ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри
_____
І. А. Семенець-Орлова
«____»_____2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

«ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ДЕРЖАНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК СПОСІБ ВПЛИВУ КЕРІВНИКА»

Виконала: студентка групи
Е-9-23-М1ПУА(1.6д)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Дробот Діана Богданівна
Керівник: PhD, доцент, Кузьменко Г.О.

Київ 2025

АНОТАЦІЯ

Дробот Діана Богданівна. “Шляхи вдосконалення механізмів мотивації праці держаних службовців як спосіб впливу керівника”.

Дипломна робота на здобуття рівня вищої освіти “*магістр*” *із спеціальності* “*Публічне управління та адміністрування*” - *Міжрегіональна Академія управління персоналом – Київ. 2025*

В дипломній роботі визначено теоретико-методологічні засади мотивації в органі державного управління. Зроблено аналіз мотивації в органі державного управління як спосіб впливу керівника. Розкрито шляхи вдосконалення механізмів мотивації праці держаних службовців як спосіб впливу керівника.

Ключові слова: мотивація державних службовців, стимулювання праці, Урядовий контактний центр, державні установи, професійна компетентність.

SUMMARY

Drobot Diana. "Ways to Improve the Mechanisms of Motivation of Civil Servants as a Way of Managerial Influence".

Thesis for obtaining the level of higher education "Master" in "Public Administration" - Interregional Academy of Personnel Management - Kyiv. 2025

The thesis defines the theoretical and methodological foundations of motivation in public administration. The analysis of motivation in a public administration body as a way of influence of the head is made. The ways of improving the mechanisms of motivation of civil servants as a way of influence of the manager are revealed.

Key words: motivation of civil servants, work incentives, Government Contact Centre, government agencies, professional competence.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ В ОРГАНІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ 7
1.1. Сутність та особливості мотивації державних службовців 7
1.2. Методологічні підходи мотивації та стимулювання праці державних службовців 15
1.3. Практичний досвід мотивації діяльності державних службовців у зарубіжних країнах 24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ В ОРГАНІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК СПОСІБ ВПЛИВУ КЕРІВНИКА 34
2.1. Характеристика мотивації та стимулювання персоналу на прикладі Урядового контактного центру 34
2.2. Оцінка використання методичного інструментарію мотивації та стимулювання праці персоналу в державній установі «Урядовий контактний центр» 45
2.3. Аналіз ефективності використання механізмів мотивації персоналу у державних установах 55
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ДЕРЖАНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК СПОСІБ ВПЛИВУ КЕРІВНИКА 67
3.1. Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців . .67
3.2. Запровадження системи мотиваційного моніторингу як умова ефективного впливу керівника на поведінку персоналу 72
3.3. Удосконалення правового регулювання мотивації державних службовців……..83
ВИСНОВКИ 91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 94

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку економіки України основним ресурсом підприємства стає персонал, який впливає на зростання продуктивності праці та ефективність діяльності. Ефективне використання персоналу на підприємстві суттєво залежить від мотивації праці як спонукання до продуктивної діяльності. Мотивація є головним елементом в активізації людського фактору, який не тільки створює матеріальні передумови виробництва, але і забезпечує їх ефективне функціонування.

Мотивація праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. У сучасних умовах розвитку країни з розвиненою ринковою економікою приділяють увагу застосуванню сучасних методів матеріального і нематеріального стимулювання для досягнення цілей підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Але більшість українських підприємств, головним чином, використовують механізми мотивації персоналу, які базуються на матеріальних стимулах, що знецінює орієнтацію працівників на зростання продуктивності та конкурентоспроможності праці. Тому актуальними є дослідження впливу мотивації на продуктивність праці людини, а також аналіз її внутрішнього бажання діяти певним чином для задоволення своїх потреб. Важливо також зрозуміти значення закордонного досвіду системи мотивації працівників.

Про проблеми мотивації та стимулювання праці в державних установах, нових концепцій, підходів, інструментів і технологій, зокрема стратегічних та методичних, які забезпечать його результативність та ефективність, йдеться у працях Ануфрієва В. П., Афонина А. С., Лещенко Л. О., Мірошніченко А. С., Оніщука Ю. Ю., Поліщука Д. І., Письменна М. С., Польова В. В., Рукасова С. В., Слюсаренко О. М., Тужилкіна О.В ., Яковенко Р. П.

Об’єктом дослідження є механізм мотивації та стимулювання праці державних службовців.

Предметом дослідження є роль керівництва в реалізації правильної мотиваційної стратегії в державній установі.

Мета і завдання дослідження: теоретичне обґрунтування сутності і значення мотивації та стимулювання при управлінні персоналом в державній установі, визначення можливостей для підвищення ефективності мотиваційної діяльності.

Відповідно до мети визначено завдання дослідження:

– дослідити основні аспекти мотивації та стимулювання працівників в державних установах;

– визначити методологічні підходи до стимулювання праці;

– оцінити використання методичного інструментарію мотивації та стимулювання праці персоналу;

– провести аналіз ефективності використання механізмів мотивації персоналу у державних установах;

– запропонувати шляхи підвищення професійної компетентності державних службовців.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у роботі використана низка загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: діалектико-історичний та історико-правовий аналіз – для дослідження методології мотивації та стимулювання працівників державних установ; індукція та дедукція – для формування понятійного апарату дослідження, визначення складових взаємодії, класифікації підходів до розуміння сутності поняття «компетентність» для дослідження методів та особливостей типів керівництва; системний, структурно-функціональний метод – для структуризації мети, цілей, завдань, принципів та функцій мотивації та симулювання праці, обґрунтування структури комплексного механізму мотивації в державних установах; аналізу та синтезу – для узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду керівництв; діалектичний

метод – для розроблення пропозицій, щодо забезпечення ефективного мотиваційного процесу в державних установах.

Структура та обсяг магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 102 сторінки. Список використаних джерел налічує 82 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ В ОРГАНІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність та особливості мотивації державних службовців

Задля ефективної роботи державного службовця, а саме: успішної реалізації знань, умінь, навичок у професійній діяльності, необхідним фактором впливу стає система мотивації персоналу.

Ефективність управління персоналом зумовлена визначенням мотивів і потреб співробітника, і правильним використанням стимулів. В сучасних умовах існування державних установ, які характеризуються незадовільним економічним та соціальним рівнем постає проблема мотивації. Недосконаліть при використанні, недостатня фінансова підтримка мотиваційних заходів спрямованих на їх вдосконалення, та відсутність достатньої кількості уваги, що приділяється процесу мотивації державних службовців призводить до активного зниження ефективності роботи працівників.

Ефективне управління неможливе без розуміння мотивів і потреб державного службовця, а також правильного використання стимулів до праці. В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації особистості державного службовця набула важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал у сфері державної служби до ефективної діяльності. Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності її роботи. Вирішальним причинним чинником результативності діяльності державних службовців є їх мотивація.

В теоретичному розумінні, мотивація поведінки людини – складний і багатогранний феномен. Під мотивацією розуміють силу, що існує в людині та збуджує її ентузіазм і завзятість до виконання будь-яких дій. Мотивація

державних службовців впливає на їхню продуктивність і спрямованість на досягнення цілей організації.

Мотивація трудової діяльності є неефективною без застосування сучасних форм та методів матеріального стимулювання. Мотивація – це процес свідомого вибору державним службовцем того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.

Мотивація праці - це прагнення працівника задовольнити потреби (одержати певні блага) за допомогою трудової діяльності. У структуру мотиву праці входять:

- потреба, яку хоче задовольнити працівник;
- благо, здатне задовольнити цю потребу;
- трудова дія, необхідна для одержання блага;
- ціна - витрати матеріального і морального характеру, пов'язані зі здійсненням трудової дії.

Для формування трудової мотивації найбільше значення має характер засвоєних індивідуумом трудових норм і цінностей, що придають зміст усій подальшій трудовій діяльності, що визначають спосіб життя.

У професійну трудову діяльність людина вступає із вже сформованою ціннісною свідомістю. Вона знає, які інтереси хотіла би реалізувати за допомогою праці. Реальне виробниче середовище змушує її трансформувати ціннісні орієнтації, «приземлити» їх. Так формується другий, практичний шар трудової свідомості, обумовлений, з одного боку, ціннісними орієнтаціями особистості, а з іншого боку - конкретними обставинами професійного трудового життя.

Практичні вимоги до роботи обумовлюють конкретну мотивацію, що, на відміну від ціннісної свідомості, що визначає зміст і перспективні цілі трудової діяльності, визначає в основному вибір шляхів і способів їхньої реалізації.

Система мотивів і стимулів праці має опиратись на певну нормативно-правову базу. Державний службовець повинен знати, які вимоги ставляться перед ним, яка буде винагорода при їх отриманні і які санкції будуть застосовуватися у випадку невиконання вимог. Стимулювання праці ефективне тільки у тому випадку, коли органи управління уміють добиватися і підтримувати той рівень роботи, за який платять. Ціль стимулювання – не взагалі спонукати державного службовця працювати, а зацікавити його працювати краще, продуктивніше.

Високий професіоналізм державних службовців складається із спеціальних знань, умінь і навичок, із реалізації кращих особистих рис, у тому числі моральних, із найбільш повного використання їх професійно-творчого потенціалу. Компетентність – це ступінь професійного досвіду, властивий кадрам управління в рамках конкретної посади. [15]

Мотивація праці - найважливіший фактор результативності роботи, і в цій якості вона складає основу трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукупності властивостей, що впливають на виробничу діяльність. Трудовий потенціал складається з психофізіологічного (здібностей і схильностей людини, її здоров'я, працездатності, витривалості, типу нервової системи) і особистісного (мотиваційного) потенціалу. Мотиваційний потенціал відіграє роль пускового механізму, що визначає, які здатності й у якому ступені працівник буде розвивати і використовувати в процесі трудової діяльності.

Очевидно, що зв'язок мотивації і результатів праці опосередкований природними здібностями і придбаними навичками праці, але саме мотивація - джерело трудової діяльності особистості.

До духовних мотивів відносяться:

1. Стадність (потреба бути в колективі). Даний мотив особливо характерний для східного (японського) стилю управління персоналом, групова мораль, відсутність індивідуального змагання, корпоративна культура і т.д. Для працівників колишнього СРСР даний мотив дотепер є істотним чинником у виборі місця роботи і ціннісних орієнтаціях.

Потреба «працювати в гарному колективі», на думку багатьох соціологів, дотепер входить у лідируючу групу орієнтації працівника.

2. Мотив самоствердження характерний для багатьох працівників, переважно молодого і зрілого віку. По Герцбергу він є власне мотивуючим фактором співробітників високої кваліфікації.

3. Мотив самостійності притаманний працівникам з «хазяйською» мотивацією, що готові жертвувати стабільністю, а іноді і більш високими заробітками заради установки «бути хазяїном і самостійно вести свій бізнес». Досвід організації кооперативів ще в часи СРСР і становлення бізнесу в Україні підтверджує силу і значимість даного мотиву. Значна частина кооперативів і підприємців залишили стабільну і часом високооплачувану роботу заради ризикованого бізнесу, що дає спочатку тільки одне - самостійність.

4. Мотив надійності (стабільності) - власне кажучи, мотив самостійності з протилежним знаком. Якщо в першому випадку працівники віддають перевагу ризику, активному пошуку нових видів діяльності, то в другому - перевага віддається стабільності буття і діяльності. Як показують соціологічні дослідження, в основі ностальгії по минулому у більшості опитаних лежить саме стабільність, існування якої характерно для минулої системи. У силу різних причин (історичних, етнічних і т.д.) частка українців, що орієнтуються на надійність і стабільність, істотно вище частки тих, хто віддає перевагу ризику і підприємництву. Саме в цьому полягають багато причин тривалого переходу до ринкової економіки.

5. Мотив придбання нового (знань, речей і т.д.) лежить в основі багатьох елементів ринкового менеджменту, і насамперед маркетингу. На ньому побудована система створення матеріально-речовинного світу в економічно розвинутих країнах. Саме він використовується виробниками нових товарів і послуг, а інші мотиви - часом лише оболонка.

6. Мотив справедливості пронизує всю історію розвитку людської цивілізації. Скільки років існує людство, стільки років йде полеміка про те, що

справедливо, а що несправедливо в цьому суспільстві. У кожному суспільстві установлюється своє розуміння справедливості, недотримання якої веде до демотивації працівників, а часом і до катаклізмів. Історія багаторазово підтверджувала цю істину, підтверджує і зараз. З цією проблемою зіштовхнулися багато підприємств в Україні у ході приватизації, наслідки якої відчутні дотепер. Досвід Німеччини, Італії й інших країн показує важливість цього мотиву навіть для країн з багатою ринковою історією і більш тривалою адаптацією до нерівності в порівнянні з Україною.

7. Мотив у змаганнях - один з найсильніших мотивів, що діяли за всіх часів. Визначений ступінь вираження змагальності генетично притаманний кожній людині. Він найчастіше застосовується в США і Канаді і формулюється так: «Ми працюємо в спортзалі». При малих витратах він дає відчутний економічний ефект. Мотив у змаганнях — основа організації змагання на підприємстві. При цьому важливо враховувати наступні принципи:

- диференціація людей що змагаються по групах, близькими за умовами, характером виробництва і т.д.;
- однакова система показників;
- визначення місць зайнятих усіма що змагаються;
- суворо диференційоване заохочення переможців; при “виграші” призових місць зарплата повинна збільшуватися не менш ніж на третину.

При дотриманні цих принципів система «норма праці — оплата праці — заміняється системою «норма праці - змагання - оплата праці», що істотно мотивує працівників.

Можливість подібної системи мотиваційних аспектів виділяється, головним чином, саме компетенцією державного службовця. Компетентність державного службовця – певний рівень його інтелектуального, психологічного та функціонального стану, який відображає конкретні сфери професійної діяльності та зумовлює у своїй єдності якісну визначеність професіонала. Це також наявність глибоких фахових знань у певній галузі чи

сфері діяльності, уміння аналізувати та прогнозувати розвиток ситуацій та використовувати здобуті на практиці знання щодо вирішення певних проблем, а також правомочність вирішувати їх, уповноваження керувати певними справами [7].

За найбільш поширеною теорією матеріальної мотивації Маслоу, щоб створити високу мотивацію, треба створити умови для задоволення потреб. Тобто перетворити роботу із заняття з виробництва «продукції» на заняття з реалізації потреб працівника. Змістові теорії мотивації аналізують фактори, які справляють вплив на поведінку людини, її трудову активність. Основна увага у цих теоріях сконцентрована на аналізі потреб людини та їх впливі на мотивацію трудової діяльності.

В основу теорії Маслоу покладені такі положення та ідеї:

- люди постійно відчувають певні потреби;
- явно виражені потреби, які відчувають люди, можна об'єднати в окремі групи;
- групи потреб людей ієрархічно розміщені одна щодо одної;
- потреби, якщо їх не задоволено, спонукають людину до дії, задоволені потреби не справляють мотивуючого впливу на людину;
- якщо одну потребу задоволено, то на її місце стає інша незадоволена потреба;
- звичайно людина має одночасно кілька різних потреб, що взаємодіють;
- процес задоволення потреб відбувається знизу вгору; потреби, які перебувають ближче до основи «піраміди», потребують першочергового задоволення;
- поведінку людини визначає найнижча незадоволена потреба в ієрархічній структурі;
- потреби вищого рівня розпочинають активно впливати на людину після того, як задоволені потреби нижчого рівня;

Потреби людей Маслоу об'єднав у п'ять основних груп, назви яких та ієрархія наведені на рис 1.1.



Рис. 1.1. Ієрархія потреб Маслоу

Мотивація багато в чому є ірраціональною і несвідомою. Люди ставлять перед собою певні цілі і намагаються досягти їх, маючи для цього відповідні спонукання. Вони можуть бути різними: наприклад, прагнення домогтися успіху в професійній діяльності, отримати визнання, задовольнити матеріальні потреби тощо.

Залежно від основних груп потреб розрізняють мотивацію матеріальну, трудову і статусну. Матеріальна мотивація – це прагнення певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя. Матеріальна мотивація трудової діяльності залежить від цілого ряду чинників, а саме: рівня і структури особистого доходу; матеріального забезпечення наявних грошових доходів; дієвості системи стимулів, що застосовуються в організації. Мотивація є важливим фактором результативності роботи. Зв’язок мотивації з результатами праці опосередкований природними здібностями і набутими

навиками праці, оскільки мотивація є джерелом діяльності державного службовця.

Трудова мотивація породжується безпосередньо роботою, її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці. Це внутрішня мотивація людини, сукупність її внутрішніх рушійних сил поведінки, пов'язаних з роботою. Безумовно, кожний працівник відчуває потребу в змістовній, цікавій, корисній роботі, зацікавлений у визначеності перспектив посадового зростання, почуває самоповагу, якщо результати його праці оцінюються високо. У цілому трудова мотивація зв'язана, з одного боку, зі змістовністю, корисністю безпосередньо праці, а з іншого боку – із самовираженням, самореалізацією працівника [18].

Отже, трудова мотивація пов'язана як із змістовністю, корисністю праці, так і з самовираженням, самореалізацією державного службовця. Велику роль у практиці управління персоналом відіграє і статусна мотивація [15].

Статусна мотивація є внутрішньою рушійною силою поведінки людини, пов'язаною з її прагненням зайняти більш високу посаду, виконувати більш складну й відповідальну роботу, працювати в престижних, соціально значимих сферах організації. Крім того, людині може бути властиво прагнення до лідерства в колективі, більш високому неофіційному статусі, а також прагнення стати визнаним фахівцем, мати авторитет.

Мотивація праці державних службовців формується до початку професійної трудової діяльності, шляхом засвоєння ними цінностей і норм трудової моралі та етики, а також через особисту участь у трудовій діяльності, в сім'ї та школі. В цей час закладаються основи ставлення до праці як цінності і формується система цінностей самої праці, розвиваються трудові якості особистості: працелюбство, відповідальність, дисциплінованість, ініціативність. Для формування трудової мотивації найбільшу значимість має характер засвоєння трудових норм і цінностей, які в майбутньому визначають її спосіб життя [23]

1.2. Методологічні підходи мотивації та стимулювання праці державних службовців

На сьогодні, наукою та практикою розроблено багато способів впливу на мотивацію конкретної людини, кількість їх постійно поповнюється. Важливим є те, що способи забезпечення ефективного впливу на мотивацію трудової діяльності людини не є сталими. До того ж один і той самий чинник, що на сьогодні мотивує конкретну людину до ефективного виконання своїх обов'язків та продуктивної діяльності, вже завтра може сприяти зниженню цих мотиваційних настанов. Тому це лише підтверджує необхідність та важливість вивчення потреб конкретної людини, її настанов, бажань, пріоритетів для розроблення дієвих заходів впливу на поведінку кожного працівника.

