

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра «Економіка підприємства»

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри ЕПР

_____ д.е.н., проф. В.М. Хобта
(підпис)

«___» _____ 2021 р.

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: «МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»

Виконала: студентка 4-го курсу, групи АПУ-17

спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Ходус І.А.

(підпис)

Керівник: проф. кафедри ЕПР, д.е.н., доц. Далевська Н.М.

(підпис)

Рецензент: доцент кафедри ЕОО, к.е.н., доц. Панченко Г.С.

(підпис)

*Засвідчую, що у цій випускній кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*

Студент _____
(підпис)

Покровськ – 2021 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра «Економіка підприємства»
Освітній ступінь «бакалавр»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри ЕПР
_____ /В.М. Хобта/
«__» _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ

НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТКИ

Ходус Інни Анатоліївни

1. Тема роботи: «Мотивація та стимулювання персоналу органів публічного управління» та керівник роботи д.е.н., доц., проф. каф. ЕПР Далевська Н.М. затверджені наказом по університету від «19» квітня 2021 р. № 175.
2. Строк подання студентом роботи – «31» травня 2021 р.
3. Вихідні дані до роботи: нормативні та законодавчі акти, матеріали Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, які розкривають основні положення щодо мотивації та стимулювання персоналу органів публічного управління.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:
 - загальнотеоретичні основи мотивації та стимулювання персоналу органів публічного управління;
 - інформаційно-аналітичне забезпечення активізації персоналу органів публічного управління;
 - рекомендації щодо мотивації та стимулювання персоналу органів публічного управління.
5. Перелік графічного матеріалу: демонстраційний матеріал на 17 листах формату А4.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I - III	Далевська Н.М., проф. каф. ЕПР		
Нормо-контроль	Далевська Н.М., проф. каф. ЕПР		

7. Дата видачі завдання – «19» квітня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідження загальнотеоретичних основ мотивації та стимулювання персоналу органів публічного управління	до 30.04.21 р.	
2	Характеристика інформаційно-аналітичного забезпечення активізації персоналу органів публічного управління	до 10.05.21 р.	
3	Розробка рекомендацій щодо мотивації та стимулювання персоналу органів публічного управління	до 17.05.21 р.	
4	Оформлення випускної кваліфікаційної роботи	до 24.05.21 р.	
5	Рецензування та представлення роботи до захисту	до 31.05.21 р.	

Студент _____ Ходус І.А.
(підпис)

Керівник роботи _____ д.е.н., доц., проф. каф. ЕПР Далевська Н.М.
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Ходус І.А. Мотивація та стимулювання персоналу органів публічного управління / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» (спеціалізація «Адміністративний менеджмент»). – ДВНЗ ДонНТУ, Покровськ, 2021.

У роботі досліджено загальнотеоретичні основи мотивації та стимулювання персоналу органів публічного управління: уточнено сутність мотивації та стимулювання персоналу як інструмента кадрової політики; розкрито особливості інтеграції мотивації та стимулювання праці в систему управління людськими ресурсами публічних установ.

Досліджено інформаційно-аналітичне забезпечення соціального захисту населення у світі в цілому та в Україні, зокрема: схарактеризовано діяльність та ефективність персоналу органу місцевої влади, а також проаналізовано фактори стимулювання та мотивації державних службовців.

Запропоновано рекомендації щодо мотивації та стимулювання персоналу органів публічного управління в частині оцінювання ефективності системи стимулювання персоналу на основі партисипативного підходу та наведено характеристику основних методів стимулювання трудової діяльності.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, персонал, орган публічного управління, кадрова політика, система, ефективність, методи

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ЗАГАЛЬНОТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	7
1.1 Уточнення сутності мотивації та стимулювання персоналу як інструмента кадрової політики.....	7
1.2 Інтеграція мотивації та стимулювання праці в систему управління людськими ресурсами публічних установ	20
РОЗДІЛ 2 ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АКТИВІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	33
2.1 Загальна характеристика діяльності та персоналу органу місцевої влади	33
2.2 Аналіз факторів стимулювання та мотивації державних службовців	37
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	46
3.1 Оцінювання ефективності системи стимулювання персоналу на основі партисипативного підходу	46
3.2 Характеристика основних методів стимулювання трудової діяльності ...	56
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

У практичній діяльності сучасних підприємств підвищення ефективності функціонування мотиваційних і заохочувальних механізмів базується в першу чергу на дієвому інструментарії об'єктивної оцінки праці всього персоналу підприємства. За результатами даних оцінки виявляються проблемні зони, аналізуються резерви активізації нереалізованого трудового потенціалу, з урахуванням індивідуальних особливостей особистості та організаційних ресурсів вибудовується відповідна мотиваційна політика, що дозволяє збільшити результативність праці персоналу.

Таким чином, ефективна система мотивації та стимулювання, що базується на комплексній оцінці персоналу, дозволяє вирішити ряд важливих завдань. На цій основі у суб'єктів господарювання формується об'єктивна потреба у виробленні дієвих інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації й стимулювання, а також в удосконаленні наявних та розробці нових методик оцінки персоналу. Однак не всі наявні інструменти мотивації та стимулювання повною мірою задовольняють потребу сучасних організацій. Дана суперечність визначила вибір теми кваліфікаційної роботи.

Аналіз широкого спектра досліджень в галузі управління персоналом показує недостатній ступінь розробленості питань оцінки персоналу в контексті визначення оптимального інструментарію мотивації та стимулювання працівників до ефективної праці, а також у сфері розробки кадрової стратегії організації, що спирається на об'єктивні показники інструментарію оцінки. У зв'язку з цим, вдосконалення системи оцінки та механізму ефективної мотивації й стимулювання персоналу для розробки кадрової політики, в цілому, є актуальною науково-практичною задачею.

Мета роботи полягає у подальшому розвитку теоретичних основ та розробці практичних рекомендацій щодо мотивації та стимулювання персоналу органів публічного управління. Для досягнення мети було поставлено та вирішено такі завдання:

- уточнити сутність мотивації та стимулювання персоналу як інструмента кадрової політики;
- проаналізувати інтеграцію мотивації та стимулювання праці в систему управління людськими ресурсами публічних установ;
- схарактеризувати діяльність та персонал органу місцевої влади;
- проаналізувати фактори стимулювання та мотивації державних службовців;
- запропонувати технологію оцінювання ефективності системи стимулювання персоналу на основі партисипативного підходу;
- проаналізувати основні методи стимулювання трудової діяльності.

Об'єкт дослідження – процеси стимулювання та мотивації персоналу органів публічного управління.

Предмет дослідження – теоретичні підходи, методичні та практичні питання щодо стимулювання та мотивації персоналу органів публічного управління.

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані методи аналізу й синтезу з метою уточнення сутності стимулювання та мотивації персоналу, методи системного підходу, діалектичний метод, методи абстракції та порівнянь, статистичного аналізу при виконанні аналізу забезпечення соціального захисту населення у світі та в Україні.

Структура та загальний обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів і висновків, загальним обсягом 74 сторінки, містить 19 рисунків, 14 таблиць, 55 джерел, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1 ЗАГАЛЬНОТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Уточнення сутності мотивації та стимулювання персоналу як інструмента кадрової політики

У процесі розвитку суспільства питання підвищення сукупної ефективності, корисності та віддачі трудового фактору привертає все більший інтерес представників академічних кіл, підприємців, власників капіталу, найманих керівників і практичних фахівців по роботі з людськими ресурсами. Внесок людського фактору в досягнення синергетичного ефекту при виконанні різних специфічних функцій управління проявляється на рівні взаємодії людини з пасивними економічними ресурсами (капіталом, сировиною, матеріалами, фінансами тощо) в відмінних формах:

у формі підприємництва – підприємницькі здібності залучаються при створенні організації, первісної організації виробництва, планування та реалізації інвестиційних проектів;

у формі менеджменту – управлінські та організаторські здібності залучаються при подальшому управлінні виробництвом, організації праці, бізнес-процесів; саме фактор виробництва «менеджмент» відповідає за ефективне комбінування трудового фактора (працівників-виконавців) і пасивних (безособових) економічних ресурсів з метою отримання синергетичного ефекту;

у формі технології – знання і вміння залучаються в процесі перетворення вхідних ресурсів у кінцевий результат (конкретний результат на завершальній або проміжній стадії бізнес-процесу);

у формі інтелектуального капіталу – знання, навички та вміння використовуються для підвищення кількісної та якісної віддачі економічних ресурсів (кількісна складова відбивається в формі продуктивності праці,

якісна – у формі результативності – відповідності результату планованим показниками);

у формі фізичної праці – трудовий потенціал працівника, його робоча сила використовуються для перетворення вхідних ресурсів у кінцевий результат за допомогою фізичних впливів на засоби та предмети праці.

