

КИЇВСЬКА ШКОЛА ЕКОНОМІКИ

МАГІСТЕРСЬКА ПРОГРАМА З ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ВРЯДУВАННЯ

ДИПЛОМНА РОБОТА

«Прогнозованість системи оплати праці державних службовців як чинник їх мотивації»

Студенка: Сергієнко Катерина
Наукова керівниця: Голинська Христина

Для здобуття освітнього ступеня: Магістр
за спеціальністю: 281 Публічне управління та адміністрування

Київ 2021
ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	3
ВСТУП	4
ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ	5
ДИЗАЙН ДОСЛІДЖЕННЯ	10
РЕЗУЛЬТАТИ	12
<i>Посадовий оклад</i>	12
<i>Надбавка за вислугу років</i>	15
<i>Надбавка за ранг державного службовця</i>	15
<i>Надбавка за особливо важливу роботу</i>	16
<i>Надбавка за особливо важливу роботу для фахівців з питань реформ</i>	19
<i>Премія за результатами щорічного оцінювання службової діяльності</i>	20
<i>Мотивація та стабільність</i>	21
<i>Прогнозованість заробітної плати, пошук шляхів формування</i>	22
<i>Політизація</i>	23
ВИСНОВКИ	25
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	28
ДОДАТКИ	31

Анотація. Суспільний запит на якісну та висококваліфіковану державну службу спричинив багато викликів для системи державного управління. Необхідні зміни у принципах та підходах до управління державою розпочинаються із вмотивованих, деполітизованих фахівців, здатних якісно виконувати покладені на них завдання. Одним із ключових чинників формування такої мотивації є прогнозована система заробітної плати державних службовців. Відсутність стабільності і передбачуваності у компенсації праці, натомість, призводить до низької якості державного управління та політизації. У даній роботі проаналізовано механізми політизації державної служби через оплату праці шляхом дослідження нормативно-правової бази, відповідно до якої здійснюється розрахунок заробітної плати держслужбовців та глибинних інтерв'ю з державними службовцями стосовно їх мотивації.

Ключові слова: державна служба, мотивація, політизація, NWS, NPM, оплата праці

Кількість слів: 9070

ВСТУП

Система оплати праці державних службовців є одним з “стовпів”, на якому ґрунтується професійність та ефективність публічного врядування. Прогнозована та стабільна система оплати праці має на меті забезпечити гідні умови життя працівників з усіх секторів економіки, однак до оплати праці державних службовців прикута особлива увага громадськості. Оскільки процедура формування заробітної плати є недостатньо зрозумілою та заплутаною для широкого загалу, можна зустріти думку, що заробітна плата як елемент компенсації праці державних службовців середніх та нижчих рівнів є вкрай низькою, що призводить до втрати мотивації державних службовців якісно виконувати покладені на них функції та завдання, а як наслідок, до незадовільного рівня надання державних послуг, неефективного використання державних ресурсів, високого рівня корупції та клієнтелізму як у державних органах, так і за їх межами. Оскільки ефективна система оплати праці не зосереджується виключно на рівні компенсації, ми розглядаємо прогнозованість як розуміння того, що особа може очікувати як винагороду за свою працю. Дане дослідження зосереджується на питанні “Яким чином прогнозованість заробітної плати державних службовців впливає на їх мотивацію?”. Незважаючи на те, теоретичні підходи, що лежать в основі розвитку реформ у сфері державної служби, передбачають висококваліфіковане, деполітизоване державне управління, кінцевим результатом якого виступає задоволення громадянина наданням певних послуг, існуючі умови компенсації праці у системі державної служби в Україні можуть сприяти політизації державної служби.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Державна служба пов'язана із демократією, оскільки бюрократія передбачає мінімізацію свавільних дій, забезпечуючи рівні права для всіх, виступаючи неупередженим "рефері" у відносинах між державою і громадянином (Пітерс 2010). Державна служба є опорою держави і здатна виступати як драйвером, так і підірвати усю систему державного управління. Тому вона підтримує багато інших типів реформ, які просто неможливі без професійного управління (Репуччі 2014). Розвинені країни та ті, що розвиваються, продовжують пошук адміністративної системи, яка поєднувала б можливість економити гроші платників податків та забезпечувала б при цьому високу ефективність. Для цього вони прагнуть використати саме внутрішню мотивацію державних службовців в частині просоціальної такої роботи. В той час як довгостроковий вплив таких ініціатив потребує глибшого дослідження, багатьом країнам, що розвиваються, пропонується йти саме таким шляхом (Кеттл 2005; Полліт і Букерт 2017). Однак прихильники таких реформ часто недостатньо оцінюють можливості таких країн, оскільки країни, що розвиваються, стикаються з політичними проблемами різного характеру та масштабу і мають особливі інституційні рамки. Науковці виокремлюють мотивацію у державній службі (Public service motivation, надалі - PSM) як окремий вид мотивації, оскільки на відміну від бізнес-середовища, PSM визначається як "особлива форма альтруїзму або просоціальної мотивації, яка поживляється конкретними установками та цінностями, що впливають із державних установ та місій таких установ" (Перрі, Вайс 2010). В основі PSM лежить ідея, що індивідуальна поведінка зумовлена бажанням допомагати іншим та сприяти суспільному розвитку (Перрі, Хонгеєм 2008). Однак дослідження країн Сходу демонструють, що поведінка державних службовців формується складною взаємодією мотиваційних факторів, що разом мають можливість перевищити прагнення виключно просоціального спрямування такої роботи. Цей напрямок досліджень постулює ідею важливості зовнішньої винагороди, що проявляється у стабільності, престижності та прогнозованості умов праці. Так, дослідники Лі, Лі-Пін Танг (2011) зосереджують свою увагу на справедливій мотивації у вигляді матеріальних винагород як стимулу держслужбовців, підкреслюючи необхідність забезпечення контролю за державними видатками у сфері оплати праці. У дослідженні, проведеному Брайтом (2005) шляхом опитування державних службовців штату Орегон (США), відображено високий рівень мотивації державних службовців керівної ланки, оскільки їх умови оплати та компенсації праці вищі порівняно із державними службовцями нижчих категорій.

Мотивація через заробітну плату створює умови стабільності і передбачуваності державної служби як основного елемента адміністративної спроможності. Тільки віддані, добре навчені і кваліфіковані співробітники можуть виконувати дедалі складніші завдання та функції, яких вимагає державна робота. Оскільки сфера роботи державних службовців в Україні пов'язана із частими змінами політичного керівництва, державна служба вимушена стикатися з двома суперечливими вимогами. З одного боку, державні службовці відповідають за

виконання поставлених цілей відповідно до політичних пріоритетів. З іншого боку, вони повинні забезпечити політичному керівництву надання професійних, неупереджених порад та досвіду як при розробці політики, так і щодо її реалізації (Бекке та Меер, 2000). Ця подвійність вимог відображається у двох полярних «класичних» моделях систем державної служби - Новий публічний менеджмент (далі - NPM) та Нововеберіанська держава (далі - NWS).

Підхід NWS підкреслює професіоналізм та важливість системи заслуг (меритократії) у роботі з персоналом та створення кар'єрних можливостей для працівників. Дрехслер (2005) та дослідники адміністративної реформи Полліт та Букерт (2004), даючи характеристику основним напрямкам NWS, посилаються на специфічну європейську перспективу бюрократизму організацій, заснованої на засадах організації Макса Вебера. Дослідники виокремлюють ряд принципів, зокрема принцип збереження державної служби, що передбачає підтримку ідеї державної служби з чітким статусом, культурою та умовами зайнятості. Ці характеристики часто ігноруються або просто відсутні в постсоціалістичних державах, що розвиваються, де державні службовці погано оплачуються, недостатньо освічені і можуть підлягати пониженням у посадах та усуненню від виконання обов'язків через розмивання межі повноважень між політикою та бюрократією. У цьому контексті політизація розглядається як негативний фактор, оскільки це означає, що політичні складові переважають над професійними. На думку прихильників NWS, за ідеальних умов управління державними процесами має передаватися не за правонаступництвом прямого політичного контролю, а за інституційною пам'яттю державної служби.

На противагу цьому, NPM кинув виклик системі заслуг за його жорсткість та відносну невідповідність організаційній ефективності. NPM виступає за дерегуляцію в цілому та за дерегуляцію системи заслуг державної служби. Хоча прихильники NPM розглядали нову парадигму як синтез реальних експериментів на всіх рівнях управління, більшість владних установ розглядалися як такі, що не здатні оперативного реагувати на зміни, є неефективними та часто не досягають необхідної продуктивності. Прихильники NPM вважають, що правила системи заслуг занадто жорсткі, а отже, не дозволяють керівникам управляти. Одним з інструментів NPM є, зокрема, аутсорсинг державних послуг як засіб для досягнення нового рівня ефективності, який покликаний довести, що буквально будь-яким урядом чи урядовою службою можна керувати як бізнесом.

