

УДК 342.951;35.08

В. О. Хома, Е. С. Молдован

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ФАКТОРІВ ПІД ЧАС ВІДБОРУ КАНДИДАТІВ НА СЛУЖБУ ДО ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ІНСТИТУЦІЙНОЇ РЕФОРМИ

Постановка проблеми. Оновлення державного механізму шляхом інституційного реформування органів державного управління, здатних ефективно реалізувати своє конституційно визначене призначення та повноцінно виконувати функціональне навантаження, є одним із ключових завдань, що стоять перед суб'єктами державотворення в Україні. Реальне, а не декларативне забезпечення прав на найвищі соціальні цінності – життя, здоров'я, честь, гідність, недоторканність і безпеку кожної людини в Україні (ст. 3 Конституції України) [5] – має стати основним результатом інституційних реформ і наріжним каменем у визначенні змісту діяльності усіх органів державного управління.

Водночас необхідно пам'ятати, що діяльність державного органу персоніфікується в діяльності конкретної посадової особи цього органу. У свою чергу, результати діяльності цієї особи та їх позитивний чи негативний ефект значною мірою зумовлюється належною мотивацією, котра перебуває під впливом сукупності об'єктивних і суб'єктивних факторів. З огляду на такий стан речей, питання застосування мотиваційних факторів під час відбору кандидатів на державну службу загалом та до системи органів Державної фіскальної служби України (далі – ДФС України) зокрема потребує наукового розгляду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми мотивації державних службовців знайшли своє відображення у вітчизняних наукових дослідженнях Д. Дзвінчука [3], М. Лаврищевої [6], В. Щегорцевої [12] та інших науковців.

Проте цей напрям наукових досліджень для сучасних вітчизняних науковців у сферах юриспруденції та державного управління є недостатньо розробленим. Поза увагою дослідників залишились питання особливостей застосування мотиваційних факторів під час відбору кандидатів на державну службу в системі органів ДФС України в умовах інституційної реформи, що, власне, й зумовлює актуальність теми дослідження.

Виклад основного матеріалу. Згідно з новим Законом України «Про державну службу» [9], а також відповідно до Постанови КМУ «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» [10] претенденти на посади державних службовців разом з іншими документами, необхідними для участі в конкурсі на заміщення вакантної посади, подають письмову заяву про участь у конкурсі із зазначенням основних мотивів зайняття посади державної служби. Таким чином, претенденти на державну службу не лише засвідчують наявність власної внутрішньої вмотивованості до державної служби, але й визначають свої пріоритети майбутнього служіння українському народу та державі. З урахуванням ключових позицій внутрішньої вмотивованості потенційного державного службов-

ця роботодавець може не лише визначити придатність кандидата на посаду в системі державної служби до виконання функцій держави, але й окреслити майбутню стратегію мотивації окремо взятого претендента в разі його вступу на державну службу.

Під час проектування такої стратегії мотивації необхідно брати до уваги чинні сьогодні в сучасній українській науці державного управління підходи до розуміння мотивації, які в узагальненому вигляді можна диференціювати за трьома напрямками: 1) мотивація розуміється як процес спонукання до праці [1]; 2) мотивація розуміється як стан працівника [8]; 3) мотивація ототожнюється зі стимулюванням [11, с. 345]. Усі три підходи мають право на існування, але в контексті нашого дослідження найбільш доцільним є використання першого, оскільки стан людини, пов'язаний із мотивацією, визначається як вмотивованість, а в третьому – відбувається певна підміна понять, оскільки стимул впливає на мотив, але не є ним.

Необхідно також враховувати, що характерними особливостями надзвичайно складної та суспільно значущої праці державних службовців загалом та у сфері ДФС України зокрема є високе інтелектуальне, нервово-емоційне напруження, дефіцит фізичної активності, висока відповідальність за виконувани завдання, ненормований робочий день, аритмічне навантаження, інтенсивність надходження завдань, що потребують виконання у стислі терміни. Такі умови праці мало для кого є потужним мотиваційним фактором, тим більше для претендентів на державну службу.

До цього додається ще й вплив ряду найбільш вагомих факторів, які суттєво знижують мотивацію державних службовців: 1) нечіткий механізм проходження державної служби; 2) формалізм у навчанні, підвищенні кваліфікації держслужбовця; 3) загроза звільнення з посади в результаті зміни політичної еліти, влади в країні; 4) проблема статусного престижу державного службовця; 5) використання атестації державних службовців із метою їх звільнення; 6) недосконала система оплати праці; 7) необ'єктивна та несправедлива оцінка особистих професійних досягнень; 8) недостатні умови для ініціативної, творчої, самостійної діяльності в межах посадових повноважень, функцій і завдань [7]; 10) низька професійність кадрової служби в ролі консультанта з питань мотивації праці, тоді як сучасні кадрові служби повною мірою несуть відповідальність за виявлення та забезпечення можливості реалізації матеріальних і моральних потреб державних службовців [12].

