



М. А. Серант

Національний лісотехнічний університет України, м. Львів, Україна

МОТИВАЦІЯ ІТ-ФАХІВЦІВ ДЛЯ РОБОТИ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Проаналізовано наявну систему мотивації ІТ-фахівців для роботи в органах державної влади та місцевого самоврядування. За основу роботи взято результати аналізу положень Закону України "Про державну службу" та підзаконних нормативно-правових актів, які врегульовують підстави, види та порядок застосування до державних службовців заходів мотивації, оскільки цей Закон описує базові напрями мотивації. У ньому виділено п'ять основних критеріїв мотивації державних службовців: 1) оголошення подяки; 2) нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу; 3) дотермінове присвоєння рангу державного службовця; 4) подання до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота); 5) подання до відзначення державними нагородами. Встановлено, що ефективне управління неможливе без розуміння мотивів і потреб державного службовця, а також правильного використання стимулів до праці. Сформульовано проблему низької мотивації молодих фахівців сектору інформаційних технологій у державних органах влади, що спонукає до відтоку найперспективніших кадрів і позбавляє організацію необхідного людського ресурсу. Проведено порівняльний аналіз діючої системи мотивації в державних органах та приватній сфері, на основі чого виявлено недостатність наявних методів мотивації між державними публічними організаціями та приватним ринком інформаційних технологій. Взято до уваги і враховано досвід побудови системи мотивації Сполучених Штатів, Німеччини, Японії та інших іноземних країн. Виявлено, що кожна із країн будувала власну систему, тільки частково опираючись на наявні стандарти. Будуючи систему мотивації, потрібно опиратись на створення єдиної місії, її бачення та важливості дотримання її серед працівників органів влади. Україна змогла збудувати свою дієву систему мотивації державного апарату, проте є ключові елементи, які не здатні забезпечити держава станом на сьогодні – матеріальна складова, задоволення потреб молодого фахівця в інновативних підходах і реалізації власного бачення розвитку. Запропоновано десять можливих варіантів мотивації для утримання та стимулювання персоналу. Рекомендовано застосовувати їх, використовуючи індивідуальний підхід та враховуючи регіональні особливості.

Ключові слова: державне управління; мотивація праці; державний службовець; публічне управління; державна служба.

Вступ / Introduction

Проблема мотивації персоналу державних публічних організацій існує та досліджувалась не тільки в Україні, але й у світі. Так, Олівер Ньюман у своїх працях звертає увагу на те, що питання мотивації працівників державної публічної сфери має в основному не матеріальний характер і базується на бажанні принести користь суспільству [18].

Водночас Адріан Ріц, разом з іншими науковцями [2], наголошують, що існує різниця в мотивації між працівниками державної публічної влади та соціальними активістами. І хоча їхній напрям роботи схожий, проте він має інший характер та базується на задоволенні різних потреб і відповідно мотивації.

Грегори Б. Люїс та Сю Франк у праці [9] досліджували, що є мотивацією до служби в органах державної публічної влади у громадян США, в розрізі віку та партійної приналежності. Під час дослідження було виявлено, що державна служба є привабливою через стабільність, престижність та можливість в подальшому зробити політичну кар'єру і є більш характерною для старшого покоління 35+ незалежно від політичних вподобань.

В Україні ж присутній такий самий тренд, що й в усьому світі. На розсуд, Голови Національного агентства України з питань державної служби Наталії Аллюшиної: "Держава не здатна мотивувати до роботи в органах публічної влади та місцевого самоврядування за рахунок конкурентної заробітної плати, хоч і прагне цього" [16]. На перше місце виходить нематеріальна мотивація або не пряма матеріальна мотивація (мотивація через надання послуг).

Потрібно зазначити, що наразі практично відсутні дієві та гнучкі способи мотивації найперспективніших ІТ-працівників віком 20-35 років для роботи в органах публічної влади. Дослідження має за мету розробити конкретні кроки мотивації для впровадження на місцях, адже тільки в такому разі державна служба може залишатись конкурентною на ринку праці. Більшість науковців досліджують тему узагальнено, не пропонуючи дієвих заходів, що потрібні для швидкого вирішення виниклих поточних викликів.

Об'єкт дослідження – мотивації ІТ-працівників державної служби як сукупність процесів матеріального та нематеріального їх заохочення порівняно з мотиваційною частиною, широко розповсюдженою в ІТ-галузі.

Інформація про автора:

Серант Мар'ян Андрійович, магістр, аспірант, кафедра публічного управління та адміністрування. Email: serantus12@yahoo.com

Цитування за ДСТУ: Серант М. А. Мотивація ІТ-фахівців для роботи в органах державної влади. Науковий вісник НЛТУ України. 2024, т. 34, № 5. С. 62–68.