Різні форми прояву людського фактора в системі економічних відносин формують відмінності в предметній спрямованості трудової діяльності на рівні факторів виробництва – праця, підприємництво, менеджмент, інтелектуальний капітал, технологія. Ці відмінності впливають на кількісні та якісні результати діяльності організації. Наприклад, фахівець з маркетингу, використовуючи інтелектуальний капітал для досягнення корпоративних цілей, сприяє зростанню фінансово-економічної та комерційної ефективності; при цьому сам результат буде «відчутний» тільки в довгостроковій перспективі. Тому в поточний момент віддача праці цього працівника нижче в порівнянні з його власними витратами (відносний показник), і в порівнянні зі співвідношенням «витрати/віддача праці» інших професій, продуктивність праці яких вимірюється в кількісному вираженні, наприклад, токарь, швачка (абсолютний показник).

Синергетика агрегування праці відбиває закономірності та принципи, що лежать в основі процесів самостійного об'єднання індивідуальної праці працівників в сукупну працю персоналу організації. Ефект спільної праці не дорівнює сумі ефектів індивідуальних зусиль його учасників. Це, за визначенням К. Маркса, «помножений або зведений до рівня результат спільної праці» Ефективність сукупної праці працівників організації визначається ступенем реалізації закону відповідності особистого і речового (речового) факторів виробництва. Особистий і речовий фактори набувають якості громадського характеру, коли постають як сукупні (агреговані) елементи виробничих сил. Фактори індивідуального виробництва обох типів (мається на увазі як засоби виробництва, так і безпосередньо робоча сила) в громадському вигляді – це сукупна робоча сила та сукупні засоби

виробництва [16].

У процесі створення продукту/послуги працівник визначає призначення засобів виробництва і згодом використовує їх цільовим способом. При цьому речові фактори виробництва функціонують як засоби оснащення трудової діяльності працівника і збільшення її продуктивного потенціалу.

Функція співробітника як персоніфікації особистого фактора виробництва полягає у використанні своєї робочої сили в процесі праці.

Максимізація синергетичного ефекту реалізується в таких функціях:

- гармонійного поєднання трудового вкладу працівників;
- функціональної відповідності трудового вкладу;
- параметричної пов'язаності цих факторів.

На рівні організації особистісний фактор виробництва представлений безпосередньо трудовим колективом. На цій основі об'єктивно виникає питання оптимальної віддачі праці індивідуального працівника; при цьому важливо, щоб весь колектив був підпорядкований цьому імперативу оптимальності. Через те, що кожен співробітник прямо або побічно впливає на кінцевий результат діяльності всієї організації (вироблений продукт, економічну ефективність), то роль його для організації неоціненна. Очевидно, що кожен працівник, взаємодіючи в трудовому колективі з іншими співробітниками, повинен повною мірою і належним чином виконувати призначені йому функції. Таким чином, зі збільшенням індивідуальної ефективності відбувається максимізація ефективності сукупної праці персоналу організації, що знаходить відбиття в виробленому продукті/наданій послугі, а також у відповідних ключових показниках ефективності.

З позиції економічної ефективності роль персоналу в підвищенні конкурентоспроможності сучасної організації оцінюється на рівні людського капіталу. Суб'єктивна оцінка цінності людського капіталу для кожної конкретної організації передбачає аналіз співвідношення «витрати / віддача

праці» працівника за певними позиціями, що варіюється в залежності від посади, функціональних обов'язків і т.п. Так, якщо для менеджера з продажу ключовими позиціями є комунікабельність, стресостійкість, то для перекладача економічної літератури – знання мови, економічних термінів і т.п. Детальний аналіз якості персоналу дозволяє оцінити за якими позиціями людський капітал підвищив конкурентоспроможність організації.

Основою кадрової політики будь-якої організації повинна бути така система роботи з персоналом, яка б повністю відповідала вектору розвитку організації. Розглядаючи питання агрегування праці співробітників в сукупно-спільній роботі, доцільно вивчити алгоритм формування та реалізації кадрової політики організації, а також основні інструменти, що впливають на ефективність індивідуальної та сукупної праці працівників в рамках кадрової політики організації, яка визначає відповідність особистого фактора виробництва всіх перерахованих раніше імперативів.

Виходячи з того, що в роботі використано метод дедукції, тобто руху процесу пізнання від загального до приватного далі наведено результати аналізу сутності кадрової політики.

Поняття «кадрова політика» було, значною мірою, поширене в кінці 80-х років і виражало відомий суб'єктивізм адміністративно-господарської влади, що передбачало пріоритет особистих уявлень керівника організації про міру корисності управлінця нижчого рангу. При цьому, оцінка залежала, зрештою, від того, орієнтований чи сам керівник на виконання основної цільової функції організації або головне для нього -- збереження особистого статусу. Для першої та другої ситуації характерні принципово протилежні механізми формування команди підлеглих.

Провівши аналіз основних наявних кадрових політик ряду організацій, можна виділити дві підстави для їх угруповання і привести класифікацію [2] (див. рис. 1.1).

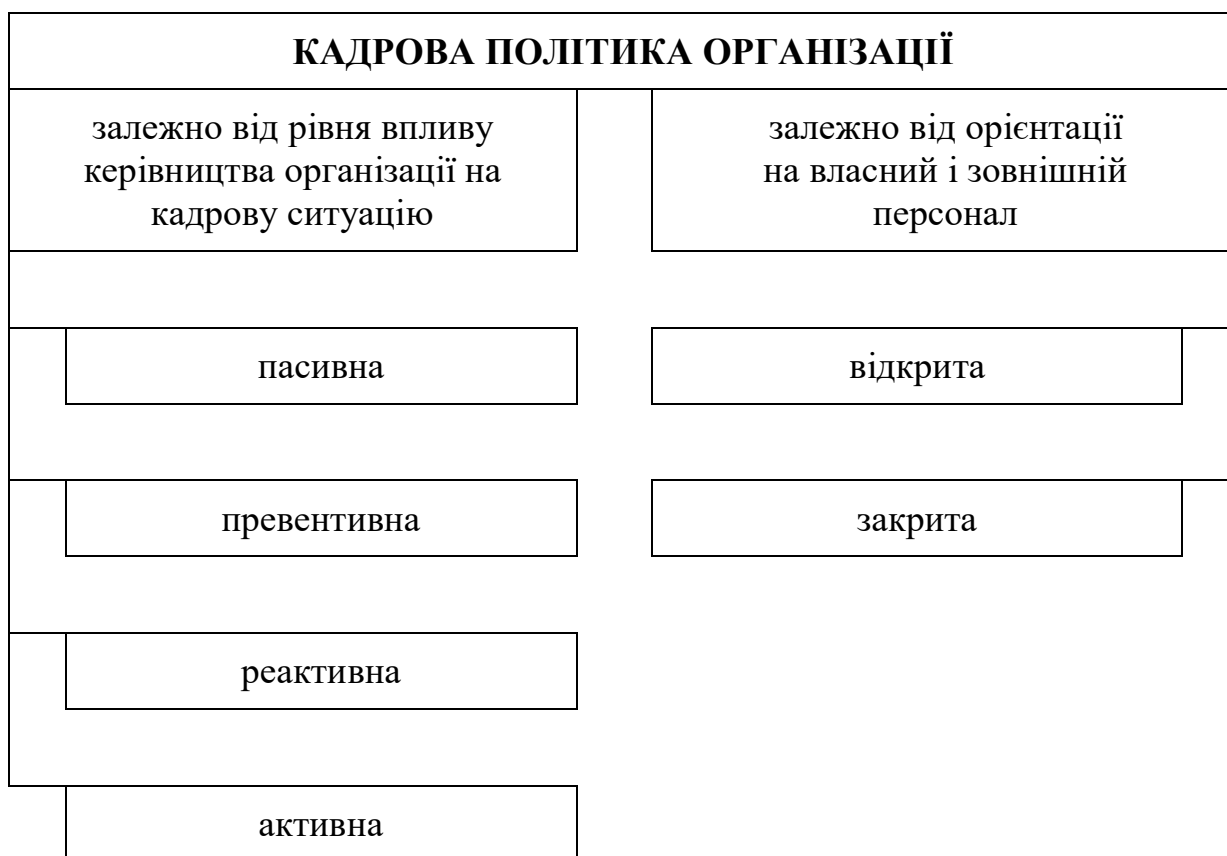


Рисунок 1.1 – Класифікація видів кадрової політики організації [2, 10]

Перша підстава базується на усвідомленості правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів і, пов'язаним з цим впливом управлінців на кадрову ситуацію в організації. По даній підставі виділяють такі види кадрової політики організації, як пасивна, реактивна, превентивна та активна.

Пасивна кадрова політика передбачає відсутність яскраво вираженої програми дій щодо персоналу організації. При цьому, значна частина кадрової роботи зводиться до ліквідації негативних наслідків.

У форматі реактивної кадрової політики керівництво організації контролює симптоми негативного стану в роботі з персоналом, причин і ситуацій розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність кваліфікованого персоналу для вирішення завдань організації, відсутність мотивації до ефективної праці. Служби з управління персоналом таких організацій, як правило, мають у своєму розпорядженні засобами діагностики

наявної ситуації й адекватної допомоги. Основні труднощі виникають при середньостроковому прогнозуванні.

Превентивна кадрова політика характеризується тим, що кадрова служба організації має у своєму арсеналі інструменти діагностики персоналу, успішно розробляє прогнози кадрової ситуації як на короткостроковий, так і на середньостроковий періоди. Основна проблема організацій, чия політику управління людськими ресурсами можна віднести до превентивних - розробка цільових кадрових програм і дефіцит коштів їх реалізації.

