

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ФІЛОСОФІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

**Кваліфікаційна робота
магістра**

**РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ
АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ
ЦЕНТРАМИ КОМПЛЕКТУВАННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ
ПІДТРИМКИ**

Виконала: магістрант 2-го курсу, групи 8.2818-1-з
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне
управління та адміністрування»
Т.О. Гембач

Керівник: професор кафедри соціології, професор,
д. філос. н. Лепський М.А.

Рецензент: завідувач кафедри соціології,
доцент, д. філос. н. Скворець В.О.

Запоріжжя – 2019

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 99 сторінок, 79 позицій у списку літератури, 4 додатки.

ТЕРИТОРІАЛЬНІ ЦЕНТРИ КОМПЛЕКТУВАННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ, РЕФОРМУВАННЯ, АДМІНІСТРАТИВНА ПОСЛУГА

Мета дослідження: застосування методів стимулювання персоналу в умовах реформування системи надання адміністративних послуг Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки.

Об'єкт дослідження: персонал Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки.

Предмет дослідження: система надання адміністративних послуг Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки в процесі реформування.

Методи дослідження: метод збору інформації, проведення соціального дослідження, аналіз статистичних даних, системний, порівняльний та статистичний аналіз.

Новизна дослідження: запропоновані заходи та практичні рекомендації щодо застосування технологій мотивації та стимулювання персоналу.

Гіпотеза: під впливом змін і реформуваль в Україні, система стимулювання персоналу в Територіальних центрах комплектування та соціальної підтримки призведе до значного вдосконалення сфери надання публічних послуг в умовах будівництва сервісної держави.

Висновки: 1. Реформування системи надання адміністративних послуг в структурі органів військового управління на даний час є перспективним заходом для всієї України. 2. Людський чинник є одним із пріоритетних, що спонукає до вивчення особливостей та мотивів поведінки працівника, державного службовця. 3. Втілення мотиваційних заходів в процес державного управління призведе до значного вдосконалення сфери надання публічних послуг, та відповідно сервісного розвитку держави.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ЦЕТРІВ КОМПЛЕКТУВАННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ.....	10
1.1. Основні поняття дослідження: «Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки», «реформування», «адміністративна послуга».....	10
1.2. Методологічні принципи та методи дослідження реформування системи надання адміністративних послуг Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки.....	16
1.3. Історія дослідження розвитку реформування системи надання адміністративних послуг Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки в Україні.....	20
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ЦЕНТРАМИ КОМПЛЕКТУВАННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ	27
2.1. Правове регулювання розвитку реформування системи надання адміністративних послуг Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки в Україні	27
2.2. Сутність, зміст, форми и методи реформування системи надання адміністративних послуг Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки.....	35
2.3. Досвід надання адміністративних послуг в інших країнах світу.....	38
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ЧИННИКИ ОПТИМІЗАЦІЇ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ЦЕНТРАМИ КОМПЛЕКТУВАННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ.....	48
3.1. Сучасний стан реформування системи надання адміністративних послуг Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки в Україні.....	48
3.2. Аналітичні аспекти мотивації та стимулювання персоналу в Запорізькому Територіальному центрі комплектування та соціальної підтримки.....	54
3.3. Розробка ефективного механізму стимулювання персоналу як основний фактор оптимізації реформування системи надання адміністративних послуг Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки.....	70
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	92
ДОДАТКИ.....	99

ВСТУП

Актуальність дослідження. В Україні відбуваються адміністративні, економічні, політичні зміни, які вносять корективи у діяльність органів виконавчої влади, органів місцевого військового управління та органів місцевого самоврядування. Це обумовлює потребу в реформуванні управлінських процесів у державі та інститутів адміністративного права. Держава повинна надавати послуги, тобто здійснювати різноманітні дії, спрямовані на створення умов для реалізації громадянами своїх прав і свобод. Враховуючи це, особливого значення набуває реформування системи надання адміністративних послуг Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки.

Впровадження нової ефективної системи надання адміністративних послуг шляхом реформування структури органів місцевого військового управління України, покликана замінити собою радянську систему військових комісаріатів – Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки, яка забезпечить прозорості, надасть можливість здійснювати якісне обслуговування відповідної категорії громадян з числа, військовозобов'язаних, резервістів, ветеранів війни та військової служби, військових пенсіонерів, військовослужбовців та членів їх сімей, забезпечити соціальну підтримку та юридичну допомогу населенню у воєнній сфері, сприятиме збільшенню довіри до органів військового управління та заходів боротьби з корупцією.

Проблемна ситуація полягає у тому, що система надання адміністративних послуг Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки в Україні залишається невдосконалою, працівники сфери надання адміністративних послуг належать до категорії таких фахівців, для яких формування ефективної системи мотивації та стимулювання є вкрай необхідним через низьку заробітну плату у цій галузі та невисокий рівень престижності професії.

Людський чинник в будь яких організаціях є одним із пріоритетних, що спонукає до вивчення особливостей та мотивів поведінки працівника,

державного службовця. Практика управлінської діяльності свідчить, що професійні вміння працівника приносять організації бажаний результат лише у випадку його зацікавленості у результатах своєї праці. Не виключенням є і органи військового управління. Актуальність теми дослідження полягає в необхідності удосконалення технологій формування ефективної системи мотивації і розробки сучасного механізму стимулювання персоналу Територіальних центрів надання адміністративних послуг та соціальної підтримки.

Науковий доробок вітчизняних і зарубіжних вчених свідчить про різноплановість досліджень, що пов'язані з мотивацією та стимулюванням персоналу в організації. Суттєвий внесок у створення та розвиток теоретичних засад та прикладних аспектів систем мотивації та стимулювання персоналу зробили такі вчені: Дж. Адамс, К. Альдерфер, Л. Артеменко, В. Бондар, В. Врум, Н. Гончарук, М. Дороніна, М. Каган, М. Кветний, М. Кравченко, Л. Круп'як, Д. Мак-Грегор, В. Малиновський, А. Маслоу, Є. Матвіїшин, І. Мишурова, Е. Мейо, Н. Нижник, С. Озірська, У. Оучі, Т. Пахомова, М. Пашкова, В. Плугова, С. Рубинштейн, Г. Чернецька та інші. Разом із тим, незважаючи на наукову цінність праці зазначених авторів, окремі аспекти системи мотивації стимулювання державних службовців залишаються невирішеними. Зокрема, недостатньо обґрунтовано комплексні підходи до створення дієвої системи мотивації праці державних службовців. Саме це і зумовило вибір напрямку та теми моєї роботи.

Об'єктом дослідження виступає персонал Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки, який безпосередньо впливає на якість процесу надання адміністративних послуг.

Предмет дослідження є система надання адміністративних послуг Територіальним центром комплектування та соціальної підтримки в процесі реорганізації.

Метою дослідження є напрями вдосконалення діяльності персоналу в як чинника реформування системи надання адміністративних послуг

Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки.

Виходячи з розуміння мети роботи маємо такі *завдання* дослідження:

- здійснити уточнення змісту головних понять дослідження: «Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки», «реформування», «адміністративна послуга»;
- обґрунтувати основні принципи та методи дослідження, що використовуються у даній роботі;
- дослідити історію розвитку реформування системи надання адміністративних послуг Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки;
- визначити правове регулювання реформування системи надання адміністративних послуг Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки в Україні;
- визначити сутність та зміст діяльності та стимулювання персоналу Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки;
- проаналізувати досвід надання адміністративних послуг в інших країнах світу;
- проаналізувати стан наукової розробки проблеми стимулювання та мотивації персоналу Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки;
- виявити аналогічні аспекти мотивації та стимулювання персоналу Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки;
- запропонувати заходи щодо розробки ефективного механізму стимулювання персоналу Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що в ньому пропонуються заходи та практичні рекомендації щодо застосування технологій мотивації та стимулювання персоналу в Територіальних центрах комплектування та соціальної підтримки.

Результати дослідження можуть бути використані в діяльності

Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки, для вдосконалення технологій формування ефективної системи мотивації та механізму стимулювання персоналу.

Гіпотеза: під впливом змін і реформувань в Україні, система стимулювання персоналу в Територіальних центрах комплектування та соціальної підтримки, призведе до значного вдосконалення сфери надання публічних послуг в процесі сервісного розвитку держави.

Апробація роботи. Результати роботи було представлено на Міжнародній науковій конференції «Наукові теорії сьогодення та перспективи розвитку наукової думки» та опубліковані у збірнику матеріалів доповідей тези «Сервісно-орієнтована держава в контексті реформування системи надання адміністративних послуг Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки» (Т.3), 11 жовтня 2019 рік. Київ, Україна: МЦНД .

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури і додатків.

РОЗДІЛ 1
МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕФОРМУВАННЯ
СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ЦЕНТРІВ КОМПЛЕКТУВАННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ
ПІДТРИМКИ

1.1. Основні поняття дослідження: «Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки», «реформування», «адміністративна послуга»

Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки структура органів місцевого військового управління України, яка покликана замінити собою радянську систему військових комісаріатів. Згодом за результатами експериментального розгортання досвід повинен поширитися на всю структуру військових комісаріатів України й замінити її.

В січні 2020 року планується завершення реорганізації військових комісаріатів у всій державі. Вони будуть мати назву Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки. Військові комісаріати стануть схожими на центри надання адміністративних послуг, які автоматизовані і де швидко і якісно надаватимуть послуги. Разом із назвою планується максимальна автоматизація усіх послуг. Передбачається реформування та забезпечення ефективного функціонування місцевих органів військового управління, якими є військові комісаріати. Це буде сприяти забезпеченню прозорості в системі надання послуг військовозобов'язаним, резервістам, військовослужбовцям, ветеранам війни та військової служби, пенсіонерам з числа військовослужбовців Збройних Сил України та членам їх сімей, удосконалення порядку комплектування військ (сил) особовим складом та організації оборонно-мобілізаційної роботи. Розпорядження прийняте на виконання вимог Указу Президента України від 6 червня 2016 року «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України» від 20 травня 2016 року

«Про Стратегічний оборонний бюлетень України» щодо створення на базі військових комісаріатів Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки. Центри працюватимуть у всі робочі дні, а не як зараз в один чи два прийомних дні на тиждень. Усе буде без довгої бюрократичної роботи. В процесі реформування старої, не зручної, бюрократичної системи надання адміністративних послуг військовими комісаріатами необхідно створити нову систему шляхом проведення кадрових змін, реструктуризації, переведення всього обліку в електронну форму, збільшення вільного доступу громадян. Система потребує реформування, яке є цілісним процесом, що включає програму дій для вирішення системних проблем. Якщо процес реформування проведений правильно, то виявлені проблеми не виникатимуть у майбутньому.

Таким чином, у подальшому ми будемо використовувати таке визначення та поняття. Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки – є територіальною державною військовою структурою, для забезпечення прозорості в системі надання послуг військовозобов'язаним, резервістам, військовослужбовцям, ветеранам війни та військової служби, пенсіонерам з числа військовослужбовців Збройних Сил України та членам їх сімей. Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки є державна структура територіального рівня.

Реформування має походження від слова «Реформа» латинського слова «reform», та французького слова «réforme», що перекладається як «перетворюю», «змінюю». Процес реформування відбувається за умови неможливості при існуючому стані суспільства мати позитивний розвиток країни або якоїсь сфери життя суспільства. Метою реформування є досягнення нового стану суспільства, в якому перешкоди позитивному розвитку, які існували в попередньому стані суспільства, в його новому стані існувати не можуть. Одним із пріоритетних напрямів реформування системи надання адміністративних послуг Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки в публічному управлінні України є вдосконалення сфери надання публічних послуг на основі втілення концепції сервісної держави.

Тому на мою думку «реформування» є поняттям, яке відображує якісні зміни структури та функцій діяльності основних інститутів суспільства для забезпечення розвитку або якоїсь сфери життя людини. Акцентую увагу що реформування є змінами структури та функцій діяльності основних інститутів суспільства, у нашому випадку Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки. Зміни повинні бути спрямовані на розвиток суспільства, його громадян, або сфери життя людей.

Концепція сервісної держави передбачає зміну підходу адміністративно-примусового на соціально-сервісний підхід управління в публічному секторі, налагодження відносин між публічними органами і громадянами. Надання адміністративних послуг це результат здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом, що відповідно до закону «Про надання публічних послуг» забезпечує юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів за їх заявою (видача дозволів (ліцензій), сертифікатів, посвідчень, проведення реєстрації тощо).

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів «Про заходи щодо упорядкування адміністративних послуг» від 17 липня 2009 р. №737, адміністративна послуга – це послуга, яка є результатом здійснення суб'єктом повноважень щодо прийняття згідно з нормативно-правовими актами на звернення фізичної або юридичної особи адміністративного акта, спрямованого на реалізацію та захист її прав і законних інтересів та/або на виконання особою визначених законом обов'язків (отримання дозволу (ліцензії), сертифіката, посвідчення та інших документів, реєстрація тощо).

Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги», адміністративна послуга – «результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону» [55, с. 3].

Найбільш повним, на мою думку є визначення «адміністративна послуга», що надається у Постанові Кабінету Міністрів України «Про заходи

щодо упорядкування адміністративних послуг» від 17 липня 2009 р. №737. Розширює норму Закону України у питаннях «реалізації та захисту її прав і законних інтересів та/або на виконання особою визначених законом обов'язків». Тому саме це визначення для даної роботи є основним.

Адміністративні послуги надаються згідно із стандартами, що затверджуються суб'єктами відповідно до їх повноважень з урахуванням Методичних рекомендацій з розроблення стандартів адміністративних послуг, затверджених Міністерством економіки України.

Класифікацій адміністративних послуг може бути багато. За критерієм платності адміністративні послуги можуть поділяти на платні й безоплатні для особи.

Залежно від суб'єкта, який надає адміністративні послуги, їх можна поділити на державні адміністративні послуги і муніципальні адміністративні послуги. Важливими є, насамперед, ті класифікації, які мають практичне значення, тобто дають можливість давати рекомендації щодо покращення системи надання адміністративних послуг.

Одним із таких критеріїв класифікації можна назвати рівень встановлення повноважень щодо надання адміністративних послуг та правового регулювання процедури їх надання, зокрема:

- адміністративні послуги з централізованим регулюванням (закони, акти Президента України, Кабінету Міністрів та центральних органів виконавчої влади України);
- адміністративні послуги з локальним регулюванням (акти органів місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади);
- адміністративні послуги зі «змішаним» регулюванням (коли здійснюються водночас і централізоване й локальне регулювання).

Можна класифікувати адміністративні послуги за галузями законодавства, точніше, за предметом (характером) питань, за розв'язанням яких звертаються особи до адміністративних органів. Серед них можна виділити підприємницькі (або господарські), соціальні, земельні, будівельно-

комунальні, житлові та інші види адміністративних послуг. При цьому під соціальними адміністративними послугами розуміються послуги, пов'язані з реалізацією владних повноважень, приміром, призначення державної соціальної допомоги тощо. В нашому випадку це послуги пов'язані з обслуговування та надання сервісних послуг окремим верстам населення: військовозобов'язаним, військовим пенсіонерам, призовникам, військовослужбовцям та членам їх сімей. Прикладам послуг є виплати соціальної допомоги, видача довідок, військово-облікових документів, призначення пенсій.

Системою надання адміністративних послуг в Територіальних центрах комплектування та соціальної підтримки є створення єдиної електронної системи на території всій України між Територіальними центрами всіх регіонів, Територіальними центрами та їх філіями, Територіальними центрами та органами державної влади, іншими державними органами, підприємствами, установами, організаціями. Позитивні зміни в системі надання адміністративних послуг Територіальних центрів можливо досягти за допомогою стимулювання персоналу, тому в даний час гостро стоїть питання про необхідність глибшого вивчення мотиваційної сфери державних службовців. Хоча мотивація сама по собі ще не забезпечує повного успіху, добитися чого-небудь без неї неможливо. Виходячи з того, що стимулювання персоналу – «процес, спрямований на бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність» [29, с. 38]. Люди оцінюють можливі варіанти поведінки, намагаються вибрати коротший шлях до бажаного результату. Сила мотиву визначається мірою актуальності потреби для працівника. Чим більше потреба в певному виді блага, тим сильніше бажання її задовольнити, тим активніше діє людина. Проте, мотивація і стимулювання як методи управління працею є протилежними за напрямками: перший направлений на зміну існуючого стану, другий – на його закріплення, проте вони доповнюють один одного. Мотивація займає провідне місце в структурі особистості, яка є одним з основних понять, що пояснюють рушійні сили поведінки людини.

Мотивація це сукупність дій керівника, яка спонукає людей робити те, що вважає потрібним керівництво. Успіх – це реалізована мета (рис.1.1).



Рис. 1.1. Вплив мотивації на успіх трудової діяльності

На думку Т.С. Кобаченко [24, с.197] будь-який акт управлінської взаємодії так чи інакше є або дією на інтенсивність і динамічні характеристики активності людей, або на її зміст. Це встановлює взаємини між членами колективу, спонукаючи їх виконувати необхідну, з погляду керівника, роботу.

Мотивувати працівника – значить торкнутися його внутрішніх інтересів, дати йому шанс реалізувати їх під час роботи. З метою стимулювання персоналу застосовують мотиваційні технології, які спонукають людину до дій, спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом.

Таким чином, у якості базових понять, які характеризують предметне поле нашої роботи є такі поняття, як : «Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки», як державна структура територіального рівня, поєднання державних, військових та цивільних завдань.

«Реформування», яке відображує якісні зміни структури та функцій діяльності основних інститутів задля його та людей розвитку або якоїсь їх сфери життя. У цьому визначенні ми акцентуємо увагу що реформування є змінами структури та функцій діяльності основних інститутів суспільства, у нашому випадку Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки.

«Адміністративна послуга» – це поняття, що відбиває послугу яка є результатом здійснення суб'єктом повноважень щодо прийняття згідно з нормативно-правовими актами на звернення фізичної або юридичної особи адміністративного акта, спрямованого на реалізацію та захист її прав і законних інтересів .

1.2.Методологічні принципи та методи дослідження реформування системи надання адміністративних послуг Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки

Дослідження моєї роботи потребує використання багатьох принципів і методів, які пов'язані між собою, а тому використовую їх в певній послідовності та системності за допомогою підходів (системного, комплексного, діалектичного, комунікативного, структурно-функціонального).

Під час дослідження даної теми будимо використовувати загальнонаукові принципи які містять: об'єктивність, історизм (діалектичність), принцип сходження від абстрактного до конкретного, взаємозв'язку історичного та логічного, термінологічність, системність (дидактичність).

Принцип об'єктивності виражає відносини між об'єктом дослідження – персоналом Територіальних центрів комплектування і суб'єктом, яким є споживач послуг. В процесі пізнання законів, функціонування і розвитку системи, ми маємо зробити вибір засобів, методів, прийомів і процедур управлінської діяльності. Метою принципу об'єктивності є збереження стабільності, життєвості та розвитку системи надання адміністративних послуг Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки, вибір такої моделі розвитку, який би максимально відповідав природі та тенденціям її реформування. Принцип об'єктивності пов'язаний з пошуками істини як процесу встановлення абсолютного (що виражає стабільне) і відносного (що виражає зміни).

Існуючу застарілу систему надання адміністративних послуг (що виражає стабільне) ми будемо перетворювати за допомогою сучасних методів управління в зручну для громадян (що виражає зміни). Застосування принципу розвитку й історизму,забезпечує вивчення явища з погляду того, як воно колись виникло, які головні етапи у своєму розвитку проходило, чим стало в цей час і чим буде в майбутньому. В наступному підрозділі ми детально розглянемо історію розвитку реформування системи надання адміністративних послуг Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки. За

допомогою діалектичного методу дослідження, визначимо шляхи, які дозволять дослідити явища у взаємозв'язку, забезпечуючи спрямованість, послідовність, збереження досягнутих результатів.