Citation APA: Serant, M. A. (2024). Motivation of IT specialists to work in state authorities. *Scientific Bulletin of UNFU*, 34(5), 62–68. <https://doi.org/10.36930/40340508>

Предмет дослідження – методи та засоби формування матеріальної та нематеріальної складових мотивації ІТ-працівників, які є характерними для працівників державних органів публічної влади, що дасть змогу на їхній основі розробити конкретні пропозиції для покращення привабливості роботи в державних публічних закладах.

Мета роботи – розробити дієві засоби мотивації ІТ-персоналу для роботи в органах публічної влади через виокремлення відмінностей між приватним сектором і державними установами, що дасть змогу застосовувати найперспективніші напрацювання.

Для досягнення зазначеної мети визначено такі основні завдання дослідження:

1. Проаналізувати сучасний стан справ щодо мотивації працівників у державних органах влади, що дасть змогу виявити зони потенційного покращення.
2. Проаналізувати сучасний стан справ щодо мотивації працівників у приватних організаціях ІТ-галузі, що дасть змогу виокремити найперспективніші напрацювання.
3. Здійснити порівняльний аналіз позитивних і негативних аспектів роботи у приватній і державній сферах, що забезпечить формування чіткого плану подальших дій.
4. Дослідити перспективи розвитку двох зазначених вище сфер діяльності, які допоможуть зрозуміти потрібний напрям мотивації працівників.
5. Розробити рекомендації для покращення умов роботи в державних структурах ІТ-працівників, що дадуть змогу зробити цю сферу конкурентнішою на ринку праці.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тема мотивації персоналу в державних органах публічної влади є актуальною та широко досліджуваною [2, 5, 6, 7, 8, 18, 20]. Її вивчають як науковці з провідних країн світу, так і українські вчені.

Велику увагу цьому питанню приділив у своїх працях Олівер Нюман [18]. Головний зміст його праць полягає в тому, що до державної публічної служби важко залучити та втримати молоде покоління віком 20-35 років. Вона є більш характерна для старшого покоління, незалежно від країни чи політичних вподобань.

До такої ж думки схиляється і науковець із США Грегорі Б. Люїс [2]. У своїх працях науковець розкриває привабливість служби для різних верств населення і те, чому служба в державних органах базується більше на нематеріальній мотивації. Хочеться зазначити, що згідно з його висновками, державна служба є найпривабливішою і найкраще реалізовується особами, які прагнуть змінити суспільство на краще.

Філіп Е. Крюсон зазначав, що не здатність уряду ефективно визначити мотивацію для роботи в державних організаціях в короткотерміновій перспективі може мати довгоочікувані негативні наслідки в майбутньому, саме тому досліджувати і контролювати це питання потрібно постійно [19].

У межах роботи над мотивацією для державних службовців в 1980-х роках у роботах науковців Великої Британії та Австралії з'явився напрям Нового Державного Менеджменту, який покликаний поєднати моделі мотивації приватного сектору з державним. Згодом напрям набув розвитку в роботах Сімон Чепел, Куно Шедлер, Ізабелла Проеллер [23, 1] тощо.

Більшість іноземних спеціалістів, досліджуючи питання мотивації в державному секторі, не зосереджуються на конкретному напрямі роботи системи, а

розглядають її загалом, і це правильно. Проте на цьому етапі розвитку суспільства, одним з ключових напрямків є напрям інформаційних технологій і саме йому, на мою думку, варто приділити особливу увагу в розрізі українських реалій.

Проаналізувавши останні дослідження та публікації, виявлено, що найбільша проблема стосується розвитку інформаційних технологій та їх ефективного впровадження в органах державного управління та місцевого самоврядування. Відповідно ключовим завданням постає залучення фахівців галузі інформаційних технологій, завданням яких якраз і буде впровадження сучасних технологій, забезпечення кібербезпеки та підвищення ефективності надання публічних послуг. Основні праці розглядають досвід провідних країн у цифровізації місцевого самоврядування, визначають ключові виклики та пропонують рекомендації для їх подолання, що є актуальним для України. Зокрема, цю тематику досліджували А.О. Гавронський [8], В.В. Ченцов [5], Д.І. Попов [20], Я.І. Кріадо [6], Н.Б. Демчишак [7] та ін.

Дослідження та розроблення рекомендацій щодо впливу розвитку ІТ на світ, країну, організацію здійснювали неодноразово. Поза сумнівом, що це те, над чим треба систематично працювати, щоб бути конкурентоспроможним на міжнародному ринку.

Матеріали та методи дослідження. Матеріалами дослідження були: закони України та нормативно-правові акти Верховної Ради та Кабінету Міністрів України; матеріали інтернет-видань – лідерів ринків; інформація, наведена в публікаціях вітчизняних і зарубіжних вчених; статистичні матеріали тощо. Дослідження проблеми було здійснено з використанням таких методів: монографічного – для вивчення та теоретичного узагальнення досліджень наукових основ публічного управління та адміністрування; системного аналізу – для аналізу механізму публічного управління та адміністрування; порівняльного аналізу – для дослідження світових тенденцій публічного управління та адміністрування; статистичного – для аналізу даних, що характеризують стан досліджуваного об'єкта, тобто публічного управління та адміністрування; абстрактно-логічного – для формування висновків і пропозицій; графічний – для унаочнення отриманих результатів.

