

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут інноваційних освітніх технологій
Кафедра менеджменту та публічного управління

КОЛОДНИЦЬКА Алла Іванівна

Удосконалення технологій мотивації та
стимулювання персоналу в організації /
Improvement of motivation and stimulation
technologies of personnel in the organization

спеціальність: 8.18010018 - Адміністративний менеджмент
магістерська програма - Адміністративний менеджмент

Магістерська дипломна робота

Виконала студентка групи
АДМзм-21
А. І. Колодницька

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Круп'як Л.Б.

Магістерську дипломну роботу
допущено до захисту:

"31" січня 2017 р.

Завідувач кафедри

М. М. Шкільняк

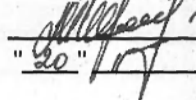
ТЕРНОПІЛЬ - 2017

Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут інноваційних освітніх технологій

Кафедра менеджменту та публічного управління
 Освітній ступінь "магістр"
 спеціальність: 8.18010018 - Адміністративний менеджмент
 магістерська програма - Адміністративний менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



М. М. Шкільняк

"20" 11 2015 р.

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

КОЛОДНИЦЬКА Алла Іванівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи

Удосконалення технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації / Improvement of motivation and stimulation technologies of personnel in the organization

керівник роботи

к.е.н., доцент Круп'як Л.Б.

затверджені наказом по університету від 3 листопада 2015 р. №629

2. Строк подання студентом закінченої дипломної роботи 28 лютого 2017 р.

3. Вихідні дані до роботи

Конституція України, Закони України, нормативно-правові акти, періодичні видання, монографія мте-патера, матеріали діяльності Тернопільської районної державної адміністрації.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Дослідити теоретико-методологічні засади використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації; проаналізувати механізми використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в Тернопільській РДА; модернізувати технології мотивації та стимулювання персоналу в досліджуваній організації.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

таблиці, рисунки, діаграми.



У К Р А І Н А

ПІДГАЄЦЬКА РАЙОННА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

вул. Т.Шевченка, 39, м. Підгайці, Тернопільська обл., 48000, тел. (03542) 2-23-78, факс 2-30-93
E-mail: p-rda@ukr.net Код ЄДРПОУ 21152047

22.12.2015 № 02/1984/03

на № _____ від _____

Керівнику магістерської
програми з підготовки магістрів за
спеціальністю «Адміністративний
менеджмент» завідувачу кафедри
менеджменту та публічного
управління ТНЕУ
д.е.н., професору Шкільняку М.М.

Лист-замовлення

Підгаєцька районна державна адміністрація зацікавлена у виконанні дипломної роботи на тему: «Удосконалення технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації» та просить доручити її виконання слухачці магістратури за спеціальністю «Адміністративний менеджмент» групи АДМзм-21 КОЛОДНИЦЬКІЙ Аллі Іванівні.

**Перший заступник голови районної
державної адміністрації**

[Handwritten Signature]
І.П. КЕРНИЦЬКИЙ

Кидонь 2 30 93

РЕЦЕНЗІЯ

на дипломну роботу студентки групи АДМзм-21

Колодницької Алли Іванівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему **Удосконалення технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації / improvement of motivation and stimulation technologies of personal in the organization**
виконану на матеріалах Підгаєцької районної державної адміністрації

Актуальність теми: обумовлена необхідністю розроблення та впровадження нових технологій мотивації та стимулювання персоналу організації, а також процедур їх реалізації.

Самостійні розробки і пропозиції автора: Автором досліджені та узагальнені теоретичні засади використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації; проведено аналіз механізму використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в Підгаєцькій районній державній адміністрації; науково обґрунтовано запровадження системи мотиваційного моніторингу в районній державній адміністрації як умови ефективного впливу на поведінку її персоналу; запропоновані напрями модернізації технологій мотивації та стимулювання персоналу в Підгаєцькій районній державній адміністрації.

Практичне значення роботи: Запропонована автором методика проведення мотиваційного моніторингу в райдержадміністрації має високу практичну значимість та запроваджена у діяльність Підгаєцької районної державної адміністрації.

Недоліки: суттєвих недоліків, які б вплинули на зміст роботи, не виявлено.

Загальний висновок Дипломна робота є самостійним науковим дослідженням, містить конкретні пропозиції та рекомендації по темі дослідження, відповідає вимогам вищої школи і заслуговує відмінної оцінки. Колодницька А.І. – присвоєння кваліфікації магістра з адміністративного менеджменту.

Рецензент: Перший заступник голови Підгаєцької районної державної адміністрації Керницький Іван Петрович



16 січня 2017 р.



У К Р А Ї Н А

ПІДГАЄЦЬКА РАЙОННА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

вул. Т.Шевченка, 39, м. Підгайці, Тернопільська обл., 48000, тел. (03542) 2-23-78, факс 2-30-93
E-mail: p-rda@ukr.net Код ЄДРПОУ 21152047

16.01.2014 № 02/81/03
на № _____ Від _____

Керівнику магістерської
програми з підготовки магістрів за
спеціальністю «Адміністративний
менеджмент» завідувачу кафедри
менеджменту та публічного
управління ТНЕУ
д.е.н., професору Шкільняку М.М.

Довідка про впровадження

Доводимо до Вашого відому, що результати дослідження КОЛОДНИЦЬКОЇ Алли Іванівни, слухачки магістратури за спеціальністю «Адміністративний менеджмент» групи АДМзм-21, отримані у процесі виконання дипломної роботи на тему: «Удосконалення технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації», зокрема сформована методика проведення мотиваційного моніторингу в райдержадміністрації має високу практичну значимість та запроваджена у діяльність Підгаєцької районної державної адміністрації.

Перший заступник голови районної
державної адміністрації

Кидонь 2 30 93



І.П. КЕРНИЦЬКИЙ

Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут інноваційних освітніх технологій
Кафедра менеджменту та публічного управління

ВІДГУК

наукового керівника к.е.н., доцент Круп'як Л.Б.
на дипломну роботу студентки групи АДМзм-21

КОЛОДНИЦЬКА Алла Іванівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Удосконалення технологій мотивації та стимулювання
на тему: персоналу в організації / Improvement of motivation and stimulation
technologies of personnel in the organization

Актуальність теми: *вимагається об'єктивною
необхідністю впровадження технологій
мотивації та стимулювання персоналу
для забезпечення ефективної діяльності
організації.*

Самостійні розробки і пропозиції автора: *автором розглянуто теоретичні основи технологій мотивації та стимулювання персоналу організації; проаналізовано механізми реалізації мотивації та стимулювання персоналу Філіппінської РПА та розроблено заходи щодо впровадження механізму реалізації мотивації та стимулювання працівників досліджуваної державної установи.*

Практичне значення магістерської дипломної роботи: *запропоновані автором пропозиції щодо впровадження технологій мотивації та стимулювання персоналу можуть бути використані в діяльності місцевих державних адміністрацій.*

Недоліки: *робота виконана б, якщо б автор дослідив вплив оцінювання діяльності персоналу досліджуваної державної адміністрації на стимулювання їх праці.*

Загальний висновок: *в цілому ретельна робота виконана на належному рівні, має теоретичне обґрунтування та практичне значення, вірно вирає великою кількістю, завдячує вірній оцінці, а її автор присвоєння кваліфікації "Магістр з адміністрації та менеджменту".*

Науковий керівник

к.е.н., доцент Круп'як Л.Б.

(прізвище, ініціали)

Л.Б. Круп'як
(підпис)

"31" січня 2014 р.

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота містить 124 сторінок, 8 таблиць, 26 рисунків, список використаних джерел із 123 найменувань, 2 додатки.

Метою дипломної роботи є удосконалення технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації та розробка практичних рекомендацій щодо їх упровадження на місцевому рівні управління.

Об'єктом дослідження є технології мотивації та стимулювання персоналу в місцевих державних адміністраціях.

Предметом дослідження є механізм імплементації новітніх технологій мотивації та стимулювання персоналу в Підгаєцькій районній державній адміністрації.

Одержані висновки та їх новизна полягають у: науковому обґрунтуванні запровадження системи мотиваційного моніторингу в районній державній адміністрації як умови ефективного впливу на поведінку її персоналу, науковому обґрунтуванні удосконалення технологій формування ефективної системи мотивації персоналу районної державної адміністрації в контексті підвищення його професіоналізму; розроблені пропозиції щодо модернізації технологій мотивації та стимулювання персоналу в Підгаєцькій районній державній адміністрації.

Ключові слова: технології мотивації та стимулювання персоналу, мотиваційний моніторинг, методи стимулювання персоналу, методи проведення мотиваційного моніторингу.

RESUME

Thesis contains 124 pages, 8 tables, 26 drawings, a list of sources with 123 titles, 2 applications.

The aim of diploma work are an improvement of technologies of motivation and stimulation of personnel in organization and development of practical recommendations in relation to their introduction at local level of management.

The object of study is the technologies of motivation and stimulation of personnel in local state administrations.

The subject of research is a mechanism of implementation of the newest technologies of motivation and stimulation of personnel in Підгаєцькій to district state administration

The resulting findings and their novelty consist in: scientific ground of input of the system of the motivational monitoring in district state administration as terms of effective influence on behavior of her personnel, scientific ground of improvement of technologies of forming of the effective system of motivation of personnel of district state administration in the context of increase of his professionalism; worked out suggestions in relation to modernisation of technologies of motivation and stimulation of personnel in Pidhaitsi to district state administration.

Keywords: technologies of motivation and stimulation of personnel, motivational monitoring, methods of stimulation of personnel, methods of realization of the motivational monitoring.

АНОТАЦІЯ

Колодницька А.І. Удосконалення технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 8.18010018 «Адміністративний менеджмент». – Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль, 2017.

Робота присвячена пошуку шляхів удосконалення технологій мотивації та стимулювання персоналу в районній державній адміністрації.

У першому розділі розглянуто теоретико – методологічні засади використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації.

У другому розділі проведено аналіз механізму використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в Підгаєцькій районній державній адміністрації.

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення технологій мотивації та стимулювання персоналу в досліджуваній організації.

Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 123 найменувань і 2 додатків. Робота містить 8 таблиць і 28 рисунки.

ANNOTATION

Kolodnytska A.I. Improvement of motivation and stimulation technologies of personal in the organization. - The Manuscript.

The research is to obtaining the educational qualification of "master" in "Administrative Management". – Ternopil National Economic University. – Ternopil, 2017.

Work is sanctified to the search of ways of improvement of technologies of motivation and stimulation of personnel in district state administration.

In the first division it is considered теоретико are methodological principles of the use of technologies of motivation and stimulation of personnel in organization.

In the second division the analysis of mechanism of the use of technologies of motivation and stimulation of personnel is conducted in Pidhaitsi to district state administration.

In the third division reasonably directions of improvement of technologies of motivation and stimulation of personnel are in the investigated organization.

Thesis work consists of introduction, three chapters, conclusions, list of references of the 123 titles and 2 applications. The work contains 8 tables and 28 figures.

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Теоретико – методологічні засади використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації	7
1.1. Об’єктивна необхідність, сутність та особливості використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації	7
1.2. Методологічні підходи щодо використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації	17
1.3. Практика використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організаціях зарубіжних країн	28
Висновки до розділу 1	38
Розділ 2. Аналіз механізму використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в Підгаєцькій районній державній адміністрації	
2.1. Характеристика діючих технологій мотивації та стимулювання персоналу в досліджуваній районній державній адміністрації.....	41
2.2. Оцінка використання методичного інструментарію мотивації та стимулювання персоналу в досліджуваній районній державній адміністрації ..	53
2.3. Аналіз дієвості використання досліджуваним органом державної влади технологій мотивації та стимулювання його персоналу.....	64
Висновки до розділу 2	73
Розділ 3. Модернізація технологій мотивації та стимулювання персоналу в досліджуваній організації	76
3.1. Запровадження системи мотиваційного моніторингу в досліджуваній організації як умова ефективного впливу на поведінку її персоналу.	76
3.2. Удосконалення технологій формування ефективної системи мотивації персоналу досліджуваної організації в контексті підвищення його професіоналізму	88
3.3. Розробка ефективного механізму стимулювання персоналу в досліджуваній організації.	97
Висновки до розділу 3	105
Висновки	108
Перелік використаних джерел	111
Додатки	125

ВСТУП

Актуальність проблеми. Європейський досвід реформування державної служби показує, що дієздатність і ефективність системи державного управління залежить від кадрового забезпечення – безпосередніх виконавців функцій відповідних органів влади, їхнього потенціалу до підвищення кваліфікації та мотивації праці. Тому, серед основних завдань розбудови дієвої державної служби в Україні, з метою підвищення ефективності практичного здійснення функцій держави, є розбудова сучасного мотиваційного механізму діяльності державних службовців.

Людський чинник в будь яких організаціях є одним із пріоритетних, що спонукає до вивчення особливостей та мотивів поведінки працівника. Практика управлінської діяльності свідчить, що професійні вміння працівника приносять організації бажаний результат лише у випадку його зацікавленості у результатах своєї праці. Відтак, основним завданням сучасних керівників є створення дієвих систем стимулювання, які б відповідали реаліям середовища функціонування організацій, враховували б ієрархію потреб працівників та чинники впливу на процес винагородження.

Сучасні реалії життя вимагають модернізації технологій мотивації та стимулювання персоналу не лише у сфері бізнесу, а й у органах державної виконавчої влади. Не виключенням є і районні державні адміністрації. Саме ці обставини визначили актуальність теми дослідження та необхідність удосконалення технологій формування ефективної системи мотивації і розробки сучасного механізму стимулювання персоналу організації.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Науковий доробок вітчизняних і зарубіжних вчених свідчить про різноплановість досліджень, що пов'язані з мотивацією та стимулюванням персоналу в організації. Суттєвий внесок у створення та розвиток теоретичних засад та прикладних аспектів систем мотивації та стимулювання персоналу зробили такі вчені: Дж. Адамс, К. Альдерфер, Л. Артеменко, В. Бондар, В. Врум, Н. Гончарук, М. Дороніна, А. Колот, М. Кравченко, Л. Круп'як, Д. Мак-Грегор, В. Малиновський,

А. Маслоу, Є. Матвіїшин, І. Мишурова, Е. Мейо, Н. Нижник, С. Озірська, У. Оучі, Т. Пахомова, М. Пашкова, В. Плугова, А. Сіцінський, А. Сміт, В. Степанюк, Ф. Тейлор, А. Файоль, В. Філіпповський, Г. Чернецька та інші.

Разом із тим, незважаючи на наукову цінність праць зазначених авторів, окремі аспекти системи мотивації стимулювання праці державних службовців залишаються невирішеними. Зокрема, недостатньо обґрунтовано комплексні підходи до створення дієвої системи мотивації праці державних службовців. Саме це і зумовило вибір напряму та теми дипломної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є удосконалення технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації та розробка практичних рекомендацій щодо їх запровадження на місцевому рівні управління.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- визначити необхідність, сутність та особливості використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації;
- охарактеризувати методологічні підходи щодо використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації;
- дослідити практику використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організаціях зарубіжних країн;
- проаналізувати діючі технології мотивації та стимулювання персоналу в Підгаєцькій районній державній адміністрації;
- оцінити використання методичного інструментарію мотивації та стимулювання персоналу в досліджуваній районній державній адміністрації;
- діагностувати дієвість використання досліджуваним органом державної влади технологій мотивації та стимулювання його персоналу;
- надати рекомендації щодо запровадження системи мотиваційного моніторингу в досліджуваній організації;

– розробити рекомендації щодо удосконалення технологій формування ефективної системи мотивації персоналу досліджуваної організації в контексті підвищення його професіоналізму;

– запропонувати заходи щодо розробки ефективного механізму стимулювання персоналу в досліджуваній організації.

Об’єктом дослідження є технології мотивації та стимулювання персоналу в Підгаєцькій районній державній адміністрації.

Предметом дослідження є механізм імплементації новітніх технологій мотивації та стимулювання персоналу в Підгаєцькій районній державній адміністрації.

Методи дослідження. Для розв’язання поставлених завдань у процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових засобів і прийомів дослідження, застосовано діалектичний, системний методи, а також методи аналізу, синтезу, абстрагування, порівняльний аналіз та інші. Для розгляду теоретико – методологічних засад використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації використано систему загальнонаукових методів, зокрема індукції та дедукції, що дозволили виявити особливості технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації; системного, порівняльного та статистичного аналізу при дослідженні механізму використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в Підгаєцькій районній державній адміністрації, що дозволило розробити напрями модернізації технологій мотивації та стимулювання персоналу в досліджуваній організації.

Інформаційною базою дослідження є Конституція України, закони України, постанови Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, нормативно-правові документи, монографічна література, періодичні видання, наукові праці провідних вчених, матеріали діяльності Підгаєцької районної державної адміністрації, ресурси мережі Інтернет.

Теоретична новизна дипломної роботи полягає в дослідженні та

обґрунтуванні теоретико – методологічних засад використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що автором поглиблено теоретичні положення та розроблено практичні рекомендації щодо модернізації технологій мотивації та стимулювання персоналу в досліджуваній організації, зокрема, розроблено науково-практичні рекомендації щодо запровадження системи мотиваційного моніторингу в досліджуваній організації; запропоновано заходи щодо розробки ефективного механізму стимулювання персоналу в досліджуваній організації та надано рекомендації щодо удосконалення технологій формування ефективної системи мотивації персоналу досліджуваної організації в контексті підвищення його професіоналізму.

Практична значущість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій, які можуть бути використані в діяльності місцевих державних адміністрацій, зокрема, Підгаєцької райдержадміністрації, для вдосконалення технологій формування ефективної системи мотивації персоналу та механізму стимулювання персоналу.

Апробація. Результати роботи апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Міжрегіональне співробітництво в національному та міжнародному вимірах» та опубліковані у збірнику матеріалів доповідей тези «Особливості транскордонного співробітництва регіонів та їх взаємодія в рамках Єврорегінів». – Тернопіль – Збараж, 2016. – [300-303], а також на студентській науковій конференції «Формування особистості майбутнього вченого, фахівця високої кваліфікації» та опубліковані в збірнику наукових праць «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». - Тернопіль: ТНЕУ, 2016. – [141-144].

Структура роботи. Дипломна робота, зміст якої викладено на 124 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 123 найменувань, 2 додатків та містить 26 рисунків, 8 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Об'єктивна необхідність, сутність та особливості використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації

Сучасна концепція ефективного управління персоналом виходить з того, що людина складає основу організації, її сутність і основне багатство. І від того, якою мірою задіяний людський потенціал, істотно залежить успіх організації в конкурентній боротьбі, її здатність до трансформації і тривалого процвітання. В цьому особливо важливу роль відіграє мотивація та стимулювання персоналу.

Необхідність докорінного поліпшення якості кадрового потенціалу, забезпечення його ефективного професійного розвитку зумовлена потребою у висококваліфікованих кадрах, ерудованих, компетентних управлінцях з інноваційним мисленням, здатних до відповідального прийняття управлінських рішень. Забезпечення держави висококваліфікованими спеціалістами – це складний безперервний процес, який передбачає удосконалення державної кадрової політики, спрямованої на послідовне здійснення низки науково-дослідних, організаційно-управлінських, політичних та законодавчих дій.

Водночас, ефективна діяльність персоналу організації, зокрема державної служби неможлива без реалізації важливої функції державного управління – мотивації. Це пов'язано з тим, що основою діяльності й поведінки кожного працівника є певні мотиви: внутрішні цінності, інтереси, прагнення, що дає можливість пояснити їх поведінку і можливості впливу на нього.

Персонал державної служби можна примусити до виконання закріплених за ним функцій і обов'язків, посадових інструкцій, певної ділянки роботи, однак примусове виконання покладених обов'язків, рішень керівників має

певні межі і не дає бажаних результатів. І навпаки, використання мотиваційного механізму ефективної праці кожного державного службовця, мотиваційних регуляторів, урахування психологічних особливостей людини дає можливість повною мірою використати і розвинути його здібності щодо досягнення високих, ефективних результатів праці. Саме тому мотивація має важливе значення для ефективного використання персоналу державної служби [17].

В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації персоналу набула важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати працівників органів влади до ефективної діяльності. Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності її роботи.

Мотивація займає провідне місце в структурі особистості, яка є одним з основних понять, що пояснюють рушійні сили поведінки людини. Тому в даний час гостро стоїть питання про необхідність глибшого вивчення мотиваційної сфери державних службовців. Хоча мотивація сама по собі ще не забезпечує повного успіху, добитися чого-небудь без неї неможливо. Поведінка людей стає вмотивованою тільки тоді, коли відбувається взаємодія декількох чинників. Мотивувати працівника – значить торкнутися його внутрішніх інтересів, дати йому шанс реалізувати їх під час роботи.

Основою формування мотиваційних механізмів є взаємодія інтересів, стимулів і потреб індивіда, колективу та суспільства. Тому, з розвитком продуктивних сил суспільства набули значного поширення теорії мотивації, в основі яких були різні підходи, що дало можливість умовно їх розділити на декілька великих груп: змістовні та процесійні (рис.1.1).

Змістовні теорії мотивації вивчають потреби людини й пропонують їх ієрархічну класифікацію, що дозволяє робити висновки щодо механізму мотивації людини. Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на потребах і пов'язаних з ними факторах, які визначають поведінку людей.



Рис. 1.1. Основні теорії мотивації

Примітка. Складено автором на основі [120]

Процесійні теорії розглядають мотивації з іншого боку. В них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вибирає конкретний тип поведінки. Процесійні теорії визнають існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними. Поведінка особистості є також функцією сприйняття і очікування, пов'язаних з даною ситуацією, і можливих наслідків вибраного типу поведінки.

Мотиваційна функція управління є важливою і тісно пов'язаною зі всіма іншими функціями управління, тому її можна назвати центральною по відношенню до інших функцій управління. Вона полягає в стимулюванні або мотивуванні працівників до праці і досягненні задуманого. Твіла Делл зазначає, що: «секрет мотивації – в тому, щоб дати людям те, чого вони дійсно хочуть від

роботи. Чим більше Ви їм зможете дати, тим більше Ви зможете від них чекати: продуктивності, якісної роботи і сервісу.» [54]. Мотивація допомагає людям: досягати цілей; одержувати позитивну перспективу; давати сили для змін; підвищувати самоповагу і можливості; управляти своїм розвитком і допомагати іншим.

В.В. Мадьянова вказує, що проблеми мотивації професійної діяльності державних службовців залишаються актуальними. Інші науковці наголошують, що ефективність роботи органів державної влади зрештою залежить від знань та мотивації людей, які відповідають за надання адміністративних послуг [71, с.276]. Л.А. Верещагіна і І.М. Кареліна [12, с.6] вважають, що багато в чому розв'язати проблему ефективної роботи персоналу, зменшення плинності кадрів, оптимізації соціально-психологічного клімату можна вивчаючи мотиваційну сферу працівників. Л. Якокка [124] зазначає, що коли йдеться про те, щоб підприємство рухалося вперед, вся суть в мотивації людей. Бо мотивація - паливо людської активності. І.В. Мішурова і П.В. Кутільов [60, с.3] відзначають, актуальність проблеми мотивації не відкидається ні наукою, ні практикою, оскільки від чіткої розробки ефективної системи мотивації залежить не тільки підвищення соціальної і творчої активності конкретних працівників, але і кінцеві результати діяльності підприємств різних форм власності і сфер діяльності. В. Бовикін [52] ставить проблему мотивації персоналу в даний час у вершину кута, відзначаючи, що шлях до щонайвищої ефективності процесу управління лежить тільки через рішення проблеми ефективної мотивації праці. Він підкреслює, зокрема, що розв'язати проблему мотивації можна тільки впровадивши дієвий механізм мотивації праці працівників.

Відомий вчений у сфері державного управління В. Малиновський зазначає, що мотивація – важлива функція державного управління, без якої неможлива ефективна діяльність будь-якого керівника, і, відповідно, будь-якого органу виконавчої влади, вона вимагає від керівників розвинутих

здібностей спонукати виконавців до вищого рівня напруження зусиль, досягнення ефективних результатів праці [58].

Варто зазначити, що єдиного підходу до визначення поняття й змісту мотивації в наукових колах на сьогодні не існує.

З точки зору менеджменту для управлінців мотивація – як функція управління, пов’язана з процесом спонукання керівником інтересу і бажання у працівників до діяльності для досягнення цілей організації. Це сукупність дій керівника, яка спонукає людей робити те, що вважає потрібним керівництво. Успіх – це реалізована мета (рис.1.2).



Рис. 1.2. Вплив мотивації на успіх трудової діяльності

Примітка. Складено автором на основі [52]

Д. Діпроуз [27, с.51] вважає, що коли про мотивацію говорять управлінці, вони мають на увазі під цим поняттям щось велике і зримає, що має речову сутність, вони мають на увазі під цим поняттям ефективність. Вони хочуть мати таких працівників, які ефективно трудитимуться, допомагатимуть іншим колегам і при необхідності працювати наднормово. На думку Т.С. Кабаченко [37, с.197] будь-який акт управлінської взаємодії так чи інакше є або дією на інтенсивність і динамічні характеристики активності людей, або на її зміст. Це встановлює взаємини між членами колективу, спонукаючи їх виконувати необхідну, з погляду керівника, роботу.

За Р. Л. Дафтом [70, с.28] під мотивацією розуміють сили, існуючі всередині або поза людиною, які викликають в ньому ентузіазм і завзятість у виконанні певних дій. Вивчення мотивації робітника, продовжує автор,

дозволяє зрозуміти, що примушує людей працювати, що впливає на вибір ними способу дії, і чому вони дотримуються його протягом деякого часу.

Т.А. Дауно і М.Д. Фотлер [70, с. 91] визначають мотивацію як стан почуттів і думок, які спонукають, або пробуджують сили людини для виконання завдання або діяльності, як особливу поведінку. У центрі такого визначення мотивації – емоційний або пізнавальний стан людини яка не залежить від дій. Зосередивши увагу на цьому, можна чітко відрізнити мотивацію від виконання завдання і його наслідків. Відзначимо також, що мотивація може бути або станом почуттів, або думок, або їх поєднанням. Для окремих людей мотивація є скоріше станом почуттів, ніж мислення, тоді як для інших – навпаки.