У межах історичного принципу активно застосуємо порівняльно-історичний метод – сукупність пізнавальних засобів, процедур, які дозволяють виявити схожість і відмінність між минулим і сучасним, сучасним і майбутнім. Рух від абстрактного до конкретного в пізнанні процесу реформування означає сходження від неповного, часткового (послуги, які надавались військовими комісаріатами) до більш повного, цілісного, об'єднаного в систему пов'язаних між собою фрагментарних часток (створення системи надання адміністративних послуг Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки). Термін сходження фіксує ту обставину, що всі попередні поняття, навички та позитивні результати в русі не втрачаються, а зберігаються та входять у покращеному вигляді в наступні.

Абстрактне є відверненим, а тому неповним, частковим, фрагментарним, нерозвиненим. На відміну від цього конкретне означає єдність різноманітного, тому виступає як більш повне, всебічне, розвинене. Роль абстракції пов'язана з необхідністю пізнання об'єктивних законів явищ і процесів у «чистому вигляді», відсторонюючись від впливу зовнішніх чинників. Вивчення історії термінів і позначуваних ними понять, розробку або уточнення змісту та обсягу понять, встановлення взаємозв'язку і субординації понять, їх місця в понятійному апараті теорії, на базі якої базується дослідження передбачає термінологічний принцип. Визначення понять будемо формулювати називаючи родові поняття, потім вказувати на ту ознаку поняття, яка відрізняє його від усіх подібних.

Методологічною базою для ефективного вивчення динаміки реформування системи надання адміністративних послуг Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки у співвідношенні з потребами споживача послуг (суспільства) є пізнавальним, або когнітивним,

принципом, який пов'язаний із теорією пізнання. Для аналізу формування відповідного знання необхідне вивчення практичної і теоретичної потреби людини. Тому у якості основного ми обрали діяльнісний підхід, який на думку С. Рубінштейна, М. Кветного, А. Брушлінського має визначати суб'єкт-об'єкт-суб'єктну активність людини у ціле покладанні та досягненні результату у єдності потреб, інтересів, мотивів, переконань, цілей, методів та технологій та зворотного зв'язку. Саме тому я вважаю за необхідне розглядати людей, у нашому випадку персонал, як чинник реформування територіальної системи комплектування та соціальної підтримки.

У центрі досліджуваної проблеми знаходиться людина, як член соціуму, психологічний суб'єкт, мовна особа, комунікант. Коли ми згадуємо про людину про її потреби необхідно застосовувати комунікативний підхід дослідження, який дозволяє виявити потреби громадського сектору. Потрібно поєднувати методи комунікації з дослідженнями, щоб зрозуміти, що саме спрацює. Дослідження показують, що є чотири основних елементи, які дозволяють робити наші комунікації ефективними. Комунікація має бути простою, вчасною, повинна давати соціальний приклад і бути привабливою. Факти є інструментом не тільки для прийняття рішень, а й для їх використання в комунікаціях. Ми краще реагуємо на цифри, аніж на загальні фрази. Систематизувати отримані результати ми маємо за принципом системності, який є дидактичним принципом та втілює в собі певну низку вимог до побудови змісту вивчення системи реформування Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки, до організації процесу надання адміністративних послуг, до учасників процесу які надають такі послуги. В основі цих вимог лежить поняття системи, зокрема, її функціональної будови.

Розглянемо суть вимог до організації процесу реформування. Одна з них полягає в тому, що сам процес повинен бути організований у систему. Однак відомо, що кожна система характеризується рівнем ієрархії. Отже зміст процесу реформування повинен мати ієрархічну будову, представляючи

відповідні системи знань. Очевидно необхідно вибрати такий базовий рівень ієрархії, який би дозволяв легко переходити від системи більш вищого рівня.

Методологічні положення і принципи знаходять своє тактичне втілення в методах дослідження. Що ж таке метод? Метод – це перш за все спосіб пізнання, дослідження явищ суспільного життя. Це також сукупність прийомів чи операцій практичного або теоретичного освоєння дійсності, підпорядкованих вирішенню конкретного завдання.

Я вважаю, що успіх даної роботи значною мірою залежить від уміння вибрати найрезультативніші методи дослідження, оскільки саме вони дають можливість досягти поставленої мети.

На мою думку для більш детального дослідження проблеми необхідно застосовувати такі методи:

- методи емпіричного дослідження (спостереження, порівняння, експеримент);
- методи, що використовуються як на емпіричному, так і на теоретичному рівнях дослідження (аналіз, дедукція, моделювання);
- методи або методологія, що використовуються на теоретичному рівні дослідження (сходження від абстрактного до конкретного, системний підхід).

Спостереження, як метод пізнання, дає змогу отримати первинну інформацію про об'єкт. Порівняння – надасть змогу встановити подібності або відмінності предметів та явищ дійсності.

Інформацію про об'єкт можна отримати двома шляхами:

- безпосередній результат порівняння (первинна інформація);
- результат обробки первинних даних (вторинна або похідна інформація).

Експеримент – допоможе вивчити об'єкт, шляхом створенням штучних умов, необхідних для виявлення його відповідної властивості та результативності на практиці.

Дослідження об'єкта будемо проводити поетапно: на кожному етапі застосовувати найдоцільніші методи відповідно до конкретного завдання. На етапі збору фактичного матеріалу і його первинної систематизації

використовувати методи опитування (анкетування, інтерв'ювання) і експертних оцінок (спостереження за документними джерелами інформації, тестування).

Для розв'язання поставлених завдань у процесі дослідження використаємо сукупність загальнонаукових засобів і прийомів дослідження, застосуємо діалектичний, системний методи, а також комунікативний та діяльнісний методи дослідження та розв'язання поставленої наукової проблеми. Для розгляду теоретико-методологічних засад використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації використаємо систему загальнонаукових методів, що дозволять виявити особливості технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації; системного, порівняльного та статистичного аналізу при дослідженні механізму використання технологій мотивації та стимулювання персоналу Запорізького Територіального центру комплектування та соціальної підтримки.

1.3. Історія дослідження розвитку реформування системи надання адміністративних послуг Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки в Україні

Розвиток реформування системи надання адміністративних послуг в Україні триває постійно, крок за кроком відбуваються зміни.

Історія дослідження сучасної системи надання адміністративних послуг в Україні починається з 1998 року. Одним із документів, який заклав основи для формування сучасного механізму надання адміністративних послуг в Україні, стала Концепція адміністративної реформи, затверджена Указом Президента України у 1998 році. Метою реформи є «формування системи державного управління, яка стане близькою до потреб і запитів людей, а головним пріоритетом її діяльності буде служіння народові, національним інтересом», а одним із завдань для реалізації цієї мети було «запровадження нової ідеології функціонування виконавчої влади і місцевого самоврядування як діяльності

щодо забезпечення реалізації прав і свобод громадян, надання державних та громадських послуг» [27, с. 113].

В 2005 році Верховною Радою України було ухвалено Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності», який надав могутній імпульс централізованому утворенню єдиних дозвільних центрів, що діють за принципом організаційної єдності в одному приміщенні. І хоч ця політика була спрямована на покращення умов для отримання адміністративних послуг лише суб'єктами господарювання, вона загалом відбувалася згідно із загальними підходами до створення універсамів послуг. Більше того, існуючі сьогодні єдині державні центри можуть бути добрим фундаментом для створення центрів надання адміністративних послуг для всіх категорій споживачів.

Наступним важливим документом у процесі розробки нормативно-правового забезпечення надання адміністративних послуг стала Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, затверджена Указом Президента України у 2006 році. Даний документ визначив принципи надання адміністративних послуг, а також заклав основи щодо платності адміністративних послуг, їх децентралізацію, систему мотивації працівників, які надають адміністративні послуги, стандарти надання адміністративних послуг. Крім того, були запроваджені критерії оцінки якості адміністративних послуг: результативність, своєчасність, територіальну наближеність адміністративного органу до отримувачів послуг та наявність транспортного сполучення, запровадження принципу «єдиного вікна», повага до особи, забезпечення побутових зручностей та ін. [50, с. 2].

Далі, у 2007 році, Розпорядженням Кабінету Міністрів України був затверджений План заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, де більш детально було закріплено напрями реалізації Концепції за відомствами і встановлені терміни [51]. Також хочу відмітити те, що в тому ж році Наказом

Міністерства економіки України було схвалено Методичні рекомендації з розроблення стандартів адміністративних послуг.

Наступним кроком Уряду до розвитку сфери адміністративних послуг стало прийняття у 2009 році Розпорядження «Про заходи щодо упорядкування надання державних платних послуг». Розпорядженням ставилось завдання переглянути переліки державних платних послуг з метою скасування тих, що дублюються та безпідставно виділені в окремі послуги, підготувати реєстр державних платних послуг, законопроект «Про адміністративні послуги» [55, с. 3]. З 2012 році було прийнято Закон України «Про адміністративні послуги», яким визначено сферу дії Закону; державну політику; основні вимоги до регулювання їх надання; вимоги щодо якості їх надання; інформаційна і технологічна картки; порядок надання; строки надання; плата за надання (адміністративний збір); центри надання адміністративних послуг та їх роботу; надання супутніх послуг; Реєстр адміністративних послуг; Єдиний державний портал адміністративних послуг; фінансове та інше забезпечення; відповідальність за порушення вимог законодавства у сфері надання адміністративних послуг та ін.» [55].

Позитивними рисами прийнятого Закону України «Про адміністративні послуги» стали запровадження ідеології служіння держави громадянам, заохочення органів місцевого самоврядування та районних державних адміністрацій до утворення центрів надання адміністративних послуг; законодавча заборона вимагання документів та інформації, якою вже володіють суб'єкти надання адміністративних послуг, або яку вони можуть отримати самостійно; впорядкування внутрішніх процедур надання адміністративної послуг; заборона надання інших платних послуг крім адміністративних (ксерокопіювання, консультування тощо) суб'єктами надання адміністративних послуг та ін.

Важливе значення у формуванні механізму надання адміністративних послуг мала Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Методики визначення собівартості платних адміністративних послуг». Цією

постановою затверджено поняття собівартості адміністративної послуги – виражені в грошовій формі витрати адміністративного органу, безпосередньо пов'язані з наданням адміністративної послуги, а також складові та методику її обчислення [52, с.3].

«Напрями вдосконалення системи надання послуг органами місцевого самоврядування містить прийнята у квітні 2014 року Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної влади. Зокрема, одним із завдань реформи поставлено забезпечення доступності та якості публічних послуг відповідно до державних стандартів з урахуванням необхідності забезпечення:

- територіальної доступності, що передбачає надання послуг на території громади, де проживає особа;

- належної матеріально-технічної бази для надання основних форм публічних послуг (органи місцевого самоврядування повинні мати у своєму розпорядженні відповідні приміщення та інфраструктуру);

- відкритості інформації про послуги, порядок та умови їх надання;

- професійності надання публічних послуг».

Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг» [57] було вирішено змінити законодавчі акти, що регулюють підстави і порядок надання адміністративних послуг. Зміни спрямовано на розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізацію надання адміністративних послуг.

У березні 2017 року Кабінет Міністрів України підтримав проект змін до Закону України «Про адміністративні послуги»[55]. Зміни ініційовані Міністерством економічного розвитку і торгівлі України для того, щоб удосконалити процес надання адміністративних послуг населенню та уточнити деякі аспекти створення та організації роботи центрів надання адміністративних послуг. Складовими етапів розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні є:

- 1) наукове обґрунтування принципів, видів, форм і методів надання послуг органами публічної влади;
- 2) прийняття Закону України «Про адміністративні послуги» ;
- 3) вирішення низки завдань, що пов'язані з:
 - «подрібненням» адміністративних послуг, тобто штучним поділом однієї адміністративної послуги на декілька окремих послуг;
 - адмініструванням коштів, отриманих за такі послуги, спрямуванням всіх коштів за адміністративні послуги до державного або місцевого бюджетів;
 - створенням центрів надання адміністративних послуг на міському та районному рівнях, заборонаю надання адміністративних послуг через підприємства;
- 4) підвищенням якості надання адміністративних послуг;
- 5) делегуванням повноважень щодо надання адміністративних послуг органам місцевого самоврядування та розбудовою центрів надання адміністративних послуг як інтегрованих офісів, багатоетапною передачею послуг до центрів надання адміністративних послуг.

«Підвищення якості адміністративних послуг потребує проведення комплексної реформи, яка дозволить удосконалити та узгодити нормативно-правові акти, які регламентують механізм надання адміністративних послуг та забезпечать їх спрощення в тому числі, шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій. Серед напрямків вдосконалення системи можна відокремити, по-перше, забезпечення безумовної і максимальної «прозорості» в діяльності муніципальної влади, проведення з її боку режиму постійного діалогу з населенням, використання для цих цілей усього арсеналу форм і засобів, які забезпечують гласність місцевого самоврядування» [58, с. 5].

Дослідженню системи надання адміністративних послуг в Україні та іноземних державах присвятили свої праці такі вчені як В. Авер'янов, К. Афанасьєв, І. Бабак, Е. Бойко, І. Голосніченко, С. Дембицька, В. Євдокименко, Р. Калюжний, В. Кампо, В. Кудря, І. Коліушко, О. Кузьменко,

Є. Куріний, Р. Куйбіда, О. Люхтергандт, А. Нестеров, Н. Нижник, О. Решеvecь, А. Селиванов, В. Тимощук, П. Шевчук.

Питанням нормативного забезпечення приділили увагу Д. Бахран, І. Голосніченко, Р. Калюжний, І. Коліушко, державно-управлінським та процедурним аспектам В. Авер'янов [2], А. Нестеров, А. Селиванов; кадровому забезпеченню – С. Дембицька, І. Бабак [5], Е. Бойко [7]; питанням класифікації послуг – І. Космідайло, П. Шевчук; розгляд зарубіжного досвіду надання адміністративних послуг населенню – О. Кузьменко, В. Тимощук.

Протягом останніх років значна увага відводиться розробці та впровадженню інституційного та нормативно-правового забезпечення надання адміністративних послуг, а саме: відкриваються сучасні центри надання адміністративних послуг, впроваджено Єдиний державний портал адміністративних послуг, Концепція Державної цільової програми створення та функціонування інформаційної системи надання адміністративних послуг. В той же час, механізм надання адміністративних послуг України потребує вдосконалення, що обумовлено його непрозорістю, нераціональністю та досить часто не врахуванням інтересів громадян, що на мою думку значно знижує довіру народу до органів влади.

Одним із важливих кроків стане втілення системи надання адміністративних послуг в діяльність Територіальних центрів надання адміністративних послуг та соціальної підтримки, які наприкінці 2020 року замінять структуру військових комісаріатів у всій державі. Військові комісаріати стануть схожими на центри надання адміністративних послуг, які автоматизовані і де швидко і якісно надаватимуть послуги. Разом із назвою планується максимальна автоматизація усіх послуг. Передбачається реформування та забезпечення ефективного функціонування місцевих органів військового управління, якими є Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки.

Під час визначення методологічних основ дослідження реформування системи надання адміністративних послуг Територіальних центрів

комплектування та соціальної підтримки ми ознайомились з основними поняттями дослідження: «Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки», «реформування», «адміністративна послуга», «стимулювання персоналу», що надає змогу встановити їх взаємозв'язки на базі яких ґрунтується дослідження. Визначення понять сформовані, базуючись на тлумачних та професійних словниках. Спочатку названі основні поняття, потім вказані ознаки поняття, які відрізняють його від усіх подібних, причому ці ознаки мають бути найважливішими і найсуттєвішими. Визначені методологічні принципи та методи, які будуть застосовані в процесі дослідження системи реформування надання адміністративних послуг Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки, та використанні в процесі визначення та застосування технологій мотивації та стимулювання персоналу. Дослідивши історію розвитку реформування системи надання адміністративних послуг Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки в Україні ми маємо розуміння тих явищ з погляду яких воно колись виникло, які головні етапи у своєму розвитку проходили, чим стало в цей час і чим буде в майбутньому.

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ЦЕНТРАМИ КОМПЛЕКТУВАННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ

2.1. Правове регулювання розвитку реформування системи надання адміністративних послуг Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки в Україні

Проведення реформування системи надання адміністративних послуг Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки передбачено Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України у зв'язку зі створенням територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки на базі військових комісаріатів», №9285 від 09.11.2018 року та державною програмою розвитку Збройних Сил України до 2020 року (затвердженої Указом Президента України від 22.03.2017 № 73/2017). Керуючись пунктом 16 частини 1 статті 43 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», статтею 18 Закону України «Про оборону України», пунктами 8, 18, 32, 33, 34 та 35 Положення про територіальну оборону України, яке затверджено Указом Президента України від 23.09.2016 №406/2016, пункту 17 частини 1 статті 91 Бюджетного кодексу України та з метою створення належних умов діяльності підрозділів територіальної оборони та їх всебічному матеріально-технічному забезпечення в межах Запорізької області на 2019-2021 роки, урегульований процес реформування системи надання адміністративних послуг Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки в Україні.

Законом України «Про адміністративні послуги» визначено поняття центру надання адміністративних послуг. Частиною четвертою статті 12 Закону України «Про адміністративні послуги» передбачено, що з метою забезпечення належної доступності адміністративних послуг можуть утворюватися

територіальні підрозділи центру надання адміністративних послуг. Метою створення територіальних підрозділів є забезпечення фізичної доступності послуг для заявників. Закон зазначає про можливість створення територіальних підрозділів, але не регулює порядок прийняття рішень про їх створення чи організацію діяльності. Тому органи, які утворюють центри надання адміністративних послуг мають можливість вирішення цього питання на власний розсуд. Така модель є вертикально-інтегрованою системою з єдиним керівником із можливістю ротації (переміщення) персоналу.

Оновлення системи, яка передбачає сьогодні здійснити у ході адміністративної реформи в Україні, має бути принципово орієнтовано на запровадження такого стандарту взаємостосунків між органами держави і громадянами, за яким кожній людині було б гарантовано реальне додержання і захист належних їй прав і свобод. Та неухильне виконання своїх обов'язків, як державою так і громадянином.

Незалежно від власного бажання, кожен громадянин, будучи військовозобов'язаним, військовим пенсіонером, призовником або військовослужбовцем періодично змушений звертатися до Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки в Україні з метою отримання довідок, військових квитків, отримати різного роду дозволи, ліцензії, свідоцтва тощо. По своїй суті, це і є адміністративні послуги, які надаються Територіальними Центрами комплектування та соціальної підтримки через реалізацію ними наданих їм владних повноважень.

Адміністративні (управлінські) послуги – це новий елемент взаємовідносин держави з особою. Ними слід вважати, зокрема, численні різного роду дозвільно-реєстраційні дії за відповідними зверненнями осіб. Такі дії раніше за традицією визначались як прояв владно-розпорядчої діяльності органів військового управління стосовно громадян. Але насправді ці дії слід оцінювати як виконання обов'язків держави перед громадянами, спрямованих на юридичне забезпечення належної реалізації ними своїх прав і свобод.

Уведення в правовий обіг поняття «адміністративні послуги» спрямоване не на запровадження окремого виду адміністративно-правових відносин між державою та людиною, а на перегляд взаємовідносин між державними органами та особами, оскільки за змістом цього поняття визнається принцип верховенства права.

У законодавчому полі здійснено низку заходів організаційного та нормативно-правового характеру з метою реформування системи адміністративних послуг Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки.

Серед заходів, які сприяли спрощенню доступу громадян до адміністративних послуг, підвищенню зручності їх отримання, поліпшенню якості адміністративних послуг, слід відзначити наступні. Ухвалення низки підзаконних нормативно-правових актів, необхідних для впровадження Закону України «Про адміністративні послуги» [38].

Закон закладає наступні принципи державної політики у сферу надання адміністративних послуг, зокрема щодо:

- верховенства права, у тому числі законності та юридичної визначеності;
- стабільності;
- рівності перед законом;
- відкритості та прозорості;
- оперативності та своєчасності;
- доступності інформації про надання адміністративних послуг;
- захищеності персональних даних;
- раціональної мінімізації кількості документів та процедурних дій, що вимагаються для отримання адміністративних послуг;
- неупередженості та справедливості;
- доступності та зручності для суб'єктів звернень.