Результати дослідження та їх обговорення / Research results and their discussion

Головним завданням кожної організації задля її ефективного функціонування є правильне формування мотивації працівників. Мотивація є поняттям загально-відомим. Їй присвячено багато праць, як українських, так і зарубіжних авторів. Одним із сучасних визначень, яке багатьом імпонує [11], є: "рушійна сила, що ґрунтується на задоволенні певних потреб, примушуючи людину діяти з максимальними зусиллями для досягнення особистих чи організаційних цілей".

Ні для кого не буде секретом те, що ключовою складовою в мотивації є її фінансова частина. Не тільки вона впливає на задоволеність роботою, але це перше, що оцінюють при виборі місця праці. Порівняємо заробітну плату фахівців ІТ-ринку зі статистикою щодо умов праці державних службовців, не виокремлюючи ІТ-фахівців, оскільки в державних установах у них немає особливого статусу в плані оплати праці, як наприклад, у суддів.

Для початку візьмемо статистику працівників місцевих державних адміністрацій, подану Міністерством фінансів України (рис. 1). <https://mof.gov.ua/uk/governance-649>.

Згідно з наведеними даними на рис. 1 і розрахунком середньозваженої заробітної плати, в органах місцевих державних адміністрацій вона становить близько 28 тис. грн, що є значно більше, ніж середня заробітна плата в Україні станом на березень 2024 р., яка ста-

новить 14,3 тис. грн згідно з даними Пенсійного фонду України [3]. Тепер звернемося до аналітики, яку на щорічній основі проводить Національне агентство з питань державної служби [17].

За результатами проведеного опитування, тільки 21,8 % опитаних були задоволені розміром своєї заробітної плати, тоді як 57,1 % були не задоволені (рис. 2) [17].



Рис. 1. Оплата праці працівників місцевих державних адміністрацій за березень 2024 / Salary of employees of local state administrations in March 2024 [3]



Рис. 2. Опитування щодо оплати праці за 2024 р. / Salary Survey 2024 [17]

Розглянемо інформацію щодо рівня заробітних плат у приватній IT-сфері. За основу братимемо аналітику надану DOU.ua, який є найбільшою спільнотою IT-фахівців України та функціонує з 2005 р. [21].

Відсутнє посилання на рис. 3!!!

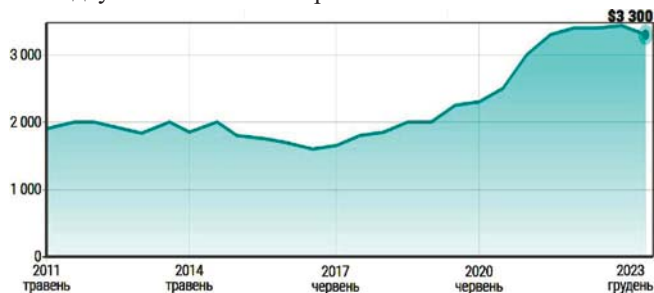


Рис. 3. Середня заробітна плата розробників в Україні (грудень 2023 р.) / Average salary of developers in Ukraine (December 2023) [21]

Як бачимо, станом на грудень 2023 р. середня зарплата розробника у приватній сфері у грудні 2023 р. становила понад 120 тис. грн. Звісно, що в IT-галузі є своя градація і розподіл рівня зарплат. Є категорії trainee, junior, middle і т.д., які отримують значно мен-

ше. Серед них варто зупинитись на категорії Junior, оскільки саме вона є найбільш привабливою з погляду потенціалу та можливості заохотити таких працівників до праці в органах державної влади. Переваги таких спеціалістів – перспективне мислення, новий погляд на стандартні схеми роботи, більша можливість до нематеріальної мотивації, відсутність досвіду роботи, що за певних умов, дає змогу краще себе проявити.



Рис. 4. Середня заробітна плата розробників в Україні (грудень 2023 р.) в розрізі кваліфікації фахівців / Average salary of developers in Ukraine (December 2023) by specialist qualification [21]

Для початку, на рис. 4 подано середню ЗП для фахівців категорії Junior. Хто вони такі? Це фахівці, які прийшли в компанію, мають малий досвід роботи (як правило або завершили нещодавно навчання, або курси, або ще продовжують навчатись) та тільки починають свій шлях в ІТ-галузі.

Якщо вести мову про приватну сферу, зараз ІТ-галузь переживає не найкращі часи, адже пік їхньої популярності і привабливості поступово спадає. Це зумовлено загальнонаціональними (КОВІД), локальними (війна в Україні) чинниками та їхніми наслідками.