Виханский О. Наумов А. зазначають, що мотивація це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності і задають спрямованість, межі і форми цієї діяльності орієнтованої на досягнення певної мети [15, с. 133].

Український професор А.А. Бугуцький [111] вважає, що суть сьогоденної практики мотивування працівників можна відобразити в умовній схемі співвідношення чинників мотивації і залежного від них зростання продуктивності праці. Чинником мотивації в даному випадку виступатиме будь-який аспект діяльності, що прямо або побічно впливає на результативність праці. За даними одержаними в дослідженнях цього автора найістотнішу дію на продуктивність праці надає саме внутрішня мотивація особи. А. А. Бугуцький виділяє в мотивації чотири основні компоненти (рис.1.3).

Професор А.М. Колот [44] стверджує, що мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без задоволення матеріальних потреб, орієнтації на матеріальний інтерес працівника. Він вважає, що під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня доброти, матеріального стандарту життя . прагнення людини до поліпшення свого доброту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці.

Згідно З. Фрейду, люди не віддають собі повного звіту про витoki власної мотивації.



Рис. 1.3. Компоненти мотивації

Примітка. Складено автором на основі [10]

З приведених міркувань очевидні твердження про існування неусвідомлюваних мотивів. Як правило, діяльність людини спонукає не єдиним, а багатьма мотивами, що знаходяться в різних взаєминах. У основі того або іншого вчинку може бути боротьба мотивів; вони можуть підсилювати або ослаблювати один одного; серед них можна виділити основною, що підпорядковує собі інші.

З погляду психолога мотивація розглядається одними авторами як сукупність чинників підтримуючих і направляючих певну поведінку, іншими - як сукупність мотивів людини або як спонука, що викликає активність організму в певному напрямі, або як процес психічної регуляції конкретної діяльності. Всю різнобарвність поглядів психологів на мотивацію можна об'єднати в двох напрямках: перший – розглядає мотивацію як сукупність чинників або мотивів в їх структурній взаємодії; другий – розглядає мотивацію як динамічне утворення, як процес або механізм [36, с. 27, с. 65]. Мотивація – це сукупність чинників, що визначають поведінку.

На думку соціологів мотивація – це свідомий вибір особою того або іншого типу трудової поведінки. Дослідження трудової поведінки з позиції соціології управління виходить з розуміння його як процесу, визначуваного взаємодією внутрішніх і зовнішніх спонукальних сил. Для досягнення цілей організації керівництву необхідно забезпечити ефективні дії персоналу. Для цього потрібно не тільки забезпечити функціональне навантаження працівників і створити їм необхідні умови, але і викликати у них бажання енергійно скоювати саме ті дії, які наближають організацію до досягнення поставлених цілей. У зв'язку з цим керівництво організації повинне виконувати вельми важливу функцію - створення умов для мотивації працівників і здійснення її на практиці. Таким чином, мотивацію в організації можна трактувати як об'єднання членів організації до дії. При цьому мотивація є, з одного боку, спонукою, нав'язаною індивідам ззовні, а з іншою - це самозбудження [116].

Еріх Кирхлер і Кріста Родлер [121, с. 94], узагальнюючи визначення мотивації різних авторів встановили, що в більшості визначень містяться наступні компоненти мотивації: активація, напрям і цілеспрямоване управління поведінкою. Активація розуміється як спонукання до дії. Напрямок визначається як особисте рішення про вибір мети. Управління поведінкою пов'язане з тими чинниками, які сприяють реалізації поведінки, аж до досягнення мети.

Таким чином, проблеми і питання мотивації знаходяться у центрі кола інтересів фахівців з різних галузей знань: менеджменту, соціології, економіки і психології, які відповідно до методів і завдань своїх галузей науки вирішують ці проблемні питання.

З огляду на це, автором пропонується визначати мотивацію у сфері державного управління як його основну функцію, що здатна спонукати державного службовця працювати ефективно, самовіддано і творчо, розкривати та використовувати його трудовий потенціал, стимулювати державного службовця на довготривале та сумлінне проходження служби.

В цілому мотивацію можна умовно розділити на декілька видів за основними групами, за використаними способами, за джерелом виникнення та за напрямком цілі (рис.1.4.).

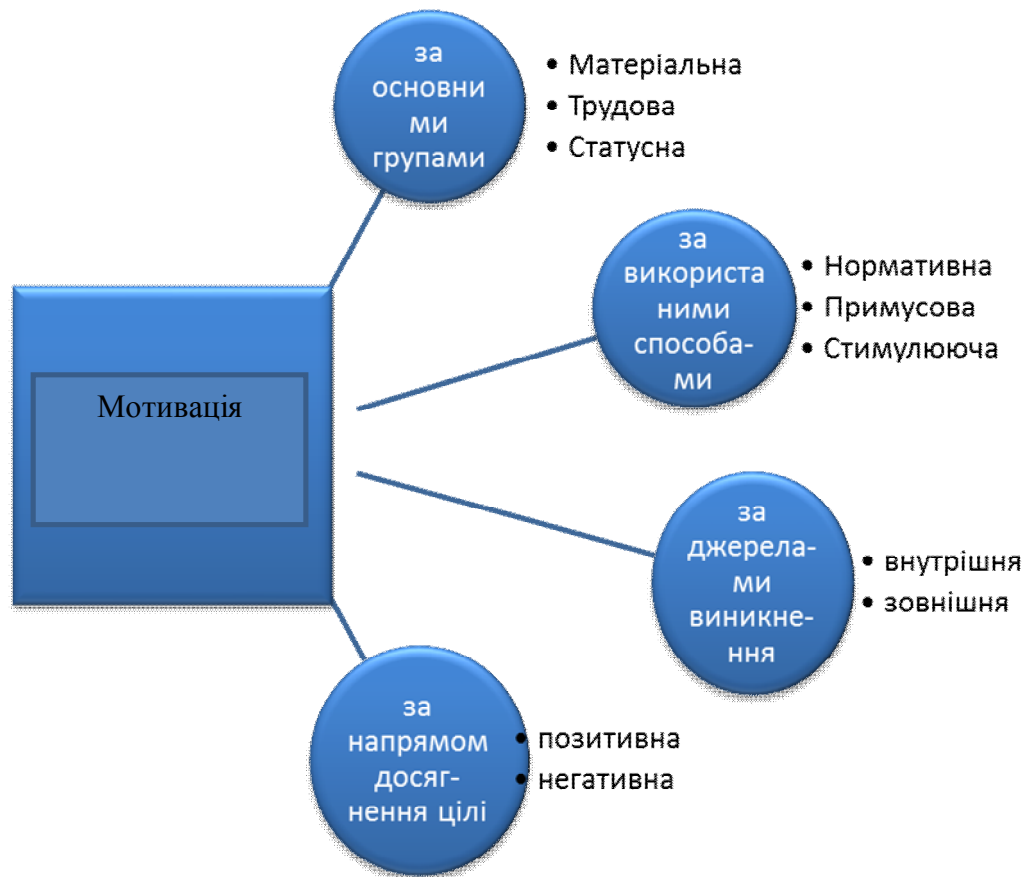


Рис. 1.4. Види мотивації

Примітка. Сформовано автором самостійно

Так, наприклад, за джерелами виникнення мотивація класифікується на внутрішню (змістовна, ролева) та зовнішню (адміністративна, економічна) (рис.1.5.).

Внутрішня мотивація сприяє зростанню задоволеності працею, стимулює розвиток індивідуальних здібностей, свідомості соціального сенсу праці, високого відчуття відповідальності. Вона створює основу для формування відношення до праці як до засобу самореалізації особистості. В той же час зовнішня мотивація робить працю не цікавою і звідси можливим лише її виконання під впливом зовнішніх мотивів [116].

Водночас, у багатогранній системі мотивації стимулювання праці державних службовців посідає найвагоміше місце. Отже, стимулювання є одним із засобів, за допомогою якого може здійснюватись мотивація трудової діяльності.

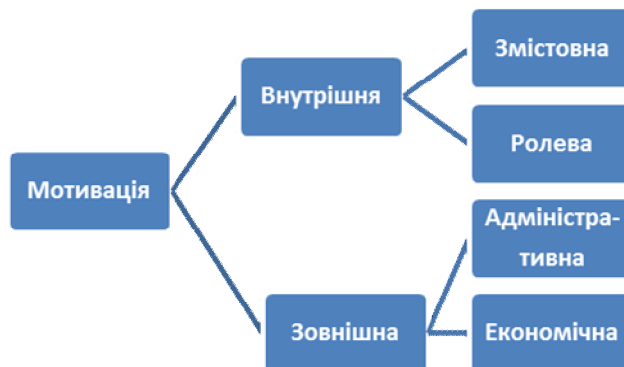


Рис. 1.5. Класифікація мотивації за джерелами виникнення

Примітка. Складено автором на основі [15]

Стимулювання праці державних службовців є позитивно стимулюючим впливом суб'єктів (посадової особи, органу та ін.) на потреби, інтереси, свідомість, волю, поведінку державного службовця, а отже, на результати його управлінської праці та діяльності. Стимулювання діяльності сприяє покращенню дисципліни, якості праці, враховує ініціативу та відповідальність державних службовців; справляє вплив на зусилля, старанність, наполегливість, націленість, сумлінність персоналу державних органів [50].

Метою стимулювання діяльності державних службовців є не спонукання державного службовця працювати, а зацікавлення його працювати краще, продуктивніше [50].

Стимулювання праці виконує економічну, моральну й соціальну функції.

Економічна функція виражається в тому, що стимулювання праці сприяє підвищенню ефективності діяльності, а це веде до підвищення якості надання послуг. Моральна функція визначається тим, що стимули до праці формують активну життєву позицію, високоморальний клімат у суспільстві. При цьому

важливо забезпечити правильну та обґрунтовану систему стимулів з урахуванням традиції та історичного досвіду. Соціальна функція забезпечується формуванням соціальної структури суспільства через різний рівень доходів, що значною мірою залежить від впливу стимулів на різних людей. Крім того, формування потреб (а в підсумку і розвиток особистості) визначається формуванням і стимулюванням праці в суспільстві [51].

Концепція винагороди державних службовців базується на принципах: справедливості (відповідності винагороди трудовому вкладу); об'єктивності (адекватності винагороди по відношенню до винагороди інших працівників); послідовності (відсутності свавільних та безпідставних змін заробітної плати по відношенню до різних працівників і в різні періоди часу); прозорості (зрозумілості для працівника порядку винагороди та впливу його праці на неї) [50].

Таким чином, новітні підходи до мотивації працівників повинні включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, використовувати розробки авторів теорій мотивації, надбання сучасних вітчизняних та зарубіжних науковців та практиків у сфері управління відповідно до умов часу та особливостей діяльності персоналу.

1.2. Методологічні підходи щодо використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації

В контексті мотивування та стимулювання персоналу організації важливе значення мають методологічні підходи щодо використання їх технологій.

З метою досягнення цілей організації за рахунок використання функції мотивації праці використовують методи мотивації, тобто прийоми та способи, що спонукають працівників шляхом впливу на їх нагальні потреби та мотиви максимально реалізовувати свій трудовий потенціал в цілях організації.

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.

Так, наприклад, на результати роботи державних службовців впливають фактори, що мотивують до ефективної праці (рис. 1.6.): 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.



Рис. 1.6. Фактори мотивації державних службовців

Безпосередньою передумовою якісної визначеності праці є якість робочої сили, яка містить у собі такі елементи як кваліфікацію й професіоналізм, творчість, інтенсивність. Основною ознакою якості праці є її складність, яка органічно пов'язана із кваліфікацією й включає також відповідальність, напруженість. 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.

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 ціленаправлений 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 [108].

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.) [50].

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) можливість особистості реалізувати свій потенціал;
- 2) професійна незалежність;
- 3) відчуття завершеності виконання на високому рівні важливої роботи;
- 4) справедлива грошова винагорода за вклад в успіх організації.

Їх реалізація залежить від самого державного службовця, його потреб та ступеня їх задоволення, освоєння ним мотиваційного середовища [50].

У органах державної влади діє такий мотиваційний механізм, який дозволяє працівнику:

- отримати можливість кар'єрного зростання;
- формувати відчуття власної значущості у діяльності всього органу державної влади та адекватно оцінювати свої можливості;
- розвивати свій професіоналізм та допомагати у цьому іншим;
- швидко адаптуватися до змін;
- досягати поставлених цілей.

Такий мотиваційний механізм можна назвати «позитивним». Він допомагає розвивати у співробітника стратегічну налаштованість та відчувати себе невід'ємним від органу державної влади, в якому він працює.

У відповідних документах органів державної влади можна прослідкувати певні механізми управління: економічні, правові, організаційні, соціальні, культурно-ідеологічні та інформаційні, що застосовуються для впливу на мотиваційні процеси управління в системі органів державного управління і створюють умови використання керівниками відповідних методів мотивації: економічних, організаційних, розпорядчих, соціальних і психологічних, що об'єднані у три основні групи: матеріальні, нематеріальні і соціальні форми мотивації [12, с.35].

Науковці на сьогодні виокремлюють чотири основні форми стимулів (рис.1.7.):

- примусові заходи. Історія свідчить про широке застосування примусових заходів, починаючи з фізичного покарання і закінчуючи

позбавленням майна. У демократичному суспільстві в організаціях використовуються адміністративні методи примусу: зауваження, переведення на іншу посаду, перенесення відпустки, догана, звільнення з роботи;

– матеріальне заохочення - сюди відносяться стимули в матеріально-речовій формі: заробітна плата і тарифні ставки, винагорода за результати, премії з доходу чи прибутку, компенсації, путівки, кредити на покупку автомобіля або меблів, позики на будівництво житла та інше;

– моральне заохочення - стимули, спрямовані на задоволення духовних і моральних потреб людини: подяки, почесні грамоти, дошки пошани, почесні звання, вчені ступені, дипломи, публікації в пресі, урядові нагороди та інше;

– самоствердження - внутрішні рушійні сили людини, які спонукають його до досягнення поставлених цілей без прямого зовнішнього заохочення.



Рис. 1.7. Форми стимулів.

Примітка. Сформовано автором самостійно

Виходячи із основних форм стимулів, формується система стимулювання працівників на основі використання широкого кола методів:

– економічних (прямих) – заробітна плата (різні форми та системи заробітної плати); премії за продуктивну працю і раціоналізацію; участь у прибутках; заохочувальні, компенсаційні та гарантійні виплати; доплати за стаж і сумлінну працю на підприємстві;

– економічних (непрямих) – пільгове харчування; нагороди цінними подарунками; кредити на житло та придбання товарів; відшкодування витрат за користування житлом, транспортом, зв'язком; оплата навчання;

– адміністративних – гнучкі робочі графіки; зміни у режимі праці; сприяння творчим відпусткам і відрядженням;

– організаційно-виробничих – охорона праці; покращання умов праці; збагачення праці; програми підвищення якості праці;

– морально-психологічних – подяки; оголошення та повідомлення досягнень; нагороди почесними відзнаками; проведення урочистих зібрань;

– соціальних (не грошових) – просування по службі; участь у прийнятті рішень на більш високому рівні; профілактичне та лікувально-оздоровче медичне обслуговування; зміна соціального статусу працівника [100, с. 47].

Більшість науковців притримуються умовного поділу стимулювання працівників на матеріальне та нематеріальне які у свою чергу поділяються на окремі форми (рис.1.8.).



Рис. 1.8. Види стимулювання

Примітка. Складено автором на основі [118]

На практиці всі вони тісно взаємопов'язані та дуже часто планомірно переходять один в один. Іноді методи мотивації важко

розділити, оскільки, наприклад, матеріальне винагородження не лише дозволяє отримати певні блага, але й приносить повагу, шану [11].

Матеріальна мотивація – це прагнення достатку, певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя. Матеріальна мотивація трудової діяльності залежить від цілого ряду макро і мікроекономічних чинників, у тому числі:

- рівня особистого доходу;
- диференціації доходів в організації і суспільстві в цілому;
- структури особистого доходу;
- матеріального забезпечення наявних грошових доходів;
- дієвості системи матеріальних стимулів, які застосовує організація [45].

Матеріальне грошове симулювання праці включає насамперед оплату праці працівників. Існують дві системи оплати праці: тарифна та безтарифна.

Тарифна система оплати праці дозволяє порівнювати конкретні види праці, враховуючи їх складність і умови виконання. У безтарифній системі оплати праці, заробітна плата усіх працівників є долею у фонді оплати праці або усієї організації, або окремого підрозділу.

Згідно із Законом України «Про оплату праці» [88] заробітна плата - це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець 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.

Структура заробітної плати складається із основної заробітної плати - винагороди за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки) яка встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців та додаткової заробітної плати - винагороди за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і

компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій [88].

Як зазначено вище, основною частиною доходу найманого працівника є заробітна платня, яка за своєю структурою неоднорідна. Вона складається з двох частин: постійної і змінної. Іноді цим частинам присвоюють статус потужного стимулу.

До інших заохочувальних та компенсаційних виплат належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати в рамках грантів, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми.

Змінну частину заробітної плати складають доплати надбавки та компенсації, а також премії, яким властиві риси заохочувальних форм матеріального стимулювання.

Доплата є формою винагороди за додаткові результати праці, за ефект отриманий на конкретній ділянці. Доплати ж одержують лише ті, хто бере участь у досягненні додаткових результатів праці, додаткового економічного ефекту. Доплати на відміну від тарифу не є обов'язковим і постійним елементом заробітної платні. Збільшення розміру доплат залежить головним чином від зростання індивідуальної ефективності праці конкретного працівника і його внеску в колективні результати.

Надбавка до заробітної платні – грошові виплати понад зарплати, які стимулюють працівника до підвищення кваліфікації, професійної майстерності і тривалого виконання суміщення трудових обов'язків.

Компенсації – грошові виплати, встановлені з метою відшкодування працівникам витрат, пов'язаних з виконанням ними трудових або інших передбачених законом обов'язків.

Найважливішим напрямком матеріально-грошового стимулювання є преміювання. Премія стимулює особливі підвищені результати праці і її

джерелом є фонд матеріального заохочення. Вона представляє одну з найважливіших складових частин заробітної плати.

Матеріальне не грошове стимулювання – це різновид стимулювання, регулюючий поведінку об'єкту управління на основі використання тих матеріальних благ, які в умовах конкретної системи господарювання принципово у рамках законної поведінки не можуть отримуватися за гроші або ж є дефіцитними, внаслідок чого, право їх розподілу надане суб'єктові управління (розподіл житла, різних путівок, дефіцитних товарів, і так далі). Тут предметом потреби виступає певний набір конкретних життєво важливих для об'єкту матеріальних благ, які у міру розвитку громадського виробництва і задоволення потреб об'єктів стимулювання в ряду з них може істотно мінятися [4, с. 33].

Цей вид стимулювання має ряд особливостей, зокрема:

- матеріальні не грошові стимули не мають такої універсальності, як матеріальні грошові, тобто у них відчують потребу не усі;
- тривалість циклу відтворення потреби для більшості стимулів обмежено;
- велика кількість матеріальних не грошових стимулів має характер разової дії і в цьому випадку підтримка активності працівників вимагатиме застосування інших матеріальних не грошових стимулів;
- матеріальні не грошові стимули не мають подільності;
- матеріальні не грошові стимули доцільно використовувати в підкріплюючій формі стимулювання, оскільки при цій формі організації стимулювання акцент робиться на підкріплення соціально корисної діяльності винагородою по її результатах.

Система не грошових стимулів включає в себе: медичне обслуговування, страхування (особливо важливо в організаціях, де ризикові умови праці); виплати натурального характеру (товари, що видаються в порядку натуральної оплати) і знижки на придбання товарів; навчання (у тому числі курси підвищення кваліфікації, тренінги); харчування; дитячий

відпочинок (наприклад, продаж путівок до баз відпочинку за пільговою ціною); виплата лікарняних, відпусток; матеріальна допомога у важких і кризових ситуаціях (у зв'язку з хворобою, нещасним випадком, втратою близьких родичів); подарунки до дня народження, весілля, з нагоди народження дитини.

Не грошові виплати, з одного боку підвищують рівень споживання працівника, а з іншого – служать засобом морально-психологічного впливу.

Тужилкіна О.В. зазначає, що виходячи з того, що об'єктом мотивування є працівники різних (вищого, середнього та нижчого) рівнів управління, треба брати до уваги відмінність їх мотивації до виробничо-управлінської діяльності. Директори, керівники підприємств та організацій, виходячи із об'єму своїх компетенцій та відносної відсутності централізованого контролю, мають специфічні потреби та інтереси, які й визначають мотиви їх діяльності. Водночас для керівників структурних підрозділів, спеціалістів визначальними, крім підвищення зарплати, є кар'єрний ріст, розширення участі в управлінні та прийнятті рішень, одержання організаційної свободи, розширення елементів творчості в процесі роботи [113, 37].

Як відзначає Азарова А.О. нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації, насамперед, направлене на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи займаної посади; підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами [3].

Основний ефект який досягається до допомогою нематеріальної мотивації – це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників в компанії.

До моральних способів мотивації відноситься визнання заслуг - особисте та публічне. Суть особистого визнання полягає в тому, що працівники, які

позитивно виділилися у справах організації, згадуються в доповідях вищому керівництву організації чи особисто представляються їй, одержують право підпису відповідальних документів, у розробці яких вони брали участь, персонально вітаються дирекцією з нагоди свят чи сімейних дат [122].

Цікавим способом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Особливість мотивації вільним часом полягає в тому, що розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі [97].

Так, наприклад, в органах державної влади, з метою досягнення поставленого кар'єрного завдання службовець, як правило, використовує матеріальну, соціальну, політичну й адміністративну мотивацію. Модель структури механізмів мотивації державних службовців графічно зображена в додатку А.

Матеріальна мотивація реалізується через систему оплати праці, розподіл матеріальних благ і т. ін. Соціальна мотивація полягає у використанні моральних стимулів, спирається на існуючі в суспільстві цінності й норми, визнані особою цінності. Політична мотивація включає вплив на державного службовця політичними ідеями, програмами. Адміністративна мотивація ґрунтується на дисциплінарній відповідальності працівника за виконання функціональних обов'язків, виконання правил трудової діяльності. Засоби адміністративної мотивації: зауваження, догана, звільнення. Включення мотивів працівника в трудовий процес служить засобом його активізації, підвищення ефективності його праці.

Отже, знання мотиваційних дій працівників має важливе значення для впливу на них з боку органів управління, що дозволяє ефективно використовувати професійно-кваліфікаційні здібності і можливості чиновника й стримувати «кар'єристські» стремління.

1.3. Практика використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організаціях зарубіжних країн

Для розвитку професіоналізму державна служба передбачає розвиток новітніх технологій мотивації для стимулювання праці державних службовців. Цікавим є зарубіжний досвід у цій сфері.

Мотивація відноситься до числа проблем вирішення яких у світовій практиці завжди приділялась велика увага. Українська теорія та практика найчастіше обмежується оплатою праці, основною та фіксованою тарифними ставками й посадовими окладами, які є малоефективними. В більшій мірі в наших організаціях застосовують лише фінансові та економічні стимули, а такі як трудові та професійні не використовуються взагалі. На відміну від зарубіжних організацій, де теорія мотивації вже десятиліттями не тільки вивчається і поглиблюється, але й втілюється на практиці. Існує достатня кількість теорій та концепцій, які кожна країна використовує для досягнення найкращого результату. Зарубіжний досвід може послужити основною базою для розробки власних способів та інструментів мотивування персоналу. В даний час привертають увагу моделі мотивації японських, американських, а також західноєвропейських фірм. При чому у західноєвропейській можна виокремити три найбільш характерних, це – французька, німецька та шведська, кожна з яких має свої особливості.

В зарубіжній практиці використання тарифної системи як інструменту диференціації оплати праці залежно від складності, умов праці, відповідальності за роботу, що виконується, в різноманітних її модифікаціях (єдина тарифна сітка, гнучкий тариф, пайова тарифна система тощо). При цьому на тарифну систему одночасно покладається і функція диференціації оплати праці залежно від загальноприйнятих зарплатоутворюючих чинників, і функція відтворення здатності до праці та підвищення її результативності.

Досвід країн з розвинутою ринковою економікою свідчить про переважне застосування єдиних тарифних сіток для робітників, спеціалістів і службовців. Це пов'язано з можливістю запровадження єдиного, уніфікованого підходу до тарифікації різних категорій працюючих, спрощенням порядку ведення переговорів між сторонами соціального партнерства при укладенні колективних договорів і угод, зниженням конфронтації між «синіми» і «білими» комірцями при формуванні тарифних умов оплати праці на виробничому рівні.

Що стосується «технології» побудови єдиних тарифних сіток, їх, різновидів, то для зарубіжної практики характерна значна їх строкатість. Кожна галузь, як правило, розробляє свої тарифні сітки, які в свою чергу модифікуються на рівні фірм.

В Італії у різних галузях кількість розрядів у тарифній сітці коливається від шести (у взуттєвій промисловості, будівництві) до одинадцяти (в хімічній і поліграфічній галузях, банківській сфері, зв'язку). На рівні підприємства додатково вводяться проміжні розряди, особливо у верхній частині сітки.

Суттєві відмінності мають тарифні сітки, що застосовуються у фірмах Японії. До 70-х рр. у цій країні в основу оплати праці найманих працівників була покладена тарифна система, визначальними елементами якої були ставки і оклади, що залежали від віку і стажу працівника. У 70-х рр. японські фірми спробували запровадити американську систему тарифних сіток, що ґрунтувалася на кваліфікації, але успіху це не мало.

Японські фірми у більшості випадків застосовують синтезовану систему визначення заробітної плати. При цьому традиційна ставка визначається на основі врахування віку і стажу, а так звана трудова ставка - на кваліфікації (розряду або категорії) і результативності праці. Фактор віку і стажу у 80-х рр. на фірмах Японії визначав приблизно 60% тарифної заробітної плати, але поступово його значення почало зменшуватися.

Поширення погодинної форми оплати праці в зарубіжних країнах більшість вітчизняних спеціалістів пов'язують виключно із змінами в техніці і

технології виробництва, підвищенням рівня механізації і автоматизації, необхідністю підвищення якості продукції.

Сфера нормування праці постійно розширюється і охоплює все нові й нові контингенти працівників не тільки фізичної, а й розумової праці як у матеріальній, так і нематеріальній сферах виробництва.