Водночас, основним елементом, за допомогою якого здійснюється процес мотивації праці є стимул. У науковій літературі існує велика кількість визначень поняття «стимул». Так, стимул трактується як зовнішнє спонукання до дії, поштовх, спонукальна причина. Відомий науковець В. Слиньков розглядає стимул, як цілеспрямований вплив на людину, який, не зважаючи на джерело і характер, впливає на активність персоналу. Цей вплив ґрунтується в наданні гарантій досягнення в результаті власної діяльності предмета потягу, що задовольняє потребу персоналу [36].

Так, наприклад, на результати роботи державних службовців впливають фактори, що мотивують до ефективної праці (рис. 1.2.): політика керівництва, умови праці, заробітна плата, міжособистісні відносини з керівництвом та колегами, ступінь безпосереднього контролю за роботою, просування по службі, визнання і схвалення результатів роботи, міра відповідальності, можливості творчого та ділового росту.

За рахунок росту якості праці можна забезпечити збільшення кількості споживчих здатностей і повніше задовольнити потреби людей. У структурі присутня інтенсивність праці, що характеризується напруженістю в одиницю часу. Більш інтенсивна праця забезпечує більші результати, вона

характеризується як з кількісної, так і з якісної сторони, раціонального використання робочого часу.

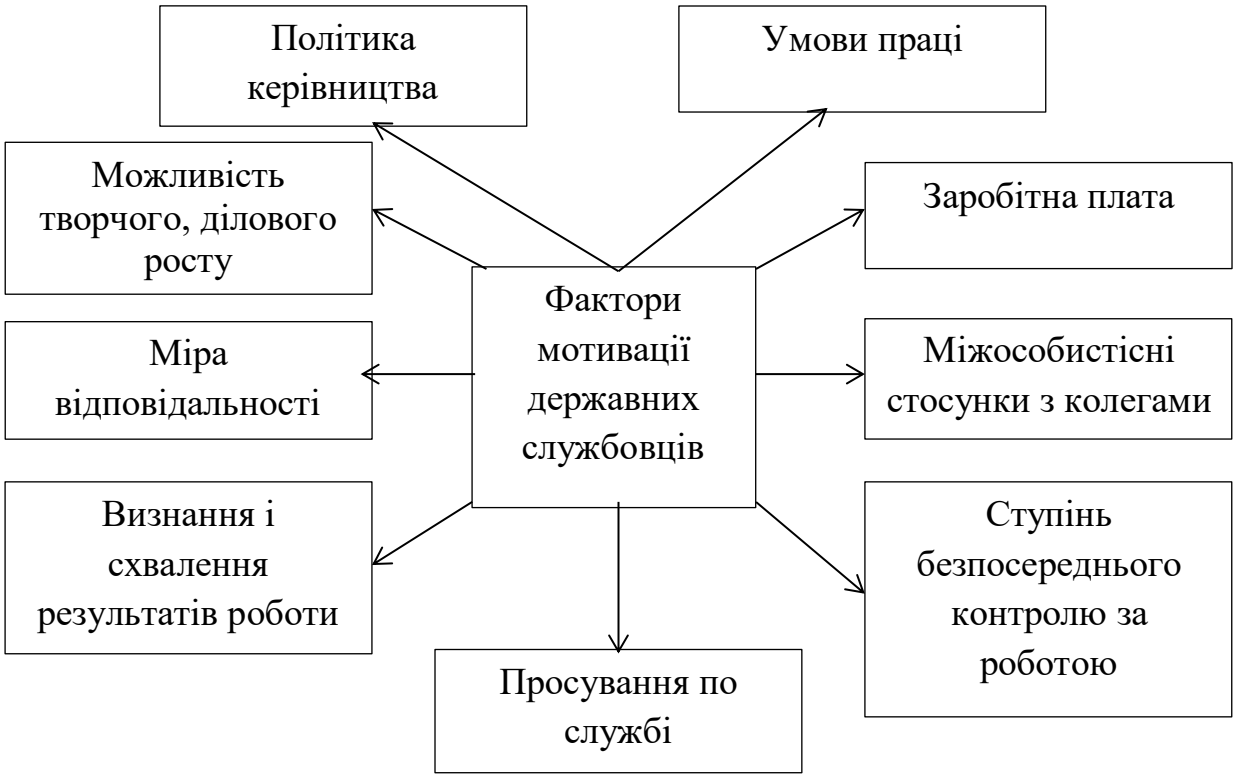


Рис. 1.2. Фактори мотивації державних службовців

Стимулювання праці передбачає створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб державного службовця, формування у нього мотивів до праці. За цих умов на перший план висуваються ключові стимули кваліфікованої праці, а саме:

1. перспектива реалізації особистого потенціалу;
2. незалежність в професійній діяльності;
3. відчуття задоволення від завершеної роботи на високому рівні;
4. гідна та справедлива винагорода в грошовому вимірі за вклад в успіх організації.

Реалізація цих умов здебільшого залежить особисто від держслужбовця, від його потреб та ступеня їх задоволення.

В органах державної влади здебільшого діє певний мотиваційний механізм, що дозволяє працівнику:

- відкрити для себе можливість кар'єрного зростання;
- сформувати в собі відчуття власної значущості у діяльності органі державної влади та об'єктивно оцінювати свої навички та можливості;
- розкривати свій потенціал, розвивати навички та допомагати іншим;
- швидко адаптуватися до змін;
- досягати поставлених цілей.

Науковці вирізняють чотири форми стимулювання діяльності держслужбовців (рис.1.3.):

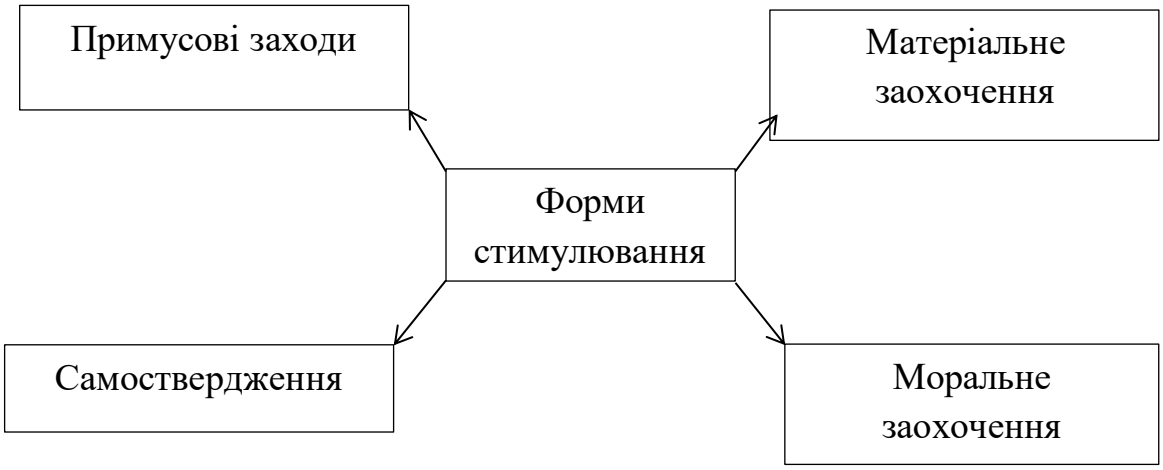


Рис. 1.3. Форми стимулювання

Даний мотиваційний механізм можна умовно назвати позитивним. В його ключовій задачі стає розвиток у співробітника загальної налаштованості та відчуття невід'ємності від органу державної влади, в якому він працює. В спеціалізованих документах органів державної влади прослідковуються певні окреслені типи організації управління: правові, економічні, культурно-ідеологічні, інформаційні та організаційні. Вони застосовуються для координації дій в мотиваційні системи організації та створюють необхідні умови використання керівниками відповідних методів мотивації:

економічних, організаційних, розпорядчих, соціальних та психологічних, які поєднуються в три основні групи: матеріальні, нематеріальні і соціальні мотиваційні моделі.

1. Примусові заходи. За час існування людства, було засвідчено немало випадків застосування примусових заходів мотивації, починаючи від фізичного покарання і закінчуючи позбавленням майна. На щастя, в сучасному демократичному суспільстві в організаціях використовують адміністративні методи примусу: переведення на іншу посаду, винесення доган та зауважень, перенесення терміну відпустки або звільнення з роботи.

2. Матеріальне заохочення. До цього відносяться стимулювання в матеріально-речовій формі: заробітна плата і тарифна ставка, винагорода за своєчасно виконану роботу, премії з доходу чи прибутку, компенсаційні виплати, путівки, кредити на покупку матеріальних благ, позики на будівництво житла та інше.

3. Моральне заохочення. Метод стимулювання призначений для задоволення духовних і моральних потреб працівника: подяки, почесні грамоти, дошки пошани, підвищення в званні, вчені ступені, дипломи, публікація в пресі та урядові нагороди.

4. Самоствердження. Характерні внутрішні рушійні сили людини, що спонукають до досягнення цілей без зовнішнього заохочення.

Згідно основних форм стимулювання формулюються системи мотивування та стимулювання працівників на основі використання широкого кола методів:

- прямих або економічних – забезпечення пільговим харчуванням; винагородження цінними подарунками, надання можливості взяти безвідсотковий кредит на житло та придбання товарів, відшкодування витрат за користування житлом, транспортом, зв’язком, оплата навчання;
- адміністративних – встановлення гнучкого та оптимального для працівника робочого графіку, можливість внесення коректив в режим робочого процесу, сприяння творчим відпусткам і відрядженням;

- організаційно-виробничих – забезпечення охорони праці, поліпшення та відновлення негативних умов праці, збагачення матеріального забезпечення праці;
- морально-психологічних – вираження подяки, загальне виголошення та засвідчення досягнень, видавання нагород та почесних відзнак; проведення урочистих зібрань;
- соціальних (не грошових) – просування по службі; участь у прийнятті управлінських рішень на більш високому рівні; профілактичне та лікувально-оздоровче медичне обслуговування; зміна соціального статусу працівника.

Як правило керівниками підприємств використовується система стимулів, ефект від них не є достатньо тривалим та ефективним. Це може обумовлюватися наступними чинниками:

- матеріальними та нематеріальними потребами людей, так як визначається деяка закономірність - рівень доходу людини прямо пропорційний рівню його потреб та необхідностей;
- звичкою, характеристика яка не дає можливості людині насолоджуватися певними благами, при наявності постійного підвищення заробітної плати або виписування догань; працівник згодом не буде звертати на це увагу бо подібне явище буде для нього буденним.

Дослідження представників сучасної економічної школи забезпечили формування та реалізацію матеріального та нематеріального стимулювання працівників підприємств, головною ціллю якого було зростання якості та ефективності праці. Проте, проблема універсальності системи мотивації персоналу державних підприємств не є повністю вирішеною через постійні зміни виробничих умов.

Варто відзначити, що мотивація має вплив на деякі характеристики діяльності держслужбовця: зусилля, наполегливість, старанність, цілеспрямованість. Для продуктивного використання робочих здібностей працівників потрібно визнати, що однакову роботу працівник здатний

виконати витрачаючи різні зусилля. Зважаючи на фактори продуктивності праці, він може, як прагнути до роботи, так і нехтувати нею. Для ефективного використання робочої сили, тобто забезпечення зростання продуктивності праці, керівникам підприємства необхідно приділити значну увагу мотивації працівників. Фактори зростання продуктивності праці вказані на рис. (1.4.)



Рис. 1.4. Фактори використання продуктивності праці

Зазвичай працівники самостійно обирають для себе причини, що спонукають їх до роботи в організації. Визначаються потреби, мотиви, побажання щодо посади та організації робочого місця. Саме від цього аспекту стає досить важким підібрати універсальний підхід до кожного працівника.

Працівники мають яскраво виражену структурованість: керівники, фахівці, спеціалісти та ін. До кожної із цих категорій застосовується специфічний підхід до стимулювання праці. Концепція стимулювання ґрунтується на застосуванні стимулів як зовнішніх впливів на працівника для координації його діяльності (наприклад, застосування покарання, заохочення, підвищення в посаді і т. ін.)

При розробленні дієвої політики підвищення ефективності роботи державних службовців та при виборі системи мотивації, необхідно розпочати з поступового виявлення всіх наявних можливостей та резервів державної установи. Необхідна розробка та окреслення мети організації та алгоритм впровадження планів, що призведе до підвищення продуктивності роботи на кожному робочому місці, а також активна участь у плануванні організаційно-технічних та соціально економічних заходів з постійним контролем в майбутньому.

Підвищення продуктивності праці буде залежати від врахування в мотиваційному процесі всіх необхідних чинників, які впливають на процеси стимулювання і мотивацію до праці. І тому для вироблення ефективної системи мотивації персоналу необхідно дотримуватись наступних принципів:

1. відповідність корпоративної структури: це досягається шляхом підтримки в колективі атмосфери довіри, зацікавленості в досягненні загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між вищим та нижчим рівнями керівництва;

2. реалістичності: реалізується через впевненість в тому, що схема стимулювання необхідна підприємству на даному етапі розвитку і, що в наявності є достатній бюджет для реалізації;

3. рівності: полягає в наданні однакових можливостей щодо забезпечення та посадового просування за критерієм результативності праці;

4. ініціативності: стимулювання до роботи працівників та участі в управлінні;

5. справедливості: досягається узгодженням рівня оплати праці з її результатами та визнання особистісного внеску до загального робочого процесу;

6. прозорості: мотиваційні методи повинні бути повністю зрозумілими та справедливими по відношенню до кожного члена робочого колективу;

7. логічності і збалансованості: так як система повинна збалансовувати ступінь заохочення для різних функціональних одиниць;

8. динамічності та гнучкості: необхідність внесення коректив в особисті схеми стимулювання є невід'ємною частиною функціонування системи мотивації персоналу державних установ;

9. системності побудови: охоплюючи різні рівні підприємства, всі посади, маючи єдині принципи функціонування, досягають більшої ефективності;

10. відповідності щодо очікування співробітників: при розробці системи мотивації необхідно врахувати консолідовану думку працівників з різних рівнів функціонування; проаналізувавши склад структури персоналу можна сформулювати необхідні та бажані очікування;

11. спрямованості на певний результат: система мотивації повинна підтримувати стратегію та цілі компанії;

12. впровадження лише професійних засад: недостатній професіоналізм ставить під загрозу навіть досконало відкалібровану систему мотивування.

Задля успішного функціонування системи мотивації для кожного конкретного працівника повинна бути розроблена окрема система стимулювання з урахуванням особистих якостей останнього, наявність на підприємстві тих або інших ресурсів та стилю керівництва. В момент формування оптимальної мотиваційної системи сучасним підприємствам необхідно використовувати методи мотивації з використанням, як зарубіжного, так і вітчизняного досвіду.

Головним принципом формування та забезпечення ефективної мотивації праці на особистісному рівні є своєчасність, диференційований підхід та зв'язок з інтересами працівника. Згідно з системним підходом ефективна мотивація на груповому рівні складається та забезпечується за рахунок:

- забезпечення умов для ефективної групової співпраці – чітко сформульоване завдання, наявність необхідних ресурсів, взаємодоповнюючі здібності та сформований баланс ролей у групі;
- визначення чітких критеріїв оцінки внеску до загального розвитку підприємства кожного з членів колективу;
- наявність особливих стимулів, що спонукатимуть надати допомогу й підтримку іншим членам колективу;
- згуртованості та взаємодопомоги членів групи.

Також дуже важливим в підвищенні ефективності мотиваційної системи можна вважати забезпечення необхідної своєчасної та регулярної корекції чинних мотиваторів відповідно до заходів, незалежно від їх характеру та спрямованості.

Системний підхід до забезпечення ефективної мотивації праці на організаційному рівні управління бере свій початок в об’єднанні всіх категорій працівників на основі спільності інтересів:

- лояльність до підприємства або організації, професії та результатів праці;
- підтримці цінності матеріальних та нематеріальних мотиваторів;
- зміні засобів мотивування як елементу організаційних перетворень;
- підтримці балансу повноважень і відповідальності працівників під час своїх посадових обов’язків.

Впровадження системного підходу до забезпечення ефективної мотивації праці може посприяти удосконаленню та оптимізації управління людськими ресурсами. Застосування системного підходу дає можливість

комплексно використовувати різноманітні науково-практичні підходи, наприклад: враховувати особливості різних рівнів та напрямків системи заходів і дій для забезпечення ефективної мотивації.

1.3. Практичний досвід мотивації діяльності державних службовців у зарубіжних країнах

Ефективність роботи апарату державного управління є необхідною умовою стабільності держави. В цілому, ця ефективність залежить від державних службовців, слід вважати державне управління діяльністю людей, задля людей і діяльністю в інтересах країни. Аксіомою є те, що ефективність державного управління тісно пов'язана з ефективністю діяльності державних службовців. Хороша мотиваційна політика стосовно управлінців забезпечує ефективність їх діяльності і, в свою чергу, ефективність державного управління.

Наявна зараз в Україні державна служба не забезпечує достатнє виконання своїх прямих обов'язків. Подібна ситуація обумовлює проблематику реформування державної служби як складову Адміністративної реформи. Актуальність цієї теми підкріплюється також врахуванням прагнення України до євроінтеграції, адже реформування національної державної служби повинно здійснюватися і з урахуванням досвіду поліпшення ЄС.

У світі була розроблена умовна класифікація методів мотивації праці: американська, європейська та японська. Кожна з цих моделей має свої національні та етнічні особливості функціонування для застосування на практиці.

Задля досягнення об'єктивної ефективності від проведення аналізу системи мотивації держслужбовців стає необхідним врахувати основні особливості установ державної служби зарубіжних країн. У світовій практиці

існує дві моделі розвитку інституту державної служби: континентальний – це більшість європейських країн та Японія, та англосаксонський – США. За основою цих моделей можна прослідкувати основні принципи мотивації вступу та виходу з державної служби.

Характеристика континентальної моделі полягає в професійній державній службі. Вважається, що працівники державних служб присвячують себе державному управлінню протягом своєї професійної діяльності і, закономірно, отримують підвищення на посаді.

Англосаксонська модель характерна достатньо високим рівнем розвитку трудового та цивільного права стосовно державних службовців. Відсутність централізованої системи протидії безробіттю негативно впливає на загальний клімат працевлаштування та не є запорукою якісного стимулювання праці. Також, надання широких прав і свобод роботодавцям, щодо наймання й звільнення працівників є результатом їх досить високих критеріїв оцінки компетентності того чи іншого працівника. Так само, робота з підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, на жаль, лягає на плечі самих працівників, що не сприяє здоровому клімату в системі мотивації.

Працівники вступають на державну службу при підписанні контрактів чи угод на чітко окреслений термін або для виконання певних технологічних завдань. У цієї моделі відсутні гарантії по працевлаштуванню та просуванню по службі, проте досить високий рівень матеріального забезпечення та висока заробітна плата. З вищесказаного можна зробити висновок, що континентальна та англосаксонська моделі державної служби різко відрізняються в підходах до мотивації роботи державних службовців. У континентальної моделі головною мотивацією для вступу та роботи в державному управлінні є стабільність в організаційній структурі та обов’язковий кар’єрний ріст, а основою англосаксонської моделі мотивації є високий матеріальний захист працівників.