Показник ІТ-активності досягнув найвищих показників напередодні російського вторгнення у 4 кварталі 2021 р., коли в країну було заведено 2,1 млрд доларів США. Відтоді середні обсяги експорту комп'ютерних послуг поступово знизилися до позначки 1,7 млрд доларів, тобто рівень просадки обсягів квартальної експортної ІТ-виручки становив близько 20 %.

І хоча частка сектору в загальному експорті товарів та послуг України за півтора роки війни зросла від 8,8 до 13,4 %, наразі розгляд ІТ-сектору як локомотиву нарощення експортних потужностей далекий від довірливих оптимістичних очікувань [10].

Повернемось тепер знов до питання мотивації. Як зазначається вже у згаданій вище аналітиці Національного агентства з питань державної служби (далі – НАДС), головними рушійними мотиваторами в цій службі є стабільна заробітна плата (але не її розмір) та статус. Але якщо заглибитись, то ці чинники є важливими тільки для працівників 36+ років, які становлять 73 % від працівників публічної влади. Причому переважна більшість з них задіяні в роботі в сільських, селищних радах. Для молоді (20-35 р.) це скоріше можливість отримати необхідний досвід для подальшої кар'єри. Окрім цього, в тому ж звіті зазначено, що третина респондентів негативно оцінювала заохочення інноваційності та ініціативності, а це саме те, що надихає і втримує молодь.

Одним з висновків звіту, який також підтвердила показана статистика, є те, що через незадоволеність оплатою праці звільнитись прагнуть працівники, які є найперспективнішими держслужбовцями – молодь із сучасною освітою, яка вже має досвід роботи.

Отож, як бачимо, державній службі буде важко конкурувати з приватним сектором в ІТ-галузі з фінансового боку для втримання досвідчених фахівців. Втриматись в динаміці ринку при обмежених фінансових ресурсах держави не вдасться. Проте, якщо взяти середню заробітну плату державних службовців, яка становила 28 тис. грн (близько 700 дол. США) – ця сума є достатньо привабливою для молодих фахівців (спеціалістів категорії Junior). Запропонувавши їм додаткові засоби для мотивації, можна зробити службу в державній сфері доволі привабливою та втримати їх в середньотерміновій перспективі на 3-5 років.

Згідно з проведеними дослідженнями, ключовими чинниками в такому разі виступають такі засоби мотивації:

- гнучкий графік;
- віддалена робота (вибір);
- соціальний пакет пільг у державних установах;
- пільгове кредитування;
- можливість викупити техніку після завершення контракту;
- бронь;
- скорочений графік роботи;

- оплата навчання;
- Life-Work Balance;
- проживання.

Розберемо тепер кожен з них окремо.

Гнучкий графік. Найчастіше, режимом роботи державного службовця є графік з 09:00 до 18:00, з понеділка по п'ятницю. Він не завжди влаштовує працівників ІТ-сфери. Більшість приватних ІТ-компаній дають змогу обирати час роботи, зазначаючи тільки обов'язкову присутність в певні години для того, щоб можна було ефективно проводити збори. Таку ж методику пропоную залучати і в наших державних установах для працівників цього напрямку. Окрім цього, як показує звіт Ради Міністрів Європейського Союзу, вибір часу дає можливість працівникам краще планувати свої дні і почуватись більш щасливо на роботі, оскільки це вирішує безліч побутових проблем і допомагає уникнути ситуацій з частими відпрошуваннями через незручні години роботи інших держустанов.

Віддалена робота. Тут питання не однозначне й індивідуальне. Така можливість була ретельно опрацьована і досліджена під час КОВІД-у. Тоді багато працівників працювало віддалено через суворі карантинні обмеження. Наслідки такої роботи є сприятливими в багатьох випадках. Зменшення витрат роботодавця на площу, краща можливість для планування особистого часу працівником, відсутність потреби в затратах часу на добирання тощо. Але на рівні з позитивними, є й негативні моменти. Як виявило дослідження Європейської Ради, рівень вигорання працівників в такому випадку підвищується, оскільки зростає відповідальність у прийнятті рішень. Перебування в офісах надає можливість до безперешкодного обговорення питань в групах/командах значно частіше ніж, коли ти працюєш віддалено та маєш свій графік. Зникає потреба в соціальній адаптації, що також з часом, може негативно відобразитись на працівникові. Негативним також є те, що не всім вдається впорядкувати внутрішній режим робота/дім і часом робочі моменти в цьому плані страждають. Застосування такого підходу потрібно ретельно продумувати і погоджувати. Вона не має носити обов'язковий характер.