Почасова форма оплати праці як головна в зарубіжній практиці і відрядна, що є другорядною, мають багато найрізноманітніших систем застосування. Це, як правило, системи, що передбачають преміювання за якісні показники роботи.

Так, заробітна плата працівників розумової праці в середньому перевищує заробіток робітників: у ФРН – на 20%; Італії і Данії – на 22%; Люксембург – на 44%; Франції і Бельгії – на 61%. Майстри порівняно з кваліфікованими робітниками одержують більшу заробітну плату: у ФРН – на 15%, Нідерландах – на 23%, Франції – на 30%, Бельгії – на 40%.

У Франції окрім заробітної плати державним службовцям встановлено обов'язкові компенсації та виплати, які входять у систему соціального захисту інших категорій чиновників: надбавка за місце проживання, що має на меті компенсацію за більш високу вартість життя в різних регіонах; сімейна компенсація, розмір якої залежить від кількості дітей, які перебувають на утриманні службовця, а також обов'язкова допомога багатодітним сім'ям, які включають різні види допомог на дітей.

Водночас, французьку систему іноді критикують за жорсткість і монолітність, за те, що занадто багато уваги приділяється стажу роботи, за нечасте просування по службі, за незначну гнучкість. Але реальність демонструє, що державній службі Франції притаманна чудова здатність до адаптації; а також те, що під час кар'єрного просування беруться до уваги заслуги та якісне виконання завдань.

У Франції органи, які управляють державною службою, виконують кожний власну функцію. Генеральний директорат (Головне управління) державної служби є основним органом, відповідальним за управління державної служби.

Це досить мале управління (менше ніж 200 державних службовців), основними завданнями якого є створення й підтримання правових засад державної служби, управління зарплатами державних службовців, пенсійним забезпеченням, а також розробка політики у сфері управління людськими ресурсами (особлива відповідальність – за вищий корпус державних службовців): прийом, навчання, соціальний діалог, соціальні зв'язки. Очевидно, що Генеральний директорат (Головне управління) державної служби не управляє самими державними службовцями. Департаменти (управління) людськими ресурсами міністерств, місцевих органів влади та державних лікарень несуть відповідальність за повсякденне управління персоналом [104].

Для Франції характерними є ознаки самоуправління в діяльності органів з управління державною службою, що допускає активну участь у ній профспілкових активістів, рядових співробітників. З цією метою створена мережа напівдержавних, напівсуспільних органів, наприклад Генеральна рада, Територіальна рада, Паритетний адміністративний комітет для узгодження прийнятих актів щодо державної служби з інтересами державних службовців, обговорення альтернативних проектів щодо державної служби тощо.

В інших країнах діє приблизно така ж схема організації державної служби з поділом на ряд рівнів, хоча в кожній країні є своя специфіка. У більшості країн існують спеціалізовані органи управління державною службою. Кожна держава прагне знайти найбільш прийнятну систему організації і функціонування державної служби, що загалом відповідає науковим поглядам на цю проблему з урахуванням національних традицій і культури населення.

В Японії система матеріального стимулювання складається з двох основних блоків:

- системи службового просування кадрів;
- системи натурального та грошового заохочення.

У свою чергу системи натурального та грошового заохочення можна поділити на дві частини. Перша частина включає усі елементи виплат, які

формують заробітну плату, а друга – соціально-побутові та грошові послуги. Розмір оплати праці формується на основі тарифної системи з одночасним урахуванням таких стимулюючих чинників, як посада (професія), рівень освіти (кваліфікації) та вік працівника. Сформований рівень оплати праці складає 85-90 відсотків заробітної плати працівників. На частку додаткових виплат припадає 10-15 відсотків заробітної плати. До основної частки заробітної плати, як правило, нараховуються трудові та відновні надбавки. Трудові надбавки нараховуються тільки за особливі трудові успіхи, а відновні надбавки, так звані «надбавки на існування», нараховуються більшості працівників відповідно до однієї з його життєвих потреб (сімейна, територіальна тощо).

У Німеччині функції управління державною службою належать Федеральному Міністерству внутрішніх справ. До функцій підрозділів Федерального міністерства внутрішніх справ віднесені загальні питання: основи публічної служби, національне та міжнародне право у сфері публічної служби; фінансове, тарифне право та правозабезпечення, а також питання управління модернізації та організації публічної адміністрації (організація та модернізація публічної адміністрації, скорочення бюрократії, дерегулювання, попередження корупції, міжнародне співробітництво).

Адміністративна система Іспанії організована за принципом так званої кар'єрної або закритої системи, основною характерною рисою якої є набір персоналу до державних органів (оголошення та адміністративні процеси) на окрему посаду базового рівня, у межах якої можливе кар'єрне підвищення (процеси просування по службі) та підвищення заробітної плати. Закон передбачає мінімальні умови доступу до роботи в системі адміністрації, крім того, залежно від рівня роботи, ураховується освітній рівень (магістр/спеціаліст, дипломат, бакалавр тощо). Такий вид системи державної служби є дуже ієрархічним, він базується на системі доступності кар'єри в межах офіційного органу відповідно до диплому про рівень освітньої підготовки в процесі прийому на роботу до адміністрації. Однак адміністративна система Іспанії, яка багато в чому базується на французькій системі державної служби, була змінена

внаслідок реформ 1997 - 1999 рр. у зв'язку з припиненням використання елементів, запозичених з англосаксонської системи [61].

Головними змінами, які було запроваджено, є такі:

– суттєві зміни в системі управління людськими ресурсами. Унаслідок цього розширилися можливості для проведення більш гнучкої кадрової політики. Нова система управління персоналом передбачає те, що керівники підрозділів державної служби (наприклад, керівники департаментів, управлінь) можуть діяти як топ-менеджери приватного сектору. З них знімається відповідальність та обмеження, визначені адміністративним правом, однак вони несуть персональну відповідальність за кадрову політику. Упровадження в державну службу принципів діяльності приватного сектору дало можливість ввести нові форми організації праці на державній службі, зокрема: термінові контракти, стажування, тимчасові трудові угоди тощо [104];

– адміністрації надано право переводити та скорочувати службовців відповідно до вимог приватного права;

– запровадження інноваційного підходу до класифікації державних посад, що дає можливість відбирати службовий персонал та призначати окремого працівника на конкретну посаду відповідно до умінь та навичок. Однак досить важко поєднувати таку систему із системою влади, яка призначає на деякі ключові відповідальні посади осіб без урахування умінь та навичок;

– створено можливості для запровадження інших типів професійних відносин в адміністративних установах, які відрізняються від класичної кар'єри чиновника, зокрема введення посад так званих тимчасових та постійних працівників;

– зміна системи оплати праці та врахування під час визначення зарплати рівня відповідальності та професійного досвіду, вмінь, навичок.

Усі вищезазвані риси наявні сьогодні в моделі державного управління Іспанії. Можна стверджувати, що систему державного управління Іспанії варто

розглядати як своєрідну модель, яка поєднує риси закритої англосаксонської та відкритої французької моделі державного управління.

У США основним видом стимулювання державних службовців є грошові виплати. Як правило, вони складаються з двох частин: заробітної плати, яка виплачується за виконану роботу, і додаткових пільг. Крім того, існує ціла система моральних стимулів.

Представляє інтерес шкала заробітних плат, яка включена до зводу законів США і представляє собою таблицю, де по вертикалі визначені ступені державного службовця, а по горизонталі стаж його служби, тому рівень заробітної плати зростає по діагоналі.

Тривалий стаж роботи заохочується збільшенням тривалості оплачуваної відпустки (додатковий тиждень за 7-10 років служби). Додаткові дні відпустки або преміальні виплачуються також за понаднормову роботу. Використовуються й інші підходи до мотивації державних службовців: це може бути гнучкий графік робочого часу, що дає працівникові право розпоряджатися частиною свого робочого часу, але не на шкоду справі; урочисте вручення премій, цінних подарунків відзначилися т. д.

Введення систем винагороди припускає наявність преміального фонду. У зв'язку з цим виникає питання про його розмір, про відсоток виплачуваних премій держслужбовцям за результати службової діяльності. Якщо оплата за ефективністю праці буде занадто низькою, то вона не зіграє тієї стимулюючої ролі, на яку розрахована система винагород.

Завдання забезпечення централізації та координації кадрової роботи в апараті адміністративно-державного управління виконує Бюро управління персоналом. До компетенції Бюро належить: призначення службовців на посади та їх просування по службі; оцінювання їх праці; підвищення кваліфікації; заохочення та покарання; розробка рекомендацій щодо вдосконалення кадрової роботи. Стосовно Ради з питань захисту системи заслуг слід зазначити, що до її повноважень віднесено забезпечення виконання законів про цивільну службу щодо прийому, звільнення та проходження служби

відповідно до принципів «системи заслуг». На даний час сформульовано дев'ять основних принципів системи заслуг, які законодавчо врегульовані:

- рекрутування службовців з усіх сегментів суспільства з підбором та просуванням на підставі здібностей, знань та вмінь за умов забезпечення виконання справедливої та відкритої змагальності;

- справедливе та неупереджене ставлення в процесі управління персоналом (незалежне від політичних думок, раси, кольору шкіри, релігії, національного походження, статі, сімейного становища, віку та інвалідності) з відповідною повагою до конфіденційності особистого життя та конституційних прав;

- рівна оплата за роботу рівної цінності з урахуванням як національного, так і місцевого рівня оплати працівників приватного сектору з поєднанням заохочень та визнанням бездоганного виконання роботи;

- високі стандарти поведінки та турботи про суспільні інтереси;

- дійове та ефективне використання федеральної робочої сили;

- збереження професійних службовців, навчання малокваліфікованих працівників, звільнення працівників, які не можуть та не бажають забезпечувати певні стандарти в роботі;

- покращання роботи шляхом ефективного навчання та підготовки;

- захист службовців від необґрунтованих дій, персонального фаворитизму або політичного примусу;

- захист службовців від покарань за законне розкриття інформації.

Покарання не може бути застосовано до службовця, який подав «сигнал тривоги» [61].

В зарубіжній практиці спостерігається стійка тенденція до індивідуалізації заробітної плати, що базується на оцінці заслуг. Головна ідея політики індивідуалізації заробітної плати полягає в тому, що працівники організації, які мають однакову кваліфікацію за освітою і займають одну й ту саму посаду або виконують роботу за певною професією, завдяки своїм природним здібностям, мотивам, стажу, настановам тощо можуть досягати різних

результатів в роботі.

Зарубіжна практика свідчить, що оцінка заслуг і індивідуалізація оплати праці спочатку стосувалися керівників і службовців та згодом поширилася і на робітників. В США оцінюють заслуги керівників і спеціалістів у 80% компаній, а робітників – приблизно у 50%. У Франції індивідуалізація заробітної плати, як особливий метод врахування заслуг, використовується переважно для управлінського персоналу і спеціалістів.

Організація державної служби в Польщі має свої особливості. Управління системою державної служби складається з Глави державної служби, Генерального директору Офісу, Ради державної служби, Департаменту державної служби (канцелярія прем'єр-міністра).

Глава Державної служби – центральний орган урядової адміністрації, компетентний у питаннях державної служби. Глава державної служби безпосередньо підпорядкований прем'єр-міністру, який його призначає і звільняє. Прем'єр-міністр призначає Главу державної служби з державних службовців, заслухавши позицію Ради державної служби. Глава державної служби виконує свої завдання за сприяння Генеральних директорів.

До обов'язків Глави державної служби належать:

- забезпечення дотримання законодавства про державну службу;
- керування процесом управління персоналом державної служби;
- збір даних про персонал державної служби;
- підготовка проектів нормативних актів, що стосуються державної служби;
- контроль та нагляд за використанням ресурсів;
- планування, організація та контроль процесу навчання державних службовців;
- поширення інформації про державну службу;
- забезпечення умов для поширення інформації про вакантні посади;
- забезпечення міжнародного співробітництва з питань, що стосуються державної служби;

- створення і реалізація проекту стратегії управління людськими ресурсами державної служби;
- установлення стандартів управління людськими ресурсами державної служби і основних принципів щодо дотримання законодавства про державну службу та етичних принципів державної служби.

Посада Генерального директора існує в канцелярії прем'єр-міністра, в офісі міністра, в офісі голови комітету, що входить до складу Ради міністрів, в офісі центрального органу урядової адміністрації, у воєводствах. Генеральний директор підпорядковується безпосередньо керівнику Офісу. Генеральний директор вживає заходи, передбачені в трудовому законодавстві стосовно осіб, що працюють в офісі, і реалізовує політику управління людськими ресурсами. Він забезпечує функціонування і спадковість у роботі офісу [70].

Аналіз організації державної служби в Китаї свідчить про те, що там традиційно визнається єдиний критерій істини – «ефективність твоїх дій у боротьбі за владу та ресурси» [104].

Базовим документом у сфері держслужби в Китаї є «Тимчасове положення про державних службовців», введене в дію Постановою Держради КНР №125 від 14 серпня 1993 р. У листопаді того ж року Держрада оприлюднила Директиву №78 «Про правила запровадження системи держслужбовців». На основі актів уряду відповідні рішення були також прийняті Оргвідділом ЦК КПК і міністерством кадрів КНР [5, с. 75].

Міністерство кадрів КНР є структурним підрозділом Держради КНР і відповідає за кадрову політику та імплементацію реформи кадрової системи в країні. Головними функціями міністерства є:

- загальне управління професійними і технічними кадрами в країні;
- сприяння розвитку професійних і технічних кадрів, державних службовців та управлінського персоналу на підприємствах.

У сфері планування людських ресурсів міністерство кадрів КНР є відповідальним за розвиток національних програм на макрорівні щодо структурного регулювання та розподілу компенсацій для робітників, які

працюють в урядових адміністративних органах та громадських закладах; підготовку планів ротації кадрів для урядових адміністративних органів та громадських закладів; загальний контроль за повною виплатою компенсацій працівникам державних органів та громадських закладів; здійснення статистичної роботи та аналізу щодо кадрового забезпечення і компенсаційних виплат працівникам державних органів та громадських закладів.

Міністерство кадрів КНР є органом, що відповідає за планування та прогноз розвитку людських ресурсів, концентруючи увагу на більш обдарованих кадрах. Міністерство також залучене в процес реформування системи працевлаштування випускників вищих навчальних закладів та переведення цього процесу на ринкові засади [61].

Отже, вищевикладене свідчить про те, що зарубіжний досвід використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організаціях дійсно заслуговує на увагу і широке практичне застосування. Однак необхідно зважити і на те, що в організаціях України склалися багаторічні традиції, свій досвід матеріального стимулювання персоналу, який не можна повністю ігнорувати. Тому на нинішньому етапі найбільш прийнятним є поєднання і доповнення зарубіжної практики.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретико – методологічних засад використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації дозволили зробити такі висновки.

1. Визначення поняття мотивації праці знайшли своє відображення і у низці робіт науковців у галузі державного управління. Так, одні автори визначають мотивацію як актуальний напрямок підвищення ефективності управлінської діяльності та можливість покращити державне управління, інші –

як основну функцію державного управління, що бере участь у здійсненні будь-якого управлінського процесу і без якої неможлива ефективна діяльність будь-якого керівника та органу виконавчої влади в цілому.

2. Мотивація займає провідне місце в структурі особистості, яка є одним з основних понять, що пояснюють рушійні сили поведінки людини. Тому в даний час гостро стоїть питання про необхідність глибшого вивчення мотиваційної сфери державних службовців.

3. Теоретичною основою формування мотиваційних механізмів є взаємодія інтересів, стимулів і потреб індивіда, колективу та суспільства. Мотиваційна функція управління є важливою і тісно пов'язаною зі всіма іншими функціями управління, тому її можна назвати центральною по відношенню до інших функцій управління.

4. Суб'єкти державного управління (Президент, Верховна Рада, Уряд, Національне агентство України з питань державної служби) за допомогою затверджених ними нормативно-правових актів, створюють певні механізми державного управління мотивацією державних службовців, які перекликаються з формами і методами мотивації, завдяки яким можна досягти найбільшої результативності роботи працівників.

5. У органах державної влади усіх рівнів діє такий мотиваційний механізм, який дозволяє працівнику:

- отримати можливість кар'єрного зростання;
- формувати відчуття власної значущості у діяльності всього органу влади та адекватно оцінювати свої можливості;
- розвивати свій професіоналізм та допомагати у цьому іншим;
- швидко адаптуватися до змін;
- досягати поставлених цілей.

6. Підходи до мотивації державних службовців повинні включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Мотиваційний вплив в сучасних умовах державотворення в Україні повинен базуватися на глибоких змінах у системі інтересів і стимулів. Саме останні є тими детермінантами,

використання яких дозволить ефективно управляти мотиваційними процесами і на цій основі формувати умови для підвищення якості надання публічних послуг.

7. Зарубіжний досвід використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організаціях дійсно заслуговує на увагу і широке практичне застосування. Однак необхідно зважити і на те, що в організаціях України склалися багаторічні традиції, свій досвід матеріального стимулювання персоналу, який не можна повністю ігнорувати.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ПІДГАЄЦЬКІЙ РАЙОННІЙ ДЕРЖАВНІЙ АДМІНІСТРАЦІЇ

2.1. Характеристика діючих технологій мотивації та стимулювання персоналу в досліджуваній районній державній адміністрації

Місцеві державні адміністрації – це самостійні структурні одиниці в системі виконавчої влади, що реалізують функції державного управління в межах наданих їм повноважень у визначеній сфері, предметі (об’єкті) державного відання.

Досліджувана організація – Підгаєцька районна державна адміністрація представляє виконавчу владу на території Підгаєцького району Тернопільської області. Правовий статус якої встановлюється Конституцією України, Законом України «Про місцеві державні адміністрації» та іншими нормативно-правовими актами. Відповідно до розпорядження голови Підгаєцької районної державної адміністрації від 31 травня 2016 року № 36-к «Про структуру районної державної адміністрації» встановлено наступну структуру районної державної адміністрації» (додаток Б).

Основним елементом в структурі Підгаєцької районної державної адміністрації виступає апарат районної державної адміністрації (далі – апарат). Окрім апарату до складу районної державної адміністрації входять самостійні структурні підрозділи, які виконують окремі галузеві повноваження районної державної адміністрації.

Організаційну структуру Підгаєцької районної державної адміністрації представлено на рисунку 2.1.

З метою ефективного функціонування місцевої державної адміністрації її співробітники розподіляються за структурними підрозділами, що обумовлено спеціалізацією управлінської праці. Останні у свою чергу поділяються на:

керівництво, функціонально-галузеві, обслуговуючі та інші структурні підрозділи.

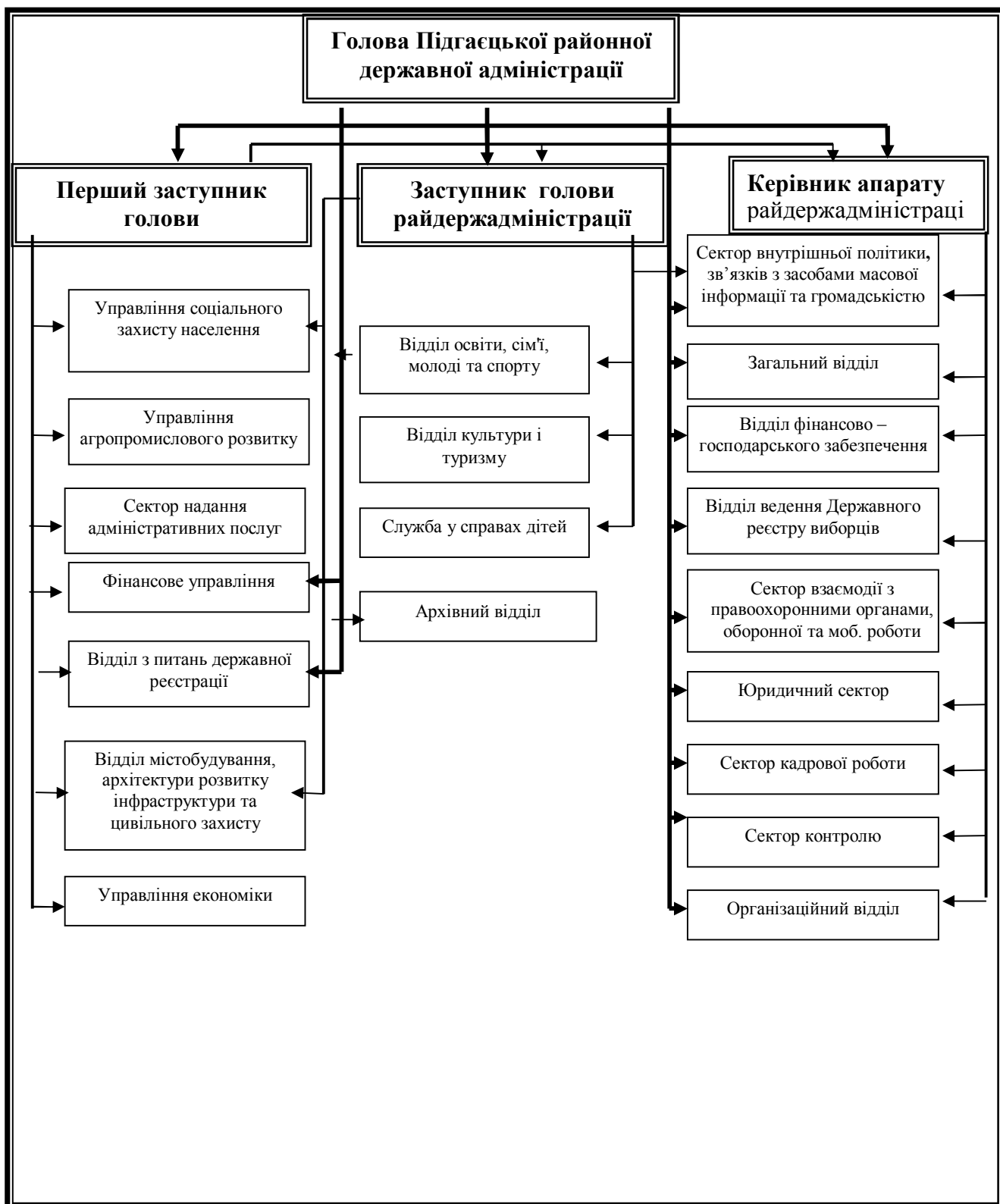


Рис. 2.1. Структура Підгаєцької районної державної адміністрації

Примітка. Сформовано автором самостійно

Структуру і штатний розпис апарату Підгаєцької районної державної адміністрації, граничну чисельність і фонд оплати праці працівників, видатки на утримання управлінь, відділів та секторів районної державної адміністрації затверджує голова районної державної адміністрації.

Для характеристики видів та форм стимулювання працівників райдержадміністрації важливим є аналіз правового поля, що врегульовує основні аспекти роботи працівників райдержадміністрації.

В свою чергу, Закон України «Про державну службу» [76] від 10 грудня 2015 року № 889-VIII, розроблений за участю міжнародних експертів ЄС, програми SIGMA і представників громадськості, став переломним моментом в процесі впровадження реформи державної служби.

Відповідно до Закону України «Про державну службу» [76] державний службовець одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби.

Таким чином, абсолютна більшість працівників районної державної адміністрації є державними службовцями та на них поширюються гарантії, права та обмеження встановлені Законом.

Поряд з цим, до складу районної державної адміністрації входять працівники які виконують функції з обслуговування. Це поняття вперше зафіксовано в Законі України «Про державну службу», згідно з яким функції з обслуговування – це діяльність працівників державного органу, яка не передбачає здійснення повноважень, безпосередньо пов'язаних з виконанням завдань і функцій, визначених частиною першою статті 1 цього Закону [76].

Питання мотивації та стимулювання праці працівників Підгаєцької районної державної адміністрації реалізуються відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 6 квітня 2016 р. № 271, в якій затверджено критерії визначення переліку посад працівників державних органів, які виконують функції з обслуговування якими. Не відносяться до посад

працівників, які виконують функції з обслуговування, посади керівників та заступників керівників самостійних структурних підрозділів державних органів [78].

Згідно Закону України «Про державну службу» всі посади державної служби в досліджуваній районній державній адміністрації поділено на категорії залежно від порядку призначення, характеру та обсягу повноважень і необхідних для їх виконання кваліфікації та професійної компетентності державних службовців. Зокрема встановлені такі категорії посад державної служби (рис.2.2):

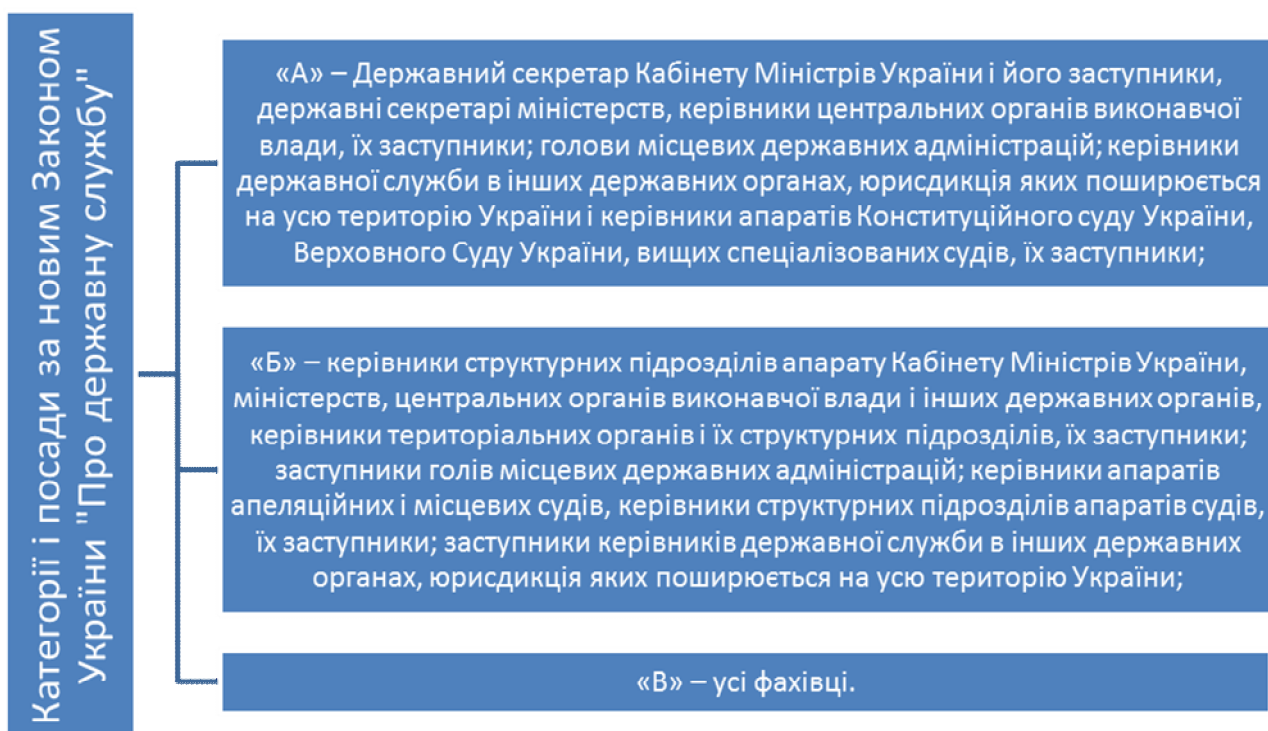


Рис. 2.2. Категорії і посади за новим Законом України «Про державну службу».

