukraine.

11. Hrishnova, O.A. (2009), *Ekonomika pratsi ta sotsial'no-trudovi vidnosyny* [Labor economics and social and labor relations], Znannia, Kyiv, Ukraine.

12. Lazarev, S.V. (2007), "Japanese version of employee motivation management", *Motyvatsiia y oplata truda*, vol. 1, pp. 48—53.

13. Byba, V.V. and Tenyts'ka, N.B. (2017), "World experience employee motivation and possibilities of adaptation to the conditions of Ukraine enterprises", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 10, pp. 166—171, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/31.pdf (Accessed 10 Nov 2021).

14. Honcharov, H.O. (2000), "The structure of the motivational mechanism of labor activity", *Rehional'ni perspektyvy*, vol. 2—3, pp. 128—129.

15. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), "Report on the implementation in 2020 of the Public Administration Reform Strategy of Ukraine", available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/zvit2021-ukr-web.pdf> (Accessed 10 Nov 2021).

16. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "Some issues of public administration reform in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-r#Text> (Accessed 10 Nov 2021).

17. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "On approval of the Concept of reforming the system of remuneration of civil servants and approval of the action plan for its implementation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622-2020-r#Text> (Accessed 10 Nov 2021).

18. National Agency of Ukraine for Civil Service (2021), "Roadmap for reforming the system of remuneration of civil servants 2021—2023", available at: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavni-sluzhbovciv/dorozhnya-karta-reformuvannya-sistemi-oplata-praci-derzhavni-sluzhbovciv-2021-2023-roki> (Accessed 10 Nov 2021).

Стаття надійшла до редакції 17.11.2021 р.