Задля нівелювання перерахованих вище демотиваційних факторів необхідно, на нашу думку, запровадити систему компенсаторів. Результати окремих соціологічних досліджень серед державних службовців показали, що в ролі такої системи найбільш вагомих компенсаторів можуть бути дві групи мотиваційних факторів державних службовців: матеріальні та нематеріальні (табл. 1).

Поряд із цим результати Моніторингу сприйняття прогресу реформ, що проводить TNS спільно з Національною радою реформ (далі – Моніторинг), свідчать, що 56% українських громадян, оцінюючи державну службу, так би мовити, «ззовні», відзначають відсутність належної системи мотивації (програм навчання, кар'єрного росту тощо) у цій сфері, а серед демотиваційних чинників перш за все називають бюрократизм держслужби, низькі зарплати держслужбовців, неналежні особисті

якості чи недостатній рівень кваліфікації держслужбовців [4]. Загалом портрет ідеально вмотивованого державного службовця, з точки зору пересічних громадян, виглядає так (рис. 1).

Таким чином, можна зробити висновок, що трудова діяльність державних службовців характеризується певними особливостями, що впливають на визначення мотиваційних факторів для претендентів на посади в системі органів ДФС України. Серед таких особливостей, зокрема, необхідно виокремити:

1) специфіку сфери цього виду трудової діяльності (як-то високе інтелектуальне, психоемоційне напруження, низька фізична активність тощо);

2) наявність значної кількості демотиваційних факторів, що обумовлює об'єктивну необхідність запровадження системи компенсаторів, складовими якої матеріальні та нематеріальні мотиваційні фактори.

Ще однією особливістю, що впливає на застосування мотиваційних факторів для претендентів на посади в системі органів ДФС України, на яку конче тре-

Таблиця 1

Система компенсаторів демотиваційних факторів

Мотиваційні фактори					
Матеріальні			Нематеріальні		
№ з/п	Зміст фактору	% респондентів	№ з/п	Зміст фактору	% респондентів
1	заробітна плата	78	1	самоствердження	65
2	забезпечена пенсія і соціальні виплати	67	2	прагнення до влади	45
3	винагороди за заслуги	54	3	процес й зміст діяльності	57
4	наявність деяких допоміжних переваг (службова машина, персональний телефон)	54	4	гарного колективу й хороших умов праці	75
			5	можливість для творчості та ініціативи	64
			6	можливість широкого спілкування з колегами і цікавими людьми в процесі роботи	47
			7	внутрішнє підвищення, просування по службі	45
			8	певний авторитет в організації	44
			9	керівник, який бере до уваги саме вашу думку	43

Джерело: [2]

ба звернути увагу, є те, що головну роль у процесі мотивації відіграють суб'єкти управління (керівництво, кадрова служба та лінійні керівники).

Це впливає з того, що мотивація є здебільшого психологічним явищем, а її методи мають індивідуальний підхід до кожної окремої особистості, а тому логічним є покладання здійснення функції мотивації саме на керівників і кадрову службу установи. Керівники установ, де працюють державні службовці, повинні приділяти особливу увагу забезпеченню справедливості та прозорості у винагородженні державних службовців, а також інформувати про проблеми та недоліки чинної системи мотивації праці державних службовців і пропонувати шляхи вирішення цих проблем вищому керівництву [12].

Поряд із цим значну роль у процесі мотивації кандидата на службу відіграють загальносуспільні процеси, що або підвищують рівень вмотивованості до якісної ефективної праці, або знижують цей рівень. Як ілюстрацію такого впливу загальносуспільних процесів можемо навести високий рівень умотивованості кандидатів на службу в новостворених патрульних підрозділах Національної поліції МВС України, що зумовлювався двома чинниками:

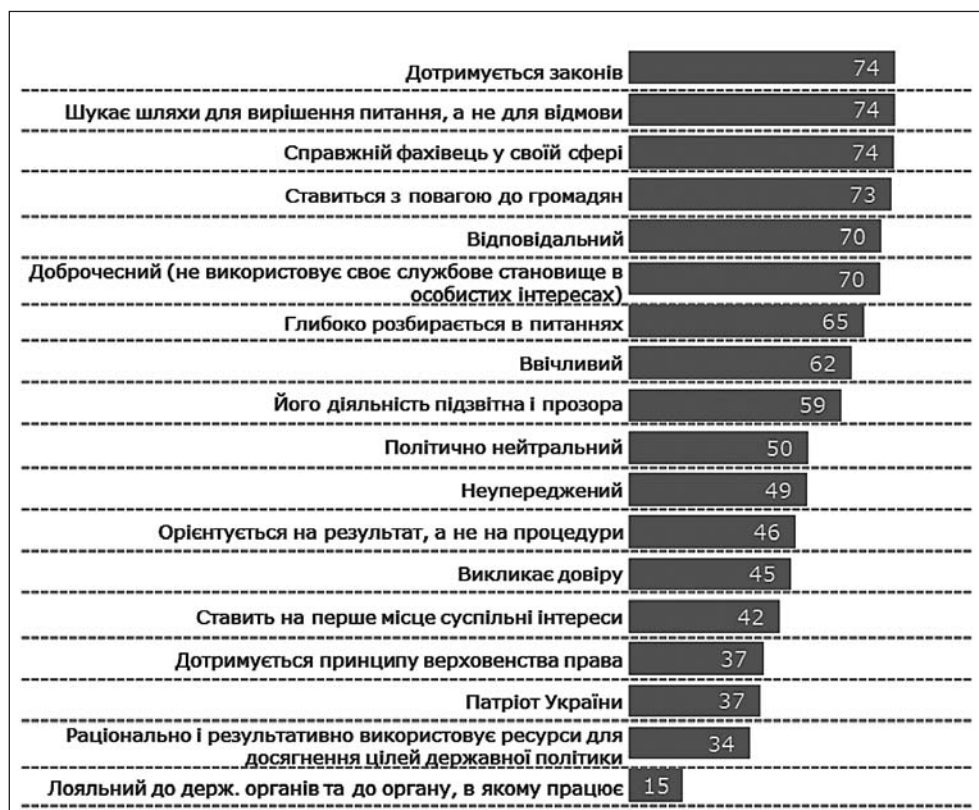


Рисунок 1. Портрет ідеально вмотивованого українського державного службовця
Джерело : [4]

1) задекларованим і підтвердженим керівництвом МВС якісно новим рівнем правового статусу та соціально-правового захисту полісменів, зокрема це підвищений рівень грошового забезпечення та службового матеріально-технічного забезпечення, створення кардинально нового позитивного іміджу патрульного полісмена, система підготовки та перепідготовки із використанням кращих європейських і світових методик підготовки співробітників правоохоронних органів тощо. Умовно цей чинник можна назвати відомчим мотиваційним чинником;

2) загальносуспільні процеси, що зумовили перегляд і переосмислення суспільних цінностей та суб'єктивної ролі окремо взятого громадянина в розбудові держави та проявилися в бажанні реалізувати особистий потенціал шляхом безпосередньої участі в соціотворчих процесах. Цей чинник умовно назвемо загальносуспільним мотиваційним чинником.

Необхідно наголосити, що обидва названі вище чинники тісно пов'язані та взаємозумовлені загальносуспільними викликами та необхідністю державних інституцій, у тому числі й ДФС України, адекватно реагувати на них.

Водночас заради об'єктивності необхідно зазначити, що як у сфері державної служби загалом, так і всередині системи органів ДФС України зокрема від якості внутрішньої кадрової та мотиваційної політики реально залежить лише підвищення ефективності впливу першого («відомчого») чинника високого рівня вмотивованості державних службовців та претендентів на посади в системі органів ДФС України.

Тому пропонуємо низку рекомендацій щодо організації процесу мотивації претендентів на посади в системі органів ДФС України суб'єктами роботи з персоналом: 1) систематично здійснювати оцінювання мотиваційного потенціалу; 2) складати карти мотиваторів для окремо взятих кандидатів на основі попереднього оцінювання їхнього мотиваційного потенціалу; 3) аналізувати карти мотиваторів та моделей поведінки із наголосом на послідовності й пріоритетності мотиваторів, притаманних кожному окремому кандидату; 4) періодично моніторити ефективність системи мотивації (раз на 6 місяців або за потребою); 4) вносити пропозиції керівництву щодо удосконалення чинної системи мотивації.

Висновки. Таким чином, можна зробити висновок, що трудова діяльність державних службовців характеризується певними особливостями, тобто специфікою сфери цього виду трудової діяльності, і наявністю значної кількості демотиваційних факторів, що суттєво знижує загальний рівень вмотивованості кандидатів на посади в системі органів ДФС України та зумовлює об'єктивну необхідність запровадження системи компенсаторів, складовими якої є матеріальні та нематеріальні мотиваційні фактори.

Також зазначимо, що для вибудовування ефективного процесу мотивації претендентів на державну службу в системі органів ДФС України необхідно враховувати як основні «внутрішні» мотиви до зайняття посади державного службовця в системі органів ДФС України, які зазначені у заяві на участь у конкурсі на зайняття посади, так і «зовнішні», обумовлені специфікою функціонування системи органів ДФС України та сфери державної служби загалом. Такий підхід забезпечить можливість виробити та застосовувати надалі оптимальний механізм моти-

вації державних службовців, що, у свою чергу, буде одним із наріжних каменів перетворення інституту ДФС України на високоефективний, клієнтоорієнтований, конкурентоздатний у сенсі представництва на міжнародній арені інститут надання управлінських послуг громадянам України.