Крім того, важливу роль відіграє контекст, в якому впроваджується реформа за згаданим підходом. Так, Верхейн (2003) у дослідженні публічного адміністрування країн східної Європи звертає увагу на відсутність понятійного апарату у впровадженні NPM урядами, головна увага яких приділяється саме процесу реформування, без постановки мети, задля якої здійснюється дана реформа. Тобто рух «сліпого» реформування набуває більшого значення, ніж емпірична оцінка місцевих потреб, яка мала б йому передувати. Загалом, це може призвести до викривлення основних завдань та поглиблення кризи у державній службі через її політизацію. Наукова спільнота (Джей, Салай 2002; Данн, Міллер 2007; Полліт, Букерт 2004 та ін.)

наголошує на ризиках впровадження NPM для країн, що розвиваються, виокремлюючи певні риси, якими має володіти держава для його ефективності, зокрема наявність ефективного уряду, контролю як держави, так і громадянського суспільства, суспільного запиту на проведення таких реформ. Як зазначають Андрей, Профірой, Оанцеа (2012), проблеми країн Східної Європи на шляху до незалежної бюрократії полягають у частковому невиконанні законів про державну службу, наявності прогалів, що не охоплені юридичним регулюванням, високій нестабільності правової основи через часті зміни, що вносяться до нормативно-правових актів, виключення вищої ланки керівників із переліку посад державної служби.

Водночас, дослідники схиляються до думки щодо захисту бюрократичних посад як до системи упередження дрейфу до політизації. Так, Маер Салінг (2003) зазначає роль захисту зайнятості у сфері державної служби у протидії політичному тиску як елемента веберіанської бюрократії. Хоча постійне працевлаштування довгий час було нормою у державному секторі в країнах ОЕСР із набагато більшим забезпеченням стабільності роботи, ніж приватний сектор (OECD 2004), поступово ситуація почала змінюватися в бік тимчасової роботи на державній службі на основі загального трудового права. Однак, у випадку країн, що розвиваються, стабільність роботи вже давно є привабливою рисою працевлаштування на державній службі. Після розпаду Радянського Союзу та ряду криз, які супроводжувалися різким скороченням робочих місць, приватний сектор визначається як такий, що недостатньо спроможний запропонувати стабільність роботи в порівнянні з державним сектором. Наприклад, результати опитування з Естонії та Угорщини показують, що державні службовці визначають пріоритети стабільності роботи як однієї з найпривабливіших характеристик зайнятості на державній службі - 62% і 70% респондентів відповідно високо цінують стабільність роботи (Соотла, Лаане 2013; Ваніолос, Гайнал 2013).

Робота на державній службі в Україні, як правило, не підпадає під ознаку ризиковості, оскільки захищена окремим законом, а не загальним трудовим законодавством. Водночас Васс (2001) застерігає, що з прийняттям відповідного закону про державну службу, ситуація потребує детального дослідження, оскільки профільний закон як захищає державних службовців від самовільного звільнення, так і створює вагомі перешкоди для просування персоналу на основі політичних критеріїв, сильні бар'єри проти прямого втручання політичних посад на державних службовців відсутні. Він звинувачує політичну культуру, яка тлумачить "лояльність" до влади, перш за все, як причину політизації.

Прагнучи підвищити ефективність державної служби та упорядкувати механізми публічного адміністрування, Україна перейшла до змішаної системи оплати праці, що поєднує підходи двох ключових парадигм. Оскільки, як було зазначено вище, мотивація працівників у сфері державного управління частково ґрунтується на компенсації праці, поєднання підходів NPM та NWS для державної служби в Україні не досягло очікуваних змін на шляху до сталої, прогнозованої та деполітизованої бюрократичної системи держави. Оплата праці державних службовців передбачена

Законом України № 889 “Про державну службу” та визначає основні принципи забезпечення “публічної, професійної, орієнтованої на громадян та політично неупередженої державної служби” (Верховна рада України, 2016). Законом закріплені істотні умови оплати праці державних службовців для різних категорій посад без урахування професійних компетентностей кандидата, що було зумовлено прагненням досягти рівності грошового забезпечення серед усіх державних службовців відповідної категорії. Водночас, державна служба стикається з рядом загроз, які потребують додаткового врегулювання.

У нашій роботі ми зосереджуємо увагу на умовах оплати праці та прогалинах, що створюють можливість для маніпулятивних дій як з точки зору безпосереднього керівництва, так і можливості зловживання таким становищем самих державних органів, що створює залежність державних службовців від прихильного ставлення до своїх політичних керівників.

Окремо приділена увага ролі посадового окладу, як фіксованої складової заробітної плати державних службовців, так і додаткових виплат, що нараховується на посадовий оклад, так званих варіативних виплат. Оскільки оплата праці включає в себе 11 елементів, лише 3 з яких є фіксовані, розподіл 8 інших складових здійснюється здебільшого на розсуд керівника. Частка таких варіативних виплат, що покликані стимулювати ефективність державного службовця, може досягати близько 60 % загальної суми нарахувань. Такий розподіл складових суперечить принципам прогнозованості та передбачуваності умов оплати праці державних службовців, оскільки може залежати не стільки від ефективності, скільки від лояльного ставлення до керівника.

У даному дослідженні ми пропонуємо концептуалізувати такі поняття:

Політизація - у контексті даного дослідження вживається як дискреція керівника самостійно визначати здобутки того чи іншого державного службовця як підставу для встановлення надбавок, що зумовлює формування лояльності до окремих керівників і може сприяти зловживанням у прийнятті бюрократичних рішень на користь окремої групи осіб. За словами Д. Мулгана (2006) поняття "політизація" державної служби слід розуміти в контексті порушених цінностей, пов'язаних з професійною та неупередженою державною службою. Наявність таких цінностей у системі державної служби стає підґрунтям для відсутності залежності умов праці від лояльності державних службовців та мотивує їх бути однаково лояльними до урядів, незалежно від їх політичної орієнтації та переконань. Окрім того, науковцями Пітерсом та Пірре (2004) зауважено, що політизація може мати два виміри: стосовно методів призначення та звільнення державних службовців та стосовно діяльності, до якої вони залучені. Оскільки посади керівників державних органів належать до посад державної служби категорії “А”, відбір яких здійснюється Комісією з питань вищого корпусу державної служби, важливим є склад такої Комісії. Відповідно до статті 14 Закону України “Про державну службу” (Верховна Рада України, 2016) до складу такої Комісії входять 7 членів, зокрема, представник Верховної Ради України, представник визначений Президентом України, представник, визначений Кабінетом

Міністрів України, фахівець з питань управління персоналом та два представники закладів вищої освіти і лише Голова Національного агентства з питань державної служби, що входить в Комісію за посадою, є державним службовцем. З огляду на викладене, цілком доцільно розглядати політизацію як лояльність не до прямої політичної сили, а до керівника такого державного органу.

Компенсація праці - термін, що вживається в даному дослідженні як сукупна назва усіх складових оплати праці державних службовців, в тому числі як фіксованої частини (посадовий оклад), її змінних складових (надбавка, премія, виплата за результатами оцінювання ключових показників результативності та ефективності), так і інших додаткових виплат передбачених законодавством (матеріальна допомога на оздоровлення, матеріальна допомога на вирішення соціально-побутових питань).

Відтак, незважаючи на те, що у суспільства існує запит на прозору, стабільну і публічну державну службу європейського зразка, реформи державного сектору, орієнтовані на підвищення ефективності державних службовців шляхом стимулювання роботи за рахунок варіативних виплат, можуть призвести до політизації державної служби. Тому аналітичне питання дослідження полягає у наступному: попри те, що реформування державної служби в Україні базується на теоретичних підходах, спрямованих на побудову висококваліфікованого, вмотивованого, деполітизованого державного управління, існуючі умови компенсації праці у системі державної служби в Україні, натомість, знижують прогнозованість оплати праці та сприяють політизації державної служби. Дослідницьке питання передбачає з'ясування того, чи непередбачуваність та непрогнозованість складників заробітної плати державних службовців призводить до політизації державної служби в Україні.

ДИЗАЙН ДОСЛІДЖЕННЯ

Дане дослідження складається з двох етапів. На першому етапі генеральною сукупністю є документи державної політики у сфері державної служби, аналіз яких передбачає виокремлення основних аспектів у сфері оплати праці, що є, з одного боку, чинником мотивації державних службовців, з іншого, механізмом впливу на них. На другому етапі генеральною сукупністю є державні службовці, сприйняття яких щодо умов оплати праці та політизації державної служби вимірюються через інтерв'ю. Початковою точкою нашого аналізу є Закон України “Про державну службу” (Верховна Рада України, 2016), яким визначені основні умови перебування на посаді державних службовців. Шляхом побудови змістового зв'язку між законом та підзаконними актами нами виокремлено прогалини у законодавстві, що дозволяють певним державним органам створювати диспропорцію в оплаті праці в межах цих органів, як наслідок неефективно використовуючи державний ресурс. До таких нормативно-правових актів належать постанови, розпорядження Кабінету Міністрів України, внутрішні накази керівників державної служби в державних органах та положення про такі органи. Крім того, була використана інформація, надіслана листами центральних органів виконавчої влади та їх звіти. За результатами поданої інформації проведено аналіз зібраних даних 55 апаратів центральних органів виконавчої влади стосовно їх граничної, штатної, фактичної та середньооблікової чисельності за 2019 рік, а також планових показників на 2020 рік.

