

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ОРГАНАХ
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ»

Виконала: студентка 4 курсу,
групи ЕЛ- 41

Спеціальності 281
«Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»

_____ Владислава ХТОМІНСЬКА

Керівник наукової роботи:
Доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та менеджменту

_____ Лариса ТЄШЕВА

Рецензент: _____

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

«06» червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

_____ Хтомінська Владислава Олександрівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Вдосконалення системи мотивації в органах державної служби»

керівник роботи Тешева Лариса Василівна, доктор економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвердені наказом вищого навчального закладу від _____ року № _____

2. Строк подання студентом роботи «05» червня 2023 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: дослідити поняття мотивації, системи мотивації персоналу на державній службі; визначити необхідність дослідження системи мотивації; розглянути механізми та методики дослідження ефективності оцінки роботи системи мотивації персоналу на

державній службі; проаналізувати основні проблеми та виклики, з якими стикаються працівники державної служби у питаннях мотивації персоналу; проаналізувати фактори та механізми систем мотивації в органах державної влади; розробити рекомендації та інструменти щодо модернізації механізмів мотивації.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом, уточнення сутності поняття мотивації в органах державної служби
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. Аналіз системи мотивації персоналу в органах державної влади в Україні. Розробка шляхів вдосконалення ефективності управління мотивацією у Регіональному сервісному центрі МВС України у Харківській області.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Обґрунтування висновків.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи, оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «14» вересня 2024 р.

Здобувач вищої освіти

Владислава ХТОМІНСЬКА

(підпис)

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

Лариса ТЄШЕВА

(підпис)

(ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми

Ганна ЗАДНЄПРОВСЬКА

(підпис)

(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.....	6
1.1. Поняття мотивації персоналу на державній службі. Системи мотивації та необхідність їх дослідження.....	6
1.2. Механізми та методики дослідження ефективності оцінки роботи системи мотивації персоналу на державній службі	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ	20
2.1. Характеристика сучасного стану управління мотивацією персоналу в Регіональному сервісному центрі МВС України у Харківській області.....	20
2.2. Аналіз факторів та механізмів систем мотивації в Регіональному сервісному центрі МВС України у Харківській області.....	27
2.3. Шляхи вдосконалення ефективності управління мотивацією у Регіональному сервісному центрі МВС України у Харківській області.....	42
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56

ВСТУП

Використання системи мотивації на державній службі є критично важливим аспектом ефективного функціонування державної служби в країні. Висока мотивація сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню ризику корупції та забезпеченню якісного надання державних послуг. Даний аспект є однією з ключових складових ефективного управління державним апаратом. Висока мотивація сприяє підвищенню продуктивності роботи, зниженню ризику корупції, забезпеченню якісного надання державних послуг та досягненню стратегічних цілей органів влади.

Однак, управління мотивацією персоналу на державній службі може бути складним завданням, оскільки воно вимагає врахування особливостей роботи в державних установах та специфіки мотиваційних факторів, що впливають на державних службовців. Це може бути викликом через унікальність умов роботи та специфіку мотиваційних факторів.

Сучасна ситуація в Україні відображає проблематичність якісного виконання державними службовцями своїх обов'язків. Основними проблемами є плинність кадрів, високий рівень корупції, недостатнє матеріальне забезпечення, відсутність системи оцінки результативності тощо.

Одним із ключових способів покращення роботи державної служби в Україні, з метою підвищення ефективності здійснення державних функцій, вирішення проблем та захисту державних інтересів, є створення сучасної системи мотивації для державних службовців.

Дослідження систем мотивації персоналу на державній службі є важливим з метою формулювання інструментів для покращення роботи державних органів та задоволення потреб громадян. Лише за умови якісного стимулювання працівників можливо вийти на новий рівень управління, у якому кожен держслужбовець буде задовільнений роботою та буде збільшувати власну продуктивність. Ефективна та раціональна робота державних службовців впливає на життя громадян, розвиток країни та формування довіри до держави. Система стимулювання у галузі державної служби має забезпечувати

гармонійне поєднання матеріальних та моральних аспектів впливу на державних працівників. Важливість цієї теми підсилюється стрімкими прагненнями України до європейської інтеграції.

Розробниками класичних теорій мотивації були Ф. МакКлелланд, А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Файоль, Ф. Герцберг, А. Маслоу, В. Врум, Ф. Герцберг. Вагомий внесок зробили вітчизняні вчені: Г. Дмитренко, Д. Богиня, Т. Збрицька, А. Колот, Т. Костишина, С. Занюк, С. Москвичов, М. Кравченко, Н. Гончарук, Є. Матвійшин, В. Малиновський, Н. Нижник, Т. Пахомова та інші.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації працівників державних органів для підвищення ефективності та результативності діяльності Регіонального сервісного центру МВС України у Харківській області.

Для досягнення мети були виконані наступні завдання:

- дослідити поняття мотивації, системи мотивації персоналу на державній службі;
- визначити необхідність дослідження системи мотивації;
- розглянути механізми та методики дослідження ефективності оцінки роботи системи мотивації персоналу на державній службі;
- проаналізувати основні проблеми та виклики, з якими стикаються працівники державної служби у питаннях мотивації персоналу;
- надати характеристику сучасного стану управління мотивацією персоналу в Регіональному сервісному центрі МВС України у Харківській області;
- проаналізувати фактори та механізми систем мотивації в органах державної влади;
- визначити вплив механізмів мотивації на продуктивність роботи в Регіональному сервісному центрі МВС України у Харківській області;
- розробити рекомендації та інструменти щодо модернізації механізмів мотивації, враховуючи особливості Регіонального сервісного центру МВС України у Харківській області, з метою стимулювання працівників до

досягнення високих результатів та поліпшення якості надання державних послуг громадянам.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу на державній службі на прикладі Регіонального сервісного центру МВС України у Харківській області, що охоплює систему заходів, політик та практик, спрямованих на забезпечення високого рівня мотивації державних службовців.

Предметом дослідження є чинники, які впливають на мотивацію державних службовців та особливості управління мотивацією в Регіональному сервісному центрі МВС України у Харківській області.

Для проведення аналізу були використані різноманітні методи дослідження, що напряду залежать від формулювання теми, поставлених цілей, досліджуваних ресурсів тощо. Основні методи класифікуються на кількісні та якісні, а також емпіричні та теоретичні. Тож, були використані наступні методи: аналіз наукової літератури, історичний аналіз, абстрактно-логічний підхід, прогнозувальні методи, анкетування, статистичний аналіз, спостереження та метод порівняння.

Основні положення та одержані результати дослідження були апробовані на VIII Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування» (м. Черкаси, 25 квітня 2024 року), наявний сертифікат.

Основою дослідження стали наукові праці українських та зарубіжних вчених, фахівців з даної тематики, а також нормативні документи та законодавство України, використано матеріали періодичних видань та сайти офіційної інформації про воєнний стан.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, двох розділів, висновків, пропозицій вдосконалення та переліку джерел. Загальний обсяг роботи – 61 сторінка комп'ютерного тексту, містить 12 таблиць (2 таблиці у першому розділі та 10 у другому розділі), 15 рисунків (6 у першому розділі та 9 у другому розділі), перелік використаної літератури та додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Поняття мотивації персоналу на державній службі. Системи мотивації та необхідність їх дослідження

Якісна та ефективна робота на державній службі неможлива без реалізації важливої функції – мотивації персоналу. Людський фактор складає основну частину державних організацій, тому і успіх напряду залежить від управління залученого людського капіталу. Мотивація персоналу важлива для досягнення організаційних цілей, так як мотивовані працівники більш вірогідно проявлять високий рівень енергії та ініціативи, більш активно долучатимуться до виконання завдань і досягання результатів.

Дослідження управління мотивацією персоналу на державній службі базуються на ряді теоретичних засад, які допомагають зрозуміти природу мотивації, процеси, які впливають на мотивацію, та ефективні методи управління мотивацією на рівні державної служби.

Мотивація персоналу на державній службі – це складний процес, спрямований на підтримку та стимулювання працівників з метою збільшення їхньої енергії, зацікавленості та залученості до виконання завдань на високому рівні продуктивності, згідно з усіма особливостями роботи держслужбовців. Цей підхід включає різні чинники, такі як: фінансові стимули, можливості професійного зростання, визнання досягнень, ефективна комунікація, створення сприятливого робочого середовища та розвиток корпоративної культури. Мотивація є важливим аспектом у системі управління, адже лише при розумінні потреб працівників можливо якісно та раціонально використовувати стимули до праці.

Згідно із Статтею 1. Визначення понять державної служби та державного службовця Закону України «Про державну службу» [3], державна служба є публічно-правовим інститутом, основної функцією якого є професійна

діяльність щодо практичного виконання завдань і функцій держави. А держслужбовець, у свою чергу, це особа, що перебуває у публічно-правових відносинах з державою і займає в органах державної влади та інших державних органах, посаду для здійснення покладених на неї державою повноважень.

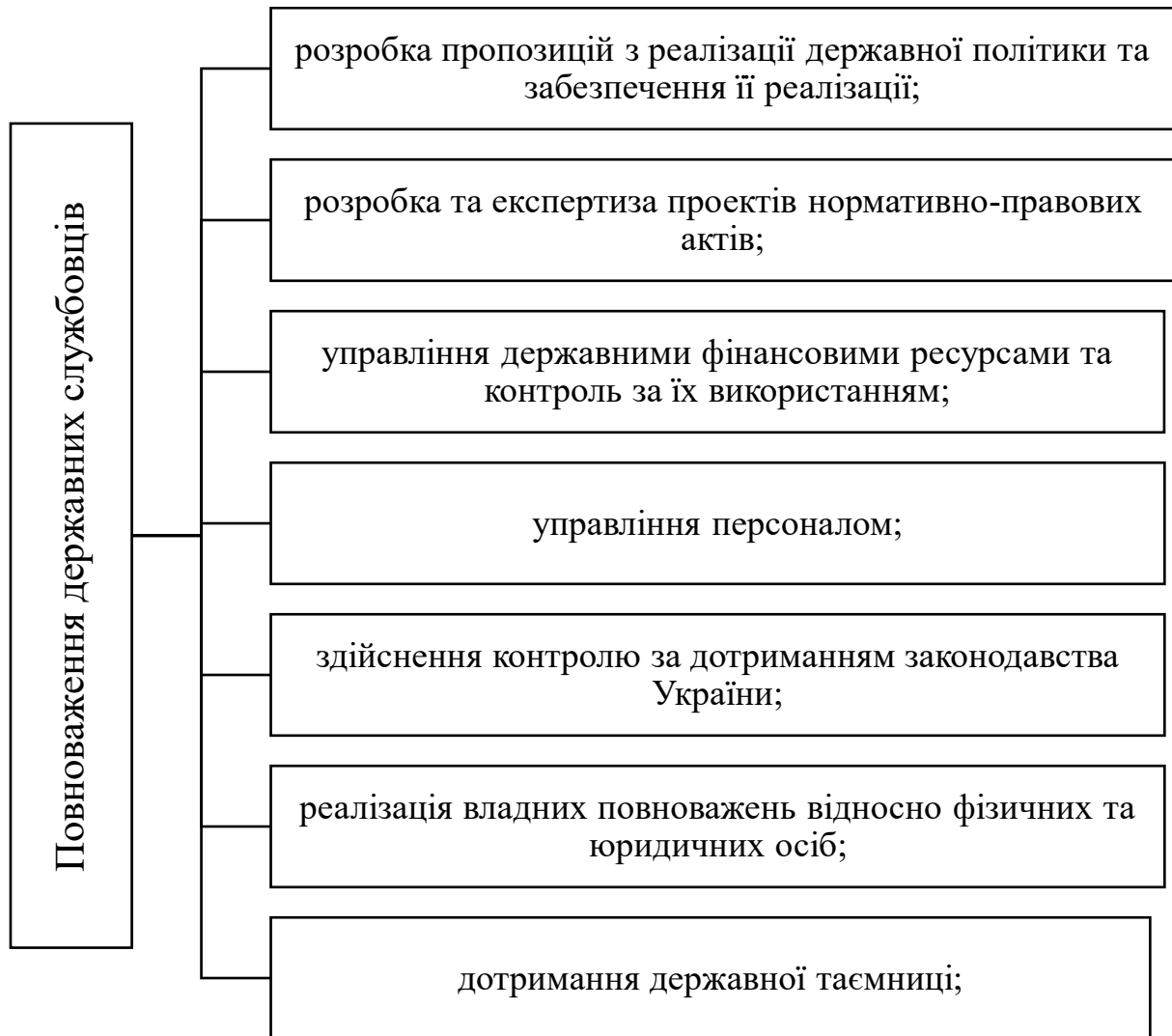


Рис. 1.1. Повноваження державних службовців [4].

Проблема мотивації, яка базується на задоволенні потреб і залученні максимальних зусиль для досягнення цілей, завжди є ключовою для психології особистості.

Розуміння теоретичних аспектів мотивації має велике значення для підвищення ефективності державного управління. Вивчення теоретичних основ мотивації неможливе без розгляду факторів, які стимулюють працівника до дій.

Ці фактори включають потреби, мотиви, стимули, дії, цілі, результати та оцінку, які разом формують певну мотиваційну структуру.

Таблиця 1.1 – Визначення сутності поняття «мотивація» науковцями

Автор	Сутність поняття	Ключові слова
1	2	3
К. Мадлен, Ж. Гордфруа	Сукупність факторів, що підтримують і спрямовують, тобто вивчають поведінку.	сукупність факторів, що вивчають поведінку
М. Магомет-Емінов	Сукупність мотивів	сукупність мотивів
І. Джидар'ян	Процес дії мотиву і механізм, що визначає виникнення, спрямованість і способи здійснення конкретних форм діяльності	процес дії мотиву, механізм
В. Вілюнас	Єдина система процесів, що відповідають за спонукання і діяльність	система процесів
С. С. Занюк	Сукупність усіх факторів (особистісних та ситуативних), які спонукають до активності (діяльності) людину	сукупність факторів
Мотивація - це внутрішній чи зовнішній стимул, який підштовхує людину до дії або певної поведінки. Вона може бути викликана потребами, цілями, винагородами, соціальними чи емоційними факторами.		

Складено автором на основі джерела: [14].

Таким чином, огляд згаданих та інших наукових джерел з досліджуваного можна поділити на дві категорії. У першій науковці розглядають мотивацію як сукупність спонукань, що викликають активність людини, а у другій – як процес формування мотивів та характеристику процесів, які стимулюють та підтримують активність на певному рівні.

Необхідність радикального покращення якості кадрового потенціалу та забезпечення його ефективного професійного розвитку впливає з потреби у висококваліфікованих фахівцях та компетентних управлінцях з інноваційним мисленням, які здатні приймати відповідальні управлінські рішення.

Забезпечення державою належної кваліфікації працівників є складним процесом, який вимагає постійного удосконалення кадрової політики, наукових досліджень, організаційно-управлінських заходів та політичних рішень.