Активна кадрова політика є найбільш прийнятним видом для сучасної організації. Керівництво володіє не тільки прогнозом, а й інструментами впливу на ситуацію. Служба з управління персоналом здатна розробити антикризові кадрові програми, а також проводити постійний моніторинг ситуації та коректувати виконання програм відповідно до факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Другою підставою для класифікації кадрових політик є принципова орієнтація на власний персонал організації або на зовнішній персонал, а також ступінь відкритості організації стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу. За цією ознакою виділяють два типи кадрової політики – відкрити і закрити.

Відкрита кадрова політика передбачає, що організація прозора для шукачів вакансій на будь-якому рівні. Організація готова прийняти на роботу будь-якого фахівця, за умови володіння ним відповідною кваліфікацією і рівнем розвитку необхідних компетенцій, без вимоги досвіду роботи в цій чи родинних їй організаціях. Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтована на розвитку власного кадрового резерву і заміщення вакантних посад претендентами з-поміж власних співробітників.

Незалежно від виду, метою будь-якої кадрової політики, як правило, є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження чисельного і якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб

самої організації, вимог чинного законодавства, а також станом ринку праці.
[23]

Кадрова політика є складовою частиною стратегічної політики організації та, традиційно, складається з таких аспектів як:

- створення спільних принципів кадрової політики, пріоритетів цілей;
- організаційно-штатна політика, що передбачає планування якісної та кількісної потреби в персоналі, формування структури й штату організації, створення кадрового резерву, переміщення;
- інформаційна політика, що має на увазі створення і підтримку системи руху інформації, щодо діяльності кадрової служби;
- фінансування – планування HR-бюджету (анг. Human resources - людські ресурси);
- оцінка результатів діяльності співробітників в контексті відповідності кадрової політики та стратегії організації, а також виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка кадрового потенціалу і т.п. [5]

Кадрова політика, першочергово, передбачає формування стратегії управління людськими ресурсами організації, яка корелюється зі стратегією організації, в цілому.

Ефективна система управління людськими ресурсами передбачає динамічний розвиток організації та компетентності її членів. Інформація збирається за допомогою аналізу кадрової ситуації в організації. Дієвим інструментом такого аналізу є оцінка персоналу. Отримана за допомогою оцінки працівників інформація допомагає вирішувати кадрові завдання і забезпечує оптимальні умови для ефективного прийняття управлінських рішень. Ефективна управлінська система неможлива без оцінки персоналу, яка є ключовим елементом в системі управління людськими ресурсами.

Проведений аналіз наукових праць з мотивації працівників дозволив виділити наступні групи кадрових задач, що базуються на оцінці персоналу:

- підбір кадрів відповідно до якісних і кількісних потреб організації;

визначення ступеня відповідності працівників займаний посаді – атестація, прогноз кар'єрного росту, розставлення кадрів;

поліпшення використання кадрів та вдосконалення умов праці;

забезпечення внутрішньофірмовою документацією у сфері управління людськими ресурсами;

оптимізація структури апарату управління – обґрунтування чисельності та структури кадрів за посадами, рівнем кваліфікації, визначення функціональної ролі співробітників, виключення дублювання посад;

навчання і підвищення кваліфікації персоналу – розробка програм внутрішнього і зовнішнього навчання та підвищення кваліфікації, визначення напрямків для самонавчання працівників, адаптація;

поліпшення психологічного клімату в колективі – визначення конфліктних особистостей, оцінка сумісності працівників, обґрунтований розподіл ролей між членами команди;

мотивація і стимулювання персоналу – спонукання працівників за результатами їх праці до максимізації результатів діяльності відповідно до цілей і векторів розвитку організації (преміювання або стягнення) [6].

З усіх розглянутих груп кадрових задач, що базуються на оцінці персоналу, в контексті синергетики агрегування праці індивідуальних працівників в сукупно-спільній роботі персоналу організації найбільш доцільним видається розглянути проблематику оцінки персоналу, також мотивації та стимулювання працівників до ефективної праці.

Мотивація визначається як «процес, який бере свій початок з фізіологічної або психологічної потреби, яка активізує поведінку людини або створює спонукання, спрямоване на досягнення певної мети або отримання винагороди» [18]. Таким чином, ключ до розуміння процесу мотивації лежить в значенні слів «потреби», «спонукання», «винагорода» і у стосунках між ними.

Найбільший внесок у визначення сутності мотивації вніс Абрахам

Маслоу, проранжирував потреби людей. Його концептуальні ідеї були оформлені у вигляді відомої «Піраміди потреб» (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Піраміда потреб Маслоу [13]

Перші дві групи потреб у наведеній ієрархії є, відповідно до теорії Маслоу, первинними, а наступні – вторинними. Потреби можна розташувати у вигляді піраміди, основу якої складають первинні, а вершиною є вторинні потреби. Сенс такої побудови полягає в тому, що в поведінці людини визначальним є задоволення первинних потреб, а в міру їх задоволення стають стимулюючим фактором потреби більш високих рівнів. Найвища потреба - це потреба самовираження, зростання людини як особистості.

В цілому, система мотивації – це комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів, покликаний забезпечити якісний і продуктивну працю працівників, а також залучити в організацію найбільш талановитих фахівців і удержати їх.

Стимулювання – процес впливу на співробітника факторів зовнішнього

середовища з метою регулювання та посилення його трудової активності.

Систему мотивації та стимулювання формують постійні й змінні елементи оплати праці, пільги та фактори нематеріальної мотивації. По суті, мотивація передбачає отримання співробітником тієї чи іншої бажаної їм цінності, яку може дати організація в обмін на його працю, знання, навички та потенціал.

Дійсно, максимальний ефект досягається в тому випадку, коли працівник робить те, що приносить йому задоволення і це (те, що приносить задоволення), потрібно організації та представляє цінність для неї. Протилежний варіант: то, що потрібно організації, приємно виконувати та самому працівнику без всяких додаткових зовнішніх привабливих чинників. Йдеться про узгодження інтересів працівника й організації за допомогою дієвого мотиваційного інструментарію. Подібний баланс інтересів є найбільш бажаним варіантом, але він не завжди легко піддається практичній реалізації. Тому як працівники часто змушені виконувати функції, які їм не цікаві (або найматися на роботу, не повною мірою відповідає їхнім очікуванням), так і роботодавці часто змушені «терпіти» співробітників, які в повному обсязі відповідають їх вимогам.

Зазначена проблема не має разовий характер, а є досить типовою для відносин роботодавця і найманих працівників. На цьому тлі актуальність мотивації як сукупності зовнішніх методів впливу істотно зростає і трансформується в політику стимулювання, при якій економічні, виробничі та трудові відносини в організації будуються за принципом обміну: зусилля працівника, його внесок в досягнення цілей організації обмінюються на винагороду, що представляє цінність для працівника. При цьому цінність винагороди є суб'єктивним критерієм, через те, що один і той же стимул має різну вагу для різних працівників.

Грамотна мотивація (як матеріальна, так і нематеріальна) і правильно підібрані інструменти стимулювання при правильному їх застосуванні, є

дієвим інструментом підвищення продуктивності праці, зацікавленості та лояльності персоналу. Їх мета – активізація залучення персоналу в трудовий процес для зростання організаційної ефективності; її засоби - соціально-психологічні методи впливу. «Головним чинником залучення стає сонаправлення особистих інтересів співробітника з інтересами організації, в якій він працює, і, працюючи на благо організації, він задовольняє власні інтереси. Іншими словами, залучений співробітник мотивований на якісне виконання своєї роботи» [8].

На основі викладеного можна диференціювати такі методи мотивації:

1. Справедлива грошова винагорода. Мається на увазі, що між винагородою і витраченими працівником для отримання результату (і за умови його отримання) зусиллями повинна простежуватися чітко певний зв'язок, при цьому, методи оцінки продуктивності повинні відповідати критеріям справедливості й послідовності. В іншому випадку фінансові мотиваційні схеми не будуть працювати в очікуваної міру.

2. Наділення повноваженнями та відповідальністю, передбачає наявність у співробітників можливості контролювати ключові процеси виконання своїх посадових обов'язків в контексті загальної прозорої структури їх діяльності. Для цього співробітники повинні володіти інформацією про цілі та місії організації, її історії та ринку; про цілі підрозділи, додаткової (передається неформальними каналами) інформацією про організацію.

3. Пробудження інтересу до роботи.

4. Можливість кар'єрного і персонального зростання. Для цього співробітники повинні мати можливість отримання нових знань.

5. Формування лояльності. Під лояльністю слід розуміти, в такому випадку, усвідомлення цілей і цінностей організації, бажання належати організації, а також бажання докладати зусилля для досягнення організацією її цілей і завдань.

6. Формування корпоративної культури, створення мотиваційного клімату, формулювання і трансформація корпоративних цінностей на рівень функціональних підрозділів і конкретних співробітників.