Другим етапом дослідницької роботи було проведення інтерв'ю у березні 2021 року з державними службовцями з метою емпіричного підтвердження нашої гіпотези щодо залежності компенсації праці від політизації державної служби. Глибинне інтерв'ю проведено на базі опрацьованих актів законодавства, які стали підґрунтям для формування гайду. У дослідженні використовується цільова (purposive) вибірка, учасниками якої є державні службовці різних категорій посад та умов оплати праці. Нам вдалося взяти інтерв'ю у 18 осіб. Варто зазначити, що така кількість респондентів дала змогу досягти точки насичення інформацією. Інтерв'ю проводились з початку по кінець березня 2021 р. Розподіл на категорії та підкатегорії посад здійснювався задля підбору опитаних, щоб отримати якомога більше різних точок зору. Серед опитаних були представники центральних структур управління таких органів як Секретаріат Кабінету Міністрів України та Міністерства фінансів з метою отримання горизонтальної перспективи проблем. Категоріями вибору респондентів виступали такі показники як категорія посади, підкатегорія посади, умови оплати праці та досвід роботи на державній службі не менше одного року. Відповідно до чинного законодавства в системі державного управління в Україні існують три категорії посад, а саме: А - керівники державної служби в державному органі, їх заступники, державні секретарі міністерств та інші, Б - керівники різних ланок державної служби, В - спеціалісти різних рівнів, в тому числі державні експерти. Під терміном підкатегорії посад, згідно із нормативно-правовими актами, ми визначаємо рівень посадового окладу державного службовця відповідно до його посади. Прикладом може слугувати категорія Б та визначені в її межах 3 підкатегорії, що розділяють керівництво

середньої ланки від директора департаменту/директорату до керівника сектору. На відміну від категорії А, категорія Б має велику вилку посадових окладів відповідно до займаної підкатегорії. Державні службовці категорії В мають розподіл на підкатегорії, однак на рівні апаратів центральних органів державної влади найчастіше зустрічається В1 - головний спеціаліст державного органу, що становить близько 80% працівників. Проведено інтерв'ю з представниками категорії Б та її різних підкатегорій, та категорії В. Предметом нашого аналізу на основі інтерв'ю не виступатимуть представники категорії А, оскільки посади більшості представників такої категорії належать до посад фахівців з питань реформ.

В контексті нашої роботи ми виділяємо дві групи державних службовців, що мають різні умови оплати праці, оскільки різниця таких умов полягає у відмінності умов проведення конкурсу на зайняття таких посад, а саме державні службовці, що прийшли на державну службу за загальним конкурсом, та державні службовці, що займають за результатами конкурсу посади фахівців з питань реформ. Хоча їх схеми посадових окладів та умови додаткових стимулюючих виплат унормовані одним нормативно-правовим актом, різниця їх оплати праці полягає у фіксованому розмірі додаткових виплат для державних експертів, в той час як для інших державних службовців такі виплати є варіативними. Шляхом опрацювання даних, зібраних в результаті проведеного інтерв'ю, ми маємо на меті встановити, чи відчують дві різні групи державних службовців стабільність передбачених їхніми умовами оплати праці.

Ми відібрали співбесідників з різних рівнів ієрархії та досвіду, зокрема основною вимогою до досвіду була робота на державній службі не менше одного року. Вимогою до респондентів є досвід роботи на займаній посаді не менше одного року, оскільки для більшості державних службовців існує неформальний випробувальний термін на новозайманій посаді, що може відобразитись на заробітній платі, а для державних службовців-фахівців з питань реформ такий випробувальний термін передбачений законодавством і встановлюється строком до 6 місяців. Нам вдалося взяти інтерв'ю з двома директорами департаментів, що належать до категорії Б1, одним заступником директора департаменту Б2, трьома керівниками відділів/управлінь, що входять до складу департаментів Б3, трьома головними спеціалістами, що належать до категорії В1 та державними службовцями – фахівцями з питань реформ, чії категорії посад відповідають зазначеним категоріям серед державних службовців, що займають посаду за результатами загального конкурсу.

РЕЗУЛЬТАТИ

За результатами аналізу документів ми мали змогу глибше дослідити формування систему оплати праці в Україні. Так, зокрема, статтею 50 Закону України “Про державну службу” (Верховна Рада України, 2016) визначено перелік основних складових заробітної плати державного службовця, а саме:

- “1) посадовий оклад;
- 2) надбавка за вислугу років;
- 3) надбавка за ранг державного службовця;
- 4) премії (фонд встановлюється на рівні 20% загального фонду посадових окладів за рік та економії фонду оплати праці):

- премія за результатами щорічного оцінювання службової діяльності;
- місячна або квартальна премія відповідно до особистого внеску державного службовця в загальний результат роботи державного органу. Загальний розмір премій не може перевищувати 30 відсотків фонду його посадового окладу за рік.”

Окрім цього, відповідно до 54 статті Закону, державному службовцю може надаватися “матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань у розмірі середньомісячної заробітної плати та матеріальна допомога на оздоровлення”.

Оскільки Кабінет Міністрів визначає порядок застосування стимулюючих виплат державним службовцям, існують додаткові виплати у вигляді надбавок:

- 1) за інтенсивність праці;
- 2) за виконання особливо важливої роботи.

Отже, ми маємо ряд складових, що фактично формують щомісячну заробітну плату державного службовця: посадовий оклад, обов'язкові надбавки (надбавка за вислугу років, надбавка за ранг) та заохочення від керівника державного органу в якості виплати за інтенсивність та особливо важливу роботу. Усі з вищезгаданих складових можуть бути розподілені на дві категорії, де перша - фіксовані складові, що є основою підходу NWS, та варіативні стимулюючі складові за принципом NPM, покликані підвищити ефективність шляхом стимулювання працівників на розсуд керівника. Далі ми пропонуємо відокремити кожен з елементів, проаналізувавши його на наявну проблему політизації через компенсацію праці.

Посадовий оклад

Оскільки, бюрократія в розумінні NWS розглядає прийняття та просування по службі та фіксовану заробітну плату як елементи стабільності, питанню посадового окладу державних службовців приділена особлива увага у нашому дослідженні. Основним елементом стабільності і прогнозованості для державного службовця є саме посадовий оклад, оскільки усі подальші стимулюючі виплати, як фіксовані так і варіативні, розраховуються відповідно до його розміру. Станом на сьогодні, розмір посадового окладу приймається рішенням Уряду шляхом у вигляді постанови Кабінету Міністрів України від 18 січня 2017 р. № 15 “Питання оплати праці

працівників державних органів” (Кабінет Міністрів України, 2017а). Залежно від суми прожиткового мінімуму або інших умов викладених в положеннях Закону “Про Державний бюджет” виникає необхідність у щорічному перегляді цієї постанови в частині внесення змін до Схеми посадових окладів на посадах державної служби з урахуванням категорій, підкатегорій та рівнів державних органів на наступний рік. Відповідно до зазначеної схеми, три категорії посади (А, Б, В) поділяються на підкатегорії, де в межах категорії А виникають підкатегорії А1 та А2. Для категорії Б та В розподіл відбувається на три підгрупи для кожної з таких категорій.

Відповідно до статті 26 Закону України “Про Державний бюджет України на 2021 рік” (Верховна Рада України, 2020), у 2021 році для всіх категорій працівників державних органів застосовуються розміри та умови оплати праці, що діяли станом на 1 вересня 2020 року. Станом на 1 вересня 2020 року для визначення посадових окладів, заробітної плати, грошового забезпечення працівників державних органів як розрахункова величина застосований прожитковий мінімум для працездатних осіб у розмірі 2197 гривень. Отже, прожитковий мінімум для працездатних осіб - це вихідна точка, яка застосовується для формування окладу державного службовця. Станом на 1 січня 2021 року прожитковий мінімум для працездатних осіб складає 2270 гривень.

Відповідно до Приміток Постанови КМУ № 15 (Кабінет Міністрів України, 2017а.) “посадові оклади на посадах державної служби підкатегорії В3 у державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, міст обласного значення, становлять два розміри прожиткового мінімуму для працездатних осіб, установленого законом”, а саме станом на 1 січня 2021 року, водночас, як зазначено вище, Законом “Про Державний бюджет України на 2021 рік” (Верховна Рада України, 2020) не передбачено збільшення посадових окладів державних службовців відповідно до показників 2021 року.

Згадана схема посадових окладів викладена у вигляді цілих величин, що не має чітко сформульованого пояснення щодо їх пропорційного формування. Водночас, з огляду на викладене, у зазначеній схемі за попередні роки можна прослідкувати, що підходом до формування заробітної плати для державних службовців у 2019 році використовувались коефіцієнти співвідношення до мінімального розміру посадового окладу. Для визначення відповідного коефіцієнту для державних органів влади було використано розподіл на 3 категорії, а саме: державний орган, сфера відповідальності якого розповсюджується на всю територію України, на територію однієї або кількох областей, м. Києва або м. Севастополя та на територію одного або кількох районів, міст обласного значення. Встановлення коефіцієнтів відбувається від 1 (спеціалісту державного органу, чия юрисдикція розповсюджується на територію одного або кількох районів, міст обласного значення) до 6,81 для керівника державного органу, сфера діяльності якого розповсюджується на всю територію України. Після внесення змін до схеми посадових окладів у 2020-2021 році, оплата праці диференційована для 5 категорій, тобто до трьох категорій, що були зазначені у попередніх роках додалися ще дві, а саме: міністерства, центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом та спеціальні органи, такі як Секретаріат Кабінету Міністрів, Офіс

Президента України, тощо. У схемі на 2020 та 2021 рік відсутні формуючі коефіцієнти, оскільки вони перенесені в сталі грошові величини, однак, за великим рахунком, ситуація залишається незмінною. Окрім того, Постановою визначені додаткові коефіцієнти для працівників, що забезпечують фахово-правову експертизу проектів нормативно-правових актів, функції з кібербезпеки тощо - в межах від 1,2 до 2 у 2021 році. Окремі коефіцієнти встановлюються і для певних державних органів таких як Секретаріат Конституційного Суду України, Офіс Президента України, Апарат Верховної Ради України, НАДС, Мінфін, Мінекономіки тощо.