Мотивація відіграє ключову роль у формуванні особистості та визначенні її рушійних сил. На сьогоднішній день виникає необхідність детального дослідження мотиваційної сфери державних службовців. Вмотивована поведінка виникає лише за взаємодії декількох чинників. Заохочувати співробітника означає заохочувати його внутрішні інтереси та створювати умови для їхнього виявлення під час виконання роботи. Мотиваційні механізми формуються завдяки взаємодії індивідуальних і колективних інтересів, стимулів та потреб. Одним із результатів розвитку продуктивних сил суспільства стало поширення теорій мотивації, які можна умовно розділити на дві великі групи: змістовні та процесуальні.

Змістовні теорії мотивації досліджують потреби людини та пропонують ієрархічну класифікацію, яка дозволяє розуміти механізми мотивації. Вони базуються на вивченні потреб та пов'язаних із ними факторів, що визначають поведінку людей. Процесуальні теорії розглядають мотивацію з іншого погляду. Вони аналізують, як людина розподіляє свої зусилля для досягнення різних цілей та обирає конкретний тип поведінки. Вони визнають наявність потреб, але стверджують, що поведінка людини визначається не тільки ними. Поведінка особистості є результатом сприйняття та очікувань, пов'язаних з конкретною ситуацією, а також можливих наслідків обраної поведінки.

Український вчений А.А. Бугуцький вважає, що сучасну практику мотивації працівників можна визначити через взаємозв'язок між чинниками мотивації та зростанням продуктивності праці. Він вважає, що внутрішня мотивація має найбільший вплив на продуктивність праці.

Професор А.М. Колот підкреслює, що мотивація трудової діяльності не може бути ефективною без задоволення матеріальних потреб та орієнтації на матеріальний інтерес працівника. Він розуміє під матеріальною мотивацією

прагнення до достатку та певного рівня життя. Згідно з висловлюванням З. Фрейда, люди часто не усвідомлюють повністю власні мотиваційні джерела [8].

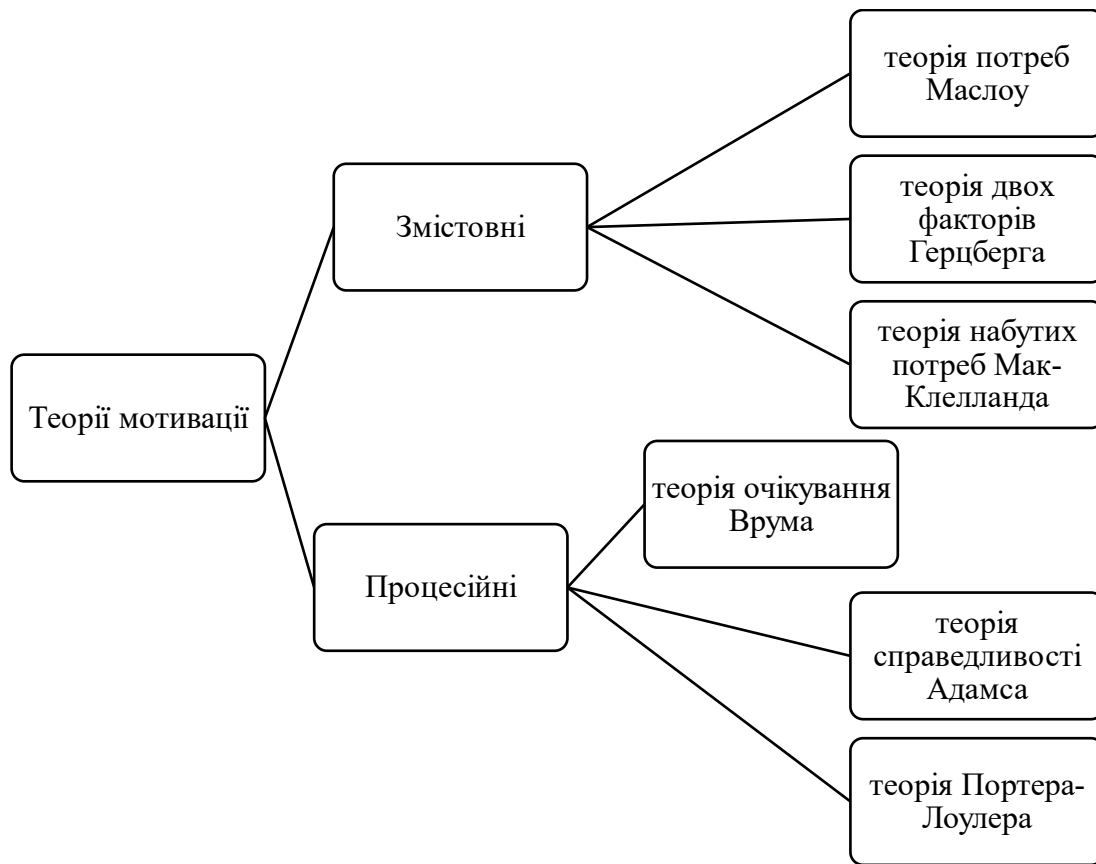


Рис. 1.2. Теорії мотивації [11].

Зазвичай діяльність людини мотивується не одним, а декількома факторами, які взаємодіють між собою. Участь у різних мотиваційних факторах може впливати на рішення та дії людини: вони можуть підсилювати або послаблювати один одного, існує можливість виокремлення головного мотиву, який керує іншими. Часто найвагомішою мотивацією у будь-якій структурі, у тому числі і на державній службі є фінансовий аспект, з яким на пряму пов'язане кар'єрне зростання.

Участь у різних мотиваційних факторах може мати складний взаємозв'язок, який впливає на рішення та дії людини. Фінансовий аспект може бути одним із важливих мотиваційних факторів, особливо на державній службі, де кар'єрне зростання і матеріальні стимули можуть бути ключовими чинниками. Проте, важливо також враховувати інші аспекти, такі як внутрішня мотивація, особисті цінності, визнання та можливості для розвитку. Використання комплексного

підходу до мотивації може забезпечити більш ефективну та стабільну мотивацію працівників або учасників будь-якої структури.

Таблиця 1.2. – Компоненти винагороди в державному секторі [22].

<i>Грошові</i>		<i>Немонетарні</i>	<i>Мотиваційні</i>	
Винагорода у поточному періоді	Базовий компонент	Базова заробітна плата, надбавки, премії	Медичне страхування	Престижність, стабільність зайнятості, соціальні гарантії
	Пільговий компонент	Оплата транспорту, житла, відпочинку тощо	Оплата транспортних витрат, відпочинку, подорожей	
Винагорода у перспективі		Пенсійне забезпечення	Житло, земля тощо	Репутація, можливість працевлаштування після виходу на пенсію

У розділі 6 Закону України «Про державну службу» [5] закріплено матеріальну мотивацію державних службовців. Згідно з цим законом, держава має забезпечувати достатній рівень оплати праці для державних службовців з метою стимулювання їх до результативної, ефективної, добросесної та ініціативної роботи (див. рис. 1.3). Основу матеріальної мотивації становить матеріальна винагорода, яка включає в себе посадовий оклад, надбавки за вислугу років, надбавки за ранг державного службовця, виплати за додаткове навантаження, премії та інші компоненти. Фонд преміювання державного органу встановлюється у розмірі 20% загального фонду посадових окладів за рік і економії фонду оплати праці.

Посади на державній службі розділяються на 9 груп оплати праці [7]. Схема посадових окладів для державних службовців встановлюється щороку Кабінетом Міністрів України під час підготовки проекту закону про Державний бюджет України на наступний рік.

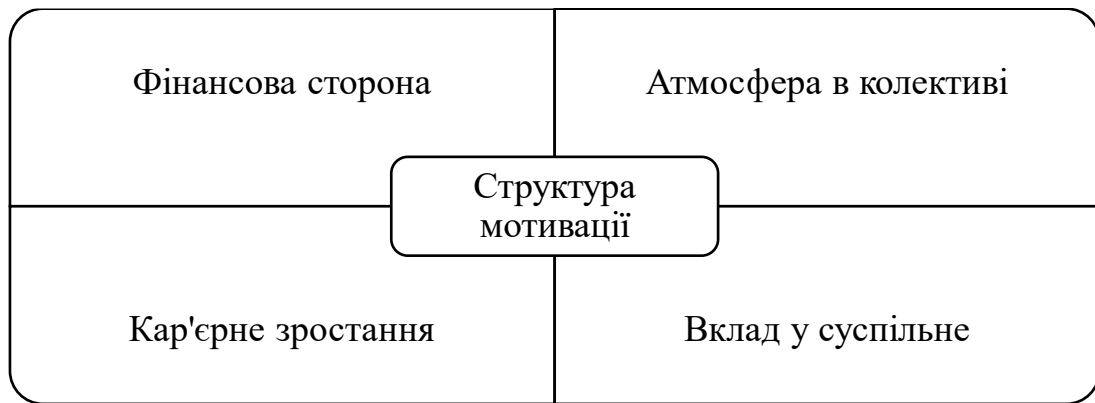


Рис. 1.3. Структура мотивації [13].

Враховується діапазон компетенції державних органів і територіальні особливості, де мінімальний розмір посадового окладу групи 1 в державних органах, які діють на всій території України, не може перевищувати сім разів мінімального розміру посадового окладу групи 9 в державних органах, які діють на території одного або кількох районів, міст обласного значення.

Ефективне спонукання персоналу до праці полягає в тому, щоб чітко передавати очікування керівництва установи. Кожен державний службовець бажає, щоб його дії були оцінені позитивно, і це дозволяє йому коригувати свою роботу. Отже, мотивація, враховуючи її складність та структуру, забезпечує належне виконання обов'язків, сприяє професійному розвитку держслужбовців.

Хоча закон України «Про державну службу» [3] встановлює основні правила та принципи роботи державних службовців, але у сфері мотивації він залишає бажати кращого. Проблеми в законодавчій сфері включають недосконалу систему мотивації, соціальну незахищеність та невідповідність статусу, матеріального забезпечення та соціального захисту відповідальності, покладеної на державних службовців. Отже, законодавство України щодо державної служби потребує подальшого удосконалення.

Система мотивації персоналу у державній службі має сприяти розвитку творчого потенціалу та здібностей держслужбовців, їхньої ініціативи та партнерських відносин в колективі. При якісній оцінці роботи держслужбовців

й належному мотивуванню можна мінімізувати рівень корупції, який є дуже високим на сьогоднішній день.

1.2. Механізми та методики дослідження ефективності оцінки роботи системи мотивації персоналу на державній службі.

Оцінка ефективності управління персоналом тісно пов'язана з усіма етапами процесу управління та своїми результатами здатна спонукати керівника вносити необхідні корективи. При цьому оцінка забезпечує функціонування безперебійного зворотного зв'язку і виступає могутнім важелем зростання результативності управлінського процесу.

Мотивація державних службовців починається задовго до їх професійної кар'єри через усвідомлення та прийняття цінностей та норм трудової моралі і етики. Важливим етапом у формуванні цієї мотивації є участь у трудовій діяльності в родині та школі. Цей період є ключовим для утвердження праці як важливої цінності та розвитку трудових якостей, таких як працелюбство, відповідальність, дисциплінованість та ініціативність. Формування такої трудової мотивації визначає подальший підхід до праці та впливає на спосіб життя особистості.

З огляду основних форм мотивації державних службовців, найефективнішою з них є матеріальна мотивація. Вона включає в себе заробітну плату, премії, бонуси тощо. Проте, досягти високого рівня продуктивності робітників неможливо із використанням одних фінансових стимулів. Важливо враховувати нематеріальні аспекти, такі як можливість підвищення кваліфікації, професійне навчання, кар'єрне зростання, зворотній зв'язок від керівництва, комфортні умови праці, сприятлива атмосфера у колективі, постановка чітких цілей перед колективом тощо.

Позитивна і негативна мотивація працюють на принципі стимулів і санкцій, тобто працівників можна винагороджувати за досягнення високих результатів у праці, а також застосовувати адміністративні та фінансові покарання за незадовільні показники або порушення трудової дисципліни.

Використання лише одного типу мотивації може бути неефективним, відсутність стимулу може знизити продуктивність, або ж завідоме застосування покарань може викликати відчуття дискомфорту та невдоволення серед працівників. Вибір між позитивною та негативною мотивацією залежить від конкретних умов праці та індивідуальних особливостей працівників.

Зовнішня мотивація враховує зовнішні фактори та оцінку успішності роботи з боку керівництва, тоді як внутрішня мотивація базується на самооцінці працівника та його співвідношенні з власною діяльністю. У свою чергу, самомотивація є самостійним виокремлення важливих стимулів у роботі для працівника.

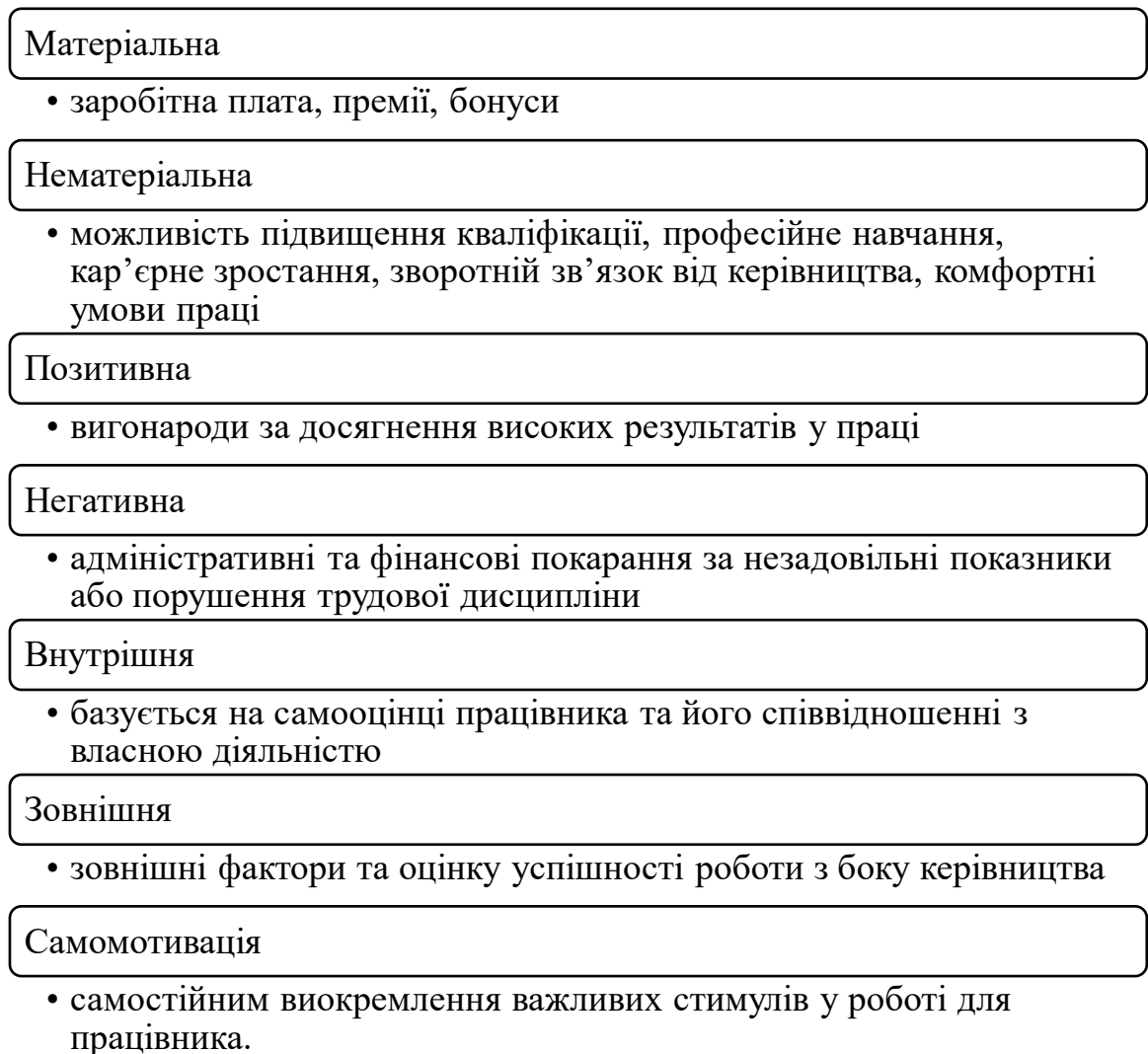


Рис. 1.4. Форми мотивації державних службовців [12].