Соціальний пакет, пільги в державних установах. У провідних компаніях під соціальним пакетом розуміють сукупність послуг, які може отримати працівник працюючи в організації. Серед них: оплачуване медичне страхування для працівника та його родини, мобільний/інтернет зв'язок, додаткова відпустка, власний автомобіль тощо. Об'єктивно оцінюючи таку опцію, навряд чи державним установам вдасться запропонувати щось таке своєму ІТ-працівнику, враховуючи постійні проблеми з наявними коштами, проте тут я б хотів зосередити увагу на інших перевагах. До прикладу, часто люди затрачають багато особистого часу для вирішення питань, які пов'язані з послугами, які надають органи державної влади. У такому разі я пропоную розробити механізм, за якого працівники, які задіяні в державній службі, затрачали б на це менше часу. Безумовно, такі практики з часом мають поширюватись на все суспільство, але першочергово, намагався би їх тестувати у державних організаціях, що мало б бути додатковим "+" серед переваг роботи на державу та суспільство.

Пільгове кредитування. Оскільки як працівників ми першочергово розглядаємо молодих фахівців, одним з

пунктів привабливості може бути певна фінансова пільга, яку надасть держава для працівника. За такого підходу з місцевого фонду резервується якась частина коштів, яка надається працівникові під пільгові % (5 % річних при середні 17 %, до прикладу) зі зобов'язанням погасити весь борг по завершенню роботи в установі. Але, наприклад, термін праці за таких умов має становити не менше 3 років. Враховуючи, що молоді люди зазвичай не мають кредитної історії банки з великою неохотою ставляться до видачі кредитів. Такий підхід заохотить працівника до роботи та, як мінімум, подовжить термін його можливої праці. Також це спонукає молодь сім'ї для роботи в державній установі, оскільки пільговий кредит може бути використаний на купівлю житла.

Можливість викупити техніку після завершення контракту. Ця теза має двостороннє спрямування. Перший варіант, працівник розуміючи, яка техніка йому потрібна для ефективного виконання завдань, погоджує купівлю техніки за власний рахунок, державні ж органи виплачують йому частково вартість амортизації за техніку впродовж чітко визначеного періоду і сум. З одного боку – це дає змогу працювати працівникові на зручному для нього обладнанні, з іншого – позбавляє роботодавця потреби витрачати гроші на постійне оновлення техніки. Другий варіант, організація закуповує певне обладнання, яке використовує працівник і має можливість викупити його за пільговою ціною після списання в організації.

Бронь від служби в армії. Оскільки ми живемо в час повномасштабної війни, багато хто з людей бояться йти служити через різні мотиви. Наявність броні від служби є чудовим аргументом для прийняття працівника на службу та зменшення його переживань через сумлінну працю на державу та суспільство. Відмінна праця укріплює економіку та державу, особливо в такому важливому напрямку, як інформаційні технології.

Скорочений графік роботи. Тренд, який є актуальним упродовж останніх років – це чотириденний робочий тиждень. Такий спосіб роботи частково запроваджували в Німеччині, Іспанії, Бельгії, Канаді тощо. Результати всюди позитивні. Усі компанії, які тестували такий підхід, виявляли або стабільний рівень продуктивності без змін або її зростання. Окрім цього, покращувався моральний та фізичний стан працівників. Переважна більшість залишила такий підхід і після завершення експерименту.

Сучасний світ значно випереджає за кількістю інформації світ, який існував раніше. Рівень інформації перевантажує мозок людини зайвою інформацією. Якщо раніше робота носила більше фізичний характер, то зараз, у вік розвитку технологій, зросла кількість розумової праці. За таких умов природним є те, що організм потребує більше часу на відпочинок та інтелектуальне відновлення. чотириденний робочий тиждень видається наступним кроком в розвитку суспільства.

Існує дві моделі такої роботи. Перша – це чотириденний робочий тиждень; друга – п'ятиденний робочий тиждень тривалістю 4 тижні з вихідним п'ятим тижнем. Як варіант, можливо скорочення робочого дня з восьми до семи годин, що буде також додатковим стимулом для працевлаштування.

Оплата навчання. Як було зазначено вище, найреальнішими працівниками, на яких потрібно

орієнтуватись та утримувати у структурі, є молоді фахівці. Часто вони ще вчаться або потребують навчання. Оплата їхнього навчання за державний кошт з укладанням контракту на відпрацювання протягом якогось, конкретно визначеного часу, є хорошою можливістю для залучення та утримання працівників. Не маючи можливості оплатити самостійно, або бачачи можливість скоротити свої витрати люди вбачатимуть вакансію, як хорошу можливість для працевлаштування.