Примітка. Складено автором на основі [76]

- 1) категорія «А» (вищий корпус державної служби) – до цієї категорії належить посада голови районної державної адміністрації;
- 2) категорія «Б» – посади: заступників голови та керівників структурних підрозділів районної державної адміністрації;

3) категорія «В» – посади спеціалістів в структурних підрозділах районної державної адміністрації.

При цьому, згідно вимог чинного законодавства кількість посад державної служби категорій «А» і «Б» в державному органі повинна становити не більше третини його штатної чисельності. Водночас, встановлено і загальні вимоги до професійної компетентності, які складаються із загальних та спеціальних вимог до осіб які мають намір вступити на державну службу (рис. 2.3).

<p>Вимоги для посад категорії "А"</p> <ul style="list-style-type: none"> • загальний стаж роботи не менше семи років • досвід роботи на посадах державної служби категорій "А" чи "Б" або на посадах не нижче керівників структурних підрозділів в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах у відповідній сфері не менш як три роки • вільне володіння державною мовою, володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи
<p>Вимоги для посад категорії "Б"</p> <ul style="list-style-type: none"> • досвід роботи на посадах державної служби категорій "Б" чи "В" або досвід служби в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше одного року • вільне володіння державною мовою
<p>Вимоги для посад категорії "В"</p> <ul style="list-style-type: none"> • наявність вищої освіти ступеня молодшого бакалавра або бакалавра • вільне володіння державною мовою

Рис. 2.3. Вимоги до посад за новим Законом України «Про державну службу».

Примітка. Складено автором на основі [76]

Всім державним службовцям присвоюються відповідні ранги (рис.2.4).

Ранги державних службовців є видом спеціальних звань. Законодавчо передбачено дев'ять рангів державних службовців. Порядок присвоєння рангів державних службовців [73] затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2016 р. № 306.



Рис. 2.4. Система рангів державних службовців

Примітка. Складено автором на основі [76]

Необхідно відмітити, що ранги суттєво впливають на мотивацію держслужбовців, оскільки, по-перше, вони визначають місце державного службовця в складній та ієрархічній системі відносин. Державний службовець може бути позбавлений рангу лише за рішенням суду. Також, при переході державного службовця на посаду нижчої категорії або звільнення з державної служби за державним службовцем зберігається раніше присвоєний йому ранг, що є свідченням збереження за ним його досягнень по просуванні по шаблях кар'єри.

Як чинник мотивації система рангів виступає ще й тому, що за особливі досягнення або за виконання особливо відповідальних завдань державному службовцю може бути достроково присвоєно черговий ранг. Однак, закладене в чинному законодавстві і зворотне правило: впродовж строку застосування дисциплінарного стягнення, а також протягом шести місяців з дня отримання державним службовцем негативної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності черговий ранг державному службовцю не присвоюється.

За сумлінну службу державному службовцю у зв'язку з виходом на пенсію присвоюється черговий ранг поза межами відповідної категорії посад.

Необхідно відмітити, що ранг є універсальним чинником підвищення мотивації, оскільки чинним законодавством встановлено систему надбавок до посадових окладів за ранги, розмір яких затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 6 квітня 2016 р. № 292 та графічно зображено на рисунку 2.5.

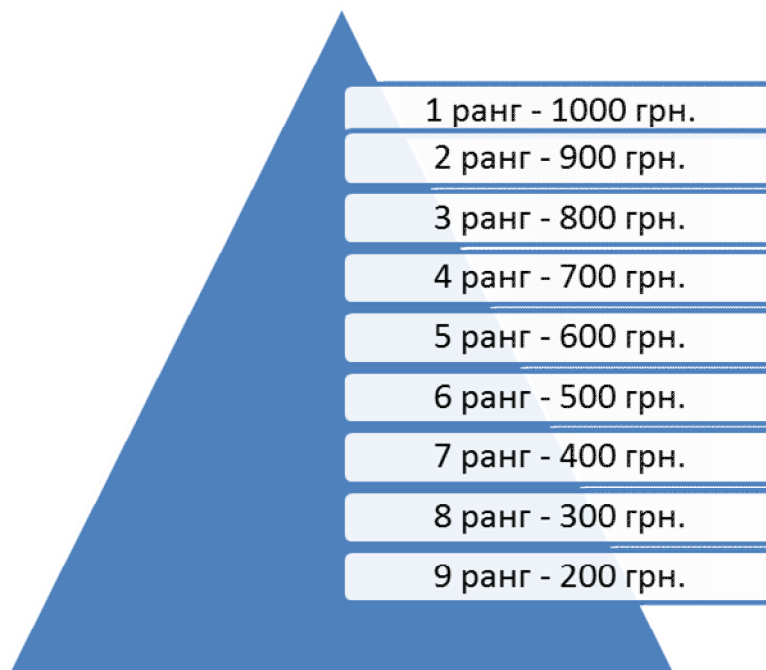


Рис. 2.5. Розмір надбавок до посадових окладів за ранги державних службовців

Примітка. Складено автором на основі [24]

Система економічних чинників мотивації державних службовців в цілому окреслена в Законі України «Про державну службу». На правовому рівні згідно з новим законом в системі державної служби запроваджуються чіткі критерії оплати державних службовців. Як зазначено в пункті 1 держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочує їх до результативної, ефективної, добросовісної та ініціативної роботи.

Схема посадових окладів на посадах державної служби визначається щороку Кабінетом Міністрів України під час підготовки проекту закону про

Державний бюджет України на наступний рік з урахуванням юрисдикції державних органів, а також виходячи з того, що мінімальний розмір посадового окладу групи 1 у державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, становить не більше семи мінімальних розмірів посадового окладу групи 9 у державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, міст обласного значення.

Встановлено також зокрема, що мінімальний розмір посадового окладу групи 9 у державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, міст обласного значення, не може бути менше двох розмірів мінімальної заробітної плати, встановленої законом. Однак це положення набирає чинності лише з 01.01.2019 року.

Наведені положення чинного законодавства фактично означають, що розмір зарплати державних службовців прив'язаний до загальної економічної та фінансової ситуації в державі та практично не залежить від рішення керівництва центральних та місцевих органів влади.

Водночас, незважаючи на запровадження Законом України «Про державну службу» нової системи оплати праці, рівень фінансової мотивації державних службовців залишається недостатньо привабливим на ринку праці. [90].

Необхідно відмітити, що з прийняттям нового Закону України «Про державну службу» одні із найбільш суттєвих змін торкнулись саме моделі оплати праці, в основу якої покладено збільшення питомої ваги посадового окладу в структурі зарплати (до 70% замість 30% які були до прийняття закону). Збережено дві обов'язкові надбавки: за вислугу років і за ранг (як свідчення кар'єрних досягнень посадовця). Стимулюючі виплати (ті, які залежать від волі керівника) складають на сьогодні не більше 30% від розміру заробітної плати. Також, відповідно до результатів роботи та її оцінки можуть встановлюватися премії (рис.2.6).

Фонд оплати праці державних службовців формується за рахунок коштів державного бюджету, а також коштів, які надходять до державного бюджету в

рамках програм допомоги Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ.

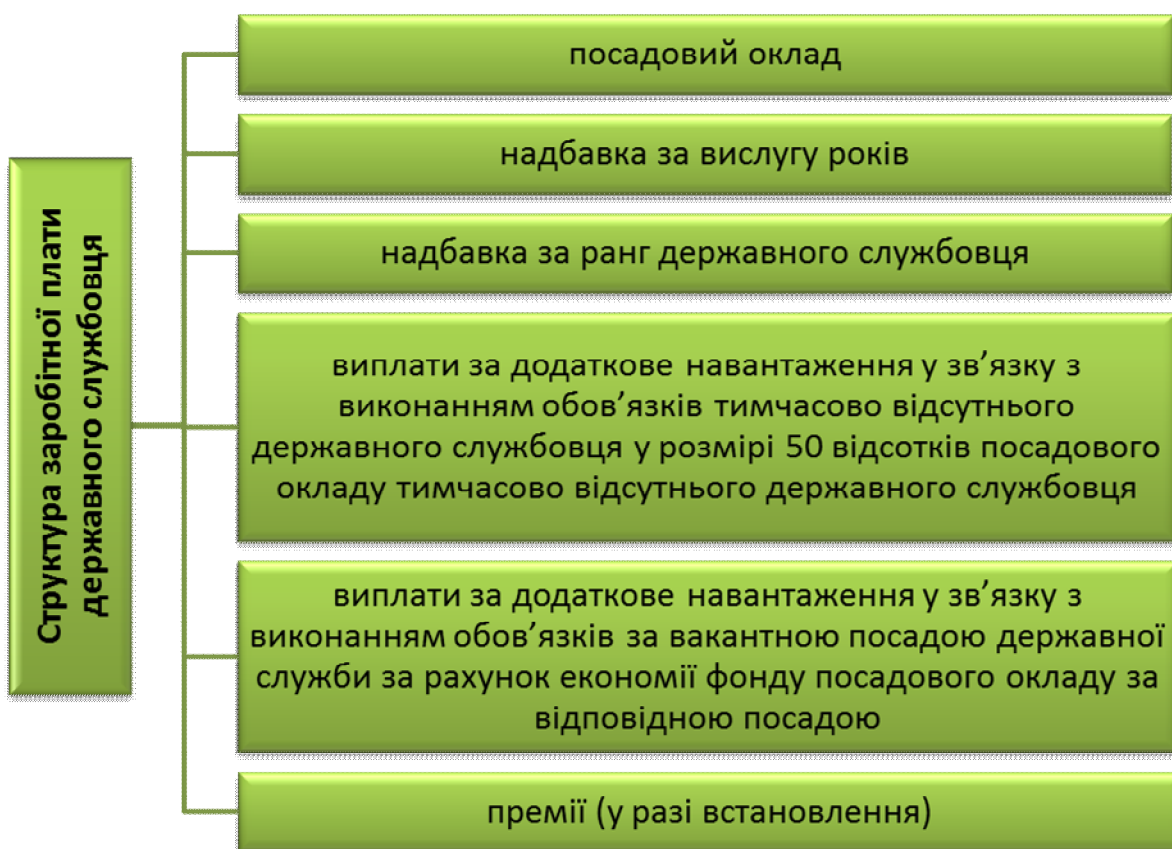


Рис. 2.6. Структура заробітної плати державного службовця

Примітка. Складено автором на основі [76]

Надбавка за вислугу років на державній службі встановлюється на рівні 3 відсотків посадового окладу державного службовця за кожний календарний рік стажу державної служби, але не більше 50 відсотків посадового окладу. А розмір надбавки за ранг державного службовця визначається Кабінетом Міністрів України під час затвердження схеми посадових окладів на посадах державної служби. У 2016 році розмір надбавок затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 6 квітня 2016 р. № 292.

Що ж стосується виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця, то вона встановлюється керівником державної служби державному службовцю за

поданням його безпосереднього керівника у розмірі 50 відсотків посадового окладу тимчасово відсутнього державного службовця.

Преміювання в Підгаєцькій районній державній адміністрації проводиться відповідно до Положення про преміювання державних службовців Підгаєцької районної державної адміністрації категорії «Б» і «В» [74], затвердженого розпорядженням голови районної державної адміністрації №74-к від 12.12.2016 року.

Водночас, преміювання державних службовців проводиться з метою матеріального стимулювання високопродуктивної та ініціативної праці, підвищення її ефективності, якості, заінтересованості у досягненні її кінцевого результату та посилення персональної відповідальності державних службовців за доручену роботу або поставлені завдання.

Працівникам досліджуваної районної державної адміністрації, які займають посади віднесені до державної служби, можуть встановлюватись такі види премій: премія за результатами щорічного оцінювання службової діяльності; місячна або квартальна премія відповідно до особистого внеску в загальний результат роботи державного органу.

Вид преміювання визначає керівник державної служби у райдержадміністрації – голова райдержадміністрації та керівники самостійних структурних підрозділів райдержадміністрації в залежності від особливостей виконання функцій і завдань державного органу.

Фактичний розмір премії працівникам районної державної адміністрації встановлюється керівником державної служби в державному органі шляхом видання відповідного розпорядження (наказу). Розмір місячної або квартальної премії державного службовця залежить від його особистого внеску в загальний результат роботи державного органу з урахуванням таких критеріїв: ініціативність у роботі; якість виконання завдань, визначених положеннями про державний орган, самостійний структурний підрозділ, у якому працює державний службовець, його посадовою інструкцією, а також дорученнями керівництва відповідного державного органу та безпосереднього керівника

державного службовця; терміновість виконання завдань; виконання додаткового обсягу завдань (участь у провадженні національних реформ, роботі комісій, робочих груп тощо).

Преміювання державного службовця за результатами щорічного оцінювання службової діяльності проводиться у разі отримання ним відмінної оцінки за результатами щорічного оцінювання.

Розмір премії за результатами щорічного оцінювання службової діяльності встановлюється в однакових відсотках до посадового окладу для державних службовців відповідного державного органу, які отримали відмінну оцінку за результатами щорічного оцінювання в поточному році.

За періоди відпусток (основної, додаткової та інших, передбачених законодавством), тимчасової непрацездатності та в інших випадках, коли згідно із законодавством виплати проводяться з розрахунку середньої заробітної плати, місячна або квартальна премія державним службовцям не нараховується.

При цьому загальний розмір премій, передбачених пунктом 2 цієї частини, які може отримати державний службовець за рік, не може перевищувати 30 відсотків фонду його посадового окладу за рік. Однак, останнє положення вступить в дію лише з 01.01.2019 року.

За результатами оцінювання службової діяльності державного службовця йому виставляється негативна, позитивна або відмінна оцінка з її обґрунтуванням.

Оцінювання службової діяльності державного службовця на нашу думку є надзвичайно важливим мотиваційним чинником, адже у разі отримання державним службовцем негативної оцінки не раніше ніж через три місяці проводиться повторне оцінювання результатів його службової діяльності. У разі отримання державним службовцем двох підряд негативних оцінок за результатами оцінювання службової діяльності такий державний службовець звільняється із служби відповідно до пункту 3 частини першої статті 87 цього Закону України «Про державну службу».

Отримання державним службовцем відмінної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності є підставою для його преміювання та переважного просування по державній службі відповідно до Закону.

В цілому система чинників мотивації в досліджуваній районній державній адміністрації наведена на рисунку 2.7.

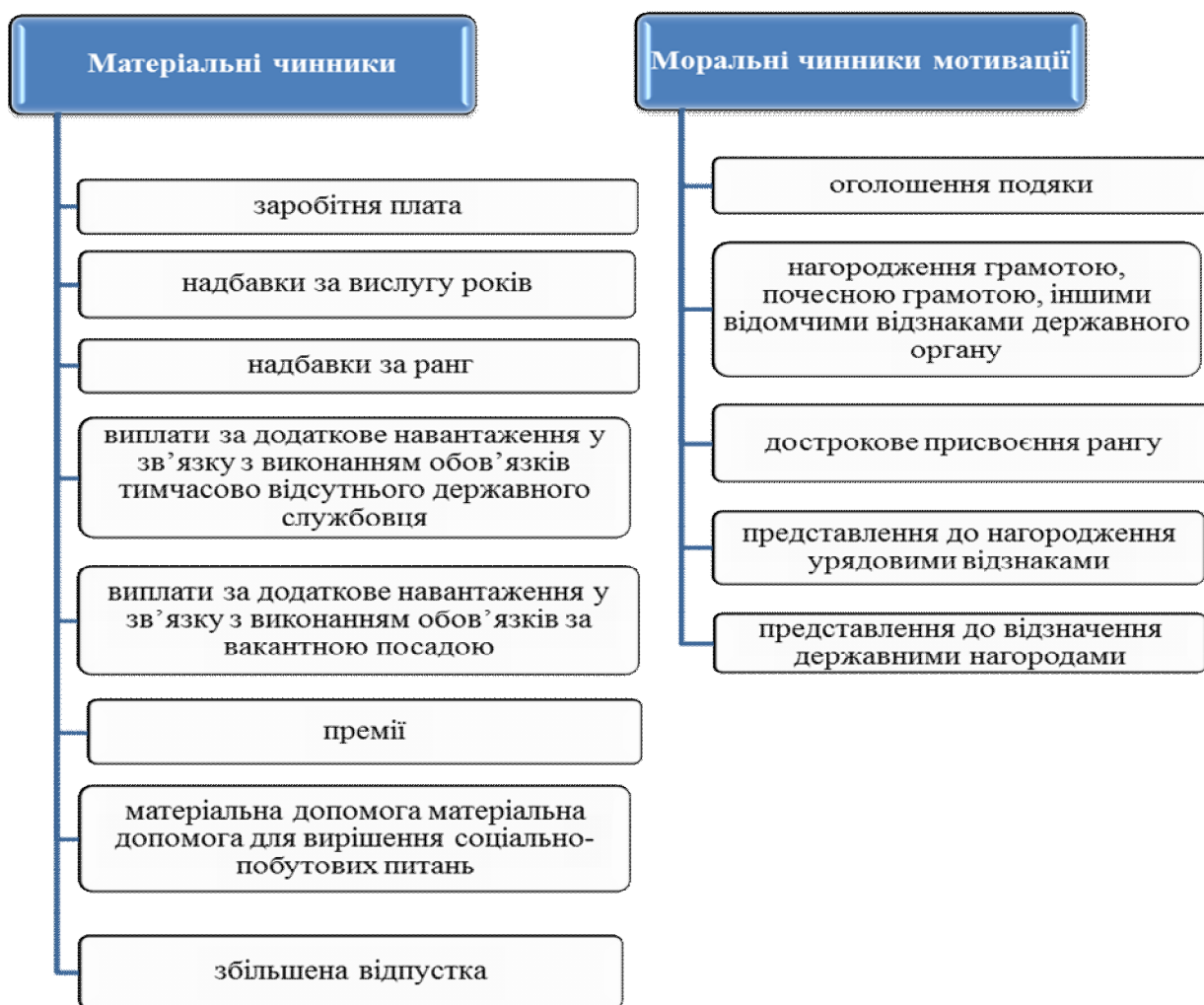


Рис. 2.7. Система чинників мотивації в досліджуваній районній державній адміністрації

Примітка. Сформовано автором самостійно

Окрім того, чинний Закон України «Про державну службу» [76] передбачає окремі випадки покращення соціально-побутового забезпечення державних службовців. Так, в окремих випадках, державному службовцю може

надаватися службове житло. Також передбачено, що державним службовцям може надаватися матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань. Щодо надання житла, то вбачається що дана норма носитиме радше формальний характер, на відміну від матеріальної допомоги на вирішення соціально-побутових питань, яка з огляду на фінансову спроможність райдержадміністрації може надаватись за потреби працівникам.

В Підгаєцькій районній державній адміністрації важливе значення має система моральних стимулів. Так, відповідно до статті 53 Закону України «Про державну службу» застосовують такі види заохочень: оголошення подяки; нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу; дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному цим Законом; представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота); представлення до відзначення державними нагородами.

Таким чином, можна констатувати, що система мотивації та стимулювання персоналу в Підгаєцькій районній державній адміністрації побудована на законодавчо окресленій системі методів мотивації, яка включає в себе як чинники матеріального, так і морального характеру.

2.2. Оцінка використання методичного інструментарію мотивації та стимулювання персоналу в досліджуваній районній державній адміністрації

Грунтовне дослідження мотивації персоналу є передумовою для розробки та впровадження на рівні районних державних адміністрацій ефективних систем мотивації персоналу які враховують різноманітні інтереси і потреби працівників, раціонально поєднують у собі методи матеріального і нематеріального заохочення й забезпечують ефективну діяльність працівників в інтересах суспільства.

В Підгаєцькій районній державній адміністрації система методів мотивації визначається Законом України «Про державну службу» [76], низкою постанов Кабінету Міністрів України, виданих на його виконання та іншими підзаконними нормативно-правовими актами. Системою нормативно-правових актів встановлено основні засади застосування того чи іншого методу мотивації в районній державній адміністрації як і в системі органів влади в цілому, оскільки ці акти носять універсальний характер та є обов'язковими для застосування всіма органами влади, установами та організація в штаті яких є посади державної служби.

Оцінюючи використання методичного інструментарію мотивації та стимулювання персоналу в досліджуваній районній державній адміністрації необхідно в першу чергу відзначити відсутність чітких критеріїв для проведення такої оцінки. До показників ефективності мотиваційної системи державних службовців можна віднести: наявність чи відсутність додаткових соціальних гарантій, методів мотивації не передбачених чинним законодавством, плинність та сталості кадрів, вступ на державну службу висококваліфікованих фахівців, збільшення стажу державної служби найцінніших для державної служби кадрів, збільшення кількості державних службовців, які одержали або мають бажання одержати фахову освіту, підвищити свою кваліфікацію. Також, одним із показників ефективності мотиваційних заходів в органах державної влади може служити ступінь задоволення своєю роботою у державних службовців.

Водночас, в кожному конкретному органі влади може бути встановлена додаткова система соціальних гарантій та методів мотивації працівників, не визначена чинним законодавством про державну службу та юридично закріплена колективним договором.

Міжнародними нормами, зокрема, Конвенцією МОП №98 (стаття 4), Конвенцією МОП №154, Європейською соціальною хартією (переглянутою)

(стаття 6) передбачено ведення колективних переговорів на добровільних засадах. Разом з тим, відповідно до статті 8 Кодексу законів про працю

України, якщо міжнародним договором або міжнародною угодою, в яких бере участь Україна, встановлено інші правила, ніж ті, що їх містить законодавство України про працю, то застосовуються правила міжнародного договору або міжнародної угоди. Чинний Закон України «Про колективні договори і угоди» [86] відповідає зазначеним вище міжнародним нормам.

Як зазначено в колективному договорі [43], він укладений з метою регулювання соціально-трудових відносин, посилення соціального захисту працівників райдержадміністрації і включає зобов'язання сторін, що його уклали, на створення умов для підвищення ефективності роботи райдержадміністрації, реалізації на цій основі професійних, трудових і соціально-економічних прав та інтересів працівників.

За даним документом сторони визнають взаємні повноваження і зобов'язуються дотримуватися принципів соціального партнерства: паритетності представництва, рівноправності сторін, взаємної відповідальності, конструктивності та аргументованості при проведенні переговорів (консультацій) щодо укладення договору, внесення змін і доповнень до нього, вирішення всіх питань, що є предметом договору.

Також, сторонами визначено колективний договір нормативним актом, його положення і норми діють безпосередньо і є обов'язковим для виконання головою райдержадміністрації і комітетом профспілки та поширюються на всіх працівників райдержадміністрації.

Тривалість робочого часу державних службовців та інших категорій працівників досліджуваної райдержадміністрації відповідно до законодавства не може перевищувати 40 годин на тиждень. Напередодні святкових днів кінець робочого дня скорочено на одну годину.

Для виконання невідкладної та непередбаченої роботи державні службовці зобов'язані за розпорядженням керівника з'явитись на службу у вихідні, святкові та неробочі дні. Інші категорії працівників райдержадміністрації можуть залучатись до роботи у ці дні у встановленому законодавством порядку.

Робота у вихідні, святкові та неробочі дні компенсується відповідно до трудового законодавства шляхом надання дня відпочинку відповідної тривалості протягом двох тижнів з прийняттям розпорядженням (наказу) [43].

Керівники структурних підрозділів, керівник апарату спільно з кадровою службою райдержадміністрації зобов'язані за дорученням голови райдержадміністрації організувати облік присутності і відсутності на роботі працівників протягом робочого дня.

За сумлінну працю в райдержадміністрації, зразкове виконання службових обов'язків та за інші досягнення в роботі передбачаються такі форми матеріального та морального заохочення: оплата праці (надбавки, доплати, преміювання); оголошення подяки; нагородження грамотою райдержадміністрації [43].

Порядок застосування заохочень передбачений статтею 144 Кодексу законів про працю України [42].

За особливі трудові заслуги працівники Підгаєцької районної державної адміністрації можуть бути представлені до державних нагород та присвоєння почесних звань. Питання щодо застосування заохочень до працівників райдержадміністрації подається на розгляд у встановленому порядку голові райдержадміністрації, керівникам структурних підрозділів райдержадміністрації за погодженням профспілкового комітету.

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

Чинним колективним договором встановлено також доплату за шкідливі умови праці прибиральниці у розмірі 10% тарифної ставки.

Закріплено також положення про те, що за рішенням голови райдержадміністрації чи керівників структурних підрозділів райдержадміністрації встановити водіям автомобілів доплату 25% за класність та 25% – за ненормований робочий день.

Керівництво районної державної адміністрації взяло на себе зобов'язання дбати про забезпечення працівників, їх дітей санаторно-курортним лікуванням і оздоровленням відповідно до медичних рекомендацій. А також зобов'язалось спрямовувати на літнє оздоровлення дітей працівників (при наявності) кошти на оплату путівки 20% її вартості за рахунок райдержадміністрації. Частину коштів в розмірі 12% - від вартості путівки зобов'язалась оплатити профспілкова організація [43].

В рамках дипломного дослідження проведено аналіз кількісного та якісного складу працівників Підгаєцької районної державної адміністрації.