На законодавчому рівні визначена Методика оцінювання результативності професійного навчання державних службовців [1]. Дана Методика встановлює стандартні підходи до управління персоналом в державних органах, оцінки ефективності професійного навчання державних службовців, узагальнення його результатів та прийняття відповідних управлінських рішень щодо їх професійного розвитку. Методика є складовою системи управління якістю діяльності державного органу та допомагає раціонально оцінити діяльність держслужбовців та сформувавши необхідні мотиваційні важелі для покращення функціонування державної служби.

Метою оцінки результативності професійного навчання є визначення його відповідності посадовим обов'язкам, завданням і ключовим показникам ефективності, результативності та якості службової діяльності, а також стратегічним цілям та завданням державного органу або органу місцевого самоврядування. Це допомагає забезпечити ефективне планування та організацію професійного навчання. Основні завдання оцінювання результативності професійного навчання включають:

- визначення ефективності навчання учасників, включаючи їх здатність застосовувати набуті знання, уміння і навички в роботі, щоб виконувати свої посадові обов'язки та відповідати їх потребам та очікуванням.

- оцінка впливу навчання на підвищення ефективності та якості роботи учасників, а також на досягнення цілей і завдань їх структурного підрозділу або організації в цілому, враховуючи стратегічні цілі та завдання.

- покращення процесу планування і організації навчання з метою забезпечення більш ефективного навчання та досягнення поставлених цілей.

Оцінка результативності професійного навчання учасників проводиться відповідно до таких принципів, як достовірність, тобто використання лише точної правдивої інформації для досягнення мети та завдань оцінювання. Добросовісність розглядає собою дотримання всіма учасниками оцінювання етичних норм та доброчесної поведінки на всіх етапах процесу. Комплексність – оцінка проводиться після успішного завершення навчання з урахуванням

різних аспектів навчання, тривалості і видів навчання, взаємозв'язку з цілями та результатами діяльності організації. Чітке визначення мети, завдань, інструментів та строків проведення оцінювання – прозорість. Професіоналізмом є об'єктивне та неупереджене виконання всіх етапів оцінювання усіма учасниками процесу.



Рис. 1.5. Принципи оцінювання результативності професійного навчання державних службовців [складено автором].

Оцінювання залучає учасників навчання, їхніх безпосередніх керівників та службу управління персоналом. У деяких випадках можуть бути залучені зовнішні експерти та юридичні особи. Оцінка охоплює різноманітні види навчання, такі як підготовка, підвищення кваліфікації, стажування та

самоосвіта та проводиться на основі показників, таких як результативність навчання, визначена учасниками та їхніми керівниками, і результативність, оцінена службою управління персоналом. Під час оцінювання враховується індивідуальні програми професійного розвитку державних службовців. Якщо така програма не була розроблена або втратила актуальність, оцінка проводиться за успішно завершеними видами навчання протягом звітного періоду. Базується оцінювання на критеріях, визначених учасниками навчання та їхніми керівниками, а також на цілях та завданнях державного органу або органу місцевого самоврядування.

Під час оцінки ефективності професійного навчання на основі зібраних, оброблених та проаналізованих даних за показниками РПНі та РПНк визначається особиста результативність професійного навчання учасника згідно з додатком 1 до цієї Методики [1], враховуючи показники РПНі та РПНк та їхні коефіцієнти. Загальна ефективність та практична цінність розраховується службою управління персоналом за допомогою формули: $(K1 / K2) \times 100 \%$, де K1 - кількість учасників професійного навчання з успішним та результативним навчанням, а K2 - загальна кількість учасників професійного навчання. Дані збираються через опитування та індивідуальні співбесіди, які проводяться учасниками професійного навчання та їхніми безпосередніми керівниками. Опитувальні анкети визначаються відповідно до додатків 3 та 4 до Методики [10]. Учасники оцінюють результативність навчання за шестибальною шкалою, а безпосередні керівники оцінюють практичну цінність навчання та його вплив на службову діяльність. Індивідуальні співбесіди проводяться за потреби з метою деталізації та обговорення отриманих результатів. Даний вид оцінювання сприяє мотивуванню держслужбовців до навчання, до кар'єрного зростання та, як наслідок, отримання більшого фінансового забезпечення.

Проведення анкетування учасників професійного навчання та їх безпосередніх керівників здійснюється службою управління персоналом на регулярній основі. Анкетування учасників та їх керівників відбувається не раніше як через два місяці після успішного завершення навчання за відповідною

програмою або через три місяці у разі завершення освітньо-професійної програми. Також проводиться анкетування у грудні місяці щодо результатів самоосвіти. Для анкетування можуть використовуватися електронні форми, такі як Google Forms, SurveyMonkey тощо, або паперові форми. Заповнені анкети зберігаються службою управління персоналом до завершення процесу оцінювання. Обробка та аналіз даних здійснюються на підставі заповнених анкет, які подаються у службу управління персоналом.

Проведення даного анкетування стосовно результатів самоосвіти є важливим етапом у відстеженні особистого і професійного розвитку учасників. Використання електронних форм спрощує процес збору даних та забезпечує їх швидке оброблення.

Планування та організація

- Служба управління персоналом забезпечує розроблення програми оцінювання, що містить мету, завдання, методи, умови, етапи та строки проведення, а також узагальнення результатів та підготовку рекомендацій.

Збір даних

- На цьому етапі здійснюється збір статистичних даних про професійне навчання, моніторинг індивідуальних програм розвитку, а також проводяться опитування учасників та їхніх керівників.

Обробка та аналіз даних

- Отримані дані аналізуються для визначення особистої та загальної ефективності професійного навчання. Це включає розрахунки особистої ефективності за кожним видом навчання та загальної ефективності для всіх учасників.

Підготовка висновків та рекомендацій

- На основі аналізу формуються висновки та рекомендації щодо подальшого планування та організації навчання, а також заходів для підвищення ефективності професійного навчання.

Підготовка звіту

- За результатами оцінювання складається звіт про ефективність професійного навчання, який подається на розгляд уповноваженим особам для ухвалення відповідних управлінських рішень.

Рис. 1.6. Етапи оцінювання результативності професійного навчання [1].

Таким чином, зосередження тільки на економічних стимулах може призвести до збільшення навантаження та тривалості робочого часу, що може призвести до відчуття хронічної втомленості та постійних нервово-емоційних стресів серед державних службовців. Крім того, кожен державний службовець прагне мати не лише змістовну та корисну роботу, але й можливість для особистого зростання, самореалізації та відчуття самоцінності.

Вчені визнають, що сучасні методи управління персоналом підтверджують традиційні принципи мотивації, зокрема, той факт, що повага та довіра до державного службовця безпосередньо впливають на його ефективність та продуктивність праці. Якщо керівник бажає отримати найкращі результати від своїх підлеглих у досягненні спільної мети або виконанні завдання, він повинен розуміти, які цілі кожен з них переслідує на своєму робочому місці, щоб надати їм відповідні мотиваційні стимули.

Основою цілеспрямованого управління, яке враховує індивідуальні потреби кожного державного службовця на кожному етапі, є стратегія потреб. Ця стратегія включає визначення індивідуальних потреб та створення відповідного робочого середовища для їх задоволення. Мотиваційна стратегія, яка враховує індивідуальні потреби кожного державного службовця на кожному етапі, визнана як ефективний інструмент управління людськими ресурсами у державній службі. Сутність самого процесу мотивації полягає у тому, щоб державний службовець був зацікавлений у своєму професійному розвитку та постійному підвищенні кваліфікації, зважаючи на те, що його зусилля відповідають винагороді та сприяють задоволенню його професійних потреб. Потреби державних службовців є змінними та еволюційними, змінюючись з їхнім професійним зростанням, змінами цінностей у суспільстві та конкретними ситуаціями. Їхні пріоритети також змінюються, що слід враховувати при мотивації до праці та стимулюванні професійного розвитку. Для правильного вибору та використання різних стимулів до самовдосконалення необхідний постійний моніторинг потреб та мотивів державних службовців.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

2.1. Характеристика сучасного стану управління мотивацією персоналу в Регіональному сервісному центрі МВС України у Харківській області

Регіональний сервісний центр МВС України у Харківській області здійснює надання платних і безоплатних послуг, віднесених до компетенції Міністерства внутрішніх справ, а також бере безпосередню участь у реалізації державної політики у сфері надання адміністративних послуг. РСЦ МВС України у Харківській області знаходиться за адресою м. Харків, вул. Шевченка, 26. У межах своїх повноважень Регіональний сервісний центр МВС України у Харківській області здійснює співробітництво з міжнародними організаціями та профільними закладами іноземних держав з питань, що належать до компетенції системи сервісних центрів МВС, а також вивчення, узагальнення та поширення передового досвіду в зазначеній сфері.

Табл. 2.1. – Стратегічна карта Регіонального сервісного центру МВС України у Харківській області [17].

Місія	Праця з людьми та для людей, зміцнюючи довіру до державних послуг.
Бачення	Сервісні центри МВС – лідер з надання державних послуг. В основі успіху – люди, ефективність рішень та передові технології.
Цінності	Професіоналізм, відданість обслуговуванню громадян, ефективність роботи, забезпечення правопорядку та безпеки, дотримання етичних норм у взаємодії з громадою та колегами.

Наразі в Україні функціонує 146 сервісних центрів з 162 наявних через початок повномасштабної війни. З метою виконання покладених на нього завдань та функцій Регіональний сервісний центр МВС взаємодіє з центральними органами виконавчої влади та іншими органами державної

влади, установами, організаціями, до компетенції яких належать питання, пов'язані з роботою системи сервісних центрів МВС.

Регіональний сервісний центр МВС України у Харківській області був створений у 2016 році на виконання постанови Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2015 року № 889 «Про утворення територіальних органів з надання сервісних послуг Міністерства внутрішніх справ» [9].

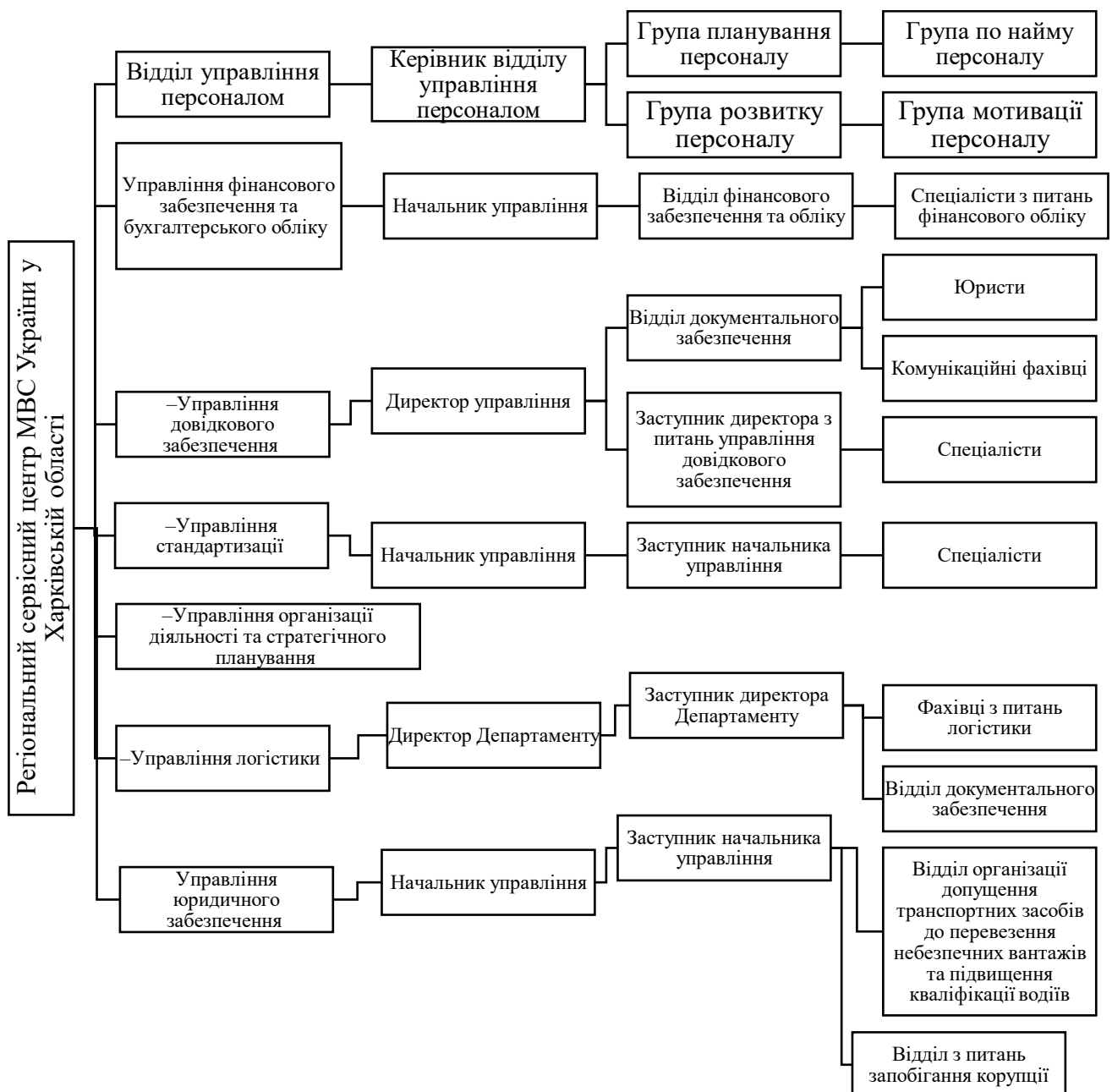


Рис. 2.1. Організаційна структура Регіонального сервісного центру МВС України у Харківській області [18].