Life-Work Balance. Термін виник не одразу, а виокремлювався поступово, починаючи з кінця 1800-их ????. Перші обмеження в роботі стосувались жінок і дітей. Згодом, у 1938 р. у США було ухвалено закон про 44 годинний робочий день, що було рухом у бік збалансування навантаження на працівників. Наприкінці 80-х, першими, хто заговорив про термін, стали британці, на фоні численних рухів за права жінок. Баланс між особистим життям і роботою був покликаний створити умови, щоб жінки залишалися конкурентними на ринку праці у зв'язку з декретними відпустками. Згодом, це переросло в термін притаманний для всіх працівників. Дотримання помірного навантаження сприяло покращенню самопочуття працівників, ефективності на роботі, усуненню швидкого вигорання. National Library of Medicine [25]. Баланс між особистим життям та роботою – це, те, що дає змогу працівникові бути ефективним не тільки на роботі, але й вдома. Це дає можливість емоційно переключатись та розряджатись вдома і бути максимально ефективним на роботі. За версією навчального порталу Coursera, до work-life balance входять декілька складових [26]:

1. Встановлення кордонів: передбачає наявність чітких меж між роботою та особистим життям. Іншими словами, не носимо "дім" на роботу, а "роботу" – додому.
2. Управління часом: ефективна організація власного графіку, планування та визначення пріоритетів завдань. Треба планувати час не тільки для робочих обов'язків, але й для особистих справ, таких як час з родиною, хобі чи саморозвиток.
3. Управління стресом: сюди входять вправи для контролю рівня стресу. Наприклад, регулярна фізична активність, перерви у роботі, відпустки, майндфулнес-техніки.
4. Гнучкість: здатність адаптувати та коригувати свій графік відповідно до непередбачених обставин або особистих потреб так, щоб це не впливало на якість роботи.

Якщо на роботі справді створити таке середовище, то питання тільки грошової мотивації перейде на зовсім інший рівень.

Проживання. Останнє в списку, але не останнє за важливістю. Станом на зараз, оренда житла в різних регіонах країни різна. Пік оренди житла припав на початок повномасштабного вторгнення, коли люди масово почали переміщатись зі сходу в центр та на захід. У 2024 р. ми спостерігаємо відносну стабілізацію ситуації, проте не рух вниз. З початку війни істотно зросли ціни на оренду в західних областях, серед яких виділяється Львівщина, де середня вартість оренди однокімнатної квартири починається від 13-14 тис. грн, а це приблизно 80 % від середньої заробітної плати. Не значно краща ситуація в Києві та інших містах заходу країни.

Як наслідок, якщо держава, в якийсь спосіб, зможе забезпечити своїх працівників житлом, це істотно покращить привабливість запропонованих нею вакансій. Надання житла зі заробітною платнею на рівні, вищому

від середнього, матиме важливе значення для майбутніх працівників.

Обговорення результатів дослідження. Через важливість і актуальність теми, останніми роками, були численні спроби знайти мотиваційні моделі для працівників державної служби. Так, у праці [26] визначено, що стимулювання держслужбовців відбувається тільки за рахунок нормативів і важелів адміністративного впливу, що не спонукає до активної діяльності, а має швидше, більш формальний характер.

Якщо ж звернутись до "мотиваційного ядра" чи загальних характеристик мотивації в роботах [13, 22], побачимо, що автори прагнуть узагальнити наявні мотиваційні моделі для державного службовця, які зумовлені як внутрішніми чинниками, так і певною матеріальною складовою. Проте, не вказується реальних пунктів, які мали б надихати людей до праці, що залишає за собою місце до подальших досліджень.

У роботі "Мотивація державної служби в Україні" [4] була вказана деталь, яка є надзвичайно важливою під час формування мотивації державних службовців, а саме те, що необхідно прирівнювати заробітну плату державних службовців до заробітних зарплат галузей, до яких вони задіяні. Цей механізм буде дієвим, але в майбутньому, потрібно провести окремі дослідження на тему, як можна впровадити це в життя, істотно не порушуючи наявної моделі, яка передбачає нарахування відштовхуючись від рангів, вислуги років тощо. Окрім цього, цікаво було прочитати аналіз того, як вплинула віддалена робота на працівників державних установ під час карантину, зумовленого КОВІД-ом, і які висновки зробили автори, адже в цій праці віддалена робота є одним з додаткових пунктів мотивації.

У роботі [27] чітко окреслено ще одну проблему, яка не була достатньо висвітлена в роботі, але яку потрібно врахувати в подальшій науковій діяльності – це відсутність чітких критеріїв для здійснення преміювання персоналу, що часом залишає можливість для не об'єктивного оцінювання керівниками своїх підлеглих. Це скоріше можна віднести до демотивуючого чинника праці, оскільки він залишає простір для зайвих можливих переживань працівника.

Оцінити моделі мотивації в іноземних країнах можна в роботі [12], де розписано схему мотивації в США, Німеччині та Японії. Усі зазначені країни мають свої схеми мотивації, які враховують індивідуальні особливості країн та їх бачення розвитку. Їх подальше опрацювання може допомогти сформувати свою власну схему мотивації, але як і в попередніх працях не було виявлено детальних пунктів мотивації.

Загалом, всі хто досліджує мотивацію державних службовців у своїх працях, передусім опрацьовують інформацію з сайту Верховної Ради, де в законах чітко прописано, за що і як здійснюється мотивація персоналу. Але численні дослідження [4, 13, 22, 24, 26, 27] вказують на те, що наявних засобів не достатньо. Саме пошук оптимальних форм і є завданням науковців сьогодення. Ця стаття якраз і слугує одним із способів показати, які сучасні методи мотивації можна використовувати державній владі у своїй роботі для втримання перспективних працівників.