Відповідно до цих принципів повинна формуватися система надання адміністративних послуг і в них закладені перспективні напрями її розвитку,

розбудова мережі філій Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки, які будуть працювати за принципом «єдиного вікна».

Наступним нормативно-правовим актом, який обумовлює основні засади і гарантії державної політики щодо військовослужбовців, обумовлює перелік послуг, які надаються державою зазначеній категорії громадян, є закон України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей».

Також до переліку законів, які передбачають встановлення правового статусу певних категорій громадян, визначають основи їх соціального захисту та гарантують їх соціальну захищеність шляхом надання пільг або державної соціальної підтримки, з урахуванням специфічних особливостей зазначених категорій і можливостей держави, слід віднести: Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту».

Нормотворчий процес має відповідати об'єктивним закономірностям розвитку суспільства, враховувати досягнення науки і техніки, ґрунтуватися на теоретичних розробках проблем, що потребують нормативного вирішення. Важливе значення має використання зарубіжного і вітчизняного досвіду, результатів громадських слухань, соціологічних та інших досліджень, участь у розробці актів кваліфікованих фахівців, представників різних галузей науки, вчених-юристів.

Серед напрямків вдосконалення системи можна відокремити, по-перше, забезпечення безумовної і максимальної «прозорості» в діяльності Територіальних центрів, проведення з боку держави режиму постійного діалогу з населенням, використання для цих цілей усього арсеналу форм і засобів, які забезпечують гласність і прозорість. Для залучення пересічних громадян і громад у процес управління вони, насамперед, повинні бути обізнаними в стані справ, у наявності тих чи інших програм и проблем.

Що стосується підвищення якості надання адміністративних послуг, то для цього необхідно, насамперед, виробити критерії оцінки якості надання адміністративних послуг, встановити стандарти надання послуг та визначити систему контролю якості. Крім того, доцільно залучати споживачів до

оцінювання якості надання адміністративних послуг, що дозволить чіткіше визначати пріоритетні проблеми у сфері надання адміністративних послуг та шляхи їх вирішення.

Критеріями оцінки якості надання адміністративних послуг є показники, які визначають рівень задоволення потреб та інтересів споживачів адміністративних послуг, професійність діяльності органів, що надають адміністративні послуги, які повинні здійснюватися на основі наступних вимог: результативності, своєчасності, доступності, зручності, відкритості, поваги до особи, професійності, яка повинна бути направлена на:

1. Результативність передбачає спрямованість діяльності на позитивне вирішення справи, тобто на надання громадянам адміністративної послуги. Оцінка за критерієм результативності також передбачає орієнтацію на цілісність послуги, тобто отримання громадянами загального очікуваного результату.

2. Своєчасність надання адміністративної послуги передбачає дотримання встановленого законом строку надання адміністративної послуги, з орієнтацією на якнайшвидше вирішення справи. Орган, що надає адміністративну послугу, повинен враховувати законні інтереси громадянина щодо прискореного надання адміністративної послуги.

3. Доступність передбачає фактичну можливість громадян звернутися за отриманням адміністративної послуги.

Критерій доступності включає:

– наявність інформації про філії Територіального центру комплектування та соціальної підтримки, повноту наданої інформації, можливість отримання інформації по телефону або електронною поштою;

– територіальну наближеність філії до споживачів послуг; наявність сполучення громадського транспорту, вказівних знаків, під'їзних шляхів та місць паркування для приватного транспорту;

– можливість вільного (безперешкодного) доступу споживачів послуг у приміщення адміністративного органу;

– наявність та безплатність бланків та інших формулярів, необхідних для звернення за адміністративною послугою, можливість отримання таких бланків з веб-сторінки організації;

4. Зручність передбачає врахування інтересів та потреб споживачів послуг в організації надання адміністративних послуг Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки. Критерій зручності включає:

– можливість вибору способу звернення за адміністративною послугою, у тому числі забезпечення можливості звернення поштою, електронною поштою тощо;

– упровадження принципу «єдиного вікна», за якого споживач послуги звертається до відповідального органу, який самостійно організовує подальше надання адміністративної послуги без участі споживача; мінімізацію кількості інстанцій, залучених до надання адміністративної послуги; використання (застосування) анкет та інших стандартизовано-допоміжних форм;

– максимальний обсяг та зручність для споживачів часу особистого прийому громадян, чітку визначеність цього часу та його реальне дотримання; відсутність черг або впорядкованість (організованість) особистого прийому громадян, використання механізмів попереднього запису, прозорості (нумерованої) черги тощо.

5. Відкритість передбачає наявність та доступність інформації, необхідної для отримання адміністративної послуги: про процедуру надання адміністративної послуги; перелік документів, які потрібно подати для отримання послуги, зразки заповнення документів; про розмір та порядок оплати адміністративної послуги; про посадових осіб, відповідальних за надання адміністративних послуг. Критерій відкритості включає:

– наявність та якість довідкових ресурсів (інформаційних щитів, веб-сторінки органу тощо);

– можливість отримання інформації по телефону та в електронній формі;

– можливість отримання консультативної допомоги.

6. Повага до особи передбачає ввічливе (шанобливе) ставлення до особи, її честі та гідності. Цей критерій також включає: готовність працівників органу допомогти споживачеві послуги в оформленні звернення тощо; дотримання принципу рівності громадян; наявність побутових зручностей в органі, що надає адміністративні послуги (сидячих місць для очікування в черзі тощо).

7. Професійність передбачає наявність належного рівня кваліфікації працівників адміністративного органу. Професійність визначається продемонстрованим рівнем знань та дотриманням процедури надання адміністративної послуги; конкретністю та обґрунтованістю вимог, що ставляться до споживачів послуг тощо.

Подібна практика існує в багатьох країнах світу, при цьому розвиватись вона почала ще у 60-х роках минулого століття. Така система оцінки та контролю якості дозволяє гарантувати інтерес громадянина при зверненні за послугою та спрямована на мінімізацію затрат часу, фінансів та нервів споживача послуг.

Реалізація загальних стандартів має спиратися, насамперед, на досягнення критеріїв щодо забезпечення свобод і гарантій прав громадян. Критерії оцінки якості мають виходити не тільки зі змісту послуги, а забезпечити стандарти спілкування або контактів. Зокрема, такі стандарти можуть вимагати забезпечити Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки :

– публікування інформації про те, яким чином можна вільно отримати зв'язок з відповідальним представником державного органу, щоб отримати консультацію щодо певної послуги;

– забезпечення громадськості публічною інформацією про перелік питань, з якими найчастіше громадяни звертаються до органу («гаряча лінія»);

– передбачення створення довідкових пунктів, зокрема Інтернет – кіосків для розгляду розповсюджених типів звернень у віддаленому режимі;

– створення механізмів для проведення моніторингу щодо дотримання стандартів;

– створення та оприлюднення процедури оскарження для осіб, які незадоволені ставленням до них та наявності (законодавче визначеної) чіткої процедури проведення розслідування та відповіді на скаргу;

– створення механізмів для вимірювання зворотної реакції громадян (моніторинг) щодо якості наданих послуг, наприклад, використання постійних Інтернет - опитувань користувачів послуг з використанням вибіркових відповідей;

– забезпечити вільний доступ до приміщень, в яких здійснюється прийом, у тому числі належні умови для доступу осіб з обмеженими фізичними можливостями;

– можливість безоплатного одержання у достатній кількості бланків заяв та інших документів, необхідних для звернення щодо надання адміністративної послуги;

– облаштування у місцях прийому суб'єктів звернень стендів, із обсягом інформації, достатнім для отримання адміністративної послуги без сторонньої допомоги;

– функціонування веб-сайтів, на яких розміщується інформація про порядок надання відповідних послуг, режим доступу до приміщення, в якому здійснюється прийом, наявність сполучення громадського транспорту, під'їзних шляхів;

– здійснення прийому згідно з графіком, не менше 40 годин на тиждень, у тому числі в суботу – не менше шести годин;

– надання суб'єкту звернення, який звернувся за допомогою засобів телекомунікації інформації про порядок надання адміністративних послуг;

– видання довідково-інформаційних матеріалів;

– облаштування скриньки для зауважень, проведення щорічного їх аналізу, вжиття відповідних заходів.

Запровадження в Україні доктрини адміністративних послуг, вимагає системного та діяльнісного підходів до правового регулювання даної сфери суспільних відносин.

2.2. Сутність, зміст, форми и методи реформування системи надання адміністративних послуг Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки

Сутність реформування системи надання адміністративних послуг Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки полягає в тому, що в структурі управління Міністерства Оборони України останнім часом відбуваються значні зміни. Шляхом реформування змінюється система надання адміністративних послуг громадянам на рівні всіх ланок військового управління. Суттєві зміни відбуваються в системі військових комісаріатів на території всієї України. Одним із пріоритетних напрямів реформування системи надання адміністративних послуг Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки в публічному управлінні України є вдосконалення сфери надання публічних послуг на основі втілення концепції сервісної держави. Концепція сервісної держави передбачає зміну підходу адміністративно-примусового на соціально-сервісний підхід управління в публічному секторі, налагодження відносин між публічними органами і громадянами. Головним призначенням держави стає служіння людині, а однією з функцій Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки – надання якісних послуг громадянам.

Сервісний підхід у публічному управлінні який необхідно втілювати шляхом реформування адміністративних послуг Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки насамперед передбачає упровадження методів і технологій управління, спрямованих на підвищення якості публічних послуг. Таким чином реформування системи надання адміністративних послуг Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки полягає в упровадженні такої системи менеджменту та механізмів контролю, що унеможливають прийняття корупційних рішень посадовими особами, за впровадженням:

– нових підходів до ведення військового обліку, насамперед із використанням Єдиного державного реєстру військовозобов'язаних та електронного обліку транспортних засобів національної економіки;

– електронних систем документообігу, сумісних із відповідними системами центрів обслуговування населення місцевих органів влади, структурних підрозділів соціального захисту населення тощо;

– спрощеного доступу громадян до відповідних інформаційних ресурсів Міністерства оборони України та Генерального штабу Збройних сил України;

– електронного військового квитка військовозобов'язаного (військовослужбовця) шляхом інтеграції відповідних даних в існуючі технології персоналізації особистості;

– інтерактивних ресурсів із можливістю відображення в режимі реального часу діяльності підрозділів Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки з обслуговування громадян;

– терміналів (боксів) реєстрації відвідувачів з метою підвищення оперативності надання послуг підрозділами Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки;

– упровадження сучасних професійних стандартів службової діяльності та професійної підготовки персоналу Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки;

– запровадження дієвих форм і методів контролю за виконанням службових обов'язків персоналом Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки;

– забезпечення широкого багатоканального зворотного зв'язку з різними верствами населення (листування, особисті прийоми, соціальні мережі, електронне листування, телефонні консультації, гарячі лінії тощо), що дасть змогу переконатися в прозорості та законності діяльності Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки.

Характер надання адміністративних послуг у низці сфер державної діяльності раніше не визначав потреби в покращенні якості наданих послуг та

оптимізації часових витрат на формальні процедури. Очевидно, що в традиційній системі управління ефективність виконання адміністративних функцій було забезпечено в межах ієрархічної моделі планування й контролю. Однак така жорстка ієрархічна система суспільних відносин між органами військового управління і суспільством обмежує ініціативність держави і громадян, перетворюючи їх на механічних виконавців численних формалізованих приписів. Таким шляхом була створена негнучка та надмірно - зарегульована система управління й контролю.

В Україні, на жаль, до цього часу зберігаються та діють застарілі функціональні моделі, які дісталися у спадок ще з Радянських часів, з притаманними їм жорсткою централізацією управління, низькою ефективністю и інертністю державного апарату, неспроможністю адаптації до сучасних технологічних платформ» .

Основною стратегією реформування адміністративних послуг Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки виступає формування ефективних взаємовідносин суспільства і держави, що засноване на задоволенні користувачів адміністративними послугами та військового управління необхідної бази даних, яка буде складатися з єдиного державного реєстру військовозобов'язаних та електронного обліку транспортних засобів національної економіки. Введення єдиного реєстру військовозобов'язаних, у вигляді єдиної електронної бази даних, покликано вирішити багато проблем як під час мобілізацій, так і під час призовів на строкову службу, максимально що максимально зменшує саботаж та ухиляння. При цьому базовим критерієм успіху є оптимізація всієї сукупності сервісів надання адміністративних послуг на території України.

В даній роботі були застосовані такі методи та підходи в реформуванні системи надання адміністративних послуг Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки:

- 1) досвідний метод – забезпечує орієнтування на колективний досвід працівників;

2) експертний метод – базується на досвіді фахівців та вільному висловлюванні ними своєї думки;

3) метод аналогій – розглядає застосування механізмів управління, що виправдали себе в організаціях з подібними характеристиками;

4) нормативний метод – здійснює використання при побудові організаційної структури ряду нормативів та норм: керованості, граничної чисельності, витратності тощо;

5) функціонально-технологічний метод – забезпечує формування організаційної структури на основі технологічного процесу реалізації функцій управління і завдань ;

7) метод структуризації цілей – здійснює розроблення системи цілей організації включно з їх кількісним та якісним формулюванням та наступний аналіз організаційних структур з погляду відповідності їх системі цілей;

8) організаційно-економічне моделювання – забезпечує розроблення графічних та математичних відображень розподілу прав і відповідальності, зв'язків між підрозділами і посадами, потоків інформації.

2.3. Досвід надання адміністративних послуг в інших країнах світу

«Україна декларує себе як соціально-відповідальна , «сервісна» держава, політика надання послуг в якій спрямована на створення умов для забезпечення достойного життєвого рівня і вільного розвитку будь-якої людини. Вона взяла на себе обов'язки здійснення всіх необхідних заходів щодо їх надання, отже, можна вважати, що будь-яка взаємодія влади з особистістю в режимі «служіння» може бути віднесена до послуг, наданих будь-яким структурним елементом держави на всіх рівнях управління і у всіх сферах життєдіяльності українського суспільства, є адміністративною (публічною, державною, управлінською тощо). Головними кроками на шляху до переходу в ринкову економіку й глибокого реформування системи суспільних відносин в Україні стали: зміна структури власності; демонтаж адміністративно розпорядницької

системи; лібералізація економіки, фінансів, виробництва й торгівлі; активізація підприємницької діяльності громадян; формування реального ринку товарів і послуг, зникнення дефіциту»[1,с.6]. Перетворення, які відбуваються в державі, повинні бути спрямовані на те, щоб кожний громадянин мав можливість реально вимагати той рівень і ту якість послуг, які йому зобов'язані надати конкретні органи влади. Концепція «сервісної держави» в 1980-1990 роках отримала масштабне розповсюдження і практичне впровадження в діяльність державних і самоврядних органів управління в США та в багатьох країнах Західної Європи, що за оцінками більшості вітчизняних аналітиків дозволяє констатувати – в більшості з цих країн прийняті та успішно діють різноманітні нормативно-правові акти, якими детально регламентуються процедури взаємовідносин влади з фізичними та юридичними особами. Узагальнення ж міжнародного досвіду регламентації і регулювання процесів і процедур надання владою якісних послуг населенню демонструє, що вони свого часу стали і залишаються сьогодні об'єктом особливої уваги всіх розвинутих держав, а останнім часом інтенсивно впроваджуються і урядами держав, що розвиваються.

Так, ряд держав Європейського Союзу, включаючи Бельгію, Великобританію, Португалію, Францію прийняли Хартії про надання державних послуг. Для прикладу, у 1991 році у Великобританії була прийнята Програма під назвою «Хартія громадянина», яка отримала назву «Біла книга» і задекларувала принципи надання державою публічних послуг, дотримання яких уряд бажав би бачити у всіх державних службах. У 1992 році Радою міністрів Франції прийнята «Хартія про надання державних послуг», в якій були представлені основні принципи регулювання роботи французької державної служби на основі рівності, безпристрасності та наступництва, а також викладені нові принципи діяльності, як реакція на зміни в очікуваннях і вимогах населення, появу у споживачів нових потреб і запитів, необхідності прозорості і підзвітності, простоти і доступності. Хартія споживачів послуг державних служб у Бельгії (1993 рік) є прикладом всеохоплюючої програми,

яка переслідує мету вдосконалення відносин між державними органами і установами з одного боку та населенням – замовників і споживачів (клієнтів) послуг – з іншого. У 1993 році Португалією була прийнята «Хартія якості державних послуг», дія якої розповсюджувалась на всі послуги центрального уряду і муніципальних органів влади. Основні принципи, задекларовані цим документом, полягали в підзвітності уповноважених до надання послуг осіб, прозорості процедур їх надання, доступу громадян до участі в конкурсах та ін. В країнах Північної Америки і Європейського Союзу поняття «публічні послуги», як уже вказувалось вище, також є недостатньо систематизованими і вживаються для означення широкого спектра взаємодії влади з населенням.

Для прикладу, в США модель діяльності федеральних державних органів за функціональними ознаками сконцентрована на чотирьох сферах, а саме:

а) послуги для громадян; б) способи надання послуг; в) підтримка процесу надання послуг; г) управління державними ресурсами. При цьому «послуги для громадян» охоплюють 19 напрямків діяльності (оборона, національна безпека, внутрішня безпека, освіта, енергетика, транспорт, охорона здоров'я, соціальні послуги, наука та інновації, економічний розвиток та ін.), кожен з яких ділиться ще й на певні субнапрямки. Слід звернути увагу, що найбільш повна класифікація спектра публічних послуг розроблена в Німеччині. Послуги федерального уряду біля 400 видів за змістом класифіковані на 8 типів, а 73% від загальної кількості послуг належать тільки до трьох із них, а саме: збору, обробці та наданні загальної і спеціалізованої інформації, опрацюванні заяв і звернень до державних органів, а також наданню допомоги в отриманні різних форм фінансової допомоги, участі в конкурсах на отримання грантів і т. п. [14, с.6]. Продовжуючи, слід вказати, що в Австрії існує і діє Загальний закон про адміністративну процедуру, в Естонії – ряд законів про адміністративну процедуру, в Польщі – Кодекс адміністративного провадження, згідно з яким потреби населення в послугах задовольняються або шляхом надання відповідних послуг самими органами влади, або укладанням угод про їх надання приватними підрядниками. «В більшості ж нових країн-членів ЄС

(Латвія, Чехія, Угорщина) є прийнятими і діють закони «Про місцеві органи влади», згідно з відповідними положеннями яких органи місцевого самоврядування мають право самостійно вирішувати питання і потреби місцевого значення, а також шляхом організації і фінансування процесів і процедур надання муніципальних послуг. Для прикладу, Законом Латвії «Про місцеві органи влади» однією з головних функцій передбачено надання якісних муніципальних послуг населенню, а законодавство більшості країн ЄС розмежовує муніципальні послуги за критеріями: обов'язкові – необов'язкові. При цьому органи самоврядування наділені правом вирішувати питання щодо надання і фінансування послуг, які не передбачені законом. Так, у Польщі муніципалітети задовольняють потреби місцевого населення через надання окремих послуг на місцевому рівні (транспортне обслуговування, вивезення сміття тощо) або укладають угоди щодо надання цих послуг з приватними підприємцями» [14, с. 32].

В наведеному вище узагальненому аналітичному матеріалі звертає на себе, однак, увагу факт домінуючої зацікавленості вітчизняних дослідників зарубіжного досвіду виключно технологіями, процесами і процедурами надання владою послуг, їх організаційним і правовим забезпеченням, громадським моніторингом, проблемами управління та оцінювання їх якості і т. п. При цьому спостерігається майже повна відсутність результатів аналітичних оцінок досвіду впливу на процеси і результати взаємодії складових нетипової управлінської пари «суб'єкт – суб'єкт» людського фактора. І це незважаючи на те, що проблеми управління професійною компетентністю і морально-психологічною готовністю людських ресурсів до виконання функцій публічної служби в даний час є однією із пріоритетних тем наукових досліджень і публікацій, а також різноманітних методичних розробок і рекомендацій як у великих, так і в малих розвинутих країнах.