Останній компонент – управління корпоративною культурою – є найбільш ефективним методом нематеріальної мотивації в практиці управління людськими ресурсами сучасних господарських організацій. Якщо не займатися управлінням корпоративною культурою на системній основі, не доносити до колективу пріоритети бізнесу, одночасно підкреслюючи їх вигоду, негативні результати не змусять себе чекати. Співробітників повинна об'єднувати єдина і зрозуміла мета. Саме чіткість формулювання цілей, шляхів їх досягнення, командна робота дозволяють долати труднощі, зберігати бізнес і є головною мотивацією для співробітників. Так, завдання служби комунікацій – приймати вхідний потік дзвінків і доносити потрібну інформацію до відповідних структурних підрозділів і конкретних осіб. Якщо оператори будуть оперативно і доброзичливо відповідати на питання – це норма. «Але люди націлені на збереження власної енергії й не завжди виконують роботу якісно, їх необхідно стимулювати. Тому в кожній організації повинна бути створена атмосфера, в якій співробітники орієнтуються на правильні цінності. Тільки тоді корпоративна культура призведе до успіху» [12].

Для забезпечення максимальної ефективності програм по мотивації і стимулюванню персоналу необхідно враховувати індивідуальні особливості кожного працівника, його побажання і прагнення. В цей час існує безліч методів мотивації персоналу, як матеріального, так і нематеріального характеру, і тільки від правильного використання поєднань цих елементів буде залежати кінцевий результат.

Мотиваційні методи класифікують за об'єктами мотивації, що використовуються стимулам та видам потреб (в такому випадку маються на увазі потреби за теорією Маслоу), а також за спрямованістю (табл. 1.1) [15].

Таблиця 1.1 - Класифікація методів мотивації та стимулювання

Ознака	Метод мотивації
Об'єкт мотивації	колектив окремі співробітники організаційна поведінка жінок співробітники початківці досвідчені співробітники
Стимули	економічні (заробітна плата; премії; матеріальна допомога; грошова винагорода; участь у прибутку) неекономічні: організаційні (участь у справах організації; мотивація перспективою; делегування завдань і повноважень; мотивація збагаченням змісту праці) та морально-психологічні (похвала; схвалення; підтримка; осуд; визнання заслуг; повага і довіра)
Вид потреби (за А. Маслоу)	задоволення фізіологічних потреб підлеглих потреба в захищеності та безпеці причетність і приналежність повага і визнання самовираження
Спрямованість	позитивне підкріплення негативне підкріплення гасіння дій покарання

Використання інструментарію оцінки персоналу з вираженими мотиваційною та стимулюючою функціями дозволяє скоригувати цілі та стимули окремого працівника і всього трудового колективу забезпечуючи синергетичний ефект агрегування індивідуальної праці працівника в сукупну працю персоналу організації, оптимізуючи на всіх рівнях реалізацію імперативів: комбінаційного поєднання, функціональної відповідності та параметричної пов'язаності факторів виробництва.

1.2 Інтеграція мотивації та стимулювання праці в систему управління людськими ресурсами публічних установ

На сьогодні управління трудовими ресурсами, яке включає розробку концепції, і стратегії кадрової політики є досить важливим аспектом діяльності будь-якої організації. Людський капітал має головну особливість – велику чутливість до найменших змін у розвитку діяльності, настроям працівників (мотивація) та стилю керівництва (стимулювання). Управління людським капіталом – це система, яка містить всі наявні елементи управління – підсистеми (рис. 1.3) [21]:

планування і маркетинг трудових ресурсів	наймання та облік трудових ресурсів	трудові відносини	розвиток організаційних структур управління
інформаційне забезпечення	УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ		умови праці
правове забезпечення	соціальний розвиток	стимулювання трудових ресурсів	розвиток трудових ресурсів

Рисунок 1.3 – Підсистеми управління персоналом

У великих організаціях функції наведених на рисунку 1.2 підсистем реалізуються різноманітними відділами по роботі з трудовими ресурсами підприємства. Найбільш складна і важлива частина роботи управлінця – це проектування ефективної системи управління трудовими ресурсами. Нині в більшості своїй керівники мають значний і недосяжний авторитет, непослух якому жорстоко карається. Безперечно, ефективно прагнучи до поставленої мети, керівник повинен контролювати та координувати діяльність трудових

ресурсів і примушувати їх ефективно виконувати свою роботу. Але на практиці застосування жорсткої системи управління трудовими ресурсами з основним акцентом на методи тиску і покарання не є ефективним.

Недостатньо ефективна діяльність працівників є індикатором того, що наявні трудові відносини оптимально не задовольняють потреби персоналу. Це пояснюється тим, що поведінка працівників завжди направлено на отримання максимального матеріальної та моральної вигоди, і людина ніколи не виконає те, що не задовольнить одну з його потреб. Сутність менеджменту полягає в тому, щоб особисту мотивацію працівника направити на отримання фінансових результатів підприємства, тобто в першу чергу прибутку. Саме тому підсистема «Стимулювання трудових ресурсів» є однією з найважливіших елементів системи управління трудовими ресурсами.

Відповідно до рисунка 1.4, стимулювання трудових ресурсів нерозривно пов'язане з основними підсистемами управління персоналом.

пошук та добір	навчання	адаптація
планування	СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	розвиток
атестація		корпоративна культура

Рисунок 1.4 – Взаємозв'язок підсистеми «Стимулювання персоналу» з іншими підсистемами управління персоналом [20]

Процес стимулювання впливає безпосередньо на мотивацію людини. Мотивація є найважливішим поняттям в підході до поведінки людини на робочому місці. Термін «мотивація, мотив» походить від латинського "movere" і означає «рухатися» [17]. На сучасному етапі розвитку наукової

думки існує велика кількість понять мотивації та стимулювання праці.

Саме проблеми мотивації та стимулювання з'явилися задовго до появи теорії управління персоналу. Питання мотивації людини вивчали такі великі вчені давнини як Аристотель, Геракліт, Демокріт, Лукрецій, Платон, Сократ.

До XV століття мотивацію асоціювали з релігією і тільки в 1450 році кардинал Римо-Католицької церкви, найбільший німецький мислитель XV століття Микола Кузанський запропонував ідею переходу від релігійної мотивації до мотивації раціональної. Слідом за ним дослідженнями, наближеними до мотивації людини займалися такі вчені як Декарт Р., Гоббс Т., Спіноза Б., Гольбах П.А., Сміт А. Адам Сміт вперше запропонував ідею обов'язково матеріального стимулювання праці та спеціалізації працівників. Дарвін Ч. і Фрейд З. упиралися на психологічні ознаки мотивації людини, порівнюючи поведінку тварин і людей.

Першим вченим, який використовував визначення «мотивація» був А. Шопенгауер в статті, «Чотири принципи достатньої причини» 1900- 910 рр. [24]. Після цього визначення стали широко використовувати видатні психологи свого часу, серед яких О. Гордон, Рошка Ал., Мадсен К.Б., Узнандзе Д.Н., Маслоу А.Х., Рубенштейн С.Л. тощо. Вони застосовували дане поняття для пояснення причин поведінки тварин і людини.

Попередньо можна зробити висновок про поняття мотивації, що вона характеризується сприйняттям об'єкта такою обставиною (внутрішнього або зовнішнього), яке визначає дію людини. У розглянутий проміжок часу (535 м до н.е. - кінець 80-х рр. XX століття) мотивація розглядалася з точки зору психофізіологічних особливостей людини. Таким чином, на думку автора, поняття «мотивація» пов'язано саме з психологічними особливостями людини й є індивідуальним внутрішнім спонуканням і прагненням людини виконувати бажане, задовольняти свої потреби або потреби інших людей.

Якщо до 80-х років XX століття мотивація інтерпретувалася тільки з точки зору психології та поведінки людини в суспільстві, то після цього напрям досліджень в цій області стало розвиватися в бік поведінки людини в організації. Вперше в 1988 році у своїй книзі вченими Месконом М., Альбертом М., Хедоурі Ф. «Основи менеджменту» [14] було згадано про

стимулювання до праці, тобто про вивчення зовнішніх факторів і інструментів, що впливають на трудову мотивацію працівників підприємств. Розглянемо зміна сучасних підходів до визначення «стимулювання праці» з першої згадки та по теперішній час (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Окремі підходи до трактування категорії «стимулювання праці» [20]

Автор	Бачення
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф., 1988	Процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей підприємства
Годфруа Ж., 1992	Міркування, за яким суб'єкт повинен діяти
Магомед-Еміне, 1998	Процес психічної регуляції конкретної діяльності
Мясніщев В.Н., 1999	Однин з елементів системи відносин особистості до дійсності
Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокіна М.Є., 2000	Вербальна поведінка, яка спрямована на вибір мотивів для пояснення, розуміння реальної трудової поведінки
Темніцький А.Л., 2001	Стимулювання праці містить у собі елементи економічного і соціологічного підходів і спрямована на виявлення співвідношення економічного і соціального як чинників зменшення (збільшення) транзакційних витрат
Мішурова І.В., Кутелія П.В., 2004	Процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації
Дорофєєв В.Д., Шмельова А.М., Частухин Ю.Ю., 2004	Динамічна система, в якій взаємодіють між собою внутрішні чинники (мотиватори), вони викликають і направляють орієнтоване на досягнення мети поведінку особистості, і внутрішні чинники (потреби, бажання, прагнення, очікування, сприйняття, ціннісні установки та інші психологічні компоненти людини)
Шапіро С.А., 2005	Процес задоволення персоналом своїх потреб і очікувань в виконуваній ними діяльності, який здійснюється в результаті реалізації їх цілей, узгоджених з цілями й завданнями організації, і одночасно з цим як комплекс заходів, що застосовуються з боку суб'єкта управління для збільшення ефективності праці персоналу
Виханський О.С., Наумов А.І., 2006	Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають працівника до діяльності, визначають межі та форми діяльності й додають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей
Егоршин А.П., 2013	Процес спонукання людини до діяльності для досягнення цілей
Башук Е.Н., Орлов А.В., 2014	Показник устремління співробітника реалізуватися на даній роботі, в даній організації

Попри те, що поняття «стимулювання праці» з'явилося тільки в кінці 80-х років 20 століття, перші теорії стимулювання, що відносяться тільки до людини стали з'являтися у 20-х роках 20 століття. У табл. 1.3 представлений аналіз наявних теорій стимулювання праці.