Науковці, які досліджують іноземні організації апарату державного управління, поділяють систему служби на закриту та відкриту. Закрита

система ґрунтується на престижності пропонованої роботи, оскільки звання «державний службовець» свідчить про вищий соціальний статус, відношення до соціальної еліти та перспектива отримання певних привілеїв.

Закрита система характерна програмою професійного кадрового забезпечення, її дотримуються більшість європейських країн, такі як: Франція, Німеччина, Іспанія, Болгарія, Румунія, Словаччина, Словенія, Туреччина. Найбільш характерними ознаками є призначення державних службовців лише після успішного складання державного іспиту та конкурсу. Основними принципами закритої системи вважається стабільність зайнятості, обов'язкове просування в державній адміністрації, пряма залежність професійного зростання та доходів від освіти та рівня підготовки службовців.

Відкрита система державних службовців характеризується механізмом кадрового забезпечення (Швеція, Нідерланди, Естонія), яка дозволяє включати професійний досвід, накопичений в інших секторах, як основну з привілеїв при вступі на роботу. Відсутня залежність заробітної плати від стажу роботи.

Відкрита система допускає вступ на будь-який рівень ієрархії державних службовців відповідно до кваліфікації та результатів спеціальних іспитів, єдина передумова підвищення - це висока ефективність у виконанні поставлених задач. Разючою відмінністю між відкритою системою державної служби та закритою є можливість державних службовців приймати активну участь у політичній діяльності, що дає їм можливість розпочати політичну кар'єру - це один із мотивів вступу на державну службу. На даний момент жодна країна в світі не поділяє державну службу на закриту чи відкриту систему в чистому вигляді. Розвиток та модернізація державної служби розробляє концепцію, що комбінують елементи обох систем. Тому більшість вітчизняних та зарубіжних дослідників відокремлюють іншу систему державної служби - змішану (Італія, Великобританія, Латвія, Литва, Польща, Угорщина, Чехія та Україна). Розглянемо систему мотивації державних службовців на прикладі деяких країн.

Достатньо високий рівень матеріального стимулювання французьких державних службовців є важливою умовою розвитку. Закон Франції про державне управління передбачає, що заробітна плата працівників включає в себе: допомогу на житло, сімейну допомогу, а також виплати, передбачені законом або урядом, до яких додаються обов'язкові надбавки. Розмір заробітної плати корегується відповідно звання працівника або його посади.

Головною частиною системи соціального захисту французьких державних службовців становлять міжвідомчі соціальні заходи, які сприяють заохоченню людей вступати на державну службу. До них належать: субсидії на харчування, допомога сім'ям (для дітей - відпочинок у літніх таборах, будинках відпочинку, санаторіях у супроводі батьків тощо), кваліфікована медична та соціальна допомога, забезпечення грантами для молодих спеціалістів; допомога інвалідам, державно визначені субсидії на поліпшення житлових умов, забезпечення житлом для соціальних програм тощо.

Стабільна професійна кар’єра французького державного службовця основується на:

- переміщеннях за вислугою років;
- на забезпеченні роботи під час просування по службі, оскільки працівник не може бути звільнений через будь-який перерозподіл структурних частин апарату державного управління; він, безсумнівно, повинен мати можливість займати іншу посаду державного службовця.

Перевагою французької моделі мотивації праці вважається той факт, що вона має стимулюючий ефект на продуктивність та якість праці, що, в свою чергу, призводить до високої оцінки державних функцій серед населення а, отже, можливість вибору найцінніших. Французький досвід допомоги з працевлаштуванням державних службовців після здобуття ступеня магістра також є дуже корисним для України, оскільки він надає можливість підвищити рівень мотивації державних службовців здобувати спеціалізовану вищу освіту та удосконалювати свій професійний рівень. Французький досвід пенсійного забезпечення також цікавий для України, оскільки можливість його реалізації

стане не лише запорукою створення умови для тривалого перебування в державному управлінні, а й допоможе поліпшити демографічну ситуацію.

У Федеративній Республіці Німеччина державна служба характерна певною кількістю законодавчих норм. Рамковий закон «Про федеральних чиновників» окремо регулює сферу оплати праці Законом «Про оплату праці посадових осіб», «Про щорічні відпустки». В доповнення цих законів, урядові постанови та федеральні закони висуваються для захисту прав співробітників державних установ, федеральних чиновників, робочого часу та інших питань. Особливості вагомості в соціальній структурі цих питань свідчить про те, яке значення держава надає державній службі в Німеччині.

Процес підвищення на посади суворо регламентований законом. Він базується на двох принципах: підвищення кваліфікації співробітника, що підтверджується спеціальним тестом та відповідною оцінкою, яка висвітлює рівень кваліфікації та компетентності працівника, або успішно складений іспит. Винятковими обставинами по принципу підвищення, що забороняє обійти наступний крок, може дозволити лише Федеральна кадрова комісія. Заробітна платня державного чиновника в Німеччині прямо пропорційна його освіті та статусу. Вона складається з кількох компонентів: основна заробітна плата, місцева надбавка, допомога від міністерства, щорічні преміальні виплати, відпустка, надбавка на заощадження та оплата медичних витрат.

Державним службовцям законом встановлені спеціальні виплати по соціальному страхуванню, зокрема: пенсії (пенсійний вік - 65 років, може бути продовжений до 68 років), фінансова допомога при проблемах зі здоров’ям, підтримка сім'ї у разі втрати годувальника, компенсація у спеціальному віці та за робочий стаж.

Працівники отримують компенсаційні виплати під час переїзду до іншого місця проживання. Для державної служби Німеччини нетиповою ознакою є те, що чиновники мають право зберігати зарплату, якщо вони балотуються, виконують почесні обов'язки або працюють у місцевих представницьких органах.

Державна служба в Німеччині характерна високою ефективністю, престижем та повагою населення. Головною ознакою популярності державної служби Німеччини та високої якості результатів є орієнтація на безперервність навчання чиновників. Цей досвід потрібно запозичити та спробувати пристосувати до побутових умов.

У Великій Британії навчання кваліфікованих спеціалістів сфери управління вважалося засобом набуття компетенцій, необхідних для виконання завдань на певній посаді. За умови реформації державної служби були розроблені навіть критерії оцінки компетентності державних службовців, які є причиною постійного професійного розвитку, набуття нових навичок та вивчення нових ефективних методів роботи.

Безперервний зв'язок між якістю навчання та просуванням є сильною мотивацією для активного професійного розвитку державних службовців та підвищення ефективності їх діяльності.

Система просування на посади державних службовців у Великобританії засноване на сертифікації, яка щільно пов'язана із системою їх відбору, розвитком та плануванням кар'єри. Особливим аспектом є не тільки, аби британського чиновника могли підвищити лише через старанну працю, а і через його цілеспрямованість до самовдосконалення. Якщо чиновник ідеально виконує свою роботу, найбільше, на що він може розраховувати, це грошова премія або підвищення зарплати.

Автоматичне просування державних службовців у Великобританії неможливе. Кар'єра можлива за умови, що державний службовець має такі якості, як:

- високе почуття відповідальності та обов'язку;
- спеціальні знання та досвід;
- кмітливість;
- динамічність;
- рішучість;
- здатність приймати рішення;

- старанність.

За системою організації державної служби у Великобританії чиновник отримує гарно оплачувану роботу, забезпечується пакетом соціального страхування та досить високою пенсією, а крім того, працівникам нараховується значна неоподатковувана грошова допомога у розмірі триразової пенсії при виході на пенсію за віком.

Ці фактори зіграли значну роль у визначенні престижності роботи в державних установах та відповідальне ставлення директорів до своїх завдань. З середини 80-х років XX ст. поступово введена нова система оплати праці, основна мотиваційна суть якої полягала у визначенні залежності рівнів оплати праці від обсягу та якості виконуваної роботи.

При запозиченні досвіду Великобританії, було б корисно для української практичної частини управління державною службою розробити чітко визначені критерії для оцінки працездатності державних службовців і взаємозв'язку між результатами навчання та кваліфікацією.

Американська система стимулювання та мотивації державної служби поєднує матеріальні та моральні заохочення. Головною перевагою яких є їх варіативність та гнучкість. Вони супроводжуються системним комплексом гарантій для вищих посадових осіб. Більш того, виконавча організаційна влада та керівництво постійно прагнуть створити нові алгоритми мотивації та утримання адміністративного персоналу, використовуючи здебільшого як матеріальне стимулювання, так і нематеріальні фактори.

Диференціація заробітної плати в США базується на Федеральному законі про порівняння виплат працівникам (1990), згідно якого загальне коригування винагороди державного сектору повинно мати основу в зміні оплати праці приватного сектору. Це робиться для впровадження здорового ринку конкуренції для державних організацій та установ на ринку праці та заохочення кваліфікованих фахівців та менеджерів для співпраці на державну службу.

Кар'єра та заробітна плата працівника залежать від щорічної оцінки якості результатів роботи працівника. Для підвищення престижу роботи в органах виконавчої влади, покращення іміджу державної служби щороку проводиться Тиждень державних службовців, щоб показати їхній внесок у соціальний розвиток американського суспільства.

Службове становище посадових осіб визначається обов'язками, які вони виконують у відношенні до їх видів, стажу роботи та інших обставин. Розмір заробітної плати суворо контролюється спеціальною шкалою по відношенню до посади, яка визначає обсяг повноважень. Відносно цієї шкали всі службовці поділяються на 8 рангів. Потім кожен ранг поділяється на 15 рівнів. Система оплати праці працівників будується наступним чином. Розмір заробітної плати визначається двома показниками: градацією відповідної посади працівника та рівнем, визначеним стажем працівника. У розроблюваних типових сітках з оплати праці держслужбовців 11 градацій і 32 щаблі.

Окрім офіційної зарплати, державний службовець отримує різні надбавки, які виплачуються як щомісяця, так і раз на півроку. Їх величина становить від 10% до 50% зарплати. Виплати на соціальні потреби: утримання сім'ї, оплата за переїзд на роботу, орендна плата, охорона здоров'я, соціальне страхування - загалом близько 50 видів надбавок, що становить близько 20% фонду заробітної плати, вихідна допомога, які за своїм розміром забезпечують нормальне життя літнього працівника. Крім того, працівникам виплачують п'ять зарплат на рік у вигляді надбавок.

Просування відбувається через конкурсні іспити. Під час просування в державному управлінні враховується як досвід роботи, так і ділові характеристики працівника, які постійно вивчаються кадровими структурами. Дуже важливим фактором є також «звання» університету. Тут безперечна влада належить Токійському університету, відомому як «кузня бюрократії».

Ефективність державного апарату в Японії досягається створенням елітарної державної служби, яка залучає до неї найяскравіші таланти та думки країни. Це стало можливим завдяки організації конкурсних іспитів для

заміщення державної посади на основі їх повної відкритості. Висока продуктивність державних службовців Японії значною мірою забезпечується створенням ефективних систем мотивації та, насамперед, винагороди. Це дозволяє залучити чиновників, які можуть повністю реалізувати свої творчі та інтелектуальні здібності. Японський досвід у цьому напрямку, безперечно, позитивний і для України.

Концепція мотивації державних службовців на цьому етапі почала активно розглядатися у зв'язку з проблемою корупції. Це знижує престиж і викликає у людей недовіру, як до державної адміністрації, так і до уряду в цілому. Що стосується міжнародного досвіду щодо викорінення корупції, слід звернути увагу на досвід Сінгапуру.

Державна служба в Сінгапурі вважається однією з найефективніших в Азії, оскільки підвищення по службі базується виключно на індивідуальних здібностях державного службовця. До цього слід додати сучасне матеріально-технічне забезпечення професійної діяльності та сувора дисципліна чиновників. Навчання відіграє важливу роль у системі державної служби Сінгапуру. У відповідних навчальних закладах чиновники прагнуть навчити п’яти основних навичок: надавати високоякісні послуги; управління змінами; робота з людьми; управління операціями та ресурсами; керувати собою. Крім того, кожна посадова особа повинна пройти 100 годин навчання на рік [34, с. 315].

Одним з головних принципів державної служби Сінгапуру є чесність та боротьба з корупцією. Для викорінення корупції Сінгапур здійснив низку адміністративних реформ: залучивши найталановитіших громадян до роботи в державному апараті, прирівнявши зарплату старших державних службовців до колег з приватного сектору та наклавши суворі покарання за корупцію.

Таким чином, держава змогла подолати це негативне явище, покращивши якість управління шляхом залучення талановитої молоді, значного рівня матеріального забезпечення та жорстких заходів проти корупції.

В даний час у багатьох країнах світу мотиваційні аспекти управління персоналом державної служби стали дуже важливими. Досягнення цього показника слід належним чином враховувати у вітчизняній практиці. Зокрема, європейське законодавство виписало мотиваційні елементи, які стимулюють інтерес державних службовців до результатів діяльності та, таким чином, підвищують рівень ефективності праці. У цих країнах особлива увага приділяється матеріальному забезпеченню та соціальним гарантіям.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ В ОРГАНІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК СПОСІБ ВПЛИВУ КЕРІВНИКА

2.1. Характеристика мотивації та стимулювання персоналу на прикладі Урядового контактного центру

У нинішніх нестабільних умовах функціонування вітчизняних підприємств система забезпечення їх розвитку набуває таких рис, як необхідність та надійність ефективної роботи персоналу. Управління персоналом підприємств неможливе без розуміння сутності, змісту і ролі процесу мотивації. Це зумовлює необхідність у його вивченні, тобто проведенні всебічного дослідження потреб, мотивів і стимулів людини, уточненні класифікацій цих категорій, що сприяє правильному розумінню категоріального апарату і забезпеченню на цій основі ефективної мотивації і стимулювання персоналу.

Однією із головних функцій управління на підприємстві є саме мотивація. Організація може реалізувати свій потенціал до економічного зростання та ефективного діловодства лиже за умови ефективної мотивації. Саме тому питання вдосконалення мотивації працівників є актуальним в сучасних реаліях життя.

Ефективність праці характеризується багатьма визначеннями та поняттями. В загальному розумінні мотивація – це поєднання рушійних сил, які є стимулюючим фактором людини при виконанні певних дій. Ці сили мають як зовнішнє та внутрішнє походження, примушуючи людину свідомо або несвідомо робити ті чи інші речі.

Потреба – відчуття, що виникає і знаходиться в середині людини, може мати спільні риси для багатьох людей, проте, має чітко визначені індивідуальні прояви у кожної людини. Потреби можуть виникати як свідомо, так і не свідомо.

Мотив – спонукальна дія людини, має персональний характер та не підпорядковується загально прийнятим поняттям. Мотив не тільки побуджує людину до дій, а й визначає напрямок та спосіб їх здійснення.

Мотивування вважається процесом спонукання до певних дій індивідуума, шляхом звернення до його мотивів. Якщо поглянути, на що в діяльності людини має вплив мотивація, можна відмітити: старанність, наполегливість, добросовісність та цілеспрямованість.

Саме від якості стимулювання та мотивації до роботи працівників, залежить ефективність підприємства чи організації та якість надання послуг, як у випадку державної установи «Урядовий контактний центр».

Державна установа «Урядовий контактний центр» створена згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 травня 2009 року №579-р з метою забезпечення оперативного реагування органів виконавчої влади на звернення громадян, підприємств, установ та організацій, суб'єктів підприємницької діяльності, органів місцевого самоврядування та їх взаємодії під час розгляду таких звернень (до липня 2010 року державна установа «Соціальний контактний центр» підпорядковувалася Міністерству праці та соціальної політики України). Цим було започатковано функціонування урядової телефонної «гарячої лінії».

Державна установа «Урядовий контактний центр» здійснює покладені на неї функції та завдання відповідно до законодавства України, передусім Законів України «Про звернення громадян», «Про інформацію», «Про захист персональних даних», постанови Кабінету Міністрів України від 27 листопада 2019 року №976 «Деякі питання Єдиної системи опрацювання звернень», інших урядових рішень, Положення про державну установу «Урядовий контактний центр», затвердженого наказом директора Господарсько-фінансового департаменту Секретаріату Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2020 року №20.

Урядовий контактний центр постійно «тримає руку на пульсі», адже на базі Центру з року в рік запроваджувалися окремі «гарячі лінії» для

інформування та консультування громадян щодо актуальних і “гарячих” питань в країні. Зокрема, у період загострення ситуації на півдні і сході країни було запроваджено спеціалізовану “гарячу лінію” з питань інформування громадян України, які переміщуються з тимчасово окупованої території та районів проведення антитерористичної операції, та спеціалізовану “гарячу лінію” з питань допомоги учасникам та постраждалим під час Революції Гідності.

Лише за 2021 рік до державної установи «Урядовий Контактний Центр» надійшло 32000 звернень громадян, з них 11800 було надіслано органам виконавчої влади та надано роз’яснень на біль ніж 21000 звернень. Найбільшої актуальності набули запити стосовно соціального захисту населення. Наочне представлення актуальності та кількості звернень з різноманітних соціальних питань зображені на рисунку 2.1.

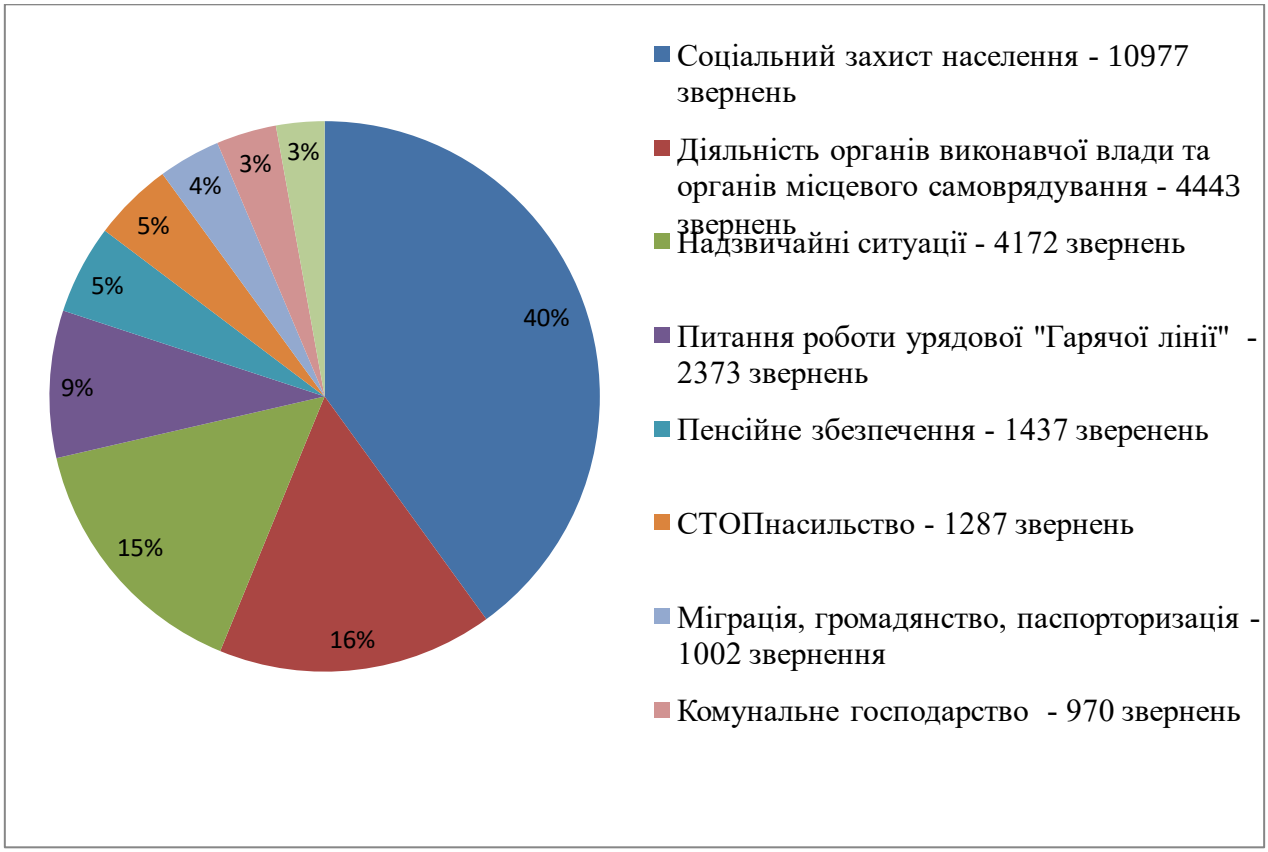


Рис. 2.1. Найбільш актуальні питання згідно із зверненнями громадян за 2021 рік.