Так, питанням аналізу існуючих проблем у роботі адміністративних органів і публічних служб різних рівнів, ідентифікації нових підходів до вдосконалення їх діяльності на основі пошуку необхідних інноваційних рішень

щодо всебічного вдосконалення людських ресурсів та загального реформування служб управління людськими ресурсами в органах державного управління і місцевого самоврядування, які зустрілись з нагальною необхідністю їх «модернізації» в таких країнах, як Австралія, Великобританія, Ірландія, США та ін. Подібні підходи і кращі практики їх впровадження з допомогою різноманітних міжнародних проектів технічної допомоги сьогодні використовуються та дають необхідні суспільству результати в країнах, що розвиваються [14, с. 35]. Аналогічні процеси реформування надання публічних послуг на основі інноваційних технологій відбуваються в багатьох країнах Африки (Гана, Кенія, Мозамбік, Нігерія, ПАР), в Бразилії і в Китаї.

Навіть побіжний аналіз змісту перерахованих вище публікацій дає можливість зрозуміти, що досвід розвинутих, соціально-відповідальних країн Західної Європи, Північної та Південної Америки, Азії і Африки однозначно демонструє, що вся державна і ділова бюрократія (в позитивному розумінні цього терміну) у своїй управлінській діяльності є й буде ефективною та результативною тільки за тієї умови, коли свою діяльність будуватиме на фундаменті концептуально новітніх знань:

про людину, суспільство і державу, про принципи і закономірності їх розвитку, про сучасні організаційні інновації, інноваційні управлінські технології, організаційні механізми та інструменти, про можливості і потенціал використання в процесах урядування і обслуговування населення сучасних інформаційно-комп'ютерних технологій тощо.

На підставі цього неважко дійти висновку, що в більшості розвинутих країн світу і їх управлінським корпусом, і суспільством все глибше усвідомлюється важливий факт, що будь-які аномальні проблеми у відносинах між державними і самоврядними службами з одного боку та населенням держави і її територіально детермінованих часток (провінцій, штатів, регіонів, муніципалітетів тощо) з іншого обумовлені незадовільним рівнем професіоналізму державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування, а також їх сателітних структур (установ, організацій, центрів,

агентств і т. п.), їх невідповідних сучасним вимогам і нормам морально-духовного та інтелектуально-ментального стану. Забезпечення ж високонадійного функціонування системи управління державою вимагає пріоритетної і постійної уваги до корекції та оптимізації саме цих характеристик її людських ресурсів, що ставить завдання з вивчення, оцінки та вдосконалення професіоналізму, моральності і ментальності «слуг народу» у число пріоритетних і самих актуальних наукових завдань у відповідній сфері досліджень.

Актуальність і важливість цієї проблеми пояснюється динамічною трансформацією суспільства в результаті становлення, масштабного поширення і розвитку економіки знань, формування постіндустріального світу, інформаційного суспільства з відповідними змінами в інтелекті, ментальності, моральності і духовності людей демократизованого і лібералізованого світу – людей, щодо яких поступово втрачають силу і вплив традиційні методи управління і впливу з боку органів влади. Всі види послуг населенню сьогодні повинні надаватися і державними службовцями, і працівниками органів самоврядування виходячи з нових позицій, потреб і прагнень оновленого, демократизованого і лібералізованого суспільства. Саме тому стає цілком очевидним, що для державно-управлінської системи у процесі її функціонування сьогодні існує реальна потреба в компетентних управлінських працівниках, оскільки її характерною рисою є залежність людини від людини, що уособлюють собою типову управлінську пару «суб'єкт - об'єкт». Основні зміни повинні відбутися в напрямку суттєвого підвищення етичного та інтелектуального потенціалу кадрового наповнення на основі професійного оволодіння знаннями і досвідом щодо тих сфер життєдіяльності українського суспільства, які треба належним чином регулювати і якими необхідно якісно управляти.

«Можна виділити три основні проблеми в наданні адміністративних послуг, які мають бути вирішені у процесі реалізації адміністративної реформи: впорядкування їх переліку, визначення вартості та забезпечення зручності їх

надання. А дані соціологічних досліджень (проведено фондом «Демократичні ініціативи») думок споживачів адміністративних послуг вказують на наявність таких проблемних моментів, як: складних процедур надання адміністративних послуг; територіальну розпорошеність адміністративних органів; занадто тривалі терміни надання багатьох адміністративних послуг; незручного й обмеженого режиму роботи адміністративних органів; наявність великих черг в адміністративних органах; відсутність належних умов для очікування; відсутність належної інформації; відсутність альтернативних способів звернення до адміністративних органів за адміністративними послугами; до вагомих проблем належить і питання оплати адміністративних послуг; належного ставлення до відвідувачів адміністративних органів (деякі службовці досі сприймають свою посаду як мандат «на керування» і не відчують морального зобов'язання перед платниками податків, які цей державний апарат і утримують)» [5, с.11].

Проте не слід легковажити тим фактом, що в Україні відповідальними за цю сферу державними органами уже тривалий час ведеться наполеглива і результативна робота щодо вдосконалення процесів і процедур надання адміністративних послуг населенню за самими різноманітними напрямками, що учасниками цієї роботи уже накопичено достатньо вагомих матеріалів і що його узагальнення та оцінка можуть сприяти виявленню і вирішенню реальних проблем.

Удосконалення організації процесів і процедур надання владою якісних послуг населенню, що надаються органами державної влади та органами місцевого самоврядування, має важливе значення для реального забезпечення потреб населення України в якісних і доступних послугах. Формування стандартів відповідального і ефективного обслуговування населення органами державної і місцевої влади є надскладним і надважливим завданням для України.

Вивчення зарубіжного досвіду забезпечення якості адміністративних послуг дозволяє окреслити наступні виклики, що постають перед органами

влади України: переосмислення державними службовцями і працівниками своїх функцій, виходячи з вимог, потреб і прагнень оновленого, демократизованого і лібералізованого суспільства; потреба у формуванні кадрового складу компетентних управлінських працівників, підвищення етичного та інтелектуального потенціалу кадрового забезпечення.

У переважній більшості країн світу послуги, що надаються населенню органами центральної влади і місцевого самоврядування, є стабільним фундаментом формування відносин людини і держави. Інститут надання адміністративних послуг у розвинених країнах Європи і світу є чітко відлагодженим механізмом, що віддзеркалює демократизм системи державного управління і покликаний ефективно і раціонально вирішувати проблеми громадян, підвищуючи тим самим якість їх життя. Тому, з моєї точки зору, вивчення передового зарубіжного досвіду у сфері надання адміністративних послуг є необхідним для його подальшої адаптації при побудові дієвої моделі взаємозв'язків органів влади із українським суспільством. Наукові дослідження сфери надання послуг здійснювали вітчизняні вчені у сфері державного управління, серед яких: Писаренко Г.М. вивчала організаційно-правовий аспект адміністративних послуг в Україні. Процесам формування системи надання адміністративних послуг державної влади в Україні присвятила свої дисертаційне дослідження Буренко Т. О. Разом із тим інститут надання адміністративних послуг з позиції науки адміністративного права став предметом наукового пошуку таких вчених: А. Алексашина, В. Брауна, А. Васильової, Т. Даунвітца, В. Кемпена, І. Кулдибаєвої, Н.Кісельової.

Т. Буренко зауважує, що «перша тенденція характерна для України і полягає в переході від часткового втручання за допомогою перигеліїв окремим особам, жорсткого адміністративно-командного управління» [6, с. 15]. Г. Писаренко звертається до досвіду надання адміністративних послуг державами-членами ОЕСР та у зв'язку з цим вказує, що «урядами Австрії, Іспанії, Канади, постійно висувуються ініціативи щодо поліпшення якості послуг» [42, с. 10]. За словами А. Васильової перше комплексне наукове

дослідження державного управління в частині надання адміністративних послуг було виконано в 1938 р. німецьким ученим Ернстом Форстхоффом [8, с. 12].

При цьому високий ступінь актуальності питань, пов'язаних із пошуком шляхів розв'язання проблем кризи державного управління і місцевого самоврядування України дає підстави говорити про необхідність подальшого дослідження досвіду практичного використання технологій, процесів і процедур надання послуг населенню державними і самоврядними органами влади країн Західної Європи, Північної та Південної Америки, Азії і Африки та можливостей його імплементації в українському державно-управлінському середовищі.

В даному розділі наведено, що правове регулювання розвитку реформування системи надання адміністративних послуг Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки в Україні триває постійно, крок за кроком відбуваються зміни. У законодавчому полі здійснено низку заходів організаційного та нормативно-правового характеру з метою реформування системи адміністративних послуг Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки. Але на даний час законодавчі акти потребують вдосконалення. Нормотворчий процес має відповідати об'єктивним закономірностям розвитку суспільства, враховувати досягнення науки і техніки, ґрунтуватися на теоретичних розробках проблем, що потребують нормативного вирішення. Важливе значення має використання зарубіжного і вітчизняного досвіду, результатів громадських слухань, соціологічних та інших досліджень, участь у розробці актів кваліфікованих фахівців, представників різних галузей науки, вчених-юристів.

Для розгляду теоретико-методологічних засад використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в Територіальних центрах комплектування та соціальної підтримки були визначені основні загальнонаукові методи, зокрема індукції та дедукції. Застосування таких методів дозволить виявити особливості технологій мотивації та стимулювання

персоналу в даній організації; системного, порівняльного та статистичного аналізу при дослідженні механізму використання технологій мотивації та стимулювання персоналу. Що дозволить розробити напрями реформування технологій мотивації та стимулювання персоналу в Територіальному центрі комплектування та соціальної підтримки.

Досвід надання адміністративних послуг в інших країнах світу, вказує на те, що послуги, які надаються населенню органами центральної влади і місцевого самоврядування, є стабільним фундаментом формування відносин людини і держави. Інститут надання адміністративних послуг у розвинених країнах Європи і світу є чітко відлагодженим механізмом, та покликаний ефективно і раціонально вирішувати проблеми громадян, підвищуючи тим самим якість їх життя. Тому, з моєї точки зору, вивчення передового зарубіжного досвіду у сфері надання адміністративних послуг є необхідним для його подальшого використання при побудові дієвої моделі взаємозв'язків органів влади із українським суспільством.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ ЧИННИКИ ОПТИМІЗАЦІЇ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ЦЕТРАМИ КОМПЛЕКТУВАННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ

3.1. Сучасний стан реформування системи надання адміністративних послуг Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки в Україні

26 квітня 2018 року Міністр оборони України Степан Полторак затвердив план створення на базі військових комісаріатів Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки. Цей план передбачає поетапне переформування військкоматів у Територіальні центри. До кінця 2018-го року цей процес запустили в 4-х областях України, а саме 111 таких установ створюється на Чернігівщині, Рівненщині, Дніпропетровщині та Одещині. Після цього, до кінця 2019 року, планується завершити реформу у решті областей. З січня 2020 року Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки починають функціонувати за новими штатами передбаченими новою структурою комплектування.

В чому ж суть реформи? Вона закладена в самій назві: на місці морально застарілих військкоматів постануть Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки. Основною метою Територіальних центрів є створення прозорої системи надання сервісних адміністративних послуг щодо соціального і правового захисту військовозобов'язаним, резервістам, ветеранам війни та військової служби, пенсіонерам з числа військовослужбовців Збройних сил України та членам їх сімей, яка здійснюватиметься за системою «єдиного вікна». Вони матимуть відкриті і закриті зони, а також ресепшен. Службу в центрах будуть нести військові, але вони знатимуть – чим допомогти людині, яка звертається за консультацією. Порядок обладнання холів

(рецепшенів) будуються відповідно до методичних рекомендацій та розроблених проектів.

Очікується, що до 70% питань можна буде вирішити вже на цьому етапі. Територіальний центр, на відміну від військкомату, працюватиме не по приймальних днях, а щодня і без обідньої перерви. Всі двері в кабінетах мають бути прозорими – щоб відвідувачі бачили, хто чим займається.

Важливим елементом має стати інклюзія – всі центри мають бути доступними для людей з обмеженими можливостями, що передбачає встановлення пандусів, а також без бар'єрний доступ до кабінетів.

У складі Запорізького Територіального центру комплектування та соціальної підтримки передбачено створення наступних центрів:

- рекрутингу та комплектування;
- обліково-мобілізаційної роботи;
- морально-психологічного забезпечення і по зв'язкам з громадськістю;
- відділення соціальної підтримки;
- територіальної оборони.

Під час проходження виробничою практики мною з'ясовано, що відділ соціального забезпечення (соціальної підтримки) буде мати організаційно штатної структури з дев'яти осіб (начальника відділу, заступник начальника відділу, трьох головних спеціалістів, трьох провідний спеціалістів та інспектора з контролю).

Суттєвою новизною в роботі кожного Територіального центру комплектування та соціальної підтримки буде рекрутингова робота. Для цього вже створюються відповідні відділи, а також створюється інститут вербувальників. Ці спеціалісти відшукуватимуть людей, яким можна запропонувати вступити на службу за контрактом за тими спеціальностями, які потрібні війську. На початкових етапах в цьому питанні нам надавали консультації колег з Польщі та США.

При цьому, Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки, так само як і військові комісаріати, будуть місцевими органами

військового управління, які забезпечуватимуть виконання законодавства з питань військового обов'язку і військової служби, мобілізаційної підготовки та мобілізації в особливий період людських і транспортних ресурсів на відповідній території.

Однак, очікується, що виконуватимуть ці завдання центри в рази швидше ніж нинішні військкомати, адже більшість документації буде вестись в електронному вигляді та на даному етапі створюються спеціальні бази різних категорій військовозобов'язаних. Саме це бачиться найважливішим елементом даної реформи, адже питання переходу на єдиний електронний реєстру військовозобов'язаних було актуальним ще «позавчора». Ведення єдиного реєстру військовозобов'язаних, у вигляді єдиної електронної бази даних, покликано вирішити багато проблем як під час мобілізацій, так і під час призовів на строкову службу, унеможлививши, або, принаймні, максимально ускладнивши, саботаж та ухиляння. Діяльність Запорізького Територіального центру комплектування та соціальної підтримки регламентується Положенням «Про Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки», затвердженим Наказом Генерального штабу Збройних сил України № 234/23/19 від 18.08.2019 року, яким визначені загальні питання організації:

1. Запорізький Територіальний центр комплектування та соціальної підтримки є місцевий орган військового управління, який забезпечує комплектування особовим складом Збройних Сил та інших утворених відповідно до законів України військових формувань, виконання законодавства з питань військового обов'язку і військової служби, мобілізаційної підготовки та мобілізації в особливий період людських і транспортних ресурсів в Запорізькій області, адміністрування та ведення бази даних єдиного державного реєстру військовозобов'язаних, обслуговування та надання сервісних послуг окремим верстам населення.

2. Запорізький Територіального центру комплектування та соціальної підтримки очолює військовий комісар, який організовує діяльність Територіального центру комплектування та соціальної підтримки.

3. Запорізький Територіального центру комплектування та соціальної підтримки керується Конституцією України, Законами України "Про військовий обов'язок і військову службу", "Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію", іншими законами України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, наказами і директивами Міністерства оборони України та Генерального штабу Збройних Сил України.

4. Запорізький Територіального центру комплектування та соціальної підтримки підпорядковується командувачу оперативного командування «Схід» (далі ОК «Схід»), а районні, об'єднані районні, міські, об'єднані міські, філії Територіальних центрів підпорядковуються Начальнику Територіального центру комплектування та соціальної підтримки.

5. Безпосереднє керівництво Запорізького Територіального центру комплектування та соціальної підтримки і контроль за його діяльністю здійснює ОК «Схід», а загальне керівництво здійснює командування Сухопутних військ Збройних Сил, яке узгоджує основні питання діяльності Територіального центру комплектування та соціальної підтримки з відповідними структурними підрозділами Генерального штабу та Міноборони.

6. Запорізький Територіального центру комплектування та соціальної підтримки виконує покладені на нього завдання у взаємодії з місцевими держадміністраціями, органами прокуратури та органами внутрішніх справ, органами місцевого самоврядування, а також з органами військового управління, з'єднаннями, військовими частинами Збройних Сил та інших військових формувань, органами управління, органами і підрозділами правоохоронних органів спеціального призначення, Держспецтрансслужби, Держспецзв'язку і громадськими об'єднаннями.

7. Структуру, штат і штатний розпис Запорізького Територіального центру комплектування та соціальної підтримки затверджує начальник Генерального штабу – Головнокомандувач Збройних Сил України.

8. Штатні посади Запорізького Територіального центру комплектування та соціальної підтримки комплектуються військовослужбовцями, державними

службовцями і працівниками Збройних сил України відповідно до його штату та штатного розпису.

9. Добір військовослужбовців для комплектування Запорізького Територіального центру комплектування та соціальної підтримки, їх призначення на посади, проходження військової служби та звільнення з неї здійснюється відповідно до Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України.

10. Призначення на посади та звільнення з посад Територіального центру комплектування та соціальної підтримки здійснюється посадовими особами відповідно до номенклатури посад для призначення військовослужбовців.

11. Начальник Запорізького Територіального центру комплектування та соціальної підтримки призначає на посади та звільняє з посад працівників Запорізького Територіального центру комплектування та соціальної підтримки.

12. Добір та призначення військовослужбовців і працівників (далі - особовий склад) на посади у Запорізькому Територіальному центрі комплектування та соціальної підтримки, пов'язані з виконанням організаційно-розпорядчих чи адміністративно-господарських обов'язків, здійснюється з дотриманням вимог законодавства у сфері запобігання і протидії корупції.

13. Підготовка та перепідготовка осіб офіцерського складу Запорізького Територіального центру комплектування та соціальної підтримки здійснюється в єдиній системі військової освіти.

14. Трудові відносини працівників Запорізького Територіального центру комплектування та соціальної підтримки регулюються законодавством про працю.

15. Запорізький Територіального центру комплектування та соціальної підтримки є юридичною особою, має самостійний баланс, реєстраційні рахунки в органах Державного казначейства, печатку із зображенням Державного Герба України та своїм найменуванням.

Відповідно до Положення «Про Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки», затвердженого Наказом Генерального штабу Збройних сил України № 234/23/19 від 18.08.2019 року, та розпорядження Кабінету Міністрів України № 492-р від 19.07.2017 р. (із наступними змінами) [48], «Про реалізацію пілотного проекту щодо утворення територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки», здійснює відповідні завдання та функції місцевий орган військового управління, а саме :

- проведення призову громадян на військову службу у мирний і воєнний час;
- проведення добору кандидатів для прийняття на військову службу за контрактом;
- участь у доборі громадян для проходження служби у військовому резерві Збройних Сил;
- підготовка та проведення в особливий період мобілізації людських і транспортних ресурсів;
- забезпечення соціального і правового захисту військовослужбовців, військовозобов'язаних і резервістів, призваних на навчальні (або перевірочні) та спеціальні збори до Збройних Сил, ветеранів війни та військової служби, пенсіонерів з числа військовослужбовців Збройних Сил та членів їх сімей;
- участь у військово-патріотичному вихованні громадян;
- здійснення заходів з підготовки та ведення територіальної оборони, інших заходів з питань оборони відповідно до законодавства.

Першочерговими цілями реорганізації структури Запорізького Територіального центру комплектування та соціальної підтримки є:

- нормативно-правове забезпечення формування Територіальних центрів, визначення завдань, повноважень та інших умов їх діяльності, з пріоритетним виконанням соціально-сервісних функцій;
- суттєве покращення обліково-мобілізаційної роботи;
- впровадження Єдиного державного реєстру військовозобов'язаних;
- створення військового резерву та системи кадрового менеджменту;

- запровадження рейтингової системи тестування та відбору персоналу Територіальних центрів, удосконалення їх підготовки та підвищення кваліфікації;

- підвищення довіри населення до діяльності місцевих органів військового управління, а також авторитету їх персоналу;

- налагодження тісної співпраці та забезпечення ефективної координації діяльності і злагодженої взаємодії територіальних центрів із населенням, місцевими громадами, органами місцевої виконавчої влади та громадськими організаціями;

- розроблення дієвих засобів та механізмів контролю за діяльністю Територіальних центрів.

Реалізація проекту дозволить сформувати єдину електронну систему, яка буде зв'язувати в інформаційному плані Територіальні центри, підвищувати ефективність обслуговування та надання сервісних послуг відповідним верствам населення.