Таблиця 1.3 – Характеристика основних теорій стимулювання праці

Школа	Автори теорій
"Наукової організації праці"	Ф. Тейлор (1910), Г. Форд (1910), Л. Гілберт (1910), Г. Гантт (1911), Г. Емерсон (1912)
"Адміністративна школа управління"	А. Файоль (1916), Олександр Г. Черч (1916), М. Блумфілд (1917), А. Слоун (1920), А. К. Гастев (1924)
"Бюрократична школа"	М. Вебер (1921)
"Організаційна школа управління"	Д. Муні та А. Рейлі (1931-1939), Л. Гьюлік і Л. Урвік (1930-1950)
"Людських відносин"	Е. Майо (1927), Теорія Мері П. Фоллетт (1930)
"Поведінкова школа управління" (школа біхевіористів)	А. Маслоу (1943), Р. Лайкерт (1947), Ч. Барнард (1948), Д. Мак-Грегор (1950), К. Альдерфер (1952), Д. Мак-Клелланд (1955), Ф. Герцберг (1958), В. Врум (1964), Л. Портер та Е. Лоулер (1968)
"Ситуаційного підходу"	А.Г. Здравомислов, В.А. Ядов, Г.В. Олпорт (1967), С. Адамс (1971), Дж. Келлі (1974), Б. Вайнер (1979 – 1986)
"Кількісних методів"	Р. Акофф, Л.В. Форрестер Канторович, В.В. Новожилов (1960 - по т.ч.)
"Партисипативного управління"	У. Оучи (1980 – 1990)
"Соціально відповідального та етичного менеджменту"	Х.К. Рамперсад (1991), В.І. Герчиков (1998), Б. Шамір (1990 - по т.ч.)

Аналіз основних теорій стимулювання праці доводить, що в сучасному світі автори неоднозначно підходять до трактування поняття «мотивація» і «стимулювання». На думку Фоменко В.А. [20]: «стимулювання» – це вплив різними матеріальними та нематеріальними методами на персонал з метою досягнення позитивного економічного результату, «мотивація» – сукупність

внутрішніх особистісних цінностей людини, на які впливають ззовні, спонукаючи та стимулюючи до задоволення його потреб.

Стимулювання і мотивація – досить взаємопов'язані поняття, так стимулювання спрямоване на задоволення потреб працівників – в результаті задоволення потреб у людини виникає мотивація працювати результативніше й ефективніше, і як наслідок збільшення прибутку компанії. Потреба з точки зору трудової діяльності – це стан особистості, яка виступає активним джерелом його діяльності та утворюється в результаті необхідності, яку відчуває сама людина.

Таким чином, в процесі праці працівник сильніше і повніше хоче і бажає задовольнити наявну потребу. Але сама ця діяльність є найважливішим фактором формування потреби: чим вона багатогранніше, тим більш різноманітні потреби людини й тим повніше в результаті вони задовольняються. Таким чином, стимулювання необхідно для того, щоб у людини з'являлися його власні мотиви. Мотивами у трудовій діяльності є спонукальні підстави поведінки та активності людей, які виникають через потреби, які задовольняються при виконанні певних трудових дій. Вивчення мотивів трудової діяльності дозволяє прогнозувати соціальні процеси та суспільні відносини, що необхідно для підвищення продуктивності праці. Велике значення в задоволенні потреб має стимулювання. Зазвичай, стимулювання асоціюється з винагородою. Стимулювання - це спонукання до активності або причина поведінки працівника.

Таким чином, на думку Фоменко В.А. [20], стимулювання трудового потенціалу визначено як поетапно керуючий вплив керівництвом компанії різними матеріальними та нематеріальними механізмами на внутрішні особистісно-професійні цінності працівників з метою досягнення позитивного економічного результату.

Стимулювання виконує наступні функції (рис. 1.5):



Рисунок 1.5 – Основні функції стимулювання праці

Економічна функція проявляється в тому, що стимулювання сприяє зростанню ефективності діяльності, що виражається в збільшенні продуктивності праці і якості продукції, що випускається.

Моральна функція виражається в тому, що стимулювання створює активну життєву позицію, високomorальний суспільний клімат в трудовому колективі. Разом з цим необхідно поєднати правильну та обґрунтовану систему стимулювання з традиціями та історичним досвідом.

Соціальна функція виражається створенням соціальної структури соціуму через диференційовані доходи, які значною мірою залежать від впливу стимулювання на різних працівників. Також поява потреб, а в результаті та розвиток особистості визначає наперед формуванням і стимулюванням праці в колективі.

Морально-психологічна функція. Пряме відношення до діяльності трудового колективу, причетність до нього сприяють стабільному задоволенню потреб працівника, дружбу, повагу і самореалізації.

Позитивний результат стимулюючої діяльності вирішальною мірою залежить від правильності розуміння мотиву роботи, і в цій діяльності потрібно постійно вивчати та аналізувати потреби персоналу, умов його праці та життєдіяльності, особистісних якостей, його світогляду.

Взаємозв'язок і співвідношення мотивування та стимулювання має величезне практичне значення в діяльності менеджера по цілеспрямованому включенню всіх працівників у виробничу діяльність колективу і формування сильної корпоративної культури. Взаємозв'язок мотивації та стимулювання можна охарактеризувати наступним чином:

1) Взаємозалежність і взаємообумовленість мотивації і стимулювання – внутрішня мотивація перетворюється в певну фактично виконувану діяльність тільки під впливом зовнішнього стимулювання, який змушує персонал повірити в можливість задоволення його потреб;

2) Мотивація і стимулювання – це два паралельних етапи одного і того ж процесу спонукання людини до діяльності;

3) Стимулювання носить не насильницький, а виховний характер щодо мотивації – активізує працю персоналу, заохочує його ініціативу, допомагає освоєнню нових спеціальностей, підвищення кваліфікації.

Таким чином, стимулювання і мотивація – одна загальна система впливу на персонал, спонукання його до дій, що підвищує ефективність роботи підприємства та отримання прибутку. На практиці необхідно створити таку систему спонукання працівника до ефективної діяльності, яка враховувала зовнішній вплив (стимулювання праці) на внутрішнє (мотивація праці).

В результаті аналізу великої кількості теорій стимулювання праці, було встановлено, що вони мають між собою неузгодженість і тому ускладнюють точне розуміння процесів мотивації та стимулювання. Таким чином, процес стимулювання трудового потенціалу персоналу на основі наукових досліджень Куроедова Е.О., Стояновський І.Б., Самоукиной Н.В. можна представити у вигляді наступних стадій (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Стадії процесу стимулювання персоналу

"Поява потреб". Потреби виникають, коли працівник має потребу в тому, що йому не вистачає, це можуть бути фізіологічні, психологічні, соціальні потреби. І як наслідок разом з потребами з'являється бажання якомога швидше знайти можливість усунути цю потребу.

"Розробка стратегії та пошук шляхів задоволення потреб". На цьому етапі працівник намагається задовольнити свою потребу, наприклад, покупка продуктів харчування, знайомство з тим, хто викликав інтерес і симпатію, або загасити емоції, навчатися у ВНЗ або зайнятися самоосвітою.

"Тактичне планування діяльності". Потрібно розуміти як діяти – швидко чи повільно, знайти кошти, продумати подальші дії.

"Поетапне здійснення дій" – визначити шляхи дії, проаналізувати альтернативи, вибрати рішення.

"Задоволення потреби" – одержання матеріальної або духовної винагороди.

У сучасній науці не існує певних трактувань стимуляційного процесу. Деякі вчені (С. Шапіро) визначають його як сукупність мотивів, які

формуються під впливом стимулюючих впливів [25]. В основі стимуляційного процесу лежить уявлення про сутність мотивації та поведінці працівників компанії.