За 12 років діяльності Центру на урядову «гарячу лінію», інші «гарячі лінії» та спеціалізовані сервіси надійшло понад 13 мільйонів телефонних та електронних звернень громадян, а також опрацьовано понад 2 мільйони чатів через сервіси онлайн-консультування.

Працівники Центру у цілодобовому режимі надають громадянам інформацію та консультації з питань, зокрема щодо норм законодавства, опрацьовують, реєструють та передають органам влади звернення, що надійшли на урядову «гарячу лінію» та спеціалізовані «гарячі лінії», через Інтернет – електронні звернення (Офіційне інтернет-представництво Президента України, Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України, веб-сайт Урядового контактного центру, мобільний застосунок 1545), а також через «гарячу лінію» відеозв'язку для громадян України з порушенням слуху. Так, на базі номера урядової «гарячої лінії» 1545 функціонують окремі тематичні лінії, а також сервіс самообслуговування щодо перевірки в автоматичному режимі статусу виконання зареєстрованого звернення.

Урядовий контактний центр працює по всій території України. Єдина система опрацювання звернень (далі – Єдина система) створена з метою забезпечення належного реагування на звернення громадян, які надходять за допомогою засобів телефонного зв'язку та з використанням Інтернету.

Єдина система складається із суб'єктів, які за допомогою засобів телекомунікації забезпечують за принципом «єдиного вікна» належне реагування органів виконавчої влади, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Офісу Президента України, державних колегіальних органів (далі – органи), на звернення громадян, фізичних осіб – підприємців, підприємств, установ, організацій, органів місцевого самоврядування.

До суб'єктів Єдиної системи належать державна установа «Урядовий контактний центр» (далі – Урядовий контактний центр), контактні центри та довідкові телефонні лінії органів виконавчої влади, Секретаріату Кабінету Міністрів України, державних колегіальних органів, приймальня Кабінету Міністрів України.

Працівниками Урядового контактного центру постійно проводиться моніторинг розгляду звернень, стану вирішення порушених питань, надання заявникам необхідних роз'яснень, довідкової інформації за допомогою засобів телекомунікації, та відповідей на звернення з питань, що не потребують розгляду органами.

Урядовий контактний центр аналізує результати розгляду звернень органами (Офісом) та систематично подає Секретаріату Кабінету Міністрів України дані для інформування Кабінету Міністрів України, виявляє актуальні питання, що турбують громадян та потребують надання роз'яснень, та передає їх органам відповідно до компетенції для підготовки відповідних матеріалів. Наочне зображення кількості звернень громадян з питання соціального забезпечення по регіонам країни представлене на рис. 2.2.

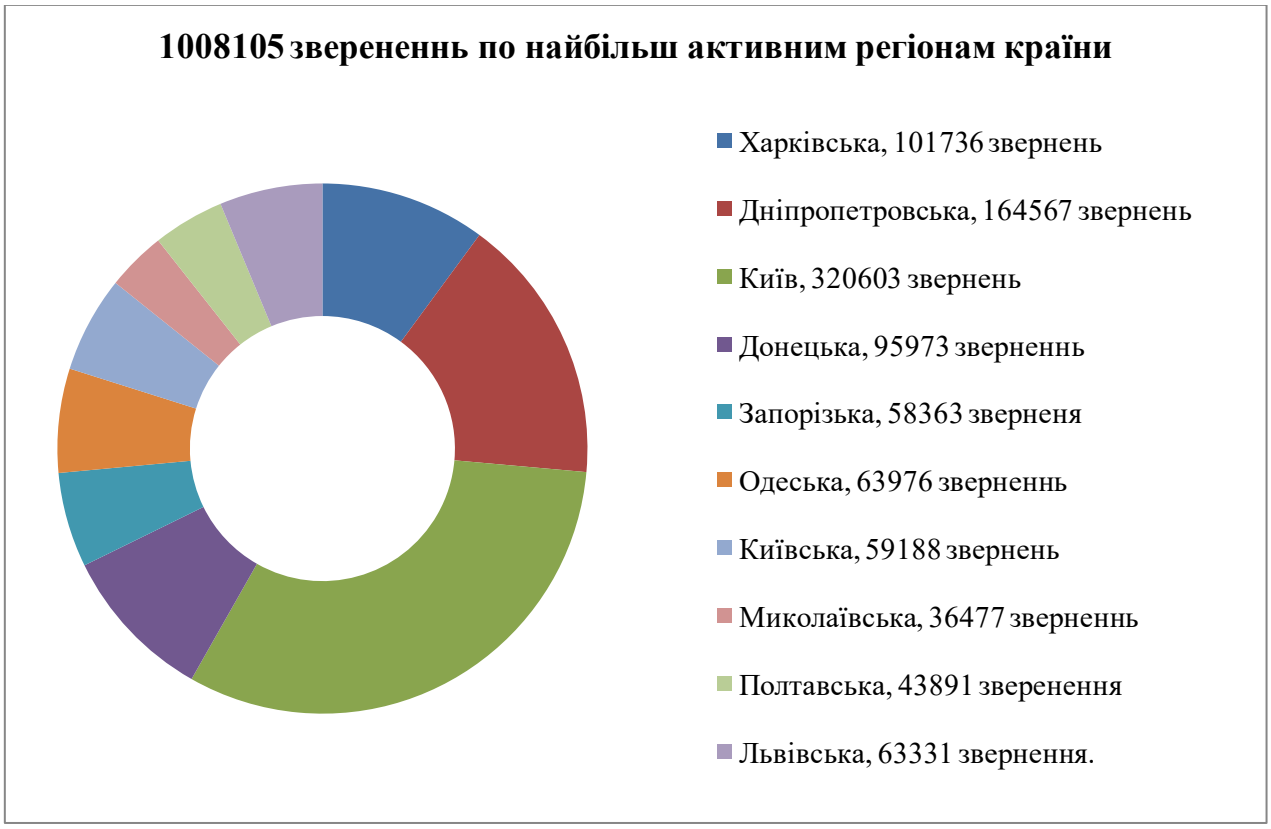


Рис. 2.2. Кількість звернень по регіонам України за 2021 рік

В рамках Єдиної системи діють 16 регіональних контактних центрів: Дніпропетровський, Закарпатський, Запорізький, Івано-Франківський, Кіровоградський, Київський, Луганський, Львівський, Миколаївський,

Одеський, Полтавський, Рівненський, Сумський, Херсонський, Черкаський обласні контактні центри та Контактний центр м. Києва.

Моніторинг функціонування регіональних контактних центрів свідчить, що вони мають велике суспільне значення, надають громадянам реальну допомогу у вирішенні порушених ними питань.

Водночас жителі Вінницької, Волинської, Донецької, Житомирської, Тернопільської, Харківської, Хмельницької, Чернівецької та Чернігівської областей не мають можливості звернутися до місцевих органів влади за допомогою багатофункціональної постійно діючої «гарячої лінії», оскільки контактні центри в цих областях не створені або припинили роботу за рішенням органів місцевої влади.

Відповідно до Положення про Єдину систему опрацювання звернень до її складу входять також довідкові телефонні лінії органів виконавчої влади, Секретаріату Кабінету Міністрів України, державних колегіальних органів, приймальня Кабінету Міністрів України.

У цілому протягом року регіональні контактні центри та «гарячі лінії» органів виконавчої влади активізували роботу з приймання звернень громадян та надання заявникам довідкової інформації.

Досвід роботи Урядового контактного центру, контактних центрів у більшості областей країни свідчить, що вони стали для громадян реальним засобом звернутися до органів влади задля вирішення нагальних життєвих проблем, висловлення думок і пропозицій з питань, що турбують суспільство, а також отримання консультаційної допомоги.

Зазначимо, що практичний і теоретичний досвід зарубіжних країн щодо управління мотивацією персоналу є для вітчизняних підприємств прикладом і фундаментальною базою для розробки власного механізму мотивації працівників. При дослідженні та аналізі досвіду зарубіжних країн в даний час можна виділити такі основні моделі управління мотивацією працівників: японська, американська, німецька, турецька, а також модель Великобританії (табл. 2.1.)

Таблиця 2.1.

Характеристика основних зарубіжних моделей мотивації персоналу

Види моделей мотивації персоналу	Характеристика моделі мотивації персоналу
Японська модель	Стимулювання працівника здійснюється на підставі складових: рівень професіоналізму, кваліфікації і майстерності, а також віку та стажу трудової діяльності.
Американська модель	Модель орієнтована на індивідуальний інтерес кожного працівника до досягнення добробуту та ефективних трудових результатів. Працівники можуть брати участь у прибутках і доходах, а також у частці власності та управління підприємством.
Модель Великобританії	Застосування грошової, акціонерної та коливаючої заробітної плати в залежності від отриманого прибутку.
Німецька модель	Інтереси працівника враховуються керівництвом на першому місці.
Турецька модель	Застосовується матеріальна мотивація, корпоративна культура, методи психологічної мотивації, періодично поліпшуються умови праці.

Характеристики основних моделей мотивації працівників в зарубіжних країнах мають характерні відмінності. Так, особливість японської моделі мотивації персоналу полягає в тому, що при розробці способів мотивації враховуються такі складові, як рівень професіоналізму, кваліфікації і майстерності, а також вік і стаж трудової діяльності. Стимулювання працівників здійснюється на підставі всіх вищезазначених складових.

В основі американської моделі мотивації лежать соціальні і культурні особливості нації. Модель орієнтована на індивідуальний інтерес кожного працівника до досягнення добробуту та ефективних трудових результатів. Керівництво підприємства вважає, що працівники можуть брати участь у розподілі прибутку і доходів, в управлінні, а також мати частку у власності.

Характерною особливістю моделі мотивації персоналу у Великобританії є залежність заробітної плати від прибутку (грошова та акціонерна). Також

може бути використана система коливання заробітної плати, що залежить тільки від прибутку підприємства.

При формуванні німецької моделі мотивації персоналу головне полягає в тому, що інтереси працівника враховуються керівництвом на першому місці.

Що стосується турецької моделі, то можна відзначити, що, крім матеріальної мотивації, керівництво активно впроваджує корпоративну культуру, методи психологічної мотивації, періодично покращує умови праці робітників. Застосування даної моделі дозволяє задовольнити потреби працівників і підвищити їх мотивацію.

У випадку державного підприємства Урядового контактного центру при формуванні мотиваційного механізму необхідно враховувати, що значимі цілі підприємства повинні підтримуватися цілями працівників. Напрями механізму повинні бути прості в розумінні і доступні як роботодавцю, так і працівнику, а також справедливі при відповідних умовах його реалізації. При зміні економічного чи фінансового стану, видів діяльності та інших причинах, методи та інструменти, застосовані керівництвом підприємства, повинні змінюватись і адаптуватися до ситуації, сприятливої чи несприятливої. Крім цього, всі складові елементи мотиваційного механізму повинні бути взаємопов'язані і не суперечити один одному.

Зазначимо, що при реалізації завдань мотиваційного механізму важливо враховувати принципи формального і неформального управління персоналом. На підставі вищевикладеного можна виділити ряд принципів формального управління персоналом – мотивація, вплив влади, наставництво та ін. При розгляді принципу мотивації можна виділити певні заходи, які будуть стимулювати працівників до найбільш сумлінного та ініціативного виконання своєї роботи, при цьому отримуючи грошову винагороду за виконану працю. При неякісному, несумлінному, непрофесійному виконанні роботи роботодавцем може бути прийнято рішення про скорочення або припинення мотиваційних заходів. Слід звернути увагу на те, що для того, щоб уникнути низької ефективної діяльності персоналу, керівництву слід постійно

застосовувати різні способи його мотивації. При розгляді принципу впливу влади слід зазначити, що роботодавець надає прямий вплив на підлеглих, при цьому працівники зобов'язані підкорятися вимогам керівника. Принцип наставництва має важливе значення як мотивуючий фактор, що формує відповідальність прагнення до професійного зростання працівників.

До неформальних методів управління можна віднести наступні: довіра керівника до підлеглого і його праці, взаємовиручка, об'єктивність при оцінці результатів роботи підлеглих, врахування інтересів, потреб і можливостей працівників. Між роботодавцем і працівником повинні формуватися соціально-трудові відносини довірчого характеру. Працівник зобов'язаний відповідально, чітко і чесно виконувати свої обов'язки, а роботодавець, в свою чергу, не повинен обмежувати права свого підлеглого. Не менш важливим є наявність взаємовиручки. Під впливом різних обставин та в умовах форс-мажорних ситуацій трудова діяльність працівника повинна бути тимчасово замінена діяльністю інших відповідних працівників. До результатів праці працівника роботодавець зобов'язаний підходити об'єктивно, враховувати при цьому побажання і прохання свого підлеглого. В основі організованих і налагоджених соціально-трудових відносин між працівником і роботодавцем лежать не тільки інтереси роботодавця, але і облік особистих інтересів, потреб і потенційних можливостей його працівників, що сприятиме підвищенню продуктивності праці і зростання їх зацікавленості в результативній трудовій діяльності.

Під впливом методів прямої і непрямої мотивації в правильній пропорції працівники здійснюють свою трудову діяльність найбільш раціонально та ефективно, досягаючи при цьому найкращих кінцевих результатів, підвищуючи продуктивність праці. Керівник при використанні різних методів мотивації повинен враховувати не тільки соціальні, але і психологічні фактори впливу на поведінку персоналу, враховуючи особистісні та психологічні особливості працівників. (табл.2.2.)

Таблиця 2.2.

Пріоритетні види матеріального і нематеріального стимулювання працівників

Матеріальне стимулювання	Нематеріальне стимулювання
• заробітна плата, премії надбавки, бонуси, коефіцієнти; • організація харчування та субсидії на харчування; • участь працівників в прибутках; • оплата санаторно-курортного лікування; • плани додаткових виплат; • участь працівників в акціонерному капіталі; • організація навчання та підвищення кваліфікації працівників; • надання допомоги у придбанні працівником житла; • оплата транспортних витрат до місця відпочинку чи лікування; • надання службового транспорту; • оплачування невиходу на роботу працівника (з поважних причин)	• надання працівникові (за бажанням і за необхідності) гнучких форм зайнятості; • надання в робочий час (на прохання працівника) можливості для вирішення питань, пов'язаних з особистими інтересами; • надання допомоги у вирішенні питання з влаштуванням дітей працівників в дитячі садки; • забезпечення професійного розвитку та особистісного кар'єрного зростання; • створення сприятливої психологічної обстановки в колективі, довірчих соціально-трудових відносин між роботодавцем і найманим працівником; • надання можливості працівникам (в залежності від посади та рівня компетентності) права примати рішення самостійно, в тому числі можливості особисто керувати процесом виробництва та ін.

Крім грошового стимулювання, керівництво може застосовувати такі види стимулювання, як надання або оплата путівок на санаторно-курортне оздоровлення працівника, допомоги в отриманні житла, у вирішенні питання із влаштуванням дітей у дитячі садки, забезпечення харчуванням (в тому числі безкоштовним) та службовим транспортом. До додаткового стимулювання працівників також можна віднести знижки на придбання продукції фірми, надання медичних послуг та ін. Що стосується стимулювання у неробочий час, то можна виділити задоволення потреб персоналу у відпочинку, а також

соціально-психологічних потреб, що передбачає надання працівнику часу для вирішення питань, пов'язаних з особистими інтересами.

Важливим моментом є і стимулювання діяльності працівника, яке спрямоване на задоволення потреб у самовираженні і самоактуалізації, виражене у можливості кар'єрного зростання, бажаного переведення на інше місце роботи всередині даного підприємства. Роботодавець також може запропонувати, за необхідності, роботу з гнучкими формами зайнятості – гнучким графіком, неповним робочим днем, що дозволить бути задіяними у трудовій діяльності жінкам, які мають малолітніх дітей, студентам, неповнолітнім, особам з обмеженими можливостями здоров'я. Для працівника гнучкі форми зайнятості в роботі надають позитивні ефекти. Так, працівник, залежно від трудового договору, оформившись на роботу з гнучкими формами зайнятості, отримує конкретний обсяг роботи, який необхідно виконати за певні встановлені терміни, або скорочений робочий час, а також можливість роботи, яка здійснюється дистанційно (на дому).

Керівнику слід організувати процес роботи на підприємстві таким чином, щоб був дотриманий баланс інтересів і потреб працівників із завданнями та інтересами керівництва, а також розвитком підприємства в цілому [16, с. 150]. Впливаючи на трудову поведінку працівника, керівнику необхідно більш ретельно аналізувати і підбирати форми і методи стимулювання персоналу. Праця має бути організованою так, щоб працівник міг реалізувати свої можливості, розвинути та застосувати у практичній діяльності всі свої професійні якості. Без сумнівів, для працівника дуже велике значення має пряма мотивація у вигляді грошового стимулювання, проте керівництву не можна забувати і про ефективність нематеріального стимулювання.

2.2. Оцінка використання методичного інструментарію мотивації та стимулювання праці персоналу в державній установі «Урядовий контактний центр»

Необхідним для здійснення коректної мотивації та стимулювання роботи працівників в державних установах є визначення конкретного алгоритму розробки системи мотивації персоналу (рис 2.3)



Рис. 2.3. Алгоритм розробки системи мотивації персоналу в державній установі

Слід додати про правила мотивації персоналу. Аби мотивація персоналу в державній установі була ефективною та дієвою, керівництву необхідно чітко дотримуватися правил та головних принципів. Осиновими з яких є:

1. Програма мотивації повинна враховувати інтереси персоналу у відповідності з можливостями державної установи, а також сприяти її розвитку в перспективі. Чітко сформована стратегія та ціль установи дозволить коректно окреслити шляхи діяльності працівників і, відповідно, визначити мотиваційні механізми взаємодії керівництва з працівниками.