Система сервісних центрів МВС України загалом має таку структуру:

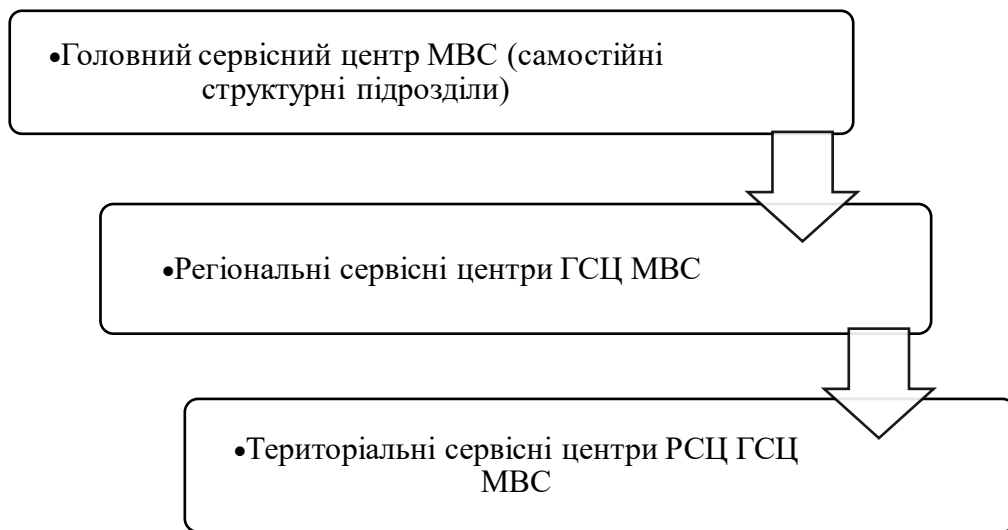


Рис. 2.2. Структура сервісних центрів МВС України [18].

Серед основних функцій та послуг сервісних центрів МВС – видача та обмін посвідчень водія, реєстрація та перереєстрація транспортних засобів, видача та зберігання номерних знаків, а також оформлення дозволу на перевезення небезпечних вантажів. На базі сервісного центру МВС можна скласти іспити для отримання права керування транспортними засобами.

Через офіційний сайт Регіонального сервісного центру МВС у Харківській області можна отримати наступні послуги (див табл. 2.2). Сайт містить у собі всю необхідну інформацію щодо роботи РСЦ, наявний доступ до е-кабінету водія та е-запису.

У процесі роботи Регіонального сервісного центру МВС України у Харківській області використовується сучасне обладнання у вигляді ПК для кожного працівника, обладнання для проведення екзаменаційних процесів, існує електронний кабінет користувача для онлайн-запису та інформування щодо прийому. Для ефективності функціонування системи наявний стабільний інтернет, захищена локальна мережа та захищене програмне забезпечення процесів управління. Кожне робоче місце цілком забезпечене усім необхідним обладнанням.

Табл. 2.2. – Послуги на офіційному сайті Регіонального сервісного центру МВС України у Харківській області [16].

Довідка про відсутність судимості	Посвідчення водія	Реєстрація та експлуатація транспортного засобу
Мобільні сервісні центри МВС	Номерні знаки: виготовлення та зберігання	Погодження конструкцій транспортних засобів
Надання витягу з ЄДР ТЗ та порядок доступу до НАІС	Інформація для юридичних осіб, торговельних організацій, автошкіл	Перевезення небезпечних вантажів та обов'язковий технічний контроль
Проект «Твій ГСЦ МВС»	Реквізити для оплати та зразки заяв	Часті запитання FAQ

Робота сервісних центрів налагоджена таким чином, що багато послуг можна отримати онлайн, що дуже полегшує та спрощує завдання і працівникам, і користувачам. Використання онлайн послуг у роботі державного органу приносить численні переваги, що значно покращують ефективність, прозорість та доступність адміністративних процесів. Громадяни можуть відстежувати статус своїх заявок онлайн, що знижує ризик корупції та забезпечує більшу підзвітність державних органів. Автоматизація процесів скорочує час обробки заявок і знижує кількість помилок, пов'язаних з людським фактором. Це дозволяє державним органам працювати швидше і ефективніше, обслуговуючи більшу кількість громадян за менший час.

Також, на офіційних сайтах наявні такі функції, як: «Повідомити про корупцію», «Пройти тест на знання ПДР», «Обери найближчий сервісний центр» тощо. Тобто, існує дуже налагоджена онлайн-комунікація з громадянами, висока ступінь залучення спільноти до прийняття рішень, до процесу покращення умов надання послуг.

Офіційні сайти сервісних центрів містять у собі достатньо інформації про роботу кожного ТСЦ або РСЦ, наявні онлайн-перевірки номерних знаків, ступеня готовності документів, онлайн-запис, електронний кабінет водія та багато іншого.

Табл. 2.3. – Схеми функціональних взаємозв'язків працівників служби управління персоналом.

Найменування функцій	Функціональні підрозділи і посадовці											
	керівник організації	начальник служби управління	група по найму і звільненню	група по плануванню	група по розвитку персоналу	група по мотивації персоналу	бухгалтерія	планово-економічний відділ	служба експлуатації	виробничо-технічний відділ	відділ матеріально-технічного	юридичний відділ
1. Підбір і розстановка кадрів	У	ПД	В	П, БУ	П, БУ	П, БУ	ПД	ПД	ПД	ПД	ПД	БУ
2. Складання плану потреби в персоналі	У	ПД	П, БУ	В	П	БУ	П, БУ	П, БУ	П	П	П	П, ПД
3. Оформлення прийому, переведення, звільнення працівників	У	ПД	В	П, БУ	П	П, БУ	П, ПД	П	П	П	П	П, ПД
4. Вивчення причин шпинності кадрів	У	П	П	В	П	П	П, ПД	П, ПД	П	П	П	П
5. Здійснення контролю за правильним використанням персоналу	У	В, ПД	П	П, ПД	П	П	П, ПД	П, ПД, В, ПД	П	П	П	П, ПД

6. Створення резерву кадрів і його навчання	У	ПД	П	П	В	В	П, ПД	П	П	П	П	П	П	ПД
7. Ведення обліку особистих справ	У	ПД	БУ	БУ	П	П	В, ПД	П	П	П	П	П	П	ПД
8. Здійснення робіт по професійному просуванню кадрів	У	БУ, ПД	П	П	В	БУ	П, ПД	П	БУ	П	П	П	П	ПД
9. Розгляд листів, скарг, заяв	У	ПД	П	П	П	П	П	БУ	П	П	П	П	П	БУ, ПД
10. Мотивація персоналу	У	ПД	П	БУ	БУ	В	П, БУ	П, БУ	П	П	П	П	П	ПД
11. Аналіз персоналу	У	ПД	П	П	П	П	БУ, ПД	БУ	БУ	П	П	П	П	ПД
12. Вдосконалення стилю і методів роботи з персоналом	У	ПД	П	П	В	В	БУ	П	П	П	П	П	П	ПД

Табл. 2.4. Умовні позначення та їх пояснення.

Умовні позначення	Пояснення
В	відповідає за виконання даної функції, організовує її виконання, готує і оформляє остаточний документ;
П	представляє вихідні дані, інформацію, необхідну для виконання даної функції;
БУ	бере участь у виконанні даної функції;
ПД	погоджує підготовчий документ або окремі питання в процесі виконання функцій;
У	ухвалює рішення, затверджує, підписує документ.

Управління мотивацією персоналу в роботі державної установи відіграє важливу роль у досягненні організаційних цілей та ефективності роботи всього колективу. Основні характеристики управління мотивацією РСЦ МВС України у Харківській області включають систему компенсації та стимулювання, професійний розвиток, визнання та мотивація досягнень, справедливі та прозорі процедури, кар'єрний розвиток та забезпечення комфортних умов праці.

РСЦ має встановлену систему компенсації та стимулювання, яка передбачає відповідні заробітні виплати, бонуси, премії тощо. Це охоплює різні аспекти, включаючи справедливу оплату, кар'єрний ріст, професійну підготовку, соціальний захист, об'єктивну оцінку, а також умови для ініціативної, творчої діяльності в межах посадових повноважень. Також важлива безпосередня взаємодія з керівництвом та почуття належності до колективу.

Державний орган забезпечує можливості професійного розвитку та підвищення кваліфікації свого персоналу, включаючи надання доступу до навчання, тренінгів, семінарів, конференцій та інших форм професійного розвитку, що сприяє розширенню знань та компетенцій співробітників.

Регіональний сервісний центр забезпечує справедливі та прозорі процедури в оцінці та визнанні досягнень співробітників. РСЦ МВС України у Харківській області надає можливості кар'єрного розвитку своїм співробітникам, включаючи можливість зростання власними силами, розширення відповідальності, переведення на більш високі посади та інші форми розвитку кар'єри в межах організації. Створені комфортні умови праці для співробітників (комфортні робочі місця, доступ до необхідного обладнання та програмного забезпечення, а також забезпечення безпеки та охорони здоров'я працівників).

Вищезазначені характеристики управління мотивацією персоналу сприяють підвищенню задоволення та мотивації співробітників РСЦ МВС України у Харківській області, що в свою чергу впливатиме на їхню продуктивність, ефективність та залучення досягнення стратегічних цілей організації. Забезпечення мотивації персоналу в роботі державного органу є важливим аспектом управління людським капіталом та досягнення організаційних результатів

2.2. Аналіз факторів та механізмів систем мотивації в Регіональному сервісному центрі МВС України у Харківській області

Створення сприятливих умов та стимулів для співробітників з метою досягнення високої якості та результативності роботи, є важливою складовою управлінських стратегій. Ефективне мотивування має такі переваги як: підвищення якості та продуктивності роботи державної установи, формування позитивної атмосфери в колективі, зниження плинності кадрів, підвищення лояльності та відповідальності з боку персоналу та формування стійкої корпоративної культури. Управління мотивацією персоналу на державній службі можна покращити за допомогою наступних шляхів.

Забезпечення гідної оплати праці та соціального захист працівників є найголовнішим мотиваційним фактором, який стимулює спеціалістів обирати напрямок державної служби та заохочує студентів отримувати вищу освіту за даними програмами, щоб надалі працювати на благо рідної країни. Також необхідно забезпечувати якісний соціальний захист у вигляді медичного страхування, пенсійного забезпечення, соціальних виплат, оплати відпусток та лікарняних та соціальний захист у разі втрати роботи.

На разі, зарплата державних службовців в Україні визначається відповідно до Закону України "Про державну службу" [3]. Ранги державних службовців є видом спеціальних звань. Надбавка за ранг державного службовця визначається Кабінетом Міністрів України під час затвердження схеми посадових окладів на посадах державної служби. Законодавчо передбачено дев'ять рангів державних службовців.

Порядок присвоєння рангів державним службовцям встановлений постановою Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2016 р. № 306 [7]. Підставою для прийняття рішення щодо присвоєння рангу державного службовця є обґрунтоване подання, яке вносить безпосередній керівник суб'єкту призначення.

У поданні для присвоєння рангу державного службовця обов'язково вказуються: дата присвоєння попереднього рангу, номер і дата відповідного рішення; завдання, виконані державним службовцем, що мають суттєве значення для розвитку держави або регіону, чи особливі досягнення.



Рис. 2.3. Система рангів державних службовців [7].

Посади державної служби в державних органах класифікуються за категоріями та підкатегоріями залежно від порядку призначення, характеру та обсягу повноважень, змісту роботи та її впливу на прийняття кінцевих рішень, ступеня посадової відповідальності, необхідного рівня кваліфікації та професійної компетенції державних службовців.

1. Категорія "А" (вищий корпус державної служби) - посади:
 - Керівника Апарату Верховної Ради України та його заступників;
 - керівника апарату (секретаріату) постійно діючого допоміжного органу, утвореного Президентом України;
 - Державного секретаря Кабінету Міністрів України та його заступників, державних секретарів міністерств;
 - керівників апаратів Конституційного Суду України, Верховного Суду, вищих спеціалізованих судів та їх заступників, керівників секретаріатів Вищої ради правосуддя, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України та їх

заступників, Голови Державної судової адміністрації України та його заступників;

- керівників державної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, та їх заступників;

2. категорія "Б" - посади:

- керівників та заступників керівників державних органів, юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, міст Києва і Севастополя, одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення;

- керівників державної служби у державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, міст Києва і Севастополя, одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення;

- керівників та заступників керівників структурних підрозділів державних органів незалежно від рівня юрисдикції таких державних органів;

3. категорія "В" - інші посади державної служби, не віднесені до категорій "А" і "Б".

Надбавка за ранг нараховується відповідно до займаної посади, в рамках відповідної категорії посад. Державному службовцю черговий ранг присвоюється через три роки з дня призначення на посаду державної служби.

Табл. 2.5. – Розмір надбавок до посадових окладів [8].

Категорія	Ранг державного службовця	Розмір надбавки, грн.
А	1	1000
А	2	900
А, Б	3	800
Б	4	700
Б	5	600
Б, В	6	500
В	7	400

Продовження таблиці 2.5

В	8	300
В	9	200

Надбавка за вислугу років на державній службі встановлюється на рівні 2 відсотків посадового окладу державного службовця за кожний календарний рік стажу державної служби, але не більше 30 відсотків посадового окладу.

Для аналізу структури заробітної плати державних службовців Регіонального сервісного центру МВС України у Харківській області [15] було використано чотири компоненти заробітної плати: основна, додаткова, премії та інші виплати. Із них до основної частини заробітної плати належить:

- посадовий оклад;
- надбавки за вислугу років;
- надбавки за ранг державного службовця;

до додаткової частини заробітної плати належить:

- надбавка за інтенсивність праці;
- надбавка за виконання особливо важливої роботи.

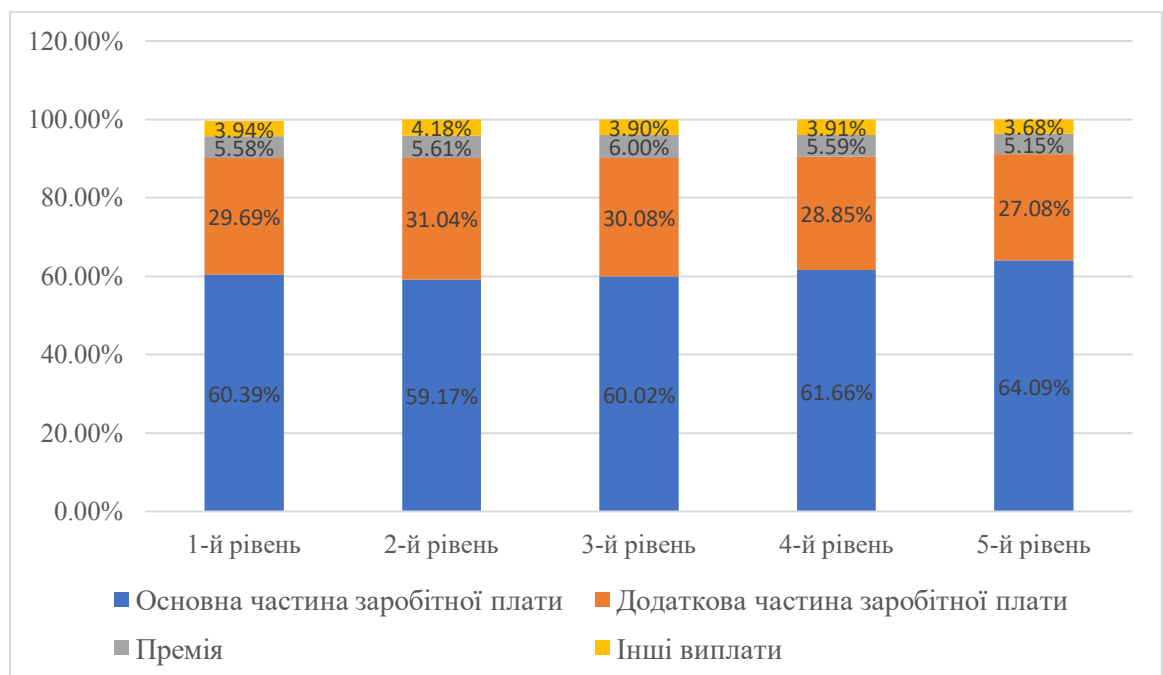


Рис. 2.4. Структура заробітної плати державних службовців за 2023 рік.