Реалізація поставлених завдань даної роботи буде здійснюватися шляхом впровадження ефективної системи мотивації персоналу що залучається до обслуговування та надання сервісних послуг з соціального захисту як військовослужбовцям так і членів їх родин, резервістам, ветеранам війни та пенсіонерам Збройних Сил України.

3.2. Аналітичні аспекти мотивації та стимулювання персоналу в Запорізькому Територіальному центрі комплектування та соціальної підтримки

Основні аспекти мотивації персоналу Запорізького Територіального центру комплектування та соціальної підтримки були вивчені на базі відділу соціального забезпечення (соціальної підтримки), який є структурним підрозділом Запорізького Територіального центру комплектування та соціальної підтримки.

Відділ в своїй діяльності керується Конституцією України, Законами України "Про військовий обов'язок і військову службу", "Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію", іншими законами України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, наказами і директивами Міністерства оборони України та Генерального штабу Збройних Сил України.

Відділ під час виконання покладених на нього завдань взаємодіє з місцевими держадміністраціями, органами прокуратури та органами внутрішніх справ, органами місцевого самоврядування, а також з органами військового управління, з'єднаннями, військовими частинами Збройних Сил та інших військових формувань, органами управління, органами і підрозділами правоохоронних органів спеціального призначення, Держспецтрансслужби, Держспецзв'язку і громадськими об'єднаннями.

Відділ соціального забезпечення (соціальної підтримки) виконує покладені на нього завдання:

- організація роботи із соціального забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та членів їх сімей згідно з чинним законодавством України, іншими нормативно-правовими актами;
- здійснення контролю за своєчасним і правильним оформленням документів для призначення пенсій та надсиланням їх до органів, що призначають пенсії;
- організація роботи стосовно правильного визначення грошового забезпечення осіб, звільнених з військової служби, для призначення та перерахунку їх пенсій;
- забезпечення своєчасного оформлення та надсилання в Департамент фінансів Міністерства оборони України документів, необхідних для виплати компенсаційних сум військовослужбовцям, які стали інвалідами, та членам сімей військовослужбовців, які загинули під час виконання обов'язків військової служби у складі Миротворчих Сил ООН, а також одноразової грошової допомоги в разі загибелі (смерті), каліцтва або інвалідності військовослужбовців та інвалідності осіб, звільнених з військової служби;

- організація роботи щодо обчислення вислуги років (загального трудового стажу) для призначення пенсій за вислугу років особам, звільненим з військової служби;
- внесення змін до документів з питань соціального забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та членів їх сімей, облік наказів, директив і роз'яснень з цих питань;
- забезпечення обліку та зберігання у спеціально обладнаних сховищах особово-пенсійних справ осіб, звільнених з військової служби, бланків посвідчень, здійснення щоквартальної перевірки наявності та законності їх списання;
- забезпечення правильного та цільового використання коштів, які виділяються за статтею 1208 кошторису Міністерства оборони України для надання одноразової грошової допомоги малозабезпеченим пенсіонерам;
- робота з доведення до особового складу ОВК і Р(М)ВК вимог чинного законодавства з питань соціального забезпечення військовослужбовців, осіб, звільнених з військової служби, та членів їх сімей;
- розгляд звернень з питань соціального забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та членів їх сімей, що надходять в ОВК;
- своєчасне подання встановленої звітності за підпорядкованістю;
- організація роботи щодо перевірок військових комісаріатів області з питань соціального забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та членів їх сімей;
- складання та подання до органів, що призначають пенсії, довідок про розмір грошового забезпечення пенсіонерів із числа осіб, звільнених з військової служби, та членів їх сімей під час масових перерахунків пенсій;
- ведення обліку та розподіл путівок на безоплатне санаторно-курортне лікування ветеранів війни, інвалідів, членів сімей загиблих військовослужбовців та пенсіонерів з їх числа, які отримують пенсії відповідно до Закону України «Про пенсійне забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та деяких інших осіб» сприяння органам, що призначають пенсії, у

визначенні кола осіб, які мають право на отримання грошової компенсації замість санаторно-курортного лікування;

– оповіщення сімей або близьких родичів загиблих і померлих військовослужбовців і працівників Збройних Сил про місце, час, причину смерті, видача документів, необхідних для порушення клопотання про призначення пенсії (допомоги) і про надання пільг, встановлених чинним законодавством України;

– організація роботи з вручення нагород громадянам, які перебувають у запасі та відставці;

– ведення обліку та повідомлення в установленому порядку сім'ям або родичам про смерть (загибель) військовослужбовців, військовозобов'язаних і резервістів, призваних на збори, і про тих, що пропали безвісти, а також потрапили в полон в особливий період;

– організація роботи з оформлення та направлення документів колишніх військовослужбовців та пенсіонерів Міністерства оборони на розгляд військово-лікарської комісії на предмет розгляду питань встановлення причинного зв'язку захворювань, поранень, контузій, травм;

– сприяння звільненим з військової служби військовослужбовцям та членам сімей померлих військовослужбовців у своєчасному огляді в медико-соціальних експертних комісіях, якщо їх право на пенсію або допомогу визначається встановленням їм інвалідності;

– організація розшуку документів про перебування колишніх військовослужбовців на лікуванні у військових (цивільних) лікувально-профілактичних закладах, у полоні, проходження військової служби, про участь у бойових діях;

– сприяння звільненим з військової служби військовослужбовцям, які втратили працездатність, отримали інвалідність і членам сімей померлих військовослужбовців в оформленні документів, необхідних для одержання в належних випадках допомоги;

– ведення обліку всіх військовослужбовців, померлих під час проходження військової служби, сім'ї яких проживають на території області;

– розподіл, видача та використання пільгових путівок для санітарно-курортного лікування ветеранів війни;

– ведення персонального обліку пенсіонерів-інвалідів з числа військовослужбовців, з відображенням даних про характер захворювання, профіль санаторію, рекомендоване лікування, час санаторного лікування (із зазначенням назви санаторію), що надавалося раніше, а також дані про виплату в певних випадках грошової компенсації замість санаторної путівки;

– відпрацювання та подача у Фонд соціального захисту інвалідів документів на виплату пенсіонерам-інвалідам компенсацій за невикористане санаторно-курортне лікування;

– ведення обліку та оформлення документів на предмет надання статусу «Учасник бойових дій», «Ветеран військової служби», «Член сім'ї померлого»;

– організація ведення обліку військових поховань, братських могил, меморіалів та пам'ятників, організація ведення їх формулярів, облік поховань ветеранів Великої Вітчизняної війни.

Відділ очолює начальник, який є військовослужбовцем, відповідає за організацію роботи з питань соціального забезпечення військовослужбовців, осіб, звільнених з військової служби, та членів їх сімей.

Начальник відділу соціальної підтримки зобов'язаний:

1. Забезпечувати організацію контролю та роботи з соціального забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та членів їх сімей у Запорізькому Територіальному центру комплектування та соціальної підтримки та підпорядкованих філій.

2. Знати організацію та порядок ведення військового господарства, умови проходження служби особовим складом Збройних Сил України.

3. Організовувати контроль та роботу, щодо доведення до особового складу вимог законів України, указів Президента України, постанов Верховної

Ради України, Кабінету Міністрів України, наказів Міністра оборони України з питань соціального і пенсійного забезпечення.

4. Організовувати контроль та роботу, щодо забезпечення збереження документів відділу соціального забезпечення від псування і втрат, а також задачу їх в архів в установлені строки.

5. Особисто здійснювати керівництво і контроль за діяльністю посадових осіб відділу соціального забезпечення і організовувати їх спеціальну підготовку.

6. Постійно працювати над підвищенням своєї військової та спеціальної підготовки, твердо знати та правильно використовувати в практичній роботі чинне законодавство України з питань соціального забезпечення.

7. Організовувати контроль та роботу, щодо організації роботи відділу та районних військових комісаріатів із соціального забезпечення згідно з чинним законодавством України, Положенням та наказу Міністра оборони України N 61 від 15.02.2010 року «Про затвердження Інструкції з організації роботи із соціального забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та членів їх сімей у Міністерстві оборони України», а також здійснювати контроль за виконанням вимог.

8. Організовувати контроль та роботу, щодо здійснення контролю за своєчасним і правильним оформленням документів для призначення пенсій та надсиланням їх до органів, що призначають пенсії.

9. Організовувати контроль та роботу, щодо організації роботи стосовно правильного визначення грошового забезпечення осіб, звільнених з військової служби, для призначення та перерахунку їх пенсій.

10. Організовувати контроль та роботу, щодо забезпечення своєчасного оформлення та надсилання в Департамент фінансів документів, необхідних для виплати компенсаційних сум військовослужбовцям, які стали інвалідами, а також членам сімей військовослужбовців, які загинули під час виконання обов'язків військової служби у складі Миротворчих Сил ООН, а також одноразової грошової допомоги в разі загибелі (смерті), каліцтва або

інвалідності військовослужбовців та інвалідності осіб, звільнених з військової служби.

11. Організовувати контроль та роботу, щодо здійснення контролю за правильним обчисленням вислуги років (загального трудового стажу) для призначення пенсій за вислугу років особам, звільненим з військової служби.

12. Організовувати контроль та роботу, щодо своєчасно внесення змін до документів з питань соціального забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та членів їх сімей, вести облік наказів, директив і роз'яснень з цих питань.

13. Організовувати контроль та роботу, щодо доведення до особового складу Запорізького Територіального центру комплектування та соціальної підтримки вимог чинного законодавства з питань соціального забезпечення військовослужбовців, осіб, звільнених з військової служби, та членів їх сімей.

14. Підвищувати свою військову та спеціальну підготовку, чітко знати та правильно використовувати в практичній роботі вимоги чинного законодавства з питань соціального забезпечення.

15. Організовувати контроль та роботу, щодо розгляду звернень з питань соціального забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та членів їх сімей, що надходять в обласний військовий комісаріат, а також здійснювати особистий прийом відвідувачів із цих питань.

16. Організовувати контроль та роботу, щодо забезпечення своєчасного подання встановленої звітності, з питань соціального забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та членів їх сімей, за підпорядкованістю.

В підпорядкуванні начальника відділу соціальної підтримки перебуває :

- заступник начальника відділу – 1 військовослужбовець;
- головний спеціаліст – 3 державних службовця;
- провідний спеціаліст – 3 державних службовця;
- інспектор з контролю – 1 працівник.

Під час проходження практики мною було з'ясовано, що робота з соціального забезпечення військовослужбовців та членів їх сімей в

Запорізькому Територіальному центрі комплектування організована у відповідності до вимог керівних документів силами відділу соціального забезпечення та відповідних працівників підлеглих філій Територіального центру комплектування та соціальної підтримки.

Завдання відділу соціального забезпечення (соціальної підтримки) включає:

- керівництво та контроль за роботою філій Територіального центру із забезпечення соціальними виплатами осіб, звільнених з військової служби, та членів їх сімей;

- оформлення та подання до Управління Пенсійного фонду України в Запорізькій області документів для призначення пенсії за Законом України «Про пенсійне забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та деяких інших осіб»;

- донарахування до дня звільнення з військової служби вислуги років (страхового стажу) особам, звільненим з військової служби, для призначення пенсії за вислугу років;

- визначення розміру грошового забезпечення для обчислення і перерахунку пенсій;

- підготовка та подання висновку для призначення одноразової грошової допомоги особам, зазначеним у статті 16 Закону України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей»;

- розподіл санаторно-курортних путівок ветеранам війни і військової служби;

- розгляд заяв і скарг з питань соціального забезпечення.

На обліку у Запорізькому Територіальному центрі комплектування та соціальної підтримки перебуває 9092 особи, які отримують пенсію, призначену відповідно до Закону України «Про пенсійне забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та деяких інших осіб», у тому числі:

- за вислугу років – 5377 особи;

- по інвалідності – 769 особи;

– в разі втрати годувальника – 2946 особи.

Із загальної кількості осіб, що отримують пенсію по лінії Міністерства оборони України: 312 отримали інвалідність під час виконання обов'язків військової служби або в період проходження військової служби в зоні проведення АТО; 151 отримують пенсію в разі втрати годувальника за військовослужбовців, які загинули (померли) під час виконання обов'язків військової служби в зоні проведення АТО, з них неповнолітніх дітей – 53. Загальна кількість військовослужбовців з числа мешканців Запорізької області, які загинули або померли під час проходження військової служби складає – 232 особи, з них бойові втрати – 120 осіб, не бойові втрати – 112 осіб. Рішенням комісії Запорізького ОВК, у відповідності до п.19. ст. 6 Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», статус учасника бойових дій за безпосередню участь в АТО встановлено 761 особі, в тому числі: у 2018 році – 113 особам, у 2019 році – 13 особам. Також у 2019 році видано 42 посвідчення «Член сім'ї загиблого (померлого) під час проходження військової служби», чим було забезпечено отримання родинами загиблих пільг та переваг, передбачених діючим законодавством. В районних та міських військових комісаріатах Запорізької області (філіях Територіального центру) на обліку перебуває 8210 учасників бойових дій, які брали безпосередню участь в АТО (ООС). У 2019 року оформлено документів на призначення одноразової грошової допомоги, яка передбачена статтею 16 Закону України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» (див. таб.3.1).

В 2019 році забезпечено безкоштовними санаторно-курортними путівками 61 ветерана війни – пенсіонера Міністерства оборони України, з них 11 путівок видано учасникам антитерористичної операції та членам сімей військовослужбовців, які загинули (померли) під час виконання ними обов'язків військової служби.

Таблиця 3.1

Призначення одноразової грошової допомоги у 2019 році

родинам загиблих військовослужбовців	20
кількість здійснених виплат одноразової грошової допомоги родинам загиблих	14
знаходяться на розгляді у Департаменті фінансів МО України	6
особам, які отримали поранення, травму, інвалідність	178
кількість здійснених виплат	113
на розгляді в Департаменті фінансів МО України	65

У відділі ведеться робота щодо вивчення умов життя і побуту пенсіонерів і надання їм необхідної допомоги за 2019 рік (див. Додаток А).

Мною були проаналізовані результати роботи по вирішенню письмових звернень з питань пенсійного забезпечення і соціального обслуговування, що надійшли у 2019 році. Дана інформація зафіксована в Додатку Б.

На мою думку для більш ефективного виконанні службових обов'язків необхідно визначити потребу у шляхах модернізації технологій мотивації та стимулювання персоналу. Стимулювання працівників поділяється на матеріальне та нематеріальне які у свою чергу поділяються на окремі форми (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Види стимулювання праці

Доцільним є впровадження та використання у Територіальних центрах комплектування та соціальної підтримки сучасного та ефективного методу покращення роботи – мотиваційного моніторингу. З метою виявила у працівників їх мотиваційне ставлення до роботи, під час проходження практики мною було проведено анкетування та тестування за допомогою якого визначені фактори мотивації (див. Додаток В).

Варто відмітити, що саме анкетування проводилось анонімно. Зважаючи на те, що до цього серед працівників Запорізького Територіального центру комплектування та соціальної підтримки не проводились подібні опитування були прийнято рішення зробити анкетування анонімним для того, щоб зняти психологічні бар'єри у працівників. На мою думку, особливо важливим є проведення попередньої роз'яснювальної роботи серед працівників для налаштування на позитивний психологічний настрій до анкетування, зразок анкети для оцінювання персональної важливості приведено у Таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Анкета для оцінювання персональної важливості факторів мотивації

Назва фактору		Оцінка важливості
1	Премії	0,8
2	Грамоти	0,1
3	Представлення до нагородження урядовими відзнаками	0,3
4	Відзначення урядовою нагородою	0,5
5	Представлення до відзначення державними нагородами	0,5
6	Оголошення подяки	0,1
7	Дострокове присвоєння рангу	0,9

Результати засвідчили про суттєве домінування матеріальних факторів мотивації. Так, найбільшу цінність для працівників Запорізького Територіального центру комплектування та соціальної підтримки має дострокове присвоєння рангу. Ранг є універсальним фактором мотивації оскільки поруч з тим, що він встановлює місце державного службовця в

службовій ієрархії, з ним пов'язані також виплати відповідної надбавки за ранг, яка носить постійних характер.

Результати проведеного анкетування були оцінені та відображені на рис 3.2.

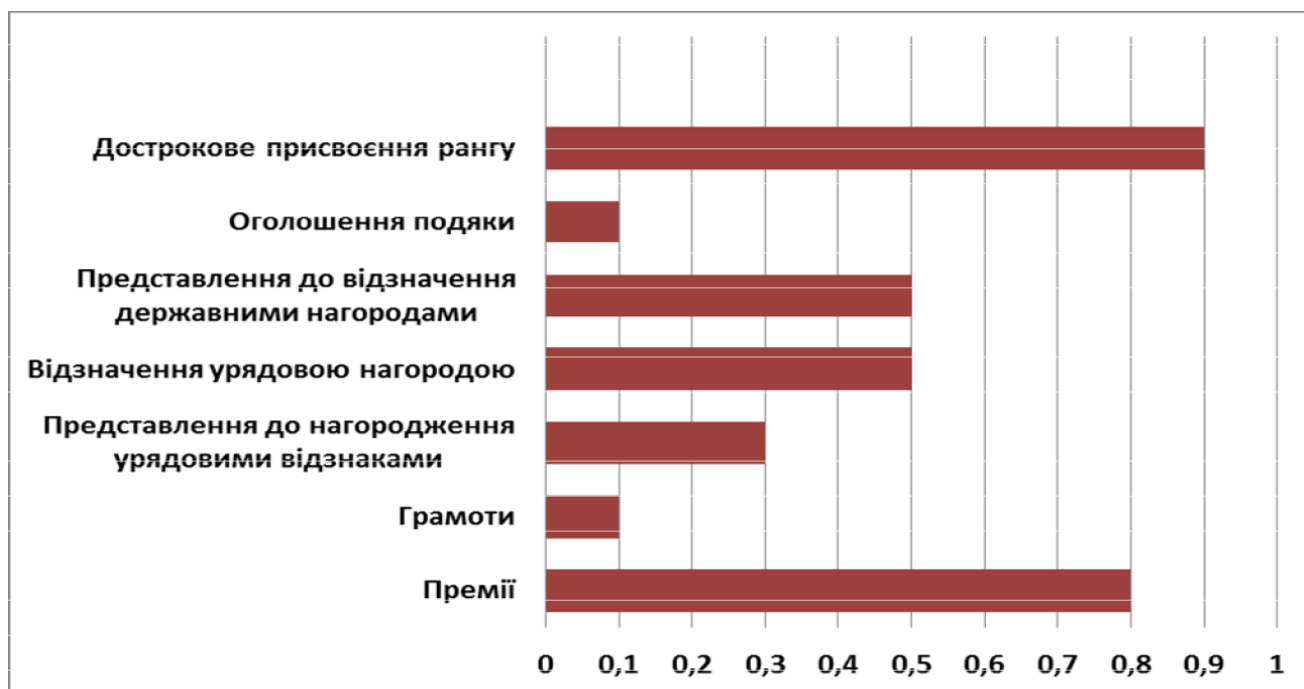


Рис.3.2. Результати проведеного анкетування.

Водночас, премії незважаючи на високу оцінку (0,8) займають нижчу позицію ніж до присвоєння рангу (0,9). На мою думку, пояснити це можна характером цих факторів мотивації. Присвоєння рангу носить постійних характер, адже як було зазначено раніше позбавити рангу державного службовця може лише суд. Премії напроти носять систематичний характер і залежать як від загального стану фінансового забезпечення органу, так і від вкладу конкретного працівника у загальний результат роботи.

Достатньо критично низький рівень оцінки набрали такі фактори мотивації, як оголошення подяки та грамоти, що пояснюється їх надзвичайно широким поширенням та використанням, яке з роками нівелювало їх позитивний вплив. Для нематеріальних факторів мотивації надзвичайно велику роль відіграє систематична і непередбачувана для працівників заміна одних методів на інші, оскільки грамота отримана в десятий раз не неситиме того мотиваційного потенціалу, що має перша вручена грамота.