2. Використання мотиваційних інструментів повинно здійснюватися з урахуванням принципів об’єктивності і справедливості. Чітко визначений регламент та коректне дотримання посадових обов’язків забезпечить справедливе винагородження чи здійснення стягнень з працівників установи.

3. Часовий проміжок між результатом праці і винагородою повинен бути зведений до мінімуму, в іншому разі ефект від застосування інструментів мотивації буде знижений. Законодавчо прописані терміни нарахування виплат по заробітній платі або доплат за наднормову роботу та інших компенсаційних виплат дозволять підтримувати систему матеріальної мотивації.

4. З програмою мотивації повинні бути ознайомлені всі працівники компанії. Організаційні збори, масові наради, чіткий регламент та обізнаність працівників з їхніми правами як співробітника державної установи дозволяє працівникові відчувати себе впевнено та, в разі необхідності, мати право оскаржити ті чи інші дії керівництва.

5. Застосування методів мотивації повинно носити вибірковий характер і враховувати індивідуальні мотиваційні особливості кожного працівника. Особистий підхід в мотивації має особливе значення задля організації коректної роботи працівників державних установ та підвищення ефективності роботи органу загалом.

6. Проведення опитувань персоналу з метою виявлення інформації про те, наскільки працівник мотивований на своїй посаді. Опитування ж персоналу допомагають зрозуміти, яким насправді є ставлення співробітників до того чи іншого питання та/або до підприємства в цілому. Найбільш популярним видом опитування працівників є виявлення рівня задоволеності персоналу працею.

Важливим аспектом для розуміння методологічного інструментарію мотивації працівників стає визначення трудової поведінки з позиції соціології та розуміння її спонукальних сил. В соціологічній практиці розрізняють зовнішні та внутрішні спонукальні сили, неперервна взаємодія яких стає

важливою основою для подальшої мотивації працівників. Взаємодія зовнішніх та внутрішніх спонукальних сил зображена рис 2.4.

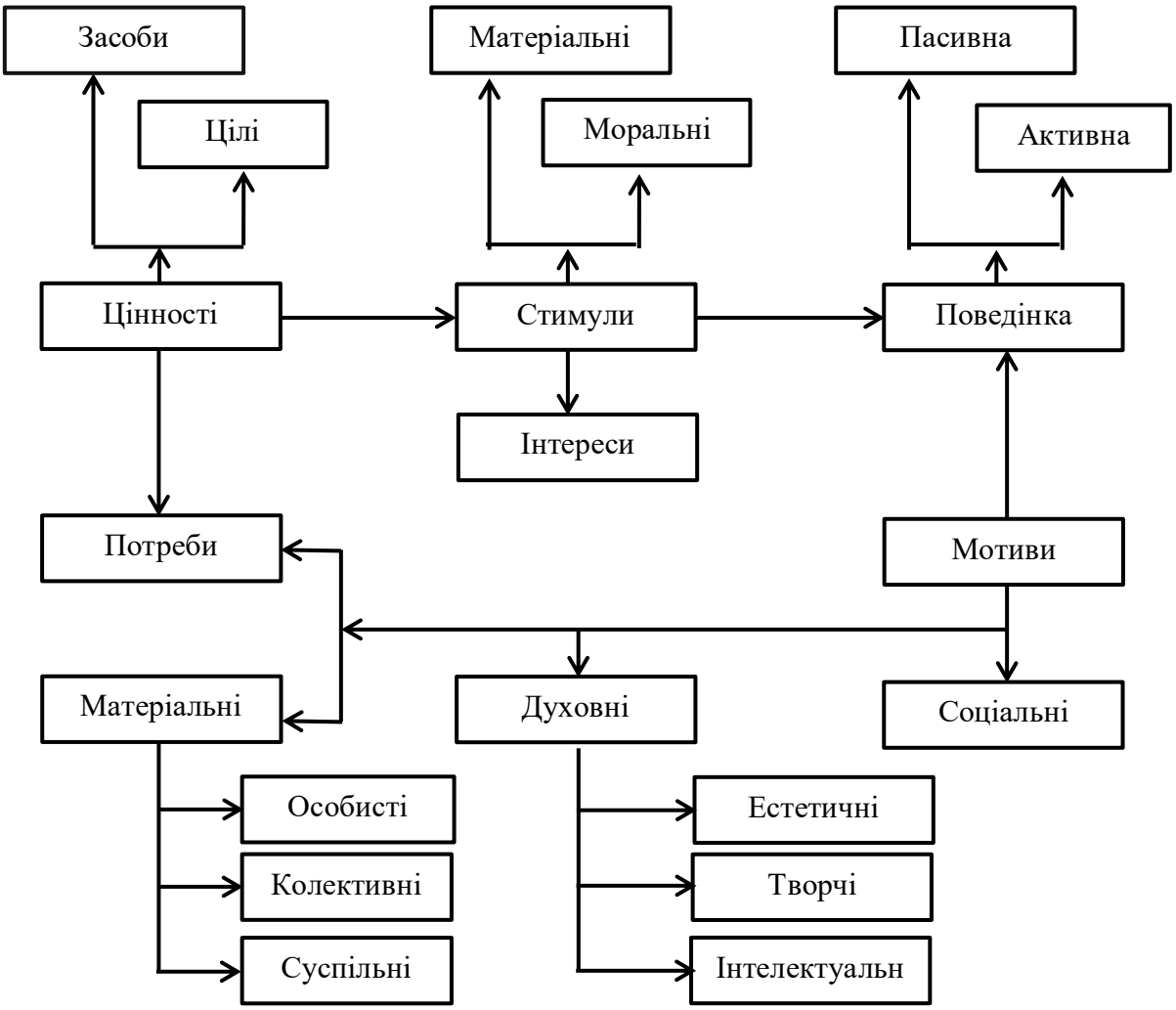


Рис. 2.4. Взаємодія спонукальних сил мотивації трудової поведінки

Дослідження ж персоналу дозволяють вимірювати, відстежувати, а значить, контролювати і покращувати «невидиме»: ставлення співробітників, вияв лояльності до підприємства, мотивацію тощо. Слід визначити, яким чином краще проводити опитування, аби зрозуміти, що насправді думає персонал і чого від нього можна очікувати.

До структурних елементів процесу мотивації зазвичай відносять потреби, інтереси, бажання, прагнення, цінності, ціннісні орієнтації, ідеали й мотиви. Процес формування цих внутрішніх спонукальних сил трудової діяльності розуміють як мотивацію трудової поведінки.

Сутність мотиваційного процесу реалізується через такі функції:

• пояснювально-обґрунтувальну, яка аргументує доцільність поведінки суб'єкта;

• регулятивну, що блокує одні дії і дозволяє інші;

• комунікативну, яка пояснює і прогнозує спілкування у сфері праці;

• соціалізаційну, яка полягає в усвідомленні своєї соціальної ролі в мікро- і макросередовищах, у трудовому колективі;

• коригувальну — як механізм уточнення старих і формування нових ідеалів, норм, ціннісних орієнтацій.

Саме при взаємодії з цими структурними елементами системи мотивації можуть бути побудовані та визначені методологічні процеси та важелі мотивації співробітників.

Провідна роль у процесі мотивації належить потребам людини, які в загальному вигляді можуть розглядатися як сукупність трьох основних груп: матеріальних, трудових і статусних. Тому й мотивацію правомірно розподіляти на матеріальну, трудову і статусну.

Мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без задоволення матеріальних потреб, орієнтації на матеріальний інтерес працівників. Підвищення значення трудових і статусних мотивів не означає абсолютного зниження ролі матеріальних мотивів та стимулів. Вони, як і раніше, залишаються важливим каталізатором, здатним істотно підвищити трудову активність та сприяти досягненню особистих цілей і цілей організації.

Головними матеріальними стимулюючими факторами для ефективної роботи працівника виступають:

- фіксована заробітна плата;
- надбавки за перевиконання або підвищену ефективність виконання поставлених задач;
- компенсаційні виплати;
- премії та інше.

Слід взяти до уваги, що трудова мотивація являє собою процес вибору людиною обґрунтування свого способу участі в трудовій діяльності або способу стимулювання до активної трудової поведінки, і ґрунтується на важливих для людини потребах.

Основними ознаками та функціями трудової мотивації можна вважати:

- спонукання до дій;
- напрямок діяльності;
- контроль та підтримка поведінки;
- ефективна співпраця з колегами задля досягнення головної мети;
- самоорганізація задля підвищення соціального статусу та морального стану.

І останній, але не менш важливий елемент мотивації та стимулювання праці, це статусна мотивація діяльності людини. Статусна мотивація є внутрішньою рушійною силою поведінки, що пов’язана з прагненням людини посісти вищу посаду, виконувати складнішу та відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності яка вважається престижною або необхідною суспільству. Також важливим фактором вважається не стільки статусний щабель або посада в організації, а й підсвідоме прагнення до лідерства в суспільстві. Тому важливий аспект подібної мотивації криється за прагненням людини бути визнаним фахівцем своєї справи, неофіційним лідером та користуватися авторитетом у суспільстві.

Нематеріальне заохочення та мотивація має важливий вплив на якість роботи працівників. Різноманітність форм та видів нематеріального стимулювання пристосовані для адаптації під конкретно взятого працівника, що дозволяє знайти рушійні важелі та точки опори в різноманітних ситуаціях.

У більшості прогресивних країн, в тому числі країн Євросоюзу використовуються такі методи:

- зміна робочого графіку на вигідний для працівників – вважається однією з важливих переваг для здійснення коректної мотивації працівників, особливо в умовах глобальної пандемії;

- загально-організаційні заходи – керівництво має важливий елемент стимулювання, шляхом проведення організаційних зборів, нарад, загального обговорення плану робіт та чітко визначеного алгоритму дій; працівникам, як головному елементу роботи установи, це допомагає значно краще організовувати свою працю та мотивує до виконання планів. Також, інформованість працівників про позитивну динаміку розвитку компанії і запланованих досягнень послужить стимулом для більш відповідального підходу до виконання поставлених завдань;
- церемонії визнання – є дієвим способом підвищити мотивацію колективу та працівника особисто. В японській системі мотивації, впроваджена саме така система заохочення роботи працівників, через направлення мотивації на високу якість продукції або послуг. Керівниками японських корпорацій було з'ясовано, що якість наданих послуг має бути завданням кожного працівника підприємства, а не лише контролера. Таким чином відповідальність за якість повертається безпосередньо тому, хто створює продукцію, а разом із тим робітник отримує відчуття гордості за свою працю. Усунення зайвого контролю з боку інспектора – головне досягнення в революції якості, яка супроводжувалася зменшенням кількості контролерів у десятки разів, дефектності – у тисячі й десятки тисяч разів, та втрат від низької якості – у десятки разів. Прикладом може послужити проведення конкурсу на представлення кращого проекту, за підсумками якого переможець отримає відзнаку компанії, а репортаж про нього буде розміщений в доступних для організації ЗМІ;
- зміна статусу працівника – тобто фактичне підвищення його в посаді виражається в довірі керівництва до працівника та якості його роботи, з подальшим підняттям заробітної плати та інших можливих привілеїв стає мотиваційним фактором не тільки для певного працівника, а й для цілого колективу. Можливість кар'єрного росту для ініціативних працівників, що мають високі заробітки, але позбавлені можливості професійного зростання, досить швидко втратять ентузіазм, і будуть виконувати роботу автоматично,

або ж звільняться, щоб знайти більш сприятливі умови для просування по службових сходах;

- зміна робочого місця – вважається найпростішим способом нематеріальної мотивації, поліпшення умов праці та зміна матеріальних активів, які знаходяться в активному користуванні працівника, дозволяє спеціалісту відчути, що його робота є важливою для компанії та керівництва загалом.

Головна мета нематеріального заохочення — підвищити зацікавленість і задоволеність роботою, використовуючи інтелектуальні та моральні стимули, а також додати позитиву у робочі будні.

Але, все-таки, повернемося до найбільш предметного методу мотивації та стимулювання праці – матеріального. На досліджуваній державній установі «Урядовий контактний центр» застосовується певна система фінансового стимулювання. Головною складовою якої виступає фіксована заробітна плата, надбавки за виконання плану та компенсаційні виплати з різних причин.

Найбільш дієвими і ефективними видами мотивації по праву вважаються матеріальні форми. Згідно з проведеним опитуванням співробітників компаній, саме грошову винагороду мотивує 90% опитаних фахівців на поліпшення показника якості праці. Це може бути надбавка до зарплати, преміювання за виконання планових показників діяльності організації, заохочення здорового способу життя.

На другому місці серед всіх методів мотивації персоналу за принципом ефективності є якісна соціальна політика, яка включає в себе наступні види стимулювання:

- виплати в грошовій формі на придбання житла, оплату навчання, компенсація плати за проїзд і харчування в їдальні, надання корпоративних номерів мобільного зв’язку;
- надання благ у матеріальній формі, але без виділення грошових коштів (користування службовим авто, організація відпочинку для працівника і його сім’ї, продаж товару за ціною собівартості);

- забезпечення кар’єрного зростання, суспільного визнання, а також заохочення працівників персональними корпоративними знаками.

Згідно з положенням про оплати праці державної установи яка була затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 лютого 2020 року № 91 було встановлено, що встановлення посадових окладів, доплат працівникам Урядового контактного центру, преміювання та надання їм матеріальної допомоги здійснюється на підставі наказу директора Урядового контактного центру в межах затвердженого в кошторисі фонду заробітної плати.

Доплати працівникам надаються у розмірі:

- 15 відсотків посадового окладу - за почесне звання “заслужений”;
- 50 відсотків посадового окладу - за виконання обов’язків тимчасово відсутніх працівників або суміщення професій (посад);
- до 40 відсотків годинної тарифної ставки (посадового окладу) - за кожну годину роботи в нічний час (з 22.00 год. 00 хв. до 6.00 год. 00 хв.);
- 10 відсотків посадового окладу - для провідних консультантів з використанням жестової мови за знання жестової мови.

За цією ж постановою Кабінету Міністрів було ухвалено тарифну ставку місячного окладу для працівників державної установи (табл.2.3), проаналізувавши яку ми зможемо зробити висновок, що рівень заробітної плати, тобто матеріального стимулювання, в установі відповідає кількості посадових обов’язків та чинному законодавству України.

Таблиця 2.3.

Схема посадових окладів працівників державної установи «Урядовий контактний центр»

Найменування посади	Місячний посадовий оклад (тарифна ставка), гривень
Директор	29000

Перший заступник директора, заступник директора з оптимізації технічних процесів	27550
Головний бухгалтер	14650
Начальник відділу (самостійного)	22000
Заступник головного бухгалтера	21600
Начальник відділу кадрів, менеджер системи якості	18700
Завідувач сектору, начальник зміни, провідний інженер з комп'ютерних систем, аналітик комп'ютерного банку даних, інженер з підготовки кадрів, головний юрист-консультант	18600
Бухгалтер, економіст, головний консультант, провідний аналітик консолідованої інформації.	13000-13500
Юрист-консультант, психолог, інженер з комп'ютерних систем, інспектор з кадрів, фахівець з найму робочої сили, завідувач господарства	12000
Експерт, аналітик консолідованої інформації, прес-секретар, провідний консультант з питань запобігання та протидії корупції, провідний консультант з питань документального забезпечення та архівної справи	10300
Фахівець першої категорії	9000
Інспектор з охорони праці	6200
Консультант, провідний консультант, провідний консультант з використанням жестової мови, консультант з надомним місцем роботи	5000

Також преміювання працівників здійснюється шляхом виплати премії за підсумками роботи за місяць з урахуванням їх особистого внеску в загальні результати роботи, що є додатковою заробітною платою, а також інших заохочувальних виплат, що здійснюються в межах коштів на оплату праці та економії фонду заробітної плати. Умови преміювання та види заохочувальних виплат встановлюються у Положенні про преміювання.

Матеріальна допомога працівникові, у тому числі на оздоровлення, надається один раз на рік у сумі не більше ніж один посадовий оклад, крім матеріальної допомоги на поховання.

Згідно із ще одною постановою Кабінету Міністрів України було затверджено умови застосування розрахункового рейтингу результатів роботи працівників державної установи «Урядовий контактний центр».

Розрахунковим періодом для розрахунку рейтингу результатів роботи працівників державної установи “Урядовий контактний центр” (далі - рейтинг) є календарний місяць. Рейтинг затверджується щомісяця директором державної установи “Урядовий контактний центр” шляхом видання наказу. Розрахунок рейтингу здійснюється на основі показників, затверджених наказом директора державної установи “Урядовий контактний центр” за погодженням з Міністром Кабінету Міністрів України. Затверджені показники рейтингу включаються до положення про преміювання.

Розмір премії працівників визначається згідно з рейтингом шляхом множення розміру посадового окладу на відповідний коефіцієнт співвідношення:

1. для 10 відсотків осіб (група 1), які мають найвищі показники у рейтингу, коефіцієнт співвідношення становить для:

- консультанта та консультанта з надомним місцем роботи - 2,5;
- провідного консультанта та провідного консультанта з використанням жестової мови - 2,9;

2. для 20 відсотків осіб (група 2), які мають наступні за рівнем показники у рейтингу після групи 1, коефіцієнт співвідношення становить для:

- консультанта та консультанта з надомним місцем роботи - 2,1;
- провідного консультанта та провідного консультанта з використанням жестової мови - 2,5;

3. для осіб (група 3), які не увійшли до груп 1, 2, 4 і 5, коефіцієнт співвідношення становить для:

- консультанта та консультанта з надомним місцем роботи - 1,7;
- провідного консультанта та провідного консультанта з використанням жестової мови - 2,1;

4. для 20 відсотків осіб (група 4), які мають вищі за рівнем показники у рейтингу щодо групи 5, коефіцієнт співвідношення становить для:

- консультанта та консультанта з надомним місцем роботи - 1,3

- провідного консультанта та провідного консультанта з використанням жестової мови - 1,7;

5. для 10 відсотків осіб (група 5), які мають найнижчі за рівнем показники у рейтингу, коефіцієнт співвідношення становить для:

- консультанта та консультанта з надомним місцем роботи - 0,9;
- провідного консультанта та провідного консультанта з використанням жестової мови - 1,3.

У разі коли кількість працівників, які працюють за певним напрямом, менша ніж необхідно для розподілу працівників за групами, віднесення до груп здійснюється починаючи з першої групи.

Рівень матеріальної мотивації значною мірою залежить від наявності прямого зв’язку між трудовим внеском і винагородою за послуги праці. Цей зв’язок досягається належною організацією заробітної плати, котра на практиці виступає як організаційно-економічний механізм оцінки трудового внеску найманих працівників, і формуванням параметрів заробітної плати відповідно до цієї оцінки, вартості послуг робочої сили та стану ринку праці.