Аналізуючи структуру заробітної плати державних службовців за 2023 рік, можна зробити наступні висновки.

Основна частина заробітної плати складає значну частину доходу і варіюється від 59,17% до 64,09%. Це свідчить про те, що базова ставка є найвагомим компонентом в системі оплати праці держслужбовців. Додаткова частина заробітної плати становить від 27,08% до 31,04%, що підкреслює важливість додаткових виплат, таких як надбавки та компенсації, у загальній структурі доходів. Премія, яка складає від 5,15% до 6%, є менш значною складовою, але все ж відіграє роль у мотивації працівників. Інші виплати займають найменшу частку у структурі заробітної плати, варіюючись від 3,9% до 4,18%, що включає різноманітні компенсаційні та соціальні виплати. Так само, дану тенденцію можна прослідкувати протягом попередніх років (2022, 2021 роки).

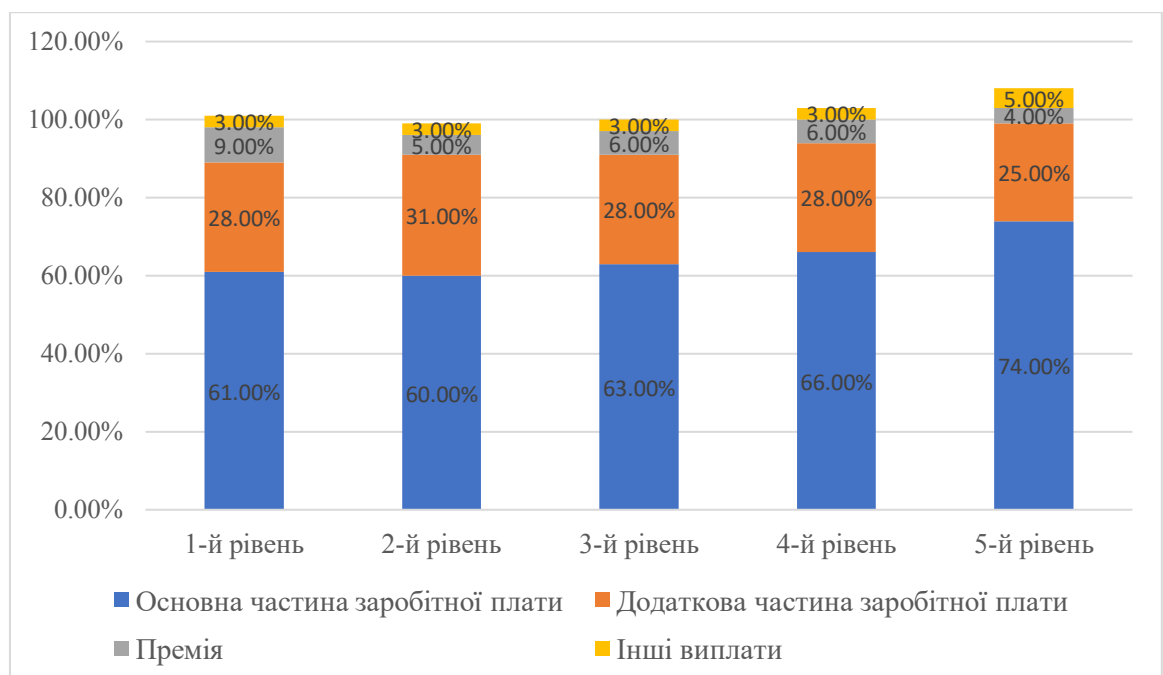


Рис. 2.5. Структура заробітної плати державних службовців за 2022 рік.

Основна частина заробітної плати складає значну частину доходу і варіюється від 61% до 74%, що приблизно на 10% вище, ніж у 2023 році. Це так

само свідчить про те, що базова ставка є найвагомішим компонентом в системі оплати праці держслужбовців.

Додаткова частина заробітної плати становить від 25% до 31%, що також свідчить про важливість додаткових виплат у загальній структурі доходів.

Премія складає від 4% до 9 та відіграє роль у мотивації працівників. Проте спостерігається тенденція збільшення відсотку преміювання саме у оплаті праці державних службовців першого рівня. Інші виплати займають найменшу частку у структурі заробітної плати, варіюючись від 3% до 5%.

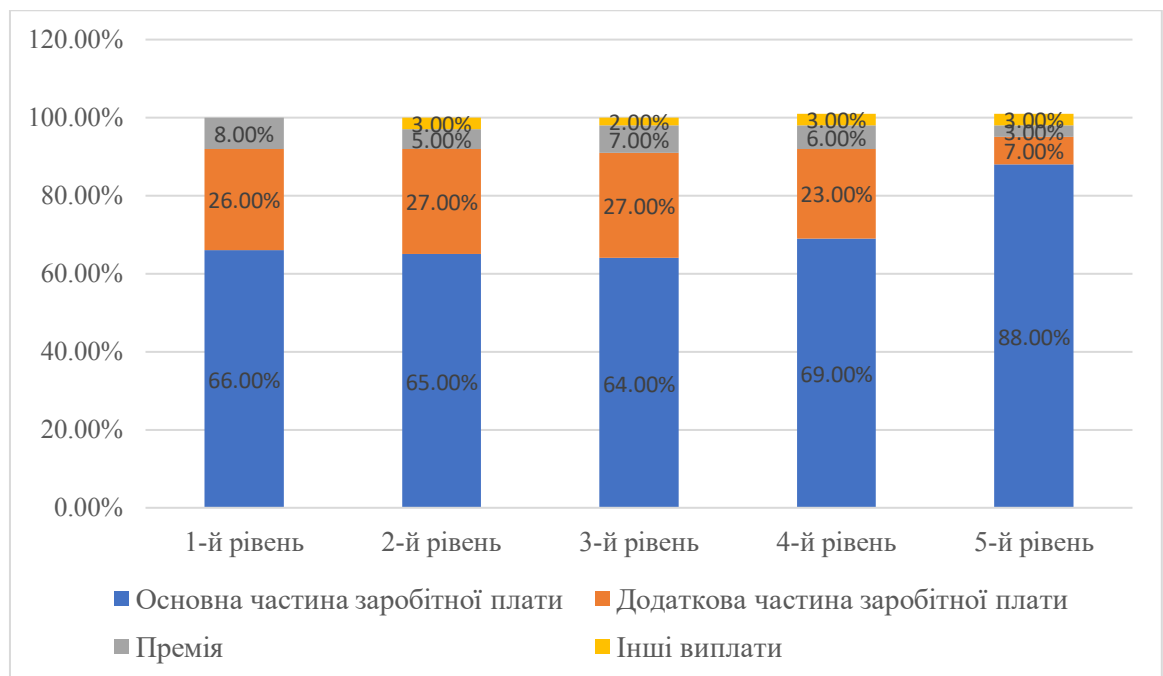


Рис. 2.6. Структура заробітної плати державних службовців за 2021 рік.

За 2021 рік спостерігається подібна тенденція. Основна частина заробітної плати складає від 64% до 88%, причому найбільший відсоток складає заробітна плата службовців п'ятого рівня. Додаткова частина заробітної плати варіюється від 7% до 27%, найменший відсоток спостерігається серед працівників п'ятого рівня, що свідчить про те, що основний розрахунок іде саме на фіксовану основну заробітну плату. Премія складає від 3% до 8%. Найменший відсоток складає 3% і відноситься до працівників п'ятого рівня.

Інші виплати – від 2% до 3%. А серед працівників першого рівня дані виплати взагалі не передбачені.

Таким чином, структура заробітної плати державних службовців є досить збалансованою, з домінуванням основної частини та суттєвими додатковими виплатами, що забезпечує стабільність і певний рівень мотивації працівників.

Мотиваційні фактори є внутрішніми або зовнішніми чинниками, які впливають на бажання та енергію працівника виконувати свої обов'язки і досягати результатів. Важливим аспектом аналізу та дослідження мотиваційних факторів та їх впливу на продуктивність роботи є відносний аналіз руху кадрів. Тобто, це будь-яка зміна кількості працівників державної установи у зв'язку з їх надходженням чи вибуттям.

Даний аналіз є важливим через ряд наступних причин: дає змогу визначити витрати на навчання, адаптацію та утримання персоналу, що дозволяє оптимізувати бюджетні кошти; допомагає краще планувати кадрові ресурси, враховуючи потреби у нових працівниках та можливості їхнього професійного розвитку; виявляє проблеми, пов'язані з плинністю кадрів, і сприяє розробці заходів для утримання кваліфікованих працівників та підвищення їхньої ефективності; аналіз руху персоналу дозволяє передбачити і мінімізувати ризики, пов'язані з відсутністю ключових спеціалістів.

Політика управління рухом персоналу та рішення, пов'язані з її реалізацією, повинні бути передбачуваними, ефективними та контрольованими. Процеси руху персоналу мають бути доцільними та прозорими, узгоджуватися із загальною концепцією розвитку організації та її структурою, а також сприяти зміцненню її людського та управлінського потенціалу.

Таким чином, аналіз руху персоналу є важливим інструментом для стратегічного управління людськими ресурсами на державній службі, що сприяє підвищенню ефективності та якості державного управління. А управлінські рішення щодо руху персоналу повинні бути економічно та соціально ефективними

Розглянемо деякі основні мотиваційні фактори та їх вплив на продуктивність праці на прикладі Регіонального сервісного центру МВС України у Харківській області у періоді за 3 роки.

Таблиця 2.4. – Аналіз показників руху персоналу у періоді за 2021-2023рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення		Темп зміни, %	
				2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
Чисельність працівників, усього, чол.	48	41	43	-7	2	85,4%	104,8%
Кількість прийнятих працівників, чол.	4	2	5	-2	3	50%	250%
Кількість звільнених працівників, чол.	5	1	2	-4	1	20%	200%
Загальна кількість прийнятих і звільнених працівників, чол.	9	3	4	-6	1	33,3%	133,3%
Коефіцієнт оновлення персоналу	9%	4%	4%	5	0	44,4%	0
Коефіцієнт обороту з вибуття	11%	2%	5%	-9	3	18%	250%
Коефіцієнт плинності кадрів	11%	2%	5%	-9	3	18%	250%
Коефіцієнт заміщення	20%	6%	9%	-14	3	30%	150%
Коефіцієнт сталості кадрів	117%	95%	100%	-22	5	81,1%	105,3%

За даним аналізом можна зробити висновок, с постерігається зниження коефіцієнта оновлення персоналу з 9% у 2021 році до 4% у 2022 і 2023 роках. Це може свідчити про зменшення інтенсивності прийняття нових працівників. Коефіцієнт обороту з вибуття спочатку зростав з 11% у 2021 році до 5% у 2023 році, але в цілому він залишається на низькому рівні, що може свідчити про стабільність кадрового складу.

Коефіцієнт плинності персоналу знижується з 11% у 2020 році до 5% у 2022 році, але знову зростає до 5% у 2023 році. Це може вказувати на покращення у збереженні працівників, але все ще залишається на високому рівні. Коефіцієнт заміщення персоналу знижується з 20% у 2020 році до 9% у 2022 році. Це може свідчити про меншу потребу в нових працівниках, що може бути пов'язане зі зниженням обсягів роботи або збереженням поточного персоналу. Коефіцієнт сталості кадрів показує високий рівень стабільності персоналу, особливо у 2021 році, коли він перевищує 100%. Проте у 2022 році він зменшується до 95%, що може свідчити про деяке збільшення кількості працівників, які покинули організацію.

В цілому, аналіз наданих показників свідчить про стабільність кадрового складу з певними коливаннями в обсягах прийняття та звільнення працівників. Низькі показники обороту та високий коефіцієнт сталості кадрів можуть свідчити про добру організацію роботи та задоволеність працівників. Для отримання ширшого аналізу необхідно охарактеризувати якісний склад колективу державної організації, розрахувавши її структуру; розрахувати показники плинності кадрів та проаналізувати плинність кадрів у цілому та за окремими категоріями працюючих.

Даний аналіз має велике значення з кількох причин: - знання про компетенції, кваліфікацію та досвід співробітників дозволяє оптимально розподілити завдання та ресурси; аналіз допомагає виявити потреби в додатковій підготовці та професійному розвитку співробітників; - дані про якісний склад колективу є основою для прийняття рішень щодо найму, звільнення, просування по службі та інших кадрових питань; - аналіз дозволяє забезпечити відповідність кадрового складу вимогам законодавства; - розуміння сильних і слабких сторін колективу дозволяє керівництву формувати довгострокові стратегії розвитку, визначати пріоритетні напрямки та коригувати стратегії в залежності від зміни ситуації. Тож, регулярний і детальний аналіз якісного складу колективу є важливим інструментом для підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності державної організації.

Розрахуємо необхідну та надлишкову плинність для кожної категорії працівників: $V_n = V_{n1} + V_{n2}$; $V_p = V_{p1} + V_{p2} + V_{p3}$. Для кожної категорії працівників розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів: $K_p = V_p / Z_p$ та коефіцієнт закріплення кадрів: $K_z = \Pi / V_u$. Виходячи з аналізу стану і плинності кадрів у Регіональному сервісному центрі МВС України у Харківській області за 2023 рік, найбільшу частку персоналу складають кваліфіковані працівники (90,6%) та працівники із вищою освітою (90,6%). Із них 58,1 % жінок та 39,5% молодь до 30-ти років. Коефіцієнт плинності кадрів складає 50%, даний показник є дуже великим у порівнянні з природною плинністю кадрів, яка варіюється від 3 до 5% на рік.

Найбільша плинність кадрів спостерігається серед молоді до 30-ти років, що може свідчити про незадоволення працівниками умовами праці, заробітними платами або графіком роботи. Коефіцієнт закріплення дорівнює 40%. Проаналізовані дані свідчать про те, що у розглянутій державній установі існує тенденція закріплення кадрів, при цьому у переважній більшості старшого покоління, що може вказувати на застарілі методи праці, управління персоналом, ведення справ тощо.

Конкретні розміри зарплати залежать від бюджетних обмежень і можуть різнитися в різних регіонах України. На сьогоднішній день, з 01.04.2024, мінімальна зарплата державного службовця складає 6440 грн. на місяць, причому це на 1560 грн. менше, ніж мінімальна заробітна плата, що складає 8000 грн. на місяць. Важливо зазначити, що нарахування зарплати державних службовців регулюється чіткою процедурою та контролюється органами влади, що забезпечує уникнення корупційних схем та недостовірності в зарплатних виплатах.