Можемо припустити, що введення коефіцієнтів - це одна з можливостей зробити вищим посадовий оклад державних службовців в різних державних органах влади, проте методологія розрахунків цих коефіцієнтів відсутня в публічному доступі, а ситуація з необхідністю вводити коефіцієнти призводить до непорозуміння та зловживання, коли певні державні органи намагаються обґрунтувати необхідність введення додаткового коефіцієнта для працівників в даному органі.

Невирішеним залишається питання державних органів зі спеціальним статусом таких як Національне агентство з питань запобігання корупції, Державне бюро розслідувань, Національне агентство з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів та інших. Так, оплата праці працівників таких органів визначається відповідно до законів про ці органи і розраховується відповідно до мінімальної заробітної плати, встановленої на перше січня календарного року у розмірі від 5 до 12 таких заробітних плат.

Структура стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року (Кабінет Міністрів України, 2016а), що відповідає Принципам державного управління (OECD, SIGMA, 2018), розробленим SIGMA у тісній співпраці з Європейською Комісією, визначає основні вимоги до системи органів державного управління, де зазначено, що частка посадового окладу повинна становити не менше 70 відсотків, а премії - не більше 30 відсотків з метою уникнення можливості зловживання роботодавцем встановлювати розмір заробітної плати на власний розсуд, а також зниження ризику політизації державних службовців. Окрім того, європейські партнери, залучені до розвитку та впровадження реформ в Україні, схиляються до думки про необхідність розподілу посадових окладів відповідно до напрямків роботи державних службовців, для групування яких було передбачено створення каталогу посад державної служби. Схвалена Урядом Концепція реформування системи оплати праці державних службовців (Кабінет Міністрів України, 2020а) передбачає запровадження класифікації посад державної служби на основі визначення типових посад державної служби з урахуванням функціональної спрямованості, мети та цінності кожної посади, що в свою чергу слугуватиме підґрунтям для впровадження нових рівнів заробітної плати (грейдів). Станом на сьогодні, наказом Національного агентства з питань державної служби України затверджено каталог посад (Наказ НАДС 246-20), який налічує 28 сімей посад відповідно до типових функцій та завдань, що виконують працівники державних органів. Однак, достеменно не відомо, чи буде така класифікація дієвою, оскільки обстеження посад є внутрішньою

функцією органа, а тому дискреція керівника, щодо віднесення тієї чи іншої посади до більш “привабливої” та прогнозовано вищеоплачуваної сім’ї, залишається не врегульованою. Крім того, нова система має на меті впровадження щорічного аналізу ринку праці для досягнення ринкової оплати державних службовців. Оскільки кваліфікаційні здібності працівників державної служби не є рівнозначними за своєю суттю до компетенцій працівників приватного сектору, важко виміряти розмір ринкової грошової винагороди за працю такого співробітника. На сьогоднішній день немає чітко визначеної оцінки трудових здобутків державних службовців, так само як і оцінки якості виконаної ними роботи.

З огляду на викладене, формування та роль посадового окладу потребує концептуальних змін, оскільки немає уніфікованого підходу для його визначення, методологія розрахунку не є чіткою та зрозумілою, а юридичні колізії актів законодавства призводять до неправильного тлумачення та зловживань.

Надбавка за вислугу років

Відповідно до Закону України “Про державну службу” (Верховна рада України, 2016) надбавка за вислугу встановлюється на рівні 3 відсотків посадового окладу державного службовця за кожний календарний рік стажу державної служби, але не більше 50 відсотків посадового окладу. Ця надбавка має на меті заохотити державного службовця до розвитку на державній службі, як горизонтального так і вертикального.

Як зазначено в аналітичній записці Центру економічної стратегії (Піонтківська, Кашко, 2016), посилаючись на дані Державної служби статистики України, у 2015 році 46% державних службовців категорії А та Б (керівна ланка) мала вислугу років від 15 років і більше (тобто, мала надбавку 45-50% від посадового окладу), і ще 26% керівників зі стажем від 10-15 років (відповідно 30-42%). Проте, у випадку, коли працівник відповідного державного органу не має досвіду роботи на державній службі та займає таку ж категорію посади, його заробітна плата суттєво зменшується, незважаючи на результативність та інтенсивність його роботи, що демотивує нових співробітників. Відповідно існування такої надбавки створює диспропорцію у доходах, не опирається на результативність працівника та призводить до ймовірності виникнення ситуації, коли поступово спадає інтенсивність, в той час як зростає дохід, а система тримає виключно старих працівників, які не хочуть змінювати місце роботи, отримуючи гроші “за роки”.

Надбавка за ранг державного службовця

Розмір надбавки за ранг державного службовця визначений постановою Кабінету Міністрів України “Питання оплати праці працівників державних органів” № 15 (Кабінет Міністрів України, 2017а). Загалом встановлено 9 рангів державної служби. У межах відповідної категорії посад черговий ранг присвоюється кожні три роки, де надбавка державного службовця 9 рангу становить 200 грн. та збільшується з кожним наступним рангом на 100 грн. В межах категорії В посадовцю може бути присвоєно лише 4 ранги, тобто за 12 років роботи на посаді держслужби категорії В

найвищий ранг, який отримає державний службовець - 6, що в грошовому еквіваленті означає надбавку у розмірі 500 грн. Як ми можемо бачити, надбавка за ранг державного службовця не пов'язана з розвитком чи ефективністю роботи та не є стимулом для державного службовця розвивати свої фахові здібності задля його підвищення. Будучи такою, яка встановлюється за роки, проведені на одному місці, вона навпаки стимулює безініціативність та орієнтацію на довгострокову лояльність до керівництва.

Відповідно до Закону, ранг - це спеціальне звання, що присвоюється державному службовцю. Роль ранга відіграє елемент статусності посади, та чи можна стверджувати, що таке спеціальне звання можна оцінити вартістю в 100 гривень і чи потребує воно грошової визначеності? Відповідно, ми маємо ситуацію, коли умовна цінність знецінюється ціною. З іншого боку, поділ на категорії посад повною мірою відображає статус державного службовця у ієрархічній системі державної служби. Державний службовець категорії А за замовчуванням є топ-менеджером, отже його статус закріплений відповідно до його компетентностей та покладеної відповідальності і не потребує додаткової статусності за рахунок присвоєння рангу.

Можна припустити, що оскільки цей та інші стимули працюють тільки для більш старшої вікової групи та осіб з великим стажем роботи на державній службі, молодь дискримінується за віковим показником, оскільки за замовчуванням отримує меншу заробітну плату, тому не є мотивована вступати на держслужбу.

Оскільки надбавка за ранг державного службовця не є відчутною у формуванні заробітної плати державного службовця, її роль залишається незрозумілою, а умова її надання сильно обмежена. Як надбавка за вислугу років, так і надбавка за ранг державного службовця залишаються не стільки методами відзнаки за роки кропіткої та роботи на благо держави, скільки прямими методами збільшити величину посадового окладу, виключаючи можливість впливати безпосередньо державним службовцем на їх надання шляхом більшої залученості у процес, ініціативності, націленості на результат та якість своєї праці тощо.

Надбавка за особливо важливу роботу

Оскільки пункти 4 та 5 були виключені із Закону України “Про державну службу” (Верховна рада України, 2016) шляхом внесення змін Законом України “Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади” (Верховна Рада України, 2019), порядок формування фонду оплати праці державних службовців у державному органі, а також порядок преміювання державних службовців затверджуються Кабінетом Міністрів України. Положення про застосування стимулюючих виплат затверджено постановою Кабінету Міністрів України № 15 (Кабінет Міністрів України, 2017а) і визначає надбавку за інтенсивність праці та надбавку за виконання особливо важливої роботи як додаткові стимулюючі виплати державним службовцям, що встановлюються керівником державної служби в державному органі за рахунок економії фонду оплати праці, при цьому граничні межі таких надбавок не визначені.

Відсутність уніфікованої класифікації завдань і функцій органів державної влади в розрізі посад створює дисбаланс в оплаті праці на горизонтальному рівні як для державних службовців у середині органу державної влади, так і для державних службовців рівнозначних органів державної влади (наприклад, міністерств).

Так, згідно з дослідженнями Центру економічної стратегії, проведеними на базі даних Національного агентства з питань державної служби, наразі середня заробітна плата в центральних апаратах міністерств варіюється від 15 600 до 32 800 грн, при чому така тенденція характерна для всіх груп державних службовців (Піонтківська, 2019). Наприклад, заробітна плата двох головних спеціалістів, які мають однакові повноваження, але в різних міністерствах, може бути суттєво різною. Водночас, два головні спеціалісти одного відомства, які мають різні повноваження (реєстрація пошти і написання документів), як правило, оплачується однаково.