2.3. Аналіз ефективності використання механізмів мотивації персоналу у державних установах

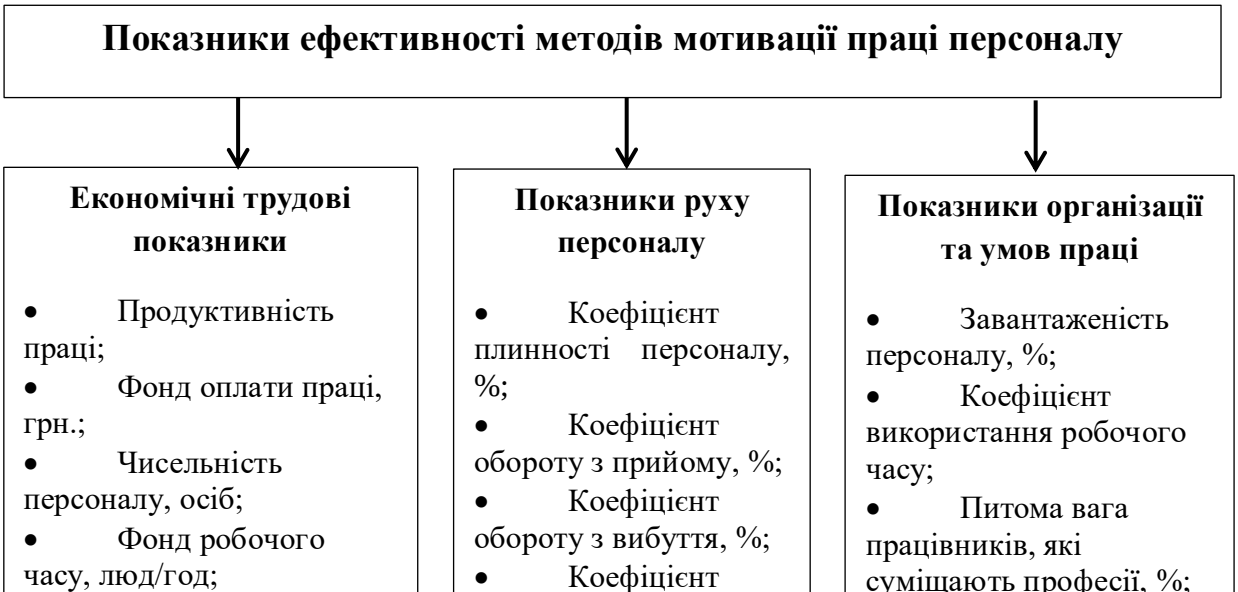
Як показали дослідження, ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Проте ця залежність досить складна і неоднозначна. Буває й так, що людина, яка під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників-мотиваторів дуже зацікавлена в досягненні високих кінцевих результатів, на практиці матиме гірші результати, ніж людина, котра значно менше мотивована до ефективної праці. Брак однозначного взаємозв'язку між мотивацією і кінцевими результатами діяльності зумовлений тим, що на результати праці впливає

безліч інших чинників, як, наприклад, кваліфікація працівника, його професійні здібності та навички, правильне розуміння поставлених завдань, зовнішнє середовище тощо.

Оцінка ефективності методів мотивації праці персоналом потребує дослідження кількісних і якісних показників. До кількісних показників відносяться: фонд оплати праці, сукупні витрати на персонал, втрати від браку тощо; до якісних – задоволеність працею, ступінь свободи в прийнятті рішень та інформованість персоналу про діяльність підприємства. Для отримання якісних показників зазвичай використовуються результати соціометричних і соціологічних опитувань, наприклад опитування щодо дослідження рівня мотиваційного механізму в органах державного управління.

В літературі з управління персоналом зазвичай виділяють дві категорії «ефективності»: економічна – характеризує досягнення цілей структурного підрозділу і підприємства в цілому, та соціальна – ступінь задоволення потреб, інтересів працівників.

Дослідження ефективності методів мотивації праці ґрунтується на розробленні системи показників, які характеризують комплексний і системний вплив на об’єкт управління. В зв’язку з цим, доцільно групувати показники ефективності методів мотивації праці за ознакою однорідності: економічні трудові показники, показники руху персоналу, соціального і психологічного клімату, організації праці, освітньо-кваліфікаційного рівня, соціально-економічної та інноваційної активності (рис.2.5).



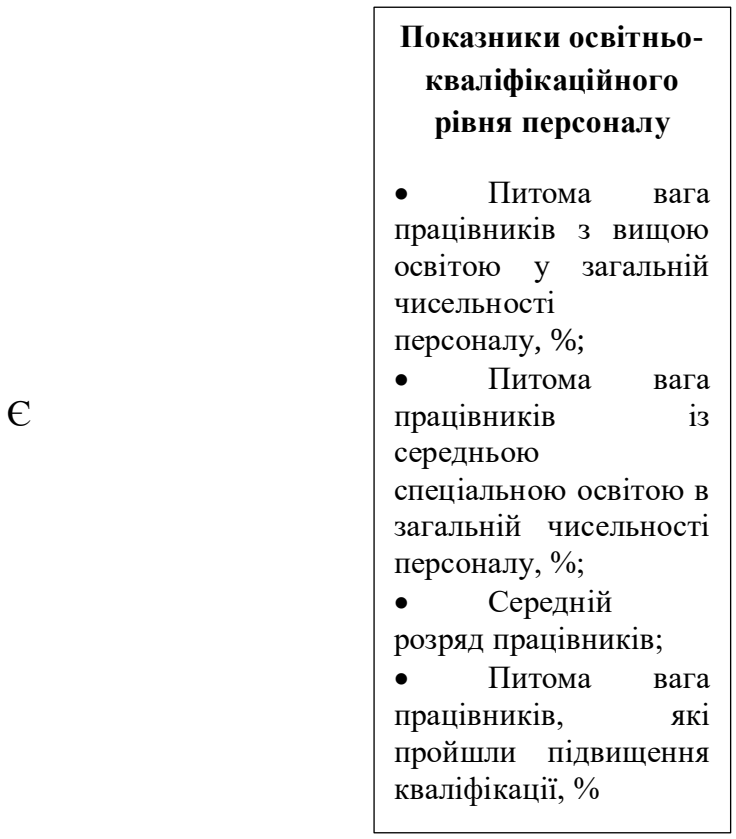


Рис. 2.5. Показники ефективності методів мотивації праці персоналу

Практичне застосування запропонованої системи показників має корегуватися відповідно до специфіки трудової діяльності державної установи.

Варто зазначити, що соціальні результати впливають і відображаються на розмірі економічного ефекту, тому підвищення економічної ефективності підприємства неможливе шляхом зниження соціальної. Соціальний ефект завжди виявляється у розвитку особистісних якостей працівників, удосконаленні виробничих і соціальних відносин в колективі. А основними передумовами появи економічного ефекту є зростання показників, таких як: продуктивність праці, рентабельність виробництва продукції, зростання

коефіцієнта використання фонду робочого часу, зниження витрат виробництва тощо.

Для досягнення економічних та соціальних цілей підприємства, слід врахувати орієнтацію головних принципів, на яких будується аналіз ефективності методів мотивації праці персоналу, таких як ефективність, точність, оперативність, комплексність, системність, об'єктивність, демократизм тощо.

Перш ніж оцінити ефективність стимулювання праці як провідного чинника впливу на трудову поведінку працівників на підприємстві, слід зупинитися на загальних теоретичних аспектах цієї проблеми. Найбільш повна, видова класифікація ефективності за окремими ознаками дається С. Ф. Покропивним [63, с. 451–528]:

• економічна ефективність діяльності, що виокремлюється переважно на підставі одержуваних ефектів (результатів) господарської діяльності підприємства на основі різних вартісних показників, що характеризують проміжні та кінцеві результати діяльності підприємства;

• соціальна ефективність полягає у скороченні тривалості робочого тижня, збільшення кількості нових робочих місць і рівня зайнятості людей, поліпшення умов праці та добробуту, стану довкілля, безпеки життя тощо.

Соціальні наслідки можуть бути не тільки позитивними, але й негативними (безробіття, посилення інфляції).

Виділяють також абсолютну та порівняльну ефективність. Перша відбиває загальну або питому (у розрахунку на одиницю витрат або ресурсів) ефективність певних нововведень. А друга – наслідки порівняння альтернативних варіантів реалізації управлінських рішень і вибору оптимального.

Вимірювання очікуваного та досягнутого рівня ефективності методологічно пов'язане із визначенням головної відмінної ознаки й визначальної суті ефективності, відповідно до якої здійснюється кількісна оцінка рівня ефективності. Поняття ефективності виражає не тільки

відношення результату діяльності до її цілей. Ефективність характеризує результат (ефект) з погляду оптимальності використання ресурсів [72, с. 24]. Ефективність – це співвідношення показників результатів будь-якої діяльності з показниками на отримання цих результатів. У свою чергу, економічна ефективність є базовою для вимірювання якості управлінських рішень на рівні підприємства. У теорії економічної ефективності, що розроблена в останні роки, виокремлені такі методи визначення економічної ефективності: метод порівняльної ефективності, метод абсолютної ефективності [12, с. 70].

Для оцінки ефективності матеріального стимулювання, з погляду її кількісної економічної оцінки, слід застосовувати підхід, який оцінює альтернативи матеріального стимулювання. Іншою важливою стороною ефективності матеріального стимулювання праці є його якісна оцінка. Отже, оцінюючи ефективність системи стимулювання, потрібно дати їй якісну оцінку з погляду виконання нею свого функціонального призначення. Оцінюючи ефективність впливу матеріального стимулювання, важливо також виявити вплив на виконання роботи тих чинників, які не залежать від роботи премійованого персоналу. Так, у торгівлі на збільшення обсягів товарообороту та прибутку впливають також ті об’єктивні чинники, що не залежать від суб’єктивних зусиль працівників прилавку – асортимент, місце розташування торговельного підприємства, рівень платоспроможності населення, транспортні витрати тощо.

Аналіз показників у динаміці дозволяє визначити ефективність стимулювання персоналу, тобто оцінити співвідношення між обсягом витрат на оплату праці та наслідками трудових зусиль персоналу, відповісти на запитання, чи принесли зміни в рівні оплати праці бажаний економічний ефект для підприємства.

Для оцінки ефективності стимулювання персоналу у торгівлі прийнято визначати та порівнювати в динаміці значення таких аналітичних показників:

• коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та рівнем середньої заробітної плати;

• коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та кількості наданих послуг;

• коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та доходами підприємства;

Аналіз системи мотивації включає в себе три етапи: аналітичний, діагностичний, контрольний.

Аналітичний етап передбачає аналіз структурних складових системи мотивації для підприємства, тобто вивчення наявного матеріалу, на основі якого можна визначити поточний стан реальної системи мотивації та стимулювання на підприємстві.

Одним із найбільш загальних методів збору інформації про думку співробітників щодо сформованої системи мотивації є проведення на підприємстві соціологічних досліджень, які являють собою анкети задоволеності працівників характером роботи, рівнем заробітної плати, моральними формами стимулювання персоналу (рис. 2.6.). Анкетування – це система логічно-послідовних методичних і організаційно-технічних процедур, пов'язаних між собою єдиною метою: отримати об'єктивні достовірні дані про об'єкт, що вивчається, або процес для їх подальшого використання в практиці управління. Також для оцінки системи мотивації можна використовувати метод інтерв'ю. Інтерв'ю – опитування «віч-на-віч», отримання інформації в особистому спілкуванні.



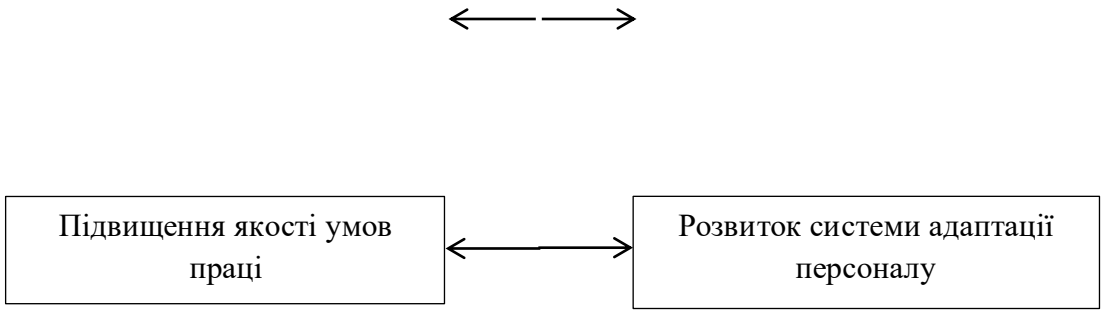
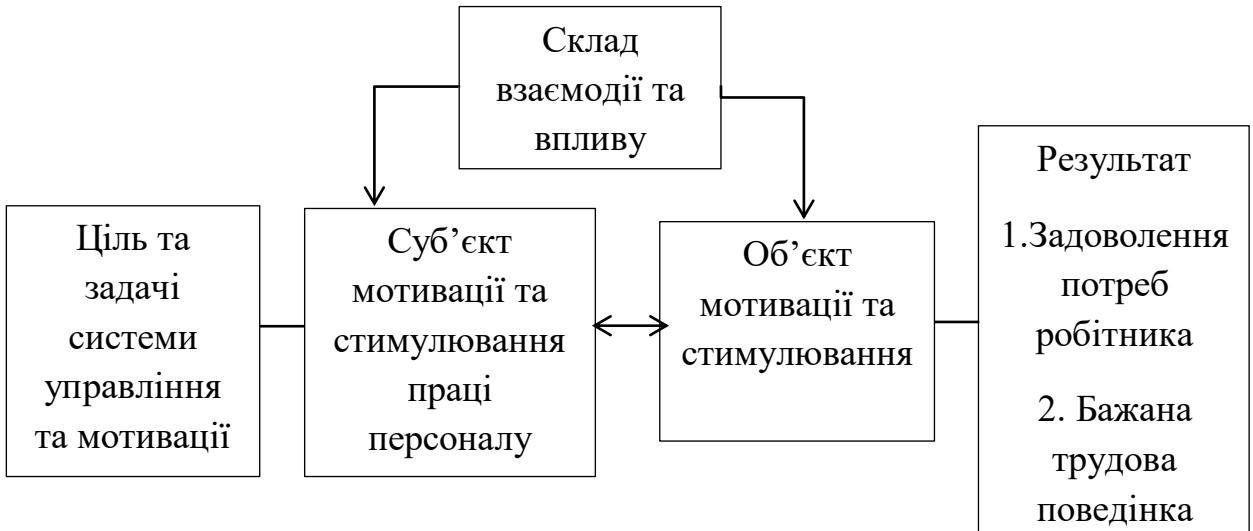


Рис. 2.6. Основні завдання соціологічних опитувань в системі мотивації

Отримана інформація піддається подальшому аналізу. До методів аналізу отриманої інформації належать: системний аналіз, функціонально-вартісний аналіз та експертно – аналітичний метод оцінки (метод експертних оцінок), метод Паттерн.

Системний підхід орієнтується на вивчення системи мотивації праці в цілому та окремих її складових: цілей, функцій, структури, засобів стимулювання; на виявлення типів зв'язків цих компонентів між собою та зовнішнім середовищем та зведення їх у єдину цілісну картину (рис. 2.7.). Даний метод оцінки заснований на аналізі таких показників, як продуктивність праці, зростання заробітної плати по підприємству, їх співвідношення, плинність персоналу, показник якісного складу робітників (за віком, освітою, стажем), дисциплінованість. Після проведення аналізу відповідності даних показників необхідного рівня робиться висновок про систему стимулювання праці загалом. Чим більше невідповідності та розбіжностей, тим менш ефективно функціонує система стимулювання.



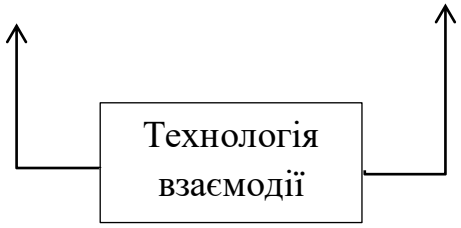


Рис. 2.7. Модель системного підходу аналізу мотивації

Функціонально-вартісний аналіз системи стимулювання праці – це метод техніко-економічного дослідження функцій системи стимулювання на підприємстві, спрямований на пошук шляхів удосконалення та резервів зниження витрат на організацію системи стимулювання з метою підвищення її ефективності.

Експертно-аналітичний метод – один із найпоширеніших методів оцінки системи стимулювання праці. Цей метод оцінки базується на раціональних доводах та інтуїції висококваліфікованих фахівців-експертів.

Метод Паттерн включає наступні етапи:

1. досліджувана проблема поділяється на низку окремих завдань та елементів, що підлягають експертній оцінці;

2. проблеми, завдання та їх елементи вишиковуються в «дерево рішень»;

3. визначаються коефіцієнти важливості кожного завдання, кожного елемента;

4. оцінки, що висуваються окремими експертами, піддаються відкритому обговоренню.

За результатами проведеної діагностики виявляються критичні зони системи мотивації на підприємстві, на основі яких керівнику необхідно розробити заходи щодо вдосконалення цієї системи.

Виходячи з формалізації показників, оцінки можна поділити на два типи:

- Якісні, які спрямовані на виявлення проблем стимулювання, наприклад, рівень корпоративної культури, задоволеність працівників та ін. Вони вимірюються, як правило, за допомогою порядкових, рангових шкал.
- Кількісні, які створюють базу для кількісної оцінки результатів функціонування системи стимулювання та рівня її ефективності, мають прямі показники виміру у відносних, абсолютних чи інтервальних величинах.

За рівнем об'єктивності:

- Об'єктивні (легко спостерігаються та кількісно виміряні).
- Суб'єктивні (спираються на думку суб'єкта оцінки – особи, яка проводить оцінку).

За метою оцінки:

- Трудовий процес (досягнення цілей та завдань, точність виконання технологій).
- Кваліфікація працівника.
- Морально-психологічний стан персоналу.

В основі методу опису ситуацій лежить відображення характеристик трудової поведінки персоналу, що описують загальну мотивацію працівників та матеріальну її складову. Після цього ведеться порівняння отриманих показників з показниками ефективності та неефективності роботи персоналу (таблиця 2.4. і таблиця 2.5.)

Таблиця 2.4

Ознаки ефективності системи стимулювання

Характеристика трудової поведінки персоналу	Показник неефективності	Показник ефективності
Бажання працювати	Працівники виявляють апатію та байдужість до роботи	Працівники виявляють енергійність, ентузіазм та прагнення до успіху
Трудова дисципліна	Регулярне затягування термінів виконання робіт,	Робота виконується вчасно, в строк постійно досягаються

	низька трудова дисципліна (запізнення, прогули)	заплановані результати
Вирішення проблем	Працівники не бажають брати участь у вирішенні проблем, що виникли	Працівники прагнуть до співпраці при вирішенні проблем, що виникають
Ставлення до змін	Працівники невпинно пручаються змінам	Працівники виявляють ініціативу та готові до необхідних змін

Якщо при описі, більшість відповідей схиляється до показника неефективності, то ця організація має серйозні проблеми у сфері мотивації праці, якщо навпаки – система стимулювання і мотивації працює досить ефективно.