З 01.04.2024 запрацювала нова система оплати праці [21] держслужбовців: 70% зарплати становить посадовий оклад і лише 30% — премія. Дане питання визвало обурення серед працівників державних органів, а саме серед держслужбовців категорії В (усі фахівці). У процесі вивчення даного

питання було проведено опитування серед працівників державної служби. В анкетуванні взяли участь 28 чоловік, серед яких 10 чоловік – працівники Регіонального сервісного центру МВС України, 5 чоловік – працівники міської селищної ради, 2 людини – працівники Пенсійного фонду України, 11 чоловік – працівники поліції. Питання, що були винесені на обговорення: 1. Чи влаштовує вас рівень мінімальної заробітної плати держслужбовців у 2024 році? 2. Чи вважаєте ви справедливою нову систему оплати праці?

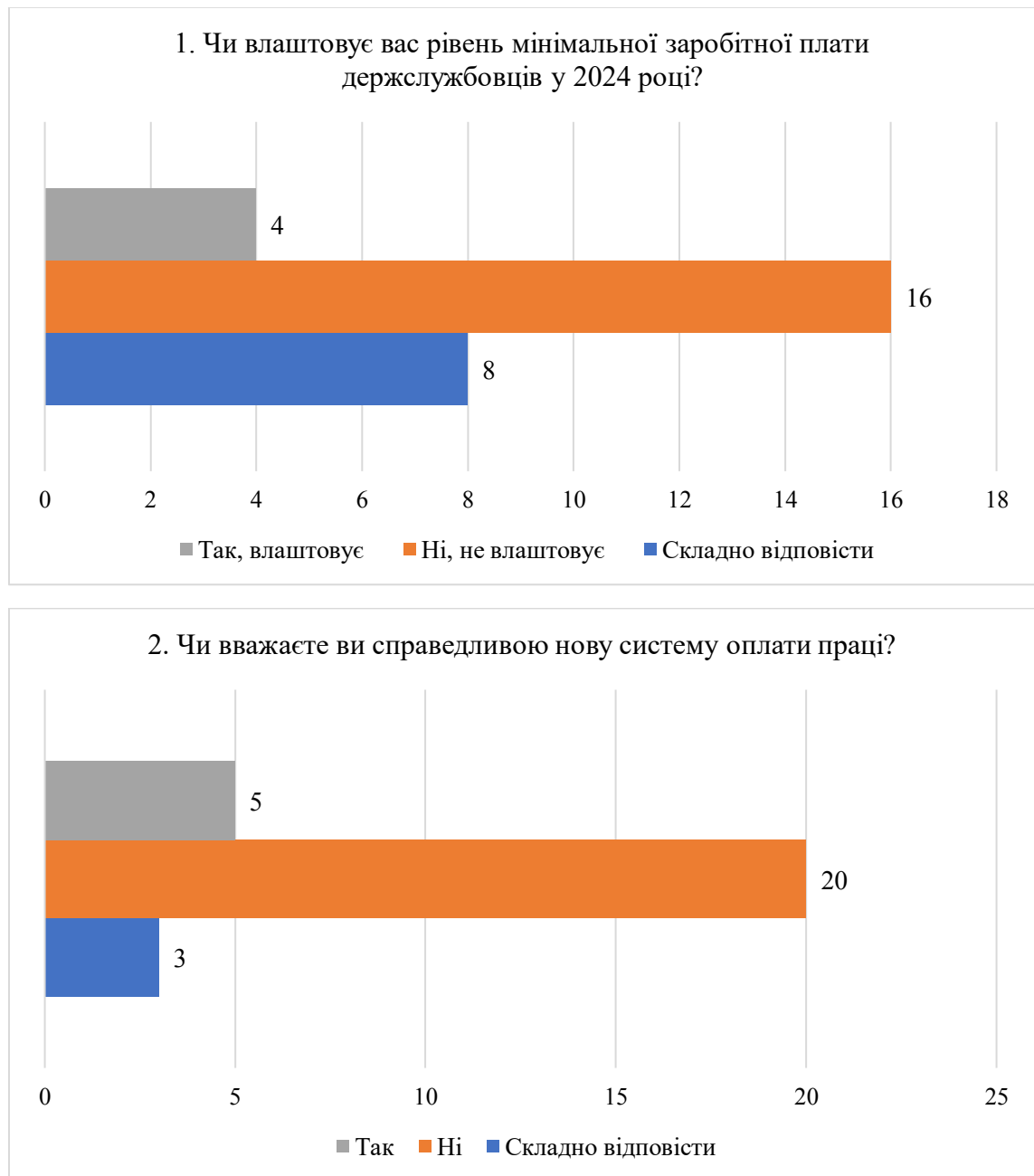


Рис. 2.7 – Результати опитування працівників держслужби.

Тож, у результаті опитування було з'ясовано, що більшість з працівників державної служби не є задоволеними ні рівнем мінімальної заробітної плати, ні введенням нової системи оплати праці. Дана система оплати праці державних службовців, де значна частина заробітної плати складається з посадового окладу і лише частина є премією, є не вигідною для працівників через низку причин.

По-перше, посадовий оклад надає державним службовцям стабільний, але фіксований дохід, який не змінюється відповідно до їхньої продуктивності чи досягнень. Це може викликати відчуття втрати мотивації для досягнення високих результатів. По-друге, премійована частина зарплати може бути недостатньою для стимулювання державних службовців до досягнення високих результатів. Якщо премії є невеликими або рідкісними, це може призвести до втрати інтересу до роботи. А у деяких випадках процес визначення розміру премій може бути нечітким або суб'єктивним, що може спричинити відчуття несправедливості серед працівників. Тож, дана система може суттєво вплинути на мотивацію співробітників та негативно відобразитись на продуктивності праці.

Розглянемо нематеріальний аспект стимулювання державних службовців. В Україні працівники мають право на соціальний захист, який визначений законодавством та регулюється органами державної влади. Основні види соціального захисту державних службовців включають медичне страхування та медичну допомогу. Державні службовці мають право на безкоштовну медичну допомогу в державних закладах охорони здоров'я, а також можуть мати додаткове медичне страхування за рахунок держави. Проте існує значне питання щодо якості наданих безкоштовних послуг, необхідні ліки все одно потрібно оплачувати власними коштами, державні лікарні часто переповнені людьми похилого віку, тож у переважній більшості все одно обираються приватні лікарні.

Щодо пенсійного забезпечення, державні службовці мають право на пенсію за умови відповідних стажу та віку, як і будь-який інший громадянин

України, проте варто підкреслити, що розмір сучасного пенсійного забезпечення є незадовільним. При прожитковому мінімумі [19] у розмірі 3028 грн., мінімальна пенсія становить 2361 грн. у 2024 році [20].

Державні службовці можуть отримувати соціальні виплати відповідно до законодавства, наприклад, допомогу по безробіттю, допомогу у разі втрати годувальника, допомогу при народженні дитини та інші. Так само державні службовці мають право і на оплату відпусток та лікарняних у розмірі, визначеному законодавством. Пропонується також соціальний захист у разі втрати робочого місця. Важливо зазначити, що соціальний захист державних службовців в Україні регулюється законодавством та контролюється органами влади, що забезпечує недопущення зловживань та корупційних схем в цій сфері.

У формуванні іміджу РСЦ МВС України у Харківській області велику роль відіграє прозорість у роботі, доступ до інформації, зворотній зв'язок та комунікація з громадянами. Кожна людина має змогу у режимі онлайн переглянути всю актуальну інформацію, зробити запит до доступу до публічної інформації, ознайомитися з нормативною базою державного органу, перевірити статус документів, стати у електронну чергу, залишити скаргу або пропозицію та багато іншого.

Щодо особливостей кадрового менеджменту, Регіональний сервісний центр МВС України у Харківській області має специфічні потреби щодо кадрового складу, оскільки займається наданням послуг у сфері внутрішніх справ. Це можуть бути працівники з правоохоронного або адміністративного досвіду, юристи, фахівці з громадськості та інші професіонали з відповідними навичками та знаннями. Залежно від потреб регіонального сервісного центру, важливо проводити ефективний процес найму та відбору персоналу. Це включає оголошення вакансій, проведення співбесід, перевірку кваліфікації та досвіду кандидатів, а також адаптацію нових співробітників.

Кадровий менеджмент регіонального сервісного центру включає планування та розвиток персоналу. Це проведення тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації, розвиток лідерських навичок та професійного

зростання працівників. Також, виявлення та розвиток талановитих працівників, ідентифікація потенційних лідерів, створення програм наставництва, а також можливості ротації та розвитку кар'єри є важливими складовими кадрового менеджменту. Стимулювання персоналу та професійний розвиток включає забезпечення конкурентоспроможних заробітних плат і системи преміювання, створення можливостей для кар'єрного росту та розвитку внутрішньої мобільності. Запровадження системи наставництва допомагає новим працівникам швидше впоратися з початковими викликами та розвиватися професійно. Організація тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації та інших форм професійного навчання сприяє професійному розвитку працівників. Створення комфортної робочої атмосфери та підтримка балансу між роботою та приватним життям сприяє задоволенню та продуктивності працівників.

Узагальнюючи, управління мотивацією персоналу на державній службі досягається шляхом створення комфортних промислових умов праці, забезпечення конкурентоспроможності умов праці та заробітної плати, надання можливості професійного та особистісного розвитку, розвиток лідерських якостей керівників, підтримка доброзичливої та підтримуючої корпоративної культури та забезпечення можливості бути відповідальним за результати своєї роботи. Для ефективного управління мотивацією персоналу на державній службі необхідно також враховувати специфіку цієї галузі та дотримуватися принципів демократії, прозорості та відкритості. Крім того, важливо розуміти, що мотивація персоналу є постійним процесом, який потребує систематичного аналізу та оновлення методів управління. Мотивація персоналу на державній службі є ключовим фактором успіху в реалізації стратегії розвитку держави. Вищезазначених підходи до управління мотивацією персоналу допомагають збільшити продуктивність праці та ефективність державної служби в цілому, знизити плинність кадрів та заохотити молодих спеціалістів до роботи у державній службі.

2.3. Шляхи вдосконалення ефективності управління мотивацією у Регіональному сервісному центрі МВС України у Харківській області

Вдосконалення ефективності управління мотивацією персоналу у РСЦ МВС України у Харківській області є важливим кроком для покращення ефективності виконання поставлених завдань. Для цього необхідно враховувати комплекс заходів та визначити очікуваний результат.

Крім того, необхідно визначити оптимальний шлях управління персоналом, щоб досягти максимального рівня ефективності діяльності працівників державної установи.

Табл. 2.6. – Комплекс заходів для покращення ефективності мотивації державних службовців та очікувані результати [складено автором].

Заходи	Очікуваний результат
Вдосконалення системи стимулювання для підвищення рівня організації праці	Зниження плинності кадрів, поліпшення якості роботи, оптимізація робочих процесів, підвищення продуктивності праці.
Підвищення кваліфікації працівників та визначення потреб у навчанні	Зростання професійної компетенції працівників, зміцнення кадрового потенціалу, стимулювання розвитку, покращення управлінських процесів.
Вивчення причин відтоку персоналу та плинності кадрів	Ідентифікація проблем, зниження плинності кадрів, покращення процесів управління персоналом, швидка адаптація до нових працівників.
Покращення управління робочим часом	Підвищення продуктивності праці, зменшення перенавантаження, поліпшення якості роботи, підвищення задоволеності працівників, підвищення самоконтролю та самоорганізації.
Зміцнення трудової дисципліни та умов праці	Зменшення кількості помилок, зміцнення командної роботи, зменшення конфліктів, ефективне використання робочого часу, підвищення продуктивності праці.

Стимулювання державних службовців – це процес заохочення працівників до виконання своїх обов'язків на високому рівні та досягнення більш високих результатів. Важливо також враховувати, що ефективне стимулювання державних службовців не може бути забезпечене без належного відношення до них, підвищення їхньої самоповаги та мотивації, сприятливих умов для роботи та професійного зростання. Крім того, система стимулювання має бути прозорою та справедливою, а її критерії та параметри повинні бути чітко визначені та доступні для всіх працівників.

Дослідження можливостей створення більш ефективної системи мотивації до державної служби і підвищення її привабливості варто проводити, впливаючи на складові процеси її формування та інноваційні методи їх реалізації, у наступній послідовності:

- Вивчення мотиваційних чинників, що підвищують привабливість праці в системі державного управління.
- Дослідження стимулів, які мотивують фахівців до участі у виконанні функцій та завдань у системі державних органів.
- Аналіз тотожності, збігу та гармонійності мотиваційних характеристик і особливостей праці з внутрішніми чинниками стимулювання фахівців, які бажають працювати в державних органах.
- Дослідження умов гармонійного поєднання мотиваційних характеристик праці та стимулів для фахівців, зацікавлених у такій роботі.
- Розробка методологічних основ для проектування та побудови процесів у системі управління мотиваційними принципами ефективної діяльності в органах державної влади.

Кожен з цих етапів дослідження повинен базуватися на сформованій інформаційній та аналітичній основі, а також на інших методичних підходах до аналізу елементів і процесів для їх успішного виконання.

Поняття мотивації праці державних службовців стало актуальним у зв'язку з проблемами, що виникають у цій сфері. Особливо небезпечна проблема корупції, яка супроводжує державну службу протягом усього її існування.

Корупція знижує престижність державної служби і викликає недовіру з боку громадян. Незважаючи на прийняття Закону України «Про боротьбу з корупцією» [2], це явище залишається невід'ємною частиною державної служби. Звертаючись до міжнародного досвіду по викоріненню корупції можна використати досвід Сінгапуру, Великобританії, Польщі та США.

Табл. 2.7. – Зарубіжний досвід вдосконалення системи мотивації державних службовців [10].

Країна	Заходи	Наслідки
Сінгапур	Розробка адміністративних реформ: - залучення найталановитіших громадян до роботи на державній службі; - зарплати держслужбовців вищого рангу зрівняні із зарплатою працівників приватного сектору; - суворі покарання за корупцію, належність до якої визначалась завдяки побічним явищам.	Покращення якості управлінського апарату за рахунок залучення талановитої молоді, кращого матеріального забезпечення і жорстких мір проти корупції.
Великобританія	У Великобританії державний апарат почав користуватися значними пільгами та отримувати високу заробітну плату. З середини 1980-х років була впроваджена нова система оплати праці, яка передбачала залежність рівня заробітної плати від обсягу та якості виконаної роботи.	Ці чинники визначили престижність роботи в державних структурах і відповідальне ставлення управлінців до своїх службових обов'язків.
Польща	Сформована система мотивації працівника державної служби складається з: - основної винагороди, передбаченої для даної посади; - надбавки за багаторічну працю, тобто надбавки за стаж; - до складу винагороди урядовця державної служби входить надбавка державної служби з визначеним титулом заслуженого службового рівня.	Можливість отримання надбавок за багаторічну працю мотивує працівників залишатися на державній службі довгостроково, що знижує плинність кадрів.
США	Просування по службі здійснюється для більшості чиновників згідно принципам системи заслуги – відбору найкращих кандидатів на підвищення в посаді на конкурсних іспитах, а також на основі щорічної оцінки їх службової діяльності.	Заохочення державних службовців до постійного підвищення своєї кваліфікації та розвитку професійних навичок.