Відповідно до аналітичної записки Центру економічної стратегії (Піонтківська, 2019), загалом за 2018 р. було розподілено увесь обсяг видатків на оплату праці шляхом надання державним службовцям різних стимулюючих виплат та премій. Практики розподілу стимулюючих складових заробітної плати державного службовця не виходить із завдань, які покладаються на оплату праці, а саме передбачуваності, прозорості та справедливості.

Враховуючи зазначене, варто відмітити, що економія фонду оплати праці прямо залежить від того, наскільки великою є різниця між показниками граничної та фактичної чисельності працівників органу влади, тобто від кількості вакантних посад. Чим більша кількість вакантних посад в органі влади, тим більший розмір економії фонду оплати праці такого органу і відповідно більший розмір стимулюючих виплат може бути встановлений його працівникам. Як наслідок – відсоток фіксованої частки оплати праці державного службовця знижується, що негативно позначається на прогнозованості заробітної плати.

Відповідно до Закону України «Про Кабінет Міністрів України» (Кабінет Міністрів України, 2016) затвердження граничної чисельності працівників органів виконавчої влади є одним з основних повноважень Кабінету Міністрів України. Зокрема, гранична чисельність працівників апарату та територіальних органів центральних органів виконавчої влади затверджена постановою Кабінету Міністрів України № 85 (зі змінами) (Кабінет Міністрів України, 2014). Слід зауважити, що гранична чисельність працівників центральних органів виконавчої влади є одним із параметрів, який враховується під час здійснення розрахунку обсягу видатків на оплату праці працівників цих органів та складання проекту Державного бюджету України на відповідний рік і значно впливає на видаткову частину державного бюджету та має відповідати обсягу функцій та повноважень, покладених на відповідний центральний орган виконавчої влади.

Однак, проблема нерівномірного розподілу видатків на оплату праці державних службовців полягає у відсутності аналізу державних органів щодо потреб у кількості осіб, які мають виконувати функції та завдання таких центральних органів виконавчої влади. Основним гравцем, що вирішує, яку кількість коштів буде надано державному

органу на заробітну плату державним службовцям, є Міністерство фінансів України, що відповідно до Положення про Міністерство фінансів України погоджує кошториси та штатні розписи центральних органів виконавчої влади, Секретаріату Кабінету Міністрів України та президій національних академій наук. Оскільки державні органи мають на меті максимізацію власного ресурсу, їм доводиться штучно роздувати штатні розписи своїх апаратів, для того щоб отримати більше коштів на штатні одиниці, що не будуть займані реальними людьми, а існуватимуть виключно для створення резервних коштів для надання додаткових виплат. Тобто, створюється ситуація залежності центральних органів виконавчої влади від прихильності Міністерства фінансів, яке самостійно визначає, на який орган є кошти, а на який їх недостатньо, і кому з цих органів затверджувати штатний розпис в межах фактичної чисельності.

Оскільки така ситуація не є поодинокую, для більш глибокого дослідження цього питання було проведено аналіз зібраних даних 55 апаратів центральних органів виконавчої влади стосовно їх граничної, штатної, фактичної та середньооблікової чисельності за 2019 рік, а також планових показників на 2020 рік. За результатами цього аналізу було виявлено ті центральні органи виконавчої влади, які мають велику різницю між граничною та фактичною чисельністю, а тому є “багатими” органами з великою економією фонду оплати та праці, та ті, що обмежені у ресурсі відповідно до власної фактичної чисельності та не мають додаткових коштів на виплати надбавок.

За результатами аналізу граничної, штатної та фактичної чисельності апаратів центральних органів виконавчої влади було виявлено декілька яскравих прикладів розбіжностей між затвердженою граничною чисельністю, штатним розписом та фактичною чисельністю працюючих в такому органі державних службовців, що дозволяє керівнику державного органу на власний розсуд надавати додаткові стимулюючі виплати за рахунок фонду економії коштів. Так, Держархбудінспекція, яка має затверджену штатну чисельність на рівні з граничною чисельністю, що визначена Постановою Кабінету Міністрів України № 85 (Кабінет Міністрів України, 2014), а саме - 1017 штатних одиниць, проте фактична кількість працюючих держслужбовців в органі 753 особи. Тобто, економія фонду оплати праці в цьому органі відбувається за рахунок коштів державного бюджету, які виділяються на 264 особи, які не працюють в цьому органі. Оберненим прикладом є Державна служба з надзвичайних ситуацій, в якій гранична чисельність досягає 366 одиниць, проте штатна чисельність затверджена на рівні фактичної, що дорівнює 211 особам, а отже додаткова економія фонду оплати праці відсутня.

Відповідно до аналізу отриманих даних, щонайменше 48 державних органів мають розбіжності між штатною та фактичною чисельністю працівників з діапазоном від 326 незаповнених штатних одиниць до 3. У 6 центральних апаратів органів виконавчої влади штатна чисельність перевищує граничну, що зазначена у Постанові № 85, проте якщо зауважити, що зміни до згаданої постанови лише у 2019 році вносилися 33 рази, можна припустити, що вона не є вирішальним фактором у вимірюванні необхідної кількості працівників центральних органів виконавчої влади.

За результатами аналізу, проведеного Міністерством фінансів України у 2020 році, виявлено, що проблема фіктивно створених посад, які слугують резервом для економії фонду оплати праці загострюється, що призводить до неефективного використання коштів державного бюджету. Так, кількість вакантних посад лише в апаратах центральних органах виконавчої влади станом на 01.01.2021 становить понад 5 тис. посад, або 24% установленної граничної чисельності працівників. В окремих центральних органах виконавчої влади кількість вакантних посад сягає 70% установленної граничної чисельності працівників. Зокрема, цей показник становить у Національній службі здоров'я – 71%, Державній службі морського та річкового транспорту – 70%, Державному агентстві інфраструктурних проектів – 56%, Державній службі з етнополітики та свободи совісті – 49%, Міністерстві з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій – 47%, Державному агентстві енергоефективності та енергозбереження – 44%, Державній службі якості освіти – 41%, Міністерстві у справах ветеранів – 33%, Міністерстві цифрової трансформації – 33% тощо. Така ситуація призводить до зловживання державними органами в частині виплати стимулюючих надбавок. Так, лютому 2021 року кількість працівників, яким загальний розмір стимулюючих виплат нараховано у сумі понад 200%, становила у Міністерстві з питань стратегічних галузей промисловості – 113 осіб (у тому числі 87 осіб, загальний розмір стимулюючих виплат яким нараховано у сумі понад 300%), Міністерстві цифрової трансформації – 64 особи, Національній службі здоров'я – 148 осіб, Комісії з регулювання азартних ігор та лотерей – 34 особи тощо. При цьому, як видно із зазначених даних, принцип за яким відбувався зазначений розподіл виплат між державними службовцями в одному й тому самому органі залишається невідомим.

Таким чином, у діючій системі оплати праці на державній службі не працює принцип «однакова робота оплачується однаково», що робить таку систему незрозумілою та неконкурентною. Крім того, відсутність уніфікованої класифікації завдань і функцій органів державної влади в розрізі посад не дає можливості здійснювати оплату праці в межах однорідних груп державних службовців в різних державних органах.

Надбавка за особливо важливу роботу для фахівців з питань реформ

Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 905 (Кабінет Міністрів України, 2016b) схвалено Концепцію запровадження посад фахівців з питань реформ, “спрямовану на оновлення та посилення кадрового потенціалу шляхом встановлення спеціальних вимог до компетенцій, процедури відбору та умов оплати праці”. Метою впровадження даної стратегії було оновлення та посилення бюрократії в Україні шляхом створення складного механізму відбору задля залучення найкращих фахівців. Кандидат на посаду мав пройти близько семи етапів конкурсного відбору, що включають різного роду тестування, ситуаційні завдання, співбесіди тощо. Оскільки проблема заробітної плати державних службовців завжди була предметом дискусій, було прийнято рішення запровадити надбавку за особливо важливу роботу для

фахівців з питань реформ у грошових величинах розмір якої варіюється від 40 500 грн для категорії А (державні секретарі міністерств, керівники центральних органів до 30 500 грн для категорії В (державні експерти таких органів). Фінансування заходів із запровадження концепції здійснюється за рахунок державного бюджету, водночас реалізація здійснюється відповідно до Угоди про фінансування між Урядом України та Європейською Комісією щодо підтримки комплексної реформи державного управління в Україні (Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року). Тобто, мова йде про запровадження цієї концепції як досягнення індикаторів для надання фінансової допомоги від Європейської комісії, що визначається нецільовою допомогою, а спрямовується в державний бюджет, з якого виплачуються кошти на вищезазначені надбавки. Такий механізм відбору за результатами якого виплачується така прогнозована виплата, має забезпечити високий рівень заробітної плати, як стабільну складову. Окрім того, посадам фахівців з питань реформ не надаються додаткові стимулюючі виплати, що мало на меті створити елемент передбачуваності у нарахуваннях.