Можливі проміжні варіанти. У цьому слід пам'ятати, що характеризувати за ознаками ефективності необхідно персонал загалом. Адже окрема людина може мати сильну мотивацію до праці навіть за загальної низької.

Таблиця 2.5

Ознаки неефективності системи стимулювання

Характеристики трудової поведінки персоналу	Показник неефективності	Показник ефективності
Як працівники ставляться до розміру зарплати?	Намагаються не робити зайвої роботи та йти з роботи вчасно	Намагаються підвищувати свої заробітки, у тому числі працюючи понаднормово
Як змусити працівника виконувати додаткову роботу?	Окремо платити за кожну додаткову роботу	Найчастіше – попросити про це та обговорити можливі варіанти
Як співробітники ставляться до прохання керівництва?	Уточнюють, скільки вони отримають за виконання цієї роботи	Намагаються виконувати у міру своїх можливостей
Як співробітники ставляться до	Намагаються отримати оплату за нові функції	Уточнюють свої перспективи та

розширення повноважень?	чи відмовляються від них	приступають до виконання

З іншого боку, друга частина ознак, насправді характеризує частину системи, головним проявом якої є ефективність нормування праці чи рівень довіри до керівництва. Звідси, небажання брати додаткову роботу, може бути пов'язане не з низьким розміром оплати праці, а із перевантаженістю працівника своїми обов'язками.

На сучасних підприємствах керівники надають великого значення матеріальному та нематеріальному стимулюванню персоналу. За підсумками своєї управлінської практики чи успішного досвіду інших підприємств, вони впроваджують нові форми стимулювання чи коригують вже існуючі мотиваційні програми. Під мотиваційними програмами розуміється комплекс заходів, вкладених у підтримку та/або підвищення ступеня зацікавленості працівників у процесі та результатів праці. У зв'язку з цим обґрунтовано потребу керівників-ініціаторів у змінах в оцінці ефективності мотиваційних програм.

У теорії та практиці управління персоналом немає стандартної методології оцінки ефективності системи мотивації. Оціночна процедура в компаніях часто не проводиться. Це одна з найпоширеніших управлінських помилок. У менеджменті діє правило: не можна керувати тим, що не вимірюється. Оцінка ефективності мотиваційних програм дозволяє своєчасно впроваджувати та коригувати методи стимулювання, обґрунтовано планувати бюджет компанії на управління людськими ресурсами.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ДЕРЖАНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК СПОСІБ ВПЛИВУ КЕРІВНИКА

3.1. Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців

Професійна компетентність є фундаментальною характеристикою діяльності спеціаліста; він включає як семантичний (знання), так і процедурний (навички) компоненти і має основні суттєві характеристики, а саме: мобільність знань, гнучкість професійних методів та критичного мислення.

На тлі наявних теоретичних та емпіричних досягнень архітектуру структурного змісту професійної компетентності державних службовців визначають такі складові: емоційно-регулятивний (визначає здатність спеціаліста до саморегуляції, самоконтролю, забезпечує (представляється за психологічними характеристиками, що відображають спрямованість особистості, її ставлення до діяльності, до себе, розвиток вольових властивостей), комунікативні (визначаються як система знань, мовних і невербальних умінь, навичок спілкування), соціально-психологічні (припускає здатність посадових осіб ефективно взаємодіяти зі своїми колегами, як у формальних, так і неформальних стосунках), спеціально-професійні (представлені такими характеристиками, як професійні знання, здібності, навички, пов’язані з кар’єрною орієнтацією особистості).

Функціональні та професійні вміння, що становлять зміст виділених структурних компонентів, характеризуються наявністю професійно важливих якостей, що інтегруються в процес професіоналізації фахівця та утворюють цілісні комплекси, що визначають ефективну професійну реалізацію. Зауважимо, що комплексом професійно важливих якостей державних службовців ми вважаємо структуру організаційно-комунікативних здібностей

особистості, яка поєднує в собі когнітивні, поведінкові та афективні характеристики.

Професійний успіх державного службовця залежить від перевірки функціональних особливостей його організаторських і комунікативних здібностей на кожному етапі професійного розвитку, що свідчить про надійність професіонала, що виражається в його задоволеності виконаною роботою, своєю позитивна самооцінка та відсутність у нього вигорання та професійних деформацій.

Процес підвищення кваліфікації державних службовців має свої особливості: у державних службовців фаза професійної адаптації триває до 2 років діяльності за професією, внутрішня фаза припадає на період від 2 до 6 років професійного стажу та фаза стагнації – після 6 років професійної діяльності [19].

Емпірично встановлено, що невід'ємним фактором, який об'єднує всі структурні компоненти професійної компетентності в цілісну систему і забезпечує чіткість і організованість організаційно-комунікативних компетенцій фахівців, що робить їх професійну реалізацію доцільною, є вимоги до персоналу. Під особистісними вимогами розуміють психологічну властивість людини, що виявляється у вмінні керуватися у своїх діях стійкими принципами, підпорядковувати свою поведінку власним переконанням і правильно оцінювати свої дії.

Відповідно до Наказу Національного агентства державної служби України від 6 квітня 2012 року зареєстровано порядок підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.

З загальних положень можна вивчити, що:

• Підвищення рівня професійної компетентності державного службовця здійснюється у формі професійних програм, спецкурсів, тематичних семінарів, навчання, стажування, в інших формах у порядку, визначеному цим Порядком, та шляхом навчання, у тому числі навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації відповідно до законодавства.

• Необхідність підвищення рівня професійної компетентності державного службовця визначається його безпосереднім керівником та відділом кадрів державного органу за результатами щорічної оцінки діяльності.

• Національна державна служба України та державні органи у межах своїх повноважень координують підвищення кваліфікації державних службовців, а в частині підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації – у співпраці з Національною академією України. державного управління при Президентові України (далі – Національна академія).

Підвищення кваліфікації та інші форми підвищення рівня професійної компетентності державних службовців включають:

1. Підвищення кваліфікації посадових осіб - навчання у вищих навчальних закладах з метою вдосконалення.

3.2. Запровадження системи мотиваційного моніторингу як умова ефективного впливу керівника на поведінку персоналу

Основною метою моніторингу мотивації є збір, вивчення та підготовка інформації для прийняття рішень та аналізу мотивації персоналу на різних рівнях управління компанії. Першим завданням мотиваційного відстеження є початкова і поточна ідентифікація мотиваційного процесу.

Тому моніторинг має базуватися на системній класифікації мотиваційних процесів. У міру розвитку характеристик мотиваційних процесів моніторинг дає змогу переглянути та коригувати цю класифікацію. Другим завданням мотиваційного відстеження є аналіз відносин, явних і неявних мотиваційних процесів, а також визначення кола контрольованих мотиваційних факторів, що визначають їх еволюцію.

Щоб процес мотивації був керованим, необхідно створити певні передумови:

1. необхідно мати повну та достовірну інформацію про об'єкт управління;

2. постійно відчувати стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу;

3. Уважно стежити за соціально-економічними наслідками управлінських рішень і вміти їх передбачати.

Досвід показує, що традиційні методи збору даних про мотиваційну спрямованість персоналу вже не відповідають потребам управлінської практики. У кожній компанії необхідно запровадити систему відстеження мотивації, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації праці.

Також слід зазначити, що керівництво організації має в своєму арсеналі два основних види стимулів:

1. зовнішній;

2. внутрішній.

Внутрішню винагороду дає процес виконання на роботі: відчуття досягнення результату, успіху, а також зміст і важливість виконаної роботи, навички тощо.

Зовнішня винагорода - все, що організація пропонує працівнику за виконання його службових обов'язків. Сюди входять зарплати, додаткові пільги, премії та інші пільги, підвищення по службі тощо.

Виходячи з цього, до основних напрямів моніторингу мотивації на підприємстві слід віднести: винагороду за результати праці (економічний аспект); демографічні процеси та суспільна (суспільна) свідомість; індивідуальна (психологічна) свідомість.

Мотивація — це сума індивідуальних мотивацій. Вони можуть доповнювати і суперечити один одному. Чим сильніші індивідуальні мотивації, тим більше вони впливають на поведінку працівника. Розглядаючи мотивацію праці, завжди слід мати на увазі вплив індивідуальних мотивацій.

У кожному випадку, щоб створити відповідну мотивацію, необхідно подбати про відповідний мотиваційний клімат (див. таблицю 3.1).

Як показано в таблиці 3.1, позитивно заряджений мотиваційний клімат асоціюється насамперед із змістовною роботою, хорошими службовими відносинами та високою фінансовою винагородою. Навпаки, негативний мотиваційний клімат пов'язаний з непорозумінням, відсутністю можливостей розвитку тощо.

Таблиця 3.1

Характеристика двох видів мотиваційного клімату

Мотиваційний клімат Зарядний (+)	Мотиваційний клімат Розрядний (-)
1. Визначення і схвалення доброї роботи	1. Непорозуміння
2. Урізноманітнення робіт, що дає змогу використати вміння і здібності працівника	2. Недостатньо довіри
3. Самостійність у роботі й відповідальність за неї	3. Неадекватна виконаній роботі заробітна плата
4. Участь у прийнятті рішень, що стосуються роботи	4. Погані або небезпечні умови роботи
5. Завдання або види роботи, виконання яких потребує навчання і професійного зростання	5. Погано утримане або непридатне виробниче обладнання
6. Добрі робочі стосунки із співробітниками	6. Відсутність можливостей для навчання або професійного зростання
7. Довіра до працівника	7. Керівник не приділяє належної уваги працівникам

8. Наочність кінцевих результатів роботи	8. Хтось вирішує проблеми за Вас
9. Високий статус посади	9. Ви не знаєте, успішно працюєте, чи ні
10. Увага до працівників та поінформування їх керівником	10. Ви не в злагоді зі співробітниками або керівником
11. Висока заробітна плата	11. Нудна робота

Однією з найважливіших форм мотивації в будь-якій справі є мотивація матеріальної праці, яка являє собою процес формування та використання систем матеріального стимулювання та розподілу з планом, що відповідає закону розподілу праці, кількості та якості праці.

Моніторинг мотивації – це система постійного моніторингу та контролю стану мотивації на роботі з метою швидкої діагностики та оцінки динаміки, прийняття кваліфікованих управлінських рішень з метою підвищення ефективності виробництва [46, с. 27]. Оскільки на мотиваційне ставлення працівників впливають мотиваційні фактори на регіональному та державному рівнях, виникає необхідність відстежувати мотивацію на таких високих рівнях. Для цього необхідно створити відповідні мотиваційні служби або принаймні призначити відповідних спеціалістів.

Мотиваційний моніторинг має визначити найбільш ефективні важелі та стимули в цей період впливу на поведінку тих чи інших співробітників з метою досягнення їх організаційних цілей і завдань. Компанія може досягти високих результатів за допомогою звичайних людей. Компанія повинна давати комусь розумні та чіткі завдання, дати їм незалежність говорити та робити прямий внесок у виконання завдання.

Мотиваційний моніторинг полягає у проведенні регулярних опитувань осіб для аналізу наявної економічної, соціологічної та психологічної інформації. Для оцінки предмета дослідження - мотивації праці в динаміці,

взаємної згоди та взаємозв'язку із соціально-економічними процесами важливо мати набір ключових характеристик (показників), до яких належать:

• характеристика трудової діяльності та якість трудового потенціалу;

• професійна кваліфікація працівників;

• якість професійної підготовки та перепідготовки кадрів компанії в регіоні;

• Зайнятість;

• оцінка конкурентоспроможності працівників;

• форми і методи матеріального стимулювання працівників та їх ефективність, форми і методи нематеріальної мотивації та їх ефективність;

• умови та організація праці;

• рівень продуктивності праці;

• роль і місце роботи в орієнтації на цінності працівника;

• рівень задоволеності роботою та результатами роботи;

• основні причини трудової діяльності та зміни їх структури тощо;

• номінальна та реальна заробітна плата;

• структура доходів;

• диференціація доходів;

• структура витрат;

• фактичний бюджет працівників та їх сімей;

• рівень надання медичних, освітніх та культурних послуг;

• екологічна ситуація;

• особиста безпека тощо;

• характеристика стану громадської думки щодо ефективності соціально-економічної політики держави, соціальної спрямованості ринкових перетворень.

Система контролю мотивації трудової діяльності повинна базуватися на таких принципах:

1. системність - побудова набору показників для кожної сфери мотивації праці;

2. складність - отримання та обробка соціально-економічної, соціологічної та психологічної інформації, що характеризує стан та зміни мотивації праці;

3. аналітичний - аналіз основних причин зміни стану мотивації праці з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів;

4. періодичність – регулярне поповнення інформаційної бази, необхідної для розвитку ключових особливостей мотивації праці;

5. Виробничо-територіальний підхід - досягнення оптимального поєднання виробничого та територіального принципів відстеження мотиваційними службами.

Мотиваційний моніторинг по праву можна вважати складовою соціально-трудового моніторингу. Під останнім ми маємо на увазі комплексну систему постійного моніторингу сучасного стану справ у цій сфері, системного аналізу процесів, що відбуваються в ній. Його метою є регулярна оцінка змін у соціально-трудовій сфері, передбачення розвитку подій, запобігання негативним тенденціям, які можуть призвести до формування вогнищ соціальної напруги, розробка найбільш ефективних заходів щодо забезпечення розвитку та використання трудового потенціалу. .

Вибір типів мотиваційного відстеження дозволяє вибрати відповідні методи збору та аналізу інформації. Можна виділити кілька класифікацій мотиваційного відстеження, які дають змогу систематизувати накопичені знання про нього (табл. 3.2). Запропонована класифікація дає можливість організувати

Таблиця 3.2.

Класифікація мотиваційного моніторингу

Класифікаційна		Зміст кваліфікаційної групи
Ознака	Група	
Вид мотивації	Економічний	Зарплата, премія, надбавка до зарплати
	Соціальний	Вік, освіта, соціальний клас

	Психологічний	Темперамент, сприйняття, інтерес
Мотиваційний чинник	Індивідуальний	Характеристики особистості: цінності, цілі, вік, темперамент, кваліфікація
	Внутрішній	Кадрова політика, організаційна структура, неформальне лідерство
	Зовнішній	Політичний лад, рівень життя населення, інфраструктура державного ринкового сегменту
Етап мотиваційного циклу	Потреб	Матеріальні, соціальні, творчі
	Мотивів	За силою, за причиною виникнення
	Цілей	Особисті, колективні
	Результатів	Досягнення мети, підвищення ефективності
Масштаб проведення	Локальний	Неповне охоплення об’єкта дослідження
	Суцільний	Повне охоплення об’єкта дослідження
Періодичність проведення	Разовий	1-2 рази за звітний період
	Поточний	Постійне збирання й оброблення інформації
	Прогресивний	Зростання чи зниження частоти проведення

За таких умов мотиваційний моніторинг як цілісна система безперервного моніторингу, аналізу та короткострокового прогнозування основних мотиваційних процесів може стати необхідною ланкою у підготовці, прийнятті та контролі рішень у структурах управління мотивацією. У зв'язку з цим доцільно організувати наступні підрозділи в компаніях, які будуть синтезувати соціально-економічну інформацію. Можливе створення

нестандартних (спеціальних) видів моніторингу, орієнтованих на конкретну область прийняття мотиваційних рішень [23]. Узагальнення вищесказаного дає змогу класифікувати режими впливу в управлінні за такими схемами, як показано на рис.3.1.



Рис. 3.1.Класифікація методів впливу керівника при мотиваційному моніторинг

Аналізуючи види впливу менеджменту, можна відзначити, що вони тісно пов'язані із загальною класифікацією методів впливу. Керівники, шукаючи шляхи забезпечення впливу, які спонукають підлеглого до активної співпраці для здійснення діяльності, використовують:

• переконання - засіб впливу на підлеглого, за допомогою якого останній прагне якнайшвидше виконати діяльність, використовуючи не тільки логіку, а й емоції;

• участь - засіб впливу керівника на підлеглого, що полягає у залученні персоналу до управління шляхом самостійного або за їх участю прийняття рішень.

За підтримки мотиваційного відстеження керівництво має можливість приймати певні рішення щодо просування співробітників.

Сучасні економічні умови вимагають від компаній вміння аналізувати багатовимірні процеси та практично використовувати результати аналізу даних для прийняття ефективних управлінських рішень. Щоб орган управління вибрав ту чи іншу процедуру прийняття рішень (або механізм управління, тобто залежність його дій від цілей організації та дій суб'єктів управління - агентів), він повинен мати можливість передбачити поведінку агенти - їх реакція на певні управлінські дії (рис. 3.2).

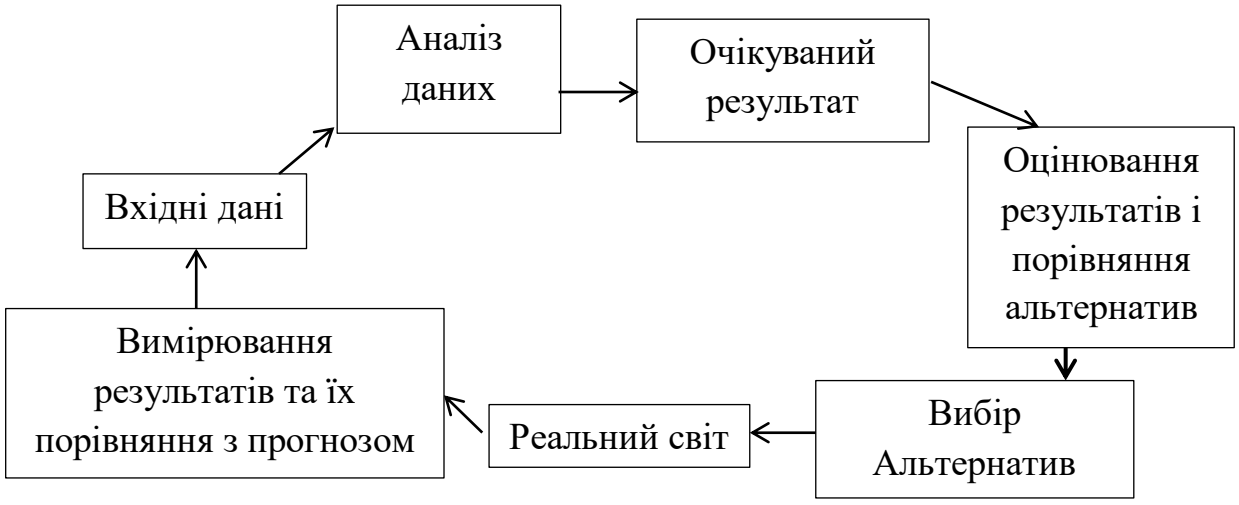


Рис.3.2. Загальна схема процесу формування рішень

Існування моделей та механізмів управління корисно як з точки зору органу управління (оскільки дає можливість прогнозувати поведінку суб’єктів управління), так і самих суб’єктів (оскільки робить поведінку керівництва передбачуваною). . керівний орган). Іншими словами, зниження невизначеності за рахунок використання механізмів управління є однією з істотних характеристик будь-якої організації як соціального інституту.