Такі фактори мотивації, як представлення до відзначення державними нагородами, відзначення урядовими нагородами та представлення до нагородження урядовими відзнаками приблизно однаково оцінюють працівника на середньому рівні. На мою думку, це можна пояснити низькою ознайомленістю переважної більшості працівників із цими факторами мотивації.

Для другого етапу дослідження мною використано тест «Мотиваційний профіль» запропонованої Ш. Річі спільно із П. Мартінім [62, с. 34].

Сутність тесту полягає в тому, що коли працівник відповідає на запитання тесту, він виражає свою думку з приводу того, який з цих факторів для нього є значимішим, за інший через кількість балів.

Серед можливих 12 мотиваційних факторів було виділено: фактор 1 – високий зарібок, фактор 2 – фізичні умови праці, фактор 3 – структурування роботи, фактор 4 – соціальні контакти, фактор 5 – стійкі взаємовідносини, фактор 6 – визнання, фактор 7 – прагнення до досягнень, фактор 8 – влада і впливовість, фактор 9 – різноманітність і зміни, фактор 10 – креативність, фактор 11 – самовдосконалення і фактор 12 – цікава та корисна робота.

За допомогою цього тесту можна виявити фактори мотивації, які високо ціняться працівником, а також фактори, яким він приділяє замало уваги.

Тест складається з 132 тверджень і сконструйований таким чином, що постійні повторення не дають можливості продумати, якою логікою користуватися для отримання найвигіднішого результату. Тест для зручності заповнення подається у вигляді таблиці, в якій розміщені 33 питання.

На рисунку 3.3 зазначений фрагмент тесту «Мотиваційний профіль» Річі-Мартіна.

Твердження

1. Я вважаю, що міг би зробити великий вклад на такій роботі, де:

- а) хороша заробітна плата і інші види винагород;
- б) є можливість встановити хороші взаємини з колегами по роботі; в) я міг би впливати на прийняття рішень і демонструвати свої достоїнства як працівника;
- г) у мене є можливість удосконалюватися і рости як особистість.

2. Я не хотів би працювати там, де:

- а) відсутні чіткі вказівки, що від мене вимагається;
- б) практично відсутній зворотний зв'язок і оцінка ефективності моєї роботи;
- в) те, чим я займаюся, виглядає малокорисним і малоцінним;
- г) погані умови праці, надто шумно чи брудно.

Рис. 3.3. Фрагмент тесту «Мотиваційний профіль» Річі-Мартіна

При проведенні тестування у респондентів підтримувався позитивний настрій.

Результати тесту працівники заносили у спеціальний бланк. Зразок бланку результатів зображено в Додатку Г. Результати тесту «Мотиваційний профіль» проаналізований та відображений у вигляді діаграми.

Проаналізувавши результати тесту, можна зробити висновок про ставлення працівників до кожного з 12 факторів.

Зважаючи на тестування, матеріальний фактор мотивації набрав найвищий бал. Така ситуація є цілком закономірною виходячи з того, що роками заробітна плата для державних службовців залишалась на дуже низькому рівні.

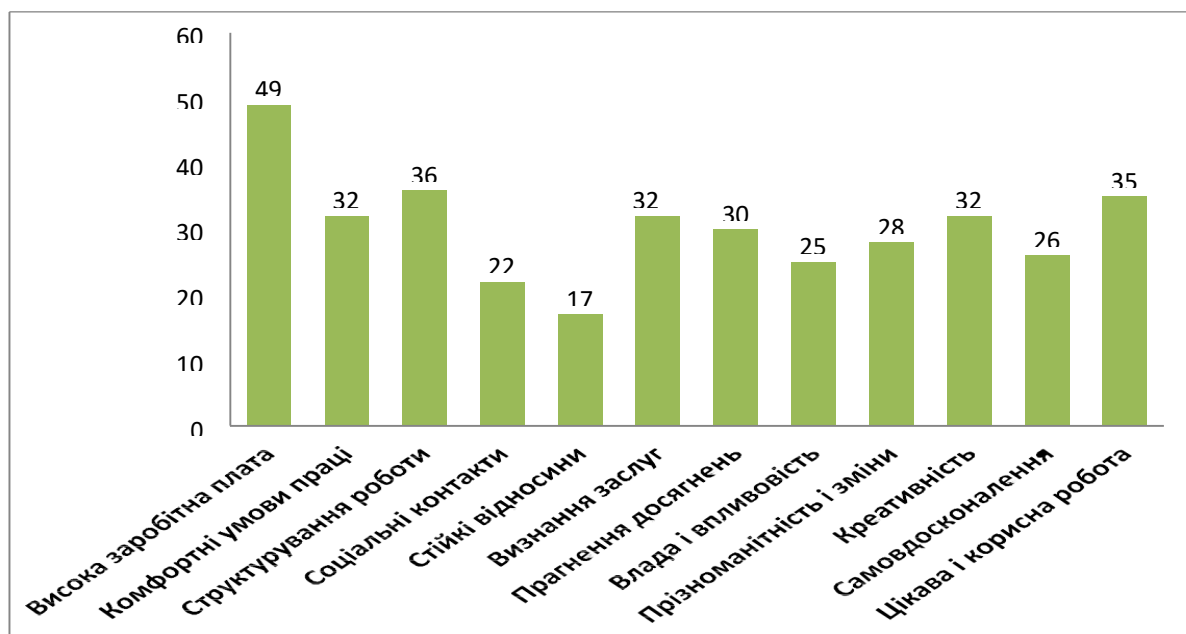


Рис. 3.4. Результати тесту «Мотиваційний профіль»

Для визначення ступеня задоволеності потреб працівників по кожному з цих факторів, що використовуються нами проведено опитування в ході якого запропоновано працівникам самостійно оцінити, наскільки вони задоволені по кожному з 12 мотиваційних факторів. Оцінка відбувається за шкалою від 0 балів до 1 балу числовими значеннями у вигляді десяткового дробу з одним знаком після коми. Значення 0 – відповідає визначенню «цілком незадоволений», 1 – «цілком задоволений», 0,5 – «середнє». Результати тестування графічно зображено на рис. 3.5

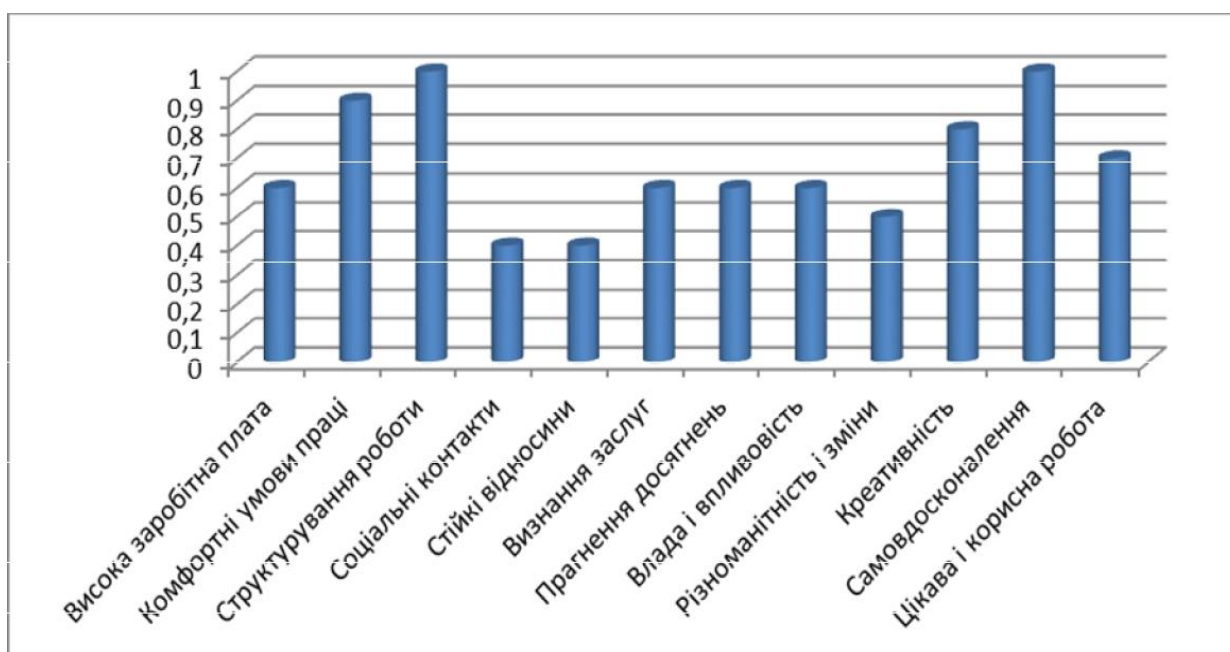


Рис.3.5. Графік пріоритетів задоволеності потреб працівників

В подальшому мною проведено порівняльний аналіз по кожному фактору мотивації. За результатами аналізу можна побачити, що рівень задоволеності абсолютною більшістю факторів становить більше 0,5, окремі показники (структурованість роботи та самовдосконалення, комфортні умови праці) сягають абсолютного ступеня задоволеності.

Також встановлено, що на даному етапі в Запорізькому Територіальному центрі комплектування та соціальної підтримки найменшого рівня задоволеності сягають фактори «соціальні контакти» та «стійкі взаємовідносини». Потреба «взаємини» показує, що працівники хочуть отримувати задоволення і позитивні емоції від численних контактів з іншими людьми. Багато з них здатні виявляти толерантність до навколишньої суєти, шуму, які незмінно супроводжують спільну працю. Таким чином, створюючи умови для численних контактів або переміщаючи на посади, що передбачають такі контакти, можна підвищувати задоволеність цих співробітників. Потреба «соціальні контакти» свідчить про те, що необхідно спробувати сформувати моральний клімат, який заохочує взаємини. Такі працівники будуть задоволені в умовах довіри, сприятливих робочих і особистих взаємин, властивих ефективній команді. Отже, встановлені показники визначають пріоритети для керівництва, яке на даному етапі повинно приділити більше уваги таким факторам як будівництво команди, розвиток корпоративної культури, формування організаційної поведінки. Важливо сформувати систему корпоративних традицій та звичаїв; систему колективних інтересів та підвищити рівень ідентифікації працівників із Запорізького Територіального центру комплектування та соціальної підтримки.

3.3. Розробка ефективного механізму стимулювання персоналу як основний чинник оптимізації реформування системи надання адміністративних послуг Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки

З огляду на те, що особливості правового статусу регулюються системою нормативно-правових актів, запровадження ефективного механізму стимулювання персоналу в районних державних адміністраціях як і в інших органах влади в цілому можливе за умови внесення необхідних змін до цих законодавчих актів.

Незважаючи на те, що Закон України «Про державну службу» запровадив нову, прогресивну та європейську модель державної служби і загалом відбулися певні позитивні зміни у сфері організації оплати праці, заробітна плата державних службовців все ще не виконує всіх своїх функцій, зокрема стимулюючої та мотиваційної. Сучасний рівень заробітної плати на державній службі лише сприяє збільшенню плинності кадрів, відтоку високопрофесійних кадрів у недержавний сектор, неформальній зайнятості та штучному зниженню вартості людського капіталу, що негативно впливає на мотивацію до праці, а отже, й на якість виконання службових завдань.

Статтею 49 Закону України «Про державну службу» встановлено обов'язок держави забезпечити достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочувати їх до результативної, ефективної, добросовісної та ініціативної роботи [45, с. 9].

Проте, як показав час, Закон так і не зміг забезпечити стабільності, передбачуваності і прозорості оплати їх праці як основної умови будь-якої професійної та високоефективної роботи державних службовців.

Слід враховувати також те, що особливості державної служби та певні обмеження і заборони, пов'язані з прийняттям та проходженням державної служби (відповідно до законів України «Про державну службу» та «Про запобігання корупції») не дозволяють державним службовцям збільшити свої доходи шляхом комерційної діяльності. Їм заборонено займатися іншою

оплачуваною діяльністю (крім викладацької, наукової і творчої діяльності, медичної практики, інструкторської та суддівської практики із спорту). Тому заробітна плата державних службовців є практично єдиним джерелом їх доходів.

Необхідно відмітити, що у країнах Європейського Союзу, на досвід яких орієнтується Україна, ставки посадових окладів державних службовців встановлюються законом (§ 9 Закону про публічну службу Естонії) і базуються на основних державних стандартах (мінімальній заробітній платі – стаття 24 Закону про публічну службу Литви) а базою для їх визначення є мінімальна зарплата.

Законодавець допустив недоцільну, на мою думку, заміну категорії мінімальної заробітної плати, яка є ключовим соціальним стандартом у формуванні усієї системи оплати праці працівників державних органів, на категорію прожиткового мінімуму. Адже мінімальна заробітна плата є державною соціальною гарантією, обов'язковою на всій території України для підприємств, установ, організацій усіх форм власності і господарювання та фізичних осіб, які використовують працю найманих працівників (стаття 95 КЗпП, стаття 3 Закону України «Про оплату праці»), за будь-якої системи оплати праці.

На мою думку, більш прийнятним вирішення проблеми вдосконалення системи оплати праці може стати перегляд співвідношення між розмірами заробітної плати відповідних категорій працівників, а не вибіркова відмова від законодавчо встановленого мінімального розміру заробітної плати як вихідного параметру визначення заробітної плати для всіх працівників.

«Зарубіжний досвід показує підходи до розуміння кар'єри, де кар'єру розуміють як поступове просування працівника службовими сходами, зміну кваліфікаційних можливостей, навичок, здібностей і розмірів винагород, пов'язаних із його діяльністю, а пріоритетами в залученні персоналу на державну службу є моральне стимулювання і пошук здібної молоді, яка прагне кар'єрних звершень» [14, с.2]. Так, наприклад, «Сінгапур покращив якість

державного апарату за рахунок залучення талановитої молоді, доброго матеріального забезпечення і жорстких заходів проти корупції» [28, с. 76].

«Кар'єра французького державного службовця є стабільною та ґрунтується на переміщеннях за вислугою років і на гарантуванні державному службовцеві зайнятості протягом здійснення кар'єрного просування. Особливістю кар'єрного розвитку французьких управлінців є забезпечення взаємозв'язку службового просування та відповідної підготовки. Професійне навчання є необхідною умовою для їх кар'єрного зростання. Призначення на керівні посади будь-якого ієрархічного рівня має супроводжуватися підтвердженням того, що кандидат пройшов чи проходитиме підготовку, пов'язану з виконанням ним професійних обов'язків на посаді» [14, с. 76].

«В Україні просування по службі здійснюється виключно шляхом конкурсного відбору. Зазначені норми в сукупності із нормами Закону України «Про державну службу» які передбачають, що кількість посад державної служби категорій «А» і «Б» в державному органі повинна становити не більше третини його штатної чисельності, є непродуктивними з точки зору забезпечення дієвих мотиваційних стимулів, оскільки для осіб на посадах категорії «В» залишається недостатньо простору для зацікавленості у побудові успішної кар'єри [38, с. 69].

Працівник лише тоді зацікавлений в своєму професійному розвитку, постійному підвищенні кваліфікації, коли бачить, що ця праця відповідає його інтересам, оплачується адекватно його зусиллям, сприяє задоволенню максимальної кількості його потреб. Проблема мотивації праці в Територіальних центрах комплектував та соціальної підтримки зводиться до того, що заробітна плата є недостатньо високою і жорстко визначена посадовим окладом. У цій ситуації одними з можливих способів підвищення мотивації персоналу Територіальних центрах комплектував та соціальної підтримки є не грошові методи.

Так, найпростішим і, напевно, звичним для багатьох способом немонетарної мотивації є складання для працівників так званого

компенсаційного пакета, в який, в залежності від потенційних можливостей організації, зазвичай входять: картка на проїзд в громадському транспорті, безкоштовне харчування, страхівка, регулярне відвідування спортивного залу, басейну та інші.

Існує ще дуже багато різних способів не грошового стимулювання персоналу. Такими, наприклад, можуть бути:

- слова подяки;
- привітання працівників з днем народження і вручення подарунків;
- організація різних освітніх процесів;
- організація спортивних змагань;
- організація корпоративних свят з урахуванням побажань персоналу;
- офіційне привітання працівника зі збільшенням його трудового стажу ще на один рік;
- правильно організована професійна адаптація нових працівників.

На мою думку, в системі бюджетної сфери саме не грошові методи можуть стати самими важливими мотиваційними факторами.

В Запорізькому Територіальному центрі комплектування та соціальної підтримки система методів мотивації визначається Законом України «Про державну службу» [45], низкою постанов Кабінету Міністрів України, виданих на його виконання та іншими підзаконними нормативно-правовими актами. Системою нормативно-правових актів встановлено основні засади застосування того чи іншого методу мотивації в Запорізькому Територіальному центрі комплектування та соціальної підтримки, як і в системі органів влади в цілому, оскільки ці акти носять універсальний характер та є обов'язковими для застосування всіма органами влади, установами та організаціями в штаті яких є посади державної служби.

Оцінюючи використання методичного інструментарію мотивації та стимулювання персоналу в досліджуваному Запорізькому Територіальному центрі комплектування та соціальної підтримки необхідно в першу чергу відзначити відсутність чітких критеріїв для проведення такої оцінки. До

показників ефективності мотиваційної системи державних службовців можна віднести: наявність чи відсутність додаткових соціальних гарантій, методів мотивації не передбачених чинним законодавством, плинність та сталості кадрів, вступ на державну службу висококваліфікованих фахівців, збільшення стажу державної служби найцінніших для державної служби кадрів, збільшення кількості державних службовців, які одержали або мають бажання одержати фахову освіту, підвищити свою кваліфікацію. Також, одним із показників ефективності мотиваційних заходів в Запорізькому Територіальному центрі комплектування та соціальної підтримки може служити ступінь задоволення своєю роботою у державних службовців.

Водночас, в кожному конкретному органі влади може бути встановлена додаткова система соціальних гарантій та методів мотивації працівників, не визначена чинним законодавством про державну службу та юридично закріплена колективним договором. Міжнародними нормами, зокрема, Європейською соціальною хартією (переглянутою стаття 6) передбачено ведення колективних переговорів на добровільних засадах. Разом з тим, відповідно до статті 8 Кодексу законів про працю України, якщо міжнародним договором або міжнародною угодою, в яких бере участь Україна, встановлено інші правила, ніж ті, що їх містить законодавство України про працю, то застосовуються правила міжнародного договору або міжнародної угоди. Чинний Закон України «Про колективні договори і угоди» відповідає зазначеним вище міжнародним нормам.

Як зазначено в колективному договорі, він укладений з метою регулювання соціально-трудова відносин, посилення соціального захисту працівників Запорізького Територіального центру комплектування та соціальної підтримки і включає зобов'язання сторін, що його уклали, на створення умов для підвищення ефективності роботи організації, реалізації на цій основі професійних, трудових і соціально-економічних прав та інтересів працівників.

Робота у вихідні, святкові та неробочі дні компенсується відповідно до трудового законодавства шляхом надання дня відпочинку відповідної тривалості протягом двох тижнів з прийняттям розпорядженням (наказу) .

Керівники структурних підрозділів, керівник апарату спільно з кадровою службою Запорізького Територіального центру комплектування та соціальної підтримки зобов'язані організувати облік присутності і відсутності на роботі працівників протягом робочого дня. За сумлінну працю в Запорізькому Територіальному центрі комплектування та соціальної підтримки, зразкове виконання службових обов'язків та за інші досягнення в роботі передбачаються такі форми матеріального та морального заохочення: оплата праці (надбавки, доплати, преміювання); оголошення подяки; нагородження грамотою. Порядок застосування заохочень передбачений статтею 144 Кодексу законів про працю України. За особливі трудові заслуги працівники Запорізького Територіального центру комплектування та соціальної підтримки можуть бути представлені до державних нагород та присвоєння почесних звань. Питання щодо застосування заохочень до працівників Запорізького Територіального центру комплектування та соціальної підтримки подається на розгляд у встановленому порядку військовому комісару, керівникам структурних підрозділів за погодженням профспілкового комітету.