Проведений аналіз свідчить про те, що станом на 01.07.2016 року (за I півріччя 2016 року) кількість державних службовців в районній державній адміністрації становила – 81 особу; стаж роботи на займаній посаді мають державні службовці (43 особи) які працюють більше 5-років, а вищу освіту мають всі державні службовці (81 особа) (табл. 2. 1).

Питома вага працівників із стажем роботи більше 5 років складає 53%, це більше половини від загальної кількості працівників, від 3 до 5 років – 22 %, а від 1 до 3 років – 21 % (рис. 2.8).

Необхідно відзначити, що частка працівників районної державної адміністрації із стажем до 1 року складає лише 4 % по організації.

Для оцінки рівня ефективності мотиваційної системи в організації важливе значення мають показники руху персоналу в організації. Відтак, рух персоналу оцінюється коефіцієнтом плинності персоналу, який є індикатором зовнішнього руху персоналу, показуючи співвідношення між чисельністю

звільнених (за мінусом неминуче звільнених) до середньооблікової чисельності працівників.

Таблиця 2.1

Кількісно-якісна характеристика державних службовців Підгаєцької районної державної адміністрації за I півріччя 2016 року

	Всього	Апарат районної державної адміністрації	Структурні підрозділи районної державної адміністрації
ВСЬОГО:	81	18	63
Стать			
Чоловіки	14	6	8
Жінки	67	12	55
Вік			
до 27 років	5	-	5
28-35 років	16	4	12
36-45 років	25	4	21
46-49 років	23	5	19
50-54 років	11	5	6
55-59 років	1		1
Жінки старші 55 р	-		-
Чоловіки старші 60 р	-		-
Освіта:			
вища:	81	18	63
Стаж роботи на займаній посаді:			
до 1 року	3	1	2
1-3 роки	17	3	14
3-5 років	18	6	12
більше 5 років	43	8	35

Примітка. Складено автором самостійно

Показник плинності кадрів характеризує рух кадрів в організації, що зумовлений незадоволеністю працівників певними обставинами роботи або незадоволеністю керівництва поведінкою працівника. Висока плинність кадрів свідчить про низький рівень мотивації праці персоналу.



Рис. 2.8. Розподіл працівників за стажем роботи на займаних посадах у Підгаєцькій районній державній адміністрації

Примітка. Сформовано автором самостійно

Нами детально проаналізовано цифрові показники руху кадрів та проведено порівняльний аналіз плинності кадрів в Підгаєцькій районній державній адміністрації за 2014-2016 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз плинності кадрів в Підгаєцькій районній державній адміністрації у 2014-2016 роках

Рік	Фактично працюючих державних службовців (всього)	Звільнено, всього	Плинність кадрів %
2014	100	10	10%
2015	82	2	2,4%
2016	81	8	9,8%

Примітка. Складено автором самостійно

Відтак, аналіз плинності кадрів свідчить про значні коливання плинності кадрів, значне зниження показника у 2015 році до рівня природної плинності з різким підняттям показника у 2016 році, який сягнув рівня 2014 року.

Графічно динаміка плинності кадрів у Підгаєцькій районній державній адміністрації зображена на рисунку 2.9.



Рис. 2.9. Динаміка плинності кадрів у Підгаєцькій районній державній адміністрації

Примітка. Сформовано автором самостійно

Ще одним важливим показником для керівника є коефіцієнт стабільності кадрів (Кстаб.), який визначається відношенням числа осіб, що працюють у даній організації тривалий час (3-5 років) - Чст. до середньооблікової чисельності працюючих, тобто $Кстаб. = Чст. : Чс. * 100$. Чим ближче коефіцієнт до цифри 1, то вище стабільність кадрів.

Для визначення коефіцієнта стабільності кадрів (Кстаб.) в Підгаєцькій районній державній адміністрації, нами використана вищезазначена формула, яка дала такий результат: $Кстаб = 61 / 81 * 100 = 0,75$. Отже, отримуємо коефіцієнт стабільності 0,75, що безумовно складає достатньо високий показник однак залишає значні можливості для його покращення.

В рамках дипломного дослідження нами проаналізовано показники кількості державних службовців, які отримали дипломи магістрів з державної служби та магістр державного управління впродовж 2010 – 2016 років (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз кількості державних службовців, які отримали дипломи магістрів з державної служби та магістрів державного управління впродовж 2009 – 2016 років

Рік навчання	Кількість державних службовців які отримали диплом магістрів з державного управління	Кількість державних службовців які отримали диплом магістрів з державної служби
2016		4
2015	-	-
2014	-	-
2013	-	1
2012	1	-
2011	1	-
2010	1	-
2009	1	-

Примітка. Сформовано автором самостійно

Графічно динаміку здобуття працівниками Підгаєцької райдержадміністрації освітніх рівнів «Магістр державного управління» та «Магістр з державної служби» зображено на рисунку 2.10. На якому відображений вагомий стрибок в збільшенні у 2016 році кількості осіб які виявили бажання навчатись за спеціальністю – «Державна служба». На нашу думку, пояснити таке зростання можливо із набранням чинності нового законодавства з питань державної служби яке значно підвищило вимоги до професійної компетенції, а також із зростанням привабливості державної служби. У свою чергу, останнє доводить дієвість реформи інституту державної служби, яка активно впроваджується в Україні з початку 2016 року.

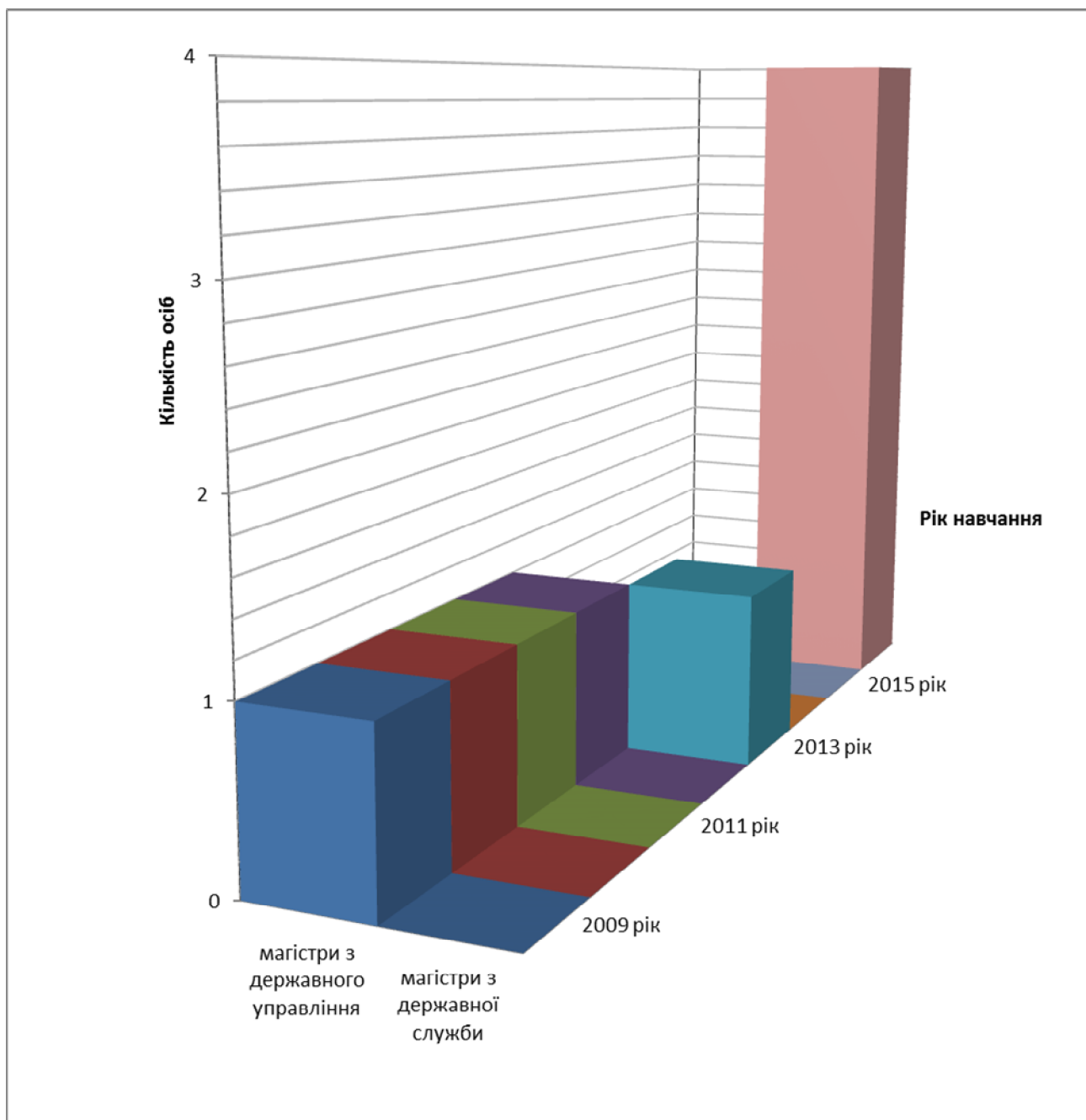


Рис. 2.10. Динаміка здобуття працівниками райдержадміністрації освітніх рівнів «Магістр державного управління» та «Магістр з державної служби»

Примітка. Сформовано автором самостійно

Водночас, розподіл працівників райдержадміністрації, які отримали дипломи «Магістрів державного управління» та «Магістрів з державної

служби» наведено на рисунку 2.11, де питома вага магістрів державної служби є більшою від питомої ваги магістрів державного управління.

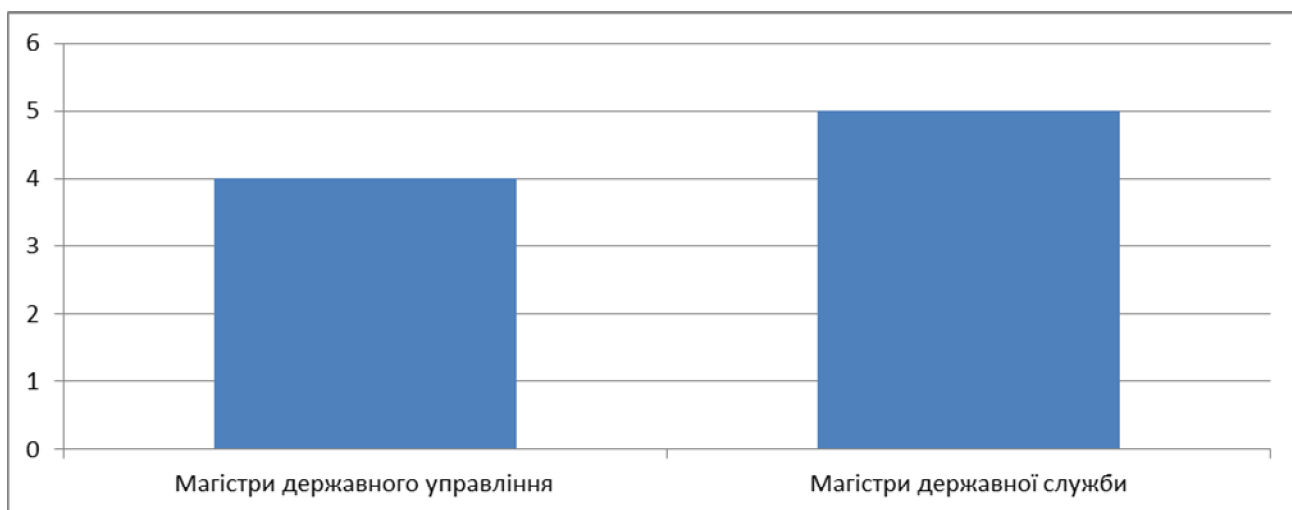


Рис. 2.11. Розподіл працівників райдержадміністрації які здобули освітні рівні «Магістр державного управління» та «Магістр з державної служби»

Примітка. Сформовано автором самостійно

Таким чином, в рамках дипломного дослідження нами проведено оцінку використання методичного інструментарію мотивації та стимулювання персоналу в Підгаєцькій районній державній адміністрації за результатами якої можна зробити такі висновки, що в досліджуваній організації діє система мотивації заснована, з однієї сторони, на положеннях чинного законодавства про державну службу та доповнена системою соціальних гарантій та мотиваційних чинників, закріплених в колективному договорі, а також ефективно справляється із впливом на мотиваційну сферу працівників. Додатковим підтвердженням цього, є стрімке зростання кількості осіб, які виявили бажання навчатись за напрямком «Державна служба», що безумовно свідчить про зростання привабливості державної служби для працівників Підгаєцької районної державної адміністрації.

2.3. Аналіз дієвості використання досліджуваним органом державної влади технологій мотивації та стимулювання його персоналу

На думку багатьох учених, мотивація персоналу повинна базуватися на вивченні потреб кожного окремо взятого працівника і носити індивідуальний характер. Саме тому невід'ємним складником системи мотивації має стати процес виявлення мотиваційних потреб персоналу, які можна задовольнити в межах функціонування організації. Виявити потреби працюючих можна через їхнє ставлення до мотиваційних факторів (мотиваторів), оскільки саме вони можуть змінити поведінку людини, крім того, кожному мотиваційному фактору відповідають певні потреби.

Аналіз дієвості використання керівництвом Підгаєцької районної державної адміністрації технологій мотивації та стимулювання персоналу ми провели в три етапи. Підчас першого етапу, нами проаналізовано ставлення працівників районної державної адміністрації до факторів мотивації встановлених Законом України «Про державну службу». Для цього, 75 працівникам районної державної адміністрації запропоновано провести оцінку факторів мотивації передбачених чинним законодавством про державну службу. Для оцінювання запропонована шкала від 0 до 1, де 0 – це повна незначимість фактору для працівника тоді як 1- абсолютна величина значимості фактору. Зразок анкети опитувальника зображено в таблиці 2.4.

Варто відмітити, що саме анкетування проводилось анонімно. Зважаючи на те, що до цього серед працівників районної державної адміністрації не проводились подібні опитування були прийнято рішення зробити анкетування анонімним для того, щоб зняти психологічні бар'єри у працівників. На нашу думку, особливо важливим є проведення попередньої роз'яснювальної роботи серед працівників для налаштування працівників на позитивний психологічний настрій до анкетування.

Таблиця 2.4

Зразок-анкета для оцінювання персональної важливості факторів мотивації

Анкета для оцінювання персональної важливості факторів мотивації		
№	Назва фактору	Оцінка важливості фактору
1	Премії	
2	Грамоти	
3	Представлення до нагородження	
4	урядовими відзнаками	
5	Відзначення урядовою нагородою	
6	Представлення до відзначення державними нагородами	
7	Оголошення подяки	
8	Дострокове присвоєння рангу	

Примітка. Сформовано автором самостійно

Результати проведеного анкетування графічно зображено на рисунку 2.12.



Рис. 2.12. Результати оцінювання персональної важливості факторів мотивації

Примітка. Сформовано автором самостійно

Результати засвідчили про суттєве домінування матеріальних факторів мотивації. Так, найбільшу цінність для працівників досліджуваної районної державної адміністрації має дострокове присвоєння рангу. Як нами зазначалось раніше, ранг є універсальним фактором мотивації оскільки поруч з тим, що він встановлює місце державного службовця в службовій ієрархії, з ним пов'язані також виплати відповідної надбавки за ранг, яка носить постійних характер.

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

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

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

Для другого етапу дослідження нами використано тест «Мотиваційний профіль» запропонованої Ш. Річі спільно із П. Мартінім [95].

Мотиваційний профіль визначається за допомогою виявлення у працівників їх ставлення до мотиваційних факторів, яких налічується дванадцять, фактор матеріального характеру є одним з дванадцяти. Перелік дванадцяти факторів мотивації представлений в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Фактори мотивації

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

Примітка. Сформовано на основі [95]

Сама технологія виявлення цих факторів для кожного працівника пов'язана зі спеціальним тестуванням. Коли працівник відповідає на запитання тесту, він виражає свою думку з приводу того, який з цих факторів для нього є значимішим, за інший через кількість балів.

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

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

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

Фрагмент тексту опитувальника відображено на рисунку 2.13.

Твердження

- 1. Я вважаю, що міг би зробити великий вклад на такій роботі, де:**
 - а) хороша заробітна плата і інші види винагород;
 - б) є можливість встановити хороші взаємини з колегами по роботі;
 - в) я міг би впливати на прийняття рішень і демонструвати свої достоїнства як працівника;
 - г) у мене є можливість удосконалюватися і рости як особистість.
- 2. Я не хотів би працювати там, де:**
 - а) відсутні чіткі вказівки, що від мене вимагається;
 - б) практично відсутні зворотний зв'язок і оцінка ефективності моєї роботи;
 - в) те, чим я займаюся, виглядає малокорисним і малоцінним;
 - г) погані умови праці, надто шумно чи брудно.

Рис. 2.13. Фрагмент тесту «Мотиваційний профіль» Річі-Мартіна

Примітка. Сформовано автором на основі [95]

Для отримання достовірних результатів тестування, працівникам Підгаєцької районної державної адміністрації було запропоновано дотримуватися наступних правил:

– на питання відповідати швидко (на опрацювання тесту виділена одна година);

– в процесі роботи з тестом необхідно повністю зосереджуватись на заповненні тесту, не відволікаючись на інші справи;

– враховувати, що сума балів кожного питання повинна складати суму 11 балів, бали повинні бути цілими числами;

При проведенні тестування у респондентів підтримувався позитивний настрій.

Результати тесту працівники заносили у спеціальний бланк. Зразок бланку результатів зображено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Бланк результатів до тесту «Мотиваційний профіль» Річі-Мартіна

<i>Твердження</i>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
<i>1.</i>	а)				б)			в)			г)	
<i>2.</i>		г)	а)			б)						в)
<i>3.</i>			в)	б)	г)				а)			
<i>4.</i>			в)	а)		б)			г)			
<i>5.</i>	в)	б)	а)								г)	
<i>6.</i>	б)	а)				г)						в)
<i>7.</i>			а)		б)	г)						в)
<i>8.</i>									а)	г)	б)	в)
<i>9.</i>						а)		г)	в)		б)	
<i>10.</i>	б)			а)	в)						г)	
<i>11.</i>		а)	б)			г)						в)
<i>12.</i>		г)				в)	а)				б)	

<i>Продовження таблиці 2.6</i>												
13.		г)			а)		б)			в)		
14.	г)			в)						б)	а)	
15.			г)			в)		а)	б)			
16.	в)		б)				а)	г)				
17.			а)		б)		в)		г)			
18.				б)				г)		а)	в)	
19.	в)					а)		б)		г)		
20.	в)	г)						б)	а)			
21.			а)	в)						б)		г)
22.	а)	б)						в)		г)		
23.	г)			а)			б)	в)				
24.		а)					в)	б)		г)		
25.		а)		г)					в)		б)	
26.		а)		б)					г)			в)
27.					г)	а)	в)				б)	
28.					в)		г)		б)			а)
29.				в)	б)			г)				а)
30.				а)	в)	б)			г)			
31.	а)		б)				в)			г)		
32.							а)			б)	в)	г)
33.					в)		г)			а)		б)
Всього												

Примітка. Сформовано автором на основі [95]

Результати тесту «Мотиваційний профіль» нами відображено у вигляді діаграми (рис. 2.14.).

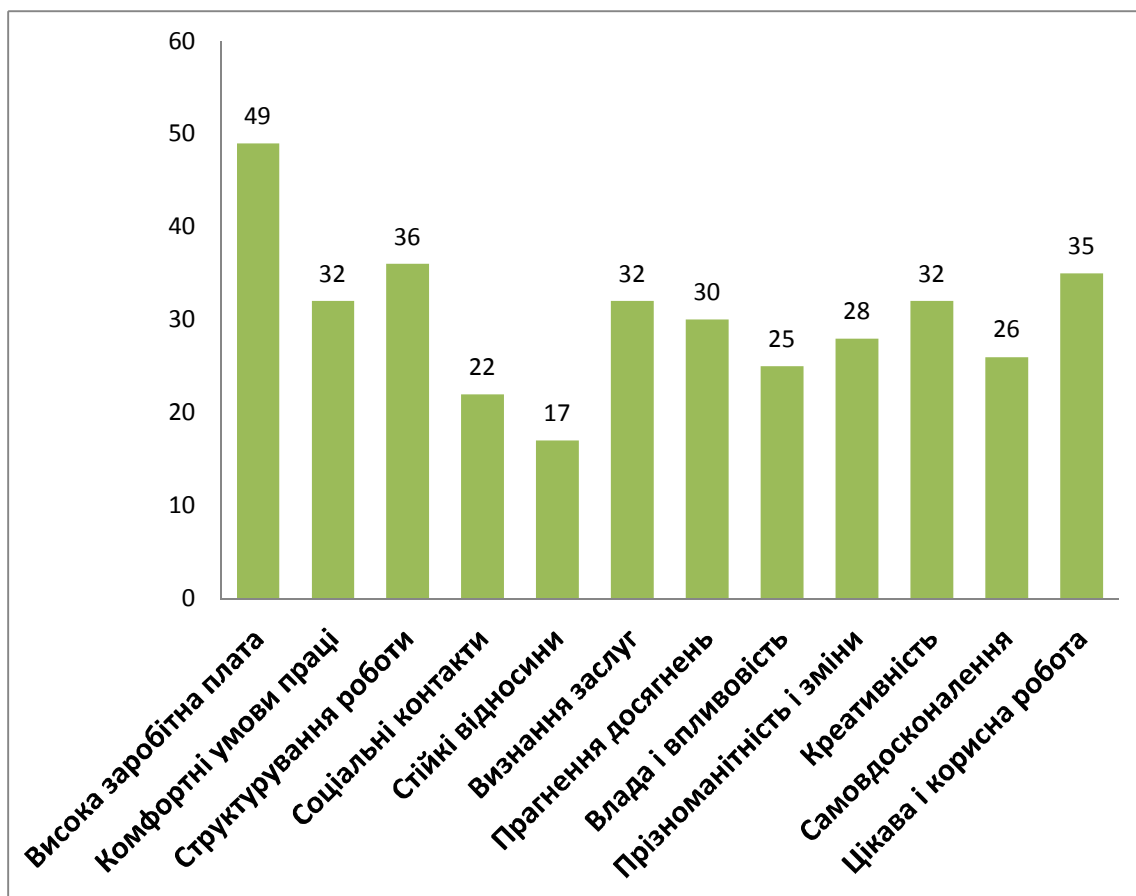


Рис. 2.14. Мотиваційний профіль працівників Підгаєцької районної державної адміністрації

Примітка. Сформовано автором самостійно

Проаналізувавши результати тесту, можна зробити висновок про ставлення респондента до кожного з 12 факторів (див. табл. 2.5).

Зважаючи на попереднє тестування, матеріальний фактор мотивації набрав найвищий бал. Така ситуація є цілком закономірною виходячи із того, що роками заробітна плата для державних службовців залишалась на дуже низькому рівні. Лише впровадження нового Закону України «Про державну службу» змінило на краще ситуацію із рівнем оплати праці. Однак у зв'язку із тим, що ряд положень цього закону, які безпосередньо стосуються оплати праці набувають чинності з 01 січня 2019 року, тому говорити про те, що зростання заробітних плат для державних службовців досягнуло необхідного, конкурентоздатного рівня не можна.

Варто відзначити, що результати відображені на рисунку 2.14 містять узагальнений результат по важливості мотиваційних факторів для працівників райдержадміністрації в цілому. Однак для подальшого використання керівництво районної державної адміністрації отримало персональні мотиваційні профілі працівників значення яких важко переоцінити.

Персональні мотиваційні профілі суттєво різняться в залежності від віку, статті та займаної посади однак в загальному мотиваційному профілі ці показники нівелюються.

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

Результати тестування графічно зображено на рис. 2.15.

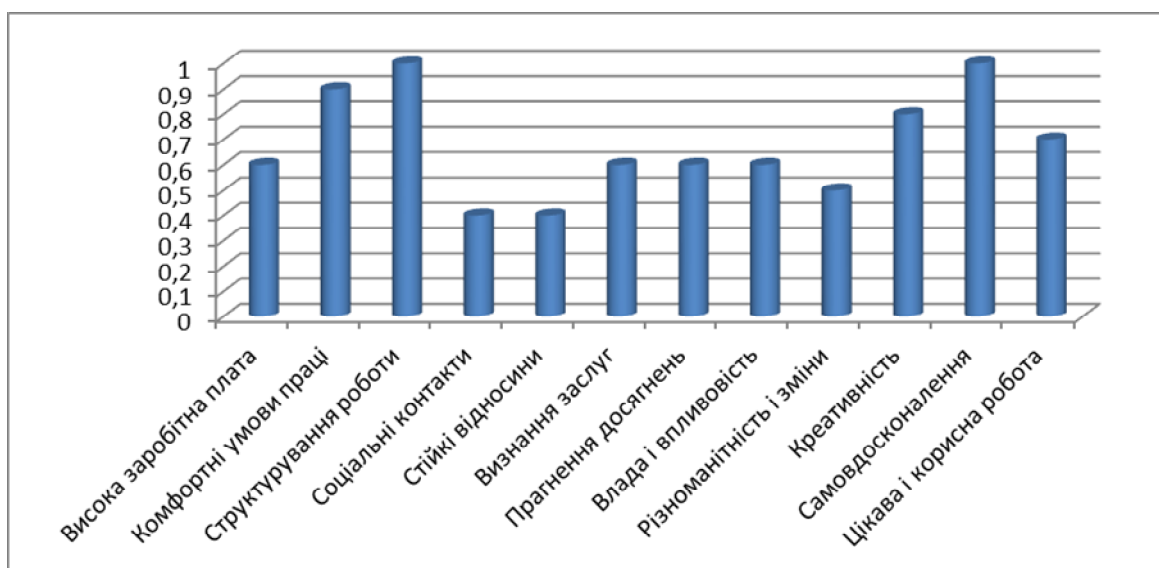


Рис. 2.15. Рівень задоволеності мотиваційних факторів у працівників Підгаєцької районної державної адміністрації

Примітка. Сформовано автором самостійно

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

Також встановлено, що на даному етапі в районній державній адміністрації найменшого рівня задоволеності сягають фактори «соціальні контакти» та «стійкі взаємовідносини». Потреба «взаємини» показує, що працівники хочуть отримувати задоволення і позитивні емоції від численних контактів з іншими людьми. Багато з них здатні виявляти толерантність до навколишньої суєти, шуму, які незмінно супроводжують спільну працю. Таким чином, створюючи умови для численних контактів або переміщаючи на посади, що передбачають такі контакти, можна підвищувати задоволеність цих співробітників.