Отже, за результатами виконаної роботи можна сформулювати такі наукову новизну та практичну значущість результатів дослідження.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження – вперше визначено та описано чіткі заходи, які можна запроваджувати в органах публічної влади для збереження кадрів, враховуючи сучасні ринкові умови праці, серед яких присутні не затратні методи з погляду витрат, що дасть змогу дотримуватись наявних бюджетів.

Практична значущість результатів дослідження – результати дослідження можна використати зацікавленими особами в межах своїх прав та компетенцій, впроваджуючи один чи декілька з викладених пунктів, спочатку в обмежених формах, а згодом – при виявленні найбільш оптимальних для широкого загалу працівників, що значно підвищить привабливість державної служби.

Висновки / Conclusions

Розроблено дієві методи мотивації персоналу для роботи в органах публічної влади через виокремлення відмінностей між працівниками ІТ-галузі та службовцями державних установ, що дало можливість виокремити найперспективніші напрацювання. За результатами проведеного дослідження можна зробити такі основні висновки.

1. Сформульовано проблему низької мотивації молодих фахівців сектору інформаційних технологій у державних органах влади, що спонукає до пошуку ними більш привабливих місць праці та позбавляє організацію найперспективнішого людського ресурсу.
2. Проведено порівняльний аналіз діючої системи мотивації в державних органах і приватній сфері, де виокремлено тезу про те, що за сучасного стану фінансової системи, держава не зможе конкурувати з приватними структурами в даній галузі в питанні чистої грошової мотивації.
3. Розроблено та запропоновано низку заходів, здебільшого не матеріального характеру, які допоможуть зробити роботу в державній установі більш привабливою для працівників віком від 20 до 35 років. Серед запропонованих варіантів, більшість має характер не прямої матеріальної привабливості або заходів, покликаних зробити перебування працівника в організації більш морально комфортним.
4. Вибрано підхід, який покликаний створити оптимальний мікроклімат в організації, що водночас надасть можливості молодим фахівцям впроваджувати інновації та формувати особистий шлях розвитку організації.
5. Визначено, що з десяти запропонованих варіантів усі можна використати одночасно або змінюватись залежно від регіональних можливостей. Зазначено, що їхній перелік можна коригувати та доповнювати.
6. Для подальшого розвитку напряму поставлено за мету опрацювання багатьох напрямів, серед яких: вироблення чітких критеріїв оцінювання діяльності, розроблення та дотримання єдиної довготривалої системи розвитку, впорядкування нормативно-правової бази тощо.

References

1. Kuno Schedler, & Isabella Proeller. (2002). The New Public Management: A Perspective from Mainland Europe. In: McLaughlin, Kate, Osborne, Stephen P., Ferlie, Ewan (Eds.). *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*. New York: Routledge, 163–180. URL: <https://www.alexandria.unisg.ch/handle/20.500.14171/72137>
2. Adrian Ritz, Christian Nitzl, & Kerstin Alfes. (2020). Public service motivation and prosocial motivation: two sides of the same coin? *Public Management Review*, 22(7), 974–998. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1740305>