Премія за результатами щорічного оцінювання службової діяльності

Відповідно до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців (Кабінет Міністрів України, 2017b) державні службовці усіх категорій посад підлягають оцінюванню щороку, за результатами якого передбачено преміювання у разі отримання відмінної оцінки. Згідно із Положенням про преміювання (Наказ № 646, 2016) фонд преміювання за результатами щорічного оцінювання службової діяльності визначається відповідним державним органом самостійно в межах річного фонду преміювання державного органу, який в свою чергу не може перевищувати 20 відсотків загального фонду посадових окладів за рік, а також економії фонду оплати праці. Отже, ми маємо ситуацію, коли керівник державної служби в державному органі самостійно визначає розмір такої премії для працівників категорії Б та В. Окрім того, для категорії А премія передбачена в межах фонду преміювання, однак її розмір встановлюється суб'єктом призначення на власний розсуд. Такий підхід до преміювання за річні результати має на меті спонукати державних службовців до підвищення своєї ефективності, однак розпорядження про затвердження висновків щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців категорії А призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється Кабінетом Міністрів України (Кабінет Міністрів України, 2020), демонструє формальність даного підходу. Так, серед 12 Державних секретарів міністерств, що підлягають оцінюванню, 10 з них мають відмінну оцінку (2 мають позитивну) - 80%, а у 2019 році оцінюванню підлягали 8 таких державних службовців, 6 з яких отримали відмінні - 2 позитивні (80%). Що стосується керівників центральних органів виконавчої влади, що також належать до категорії А, то відсоток відмінних оцінок у 2019 році становить 60%, у 2020 р. - близько 40 %. Як для державних секретарів міністерств, так і для керівників центральних органів виконавчої влади оцінювання проводить відповідний міністр, що займає виключно

політичну посаду. В той час як для заступників керівників центральних органів виконавчої влади оцінювання проводиться безпосереднім керівником, отже головою такого органу. Оскільки оцінювання таких категорій посад не є публічним, можна припустити, що при умовах збереження передбаченої нормативно-правовими актами процедури, згадана премія не забезпечує стимулювання державних службовців до підвищення ефективності, а навпаки побудові клієнтилістських стосунків для отримання відмінної оцінки.

Окрім того, досвід країн, що озброїлися принципами NPM у побудові бізнес підходу до оплати праці, не є однозначно успішним. Так у роботі “Civil Service Reform in Ukraine: Patterns of Success in Reforming Institutions” (Т.Тищук, А.Білоус, 2019) зазначені основні аргументи щодо низької ефективності KPI у державному секторі як елементу прив'язки заробітної плати державного службовця до показників результативності, оскільки відсутні критерії за якими можна оцінити внесок кожного державного службовця у процес формування та реалізації політики. Авторки посилаються на роботи науковців К. Гуд (2006) та С. Келман (2006), що застерігають щодо виникнення ризиків, спричинених введенням KPI у систему державної служби, таких як: формалізація встановлених цілей, маніпулювання результатами та встановлення показників на основі досягнень попереднього року. На думку авторок, це може призвести до зниження мотивації працівників, визначення простих завдань, яких легше досягти, а також виникнення залежності державного службовця від лояльного ставлення безпосереднього керівництва. Водночас, авторки зауважують, що такі підходи можуть бути впроваджені у випадку гнучкості до перегляду таких варіантів та залежатимуть від характеру проблеми, до якої встановлюються цілі.

За результатами проведеного аналізу законодавчих актів у сфері державної служби виокремлено основні прогалини у підході до розподілу та формування заробітної плати державних службовців. Відсутність зрозумілого та законодавчо врегульованого механізму передбачає можливість впливу керівника на оплату праці державного службовця на основі суб'єктивного ставлення, що в свою чергу призводить до зниження мотивації державних службовців та політизації державної служби в цілому. Аналіз документів політики слугував підґрунтям для подальшого проведення глибинних інтерв'ю з державними службовцями.

Зокрема, інформація, що була отримана з проведених інтерв'ю емпірично підтвердила результати аналізу фактичної практики управління державною службою у державних органах.

В результаті проведення другого етапу дослідницької частини роботи ми отримали 18 напівструктурованих інтерв'ю, що дало нам змогу зрозуміти ставлення державних службовців різних рівнів до таких аспектів дослідження як мотивація працівників державного сектору, стабільність умов, в тому числі оплати праці, та політизація.

Мотивація та стабільність

Усі опитані нами респонденти зазначили мотивацією свою просоціальну позицію, виражаючи основний зміст роботи на державній службі як служіння, оскільки за словами одного з респондентів «люди, які приходять на державну службу виключно заради грошей, не протримаються на ній довго». Ця теза є ключовою у побудові нашого аналізу, оскільки більшість опитаних державних службовців незалежно від категорії посад та умов проведення конкурсу описують стабільність державного сектору однією з переваг державної служби. В даному контексті термін “стабільність” означає забезпечення соціальних гарантій передбачених законодавством про державну службу, а саме наявність відпусток, лікарняного, декретної відпустки, матеріальних виплат тощо. Ці фактори впливу мають і зворотній зв'язок, оскільки респонденти категорії Б1 та Б2, що за замовчуванням мають великий досвід роботи на державній службі, зазначають, що роль стабільності поступово ослаблюється, скільки вони потрапляли під дію різних редакцій закону «Про державну службу» тому першочергові прогнозовані гарантії, що передбачались раніше, не були збережені. Мова йде про пенсійне забезпечення, гарантії отримання житла та інші привілеї, що були ліквідовані Законом «Про державну службу» (Кабінет Міністрів України, 2016). Водночас, такі зміни не мали глобального впливу на ставлення державних службовців до своєї роботи. Респондентами окремо зазначено, що основним елементом стабільності без сумніву є захищеність державного службовця від звільнення, а у разі виникнення такої обставини – поновлення через суд. Частина опитаних доводять, що така можливість дійсно існує і розсуд керівника відіграє головну роль, оскільки відповідно до закону підставою для звільнення можуть слугувати дві незадовільні оцінки за результатами щорічного оцінювання державних службовців.

З огляду на викладене, стабільність державного сектору є основним елементом мотивації, незалежно від типу посади, досвіду або умов перебування на таких посадах державної служби.

Прогнозованість заробітної плати, пошук шляхів формування

Залежно від категорії і типу посад державної служби, роль прогнозованості заробітної плати за результатами нашого інтерв'ю варіюється. Безумовно наявність прогнозованої заробітної плати як основного джерела доходу державних службовців є важливим елементом забезпечення їх життєдіяльності, водночас державні службовці – фахівці з питань реформ усіх категорій, зазначають, що цілком задоволені своїми умовами оплати праці, оскільки вважають її більшою за ринкову. Працівники на посадах державної служби категорії Б, що не належать до посад фахівців з питань реформ, не зазначили розмір оплати праці як ключовий чинник впливу на мотивацію виконувати покладені на них завдання, хоча передбачають тенденцію до зниження розміру заробітної плати у зв'язку з дефіцитом державного бюджету. Водночас, усі опитані нами респонденти категорії В1 (прийняті на посади за умовами загального конкурсу), зазначають рівень оплати праці критично низьким, подекуди не

співставним з рівнем особистих витрат для забезпечення першочергових потреб, таких як комунальні платежі, харчування, оздоровлення тощо. Так, уся зазначена група респондентів цієї категорії посад (B1) зазначає оплату праці як демотиваційний фактор на державній службі, через який інколи виникає необхідність пошуку додаткових джерел доходу та нарікають на заборону мати інший дохід згідно з чинним законодавством. Така ситуація може слугувати наслідком різниці у посадових окладах між різними категоріями посад.

Оцінюючи роль посадового окладу, опитані державні службовці схилиються до думки, що його розмір має бути значно вище, що дасть змогу зменшити кількість додаткових виплат які наразі вважаються фіксованою складовою. Так, більшість респондентів категорії Б відмітили роль надбавки за вислугу років, як елемента мотивації державних службовців продовжувати роботу на державній службі, отримуючи збільшений розмір окладу. Водночас, респонденти описують її значимість як елемента заміни кар'єрному зростанню, хоча і погоджуються з тим, що така система може стимулювати безініціативність і роботу виключно за для напрацьованих років.

Жоден з респондентів не зазначив, що впевнений у тому, що їх умови оплати праці будуть збережені при зміні політичної влади, або порядку денного в державі. Найбільшу тривогу почувають державні службовці – фахівці з питань реформ, оскільки їх умови оплати праці як результат проходження конкурсу є пілотним проектом. Крім того, деякими нашими респондентами, що не є фахівцями з питань реформ, відмічено несправедливість у оплаті окремої категорії державних службовців вищою надбавкою, оскільки, на їх думку, це створює соціальну напругу у колективі. Варто зазначити, що державні службовці з великим стажем роботи не залежно від умов проведення конкурсу також не мають впевненості у найближчому майбутньому, оскільки на власному досвіді відчували зміни умов роботи такі як, реорганізації, необхідність відпусток за власний рахунок, виведення поза штат тощо.

Політизація

Залежно від категорії посади, державні службовці, яких ми опитали, неодноразово приходили до висновку, що розсуд керівника будь-якого рівня є вирішальним у питаннях, пов'язаних з умовами проходження державної служби стосовно своїх підлеглих. Така роль керівника зачіпає три аспекти механізму державної служби: по-перше, відбір кандидатів на посади, по-друге, матеріальну винагороду, по-третє оцінку роботи державних службовців.