Потреба «соціальні контакти» свідчить про те, що необхідно спробувати сформувати моральний клімат, який заохочує взаємини. Такі працівники будуть задоволені в умовах довіри, сприятливих робочих і особистих взаємин, властивих ефективній команді.

Отже, встановлені показники визначають пріоритети для керівництва, яке на даному етапі повинно приділити більше уваги таким факторам як будівництво команди, розвиток корпоративної культури, формування організаційної поведінки. Важливо сформувати систему корпоративних традицій та звичаїв; систему колективних інтересів та підвищити рівень ідентифікації працівників із районною державною адміністрацією.

Висновки до розділу 2

В рамках дипломного дослідження нами проведено оцінку механізму використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в Підгаєцькій

районній державній адміністрації за результатами якої можна зробити такі висновки:

1. Враховуючи те, що Підгаєцька районна державна адміністрація є органом державної влади, на неї поширюється положення частини другої статті 19 Конституції України, згідно з якими органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України.

З огляду на це, система методів мотивації в районній державній адміністрації визначається Законом України «Про державну службу», низкою постанов Кабінету Міністрів України, виданих на його виконання та іншими підзаконними нормативно-правовими актами та включає в себе як чинники матеріального, так і морального характеру та доповнена системою соціальних гарантій та мотиваційних чинників, закріплених в колективному договорі.

2. Показники плинності кадрів в Підгаєцькій райдержадміністрації за останні три роки знаходяться на достатньо низькому рівні, а показники коефіцієнта стабільності кадрів становить 0,75 – достатньо високий показник, за яким можна зробити висновок, що діюча система мотивації в Підгаєцькій районній державній адміністрації ефективно справляється із впливом на мотиваційну сферу працівників. Додатковим підтвердженням цього, є стрімке зростання кількості осіб, які виявили бажання навчатись за напрямком «Державна служба», що безумовно свідчить про зростання привабливості державної служби для працівників Підгаєцької районної державної адміністрації.

3. Аналіз дієвості використання керівництвом Підгаєцької районної державної адміністрації технологій мотивації та стимулювання персоналу ми провели в три етапи. Під час першого етапу, нами проаналізовано ставлення працівників районної державної адміністрації до факторів мотивації встановлених Законом України «Про державну службу». Результати анкетування засвідчили про суттєве домінування матеріальних факторів

мотивації, найбільшу цінність для працівників має дострокове присвоєння рангу, на другому місці надання премії. Низький рівень оцінки набрали такі фактори мотивації як оголошення подяки та грамоти, що пояснюється їх надзвичайно широким поширенням та використанням яке з роками нівелювало їх позитивний вплив.

4. Для другого етапу дослідження нами використано тест «Мотиваційний профіль» запропонованої Ш.Річі і П.Мартінім. Мотиваційний профіль визначається за допомогою виявлення у працівників їх ставлення до мотиваційних факторів, яких налічується дванадцять, фактор матеріального характеру є одним з дванадцяти. Результати показали, що матеріальний фактор мотивації набрав найвищий бал. Інші рівномірно розподілились між рештою факторів.

5. Для визначення ступеня задоволеності потреб працівників по кожному з цих факторів, що використовуються нами проведено опитування в ході якого запропоновано працівникам самостійно оцінити, наскільки вони задоволені по кожному з 12 мотиваційних факторів. В подальшому нами проведено порівняльний аналіз по кожному фактору мотивації.

6. Проведеним дослідженням встановлено, що на даному етапі в районній державній адміністрації найменшого рівня задоволеності сягають фактори «соціальні контакти» та «стійкі взаємовідносини». Потреба «взаємини» показує, що працівники хочуть отримувати задоволення і позитивні емоції від численних контактів з іншими людьми. Таким чином, створюючи умови для численних контактів або переміщаючи на посади, що передбачають такі контакти, можна підвищувати задоволеність цих співробітників.

РОЗДІЛ 3

МОДЕРНІЗАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Запровадження системи мотиваційного моніторингу в досліджуваній організації як умови ефективного впливу на поведінку її персоналу

На сучасному етапі розвитку роботи державного апарату потрібно вдаватись до більш сучасних і ефективніших методів покращення роботи.

На нашу думку, важливим нормативно правовим актом, який має вагоме значення при пошуку ефективних шляхів модернізації технологій мотивації та стимулювання працівників районних державних адміністраціях, є Стратегія реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р. № 227-р. [91].

Стратегія передбачає трансформацію кадрових служб у служби управління персоналом шляхом оволодіння працівниками служб персоналу державних органів сучасними технологіями та практичними інструментами управління людськими ресурсами.

Наступні положення Стратегії визначають спрямованість мотиваційної політики органів державної влади. Так, зокрема, передбачено формування ефективної системи управління людськими ресурсами на державній службі, що базуватиметься на врахуванні знань, умінь, навичок, а також особистісних якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [91].

З огляду на існуючі та законодавчо визначені потреби у пошуку шляхів модернізації технологій мотивації та стимулювання персоналу державних органів доцільним є впровадження та використання у районних державних

адміністраціях сучасного та ефективного методу покращення роботи – мотиваційного моніторингу.

Моніторинг дуже широко використовується в інших сферах, таких як освіта, економіка, підприємницька діяльність та інші, проте мотиваційний моніторинг є новим і недостатньо дослідженим саме у державному управлінні. Мотиваційний моніторинг може стати невід'ємною складовою у підвищенні ефективності роботи державних службовців.

Як відмічає І. Бабак - для того, щоб мотиваційний процес був керованим, необхідно створити певні передумови: по-перше, треба мати повну й достовірну інформацію про об'єкти управління; по-друге, постійно мати уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу; по-третє, ретельно стежити за соціально-економічними наслідками управлінських рішень і вміти їх прогнозувати. Досвід свідчить, що традиційні методи збирання даних щодо мотиваційної спрямованості персоналу вже не задовольняють потреби практики управління. Необхідно запровадити в кожній організації систему мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації трудової діяльності [8].

На сьогодні в науковій літературі існують багато визначень мотиваційного моніторингу. Більшість науковців додержується визначення мотиваційного моніторингу – як системи постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень [39].

Як відзначають окремі вчені, на рівні організації робота служб мотивації (окремих фахівців) має бути спрямована на вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтацій працівників у сфері праці, мотивів їх трудової діяльності, виявлення змін у структурі мотивів і прогнозування їх розвитку та впливу на результати діяльності. Мотиваційний моніторинг має сприяти визначенню найбільш дійових в даний період важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення їх цілей і цілей організації [109].

Водночас, запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для більшості організацій, адже на сьогодні вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється в Україні епізодично і вкрай поверхнево. За таких умов діючі системи матеріальної і нематеріальної мотивації приречені на низьку ефективність.

Таким чином, можна констатувати, що мотиваційний моніторинг заснований на постійному поновлювальному процесі отримання, систематизації, аналізу інформації, що визначає стан ситуації та чинників мотиваційного процесу і дозволяє обґрунтовано сформулювати управлінські рішення для підтримки нормального, передбачуваного регламентами, використання персоналу для досягнення цілей організації.

Як відзначає О. Харум головною метою моніторингових процесів мотивації є збір, вивчення і підготовка інформації для прийняття та аналізу управлінських рішень щодо здійснення мотивації персоналу на різних рівнях менеджменту. Це зумовлює дві особливості, якими має задовольняти мотиваційний моніторинг систему збору й обробки інформації: цільова спрямованість інформаційних процесів і максимальна об'єктивність отриманих висновків на кожній стадії обробки даних [109]. Н. Жданкін на основі досліджень встановив, що основними завданнями моніторингу мотиваційних процесів є наступні:

- систематичне вимірювання і аналіз мотивації окремих працівників і підрозділів організації;
- оцінка ефективності систем і методів стимулювання праці в організації;
- розробка пропозицій щодо удосконалення системи стимулювання стосовно різних категорій працівників організації;
- визначення та впровадження нових методів стимулювання праці;
- обґрунтування нових систем оплати праці з урахуванням різних категорій працівників організації;

- формування статистичних даних за рівнем мотивації персоналу і оцінками системи стимулювання з подальшим використанням інформації для розробки механізму мотивації та системи стимулювання персоналу;
- вивчення досвіду вітчизняних і зарубіжних організацій для визначення оптимальної оцінки мотивації і застосування різних методів стимулювання [33].

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

При проведенні мотиваційного моніторингу для отримання порівняльних результатів, на нашу думку, доцільно користуватися однією системою, а це дасть можливість проводити моніторинг процесів мотивації, формувати мотиваційну статистику і отримувати результати, які порівняні у часі, що дозволить визначити динаміку зміни рівня мотивації і дієвості тих чи інших систем стимулювання.

В основу системи мотиваційного моніторингу, яку пропонується впровадити в досліджуваній Підгаєцькій районній державній адміністрації, нами запропоновано проведення систематичного тестування працівників,

спрямованого на виявлення їх ставлення до мотиваційних чинників, а також рівня їх задоволення.

Як відзначають науковці, оптимальним періодом проведення мотиваційного моніторингу є інтервал – один раз на квартал. Це дозволить розділити оцінку поквартально і відстежити ефективність способів стимулювання стосовно виконання квартальних планових завдань. Відтак, один раз на квартал необхідно проводити індивідуальну оцінку рівня мотивації персоналу з повним охопленням працівників досліджуваної організації.

В рамках дипломного дослідження нами проведено аналіз дієвості використання керівництвом Підгаєцької районної державної адміністрації технологій мотивації та стимулювання персоналу.

Як засвідчила практика проведених досліджень, найбільш вдалою є 12-факторна модель мотивації Ш.Річі – П.Мартіна (тест «Мотиваційний профіль») [91].

З'ясувати ставлення кожного з працівників до 12 мотиваційних факторів (мотиваторів) можна через використання тесту «Мотиваційний профіль», його об'єм (132 ствердження і постійні повтори) дають змогу виявити справжні мотиви навіть тих, хто на початковому етапі заповнення старанно продумував, якою логікою слід керуватися, щоб дати найбільш виграшну для себе відповідь.

Як відмічають автори методики Ш.Річі та П.Мартін, деякі із цих 12 факторів мотивації та стимулювання персоналу при детальному огляді можуть виявитись більш важливішими за інші, так що на практиці їх число може бути менше 12. Окрім того, може виявитись, що виділені 12 факторів мотивації не дають повної картини розуміння суті мотивації, однак, на практиці це означає що керівництво може модифікувати запропоновану модель та побудувати власну виходячи із власного досвіду та спостережень [95].

В процесі досліджень нами встановлено необхідність доповнення тесту «Мотиваційного профілю» щоб, крім виявлення ставлення працівників до мотиваційного фактора, можна було додатково встановити, наскільки потреби по цьому мотиваційному фактору задовольняються. Ми вважаємо, що у

подальшому мотиваційні заходи мають бути спрямовані на задоволення тих потреб, значення мотиваційних факторів яких високі, а ступінь задоволеності низький.

Окрім того, до інструментів мотиваційного моніторингу доцільно внести опитування працівників районної державної адміністрації для визначення їх ставлення до факторів мотивації, встановлених Законом України «Про державну службу». Використана в процесі дипломного дослідження анкета для оцінювання персональної важливості факторів мотивації пропонувала респондентам оцінити фактори мотивації передбачені законодавством про державну службу: премії, грамоти, представлення до нагородження урядовими відзнаками, відзначення урядовою нагородою, представлення до відзначення державними нагородами, оголошення подяки, дострокове присвоєння рангу.

Ми вважаємо доцільним проводити періодичне анкетування працівників районної державної адміністрації для з'ясування їх ставлення до таких матеріальних стимулів, як встановлення премій. В першу чергу, це з'ясування оцінки працівниками відповідності затрачених зусиль розміру премії, задоволеності розподілом премій та інших уточнюючих показників.

В процесі мотиваційного моніторингу, цікавим на нашу думку може бути використання методик, спрямованих на визначення типу мотивації. Так, згідно теорії Х. Хекхаузена, виділяється два типи мотивації досягнення – мотивація досягнення успіху та мотивація уникнення невдач.

Багато науковців (А.Мехрабіан, М.Ш.Магомед-Емінов, А.А.Реан) розглядають прагнення до успіху й уникнення невдач як взаємовиключні полюси на шкалі мотивації досягнення, і, якщо людина орієнтована на успіх, то вона не відчуває страху перед невдачею (і навпаки, якщо вона орієнтована на уникнення невдачі, то у неї слабо виражене прагнення до успіху). Під таку модель розроблено опитувальники (наприклад, «Мотивація успіху і боязні невдач», скорочено – А.А.Реана [93] або «Тест мотивації досягнення» А. Мехрабіана [57]), де ці два типи мотивації протиставляються одна одній на біполярній шкалі.

З точки зору отримання практичних результатів вважаємо, що використання опитувальників типу «Мотивація успіху і боязні невдач» А.А. Реана, «Тест мотивації досягнення» А. Мехрабіана доцільно при їх застосуванні в комплексі з тестом «Мотиваційний профіль» Ш. Річі – П. Мартіна при проведенні перших базових досліджень мотиваційної сфери працівників районної державної адміністрації, оскільки це дозволяє встановити тип стимулюючих чинників та ставлення працівників до них.

Ще одним цікавим інструментом мотиваційного моніторингу може стати тест Герцберга. Суть його полягає у визначенні факторів мотивації при пошуку роботи або він потрібен для визначення ступеня задоволеності (незадоволеності) співробітником умовами праці. Даний тест складається з 28 пар альтернативних ситуацій які працівник повинен оцінити. До цих 28 пунктами (окремо для кожної ситуації) ставляться бали, їх сума повинна скласти число 5. У результаті проведення тесту будуть виявлені мотиваційні чинники, які домінують в свідомості тої чи іншої людини.

Згідно Герцбергському вченню, мотивація будується на наступних групах факторів: гігієнічних, які також називають зовнішніми факторами, до них відносяться мінімальні зручності, якими повинен бути забезпечений співробітник в ході роботи та мотиваційні фактори. На відміну від гігієнічних, мотиваційні фактори називаються внутрішніми. Їх відсутність не веде до незадоволеності працівників своєю роботою, але і не призведе до підвищення працездатності колективу. А ось їх наявність може сприяти позитивному сприйняттю роботи та задоволенню. Модель Герцберга представлена на рисунку 3.1.

Як вже було зазначено, цей опитувальник складається з 28 пунктів, що містять питання. До кожного з них дається дві відповіді-ситуації. Однак, проходячи тест людина не вибирає між ними, а оцінює своє ставлення до кожного з них, причому сума балів повинна становити 5 балів. Тобто, якщо першу ситуацію оцінюєш на 2 бали, то другий потрібно поставити 3 бали, якщо першою – 1 бал, то другий 4 і т. д. Після того, як тест буде пройдено, зазначені

бали потрібно внести в таблицю. Потім проводиться їх підрахунок, підчас якого враховується, якого виду факторів більше у відповідях у працівника і тоді стає зрозумілим ступінь його задоволеності.

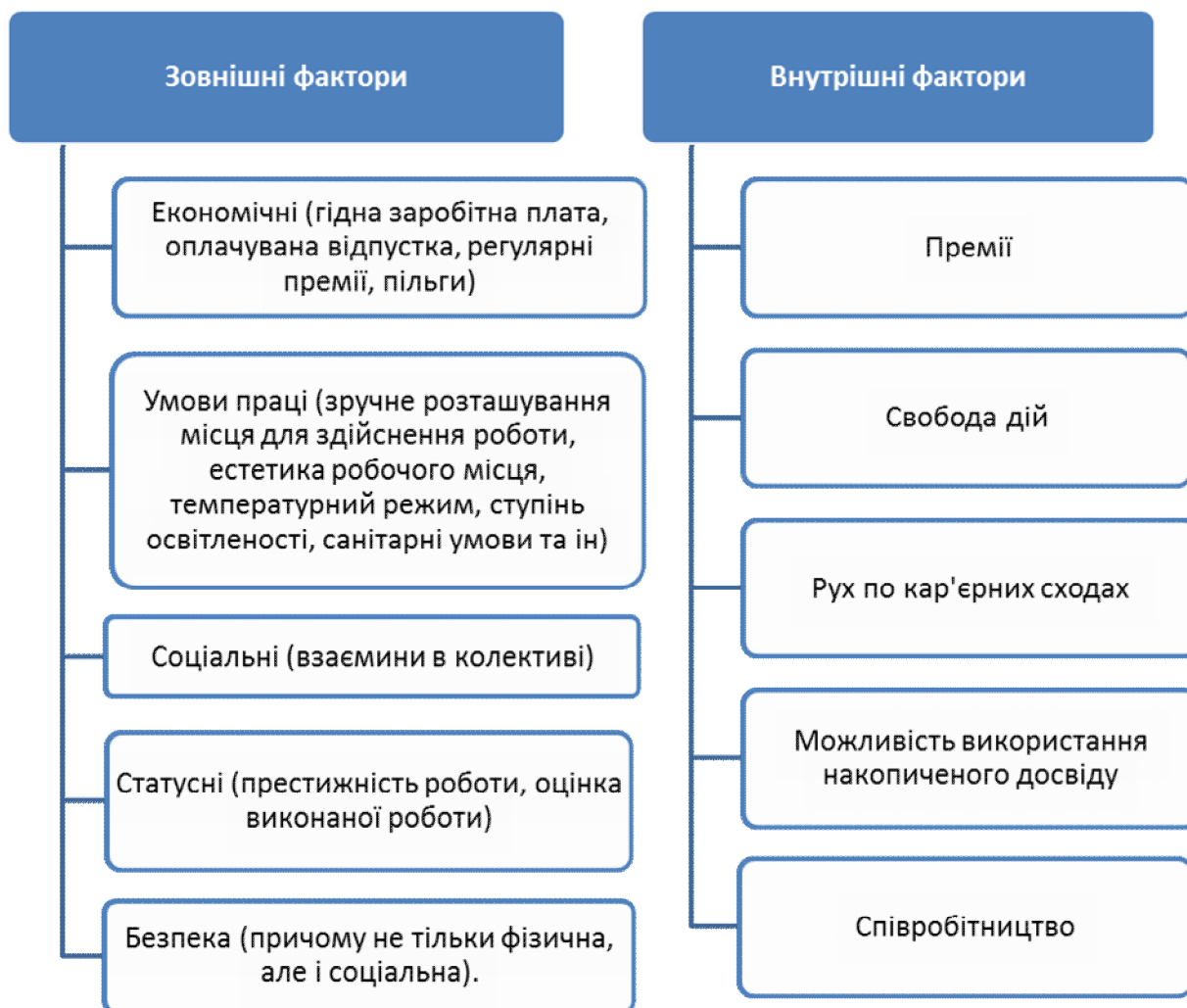


Рис. 3.1 Модель Герцберга

Примітка. Сформовано автором самостійно

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

Запровадження системи мотиваційного моніторингу передбачає здійснення ряду організаційних дій.

В першу чергу необхідно визначитись необхідністю правового регулювання запровадження мотиваційного моніторингу. Враховуючи те, що Типове положення про службу управління персоналом державного органу затверджене наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 47, то до основних завдань служби управління персоналом відносить, зокрема, здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту [85].

Таким чином вважаємо, що проведення мотиваційного моніторингу в районній державній адміністрації доцільно доручити його кадровій службі. Наділення служб управління персоналом повноваженнями, зокрема, щодо здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту дозволяє на нашу думку впровадити мотиваційний моніторинг без видачі відповідного ініціюючого розпорядження голови районної державної адміністрації.

Однак, можливо також розроблення та затвердження порядку проведення мотиваційного моніторингу розпорядженням голови районної державної адміністрації. У зв'язку із необхідністю застосування творчого підходу працівниками служби управління персоналом при відборі методики для проведення моніторингу, а також його виду та обсягу, затвердження порядку проведення мотиваційного моніторингу розпорядчим документом керівника державної служби в органі може суттєво забюрократизувати процедуру його проведення.

Проведення мотиваційного моніторингу доцільно здійснювати в такі етапи.

На першому етапі керівнику державної служби, в першу чергу, необхідно визначитись із метою проведення моніторингу. Звичайно, його загальною метою є збір, вивчення і підготовка інформації для прийняття та аналізу управлінських рішень щодо здійснення мотивації персоналу на різних рівнях менеджменту. Однак характер інформації, яку необхідно зібрати, повинен

визначити керівник державної служби в районній державній адміністрації, оскільки від цього залежить вибір інструменту для її отримання.

Окрім того, на першому етапі керівник державної служби в райдержадміністрації має визначити обсяг проведення мотиваційного моніторингу. Якщо на рівні структурного підрозділу вибір є лише за критеріями статі, віку і поширюватиметься, як правило, на весь структурний підрозділ, то з точки зору голови райдержадміністрації може добавитись також вибір переліку структурних підрозділів, якщо моніторинг носить вибірковий характер, типу категорії посад, віку, статі, тощо.

На другому етапі, логічним є вибір методів проведення мотиваційного моніторингу (тестування, анкетування). Якщо керівник державної служби в райдержадміністрації має на меті отримати загальну інформацію про ставлення працівників до мотиваційних факторів найбільш доцільним вбачається використання 12-факторної моделі мотивації Ш. Річі – П. Мартіна (тест «Мотиваційний профіль»). Якщо ж керівнику необхідно визначити тип мотивації працівників (мотивація досягнення успіху або мотивація уникнення невдач) використовуються опитувальники типу «Мотивація успіху і боязні невдач» А.А. Реана, «Тест мотивації досягнення» А. Мехрабіана. На цьому етапі доцільно забезпечити підготовку опитувальних листів для встановлення мотиваційних профілів працівників, визначення порядку опитування працівників, акумулювання та зберігання результатів.

Третій етап передбачає проведення безпосередньо тестування працівників згідно обраної методики. Детальні специфічні вимоги до проведення тестів передбачають самі методики.

Перед застосуванням тесту службі управління персоналом необхідно ознайомитися з ним і випробувати на собі чи на іншому працівнику. Це дасть змогу уникнути можливих помилок, пов'язаних із проведенням тестування та зумовлених недостатніми знаннями його нюансів. Окрім того, необхідно заздалегідь подбати про те, щоб перед початком виконання тестових завдань

працівники районної державної адміністрації добре зрозуміли їх та інструкцію до тесту.

Що ж стосується умов проведення тесту, то необхідно дотримуватись розумного компромісу між тестуванням невеликих груп працівників та працівників всього органу. Важливо те, щоб під час тестування працівники працювали самостійно, і не впливали одне на одного.

Перед початком тестування здійснюють підготовчу роботу. Спочатку працівникам дають тест і пояснюють його призначення, мету тестування, які дані можна отримати і як їх використати, роз'яснюють інструкцію. Потім працівник служби управління персоналом починає тестування, стежачи за дотриманням інструкції і всіх умов, що забезпечують достовірність отриманих результатів.

Четвертий етап є логічним продовженням третього. Після закінчення тестування проводиться обробка його результатів відповідно до методики тесту.

На нашу думку, з огляду на те, що проведення мотиваційного моніторингу передбачає постійний циклічний процес із виявлення і оцінки факторів мотивації працівників, вважаємо за доцільне розроблення шаблонів документів (зокрема у Microsoft Excel) для заповнення зведеної інформації по працівниках, у тому числі структуру колективу за різними ознаками класифікації. Ще більш корисним може бути використання спеціального програмного забезпечення, яке автоматично здійснює опрацювання результатів та формування звітів.

П'ятий етап передбачає розроблення коригуючих заходів, спрямованих на покращення мотиваційного клімату в районній державній адміністрації. Вибір коригуючих заходів не є важким, оскільки наука і практика виробила значний обсяг методів стимулюючого впливу на працівників. Зазначений перелік заходів з проведення мотиваційного моніторингу не є вичерпним і може бути доповненим відповідно до виникаючих потреб.

Сама система мотиваційного моніторингу на нашу думку є циклічним процесом, який складається із трьох послідовних етапів. Графічно запропонована система мотиваційного моніторингу в районній державній адміністрації зображена на рисунку 3.2.



Рис. 3.2. Модель системи мотиваційного моніторингу в районній державній адміністрації

Примітка. Сформовано автором самостійно

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

На другому етапі циклу (через 3 місяці) проводиться: тестування для виявлення мотиваційних потреб працівників та рівня їх задоволеності; виявлення змінних мотиваційних потреб працівників районної державної адміністрації; розроблення і впровадження нової системи коригуючих стимулів.

На третьому етапі циклу (через 3 місяці) проводиться: проведення тестування для виявлення мотиваційних потреб працівників та рівня їх

задоволеності; визначення ефективності впровадженої системи коригуючих стимулів.

Отже, для ефективного управління персоналом необхідна цілісна система мотиваційних чинників, що виражають основні потреби працівників районних державних адміністрацій. Тому, використання в управлінській діяльності районних державних адміністрацій мотиваційного моніторингу дозволить побудувати дієву систему стимулювання працівників для ефективного виконання покладених на них завдань.

3.2. Удосконалення технологій формування ефективної системи мотивації персоналу досліджуваної організації в контексті підвищення його професіоналізму

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

Одним із засадничих принципів нової моделі державної служби є законодавчо закріплений принцип професіоналізму. Так, статтею 4 Закону України «Про державну службу» встановлено зокрема, що державна служба здійснюється з дотриманням з поміж інших принципу професіоналізму. Під яким законодавець розуміє – компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону [76].

Водночас, згідно з психологічною теорією мотивації, будь-яка діяльність людини, у тому числі й навчальна, буде ефективною, якщо людина достатньо мотивована до здійснення даного виду діяльності. Відповідальна та високо інтенсивна праця державного службовця стимулює формування потреби у продовженні освіти, виходячи з конкретних інтересів людини, її індивідуально-своєрідного сприйняття перспектив розвитку суспільства, виробництва, фахової галузі та її власних здібностей і можливостей [107].

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

Як передбачено статтею 48 Закону України «Про державну службу» державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно. Професійне навчання державних службовців проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема в галузі знань «Публічне управління та адміністрування», у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном [76].