Етапи дослідження з використанням багатовимірного статистичного аналізу:

1. постановка задачі включає опис предметної області, визначення обсягу виділених ресурсів (часу, трудовитрат тощо)

2. визначення набору методів багатовимірного статистичного аналізу та порядку їх використання;

3. збір вихідних даних, визначення методів збору інформації, форм її подання;

4. аналіз даних (перевірка однорідності вибірки, дотримання законів розподілу, виявлення грубих помилок тощо);

5. уточнення математичної постановки задачі та визначення можливості застосування раніше обраних методів (при необхідності змінюється набір методів);

6. реалізація - розрахунки, реалізація з використанням програмних математичних засобів; оцінити адекватність моделі, визначити узгодженість математичних результатів та економічних висновків.

Одним із основних принципів управління економікою є принцип систематизації. Систему можна представити нескінченністю структурних і функціональних інваріантів, які відображають взаємозв'язки між різними процесами, що відбуваються в цій системі (економічними, соціальними, екологічними, демографічними тощо). Опис системи складається з її якісних і кількісних характеристик, які називаються параметрами. Параметри складають основу мов опису системи і шляхом формалізації ототожнюються з

незалежними змінними математичного опису процесу функціонування системи.

Чим повніші та обгрунтованіші принципи моделювання, тим вище точність моделі та ймовірність отримання позитивних результатів від її застосування. Наступні основні принципи є надзвичайно важливими в моделюванні.

Принцип інтегративності полягає в тому, що окремі частини цілого характеризуються поєднанням трьох елементів:

• поява взаємодіючих систем - зв'язків між частинами цілого;

• втрата окремих властивостей частини з входженням у ціле;

• поява нових властивостей у цілому, зумовлених властивостями компонентів.

При цьому порядок частин, детермінованість їх просторових і функціональних зв’язків є обов’язковими, коли частина стає складовою цілісного, внутрішньо об’єднаного цілого. Цей принцип перетинається з відомим оберненим положенням В. Ешбі, який розглядає загальну теорію систем як загальну теорію спрощення.

Принцип невизначеності передбачає, що економічні процеси «на межі» є нечіткими і невизначеними. З часом вони постійно змінюються, і якщо нам навіть вдасться встановити якість чи властивість процесу, то це справедливо лише в даний момент у цій ситуації. Іншими словами, на мікрорівні економічні процеси необхідно розглядати у світлі випадкових змін факторів.

Принцип невизначеності також говорить про наявність такого рівня факторів, коли їх невеликі відхилення не призводять до зміни стану системи. Однак, чим складніша модель системи, чим більше намагаються її поглиблено проаналізувати, тим більше невизначеним стає вирішення проблеми і тим більше її результати віддаляються від практичного змісту.

Принцип інваріантності полягає в тому, що модель системи повинна бути інваріантною для всіх організаційних форм виробництва, а зміна умов не повинна змінювати сутності моделі.

Принцип основних видів діяльності полягає в тому, що в різних системах існують «подібні» види діяльності (управління, регулювання, розподіл тощо), які можна виділити як стандартні. Вони не змінюються протягом певного періоду часу; їх можна описати подібними моделями.

3.3. Удосконалення правового регулювання мотивації державних службовців

Насамперед нормативно-правовому регулюванню в Україні підлягає матеріальна мотивація до праці. Останнє реалізується на підставі Кодексу законів про працю України (1971 р.), Основного Закону України «Про оплату праці» (1995 р.) та Законів «Про підприємництво в Україні» (1991 р.), «Про колективні договори та угоди». (1993)» платоспроможність боржника або його банкрутство (1992), «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України» (щодо погодинної мінімальної заробітної плати; 2009).

Стаття 1 Закону України «Про оплату праці» визначає заробітну плату як винагороду, обчислену, як правило, у грошовому виразі, яку роботодавець виплачує за трудовим договором працівнику за виконану ним роботу. Законом встановлені такі мотивуючі фактори для оплати праці:

• легальне визначення заробітної плати. Відповідно до ст. 1, заробітна плата — це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства;

• умови встановлення мінімальної заробітної плати. Відповідно до ст. 9 розмір мінімальної заробітної плати визначається з урахуванням: потреб працівників та членів їх сімей; вартість достатнього набору харчових продуктів; мінімальний набір непродовольчих товарів і мінімальний набір послуг, необхідних для задоволення основних соціально-культурних потреб особистості; загальний рівень середньої заробітної плати, продуктивності

праці та рівня зайнятості. Мінімальна заробітна плата встановлюється на рівні не нижче прожиткового мінімуму працездатних осіб (це положення закону вводиться в дію з листопада 2009 року);

• джерела коштів на заробітну плату. Відповідно до ст. 4 закону цими джерелами є: для недержавних підприємств - частина доходів та інших коштів, отриманих у результаті їх господарської діяльності; для держави (установ та організацій, що фінансуються з бюджету) кошти, виділені з відповідних бюджетів, а також частина доходів, отриманих у результаті господарської діяльності та інших джерел;

• форми виплати заробітної плати. Заробітна плата виплачується переважно готівкою в національній валюті. Законом заборонено здійснювати платежі у вигляді дебіторської заборгованості, квитанцій тощо. При цьому допускається оплата банківським чеком (у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів за погодженням з НБУ), а також часткова оплата в натуральній формі (за цінами, що не перевищують собівартості) і перевищує 30 % від заробітна плата;

• умови, за яких можна не дотримуватись норм оплати праці, визначених тарифними угодами. Згідно зі статтею 14 Закону: «стандарти колективного договору, які допускають оплату праці, нижчу за норми, визначені генеральними, галузевими або регіональними угодами, але не нижче норм і гарантій держави, не гарантуються лише у питаннях працювати не більше шести місяців»[37, с. 21-22].

В Україні існують дві основні системи оплати праці: централізоване навчання та навчання заробітної плати за колективними переговорами. Проте український закон «Про оплату праці» встановлює пріоритет централізованої системи. Закон проголошує: «основою формування заробітної плати є тарифна система», а оскільки мінімальна заробітна плата, яка фіксується в основі тарифної сітки, встановлюється державою в єдиному порядку, то т.зв. .

Колективно-договірне формування заробітної плати здійснюється на підставі закону «Про колективні договори» [32, с. тринадцять]. Згідно із

Законом, зарплата формується шляхом переговорів та укладання угод між соціальними партнерами (роботодавцями і профспілками) на чотирьох рівнях: національному, галузевому, територіальному (регіональному) та на рівні підприємства (колективний договір) – однак практичне значення мають лише два рівні для державного сектору , а три - для приватних.

Заробітна плата працівників бюджетної сфери нараховується переважно на основі Єдиної тарифної ситки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці праці в установах, закладів і організаційних установах, установах, закладах і організаціях утверджених україномовних бюджетів. і запровадженої в повному обсязі 1 жовтня 2008р. Запровадження СТЕ дало змогу певною мірою відновити диференційовану заробітну плату та дещо підвищити заробітну плату кваліфікованих робітників. Проте повністю впорядкувати та вивести на гідний рівень цей захід не допоміг, оскільки встановлений розмір посадових окладів на основі ЕТС базується на занижених і низьких ставках. ставка мінімальної заробітної плати не дорівнює мінімальній заробітній платі; Тарифи на ЕТС не індексуються з часом [78, с. 103].

Загалом нормативно-правова база, що регулює матеріальну мотивацію праці, відповідає міжнародним стандартам, зокрема ратифікованій Україною конвенції.

МОР:

- №87 «Про свободу асоціацій та захист права на організацію»;

- №95 «Про охорону заробітної плати»;

- №98 «Про застосування засад права на організацію та ведення колективних переговорів»;

- №131 «Про встановлення мінімальної заробітної плати з особливою увагою до країн, що розвиваються»;

- №144 «Про тристоронні консультації щодо сприяння застосуванню міжнародних трудових стандартів»;

- №154 «Про сприяння веденню колективних переговорів».

Водночас не прийнято новий КЗпП України, який мав би врегулювати основні питання мотивації соціально-трудових відносин в ринкових умовах. Конвенція МОП № 173 «Про захист претензій працівників у разі неплатоспроможності роботодавця» ратифікована не повністю; не прийнято закон «Про фонд допомоги по оплаті праці».

Поняття мотивації державних службовців почало активно розглядатися у зв'язку з проблемами, що виникли в цій сфері. Особливо небезпечною є проблема корупції, яка існує протягом усього функціонування державної служби. Це знижує престиж і породжує недовіру суспільства до державної служби. Незважаючи на прийняття Закону України «Про боротьбу з корупцією», це явище є незмінним атрибутом державної служби.

Деякі вважають, що замість згаданого закону можна було просто змінити адміністративний кодекс, і він не відрізнявся б від того, що ми маємо, а стабільність цифр (майже 4000 порушень на рік) свідчить про неефективність боротьби з корупція[32].

Досвід Сінгапуру можна використовувати для посилання на міжнародний досвід викорінення корупції, оскільки корупція в цій країні була нормою.

Щоб викорінити корупцію, Сінгапур провів такі адміністративні реформи: залучив на державну службу найталановитіших громадян, зрівняв заробітну плату вищих державних службовців із зарплатами їхніх колег у приватному секторі та запровадив суворі покарання за корупцію.

Таким чином, підвищивши якість адміністративного апарату шляхом залучення молодих талантів, гарного матеріального забезпечення та жорстких заходів протидії корупції, країна змогла подолати це негативне явище. Реалізація цього досвіду могла б бути дуже корисною для нашої держави.

Корупція в поєднанні з іншими негативними явищами (плинність кадрів, матеріальна нестабільність, неповне виконання соціальних гарантій) призводить до втрати престижу державної служби.

Зіткнувшись із цією ситуацією, Сполучене Королівство подолало цю негативну ситуацію, забезпечивши співробітникам гідний рівень життя. Державний апарат Великобританії почав користуватися значними пільгами і отримував високі зарплати. Ці фактори визначали престиж роботи в державних органах та відповідальне ставлення керівників до своїх обов'язків. У середині 1980-х років була запроваджена нова система оплати праці, суть якої полягала у встановленні залежності рівня заробітної плати від обсягу та якості виконуваної роботи [4].

Як бачимо, матеріальне забезпечення відіграє важливу роль у системі мотивації державних службовців у розвинених країнах. Досвід сусідньої Польщі підтверджує цю тезу. Діюча система мотивації державних службовців складається з:

1. базова винагорода, передбачена цією посадою, її розмір встановлюється відповідно до шкали, визначеної для працівника генеральним директором у межах ліміту, встановленого Прем'єр-міністром, або так званої базової квоти, що встановлюється щорічно у законі про фінанси;

2. надбавки за вислугу років, тобто надбавки за вислугу років, які встановлюються працівниками відповідно до положень КЗпП;

3. до оплати праці державного службовця, крім того, входить надбавка за державну службу, яка супроводжується певним званням заслуженої служби (розрядом) [48].

Враховуючи це, а також важливість матеріального забезпечення в системі заохочення, для України було б корисно реформувати систему оплати праці. Необхідно посилити професійну диференціацію заробітної плати з урахуванням рівня відповідальності керівників.

Незважаючи на важливість фізичної безпеки, існує ряд способів, які також заохочують державних службовців покращувати свою роботу.

Удосконалювати організацію, залучати до процесу персонал управлінські здібності, моральна мотивація, прагнення до професійних досягнень.

Останній метод особливо популярний і розроблений за кордоном. Під кар'єрою розуміють поступове просування працівника, зміну кваліфікації, навичок, умінь і розміру винагород, пов'язаних з його діяльністю [35].

Для подальшого дослідження впливу кар’єри на респондентів було проведено кореляційний аналіз об’єктних даних за такими ознаками: задоволеність роботою та категорія роботи. Тому чим вища категорія, тим більше людина задоволена рівнем свого кар’єрного розвитку. Це можна пояснити тим, що особа частково усвідомила мотив влади, а також згідно з уже проведеним аналізом.

Ці респонденти старші, тому владна мотивація для них менш важлива, ніж для інших державних службовців, невдоволення доходами яких становить 55%.

Законодавство України передбачає умови та процес кар’єрного розвитку державних службовців, зокрема, про це йдеться у розділі 5 (ст. 24-29) Закону України «Про державну службу». Цим розділом (стаття 27) визначено, що просування державного службовця по службі здійснюється шляхом зайняття вищої посади на конкурсній основі, якщо інше не передбачено законами України та Кабінетом Міністрів України, або шляхом присвоєння вищої посадової особи [9]. Також цією статтею передбачено, що державні службовці, які досягли найкращих результатів у своїй роботі, виявляють ініціативу та постійно підвищують свій професійний рівень, мають підвищення в органах державної влади.

В Україні просування здійснюється шляхом конкурсного відбору, крім випадків, передбачених законодавством України. Незважаючи на відмінності в історичних, культурних та економічних умовах, досвід роботи за кордоном може бути використаний, щоб зменшити фаворитизм, суб’єктивність і кумівство на нашій державній службі.

Дуже важливим питанням в управлінській науці є впровадження світового досвіду з мотивації державних службовців у нашій системі державної служби. Це питання можна розглядати в трьох напрямках.

Першу з них можна назвати національною. Його суть полягає у відмові від світового досвіду та орієнтації лише на національний досвід. Враховуючи металеву та історичну відмінність України від розвинутих країн, з цією точкою зору можна погодитися, але порівнюючи якість державної служби в Україні та в розвинених країнах, зробити це дуже важко.

Другий напрямок свідчить про переважання світового досвіду державного управління. Впроваджуючи ефективні мотиваційні моделі світу та впроваджуючи їх у нашій країні, ми можемо швидко покращити державне управління. Залишається з'ясувати, чи зможе цей глобальний досвід легко і безболісно прижитися в нашій країні.

Третій напрямок робить акцент на поєднанні національного та світового досвіду. Можна погодитися з думкою, що синтез власного національного досвіду та вибір того, що реально можна використати в глобальному масштабі, є найкращим варіантом розвитку власної державної служби.

Безперечно, важливим чинником підвищення ефективності державного управління є мотиваційна політика держави щодо державних службовців. Однією із складових цієї політики є матеріальне стимулювання. Завдяки матеріальній підтримці своїх керівників розвинені країни значно підвищили якість державного управління.

Українське законодавство щодо мотивації обслуговування є дуже важливим, але чомусь не ідеальним. Для покращення матеріального стимулювання до Закону України «Про державну службу» варто прийняти окрему статтю «Гарантії державних службовців», у якій визначено поняття гарантій та зазначено, що державним службовцям надається грошова гарантія, а також як інші виплати та доплати, передбачені законодавством; щорічна оплачувана відпустка; пенсійне забезпечення за вислугу років та пенсійне забезпечення членів сім'ї працівника у разі смерті. Такі заходи можуть підвищити ефективність роботи державних службовців, що також вплине на ефективність державного управління.

Європейське законодавство закріплює мотиваційні елементи, які сприяють підвищенню ефективності роботи. Особлива увага приділяється хорошому матеріальному забезпеченню та соціальним гарантіям. Україна, враховуючи європейський та світовий досвід у сфері законодавства, а не лише приєднуючись до свого національного, могла б покращитися державне управління.

ВИСНОВКИ

Визначено обґрунтування концептуальних засад мотивації працівників та їх ролі у забезпеченні ефективності роботи працівників державних установ в Україні, окреслення на цій основі напрямків підвищення мотивації праці в контексті забезпечення ефективності дій керівництва.

Розкрито поняття, сутність та функції мотивації праці. Мотивацію праці визначено як частину економічного стимулювання, яка являє собою процес зовнішнього впливу на працівника через матеріальні та нематеріальні форми з метою отримання бажаних результатів виробництва. Мотивацію праці персоналу розглянуто також як сукупність дій з формування, актуалізації та задоволення потреб різних носіїв інтересів під впливом різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів мотивації праці. Взаємозв'язок між різними потребами, інтересами, стимулами та мотивами відображає рух, динаміку, зміну функцій та перехід від однієї стадії мотивації до іншої.

Охарактеризовано види мотивації праці у державних установах. Показано, що матеріальне стимулювання, яке охоплює різні форми і системи заробітної плати, організацію преміювання працівників, залишається найбільш вагомим для більшості керівників та спеціалістів. За сучасних умов поширені також методи нематеріальної мотивації працівників: сприятливий режим робочого часу, надання додаткового вільного часу, підкреслення важливої ролі працівника, розподіл влади, нагородження різного роду дипломами, призами, проведення різних стажувань, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, перерозподіл робочого часу, покращення умов праці, планування кар'єри. Відмітимо, що кожен із перерахованих методів має відмінні форми застосування та різні ступені ефективності у вітчизняних реаліях.

Обґрунтовано нормативно-правове регулювання мотивації праці в українських державних установах. Норматив-правовому регулюванню в Україні підлягає насамперед матеріальна мотивація праці, яка реалізується на підставі Кодексу законів про працю України (1971), Закону України «Про

оплату праці» (1995) та законів «Про державні установи в Україні» (1991), «Про колективні договори та угоди», «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України (стосовно погодинної мінімальної оплати праці)». Загалом, нормативно-правова база регулювання матеріальної мотивації праці відповідає міжнародним стандартам, зокрема ратифікованим Україною конвенціям МОП.

Проаналізовано зарубіжний досвід підвищення мотивації праці та їх вплив на ефективність діяльності установ. В даний час у багатьох країнах Західної Європи, США і Японії мотиваційні аспекти управління персоналом набули великого значення, і ці методи і досвід мотивації можуть бути з успіхом перенесені в Україну. Тому досліджено американський, європейський та японський досвід з мотивації персоналу з метою виявлення і впровадження найбільш ефективних методів у вітчизняних підприємствах. Виявлено мотиваційні стимули, які забезпечують підбір і закріплення найбільш кваліфікованих кадрів (відрахування в пенсійний фонд, страхові і лікарняні доплати, право придбання акцій на пільгових умовах, участь в прибутках), а також підтримують високий рівень результативності (преміювання в формі грошових виплат, просування на службі, моральне стимулювання). Найбільш ефективними зарубіжними методами мотивації є застосування ефективних систем оплати праці; використання доплат і надбавок; участь в управлінні різного рівня; грошові винагороди, короткострокове преміювання та ін.

Розроблено рекомендації щодо підвищення мотивації праці в контексті забезпечення ефективності сучасних державних установ в Україні. Основними стратегічними напрямками підвищення ефективності застосовуваних методів посилення мотивації визначено: вдосконалення структури наявних матеріальних і нематеріальних стимулів, реформування оплати праці; соціальне забезпечення працівників на основі інвестицій в їх розвиток; залучення потенціалу соціального партнерства, вдосконалення колективно–

договірного регулювання праці та її оплати; запровадження оцінювання ефективності мотиваційного механізму використання персоналу.