Категорією B1 та B2 здебільшого зацентровано увагу на конкурсній процедурі, що, на їх думку, є непотрібною та непрозорою, оскільки не дає змогу відібрати найбільш професійних кандидатів з числа працюючих, адже відсутній кадровий резерв. Було зазначено, що часто керівникам категорії B1 та B2 доводиться уникати оголошення конкурсу на існуючі вакантні посади, оскільки це може призвести до відбору кандидата, якого вибирає не безпосередній керівник, а такого «якого мають відібрати». Така позиція респондентів стосується усіх посад вище категорії B

незалежно від умов проходження конкурсу. В свою чергу, респонденти категорії В підтверджують наявність такої ситуації, оскільки 6 із 6 не бачать можливості кар'єрного зростання за рахунок своїх здібностей та професіоналізму, а виключно на основі клієнтилістських відносин, або «кумівства». Також респонденти зазначають, що конкурсна процедура на посади категорії А, є неідеальним механізмом, оскільки передбачені законодавством умови роботи керівників державної служби в органах, які незалежно від політичних подій працюють за контрактом строком на п'ять років, себе не виправдала.

Роль керівника у визначенні матеріальної винагороди відчутна виключно на нижчих щаблях категорій посад, про що зазначають наші опитані. Для категорії посад фахівців з питань реформ роль керівника є незначною. Здебільшого працівники категорій Б2 – В1 мали досвід зменшення варіативних виплат керівником на користь іншого працівника. Двоє з них отримували нижчі виплати, при цьому, з підвищеним рівнем навантаження. Така ситуація призводить до ускладнень роботи в колективі та демотивації, про що повідомляють опитані. Загалом 16 із 18 респондентів погодились, що роль посадового окладу має бути не нижче ніж 70% (і 30 % це варіативні виплати), при цьому розмір посадового окладу не повинен містити в собі додаткові складові. На їх думку, це дасть змогу мінімізувати вплив на оплату праці керівника, при цьому не позбавляючи його права відмітити за бездоганну роботу або депреміювати за проступок працівника. Такої думки дотримуються і державні службовці, що займають керівні посади та мають в структурі підлеглих (12 із 18 респондентів). У контексті існуючої системи, де керівник структурного підрозділу обмежений премією у розмірі 30 %, роль керівника органу є значною для розподілу фонду економії праці, деякими з респондентів було зазначено, що не дивлячись на обмеження в преміях різниця в оплаті на однакових посадах за однаковий вид виконання роботи відбувається шляхом виділення надбавки за додаткове навантаження, що створює напругу як у середині державного органу, так і між органами загалом.

Респонденти пов'язують оцінку роботи керівником виключно як суб'єктивну складову яка не залежить від якості або кількості роботи. Більшість опитаних вважають ставлення до своєї роботи, формулювання задач та розподіл навантаження показником лояльності керівника, або його упередженістю. Для критичної кількості опитаних відсутність чітко поставлених завдань, необхідності та першочерговості таких завдань є одним з найбільш демотивуючих факторів. 5 із 18 опитаних у контексті виконаної ними роботи вживають словосполучення «робота на корзину», що може свідчити про відсутність зрозумілих показників виконання завдань, та як наслідок роботи на процес.

Отже, відповідно до нашого припущення щодо наявної політизації у сфері державного управління в Україні така гіпотеза підтверджується результатами проведеного опитування.

ВИСНОВКИ

Прагнучи відповісти на основне питання нашого дослідження яке покладене на з'ясування того, чи непередбачуваність та непрогнозованість системи оплати праці на державній службі в Україні призводить до політизації, ми досягли обгрунтованої позитивної відповіді спираючись як на результати глибинних інтерв'ю, так і документів політики у сфері державного управління. В контексті нашого дослідження було розглянуто поняття політизації державної служби через вплив посадових осіб вищого корпусу державної служби на своїх підлеглих шляхом визначення винагороди за виконання посадових обов'язків державними службовцями. Це, в свою чергу, призводить до втрати мотивації серед державних службовців та, як наслідок, передбаченої та гарантованої державною службою стабільності. Ми розуміємо, що посадові особи, які є носіями рішень стосовно формування оплати праці, формально належать до політично-вмотивованих посад. З огляду на викладене, система оплати праці потребує законодавчого врегулювання, яке забезпечить прозорість та зрозумілість механізму її формування. При розробці нових підходів до визначення розміру посадового окладу варто забезпечити належну правову базу, яка передбачить існування посадового окладу без існуючих сьогодні обов'язкових надбавок, таких як надбавка за вислугу років та надбавка за ранг державної служби, при цьому дасть змогу забезпечити гідну заробітну плату відповідно до ролі державного службовця у державному органі. Наразі надбавка за вислугу років складає велику частку у величині заробітної плати, тому будь яке намагання її скоротити призведе до супротиву серед державних службовців різних категорій посад, водночас такий супротив існує виключно предметом дискусії щодо розміру заробітної плати державних службовців загалом. Можна припустити, що при збільшенні розміру посадового окладу на відповідну величину надбавки за вислугу років, така дискусія буде вичерпана. Окрім того, за результатами нашого інтерв'ю, респонденти, що мали досвід роботи на державній службі понад 20 років, більше зацікавлені у наявності спеціальних умов пенсійного забезпечення, ніж у надбавці за вислугу років, що говорить про потребу у соціальному захисті та умовах стабільності, які особи прагнуть отримати, виконуючи функції держави.

Варіативні виплати у нинішній системі оплати праці державних службовців потребують перегляду не лише в контексті їх складової у розмірі заробітної плати, а й забезпечення зрозумілої системи їх формування. За результатами нашого інтерв'ю, більшість опитаних вважає систему 70% на 30%, де 70% складає посадовий оклад, а 30% - варіативні виплати, зрозумілим та необхідним елементом мотивації державних службовців. Обмеження дискреції керівника до 30% дає змогу почуватися більш впевнено у оплаті за виконану роботу, незалежно від ставлення такого керівника до певної особи, при цьому керівник не позбавляється права заохочення підлеглих до виконання різного роду завдань, що потребують додаткових зусиль, часу або оперативності. Крім того, доречно розглянути можливість створення певних преміальних фондів у органі з чітко визначеною методологією їх розподілу. Це дасть

змогу винагороджувати працівників за проявлену ініціативність або інші досягнення, при цьому не перевищуючи розмір виплати у 30 %.

Дані, отримані в результаті проведених інтерв'ю та роботи з документами політики, сигналізують про мотивацію державних службовців шляхом забезпечення стабільності, в той час як непрозора та непередбачувана система оплати праці, як один з її елементів, позбавляє державних службовців впевненості у забезпеченні їх основних умов роботи. Така ситуація викликана втручанням у формування системи оплати праці при внесенні змін до законів та нормативно-правових актів, при цьому нові підходи застосовуються для всіх, незалежно від того, які були передбачені умови під час вступу на державну службу. Це стосується і умов оплати праці, пенсійного забезпечення, соціального пакету і іншого, що для більшості державних службовців виступало гарантом стабільності і захищеності державної служби. На нашу думку, одним з рекомендованих підходів, для вирішення висвітленої у дослідженні проблеми, є надання державним службовцям ефективної та прогнозованої системи компенсації праці, що не буде піддаватися політичному втручанням. Інструментом імплементації такого підходу може слугувати застосування реформ, що стосуються умов компенсації праці до новопризначених працівників. Це дасть змогу зберегти мотивацію серед досвідчених працівників, забезпечивши при цьому стабільність гарантованих їм, на етапі вступу на державну службу, умов, при цьому зменшивши ризик впливу політичного керівництва на працівників, що забезпечують професійне служіння державі.

Обмеження даного дослідження в частині проведеного опитування щодо надбавки за вислугу років та ранг державного службовця не передбачає репрезентативності, оскільки ми розуміємо, що опитування стосувалось виключно одного рівня державних органів, а тому існує загроза упереджень. Окрім того, важливим зауваженням є неоднорідність підходів до формування оплати праці державних службовців різних державних органів, чії умови оплати праці встановлюються спеціальними законами про такі органи або передбачені правом Кабінету Міністрів визначати такі спеціальні умови. Так, оплата праці посадових осіб-державних службовців митних та податкових органів, судової системи (ДСА, Служба судової охорони і ін.), НАЗЯВО регулюються окремими актами Уряду, при цьому формування їх посадових окладів не уніфіковане, оскільки деякі з них мають розрахунки в коефіцієнтах до прожиткового мінімуму на відповідний рік, а інші у гривневих величинах. Законами про утворення спеціальних органів таких як НАЗК, ДБР, НАБУ, НКРЕКП, БЕБ закладені умови оплати праці відповідними статтями таких законів, при цьому деякі з таких органів додатково регулюються умовами оплати праці Закону “Про державну службу”, в частині, що не передбачена їх спеціальним законодавством. У нашій роботі не були розглянуті представники таких органів, оскільки вони є виключенням із загально встановлених принципів формування оплати праці державних службовців.