Окрім законодавчо встановлених видів відпусток, передбачених Законом України «Про державну службу», Кодексом законів про працю України та Законом України «Про відпустки», сторони домовились надавати працівникам додаткові оплачувані відпустки за рахунок економії фонду заробітної плати у випадках: народження дитини, батькові – 1 день; шлюбу працівника або його дітей – 1 день; 1-го вересня батькам, які мають дітей 1-3 класів – 1 день; для обробітку земельної ділянки та збирання врожаю – 3 дні; у разі смерті близьких родичів – 1 день; у разі особистого дня народження – 1 день[43]. Чинним колективним договором встановлено також доплату за шкідливі умови праці прибиральниці у розмірі 10% тарифної ставки.

Керівництво Запорізького Територіального центру комплектування та соціальної підтримки взяло на себе зобов'язання дбати про забезпечення працівників, їх дітей санаторно-курортним лікуванням і оздоровленням відповідно до медичних рекомендацій. А також зобов'язалось спрямовувати на літнє оздоровлення дітей працівників (при наявності) кошти на оплату путівки 20% її вартості за рахунок профспілкової організації.

Як відзначає О. Харун головною метою моніторингових процесів мотивації є збір, вивчення і підготовка інформації для прийняття та аналізу управлінських рішень щодо здійснення мотивації персоналу на різних рівнях менеджменту. Це зумовлює дві особливості, якими має задовольняти мотиваційний моніторинг систему збору й обробки інформації: цільова спрямованість інформаційних процесів і максимальна об'єктивність отриманих висновків на кожній стадії обробки даних [70, с.34]. Н. Жданкін на основі досліджень встановив, що основними завданнями моніторингу мотиваційних процесів є наступні:

«– систематичне вимірювання і аналіз мотивації окремих працівників і підрозділів організації;

– оцінка ефективності систем і методів стимулювання праці в організації;
– розробка пропозицій щодо удосконалення системи стимулювання стосовно різних категорій працівників організації;

– визначення та впровадження нових методів стимулювання праці;
– обґрунтування нових систем оплати праці з урахуванням різних категорій працівників організації;

– формування статистичних даних за рівнем мотивації персоналу і оцінками системи стимулювання з подальшим використанням інформації для розробки механізму мотивації та системи стимулювання персоналу;

– вивчення досвіду вітчизняних і зарубіжних організацій для визначення оптимальної оцінки мотивації і застосування різних методів стимулювання» [15, с.42].

Проведення моніторингу процесів мотивації не є самоцілью, а є інструментом для досягнення головної мети для створення більш досконалої системи стимулювання, яка б забезпечувала підвищення ефективної діяльності та розвиток організації. При отриманні певних оцінок можна встановити, як працівник оцінює конкретні методи стимулювання, які можуть застосовуватися в організації, і зокрема, методи: матеріального стимулювання, соціального пакета, морального стимулювання, організаційного стимулювання. Дані оцінки необхідні для отримання повного бачення, яке пов'язує рівень мотивації персоналу із системою його стимулювання. Без цього зв'язку говорити про повноцінний розвиток мотиваційної системи в організації неможливо, оскільки практично неможливо вплинути на мотивацію без зміни системи стимулювання, максимально наближаючи її до мотивації, що дозволить створити дієвий механізм мотивації високопродуктивної діяльності персоналу організації.

При проведенні мотиваційного моніторингу для отримання порівняльних результатів, на мою думку, доцільно користуватися однією системою, а це дасть можливість проводити моніторинг процесів мотивації, формувати мотиваційну статистику і отримувати результати, що дозволить визначити динаміку зміни рівня мотивації і дієвості тих чи інших систем стимулювання. В основу системи мотиваційного моніторингу, яку пропонується впровадити в досліджуваному Територіальному центрі комплектування та соціальної підтримки, мною запропоновано проведення систематичного тестування працівників, спрямованого на виявлення їх ставлення до мотиваційних чинників, а також рівня їх задоволення. Як відзначають науковці, оптимальним періодом проведення мотиваційного моніторингу є інтервал – один раз на квартал. Це дозволить розділити оцінку поквартально і відстежити ефективність способів стимулювання стосовно виконання квартальних планових завдань. Відтак, один раз на квартал необхідно проводити індивідуальну оцінку рівня мотивації персоналу з повним охопленням працівників досліджуваної організації.

В рамках дипломного дослідження мною проведено аналіз дієвості використання керівництвом Запорізького Територіального центру комплектування та соціальної підтримки технологій мотивації та стимулювання персоналу.

Як засвідчила практика проведених досліджень, найбільш вдалою є 12-факторна модель мотивації Ш. Річі – П. Мартіна (тест «Мотиваційний профіль») [62, с.51]. З'ясувати ставлення кожного з працівників до 12 мотиваційних факторів (мотиваторів) можна через використання тесту «Мотиваційний профіль», його об'єм (132 ствердження і постійні повтори) дають змогу виявити справжні мотиви навіть тих, хто на початковому етапі заповнення старанно продумував, якою логікою слід керуватися, щоб дати найбільш виграшну для себе відповідь. Як відмічають автори методики Ш. Річі та П. Мартін, деякі із цих 12 факторів мотивації та стимулювання персоналу при детальному огляді можуть виявитись більш важливішими за інші, так що на практиці їх число може бути менше 12.

В процесі досліджень встановлено необхідність доповнення тесту «Мотиваційного профілю» щоб, крім виявлення ставлення працівників до мотиваційного фактора, можна було додатково встановити, наскільки потреби по цьому мотиваційному фактору задовольняються. Я вважаю, що у подальшому мотиваційні заходи мають бути спрямовані на задоволення тих потреб, значення мотиваційних факторів яких високі, а ступінь задоволеності низький.

Окрім того, до інструментів мотиваційного моніторингу доцільно внести опитування працівників Запорізького Територіального центру комплектування та соціальної підтримки для визначення їх ставлення до факторів мотивації, встановлених Законом України «Про державну службу». Використана в процесі дипломного дослідження анкета для оцінювання персональної важливості факторів мотивації пропонувала респондентам оцінити фактори мотивації передбачені законодавством про державну службу: премії, грамоти, представлення до нагородження урядовими відзнаками, відзначення урядовою

нагородою, представлення до відзначення державними нагородами, оголошення подяки, дострокове присвоєння рангу.

Я вважаю доцільним проводити періодичне анкетування працівників Запорізького Територіального центру комплектування та соціальної підтримки для з'ясування їх ставлення до таких матеріальних стимулів, як встановлення премій. В першу чергу, це з'ясування оцінки працівниками відповідності затрачених зусиль розміру премії, задоволеності розподілом премій та інших уточнюючих показників. Ще одним цікавим інструментом мотиваційного моніторингу може стати тест Герцберга. Суть його полягає у визначенні факторів мотивації при пошуку роботи або він потрібен для визначення ступеня задоволеності (незадоволеності) співробітником умовами праці. Згідно Герцбергському вченню, мотивація будується на наступних групах факторів: гігієнічних, які також називають зовнішніми факторами, до них відносяться мінімальні зручності, якими повинен бути забезпечений співробітник в ході роботи та мотиваційні фактори. На відміну від гігієнічних, мотиваційні фактори називаються внутрішніми. Їх відсутність не веде до незадоволеності працівників своєю роботою, але і не призведе до підвищення працездатності колективу. А ось їх наявність може сприяти позитивному сприйняттю роботи та задоволенню.

Даний тест складається з 28 пар альтернативних ситуацій які працівник повинен оцінити. До цих 28 пунктами (окремо для кожної ситуації) ставляться бали, їх сума повинна скласти число 5. У результаті проведення тесту будуть виявлені мотиваційні чинники, які домінують в свідомості тої чи іншої людини (див. рис. 3.6.)



Рис. 3.6. Модель Герцберга

В даній роботі наведено лише декілька найбільш поширених методик оцінки ставлення працівників до мотиваційних стимулів. Для проведення мотиваційного моніторингу можуть використовуватись й інші методики, важливо лише, щоб вони давали зрозумілий і вимірюваний результат.

Запровадження системи мотиваційного моніторингу передбачає здійснення ряду організаційних дій. В першу чергу необхідно визначитись необхідністю правового регулювання запровадження мотиваційного моніторингу. Враховуючи те, що Типове положення про службу управління персоналом державного органу затверджене наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 47, то до основних завдань служби управління персоналом відносить, зокрема, здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту [31, с.2].

Таким чином я вважаю, що проведення мотиваційного моніторингу в Запорізькому Територіальному центрі комплектування та соціальної підтримки доцільно доручити його кадровій службі. Наділення служб управління персоналом повноваженнями, щодо здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту дозволяє на мою думку впровадити

мотиваційний моніторинг без видачі відповідного ініціюючого розпорядження військового комісара Територіального центру комплектування та соціальної підтримки .

Проведення мотиваційного моніторингу доцільно здійснювати в такі етапи. Визначити установочним наказом Територіального центру комплектування керівника по роботі з державними службовцями.

На першому етапі визначеному керівнику, в першу чергу, необхідно визначитись із метою проведення моніторингу. Звичайно, його загальною метою є збір, вивчення і підготовка інформації для прийняття та аналізу управлінських рішень щодо здійснення мотивації персоналу. Однак характер інформації, яку необхідно зібрати, повинен визначити керівник, оскільки від цього залежить вибір інструменту для її отримання. Окрім того, на першому етапі керівник має визначити обсяг проведення мотиваційного моніторингу. Якщо на рівні структурного підрозділу вибір є лише за критеріями статті, віку і поширюватиметься, як правило, на весь структурний підрозділ, може добавитись також вибір переліку структурних підрозділів, якщо моніторинг носить вибірковий характер, типу категорії посад, віку, статі.

На другому етапі, логічним є вибір методів проведення мотиваційного моніторингу (тестування, анкетування). Якщо керівник має на меті отримати загальну інформацію про ставлення працівників до мотиваційних факторів найбільш доцільним вбачається використання 12-факторної моделі мотивації Ш. Річі – П. Мартіна (тест «Мотиваційний профіль»).

Якщо ж керівнику необхідно визначити тип мотивації працівників (мотивація досягнення успіху або мотивація уникнення невдач) використовуються опитувальники типу «Мотивація успіху і боязні невдач» А.А. Реана, «Тест мотивації досягнення» А. Мехрабіана. На цьому етапі керівнику доцільно забезпечити підготовку та друк опитувальних листів для встановлення мотиваційних профілів працівників, визначення порядку опитування працівників, акумулювання та зберігання результатів. Третій етап передбачає проведення безпосередньо тестування працівників згідно обраної

методики. Детальні специфічні вимоги до проведення тестів передбачають самі методики. Перед застосуванням тесту необхідно ознайомитися з ним і випробувати на собі чи на іншому працівнику. Це дасть змогу уникнути можливих помилок, пов'язаних із проведенням тестування та зумовлених недостатніми знаннями його нюансів. Окрім того, необхідно заздалегідь подбати про те, щоб перед початком виконання тестових завдань працівники добре зрозуміли їх та інструкцію до тесту. Що ж стосується умов проведення тесту, то необхідно дотримуватись розумного компромісу між тестуванням невеликих груп працівників та працівників всього органу. Важливо те, щоб під час тестування працівники працювали самостійно, і не впливали одне на одного. Перед початком тестування здійснюють підготовчу роботу. Спочатку працівникам дають тест і пояснюють його призначення, мету тестування, які дані можна отримати і як їх використати, роз'яснюють інструкцію. Потім керівник починає тестування, стежачи за дотриманням інструкції і всіх умов, що забезпечують достовірність отриманих результатів. Четвертий етап є логічним продовженням третього. Після закінчення тестування проводиться обробка його результатів відповідно до методики тесту.

На мою думку, з огляду на те, що проведення мотиваційного моніторингу передбачає постійний циклічний процес із виявлення і оцінки факторів мотивації працівників, вважаємо за доцільне розроблення шаблонів документів (зокрема у Microsoft Excel) для заповнення зведеної інформації по працівниках, у тому числі структуру колективу за різними ознаками класифікації. Ще більш корисним може бути використання спеціального програмного забезпечення, яке автоматично здійснює опрацювання результатів та формування звітів. П'ятий етап передбачає розроблення коригуючих заходів, спрямованих на покращення мотиваційного клімату в Запорізькому Територіальному центрі комплектування та соціальної підтримки. Вибір коригуючих заходів не є важким, оскільки наука і практика виробила значний обсяг методів стимулюючого впливу на працівників. Зазначений перелік заходів з проведення мотиваційного

моніторингу не є вичерпним і може бути доповненим відповідно до виникаючих потреб.

Сама система мотиваційного моніторингу на мою думку є циклічним процесом, який складається із трьох послідовних етапів. Графічно запропонована система мотиваційного моніторингу в Територіальних центрах комплектування та соціальної підтримки зображена на рисунку 3.7.



Рис. 3.7. Модель системи мотиваційного моніторингу в Територіальному центрі комплектування та соціальної підтримки

На першому етапі циклу (базовий місяць проведення мотиваційного моніторингу) проводиться: тестування для виявлення мотиваційних потреб працівників та рівня їх задоволеності; розроблення системи коригуючих стимулів.

На другому етапі циклу (через 3 місяці) проводиться:

– тестування для виявлення мотиваційних потреб працівників та рівня їх задоволеності;

- виявлення змінних мотиваційних потреб працівників Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки;

- розроблення і впровадження нової системи коригуючих стимулів.

На третьому етапі циклу (через 3 місяці) проводиться тестування для виявлення мотиваційних потреб працівників та рівня їх задоволеності; визначення ефективності впровадженої системи коригуючих стимулів.

Отже, для ефективного управління персоналом необхідна цілісна система мотиваційних чинників, що виражають основні потреби працівників. Тому, використання в управлінській діяльності Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки мотиваційного моніторингу дозволить побудувати дієву систему стимулювання працівників для ефективного виконання покладених на них завдань.

Нова модель управління людськими ресурсами в системі державної служби, яка активно впроваджується сьогодні в Україні, відповідає всім стандартам функціонування публічної служби в прогресивних європейських державах. Забезпечення рівного доступу до державної служби на засадах професіоналізму та політичної неупередженості, відкрите і прозоре функціонування органів влади з метою якісного надання адміністративних послуг кардинально міняють суть і значимість державної служби в Україні.

Одним із засадничих принципів нової моделі державної служби є законодавчо закріплений принцип професіоналізму. Так, статтею 4 Закону України «Про державну службу» встановлено зокрема, що «державна служба здійснюється з дотриманням з поміж інших принципу професіоналізму. Під яким законодавець розуміє – компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону».

«Водночас, згідно з психологічною теорією мотивації, будь-яка діяльність людини, у тому числі й навчальна, буде ефективною, якщо людина

достатньо мотивована до здійснення даного виду діяльності. Відповідальна та високо інтенсивна праця державного службовця стимулює формування потреби у продовженні освіти, виходячи з конкретних інтересів людини, її індивідуально-своєрідного сприйняття перспектив розвитку суспільства, виробництва, фахової галузі та її власних здібностей і можливостей» [4, с. 17].

Сучасне законодавство України, що регулює суспільні відносини у сфері державної служби заклало міцні підвалини для постійного підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності.

Як передбачено статтею 48 Закону України «Про державну службу» державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно. Професійне навчання державних службовців проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема в галузі знань «Публічне управління та адміністрування», у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном.

«Мотивація є динамічним процесом, який стимулює і підтримує на певному рівні поведінкову активність індивіда. Вона охоплює систему спонукальних чинників (потреби, мотиви, цілі, наміри тощо), здатних впливати на поведінку людини, сукупність причин, психологічних чинників, що стимулюють, підтримують на певному рівні, а також пояснюють поведінку та активність людини, з іншого боку мотивація є процесом спонукування людиною себе та інших до активності й досягнення цілей» [63, с. 12].

На даному етапі роботи ми дослідили сучасний стан реформування системи надання адміністративних послуг Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки в Україні. Реалізація проекту реформування Територіальних центрів комплектування на даний час триває, в подальшому дозволить сформувати єдину електронну систему, яка буде

зв'язувати в інформаційному плані Територіальні центри, підвищувати ефективність обслуговування та надання сервісних послуг відповідним верствам населення. Були з'ясовані аналітичні аспекти мотивації та визначені механізми стимулювання персоналу Запорізького Територіального центру комплектування та соціальної підтримки. Цей механізм закладений у побудову ефективної системи мотивації персоналу та передбачає застосування системи заходів, як матеріального так і нематеріального характеру, сприяє професійному вдосконаленню та кар'єрному розвитку державних службовців, стимулює їх до сумлінної та ініціативної праці, що в свою чергу призводить до покращення суспільних відносин у нашій державі.

ВИСНОВКИ

Проведені в даній кваліфікаційній роботі дослідження визначили сучасний стан реформування системи надання адміністративних послуг Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки, застосовані методологічні принципи та методи в процесі визначення технологій мотивації та стимулювання персоналу. Досліджені історія розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні та досвід інших країн світу. Невід'ємною складовою сталого розвитку України є створення та функціонування ефективної системи державного управління, результативність якої значною мірою залежить від діяльності професійних і мотивованих кадрів, які можуть оперативно приймати рішення, гнучко адаптуватися до зміни ситуації, а також креативність і здатність до інноваційного мислення. Такі зміни необхідні державі в умовах реформування структури військового управління.

Таким чином, у якості базових понять, які характеризують предметне поле нашої роботи є такі поняття, як : «Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки», як державна структура територіального рівня, поєднання державних, військових та цивільних завдань.; «реформування», яке відображує якісні зміни структури та функцій діяльності основних інститутів задля його та людей розвитку або якоїсь їх сфери життя. У цьому визначенні ми акцентуємо увагу що реформування є змінами структури та функцій діяльності основних інститутів суспільства, у нашому випадку Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки. «Адміністративна послуга» – це поняття, що відбиває послугу яка є результатом здійснення суб'єктом повноважень щодо прийняття згідно з нормативно-правовими актами на звернення фізичної або юридичної особи адміністративного акта, спрямованого на реалізацію та захист її прав і законних інтересів.

З'ясована основна мета Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки, якою є створення прозорої системи надання сервісних адміністративних послуг щодо соціального і правового захисту військовозобов'язаних, резервістів, ветеранів війни та військової служби,

пенсіонерам з числа військовослужбовців Збройних сил України та членам їх сімей. Проаналізована діяльність Запорізького Територіального центру комплектування та соціальної підтримки, яка регламентується Положенням «Про Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки», затвердженим Наказом Генерального штабу Збройних сил України №234/23/19 від 18.08.2019 року.

Для розв'язання поставлених завдань у процесі дослідження були використані загальнонаукові засоби і прийоми дослідження, а саме діалектичний, системний, комунікативний та діяльнісний методи дослідження. Для розгляду теоретико-методологічних засад застосування технологій мотивації та стимулювання персоналу застосували методи : системного, порівняльного та статистичного аналізу, що дозволило продуктивне використання технологій мотивації та стимулювання персоналу Запорізького Територіального центру комплектування та соціальної підтримки.

Під час дипломного дослідження проведено оцінку механізму використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в Запорізькому Територіальному центрі комплектування та соціальної підтримки за результатами якої можна зробити такі висновки:

1. Зважаючи на наявність кваліфікованих фахівців Територіальних центрах комплектування та соціальної підтримки є потреба у розбудові сучасного мотиваційного механізму діяльності державних службовців, їх навчання та розвитку. Сучасні реалії життя вимагають мотивації та стимулювання персоналу. Не виключенням є і Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки.

2. Мотивація займає провідне місце в структурі особистості, яка є одним з основних понять, що пояснюють рушійні сили поведінки людини. Теоретичною основою формування мотиваційних механізмів є взаємодія інтересів, стимулів і потреб індивіда, колективу та суспільства. Мотиваційна функція управління є важливою і тісно пов'язаною зі всіма іншими функціями

управління, тому її можна назвати центральною по відношенню до інших функцій управління.

3. Застосування нової системи методів мотивації в Запорізькому Територіальному центру комплектування та соціальної підтримки ґрунтується на вимогах Закону України «Про державну службу», низкою постанов Кабінету Міністрів України, виданих на його виконання та інших підзаконних нормативно-правових актів та включає в себе як чинники матеріального, так і морального характеру та доповнена системою соціальних гарантій та мотиваційних чинників, закріплених в колективному договорі.