Матеріальне забезпечення відіграє важливу роль у системі мотивації державних службовців у розвинених країнах. Враховуючи це, а також значення матеріального забезпечення в системі мотивації, Україні було б корисно реформувати систему оплати праці.

Необхідно посилити посадову диференціацію зарплат, враховуючи рівень відповідальності управлінців. Незважаючи на важливість матеріального забезпечення, існує ряд способів, які також заохочують державних службовців до підвищення ефективності праці. Серед них – удосконалення організації роботи, залучення персоналу до процесу управління, моральне стимулювання та прагнення до кар'єрних досягнень. Останній спосіб, особливо популярний і розвинений за кордоном, розуміється як поступове просування працівника службовими сходинками, розвиток його кваліфікаційних можливостей, навичок і здібностей, а також збільшення винагород, пов'язаних з його діяльністю.

Щодо кар'єрного просування державних службовців можна виділити два види такого просування:

1. Вертикальний – це просування до вищого рівня в ієрархії, тобто перехід від одного нижчого рангу державної служби до вищого.

2. Горизонтальний – це переведення працівника з одного робочого місця на інше, що сприяє підвищенню інтересу до роботи, фактично являє собою просування в межах одного рангу.

Законодавство України визначає умови і процес кар'єрного зростання державних службовців у розділі 5 (статті 24-29) Закону України «Про державну службу» [6]. Зокрема, у статті 27 [6] зазначено, що просування по службі державного службовця здійснюється шляхом зайняття більш високої посади на конкурсній основі, за винятком випадків, встановлених законами України та Кабінетом Міністрів України, або шляхом присвоєння державному службовцю більш високого рангу.

Ця стаття також передбачає, що на просування по службі в органах державної влади можуть розраховувати державні службовці, які досягли найкращих результатів у роботі, виявляють ініціативу та постійно підвищують

свій професійний рівень. В Україні просування по службі здійснюється шляхом конкурсного відбору, за винятком випадків, передбачених законами України.

Незважаючи на різницю в історичних, культурних та економічних умовах, закордонний досвід у питаннях кар'єри може бути використаний для зниження фаворитизму та суб'єктивності в українській державній службі. Мотиваційна стратегія, спрямована на підвищення ефективності праці державних службовців, повинна закріплюватися законодавчо. Проголосивши свій європейський вибір, Україна зобов'язана гармонізувати своє законодавство з європейським. Зарубіжний досвід може суттєво вплинути на розвиток українських спеціалістів та мотивувати впроваджувати новітні моделі управління мотивацією у вітчизняному просторі для досягнення високих результатів у сфері держслужби.

Таблиця 2.8. – Способи підвищення мотивації державних службовців

[складено автором].

Способи підвищення мотивації	Їх зміст
Розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації	Державні службовці повинні мати можливість отримувати нові знання та навички, щоб відповідати вимогам робочого місця. Навчання можна здійснювати як внутрішніми тренінгами, так і за рахунок залучення зовнішніх експертів.
Комфортні та безпечні умови праці	Умови праці дозволяють працівникам зосередитися на своїх завданнях та виконувати їх на якомога вищому рівні. До таких умов можна віднести забезпечення необхідного обладнання та програмного забезпечення, комфортні приміщення та робочі місця, які відповідають санітарним та гігієнічним нормам.
Забезпечення прозорості та справедливості у розподілі завдань та ресурсів	Працівники повинні мати чіткі та зрозумілі критерії для оцінки своєї праці та можливість просуватися по кар'єрній драбині на основі своїх заслуг. Також необхідно забезпечити прозорість та справедливість у розподілі ресурсів, наприклад, у виділенні бюджетних коштів або у фінансуванні проектів для державних установ.

Перераховані заходи допомагають стимулювати персонал та сприяти їхньому професійному розвитку в Регіональному сервісному центрі МВС України у Харківській області. Важливо враховувати потреби та очікування працівників, забезпечувати чесність та справедливість в системі стимулювання та розвитку.

Розглянемо детальніше питання підвищення мотивації на прикладі програм з підвищення кваліфікації. Програми підвищення кваліфікації державних службовців України із залученням іноземних спеціалістів є важливим інструментом для забезпечення професійного розвитку та підвищення ефективності державної служби в країні. Далі наведено кілька аргументів, що стосуються важливості таких програм.

Розширення горизонтів знань та отримання нового досвіду

- Іноземні спеціалісти можуть допомогти у підвищенні рівня знань державних службовців з різних галузей, розкритті нових можливостей та розширенні горизонтів знань.

Передача найкращих практик та інновацій

- Іноземні спеціалісти можуть поділитися найкращими практиками, що вони використовують у своїй країні, та навчити державних службовців новим технологіям, які застосовуються в інших країнах.

Розвиток міжнародної співпраці

- Залучення іноземних спеціалістів може допомогти у підвищенні рівня міжнародної співпраці України та розвитку міжнародних зв'язків з іншими країнами.

Збільшення рівня конкурентоспроможності країни

- Підвищення кваліфікації державних службовців може допомогти підвищити ефективність роботи установ, що в свою чергу може позитивно вплинути на розвиток економіки країни.

Рис. 2.8. Переваги реалізації програм підвищення кваліфікації [складено автором].

Програми підвищення кваліфікації державних службовців із залученням іноземних спеціалістів є важливим елементом розвитку державного управління в Україні, які дозволяють підвищувати кваліфікацію та підготовку державних службовців до ефективного виконання своїх обов'язків.

Однією з основних причин відтоку персоналу є недостатня заробітна плата. У порівнянні з приватним сектором, державна служба часто пропонує менші заробітні плати та менший рівень соціальних гарантій. Державна служба може мати обмежені можливості для професійного зростання, що може призвести до відчуття стагнації та відчуження від роботи. Деякі працівники державної служби можуть відчувати нестачу ресурсів, необхідних для виконання своїх робочих обов'язків, а також відсутність відповідного рівня підтримки та підвищення кваліфікації. Відсутність відповідного стимулювання та мотивації також може призвести до відчуття стагнації до роботи. Шляхи вирішення проблеми відтоку персоналу на державній службі наступні:

- Забезпечення відповідного рівня заробітної плати та соціальних гарантій;
- Розвиток програм професійного зростання та підвищення кваліфікації;
- Покращення умов праці та забезпечення необхідними ресурсами;
- Створення комфортного та сприятливого середовища для працівників;
- Здійснення перевірки кваліфікації робочого колективу для покращення відповідності їх робочих обов'язків та високого рівня професійності;
- Розвиток політики привабливості роботи на державній службі, що містить кращі умови праці, можливості для професійного зростання та розвитку кар'єри.

При виборі шляхів вирішення проблеми відтоку персоналу на державній службі необхідно враховувати конкретні потреби та умови установи, а також взаємодіяти з працівниками, керівництвом та іншими зацікавленими сторонами для досягнення успішних результатів.

Матеріальна мотивація працівника передбачає різноманітні фінансові зобов'язання. Крім включень до заробітної плати та інших фінансових пільг – премій за пільгові умови, комісійних та різних премій. Проте мотивуючі негрошові винагороди залишаються неврахованими.

Total Rewards [23] (Система загальної винагороди) – це накопичувальна винагорода, заснована на цілях та стратегії організації. Крім заробітної плати, загальний компенсаційний пакет включає традиційні та добровільні пільги (страхування, фінансові консультації), програми навчання та кар'єрного

зростання, оздоровлення, створення гнучких кордонів між роботою та особистим життям співробітників.

Співробітники повинні розуміти, як побудовано систему винагороди, які цінності вони отримують, працюючи в організації, бачити, що вони допомагають зростати у професійному аспекті.

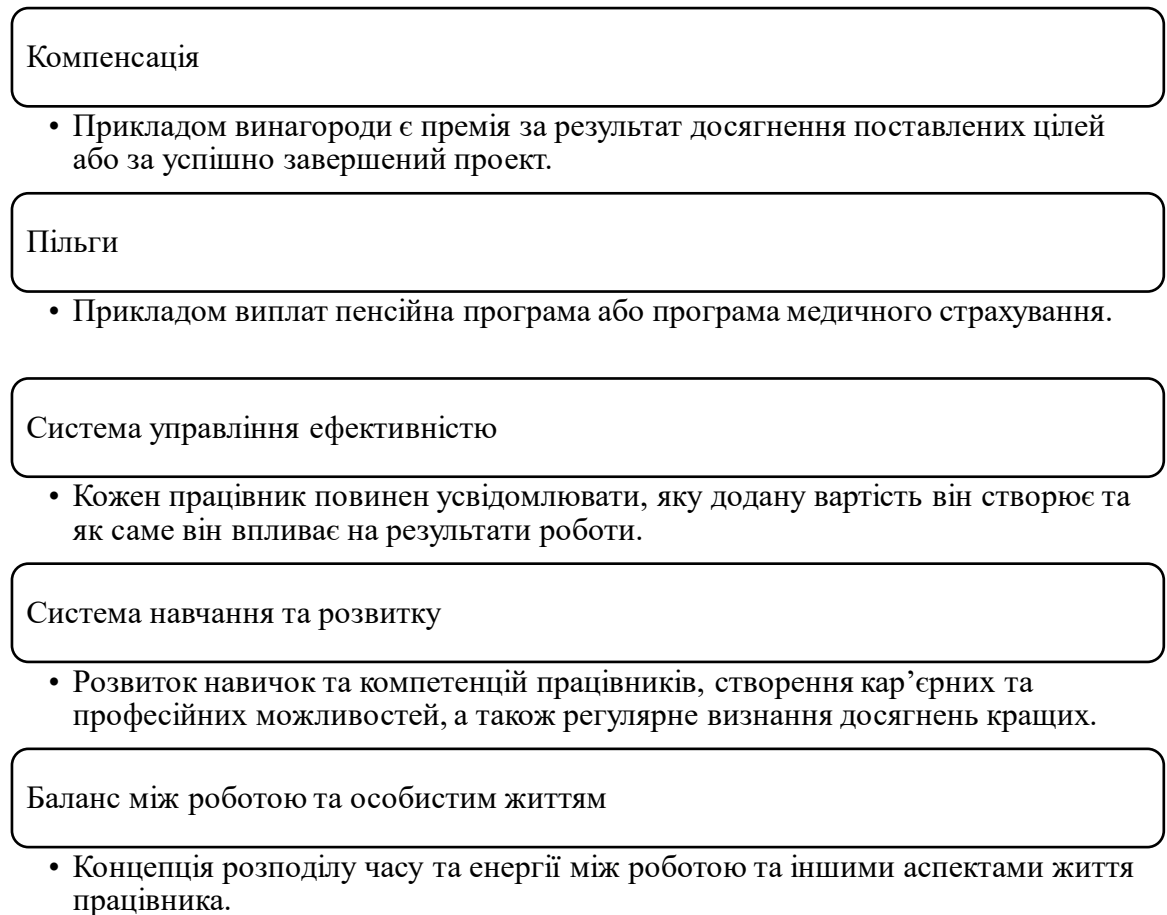


Рис. 2.9. Побудова системи винагород [23].

Високоякісна загальна система винагороди допомагає підтримувати кадрову стратегію компанії, а ключові елементи та інструменти відображають і задовольняють реальні потреби нинішніх і потенційних співробітників.

Елементи Total Rewards одночасно працюють над кількома ключовими цілями: залучення найкращих кандидатів, стимулювання персоналу до ефективної роботи, розвиток і заохочення талантів.

Впровадження системи Total Rewards (Системи загальної винагороди) у державну організацію можна здійснити за допомогою наступного алгоритму.

Таблиця 2.9. – Етапи впровадження системи Total Rewards [23].

№	Назва етапу	Зміст
1	Оцінка поточної ситуації	<ul style="list-style-type: none"> - Аналіз поточних методів компенсації, пільг, визнання та розвитку кар'єри; - Збір даних (Вивчення задоволеність працівників існуючою системою винагороди через опитування, інтерв'ю та аналіз даних про плинність кадрів).
2	Визначення цілей та стратегії	<ul style="list-style-type: none"> - Встановлення цілей (наприклад, підвищення мотивації, зменшення плинності кадрів, покращення продуктивності); - Розробка стратегії, яка враховує специфіку державної служби та відповідає місії і цінностям організації
3	Розробка компоненти системи Total Rewards	<ul style="list-style-type: none"> - Запровадження програми навчання та підвищення кваліфікації, що сприяють професійному зростанню працівників. - Введення системи визнання працівників за їхній внесок, такі як нагороди, сертифікати, публічні відзнаки.
4	Комунікація та впровадження	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка плану комунікації, який пояснює цілі, переваги та деталі нової системи винагород; - Проведення інформування працівників через інформаційні сесії, тренінги.
5	Навчання та підготовка	Забезпечення навчання працівників щодо користування новими інструментами та розуміння всіх аспектів системи Total Rewards.
6	Моніторинг та оцінка ефективності	<ul style="list-style-type: none"> - Регулярна оцінка ефективності системи Total Rewards за допомогою ключових показників ефективності (КПІ), таких як задоволеність працівників, рівень плинності кадрів, продуктивність. - Зворотний зв'язок від працівників та керівництва для визначення сильних і слабких сторін системи.
7	Підтримка та розвиток системи	Необхідно регулярно оновлювати та вдосконалюйте систему Total Rewards, враховуючи зміни в організації.

Впровадження системи Total Rewards потребує ретельного планування, чіткої комунікації та постійного моніторингу для досягнення максимальних результатів і задоволення потреб працівників державної служби. Але при цьому дана система здатна принести значний економічний ефект для роботи державної організації.

Таблиця 2.10. – Економічний ефект від впровадження системи Total Rewards [складено автором].

№	Економічний ефект	Зміст
1	Зниження плинності кадрів	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення задоволеності роботою та лояльності завдяки впровадженню системи Total Rewards знижує плинність кадрів, що зменшує витрати на навчання та інтеграцію нових співробітників; - Утримання досвідчених працівників дозволяє зберегти інституційні знання та підвищити ефективність роботи.
2	Підвищення продуктивності праці	<ul style="list-style-type: none"> - Мотивовані працівники працюють продуктивніше, що сприяє більш ефективному використанню робочого часу та ресурсів; - Оптимізація робочих процесів та підвищення дисципліни зменшують простой та втрати часу, що підвищує загальну ефективність роботи державної організації.
3	Покращення якості послуг	<ul style="list-style-type: none"> - Висока мотивація та задоволеність працівників призводять до більш відповідального виконання обов'язків, що знижує кількість помилок і підвищує якість послуг; - Підвищення якості обслуговування сприяє зростанню довіри та задоволеності громадян, що може зменшити кількість скарг та адміністративних витрат на їх розгляд.
4	Підвищення залученості та інновацій	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення кваліфікації та розвиток кар'єри сприяють впровадженню інновацій та покращенню робочих процесів; - Працівники, які мають можливість для професійного розвитку, пропонують ідеї щодо оптимізації процесів, що сприяє економії ресурсів; - Високий рівень привабливості роботодавця дозволяє залучати більш кваліфікованих фахівців, що підвищує загальний рівень компетентності організації та знижує витрати на навчання та адаптацію.

Загалом, впровадження системи Total Rewards на державній службі сприяє підвищенню ефективності роботи, зменшенню витрат, покращенню якості послуг та задоволеності громадян, що створює значний економічний ефект та сприяє більш ефективному використанню державних ресурсів.