3. Average salary indicator for 2023. Pension Fund of Ukrain. (2024). Website. URL <https://www.pfu.gov.ua/2158510-pokaznyk-serednoyi-zarobitnoyi-platy-za-2023-rik/>
4. Bondarenko, L. I. (2021). Improvement of the system of work motivation of civil servants. *Investments: practice and experience*, 23, 98–104. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.23.98>
5. Chentsov, V. V., & Bobrovskiy, O. I. (2023). Paradigm of digital transformation of activities of executive authorities. *Public administration and customs administration*, 2(37), 59–70. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-2.8>
6. Criado, J. I. (2021). Digital Public Administration in Latin America: Digitalization, Public Innovation, and the Future of Technologies in the Public Sector. In: Peters, B. G., Tercedor, C. A. and Ramos, C. (Ed.). *The Emerald Handbook of Public Administration in Latin America*, Emerald Publishing Limited, Leeds, 343–374. <https://doi.org/10.1108/978-1-83982-676-420201014>
7. Demchyshak, N. B., & Tikhonka, U. T. (2021). The impact of fiscal decentralization on the capacity of local budgets in Ukraine in the conditions of the development of territorial communities and digitalization of public services. *Economy and the state*, 6, 52–57. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.6.52>
8. Gavronskiy, A. O. (2023). Impact of digitalization on the innovative development of regions. *Economic Synergy*, 4, 147–157. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-10>
9. Gregory B. Lewis, & Sue A. Frank (2002). Who Wants to Work for the Government? *Public Administration Review*, 62(4), 395–404. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00193>
10. IT development in Ukraine: current situation and prospects. (2024). Website. URL: <https://blog.youcontrol.market/>
11. Karpinskiy, B., Hasyuk, R., & Bazar, S. (2019). Motivation as a modern concept of the management doctrine of the formation of state-building patriotism of the nation in the system of public bodies. *Young scientist*, 11(75), 804–808. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-169>
12. Kovalev, V. G., & Testoyedov, O. A. (2023). Development of a personalized work motivation system for civil servants. *Public administration and customs administration*, 3(38), 89–94. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-3.13>
13. Kovalev, V. G., Krytenko, O. O., & Totska, T. S. (2022). Mechanisms of motivation of civil servants. *Public administration and customs administration*, 1(32), 46–52. <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2022-1.9>
14. Legislation of Ukraine. (2024). The official portal of the Verkhovna Rada of Ukraine. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/zak>
15. Motivation and encouragement of civil servants. (2024). URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/december/issue-12/article-41307.html>
16. National Agency of Ukraine on Civil Service. (2024). Website. URL: <https://nads.gov.ua/news/> (date of application: 15.05.2024)
17. National Agency of Ukraine on Civil Service. (2024). Website. URL <https://nads.gov.ua/en>
18. Oliver Neumann, & Carina Schott. (2023). Behavioral effects of public service motivation among citizens: testing the case of digital co-production. *International public management journal*, 26(2), 175–198. <https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1937413>
19. Philip E. Crewson. (1997). Public Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), 499–518. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024363>
20. Popov, D. I., Kotukha, O. S., & Olashyn, M. M. (2023). Digitization of the budget system of Ukraine as a tool for increasing the publicity of state authorities. *Problems of modern transformations. Series: Law, Public Management and Administration*, 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-7-01-11>
21. Salaries of Ukrainian developers – winter 2023. (2024). Website. URL: <https://dou.ua/> (date of application: 04/25/2024)
22. Seletsky, O. V. (2020). Theoretical and legal analysis of incentives for civil servants. *Legal Horizons*, 21(34), 71–76. <https://doi.org/10.21272/legalhorizons.2020.i21.p71>
23. Simon Chapple. (2019, November). From Mandarin to Valet Public Service? State sector reform and problems of managerialism in the New Zealand public service. *Policy Quarterly*, 15(4), 49–55. <https://doi.org/10.26686/pq.v15i4.5924>
24. Taranich, O. V., & Visitska, D. O. (2021). Motivation of civil servants in the system of administrative management. *Economics and management organization*, 1(41), 113–121. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.11>
25. Siva Raja, Sharon L. Stein (2024). Work-Life Balance: History, Costs, and Budgeting for Balance. *Clin Colon Rectal Surg*. <https://doi.org/10.1055/s-0034-1376172>
26. Work-Life Balance: What It Is and 5 Ways to Improve Yours. (2024). Coursera. URL: <https://www.coursera.org/articles/work-life-balance>
27. Zhulavskiy, A. Yu., Gordienko, V. P., & Malko, N. O. (2021). Motivation of civil service in Ukraine. *Bulletin of Sumy State University. Economy series*, 1, 68–75. <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.1-8>

M. A. Serant

Ukrainian National Forestry University, Lviv, Ukraine

MOTIVATION OF IT SPECIALISTS TO WORK IN STATE AUTHORITIES

The research is devoted to a modern method of motivating employees of the state public authority. The main source of information was the Law of Ukraine "On Civil Service". The work is based on its analysis. Law regulates the grounds, types and procedure of applying motivation measures to state servicemen, as this Law describes the basic directions of motivation. It highlights the following five main criteria for motivating civil servants: 1) announcement of gratitude; 2) awarding a certificate, certificate of honour, other departmental awards of a state body; 3) early assignment of the rank of civil servant; 4) presentation for giving government awards and recognition with a government award (greeting letter, Thank-You letter, certificate of honour); 5) submission to state awards. In the course of research, we established that effective management is impossible without understanding the motives and needs of civil servants, as well as the correct use of work incentives. The problem of low motivation of young specialists in the information technology sector in state authorities, which leads to the outflow of the most promising personnel and deprives the organization of the necessary human resources, is formulated. A comparative analysis of the current system of motivation in state bodies and the private sector was conducted, on the basis of which the inadequacy of the existing methods of motivation between state public organizations and the private market of information technologies was revealed. The experience of building a system of motivations of the United States, Germany, Japan and other foreign countries is taken into account. It was found that each country was building its own system, only partially based on the existing standards. Developing a motivation system should be based on the creation of a single mission, its vision and the importance of its observance among government officials. Ukraine was able to build its effective system of motivating the state apparatus, but there are key elements that the state is unable to provide as of today, in particular, the material component, meeting the needs of young specialists in innovative approaches and realizing their own vision of development. Ten possible options of motivation for staff retention and stimulation are offered. It is recommended to apply them using an individual approach and taking into account regional features.

Keywords: public administration; labour motivation; civil servant; public administration; civil service.