4. Проведений аналіз мотивації та стимулювання персоналу був проведений в три етапи. Під час першого етапу, було проаналізовано ставлення працівників Територіального центру комплектування та соціальної підтримки до факторів мотивації встановлених Законом України «Про державну службу». Результати анкетування засвідчили про суттєве домінування матеріальних факторів, мотивації, найбільшу цінність для працівників має дострокове присвоєння рангу, на другому місці надання премії. Низький рівень оцінки набрали такі фактори мотивації як оголошення подяки та грамоти, що пояснюється їх надзвичайно широким поширенням та використанням роками втратило їх позитивний вплив. Для другого етапу дослідження було використано тест «Мотиваційний профіль» запропонованого Ш. Річі і П. Мартінім. Мотиваційний профіль визначається за допомогою виявлення у працівників їх ставлення до мотиваційних факторів, яких налічується дванадцять, фактор матеріального характеру є одним з дванадцяти. Результати показали, що матеріальний фактор мотивації набрав найвищий бал. Інші рівномірно розподілились між рештою факторів. Для визначення ступеня задоволеності потреб працівників по кожному з цих факторів, що використовуються проведено опитування в ході якого запропоновано працівникам самостійно оцінити, наскільки вони задоволені по кожному з 12 мотиваційних факторів. В подальшому було проведено порівняльний аналіз по кожному фактору мотивації.

5. Проведеними дослідженнями встановлено, що на даному етапі в Територіальному центрі комплектування та соціальної підтримки найменшого рівня задоволеності сягають фактори «соціальні контакти» та «стійкі взаємовідносини». Потреба «взаємини» показує, що працівники хочуть отримувати задоволення і позитивні емоції від численних контактів з іншими людьми. Таким чином, створюючи умови для численних контактів або переміщаючи на посади, що передбачають такі контакти, можна підвищувати задоволеність цих співробітників. Такі покращення умов праці доцільно реалізувати під час існуючих на даний час заходів реорганізації.

6. Для модернізації технологій мотивації та стимулювання персоналу в досліджуваній організації доцільно запровадження та використання мотиваційного моніторингу – як системи постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень. В основу системи мотиваційного моніторингу, яку пропонується впровадити в досліджуваному Запорізькому Територіальному центрі комплектування та соціальної підтримки.

В рамках дипломного дослідження запропоновано проведення систематичного тестування працівників, спрямованого на виявлення їх ставлення до мотиваційних чинників, а також рівня їх задоволення. А також низку негрошових методів стимулювання державних службовців, працівників та обґрунтовано необхідність їх застосування.

Нова модель управління людськими ресурсами в системі державної служби, буде приближена до стандартів функціонування публічної служби європейських держав. Забезпечення рівного доступу до державної служби на засадах професіоналізму та політичної неупередженості, відкрите і прозоре функціонування органів військового управління з метою якісного надання адміністративних послуг кардинально міняють суть і значимість України як сервісної держави.

Я вважаю, що мотиваційна робота повинна проводитися частіше та бути спрямована на вивчення потреб, що постійно змінюються. Втілення мотиваційних заходів в процес державного управління призведе до значного вдосконалення сфери надання публічних послуг, та відповідно сервісного розвитку держави. Більш детально тема мною представлена на Міжнародній науковій конференції «Наукові теорії сьогодення та перспективи розвитку наукової думки» та опублікована у збірнику матеріалів доповідей тези «Сервісно-орієнтована держава в контексті реформування системи надання адміністративних послуг Територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки» (Т.3), 11 жовтня 2019 рік. Київ, Україна : МЦНД.

Під впливом змін і реформувачь в Україні, система стимулювання персоналу Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки, призведе до значного вдосконалення сфери надання публічних послуг в процесі сервісного розвитку держави.

Головним призначенням держави стає служіння людині, а однією з функцій Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки – надання якісних послуг громадянам.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Абесінова О.К. Аналіз мотиваційної структури вибуття персоналу та його вплив на управління плинністю кадрів підприємства. *Електронний науковий журнал*. 2013. №12. С. 3-4. URL :<http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 15.11.2019).
2. Авер'янов В.Б. Сучасний стан та основні напрями розвитку законодавства про державну службу в Україні. *Часопис Київського університету права*. 2006. № 4. С. 3-9.
3. Азарова А.О., Ковальчук О.А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. Харків: Економічний простір, 2010. 152 с.
4. Артеменко Н. Планування кар'єрного розвитку державного службовця. *Вісник державної служби України*. 2008.1 березн. №3. С. 1-2.
5. Бабак І.М. Впровадження мотиваційного моніторингу як умови ефективного впливу на поведінку персоналу: навч. посібник. Київ: видавничий дім Слово, 2008.С. 119-121.
6. Буренко Т.О. Формування системи надання адміністративних послуг органами державної влади в Україні: організаційно – правові засади: монографія. Київ: 2011. 20 с.
7. Бойко Е.В. Мотивация персонала: учеб. пособ. Москва: МГУ, 2004. 126 с.
8. Васильева А.Ф. Учение о публичных услугах в административном праве Германии: теория Эрнста Форстхоффа. Москва :*ВолтерсКлувер*, 2007. 256 с.
9. Верещава С.В. Сутність і критичний аналіз теорій мотивації. Актуальні проблеми державного управління: збірн. н. праць. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2006. 280 с.
10. Вершловський С.Г. Общеобразование взрослых : стимулы и мотивы :учеб. пособ. Москва: Педагогика, 1987. 184 с.

11. Воронько О. Кадрова політика – універсальний важіль державного будівництва. *Вісник НАДУ*. 2009. № 2. С. 141-152.

12. Гончарук Н. Т., Артеменко Н. Ф. Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи. *Аспекти публічного управління*. 2013. №2. С.48-54. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN.(дата звернення: 15.11.2019).

13. Гончарук В. Державна кадрова політика і механізм її реалізації: навчально-методичний комплекс з вивчення дисципліни (для слухачів магістратури спеціальності «державна служба» спеціалізації «Кадровий менеджмент»). Тернопіль, 2010. 142 с.

14. Досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу. *Аграрний сектор України*. URL: <http://agroua.net/economics/documents/category-82/doc-242>. (дата звернення: 15.11.2019).

15. Жданкин Н.А. Мотивационный мониторинг как инструмент развития организации. Генеральный директор. *Вестник*. 2008. 1 апрел. (№4). С.48-55.

16. Замфир К. Удовлетворенность трудом: мнение социолога. / пер. с рум. К. Замфир. Москва: Политиздат, 1983. 142 с.

17. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы: монографія. Питер: Печатный элемент, 2004. 509 с.

18. Каган М.С. Философия культуры: учебн. пособ. Санкт-Петербург, 1996. 356 с.

19. Калина А.В. Економіка праці: навч. посіб. Київ: МАУП, 2004. 272 с.

20. Кирхлер Э. Мотивация в организациях. Психология труда и организационная психология: учебн. пособ. Харьков: Гуманитарный центр, 2011. 144 с.

21. Кветной М.С. Человеческая деятельность: сущность, структура, типы (социологический аспект). Саратов : Саратовский ун-т, 1974. 243 с.

22. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. №322-VIII. Дата оновлення: 28.11.2019.

URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.(дата звернення: 29.11.2019).

23. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности. Москва: Наука, 1988. 192 с.

24. Кобаченко Т.С. Психология управления: учебное пособие. Москва: Педагогическое общество России, 2005. 384 с.

25. Конституція України: офіц. текст. Київ: КМ, 2013. 96 с.

26. Корж І. Практика правового регулювання конкурсного добору кандидатів на державну службу в Сполучених Штатах Америки. *Вісник державної служби України*. 2003. № 3. С. 12-14. URL:<http://www.guds.gov.ua>. (дата звернення: 15.11.2019).

27. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2015. 281 с.

28. ЛиКуанЮ. Сингапурская история: из «третьего мира» – в «первый». Москва : МГИМО. Университет, 2010. 657 с.

29. Литвак А.И. Система мотивации персонала. *Управление персоналом*. № 11. 2006. С. 36-44.

30. Лібанова Е. Глибина нерівності. *Дзеркало тижня*. 2016. 1 жовтня № 35. С5.

31. Магомед-Эминов М.Ш. Мотивация достижения: структура и механизмы : дисс. ... канд. психол. наук: 19.00.01. Москва, 1987. 12 с.

32. Малиновський В.Я. Словник термінів і понять з державного управління. Київ: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. 254 с.

33. Мотренко Т. Сучасний досвід організації державної служби в зарубіжних країнах : Виступ у Секретаріаті Кабінету Міністрів від 22.06.2007 р. *Вісник державної служби України*. 2007. № 2. С. 24-37.

34. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

35. Нирмайер Р. Мотивация: науч. пособ. Москва : Омега, 2006. 124 с.

36. Новокрещенов А.В. Кадровый состав местных органов власти: отборкандидатов и их мотивация поступления на муниципальную службу. Херсон: СОЦИС, 2009. 160 с.

37. Николаенко К.В. Административні послуги як різновид публічних послуг. *Держава і право*. 2010. № 47. С. 269-274.

38. Організація діяльності державного службовця: навчально-методичний комплекс з вивчення дисципліни (для слухачів магістратури спеціальності 8.15010005 «Державна служба» спеціалізації «Адміністративний менеджмент», «Світова та європейська інтеграція», «Територіальне управління та місцеве самоврядування», «Економіка», «Бюджет і фінанси», «Кадровий менеджмент»)/за ред. Л.Б. Круп'як. Тернопіль: ТНЕУ, 2010. 170 с.

39. Оболенський О. Державна служба: Інституціональний підхід до державної служби. URL: <http://library.if.ua/book/112/7579.html>. (дата звернення: 15.11.2019).

40. Пахарев А.Д. Державне управління і кадрова політика в сучасній Україні: навч. посіб. / за ред. А. Пахарев. Київ : Світогляд, 2012. 122 с.

41. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання: монографія / за ред. Л.А. Пашко. Київ: НАДУ, 2007. 236 с.

42. Писаренко Г.М. Адміністративні послуги в Україні : організаційно-правові аспекти: монографія / за ред. Г.М. Писаренко. Одеса: 2006. 20 с.

43. Про професійні спілки, їх права і гарантії діяльності: Закон України від 15.09.1999 № 1045-XIV. Дата оновлення: 25.09.2019.

URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14/ed20151228>.

(дата звернення: 15.11.2019).

44. Про відпустки: Закон України від 15.11.1996 № 504/96-ВР. Дата оновлення: 28.10.2019. URL:<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>. (дата звернення: 15.11.2019).

45. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Дата оновлення: 28.10.2019 р. URL:<http://zakon5.rada.gov.ua>. (дата звернення: 15.11.2019).

46. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. №1700-VII. Дата оновлення: 10.11.2019 р. URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.(дата звернення: 15.11.2019).

47. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 47 URL:<http://zakon2.rada.gov.ua> (дата звернення: 19.11.2019).

48. Про затвердження Положення про Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки: Наказ Генерального штабу Збройних сил України від 18.08.2019 р. № 234/23/19.

URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1054-2007-%D0%BF>.(дата звернення: 19.10.2019).

49. Про впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні : Указ Президента від 22.07.1998 р. № 810/98.

URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show>.(дата звернення 19.10.2019).

50. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.02.2006 р. № 90-р. URL:<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show>. (дата звернення: 19.10.2019).

51. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.06.2007 р. №494-р. URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/494-2007>. (дата звернення 09.10.2019).

52. Про затвердження Методики визначення собівартості платних адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.01.2010 р. №66. URL:<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/66-2010> (дата звернення 19.10.2019).

53. Про заходи щодо упорядкування надання державних платних послуг: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 лютого 2009 р. №251-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/251-2009>. (дата звернення 19.11.2019).

54. Про адміністративні послуги: Закон України від 6 вересня 2012 року № 5203-VI. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>. (дата звернення 19.11.2019).

55. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Верховної Ради України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014>. (дата звернення: 15.11.2019).

56. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг: Закон України від 10 грудня 2015 року № 888-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 3. 30 с.

57. Про деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг: Розпорядження Кабінету міністрів України від 16.05.2014 р. № 523. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/523-2014> (дата звернення 19.11.2019).

58. Про соціальний захист : Закон України від 20.12.1991 р. № 2011-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 15.10.2019).

59. Рач О.Н. Оценка результатов стратегического управления персоналом предприятия. *Регіональний зб. наук. праць з економіки*. Москва: Прометей, 2007. №1 (22). С. 170-178.

60. Реан А.А. Психология и психодиагностика личности. Теория, методы исследования практикум. Киев : Проім-ЕВРОЗНАК, 2006. 255 с.

61. Ричи Ш. Управление мотивацией: двенадцать факторов. Москва: ЮНИТИ-ДАИА, 2004. 397 с.

62. Рогатюк О.В. Нематеріальна мотивація праці як важливий чинник підвищення ефективності праці. URL: <http://intkonf.org/rogatyuk-ov-zaets-kd->

nematerialna-motivatsiya-pratsi-yak-vazhliivy-chinnik-pidvischennya-efektivnosti-pratsi. (дата звернення: 15.10.2019).

63. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии : в 2-х т. / Акад. пед. наук СССР. Москва: Педагогика, 1989. 356 с.

64. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. Москва: Вершина, 2006. 224с.

65. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна: аспекти праці*. Київ: УАДУ, 2008. С. 45-51.

66. Системи підготовки державних службовців у зарубіжних країнах. /пер. з англ. Ю.Д. Полянського. Київ : УАДУ, 2000. 424 с.

67. Система підготовки державних службовців у країнах ОЕСР (Центр досліджень адміністративної реформи). Дніпропетровськ: ДФ УАДУ. 1998.47 с.

68. Соколова Т.А. Підвищення ефективності державної служби – як важливий чинник інноваційно-інвестиційного розвитку України.

URL: <http://www.dy.nauka.com.ua>.(дата звернення: 15.11.2019).

69. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. Київ: САМ, 2010. С. 37-41.

70. Харун О.А. Моніторинг процесів мотивації в механізмі управління персоналом підприємств машинобудування.

URL:<http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/2869/1/168-173.pdf>. (дата звернення: 15.10.2019).

71. Чайка Г.Л. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ.: Знання, 2007. 420 с.

72. Черкашина Д. Нестандартна мотивація. *Щотижневик «Контракти»*. 2008. URL:http://www.management.com.ua/notes/non-typ_motivation.html.

73. Чуднова О.К. Аналіз сучасних систем винагороди робітників: міжнародний досвід. *Формування ринкових відносин в Україні: збірн. наук. праць*. Київ.: НДЕІ, 2004. С. 97-100.

74. Шаховой В.А. Мотивация трудовой деятельности: учебн. пособ., 2-ое изд. Москва: Альфа-Пресс, 2006. С. 224-226.

75. Шейл П. Руководство по развитию персонала: 2-е изд. Питер, 2008. 240 с.

76. Щекин Г. Организация и психология управления персоналом: учеб. пособ. Київ.: МАУП, 2004. 347 с.

77. Юкіш В.В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління. *Інноваційна економіка*. 2009. №8. С. 62-66.

78. Якокка Ли. Карьера менеджера. /перевод с англ. ЛиЯккока, при участии У. Новака. Тольяти: ДОВГАНЬ, 1997. 350 с.

79. Яроміч С. Організаційна культура державної служби й імідж службовця. *Вісник НАДУ*. 2006. № 1. С. 111-115.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1

Умови життя і побуту пенсіонерів, надання їм необхідної допомоги

за 2019 р.

№ з/п	З М І С Т	Чисельність
1	2	3
1	Кількість райвійськкоматів в області (місті) станом на 1 січня 2020 року:	24
2	Чисельність пенсіонерів, відвіданих вдома у звітному періоді:	
	ВСЬОГО :	402
	в тому числі: -- інвалідів;	91
	-- сімейзагиблих (померлих) військовослужбовців;	88
	-- ветеранів війни;	223
3	Чисельність інвалідів і членів сімей загиблих військовослужбовців, яким у 2019 році:	
	а) поліпшено житлові умови ВСЬОГО :	10
	в тому числі: -- інвалідам;	7
	-- сім'ям загиблих військовослужбовців;	3
	б) на обліку на поліпшення житлових умов станом на 1 січня 2019 року:	
	ВСЬОГО :	59
	в тому числі: -- інвалідів;	49
	-- сімейзагиблих військовослужбовців;	10
4	Чисельність одиноких, хворих, похилого віку пенсіонерів, які знаходяться в:	
	а) будинках-інтернатах для людей похилого віку та інвалідів;	14
	б) стаціонарних територіальних центрах соціального обслуговування пенсіонерів;	26
	в) на обслуговуванні у відділах соціальної допомоги;	24
	ВСЬОГО:	64

Додаток Б

Таблиця 1

Аналіз роботи по вирішенню письмових звернень з питань пенсійного забезпечення і соціального обслуговування , що надійшли у 2019 році

№ з/п	Зміст письмових звернень	Надійшло у звітному році		Вирішено позитивно		Роз'яснено:	Направлено на вирішення в інших органах	
		Всього	В тому числі у: ВСЗ ОК	Всього	В тому числі Обгрунтованих скарг		Всього	В тому числі з прийняття на контроль
<u>ЗАЯВИ І ПРОПОЗИЦІЇ</u>								
1	Про призначення пенсії	262	0	0	0	262	0	0
2	Про обчислення пенсії	125	0	0	0	125	0	0
3	Про надання пільг	114	0	0	0	114	0	0
4	Про виділення санаторних путівок	315	0	0	0	315	0	0
5	З інших питань	1126	0	0	0	1126	0	0
РАЗОМ		1942	0	0	0	1942	0	0
<u>СКАРГИ:</u>								
1	На відмову в призначенні пенсії	0	0	0	0	0	0	0
2	На неправильно обчислений розмір пенсії	0	0	0	0	0	0	0
3	На відмову у виплаті надбавок	0	0	0	0	0	0	0
РАЗОМ		0	0	0	0	0	0	0
ВСЬОГО		1942	0	0	0	1942	0	0

Фактори мотивації

№	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1.	Висока заробітна плата	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
2.	Комфортні умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище
3.	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви виконання
4.	Соціальні контакти:	Потреба спілкуватися з багатьма людьми, мати тісні стосунки з колегами
5.	Стійкі взаємовідносини: тісні стосунки	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликою кількістю колег
6.	Визнання заслуг	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7.	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8.	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9.	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
10.	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей
11.	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку особистості
12.	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

Бланк результатів до тесту «Мотиваційний профіль» Річі-Мартіна

<i>Твердження</i>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1.	а)				б)			в)			г)	
2.		г)	а)			б)						в)
3.			в)	б)	г)				а)			
4.			в)	а)		б)			г)			
5.	в)	б)	а)								г)	
6.	б)	а)				г)						в)
7.			а)		б)	г)						в)
8.									а)	г)	б)	в)
9.						а)		г)	в)		б)	
10.	б)			а)	в)						г)	
11.		а)	б)			г)						в)
12.		г)				в)	а)				б)	
13.		г)			а)		б)			в)		
14.	г)			в)						б)	а)	
15.			г)			в)		а)	б)			
16.	в)		б)				а)	г)				
17.			а)		б)		в)		г)			
18.				б)				г)		а)	в)	
19.	в)					а)		б)		г)		
20.	в)	г)						б)	а)			
21.			а)	в)						б)		г)
22.	а)	б)						в)		г)		
23.	г)			а)			б)	в)				
24.		а)					в)	б)		г)		
25.		а)		г)					в)		б)	
26.		а)		б)					г)			в)
27.					г)	а)	в)				б)	
28.					в)		г)		б)			а)
29.				в)	б)			г)				а)
30.				а)	в)	б)			г)			
31.	а)		б)				в)			г)		
32.							а)			б)	в)	г)
33.					в)		г)			а)		б)
Всього	49	32	36	22	17	32	30	25	28	32	26	35