Література

1. Бабенко А.Г. Мотивація праці державних службовців / А.Г. Бабенко, О.Л. Тичина // Проблеми матеріальної культури: економічні науки. – 2012. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/46056/05-Babenko.pdf?sequence=1>.
2. Бондар В.Д. Соціологічне дослідження мотивації праці державних службовців Рівненської області / В.Д. Бондар // Наукові записки. Серія «Культура і соціальні комунікації». – 2012. – Вип. 3. – С. 134–141.
3. Дзвінчук Д. Особливості діяльності керівника органу влади щодо мотивації державного службовця / Д. Дзвінчук // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. – 2011. – №4 (54). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://economic-vistnic.stu.cn.ua/tmppdf/624.pdf>.
4. Ідеальний держслужбовець очима українців: міф чи реальність? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://reforms.in.ua/ua/news/idealnyy-derzhsluzhbovec-ochyma-ukrayinciv-mif-chy-realnist>.
5. Конституція України : закон [прийн. Верх. Радою України 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР] [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр>.
6. Лаврищева М.В. Розвиток мотивації трудової діяльності державних службовців / М.В. Лаврищева // Державне будівництво. – 2014. – № 2. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2014-2/doc/3/03.pdf>.
7. Лютий Ю.М. Удосконалення мотивації праці державних службовців [Електронний ресурс] / Ю.М. Лютий. – Режим доступу : <http://dsfa.mybb3.net/viewtopic.php?t=152>.
8. Малімон Л.Я. Психологічний аналіз когнітивного, емоційного та поведінкового компонентів мотивації професійної діяльності державних службовців / Л.Я. Малімон, І.В. Глова // Організаційна психологія. Економічна психологія. – 2015. – № 1. – С. 96–110. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ophep_2015_1_12.
9. Про державну службу : закон [прийн. Верх. Радою України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII] [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
10. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : постанова [прийн. Каб. Міністрів України 25 березня 2016 р. № 246] [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-п/paran10#n10>.
11. Щегорцова В.М. Управління персоналом публічної служби: теорія мотивації / В.М. Щегорцова // Актуальні проблеми державного управління. – 2012. – № 2 (42). – С. 344–349.
12. Щегорцова В.М. Управління мотивацією праці державних службовців в органах виконавчої влади України / В.М. Щегорцова // Актуальні проблеми державного управління. – 2011. – № 2(40). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2011-2/doc/5/05.pdf>.

Анотація

Хома В. О., Молдован Е. С. Особливості застосування мотиваційних факторів під час відбору кандидатів на службу до органів Державної фіскальної служби України в умовах інституційної реформи. – Стаття.

У статті наведено основні підходи до розуміння мотивації в сучасній українській науці. Окреслено особливості трудової діяльності у сфері державної служби, серед яких увагу зосереджено на значній кількості демотиваційних факторів. Запропоновано для ефективного процесу мотивації кандидатів на посади в системі органів ДФС України поєднувати як основні «внутрішні» мотиви, так і «зовнішні», зумовлені специфікою функціонування ДФС України.

Ключові слова: мотиви, мотивація, мотиваційні фактори, Державна фіскальна служба України, система компенсаторів.

Аннотация

Хома В. А., Молдован Е. С. Особенности применения мотивационных факторов при отборе кандидатов на службу в органы Государственной фискальной службы Украины в условиях институциональной реформы. – Статья.

В статье приведены основные подходы к пониманию мотивации в современной украинской науке. Определены особенности трудовой деятельности в сфере государственной службы, среди которых внимание сосредоточено на значительном количестве демотивационных факторов. Предложено для эффективного процесса мотивации кандидатов на должности в системе органов ГФС Украины сочетать как основные «внутренние» мотивы, так и «внешние», обусловленные спецификой функционирования ДФС Украины.

Ключевые слова: мотивы, мотивация, мотивационные факторы, Государственная фискальная служба Украины, система компенсаторов.

Summary

Khoma V. A., Moldovan E. S. Features of the application of motivational factors in the selection of candidates for service in the State Fiscal Service of Ukraine in terms of institutional reform. – Article.

The main approaches to understanding of motivation in modern Ukrainian science are presented in the article. The peculiarities of employment in the field of Civil Service are outlined, including the focus on significant number of de-motivational factors. There is offered to combine as the main “internal” reasons for applicants to positions in the SFS system of Ukraine and “external”, due to specifics of SFS Ukraine to achieve the effective process for motivating of Civil Servants.

Key words: motives, motivation, motivation factors, State Fiscal Service of Ukraine, system of joints.