Процес стимулювання повинен розроблятися з урахуванням характеристик працівників підприємства, які містять потреби, інтереси, установки й ціннісні орієнтації персоналу. Структура управління працівниками компанії, зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на підприємство, а також усталені традиції в компанії й історичний досвід роботи – все це необхідно враховувати в мотиваційному процесі. Отже, в результаті дослідження теоретичних основ мотивації та стимулювання працівників, було виявлено, що в теоріях стимулювання різних вчених є сильні й слабкі положення, кожна розвивалася в залежності від історичних змін в умовах постійно розвивається. Тому з цього випливає, що підприємства змушені шукати нові підходи до стимулювання і мотивації працівників. У сучасному світі виникають нові потреби, зміна цінностей, умов життя, це означає, що наявні системи стимулювання праці більше не впливають ефективно на персонал. І тому необхідно постійно вдосконалювати та розширювати наявні види й підходи стимулювання.

Детальний розгляд наявних класифікацій і підходів до стимулювання праці, які мають значення для цілей дослідження, буде проведено в наступному параграфі дисертаційної роботи.

В економічній літературі існують різні класифікації та підходи до визначення елементів стимулювання праці персоналу, тому необхідно проаналізувати й узагальнити їх. Вивчимо основні види та елементи стимулювання праці з точки зору вчених. Елементи стимулювання праці (стимули) дуже різноманітні, як і підходи до їх класифікації. В цьому випадку їх слід поділити на (рис. 1.7) [1]:

СТИМУЛИ	
<u>мотиваційні</u>	<u>маттулятивні</u>
орієнтують на досягнення цілей, в яких зацікавлений суб'єкт (становлять інтерес для самого працівника, згідно з його життєвими цілями)	змушують людину діяти відповідно до вимог стимулюючого

Рисунок 1.7 – Види елементів стимулювання (стимулів)

До організації стимулювання праці застосовують такі вимоги [11]:

1) Комплексність – взаємозалежність матеріальних і нематеріальних, загальних і особистісних елементів стимулювання, рівень впливу яких залежить від специфіки управління трудовими ресурсами, стратегічних і тактичних цілей компанії;

2) Диференційованість – при стимулюванні різних груп і категорій персоналу необхідно застосовувати індивідуальний підхід, а саме до забезпечених і малозабезпечених, кваліфікованих і нових працівників;

3) Гнучкість і оперативність – необхідно постійно вдосконалювати систему стимулювання праці в умовах ринкових змін економіки, суспільства і колективу.

До основних сучасних систем стимулювання працівників, які в багатьох випадках базуються на принципі «партисипативності», можна віднести: системи участі в прибутку, системи колективного преміювання, SBP-системи, систему оплати праці з використанням коефіцієнта вартості праці, експертну систему оцінки результатів праці, KPI (табл.1.4).

Таблиця 1.4 – Класифікація систем стимулювання працівників

Класичні системи стимулювання працівників	Сучасні системи стимулювання працівників, що базуються на партисипативному підході
1. Тарифна система оплати праці. 2. Проста погодинна система оплати праці. 3. Почасово-преміальна система оплати праці. 4. Проста відрядна система оплати праці. 5. Відрядно-преміальна система оплати праці. 6. Відрядно-прогресивна система оплати праці. 7. Відрядно-регресивна система оплати праці. 8. Непряма відрядна система оплати праці.	1. Системи участі в прибутку (бонусні, опціонні плани та ін.). 2. Системи колективного преміювання (Скенлона, Раккера, Імпрошейр). 3. Система грейдів з використанням KPI. 4. SBP-системи (оплата з урахуванням трудових навичок і т.д.). 5. Пайовий розподіл коштів на оплату праці.

Для кожної групи систем стимулювання працівників (класичних і тих, що базуються на партисипативному підході) притаманні свої специфічні риси (табл. 1.5).

Таким чином, передумовами для виникнення систем стимулювання працівників, де можливо було участь працівників в розподілі заробітку, стали індивідуальні системи преміювання Хелсі і Ровена, що виникли поряд з системами Тейлора і Гантта. Сьогодні до систем стимулювання працівників, що базуються на принципі «Партисипативного», можна віднести: системи участі в прибутку, системи колективного преміювання, SBP-системи, систему оплати праці з використанням коефіцієнта вартості праці, експертну систему оцінки результатів праці, використання KPI. Особливостями та одночасно перевагами таких систем є:

- наявність певних показників, які є основою для диференціації рівня оплати праці та інших винагород;

Таблиця 1.5 – Специфічні риси основних систем стимулювання персоналу

Класичні системи стимулювання працівників	Сучасні системи стимулювання працівників, що базуються на партисипативному підході
Один показник, що вимірює результат трудової діяльності	Припускають наявність певних показників, що є основою для диференціації рівня оплати праці та інших винагород
Розробляється без урахування думки працівників	Забезпечують так чи інакше участь працівників в побудові та функціонуванні системи оплати праці та стимулювання
Стабільність і «закритість»	Гнучкість і прозорість
Орієнтація на повну віддачу наявного трудового потенціалу	Орієнтація на розвиток професійних, творчих, інтелектуальних і організаційних здібностей особистості
Орієнтація на цілі організації	Орієнтація на людину і його потреби
Не пов'язані зі стратегією і кадровою політикою організації	Пов'язані зі стратегією і кадровою політикою організації
Не припускають взаємозв'язок з системою оцінки діяльності персоналу	Переважно ґрунтуються на системі оцінки діяльності персоналу
Орієнтація на дотримання мінімальних стандартів у сфері оплати праці та справедливую винагороду	Орієнтація на гідну і справедливую винагороду
Відносно прості	Складні

- забезпечення тою чи іншою мірою участі працівників у побудові та функціонуванні системи стимулювання;
- гнучкість і прозорість;
- орієнтація на розвиток професійних, творчих, інтелектуальних і організаційних здібностей особистості;
- відповідність потребам персоналу (орієнтація на людину і його потреби);
- зв'язок зі стратегією і кадровою політикою організації;
- базування на системі оцінки персоналу (переважно);
- орієнтування на гідне і справедливую винагороду.

Саме окреслені переваги сприяють більш широкому їх поширенню в управлінській практиці.

РОЗДІЛ 2 ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АКТИВІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1 Загальна характеристика діяльності та персоналу органу місцевої влади

Управління соціального захисту населення Покровської міської ради Донецької області (далі – Управління) є органом виконавчої влади, основним видом діяльності якої є регулювання у сферах охорони здоров'я, освіти, культури та інших соціальних сферах, окрім обов'язкового соціального страхування. До основних завдань, які стоять перед Управлінням, відносяться:

- реалізація державної політики у сфері соціального захисту та підтримки населення, організація виконання рішень державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у цій сфері;
- розробка та реалізація міських та районних програм, спрямованих на соціальний захист населення;
- сприяння організації у Покровському районі соціального обслуговування населення, надання соціальних послуг та здійснення соціальної роботи;
- здійснення координації діяльності підпорядкованих підрозділів соціальних служб.

У своїй діяльності Управління керується Конституцією України, Кодексом законів про працю, Законами України «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про доступ до публічної інформації», «Про засади запобігання та протидії корупції», «Про звернення громадян», «Про захист персональних даних», іншими законами України, актами президента України та Кабінету Міністрів України, наказами Міністерства соціальної політики України, начальника Департаменту соціального захисту населення Донецької обласної державної адміністрації, директора Донецького обласного центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді рішеннями міської ради та виконавчого комітету, а

також положенням про управління.

Структурні підрозділи Управління представлені на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Структура Управління соціального захисту населення
Покровської міської ради

У своїй діяльності Управління використовує кошти державного та місцевого бюджетів. Слід зауважити, що витрати на оплату праці персоналу та відрахування на соціальні заходи здійснюються за рахунок коштів місцевого бюджету. Проаналізуємо динаміку оплати праці персоналу Управління за 2017-2019 роки.

Таблиця 2.1 – Динаміка оплати праці персоналу Управління за 2017-2019 роки

Показник	Значення			Темп росту, %		
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.	2019 р. до 2017 р.
Витрати на оплату праці, грн.	6857430	7552500	8218120	110,1	108,8	119,8
Чисельність працюючих, осіб	73	71	74	97,3	104,2	101,4
Середньомісячна нарахована заробітна плата, грн.	7828,1	8864,4	9254,6	113,2	104,4	118,2
Середньомісячна виплачена заробітна плата, грн.	6301,6	7135,9	7450,0	113,2	104,4	118,2

Отже, протягом досліджуваного періоду фонд оплати праці зріс на 1360690 грн. (або на 19,8% відносно 2017 року). Зазначене зростання, в першу чергу, обумовлено зростанням середньомісячної заробітної плати, яка у 2019 році в порівнянні з 2017 роком збільшилась на 1426,5 грн., що у відносному вираженні становило 18,2 %. Чисельність працюючих протягом досліджуваного періоду практично не змінилася (зростання склало лише 1,4%, або 1 особа).

Дослідимо структуру працюючих Управління за 2017-2019 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники структури працюючих Управління за 2017-2019 роки

Категорії персоналу	2017 р.		2018 р.		2019 р.	
	осіб	структура, %	осіб	структура, %	осіб	структура, %
Керівники	8	11,0	8	11,3	9	12,2
Фахівці	61	83,6	60	84,5	62	83,8
Працівники	4	5,5	3	4,2	3	4,1
Всього	73	100	71	100	74	100

Таким чином, за досліджуваний період у структурі працюючих відбулися наступні зміни: збільшилася чисельність керівників на 1 особу, що обумовлено появою нового структурного підрозділу; чисельність фахівців зросла на 1 особу; чисельність працівників зменшилась на 1 особу. Графічно динаміку структури працюючих Управління представлено на рис. 2.2.