Постановою Кабінету Міністрів України від 27 вересня 2016 р. № 674 «Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» [26] внесено ряд суттєвих змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України, які оптимізують систему професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування шляхом більш активного залучення молоді, уникнення бюрократизації навчального процесу та сприяння побудові кар'єрної моделі державної служби. Документ прийнятий на виконання Закону України «Про державну службу» та Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки.

Два програмні документи які врегульовують стратегічні питання реформування державного управління України в цілому та інституту державної служби визначили чіткі пріоритети реформування цього інституту, одним із таких напрямків є реформування системи професійного навчання державних службовців.

Так, в Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р «Деякі питання реформування державного управління України» [26] встановлено - державна служба є основою державного управління. Створення професійної державної служби має виключне значення для країни з перехідною економікою. Цілі реформування, передбачені Стратегією сталого розвитку “Україна – 2020”, схваленою Указом Президента України від 12 січня 2015 р. № 5, не можуть бути досягнуті без професійних, добросовісних та етичних державних службовців.

Якість освіти за спеціальністю «публічне управління та адміністрування» в Україні не відповідає сучасним цілям та завданням, які стоять перед державними службовцями. Наявність диплому за спеціальністю не надає реальних переваг у роботі чи просуванні по службі. Існуюча система підвищення кваліфікації державних службовців не відповідає наявним потребам у навчанні.

Єдиним державним замовником на підготовку і підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування повинна бути Нацдержслужба як центральний орган виконавчої влади, що формує і реалізує державну політику у сфері державної служби [26].

Таким чином, два основоположні документи – Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 роки та Стратегія реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року, по-перше, відзначили недосконалість існуючої системи підвищення кваліфікації державних службовців та акцентовано увагу на необхідності її негайного удосконалення.

Закон України «Про державну службу» закріплює обов'язок керівника державної служби (на рівні районних державних адміністрацій, де ними є голови райдержадміністрацій та керівники самостійних структурних підрозділів райдержадміністрації) у межах витрат, передбачених на утримання відповідного державного органу, забезпечити організацію професійного навчання державних службовців, підвищення кваліфікації державних службовців на робочому місці або в інших установах (організаціях) [76].

Разом з тим, законодавчо встановлено, що підвищення рівня професійної компетентності державних службовців проводиться протягом проходження служби, а підвищення кваліфікації - не рідше одного разу на три роки.

Необхідність професійного навчання державного службовця визначається його безпосереднім керівником та службою управління персоналом державного органу за результатами оцінювання службової діяльності. Таким чином, законодавством встановлено прямий зв'язок між рівнем професійної компетентності та періодичністю проходження навчання, адже за результатами щорічної оцінки керівник може відправити працівника на проходження курсів підвищення кваліфікації не дотримуючись трьохрічних циклів встановлених законом.

Необхідно відзначити, що законодавець послідовно впроваджує державну кадрову політику у сфері державної служби орієнтовану на професійну та високо компетентну спільноту державних службовців. Попереднім Законом України «Про державну службу» було встановлено, що державні службовці підвищують свою кваліфікацію постійно, у тому числі через навчання у відповідних навчальних закладах, як правило, не рідше одного разу на п'ять років. Чинним Законом України «Про державну службу» встановлено, що підвищення кваліфікації державні службовці проводять не рідше одного разу на три роки [76]. Таким чином, період не охоплений навчанням для державних службовців скоротився майже на половину.

Державні службовці які вперше призначені на посаду зобов'язані впродовж одного року пройти професійне навчання. Ця норма, на нашу думку,

має особливо важливе значення оскільки особи, які вперше приймаються на державну службу, не мають спеціальної підготовки для виконання своїх обов'язків. Початкова підготовка спрямована на отримання загальних знань і навичок, необхідних для роботи у державній службі.

Адаптаційні програми надають спеціальну підготовку для виконання нових функцій після або до перевodu на іншу чи вищу посаду. У системі посад підготовка може бути менш важливою, оскільки спеціалісти приймаються на конкретну посаду. Однак навіть таким спеціалістам може бути потрібна підготовка впродовж їхнього трудового стажу для вдосконалення навичок з огляду на нові технології або інші інновації [105].

Обов'язок щодо забезпечення проходження державним службовцем, якого вперше призначено на посаду професійного навчання безумовно лежить на керівнику державної служби в райдержадміністрації, оскільки саме він в кінцевому випадку найбільш зацікавлений у формуванні професійної та мотивованої команди працівників, здатної справитись із всіма викликами, що постають перед районними державними адміністраціями.

Важливим мотиваційним чинником для працівників районної державної адміністрації є законодавчо закріплена гарантія збереження за державним службовцем його посади та заробітної плати на строк професійного навчання.

Важливою новацією встановленою новим Законом України «Про державну службу» є запровадження індивідуальних програм розвитку персоналу та планування кар'єри як складової інституту державної служби.

Так, статтею 49 Закону України «Про державну службу» встановлено, що державний службовець за результатами оцінювання службової діяльності, разом із службою управління персоналом складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності, яку погоджує його безпосередній керівник та затверджує керівник самостійного структурного підрозділу, в якому він працює [76].

Обов'язок щодо узагальнення потреби державних службовців у підготовці, перепідготовці, спеціалізації та підвищенні кваліфікації і внесення

відповідних пропозиції керівнику державної служби покладено на служби управління персоналом.

Варто відмітити, що з врахуванням існуючих теорій мотивації, будь-яка діяльність людини, у тому числі й навчальна, буде ефективною, якщо людина достатньо мотивована до здійснення даного виду діяльності. Відповідальна та високо інтенсивна праця державного службовця стимулює формування потреби у продовженні освіти, виходячи з конкретних інтересів людини, її індивідуально-своєрідного сприйняття перспектив розвитку суспільства, виробництва, фахової галузі та її власних здібностей і можливостей.

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

Відтак, мотивація до підвищення професійної кваліфікації й активність працівника залежать не тільки від інтенсивності мотивів, але і від професійних вимог до державного службовця. З впровадженням нового законодавства у сфері державної служби значно підвищились вимоги до професійної компетентності державного службовця, адже вся його діяльність впродовж року підлягатиме прискіпливій оцінці безпосереднього керівництва, окрім того від рівня професійної компетенції на сьогодні залежить найближче майбутнє державного службовця, оскільки в разі отримання негативної оцінки двох раз поспіль, такий працівник підлягатиме звільненню. Тоді як, відмінна оцінка слугуватиме підставою для встановлення державному службовцю який проявив високий рівень професійної компетентності премії за результатами щорічного оцінювання.

Відомий вчений А.К. Марков виділив термін «навчальна мотивація» – по-перше, це одне з новоутворень психічного розвитку особистості, що виникає у

ході здійснення тими, хто вчиться, активної навчальної діяльності; по-друге, це цілеспрямована навчальна діяльність чи потреба в навчальній діяльності [41].

Згідно різним теоріям, навчальну діяльність дорослої людини зумовлюють від 6 до 13 важливих мотивів. Найважливішого значення надається групі процесуально-змістовних мотивів, або у деяких дослідників, пізнавальним мотивам, а також мотивам саморозвитку та афіліації (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Мотиви до навчальної діяльності працівників

Процесуально-змістовні мотиви	це спонукання особистості спеціаліста до вдосконалення своєї діяльності шляхом навчання, підвищення кваліфікації, здобуття нового фаху. Працівнику подобається навчатися, отримувати нову інформацію, у нього є інтерес до знань, до збагачення професійного досвіду
Мотиви саморозвитку	полягає у прагненні особистості до саморозвитку, це важливий мотив, що спонукає людину багато працювати і розвиватися, не зупинятися на досягнутому, рухатися від задоволення потреб нижчого рівня до найвищих, духовних. На думку А. Маслоу, це прагнення до повної реалізації всіх своїх здібностей і бажання відчувати свою компетентність.
Мотиви афіліації	прагнення до встановлення або підтримання стосунків з іншими людьми, прагнення до контакту і спілкування з ними. Сутність афіліації полягає в самоцінності спілкування.

Примітка. Сформовано автором на основі [41]

На сьогоднішній день для державних службовців є цілком очевидною тезою, що орієнтування на можливість отримання знань один раз і на все життя у сучасних умовах стає безперспективним та, власне, неможливим. Таким же безперспективним стає прагнення під час підготовки спеціалістів у межах середньої та вищої освіти передати їм найбільший обсяг професійних знань. Цей обсяг завжди буде замалий для забезпечення професійної компетентності фахівця упродовж усієї його кар'єри. За таких умов актуальним є постійне оновлення професійних знань і умінь працівників в системі післядипломної освіти та підвищення кваліфікації та спонукання їх до самоосвіти [106].

М. Ноулз визначає сім умов практичної організації успішного навчання дорослих, що також впливає на мотиваційні аспекти навчання:

- формування сприятливого мікроклімату;
- створення організаційної структури та спільного з тими, кого навчають, планування навчального процесу;
- визначення потреб дорослих у навчанні;
- формування напрямів і мети навчання;
- розроблення та розвиток навчальних планів;
- створення технологій навчальної діяльності;
- оцінювання досягнутих результатів та визначення нових потреб у навчанні [13].

З огляду на те, що методи мотивації працівників в переважній більшості визначені системою чинного законодавства яке регулює суспільні відносини у сфері державної служби, можливості керівників державної служби в районних державних адміністраціях в питаннях формування ефективної системи мотивації персоналу досліджуваної організації в контексті підвищення його професіоналізму суттєво обмежують. В першу чергу це стосується групи матеріальних стимулів. В рамках існуючого законодавства найбільш прийнятною формою прямого матеріального стимулювання залишається преміювання.

Так, відповідно до Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів) [84], затвердженого Наказом Міністерства соціальної політики України 13.06.2016 № 646, преміювання державних службовців проводиться зокрема з метою матеріального стимулювання високопродуктивної та ініціативної праці, підвищення її ефективності, якості. Таким чином, керівникам державної служби в районних державних адміністраціях доцільно матеріально стимулювати прагнення працівників районних державних адміністрацій до підвищення рівня професійної компетенції, і для цього є всі необхідні правові підстави.

Непрямою формою матеріального стимулювання залишається все те ж преміювання, на яке держслужбовець може розраховувати за результатами щорічного оцінювання службової діяльності, у разі отримання ним відмінної оцінки.

Для формування ефективної системи мотивації персоналу районної державної адміністрації в контексті підвищення його професіоналізму необхідно поряд з матеріальними чинниками мотивації включати нематеріальні чинники мотивації.

Найбільш доцільною формою юридичного закріплення системи нематеріальних чинників мотивації державних службовців до підвищення рівня професійної компетентності на нашу думку є, внесення відповідних методів до колективного договору.

Так, із врахуванням позитивного досвіду великих компаній можна запозичити методи нематеріальної мотивації популярні в корпоративному середовищі:

- проведення нарад, на яких працівники будуть проінформовані про особисті досягнення своїх колег у сфері підвищення рівня професійної компетентності;

- публічна похвала державних службовців які проявили ініціативність до проходження позачергових курсів підвищення кваліфікації, тренінгів, пройшли онлайн-навчання та ін.;

- надання можливості працівникам які особливо відзначились у підвищенні рівня професійної компетентності проводити навчання для своїх колег для передачі позитивного досвіду та набутих знань;

- створення внутрішнього інтернет-ресурсу на якому будуть публікуватись досягнення держслужбовців з підвищення рівня професійної компетентності, а також буде можливість працівникам обмінюватись позитивним досвідом.

Для нематеріальних чинників мотивації, надзвичайно велике значення має змінний характер таких стимулів, чим більше-тим краще. Якщо для

матеріальних чинників мотивації важлива стабільність, яка відображається в затверджені розпорядженнями голови та наказами керівників структурних підрозділів районної державної адміністрації положень про преміювання, то для групи нематеріальних методів мотивації важлива періодична зміна. Оскільки, наприклад, такий метод як публічна похвала виголошена керівником в десятий раз володітиме значно меншим мотиваційним ефектом, ніж почута вперше, тому що відбулось певне звикання працівника до такого методу.

На нашу думку, найбільш доцільним для керівника державної служби в районній державній адміністрації є пошук та побудова власної системи методів мотивації працівників до підвищення рівня професійної компетенції. В основі пошуку має бути введена в роботу система встановлення факторів мотивації для конкретних працівників, оскільки лише система побудована на визначенні мотиваційного профілю працівників в цілому, а також з урахуванням гендерних та вікових особливостей персоналу матиме найбільш ефективний вплив на працівників.

Таким чином, побудова ефективної системи мотивації персоналу районної державної адміністрації в контексті підвищення його професіоналізму передбачає застосування системи заходів як матеріального так і нематеріального характеру, сприяють професійному вдосконаленню та кар'єрному розвитку державних службовців, стимулює їх до сумлінної та ініціативної праці, що в свою чергу призводить до покращення суспільних відносин у нашій державі.

3.3. Розробка ефективного механізму стимулювання персоналу в досліджуваній організації

З огляду на те, що особливості правового статусу регулюються системою нормативно-правових актів, запровадження ефективного механізму стимулювання персоналу в районних державних адміністраціях як і в інших

органах влади в цілому можливе за умови внесення необхідних змін до цих законодавчих актів.

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

У статті 49 Закону України «Про державну службу» встановлено обов'язок держави забезпечити достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочувати їх до результативної, ефективної, добросовісної та ініціативної роботи [76]. Проте, як показав час, Закон так і не зміг забезпечити стабільності, передбачуваності і прозорості оплати їх праці як основної умови будь-якої професійної та високоефективної роботи державних службовців.

Слід враховувати також те, що особливості державної служби та певні обмеження і заборони, пов'язані з прийняттям та проходженням державної служби (відповідно до законів України «Про державну службу» та «Про запобігання корупції» не дозволяють державним службовцям збільшити свої доходи шляхом комерційної діяльності. Їм заборонено займатися іншою оплачуваною діяльністю (крім викладацької, наукової і творчої діяльності, медичної практики, інструкторської та суддівської практики із спорту) [77]. Тому заробітна плата державних службовців є практично єдиним джерелом їх доходів.

Згідно висновку Головного науково-експертного управління наданого до проекту Закону України «Про державну службу» [14] законопроект не враховував позицію європейських інституцій щодо оплати праці державних

службовців, яка має розглядатись як засіб досягнення бажаних цілей організації та повинна бути достатньою для того, щоб уникати загрози корупції або їх участі у діяльності, несумісній з їх обов'язками.

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

Зауважимо, що ряд положень Закону України «Про державну службу» відтерміновувались у часі. Так в прикінцевих положеннях закону встановлено що мінімальний розмір посадового окладу групи 9 у державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, міст обласного значення, становить:

- з 1 січня 2017 року - 1,25 розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб, встановленого на 1 січня календарного року;
- з 1 січня 2018 року - 1,5 розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб, встановленого на 1 січня календарного року;
- з 1 липня 2018 року - 1,75 розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб, встановленого на 1 січня календарного року [91].

Необхідно відмітити, що наведені положення закону викладено із змінами внесеними Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України від 06.12.2016 № 1774-VIII. Внесення згаданих змін погіршило і без того негативну ситуацію із оплатою праці державних службовців.

Законодавець допустив недоцільну, на нашу думку, заміну категорії мінімальної заробітної плати, яка є ключовим соціальним стандартом у формуванні усієї системи оплати праці працівників державних органів, на категорію прожиткового мінімуму. Адже мінімальна заробітна плата є державною соціальною гарантією, обов'язковою на всій території України для

підприємств, установ, організацій усіх форм власності і господарювання та фізичних осіб, які використовують працю найманих працівників (стаття 95 КЗпП, стаття 3 Закону України «Про оплату праці»), за будь-якої системи оплати праці.

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

Ще більш необґрунтованим та соціально несправедливим такий підхід до оплати праці державних службовців та інших осіб, уповноважених на виконання функцій держави та місцевого самоврядування, виглядає на тлі встановлених базових розмірів посадових окладів працівників окремих правоохоронних та судових органів, уповноважених протидіяти корупції, - у розмірі 12, 15, 20, 30, 50 та 75 прожиткових мінімумів для працездатної особи (зараз мінімальних заробітних плат) [14]. Хоч загальновідомим є те, що оптимальним співвідношенням між максимальним і мінімальним доходом у розвинених країнах вважаються параметри 3-4:1, максимум 7:1 [56].

Також на сьогоднішній день, врегулювання потребує перегляд співвідношення між розмірами заробітної плати відповідних категорій працівників.

Постановою Кабінету міністрів України від 6 квітня 2016 р. № 292 «Деякі питання оплати праці державних службовців у 2016 році» затверджено схему посадових окладів на посадах державної служби за групами оплати праці з урахуванням юрисдикції державних органів. У 2017 році, уряд своєю постановою від 18 січня 2017 р. № 15 «Питання оплати праці працівників державних органів» установив мінімальний розмір посадового окладу на посадах державної служби з 1 січня 2017 року - 2000 гривень відповідно до Закону України «Про державну службу» [24].

Нами проведено порівняльний аналіз зазначених документів для встановлення показника зростання розміру посадового окладу на посадах державної служби в 2016-2017 роках. Результати аналізу відображено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняльний аналіз зростання розміру посадового окладу на посадах державної служби в 2016-2017 роках

Найменування посади державної служби	Розміри посадових окладів, грн.		Зростання розміру посадового окладу %
	2016 рік	2017 рік	
керівник державного органу	8 615	9115	5,803831
перший заступник керівника державного органу	7 754	8100	4,462213
заступник керівника державного органу	6 892	7100	3,017992
керівник самостійного управління, служби	4 824	5300	9,86733
керівник самостійного відділу, служби	4 480	5000	11,60714
заступник керівника самостійного відділу, служби, завідувач самостійного сектору	3 618	4200	16,08624
керівник відділу у складі департаменту, служби, самостійного управління	3 101	3500	12,86682
завідувач сектору у складі департаменту, служби, самостійного управління та відділу	2 757	3100	12,44106
головний спеціаліст державного органу	2 585	3085	19,34236
спеціаліст державного органу	1 723	2000	16,07661

Примітка. Сформовано автором на основі [24], [72].

Результати таблиці 3.2. свідчать, що в процентному відношенні найбільше зростання посадових окладів відбулось для посад спеціалістів та головних спеціалістів районної державної адміністрації. Однак, фактичний розмір їх посадових окладів не перевищує навіть розміру мінімальної заробітної плати, яка з першого січня 2017 року становить 3200 грн.

Ми вважаємо, що встановлені постановою КМУ від 18 січня 2017 р. № 15 «Питання оплати праці працівників державних органів» [72] співвідношення між розмірами заробітної плати для посад завідувачів секторів у складі самостійного структурного підрозділу та головними спеціалістами державного органу є абсолютно де мотивуючим фактором, оскільки різниця між посадовими окладами складає лише 15 грн. (рис.3.3.).

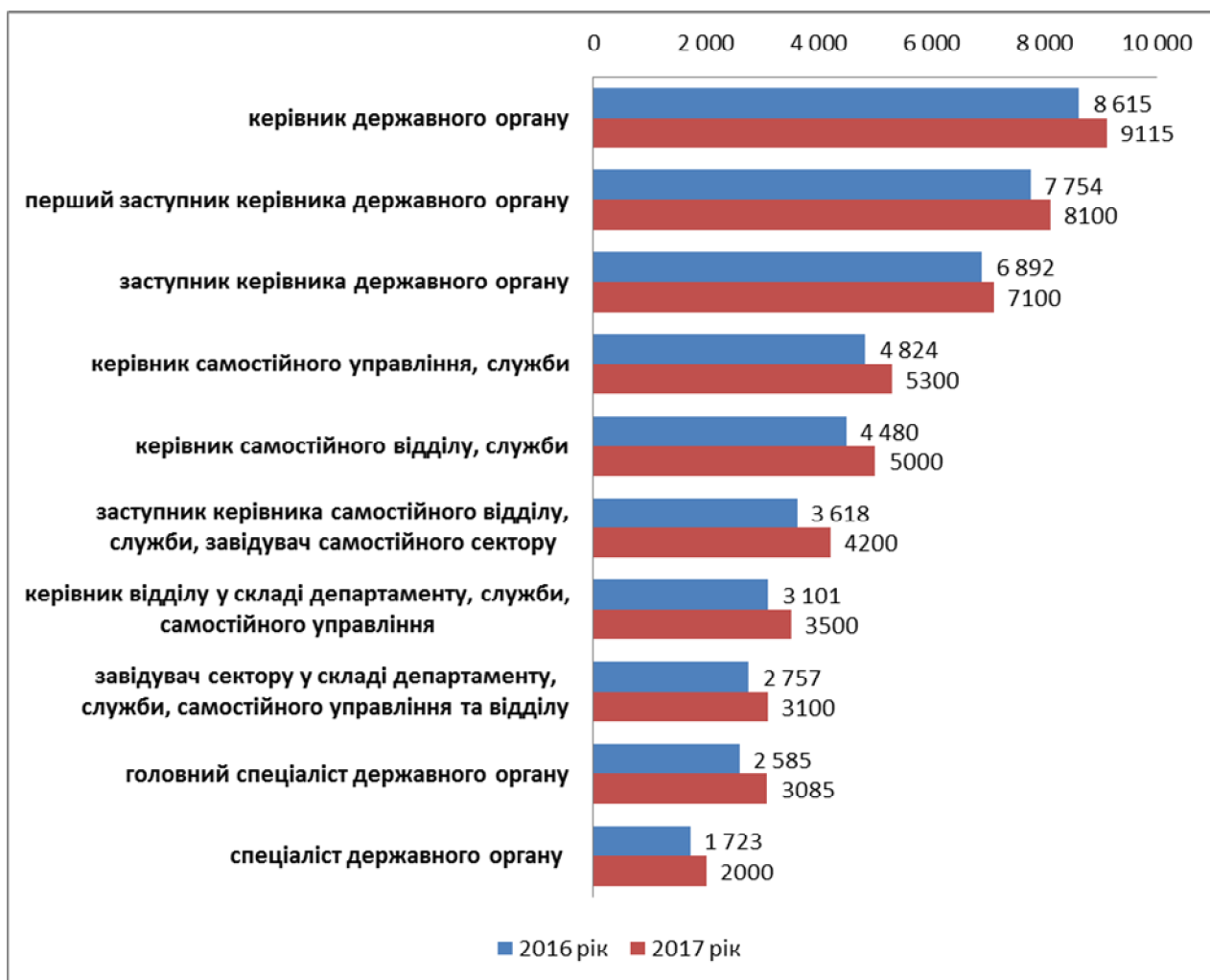


Рис. 3.3. Динаміка росту посадових окладів на посадах державної служби в Підгаєцькій районній державній адміністрації

Примітка. Сформовано автором на основі [24], [72]

Закладена пропорція в розмірах посадових окладів для посад завідувачів секторів (в районній державній адміністрації, сектор як тип структурного підрозділу є найбільш поширеним) у складі самостійного структурного підрозділу та головними спеціалістами цих секторів, на нашу думку не відповідає мірі відповідальності для посад завідувачів секторів у складі самостійного структурного підрозділу та головними спеціалістами державного органу та обов'язків для державних службовців цих структурних підрозділів.

Дискусійним залишаються, на нашу думку, норми Закону України «Про державну службу» відповідно до яких, без обов'язкового проведення конкурсу переведення державного службовця має здійснюватись лише на рівнозначну або нижчу (за його згодою) посаду в державному органі [76].

Зазначена норма права йде в розріз із усталеною Європейською практикою, Так Рекомендації № R(2006) 6 Комітету Міністрів Ради Європи Державам-членам Ради Європи про статус публічних службовців у Європі, ухвалені 24 лютого 2000 року, передбачають призначення на вищу посаду «на основі достоїнств публічного службовця» (п. 7) – оцінка, ж «достоїнств («merits») може бути отримана й у більш оперативний спосіб (вже наявний послужний список, наприклад) [90].

Доречно зауважити, що законодавча практика європейських країн застосовує аналогічні способи оцінки державних службовців при просуванні по службі: Закон про публічну службу Литви допускає переведення на вищу посаду публічного службовця без конкурсу за рішенням суб'єкта призначення на основі оцінки Комісії (стаття 18), в Іспанії встановлений механізм внутрішнього конкурсу для службовців відповідного органу, тільки після відсутності результатів якого проводиться зовнішній конкурс (чим забезпечується професіоналізм служби). Крім того, в системі державної служби Естонії збережено інститут резерву публічної служби (що цілком виправдано для формування професійної державної служби і в нашій країні), призначення з якого здійснюється без проведення конкурсу (§147 Закону про публічну службу) [90].

Зарубіжний досвід показує підходи до розуміння кар'єри, де кар'єру розуміють як поступове просування працівника службовими сходами, зміну кваліфікаційних можливостей, навичок, здібностей і розмірів винагород, пов'язаних із його діяльністю, а пріоритетами в залученні персоналу на державну службу є моральне стимулювання і пошук здібної молоді, яка прагне кар'єрних звершень [109]. Так, наприклад, Сінгапур [55] покращив якість державного апарату за рахунок залучення талановитої молоді, доброго матеріального забезпечення і жорстких заходів проти корупції.

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

В Україні просування по службі здійснюється виключно шляхом конкурсного відбору. Зазначені норми в сукупності із нормами Закону України «Про державну службу» які передбачають, що кількість посад державної служби категорій «А» і «Б» в державному органі повинна становити не більше третини його штатної чисельності [76], є непродуктивними з точки зору забезпечення дієвих мотиваційних стимулів, оскільки для осіб на посадах категорії «В» залишається недостатньо простору для зацікавленості у побудові успішної кар'єри [14].

Працівник лише тоді зацікавлений в своєму професійному розвитку, постійному підвищенні кваліфікації, коли бачить, що ця праця відповідає його інтересам, оплачується адекватно його зусиллям, сприяє задоволенню максимальної кількості його потреб. Проблема мотивації праці в бюджетній сфері зводиться до того, що заробітна плата є недостатньо високою і жорстко

визначена посадовим окладом. У цій ситуації одними з можливих способів підвищення мотивації персоналу районної державної адміністрації або співробітників іншої бюджетної сфери є не грошові методи.

Так, найпростішим і, напевно, звичним для багатьох способом немонетарної мотивації є складання для працівників так званого компенсаційного пакета, в який, в залежності від потенційних можливостей організації, зазвичай входять: картка на проїзд в громадському транспорті, безкоштовне харчування, страхівка, регулярне відвідування спортивного залу, басейну та інші.