Найважливішим мотиваційним фактором залишається механізм нарахування заробітної плати державним службовцям. Порівняємо даний механізм з механізмом Японії [24].

В Японії система оплати праці для державних службовців регулюється законом "Про національну державну службу" 1947 року. Згідно з цим законом, заробітна плата службовців повинна відповідати їхнім обов'язкам та рівню відповідальності. Положення статті 62 зазначає, що заробітна плата службовців має відповідати їхнім службовим обов'язкам і рівню відповідальності. Стаття 63 визначає, що заробітна плата базується на правилах цього закону і не може бути компенсована будь-якими іншими грошовими сумами або цінними предметами.

Агентство з питань персоналу має обов'язок розробляти правила щодо заробітної плати, які враховують витрати на життя, рівень заробітної плати в приватному секторі та інші фактори. Ці правила також встановлюють розмір заробітної плати на різних рівнях і визначають критерії для підвищення заробітної плати, особливості оплати за особливі умови служби та інші аспекти.

Уряд Японії, як правило, надає для держслужбовців додаткові виплати, що повністю «покривають» щоденний проїзд на метро від місця проживання до місця роботи - до 55 тис. ієн (до 475 дол.), і до 27 тис. ієн (до 230 дол.) за оренду квартири (за винятком випадків, коли житло є службовим).

Держслужбовці отримують виплати за проживання і роботу в регіонах з холодними природними умовами в розмірі 14,2-81,4 тис. ієн (120-700 дол.) (компенсація за підвищені витрати на обігрів житла); підйомні при переїзді з регіонів до столиці, зі столиці в регіони і з регіонів в регіони - 6% при відстані від старого офісу до нового в понад 300 км і 3% при відстані від колишнього місця роботи в понад 60 км і менш 300 км.

Держслужбовці, які проживають на місці нового відрядження без сім'ї, отримують додаткову надбавку до щомісячної зарплати в розмірі 23-68 тис. ієн (200-590 дол.), що «покриває» можливість виїзду до місця проживання сім'ї. У разі проживання з сім'єю, держслужбовець отримує додаткові 16 тис. ієн (140 дол.) на дружину/чоловіка та 6,5 тис. ієн (56 дол.) ва 1 дитину.

Тож, у Японії система заробітної плати регулюється законом, який встановлює чіткі правила для нарахування зарплати. Це забезпечує прозорість і справедливість у визначенні заробітної плати для всіх службовців. Правила нарахування зарплати враховують витрати на життя та рівень зарплати в приватному секторі.

Це сприяє мотивації працівників до покращення результативності та професійного розвитку. Агентство з питань персоналу регулярно аналізує рівні заробітної плати та робить рекомендації щодо їхнього коригування. Положення про заробітну плату враховують не лише фінансові аспекти, а й соціальні потреби службовців, такі як особливості робочих умов.

Таким чином, вдосконалення технологій управління мотивацією персоналу на державній службі є важливим завданням, оскільки від цього залежить ефективність роботи та результативність державних органів. Від відповідної мотивації працівників залежить їх продуктивність та якість виконання роботи. Якщо працівники на державній службі будуть мотивовані досягати кращих результатів, це дозволить підвищити ефективність роботи державних органів та забезпечить більш високу якість послуг.

Якщо працівники відчують, що їх робота важлива та цінна, а також їм надається відповідна мотивація, вони почуваються задоволені своєю роботою та більш відповідально підходять до виконання своїх обов'язків. Відповідна мотивація може допомогти знизити плинність кадрів, оскільки працівники на державній службі будуть більш задоволені своєю роботою та більш віддані їй. І якщо працівники на державній службі відчують відповідальність та мотивацію досягати кращих результатів, це дозволить підвищити прозорість та довіру громадян до діяльності державних установ.

ВИСНОВКИ

Визнання важливості мотивації персоналу є ключовим фактором у забезпеченні ефективної роботи на державній службі. Для досягнення цілей організації, необхідно створити систему мотивації, яка буде відповідати потребам персоналу та сприяти його розвитку.

Одним з найважливіших аспектів управління мотивацією персоналу на державній службі на прикладі Регіонального сервісного центру МВС України у Харківській області є визначення потреб та очікувань співробітників. Ключовими факторами мотивації на державній службі є не лише фінансові стимули, але й можливості для професійного зростання, підвищення соціального статусу, надання більшого рівня відповідальності та автономії у роботі. Для ефективного управління мотивацією персоналу на державній службі необхідно проводити систематичні оцінки та аналіз потреб працівників, їхніх результатів та досягнень, а також використовувати засоби зворотного зв'язку та взаємодії зі співробітниками. Ефективне управління мотивацією персоналу на державній службі може позитивно впливати на якість та ефективність роботи державної організації, а також забезпечувати задоволеність працівників та їхню мотивацію до досягнення кращих результатів.

У процесі аналізу факторів та механізмів мотиваційних систем у Регіональному сервісному центрі МВС України було виявлено, що структура заробітної плати державних службовців є доволі збалансованою, з домінуванням основної частини та суттєвими додатковими виплатами. Це забезпечує стабільність, але не сприяє виявленню професіоналізму для отримання вищої оплати праці.

Коефіцієнт плинності кадрів становить 50%, що є дуже високим у порівнянні з природною плинністю, яка варіюється від 3 до 5% на рік. Найбільша плинність кадрів спостерігається серед молоді до 30 років, що може свідчити про незадоволення працівників умовами праці, заробітними платами або графіком роботи. Коефіцієнт закріплення кадрів дорівнює 40%.

Проаналізовані дані вказують на те, що в розглянутій державній установі існує тенденція закріплення кадрів, переважно старшого покоління, що може свідчити про застарілі методи роботи, управління персоналом та ведення справ.

У результаті живого опитування було з'ясовано, що більшість працівників державної служби не задоволені ні рівнем мінімальної заробітної плати, ні впровадженням нової системи оплати праці. Система оплати праці державних службовців, де значну частину заробітної плати складає посадовий оклад і лише частина є премією, виявляється не вигідною для працівників з низки причин.

Вдосконалення системи мотивації в органах державної служби є критично важливим завданням для забезпечення ефективного функціонування державного апарату та досягнення стратегічних цілей держави. Результативна система мотивації може сприяти підвищенню якості та продуктивності роботи державних службовців, формуванню позитивної атмосфери в колективі, зниженню плинності кадрів та підвищенню лояльності та відповідальності персоналу. Незважаючи на відмінності в історичних, культурних та економічних умовах, закордонний досвід у питаннях кар'єри може бути застосований для зниження фаворитизму та суб'єктивності в українській державній службі. Мотиваційна стратегія, спрямована на підвищення ефективності праці державних службовців, повинна бути закріплена законодавчо. Визнавши свій європейський вибір, Україна зобов'язана гармонізувати своє законодавство з європейським.

У процесі розробки та впровадження ефективної системи мотивації в органи державної служби слід звернути увагу на декілька ключових аспектів. По-перше, це потреба у вдосконаленні системи оплати праці, забезпеченні гідної оплати праці та соціального захисту для державних службовців. По-друге, важливо враховувати індивідуальні потреби та мотиви працівників, шляхом встановлення гнучких систем стимулів та надання можливостей для професійного та особистісного розвитку. По-третє, необхідно розвивати систему внутрішнього та зовнішнього визнання, що сприяє підвищенню мотивації та стимулює до досягнення високих результатів.

У даній ситуації є можливість вдало впровадити систему Total Rewards (систему загальної винагороди), що є комплексним підходом до мотивації працівників і включає не лише фінансові аспекти, а й нематеріальні компоненти. Вона спрямована на забезпечення всебічного винагородження працівників за їхній внесок у роботу організації. Основні складові системи Total Rewards включають: виплати, які працівники отримують за виконання своїх обов'язків, включаючи основну заробітну плату, премії та інші грошові винагороди, нефінансові винагороди, можливості для професійного росту, навчання, підвищення кваліфікації, участь у тренінгах та семінарах, а також програми наставництва.

Переваги системи Total Rewards на державній службі – комплексний підхід до винагороди допомагає підвищити мотивацію працівників, що позитивно впливає на їхню продуктивність та якість виконання обов'язків. Наявність різноманітних винагород, включаючи можливості для розвитку кар'єри сприяє утриманню працівників у державній службі та зниженню рівня плинності кадрів. Мотивовані та задоволені працівники надають якісніші послуги громадянам, що підвищує загальну ефективність та репутацію державних установ. Впровадження сучасної та комплексної системи винагороди сприяє формуванню позитивного іміджу державної служби, що приваблює нові таланти та підвищує престиж роботи в державному секторі. Загалом, система Total Rewards забезпечує всебічний підхід до винагороди працівників, що сприяє створенню ефективної, мотивованої та стабільної робочої сили у державній службі.

Для успішного вдосконалення системи мотивації в органах державної служби необхідно поєднувати зусилля державних інституцій, експертів у галузі управління персоналом та представників державних служб. Важливо враховувати специфіку кожного органу та враховувати міжнародний досвід у цій сфері. Лише завдяки комплексному підходу та системним змінам можна досягти значного прогресу в покращенні мотивації державних службовців та забезпечити ефективне функціонування державного апарату.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про затвердження Методики оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування»: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.12.2020 р. № 226-20 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0134-21#Text>.
2. Закон України «Про боротьбу з корупцією»: від 05.10.1995 р. № 356/95-ВР : станом на 1 січня 2011 р. . [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/356/95-вр#Text>.
3. Закон України «Про державну службу» №889-VIII від 10.12.2015р. у редакції від 10.11.2021р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
4. Закон України «Про державну службу» №889-VIII від 10.12.2015р. у редакції від 10.11.2021р. // Розділ І. Загальні положення. // Стаття 1. Визначення понять державної служби та державного службовця. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/JF12W00A>.
5. Закон України «Про державну службу» №889-VIII від 10.12.2015р. у редакції від 10.11.2021р. // Розділ VI. Оплата праці, заохочення і соціальні гарантії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
6. Закон України «Про державну службу» №889-VIII від 10.12.2015р. у редакції від 10.11.2021р. // Розділ V. Службова кар'єра. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
7. Постанова Кабінету Міністрів України «Питання оплати праці працівників державних органів» // від 18.01.2017 р. № 15: станом на 1 січня 2024 р. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-п#Text>.

8. Постанова Кабінету Міністрів України «Про розміри надбавок до посадових окладів працівників за класні чини, за кваліфікаційні класи, дипломатичні ранги України, персональні звання» // від 15.06.1994 р. № 409 : станом на 2 лютого 2000 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/409-94-п#Text>.
9. Постанова Кабінету Міністрів України «Про утворення територіальних органів з надання сервісних послуг Міністерства внутрішніх справ» // від 28.10.2015 р. № 889. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-2015-п#Text>.
10. Бондар В. Д. Мотивація трудової діяльності державних службовців: вітчизняний та світовий досвід [Текст] / В. Д. Бондар // Університетські наукові записки. – Хмельницький, 2006. – № 3–4. – С. 158–167. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/556/1/motuv.pdf>.
11. Герасименко А. Сучасні теорії мотивації праці. Наукові перспективи (Naukovі perspektivi). 2022. № 9(27). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9\(27\)-209-221](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9(27)-209-221).
12. Древаль О.Ю. Особливості мотивації державних службовців: thesis / // 2014. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/38613>.
13. Кохно С. В., Липчанський В. О. Трудова мотивація. Зміст, структура та функції трудової мотивації : thesis. 2016. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/4181>.
14. Лях Т.Л. Види мотивації до волонтерської діяльності. // Вісник Запорізького національного університету. 2011. № 2(15). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/19666975.pdf>.
15. Головна | Національне агентство України з питань державної служби. Статистичний звіт про результати моніторингу оплати праці державних службовців у 2022 році // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/Оплата%20праці/Статистичний%20звіт%20ОП%202022%20ост.pdf>.

16. Послуги | Регіональний сервісний центр МВС в Харківській області. Регіональний сервісний центр МВС в Харківській області | Регіональний сервісний центр МВС в Харківській області. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kha.hsc.gov.ua/index/poslugi-2/>.

17. Регіональний сервісний центр МВС в Харківській області | Регіональний сервісний центр МВС в Харківській області. Регіональний сервісний центр МВС в Харківській області | Регіональний сервісний центр МВС в Харківській області. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kha.hsc.gov.ua/>.

18. Структура регіонального сервісного центру ГСЦ МВС в Харківській, Полтавській та Сумській областях (філія ГСЦ МВС) | Регіональний сервісний центр МВС в Харківській області. Регіональний сервісний центр МВС в Харківській області | Регіональний сервісний центр МВС в Харківській області. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kha.hsc.gov.ua/pro-gsc/struktura/struktura-regionalnogo-servisnogo-tsentru-gsts-mvs-v-harkivskij-oblasti-filiya-gsts-mvs/>.

19. Економічна правда. В Україні зросли мінімальна зарплата і прожитковий мінімум. Економічна правда. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/01/1/708275/>.

20. Мінімальна зарплата та пенсія у 2024 році. finance.ua. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/minimalna-zarplata-ta-pensia>.

21. Нова система оплати праці держслужбовців запрацює з 1 січня 2024 року. Укрінформ - актуальні новини України та світу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3758960-nova-sistema-oplati-praci-derzsluzbovciv-zapracue-z-1-sicna-2024-roku.html>.

22. Civil service reform and the World Bank. World Bank. 2007 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://documents.worldbank.org/pt/publication/documents->

reports/documentdetail/703171468739255739/civil-service-reform-and-the-world-bank.

23. Ludlow A. Making total rewards work. Strategic HR review. 2010. Vol. 9, no. 6. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.1108/shr.2010.37209fab.007>.

24. Wages of public sector workers. International experience. 2020 // Civil servant library. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/Mignarodniy%20dosvid/oplata-pratsi.pdf>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 2.4. – Аналіз показників руху персоналу
 Для оцінки інтенсивності руху персоналу використовують такі показники:

		2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт оновлення персоналу	відношення кількості прийнятих на роботу за період працівників до їх середньооблікової чисельності	$4/44=0,09=9\%$	$2/44=0,04=4\%$	$2/44=0,04=4\%$
Коефіцієнт обороту з вибуття	відношення кількості звільнених з усіх причин працівників за період до їх середньооблікової чисельності	$5/44=0,11=11\%$	$1/44=0,02=2\%$	$2/44=0,05=5\%$
Коефіцієнт плинності	відношення кількості вибулого за період персоналу з причин, пов'язаних з особою працівника (за порушення трудової дисципліни, за власним бажанням, за скороченням штатів), до середньооблікової чисельності працівників за той же період	$5/44=0,11=11\%$	$1/44=0,02=2\%$	$2/44=0,05=5\%$
Коефіцієнт заміщення	відношення різниці кількості прийнятих і звільнених працівників до їх середньооблікової чисельності	$9/44=0,2=20\%$	$3/44=0,06=6\%$	$4/44=0,09=9\%$
Коефіцієнт сталості кадрів	відношення кількості працівників, що проробили весь звітний період, до їх чисельності на кінець даного періоду	$48/41=1,17=117\%$	$41/43=0,95=95\%$	$43/43=1=100\%$