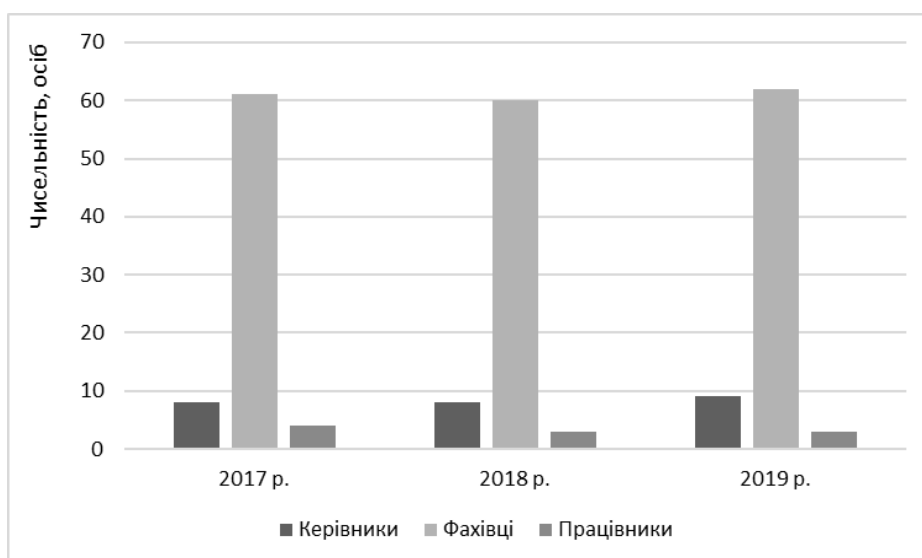


Рисунок 2.2 – Динаміка структури працюючих Управління за 2017-2019 роки

Підсумовуючи, можна зазначити, що у 2017-2019 роках структура персоналу була майже незмінною. У 2019 році питома вага керівників дещо збільшилась через організацію нового підрозділу: $12,1 - 11,0 = +1,1\%$.

Проаналізуємо рух робочої сили за 2017-2019 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники руху персоналу Управління за 2017-2019 рр.

Показник	Значення			Абсолютне відхилення		
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.	2019 р. до 2017 р.
1. Прийнято працівників, осіб	2	0	4	-2	4	2
2. Звільнено усього, осіб в т.ч.:	2	1	1	-1	0	-1
- за власним бажанням	2	0	1	-2	1	-1
- за причин скорочення штатів	0	1	0	1	-1	0
- з інших причин	0	0	0	0	0	0
3. Переведені на роботу в інші установи, осіб	1	1	0	0	-1	-1

За даними табл. 2.3 можна констатувати, що чисельність персоналу за досліджуваний період за рахунок прийняття нових співробітників або вибуття наявних практично не змінювалась. Таким чином, чисельність персоналу є сталою величиною, тобто рух персоналу у досліджуваному періоді відсутній.

Важливим також є аналіз вікового складу персоналу Управління станом на 2020 р. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники вікового складу персоналу Управління за 2019 рік

Вік, років	Всього, осіб	Структура, %
до 20	0	0,0
від 21 до 30	4	5,4
від 31 до 40	12	16,2
від 41 до 50	24	32,4
від 51 до 60	26	35,1
понад 60	8	10,8
Всього	74	100,0

Загальний аналіз вікового складу персоналу Управління свідчить, що наразі істотно переважають працівники у віці від 41 до 50 років (32,4% від загальної чисельності персоналу) та від 51 до 60 років (35,1 % загальної чисельності персоналу). Загалом майже 80 % всього персоналу – це особи у віці понад 40 років, що свідчить про істотне старіння персоналу та необхідність залучення молодих кадрів.

Підсумовуючи, можна зазначити, що за досліджуваний період персонал Управління характеризується стабільною структурою, відсутністю руху працівників та поступовим природнім підвищенням середнього віку працюючих. В якості рекомендацій щодо оновлення вікового складу Управління можна запропонувати залучення випускників вищих навчальних закладів для проходження практик та стажування з метою відбору найкращих з них для подальшого працевлаштування.

2.2 Аналіз факторів стимулювання та мотивації державних службовців

Розібратися в стимулах до праці державних службовців, зрозуміти які спонукають мотиви, здатні позитивно вплинути на продуктивність їх праці і посилення почуття відповідальності, виявити ієрархію сприятливих соціальних, морально-психологічних і матеріальних чинників, що грають роль в процесі мотивації їх праці – все це є невід'ємною частиною дослідження, спрямованого на розробку інструментів мотивації праці держслужбовців. Без детального вивчення цього питання інші розробки та рекомендації не будуть мати практичного застосування.

Для визначення факторів, важливих для стимулювання та мотивації якісної та ефективної праці в рамках основних видів діяльності та професійного розвитку державного службовця було проведено анкетування працівників Управління соціального захисту населення Покровської міської ради Донецької області з відповідної тематики.

Метою проведення анкетування стало виявлення факторів і мотивів, що впливають на формування мотивації державних службовців в сучасних умовах розвитку публічного управління. Вибір анкетування обумовлений його можливостями як методу збору інформації, проведення анонімного дослідження, збір даних для якого може здійснюватися в різний час та в різних місцях. Анкета представлена у додатку А. Загальна кількість опитаних працівників склала 50 осіб.

Відповідно до результатів дослідження можна зробити наступні висновки. Основна кількість респондентів вважає, що в органах публічної влади, де вони працюють, існує система стимулювання та мотивації (рис. 2.3). Відповідно до думки опитаних, зрозуміло, що 72% вважають, що в органах муніципальної влади за місцем їх роботи існує сформована система мотивації; 23% стверджують, що такої системи мотивації не існує; 5% опитаних не змогли відповісти на це питання. Отримані відповіді дозволяють в цілому позитивно оцінити систему стимулювання та мотивації співробітників в органах публічного управління, оскільки респонденти висловили обізнаність про її наявність. Відповідно, певні методи мотивації використовуються в системі державної служби для підвищення якості діяльності та рівня професійного розвитку.

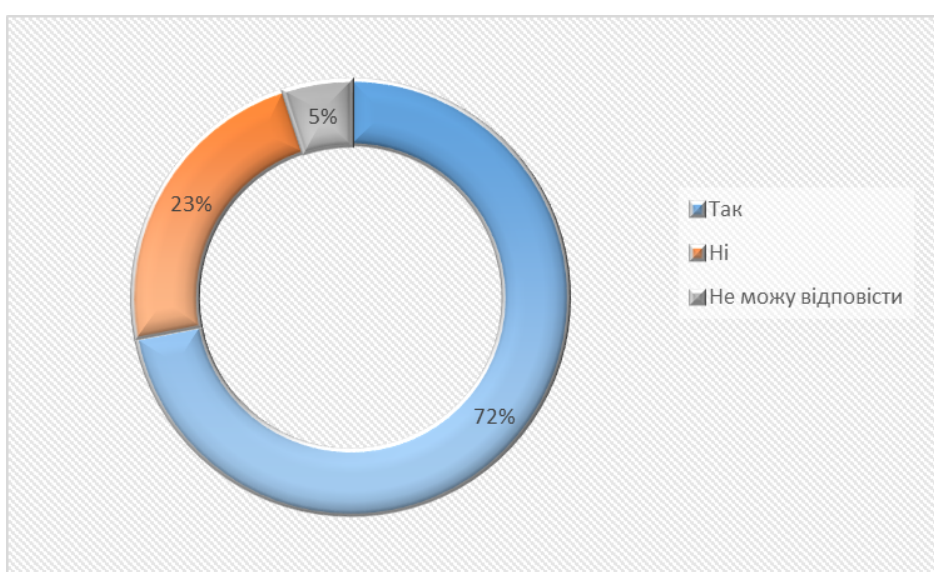


Рисунок 2.3 – Думка респондентів про існування системи мотивації, в % від числа опитаних працівників

Далі необхідно визначити основні мотиви працевлаштування респондентів на роботу в органи державної влади. Це дозволить виявити ті мотиви, якими керувалися вони при вступі на державну службу (рис. 2.4). Слід зазначити, що респонденти могли вибрати три можливих варіанти відповіді на дане питання.