З огляду на результати проведеного інтерв'ю з державними службовцями, ми зробили висновок, що такі фактори впливу на мотивацію державних службовців як

компенсація праці, прогнозованість та стабільність зайнятості є вкрай важливими, в той час як чинники, що мають вплив на їх зменшення або втрату є демотивуючими та нівелюють цінність посади державного службовця. Одним з таких чинників є реорганізація державних органів, як засіб швидкої зміни структури, наслідком якої є переведення працівників на рівнозначні або нижчі посади. Водночас, державний орган не завжди може забезпечити таке переведення, що може слугувати підставою для скорочення посади державної служби. Це ризик з яким стикаються працівники державних органів незалежно від рівня посади або рівня органу, оскільки зміна структури є сферою регулювання кожного міністра, а тому зміна керівництва часто може призводити до змін всередині органу. З огляду на викладене, ми припускаємо існування таких демотивуючих факторів як реорганізація, зміна структури державних органів, проте цей аспект не є предметом нашого дослідження.

В контексті виокремлення ідей для подальших досліджень у сфері державного управління варто зазначити, що згадана тема в українському науковому середовищі є недостатньо висвітленою. На нашу думку, необхідно приділити значну увагу дослідників темі мотивації державних службовців у більш ширшому значенні, зосереджуючись на впливі реформи державного управління на мотивацію державних службовців. Оскільки результати проведених інтерв'ю в певній мірі зачіпають згадану тему, можна припустити, що державні службовці відчують певний тиск на свою діяльність та умови роботи через часті зміни у сфері державної політики з публічного управління. Це має вплив як на почуття захищеності та стабільності, так і на мотивацію виконувати покладені на державних службовців завдання та функції, тому вивчення цього питання може дати поштовх для розвитку нових підходів для підвищення мотивації серед державних службовців і як наслідок, поліпшення професійних компетентностей та якості виконання державними службовцями завдань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. A.J. G. M. Bekke, Frits M. Meer , (2000). Civil Service Systems in Western Europe, 150-183,
https://www.researchgate.net/profile/Frits-Meer/publication/292012743_The_civil_service_system_of_the_Netherlands/links/5721be3d08ae0926eb45c6e6/The-civil-service-system-of-the-Netherlands.pdf
2. B.Guy Peters, (2010). Bureaucracy and Democracy, Public Organization Review volume 10, 209–222,
<https://www.semanticscholar.org/paper/Bureaucracy-and-Democracy-Tuohy/c2b6516d5ad98cb1d5c12421a0790179e00838db?p2df>
3. Bangcheng Liu, Thomas Li-Ping Tang (2011). Does the Love of Money Moderate the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction? The Case of Chinese Professionals in the Public Sector. Public Administration Review 71(5),718 – 727 DOI:10.1111/j.1540-6210.2011.02411.x
https://www.researchgate.net/publication/230138449_Does_the_Love_of_Money_Moderate_the_Relationship_between_Public_Service_Motivation_and_Job_Satisfaction_The_Case_of_Chinese_Professionals_in_the_Public_Sector
4. Bilous, Tyshchyk. (2019). Vox Ukraine. Civil Service Reform in Ukraine: Patterns of Success in Reforming Institutions. Режим доступу:
<https://voxukraine.org/en/civil-service-reform-in-ukraine-patterns-of-success-in-reforming-institutions/>
5. Drechsler, W. (2005). The rise and demise of the new public management. Post-Autistic Economics Review, 33, 14, <http://www.paecon.net/PAERReview/issue33/Drechsler33.htm>
6. Kettl, D. (2005). The Global Public Management Revolution. 2nd ed. Washington, DC: Brookings Institution
7. LEONARD BRIGHT (2005). Public Employees With High Levels of Public Service Motivation Who Are They, Where Are They, and What do They Want? Review of Public Personnel Administration, Vol. 25, No. 2 June 2005, 138-154 DOI: 10.1177/0734371X04272360
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.898.7843&rep=rep1&type=pdf>
8. Meyer-Sahling, Jan-Hinrik (2003). Public Administration Vol. 84, No. 3, 2006, 693–716, <http://etheses.lse.ac.uk/2116/>
9. OECD. (2004). “Trends in Human Resources Management Policies in OECD Countries: An Analysis of the Results of the OECD Survey on Strategic Human Resources Management.” Accessed 10 September 2019.
[http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/HRM\(2004\)3&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/HRM(2004)3&docLanguage=En).
10. OECD/SIGMA. (2018). Звіт про базові вимірювання: Принципи державного управління
11. Perry, J. L., A. Hondeghem, and L. R. Wise. (2010). “Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the

Future.” *Public Administration Review* 70 (5), 681–690.

doi:10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x

12. Perry, James L., and Annie Hondeghem. (2008). Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation. *International Public Management Journal* 11(1), 3–12.

13. Peters, B. G. and Pierre, J. (eds). (2004). *Politicization of the Civil Service in Comparative Perspective*. London: Routledge

14. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: A comparative analysis*, 2nd edn. Oxford: Oxford University Press

15. Pollitt, C., and G. Bouckaert. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis-into the Age of Austerity*. Oxford: Oxford University Press.

16. Richard Mulgan (2006). TRUTH IN GOVERNMENT AND THE POLITICISATION OF PUBLIC SERVICE ADVICE, Asia Pacific School of Economics and Government THE AUSTRALIAN NATIONAL UNIVERSITY, Policy and Governance Discussion Paper 06-02, 1-29

17. SARAH REPUCCI (2014). DESIGNING EFFECTIVE CIVIL SERVICE REFORM LESSONS FROM PAST EXPERIENCE, *Public Admin. Dev.* 34, 207–218
Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/pad.1684

18. Sootla, G., and S. Laane. (2013). “Public Administration Developments and Practices in Estonia.” In *Public Administration in Post-Communist Countries: Former Soviet Union, Central and Eastern Europe, and Mongolia*, edited by S. Liebert, S. Condrey, and D.V. Goncharov. Boca Raton, FL: CRC Press.

19. Tudorel ANDREI, Marius PROFIROIU, Bogdan OANCEA (2012). Analysis of Mobility Issues and Politicization of the Civil Service in Public Administration in Romania, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, Online ISSN: 2247-8310, 6-21
<https://www.rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/23>

20. Vanyolos, I., and G. Hajnal. (2013). “Hungarian Public Administration: From Transition to Consolidation.” In *Public Administration in Post-Communist Countries: Former Soviet Union, Central and Eastern Europe, and Mongolia*, edited by S. Liebert, S. Condrey, and D.V. Goncharov. Boca Raton, FL: CRC Press.

21. Vass, L., (2001). Politicians, bureaucrats and administrative reform in Hungary. In: Peters, B.G., Pierre, J., (Eds.), 83-92.

22. Verheijen, A.J.G. (2003). *Public Administration in Post-Communist States*, in G.B. Peters and J. Pierre (eds) *Handbook of Public Administration*, 489-99. London: Sage

23. William N. Dunn & David Y. Miller, (2007). A Critique of the New Public Management and the Neo-Weberian State: Advancing a Critical Theory of Administrative Reform *Public Organiz Rev* (2007) 7, 345–358 DOI 10.1007/s11115-007-0042-3

24. Верховна Рада України (2014). Про Кабінет Міністрів України № 794-VII
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>

25. Верховна Рада України (2020). Про Державний бюджет України на 2021 рік 1082-IX <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1082-20#Text>

26. Верховна рада України. (2016). Про державну службу. 889-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
27. Верховна Рада України. (2018). Про Державний бюджет України на 2019 рік. 2629-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2629-19>
28. Верховна Рада України. (2019). Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади. 117-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-20>
29. Кабінет Міністрів України (2016b). Про схвалення Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ № 905-2016-р <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/905-2016-%D1%80#Text>
30. Кабінет Міністрів України (2017b). Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців № 640-2017-п <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF>
31. Кабінет Міністрів України (2020a). Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації № 622-2020-р <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622-2020-%D1%80#Text>
32. Кабінет Міністрів України (2020b). Про затвердження висновків щодо оцінювання результатів службової діяльності у 2020 році державних службовців, які займають посади державної служби категорії “А”, призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється Кабінетом Міністрів України № 1568-2020-р <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1568-2020-%D1%80#Text>
33. Кабінет Міністрів України. (2014). Деякі питання затвердження граничної чисельності працівників апарату та територіальних органів центральних органів виконавчої влади, інших державних органів. 85-2014-п. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85-2014-%D0%BF>
34. Кабінет Міністрів України. (2016a). Деякі питання реформування державного управління України. 474-2016-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>
35. Кабінет Міністрів України. (2017a). Питання оплати праці працівників державних органів. 15-2017-п. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-%D0%BF>
36. Міністерство соціальної політики України (2016). Про затвердження Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів) № z0903-16 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0903-16#Text>
37. Національне агентство України з питань державної служби (2020). Про затвердження Каталогу типових посад державної служби і критеріїв віднесення до таких посад № 246-20 <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-katalogu-tipovih-posad-derzhavnoyi-sluzhbi-i-kriteriyiv-vidnesennya-do-takih-posad>
38. Піонтківська, Кашко. (2017). Центр економічної стратегії. Аналітична записка: Реформа оплати праці державних службовців

39. Піонтківська. (2019). Центр економічної стратегії. Аналітична записка:
Реформа оплати праці державних службовців: подальші кроки