Водночас, використання додаткового компенсаційного пакета в бюджетних установах є практично неможливим, оскільки фінансове забезпечення цих закладів установ та організацій є вкрай обмеженим, окрім того це не передбачено жодним нормативним документом.

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

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

Оскільки на нашу думку, в системі бюджетної сфери саме не грошові методи можуть стати самими важливими мотиваційними факторами.

Висновки до розділу 3

На сучасному етапі розвитку роботи державного апарату потрібно вдаватись до більш сучасних і ефективніших методів покращення роботи.

Стратегія реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р. № 227-р. визначила спрямованість мотиваційної політики органів державної влади яка впроваджується на цей момент. Так, зокрема, передбачено формування ефективної системи управління людськими ресурсами на державній службі, що базуватиметься на врахуванні знань, умінь, навичок, а також особистісних якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Для цього Стратегія передбачає трансформацію кадрових служб у служби управління персоналом шляхом оволодіння працівниками служб персоналу державних органів сучасними технологіями та практичними інструментами управління людськими ресурсами.

З огляду на існуючі та законодавчо визначені потреби у пошуку шляхів модернізації технологій мотивації та стимулювання персоналу державних органів, нами запропоновано впровадження та використання у районних державних адміністраціях мотиваційного моніторингу - як системи постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень.

В основу системи мотиваційного моніторингу, яку пропонується впровадити в досліджуваній Підгаєцькій районній державній адміністрації, нами запропоновано проведення систематичного тестування працівників, спрямованого на виявлення їх ставлення до мотиваційних чинників, а також рівня їх задоволення. Обґрунтовано доцільність використання в якості інструментів мотиваційного моніторингу таких методик як 12-факторна модель мотивації Ш. Річі – П. Мартіна (тест «Мотиваційний профіль»), опитувальників типу «Мотивація успіху і боязні невдач» А.А. Реана, «Тест мотивації досягнення» А. Мехрабіана, тесту Герцберга.

Автором детально описано процедуру проведення мотиваційного моніторингу, а також запропоновано модель системи мотиваційного моніторингу яка складається із трьох послідовних етапів.

Також, в рамках дипломного дослідження автором запропоновано шляхи удосконалення технологій формування ефективної системи мотивації персоналу районної державної адміністрації в контексті підвищення його професіоналізму, запропоновані методи стимулювання працівників райдержадміністрації до підвищення рівня професійної компетенції.

З огляду на те, що особливості правового статусу регулюються системою нормативно-правових актів, запровадження ефективного механізму стимулювання персоналу в районних державних адміністраціях можливе за умови внесення необхідних змін до цих законодавчих актів, автором розглянуто окремі положення чинного законодавства яке здійснює правове регулювання інституту державної служби та запропоновано шляхи його оптимізації. А також розглянуто низку негрошових методів стимулювання працівників та обґрунтовано необхідність їх застосування.

ВИСНОВКИ

Дослідження на тему «Удосконалення технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації» дало змогу зробити наступні висновки та пропозиції:

1. Невід'ємною складовою сталого розвитку України є створення та функціонування ефективної системи державного управління, результативність якої значною мірою залежить від діяльності професійних і мотивованих кадрів, які можуть оперативно приймати рішення, гнучко адаптуватися до зміни ситуації, а також креативність і здатність до інноваційного мислення.

2. Незважаючи на наявність кваліфікованих фахівців у державних органах, є нагальна потреба у розбудові сучасного мотиваційного механізму діяльності державних службовців. Сучасні реалії життя вимагають модернізації технологій мотивації та стимулювання персоналу не лише у сфері бізнесу, а й у органах державної виконавчої влади. Не виключенням є і районні державні адміністрації.

3. Мотивація займає провідне місце в структурі особистості, яка є одним з основних понять, що пояснюють рушійні сили поведінки людини. Теоретичною основою формування мотиваційних механізмів є взаємодія інтересів, стимулів і потреб індивіда, колективу та суспільства. Мотиваційна функція управління є важливою і тісно пов'язаною зі всіма іншими функціями управління, тому її можна назвати центральною по відношенню до інших функцій управління.

4. Суб'єкти державного управління (Президент, Верховна Рада, Уряд, Національне агентство України з питань державної служби), за допомогою затверджених ними нормативно-правових актів, створюють механізми державного управління мотивацією державних службовців, які перекликаються з формами і методами мотивації, завдяки яким можна досягти найбільшої результативності роботи працівників.

5. Аналіз механізму використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в Підгаєцькій районній державній адміністрації показав, що система

методів мотивації в районній державній адміністрації визначається Законом України «Про державну службу», низкою постанов Кабінету Міністрів України, виданих на його виконання та іншими підзаконними нормативно-правовими актами та включає в себе як чинники матеріального, так і морального характеру та доповнена системою соціальних гарантій та мотиваційних стимулів, закріплених в колективному договорі.

6. Всебічний аналіз дієвості використання керівництвом Підгаєцької районної державної адміністрації технологій мотивації та стимулювання персоналу показав, що діюча система мотивації в районній державній адміністрації ефективно справляється із впливом на мотиваційну сферу працівників. Підтвердженням цього є низькі показники плинності кадрів, стрімке зростання кількості осіб, які виявили бажання навчатись за напрямком «Державна служба», що безумовно свідчить про зростання привабливості державної служби для працівників.

7. Проведене дослідження показало суттєве домінування матеріальних факторів мотивації, найбільшу цінність для працівників як мотиваційний фактор має дострокове присвоєння рангу, на другому місці надання премії. Низький рівень оцінки набрали такі фактори мотивації як оголошення подяки та грамоти.

8. Використання в процесі дослідження тесту «Мотиваційний профіль» Ш. Річі і П. Мартіна показало ставлення працівників до мотиваційних факторів, яких налічується дванадцять. Результати показали, що матеріальний фактор мотивації набрав найвищий бал, дещо нижчу оцінку отримали фактори цікава та корисна робота, комфортні умови праці, визнання заслуг, тощо. Інші бали рівномірно розподілились між рештою факторів.

9. Аналіз дієвості використання досліджуваним органом державної влади технологій мотивації та стимулювання його персоналу показав, що на даному етапі в районній державній адміністрації рівень задоволеності у працівників абсолютною більшістю мотиваційних факторів становить більше половини від максимальної оцінки, окремі показники (структурованість роботи та

самовдосконалення, комфортні умови праці) сягають абсолютного ступеня задоволеності. Найменшого рівня задоволеності сягають фактори «соціальні контакти» та «стійкі взаємовідносини».

10. Для модернізації технологій мотивації та стимулювання персоналу в досліджуваній організації доцільно запровадження та використання у районних державних адміністраціях мотиваційного моніторингу - як системи постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень. В основу системи мотиваційного моніторингу, яку пропонується впровадити в досліджуваній Підгаєцькій райдержадміністрації, нами запропоновано проведення систематичного тестування працівників, спрямованого на виявлення їх ставлення до мотиваційних чинників, а також рівня їх задоволення.

11. З огляду на те, що особливості правового статусу регулюються системою нормативно-правових актів, доцільним вбачається подальше вдосконалення положення чинного законодавства щодо встановлення адекватного міри відповідальності та обов'язків співвідношення між розмірами заробітної плати відповідних категорій працівників. Об'єктивно необхідним з огляду на Європейський досвід є повернення до категорії мінімальної заробітної плати, як ключового соціального стандарту у формуванні усієї системи оплати праці працівників державних органів, замість встановленої наприкінці 2016 року категорії прожиткового мінімуму. А також доцільним є розробка та впровадження в систему чинного законодавства інституту внутрішнього конкурсу як способу оцінки державних службовців при просуванні по службі.

12. Зважаючи на те, що фінансові ресурси держави на сьогоднішній день є достатньо обмеженими, доцільним є широке впровадження не грошових методів мотивації відібраних із врахуванням мотиваційних профілів працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абесінова О.К. Аналіз мотиваційної структури вибуття персоналу та його вплив на управління плинністю кадрів підприємства / О.К. Абесінова // Електронний журнал. Ефективна економіка. – Дніпропетровськ: ДДА, 2013. – №12 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua>.
2. Авер'янов В.Б. Сучасний стан та основні напрями розвитку законодавства про державну службу в Україні / В.Б. Авер'янов; О.Ф. Андрійко. - Часопис Київського університету права. – 2006. – № 4. – С. 3-9.
3. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір. – 2010. – № 5. С. 53-58.
4. Александров В. Державний службовець: системні аспекти його освітньої підготовки на поточному етапі НТР в умовах розбудови нової української державності / В. Александров // Вісн. НАДУ. – 2011. – № 4. – С. 93-97.
5. Артеменко Н. Планування кар'єрного розвитку державного службовця / Н. Артеменко // Вісник державної служби України №3, 2008 [Електронний ресурс] / – Режим доступу: <http://www.guds.gov.ua>
6. Атаманчук Г. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика: Моногр / Г. Атаманчук. – М.: Изд-во РАГС, 2002. – 272 с.
7. Бабаєв В. Навчальні коаліції – інструмент кадрового оновлення управлінських еліт / В. Бабаєв // Вісн. НАДУ. – 2010. – № 2. – С. 293-297.
8. Бабак І.М. Впровадження мотиваційного моніторингу як умови ефективного впливу на поведінку персоналу // І.М. Бабак. – 2008 [Електронний ресурс] / - Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2561>
9. Битяк Ю.П. Державна служба в Україні: організаційно – правові засади / Ю.П. Битяк. – Монографія. – Х.: Право, 2005. – 304 с.

10. Богуцький О.А. Фактори розвитку мотивації праці // О.А. Богуцький. - Економіка АПК. – 2005 – №7. – С. 46-47.
11. Бойко Е.В. Мотивация персонала: Учебное пособие для студентов специальности «Менеджмент организаций» / Е.В. Бойко. – 2004. – 126 с.
12. Верещагина Л.А., Психология потребностей и мотивация персонала. 2-ое изд. Дополненное / Л.А. Верещагина, И.М. Карелина. – Харьков. Из-во «Гуманитарный центр». 2011. – 156 с.
13. Вершловський С.Г. Общее образование взрослых: стимулы и мотивы /С.Г. Вершловський. – М.: Педагогика, 1987. – 184 с.
14. Висновок Головного науково-експертного управління Верховної Ради України №2490 від 30.03.2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54571.
15. Виханский О.С. Менеджмент // О.С. Виханский, А.И. Наумов. – Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2003. – 528 с.
16. Воронько О. Кадрова політика – універсальний важіль державного будівництва / О. Воронько // Вісник НАДУ. – 2009. – № 2. – С. 141-152.
17. Гончарук Н. Т. Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи / Н. Т. Гончарук, Н. Ф. Артеменко // Аспекти публічного управління. – 2013. – № 2. – С. 48-54. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://aspects.org.ua/index.php/journal/article/viewFile/40/40>.
18. Гончарук Н. Т. Планування і розвиток професійної кар'єри керівного персоналу у сфері державної служби / Н. Т. Гончарук // Зб. наук. пр. Дніпропетр. регіон. ін-ту держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – 2012. – Вип. 3. – С. 167-180.
19. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. ; за заг.ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ.

наук, проф. К. О. Ващенко, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.

20. Державна кадрова політика і механізм її реалізації: Навчально-методичний комплекс з вивчення дисципліни (для слухачів магістратури спеціальності 8.150101 «державна служба» спеціалізації «Кадровий менеджмент») / Укладач: Л.Б. Круп'як. – Тернопіль. – 2010 р. – 142 с.

21. Державна кадрова політика: система роботи з кадрами державної служби. О. Дьомін, Г. Леліков, В. Сороко // Вісник державної служби України № 2 2001. – С. 37-45.

22. Державна служба: Навч. Посібник / О.Ю. Оболенський. – К.: КНЕУ, 2003. – 344 с.

23. Державне управління та державна служба: Словник-довідник / Укладач: О.Ю. Оболенський. – К: КНЕУ, 2005. – 480 с.

24. Деякі питання оплати праці державних службовців у 2016 році: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 квітня 2016 р. № 292 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/292-2016-%D0%BF>.

25. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 № 474-р [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>.

26. Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 вересня 2016 р. № 674 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249368547>

27. Дипроуз Д. Мотивація / Д. Дипроуз. – М.: Эксмо, 2008 – 256 с.

28. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства / М.С. Дороніна. – Харків : ХДЕУ, 2002. – 432 с.

29. Досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу: за даними сайта аграрного сектора України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://agroua.net/economics/documents/category-82/doc-242>.
30. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента.: Пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 435 с.
31. Дэкерс Л. Мотивация / Л. Дэкерс. – М.: ГроссМедиа. – 2007. – 640 с.
32. Энциклопедія політичної думки / За ред. Д. Міллера; Пер. з англ. Н. Лисюк. – К.: Дух і літера, 2000. – 472 с.
33. Жданкин Н.А. Мотивационный мониторинг как инструмент развития организации / Н.А. Жданкин // Генеральный директор. – 2008. – №4. – С. 48-55., с.52
34. Закон України «Про професійні спілки, їх права і гарантії діяльності» від 15.09.1999 № 1045-XIV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
35. Замфир К. Удовлетворенность трудом: Мнение социолога. Пер. с рум. / К. Замфир. – Политиздат, 1983. – 142 с.
36. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин.- СПб. : Питер, 2004, – 509 с.
37. Кабаченко Т. С. Психология управления: учебное пособие / Т.С. Кабаченко. – М.: Педагогическое общество России., 2005. – 384 с.
38. Кадровый конкурс как идеальный способ подбора государственных чиновников // Персонал . – 2010. - № 8. – С.88-92.
39. Калина А.В. Економіка праці: Навч. Посібник / А.В. Калина. – К.: МАУП, 2004. – 272 с.
40. Кирхлер Э. Мотивация в организациях / Э. Кирхлер, К. Родлер // Психология труда и организационная психология; т. 1 / пер с нем. – Х.: Изд. «Гуманитарный центр», 2011 – 144 с.
41. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности / В.И. Ковалев.- М.: Наука, 1988 – 192 с.

42. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

43. Колективний договір між адміністрацією та трудовим профспілковим комітетом Підгаєцької районної державної адміністрації, схвалений загальними зборами трудового колективу від 12.08.2013 (протокол №1)

44. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2010. – 337 с.

45. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник / А.М. Колот // К.: КНЕУ, 1998. – 224 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ir.kneu.kiev.ua:8080/bitstream/2010/11567/1/kolot_motyv.pdf.

46. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

47. Корвацька З.Я. Особливості підвищення кваліфікації службовців у Великобританії. Досвід для України / З. Корвацька, П. Шевчук // Соціально-економічна ефективність державного управління: теорія, методологія та практика: матеріали щорічної наук.- практи. конференції, 23 січ. 2013р. Ч.1.-Л., 2013. – с. 122-125.

48. Корж І. Практика правового регулювання конкурсного добору кандидатів на державну службу в Сполучених Штатах Америки [Електронний ресурс] / І. Корж // Вісник державної служби України. – 2003. № 3. – Режим доступу до журн.: <http://www.guds.gov.ua/>

49. Красик Антонина. Стаття: «Анализ эффективности вложений в персонал» // Финансовая газета. – Декабрь 2009. – С. 7-8. – Международное еженедельное издание. – 41500 экз., с. 7.

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

51. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посіб. / Л.Б. Круп'як. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 278 с.

52. Круп'як Л.Б. Вдосконалення системи мотивації трудової діяльності державних службовці /Л.Б. Круп'як // Модернізація технологій управління в системі державної служби та служби в органах місцевого самоврядування: матеріали науково-практичного семінару (18-20 червня). – Тернопіль: Вид-во ТНЕУ «Економічна думка», 2009. – С.90-93.

53. Круп'як Л.Б. Поширення сучасних технологій мотивації праці на державних службовців: бар'єри та шляхи їх подолання /Л.Б. Круп'як // Практичні аспекти удосконалення управлінської діяльності в органах виконавчої влади: збірник тез доповідей учасників науково-практичної конференції (25 березня). – Севастополь: Севастопольський центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій, 2010 – С.43-49.

54. Литвак А.И. Система мотивации персонала медучреждения / А.И. Литвак // Главный врач. 2006. – № 11 (67). – С. 36-44.

55. Лі Куан Ю Сингапурская история: из «третьего мира» – в «первый» (1965-2000) N.Y.U.S.A/ 2000/ - p.345, 211 с.

56. Лібанова Е. Глибина нерівності // Дзеркало тижня. - 2016.- № 35. - 1 жовтня. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://gazeta.dt.ua/internal/ukrayina-glibina-nerivnosti-_htm.

57. Магомед-Эминов М.Ш. Мотивация достижения: структура и механизмы: дисс. на соискание научн. степени канд. психол. наук: спец. 19.00.01 «Общая психология, история психологии» [Текст] / М.Ш. Магомед-Минов.– М., 1987.– 343с.

58. Малиновський В. Функція мотивації управлінської праці / В. Малиновський // Вісник УАДУ: зб. наук. пр. / редкол. : В.І. Луговий (голов. ред.) [та ін.] – К. : Вид –во УАДУ, 2003. – No 3 . – С. 165–170

59. Малиновський В.Я. Словник термінів і понять з державного управління / В.Я. Малиновський. – Вид. 2-ге, доп. і виправл. – К.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. – 254 с.

60. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. Изд-е. 2-ое, испр. и допол / И.В. Мишурова, П.В. Кутилев. – Москва: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2009. – 240 с.

61. Мотренко Т. Сучасний досвід організації державної служби в зарубіжних країнах (виступ у Секретаріаті Кабінету Міністрів 22 червня 2007 року) / Т. Мотренко // Вісник державної служби України. – 2007. – № 2. – С. 24-37.

62. Музиченко-Козловський А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників / А. В. Музиченко-Козловський, А. В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.6. – С. 361-367.

63. Никифорова В.Г. Управление персоналом. Навчальний посібник /В.Г. Никифорова. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.

64. Нирмайер Р. Мотивация [пер. с нем. Зись Е.А.] / Р. Нирмайер, М. Зайфферт. – М. Из-во Омега – Л . 2006. – 124 с.

65. Новокрещенов А.В. Кадровый состав местных органов власти: отбор кандидатов и их мотивация поступления на муниципальную службу / А.В. Новокрещенов // СОЦИС. – 2009. – №10(294). – 160 с. – С. 62-67.

66. Оболенський О. Державна служба: Інституціональний підхід до державної служби [Електронний ресурс] / О. Оболенський // . – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/112/7579.html>.

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

68. Пахарев А.Д. Державне управління і кадрова політика в сучасній Україні. Навчальний посібник / А. Пахарев. – К.: Світогляд, 2012. – 122 с.

69. Пахомова Т. І. Мотивація як фактор управління персоналом у системі державної служби / Т.І.Пахомова // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць/ голов. ред. В. В. Корженко. – Х., 2011. – № 2 (29). – Ч. 2. – С. 253-258.

70. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання [монографія] / Л.А. Пашко – К.: Вид-во НАДУ, 2007. – 236 с.

71. Верещава С.В. Сутність і критичний аналіз теорій мотивації / С.В. Верещава // Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць Одеського регіонального інституту державного управління. Вип. 1 (25). – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2006. – С. 274 – 280.

72. Питання оплати праці працівників державних органів: Постанова Кабінету міністрів України від 18 січня 2017 р. № 15 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249668347>.

73. Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями: Постанова Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2016 р. № 306 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-%D0%BF>.

74. Положення про преміювання державних службовців Підгаєцької районної державної адміністрації категорії «Б» і «В», затверджене розпорядженням голови Підгаєцької районної державної адміністрації №74-к від 12.12.2016 року.

75. Про відпустки: Закон України від 15.11.1996 № 504/96-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.

76. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

77. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.

78. Про затвердження критеріїв визначення переліку посад працівників державних органів, які виконують функції з обслуговування: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 квітня 2016 р. № 271 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/271-2016-%D0%BF>.

79. Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 06.04.2016 №72 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16>.

80. Про затвердження Порядку обчислення стажу державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 229 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/229-2016-%D0%BF/paran11#n11>.

81. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF>.

82. Про затвердження Порядку проведення службового розслідування Національним агентством з питань державної служби або його територіальними органами стосовно керівника державної служби в державному органі чи державного службовця вищого органу: Постанова Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 393 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/393-2016-%D0%BF/paran8#n8>.

83. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “А”: Постановою Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 р. № 448 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249211354>.

84. Про затвердження Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів): Наказ Міністерства соціальної політики України 13.06.2016 № 646 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0903-16>.

85. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 47 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16/para13#n13>.

86. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.

87. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV229 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/586-14>.

88. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>.

89. Про Програму організації навчання голів, заступників голів, керівників структурних підрозділів районних державних адміністрацій, осіб з їх кадрового резерву та голів і заступників голів районних рад: Розпорядження Президента України (Із змінами, внесеними згідно з Розпорядженням Президента) N 399/2003-рп (399/2003-рп) від 05.12.2003) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.

90. Про схвалення Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2016 р. №

905-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/905-2016-%D1%80>.

91. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р. № 227-р [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-%D1%80>.

92. Рач О.Н. Оценка результатов стратегического управления персоналом предприятия / О.Н. Рач // Прометей.- Регіональний зб. наук. праць з економіки. – 2007. – №1 (22). – С. 170-178.

93. Реан А.А. Психология и психодиагностика личности. Теория, методы исследования практикум / А.А. Реан. – СПб. : прайм- ЕВРОЗНАК, 2006 – 255 с.

94. Реан А.А. Психология педагогической деятельности / А.А. Реан. – Ижевск: Изд-во Удмурт. университета, 1994.– 349 с.

95. Ричи Ш. Управление мотивацией: двенадцать факторов / Ш. Ричи, П. Мартин. – М. : ЮНИТИ-ДАИА, 2004. – 397 с.

96. Роббинс Стивен П. Основы организационного поведения, 8–е изд.: Пер. с англ. / П. Стивен Робинс. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 448 с.

97. Рогатюк О.В. Нематеріальна мотивація праці як важливий чинник підвищення ефективності праці / О.В. Рогатюк, К.Д. Заєць // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://intkonf.org/rogatyuk-ov-zaets-kd-nematerialna-motivatsiya-pratsi-yak-vazhliivy-chinnik-pidvischennya-efektivnosti-pratsi>.

98. Савченко Б.Г. Шляхи підвищення ефективності діяльності державних службовців (соціологічний аналіз) / Б. Савченко, М.В. Кравченко // <http://www.academy.gov.ua/ej1/txts/SAVCHENKO.htm>.

99. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. – М. :Вершина, 2006. – 224с.

100. Сардак, С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Сардак // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 6. – С. 45-51.

101. Свинцицкий А.Л. Мотивы трудовой деятельности / А.Л. Свинцицкий. – Л. 1974. – 312 с.

102. Серьогін С.М. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством:[монографія] / С.М. Серьогін. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2003. – 456 с.

103. Сидоренко Е. Мотивационный менеджмент / Е. Сидоренко // Топ менеджер. 2012. - № 12.

104. Системи підготовки державних службовців у зарубіжних країнах / Пер. з англ. Ю.Д. Полянського. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 424 с.

105. Системи підготовки державних службовців у країнах ОЕСР (Центр досліджень адміністративної реформи) – Дніпропетровськ: Вид-во ДФ УАДУ. – 1998.

106. Сікорак Л.О. Мотивація до навчання в системі підвищення кваліфікації державних службовців / Л.О. Сікорак // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://center.kr-admin.gov.ua/index.php?q=Elibr/23.html>.

107. Слиньков В.Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда: практические рекомендации / В. Н. Слиньков. – К.: КНТ, 2008. – 336 с.

108. Слюсаренко А.В. Мотивація персоналу організації / А.В. Слюсаренко, І.Ю. Козинюк // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/41_PWSN_2014/Economics/5_184185.doc.htm.

109. Соколова Т.А. Підвищення ефективності державної служби – як важливий чинник інноваційно-інвестиційного розвитку України / Т.А. Соколова // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=191>.

110. Струсевич О. С. Стимулювання трудової діяльності персоналу підприємства [Електронний ресурс]: автореф. кваліфікаційної роботи магістра : спец. «Управління персоналом і економіка праці» / О. С. Струсевич. – Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/2010/iem/strusevich/diss/indexu.htm>.

111. Ткаченко Ю. Планирование карьеры сотрудников кадрового резерва / Ю. Ткаченко // Служба кадров и персонал. – 2011. – № 3. – С. 45-49.

112. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / О.В. Тужилкіна // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9. – С. 37-41.

113. Харун О.А. Моніторинг процесів мотивації в механізмі управління персоналом підприємств машинобудування / О.А. Харун // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/2869/1/168-173.pdf>.

114. Чайка Г.Л. Організація праці менеджера: Навч. посіб. / Г.Л. Чайка. – К.: Знання, 2007. – 420 с.

115. Черкашина Д. Нестандартна мотивація [Електронний ресурс] / Д. Черкашина // Щотижневик «Контракти». – 2008. – № 22. – Режим доступу : http://www.management.com.ua/notes/non-typ_motivation.html.

116. Чуднова О.К. Аналіз сучасних систем винагороди робітників: міжнародний досвід / О.К.Чуднова // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. – Вип.6 (37). – К.: НДЕІ, 2004. – С.97 – 100.

117. Шаховой В.А. Мотивация трудовой деятельности: Учебно-методическое пособие, второе изд / В.А. Шаховой. – Москва: Альфа-Пресс, 2006. – С. 224-226.

118. Шейл П. Руководство по развитию персонала. – 2-е изд. / П. Шейл. – СПб.: Питер, 2008. – 240 с.

119. Щегорцова В.М. Підходи до оцінки ефективності мотиваційних заходів в органах виконавчої влади України / В.М. Щегорцова // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2011-1/doc/3/06.pdf>.

120. Щекин Г. Организация и психология управления персоналом: Учеб.-метод. Пособие / Г. Щекин. – К.: МАУП, 2004, – 347 с.

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

122. Якокка Ли. Кар'єра менеджера: перевод с англ. / Ли Яккока, при участии У. Новака. – Тольяти: Издательский дом «ДОВГАНЬ», 1997. – 350 с.

123. Яроміч С. Організаційна культура державної служби й імідж державних службовців / С. Яроміч // Вісник НАДУ. – 2006. – № 1. – С. 111-115.