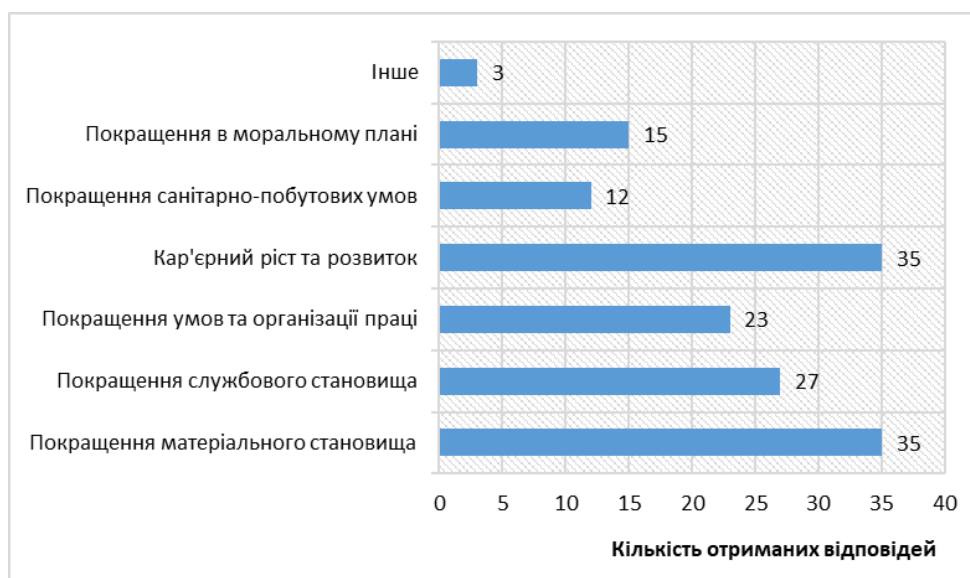


Рисунок 2.4 – Мотиви працевлаштування на державну службу

Таким чином, для більшості респондентів при працевлаштуванні на державну службу основними мотивами стали покращення матеріального становища та кар'єрне зростання (по 35 відповідей); найменше стимулювало працівників покращення санітарно-побутових умов та поліпшення в моральному плані.

Визначаючи основний тип мотивації (рис. 2.5), властивий керівникам, фахівцям, працівникам установ, найчастіше респонденти відзначали зовнішню негативну мотивацію (тобто страх покарання – 42% опитаних), зовнішню позитивну мотивацію (в очікуванні заохочення – 32% опитаних), наявність внутрішньої, більш продуктивної для професійного розвитку мотивації відзначили тільки 17% респондентів, комплексний характер мотивації – 9%.

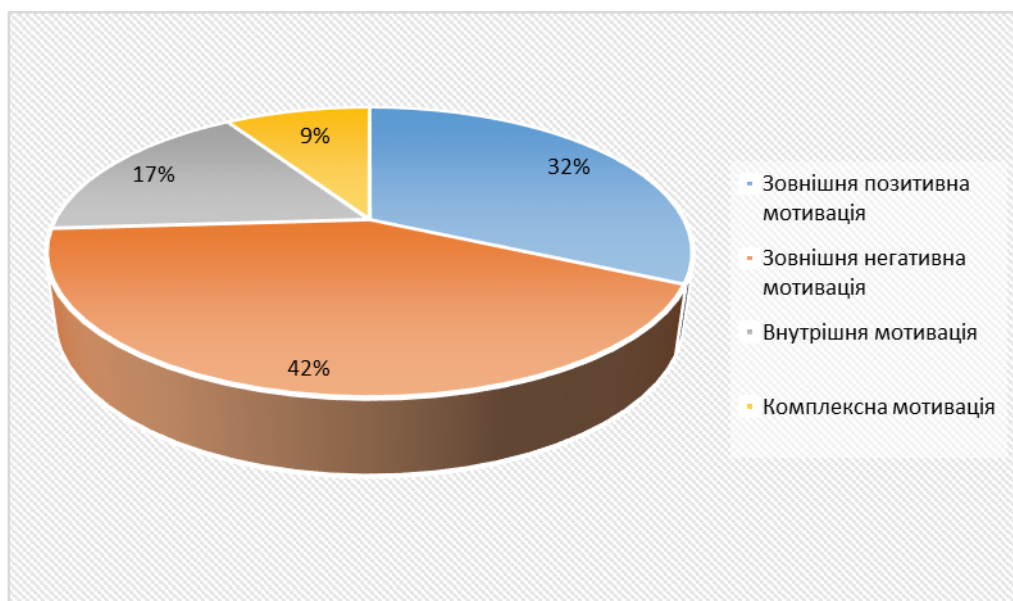


Рисунок 2.5 – Основні види мотивів державних службовців, % від числа опитаних

Визначаючи особливості мотивації з точки зору рівня її розвитку (рис. 2.6), респонденти найчастіше відзначали, що мотивація державних службовців, їх колег, знаходиться на середньому рівні (64% опитаних). Досить значна частка респондентів говорить про наявність серед державних службовців низької мотивації – 21% опитаних.

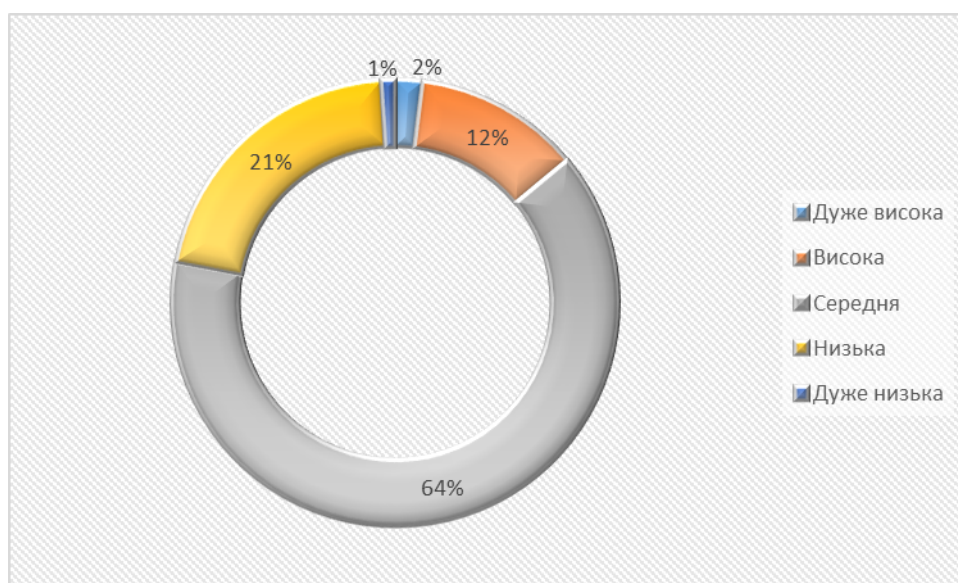


Рисунок 2.6 – Визначення рівня мотивації працівників, у % від числа опитаних

Аналізуючи задоволеність сучасним місцем роботи (рис. 2.7), можна зробити висновок, що більше половини опитаних в сумі задоволені своєю роботою, 29% - скоріше не задоволені нею, 11% відзначили, що даний час робота їх не влаштовує.

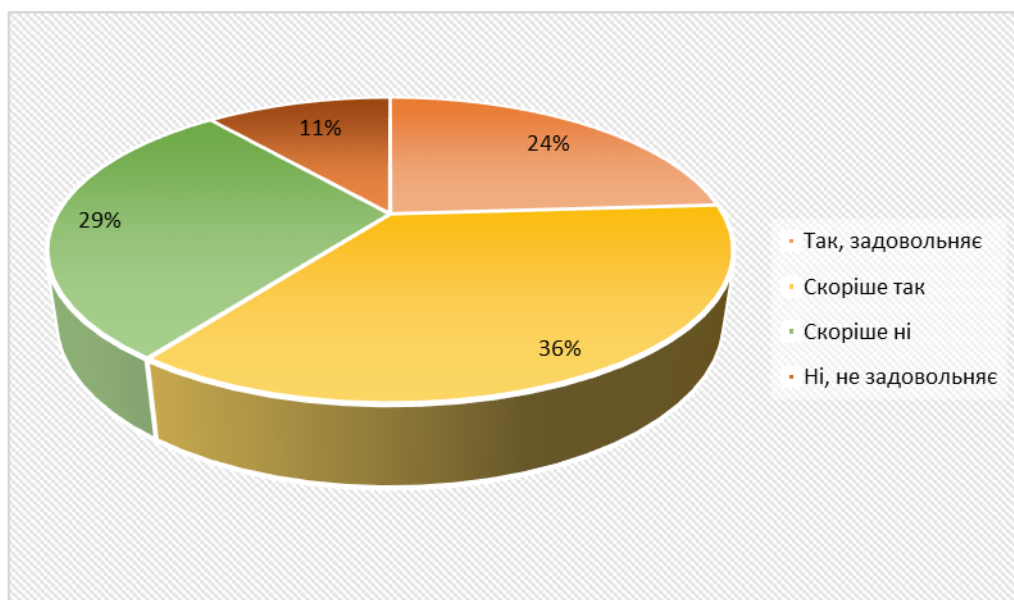


Рисунок 2.7 – Задоволеність респондентів сучасним місцем роботи, в % від числа опитаних

Далі необхідно виявити, наскільки респонденти задоволені основними факторами та умовами своєї праці. У зв'язку з цим для оцінки їм були запропоновані певні умови (1 – високий рівень; 2 – середній рівень; 3 – низький рівень; 4 – дуже низький). В рамках кожної категорії факторів оцінювався середній бал за параметрами. На підставі результатів проведених розрахунків варто відзначити, що оцінюючи параметри своєї праці відповідно до особливостей професійної діяльності, державні службовці, перш за все, відзначали цікавість, креативність і відповідальність своєї професійної діяльності (рис. 2.8), визначаючи, таким чином, ті властивості, які характерні для праці за спеціальністю.

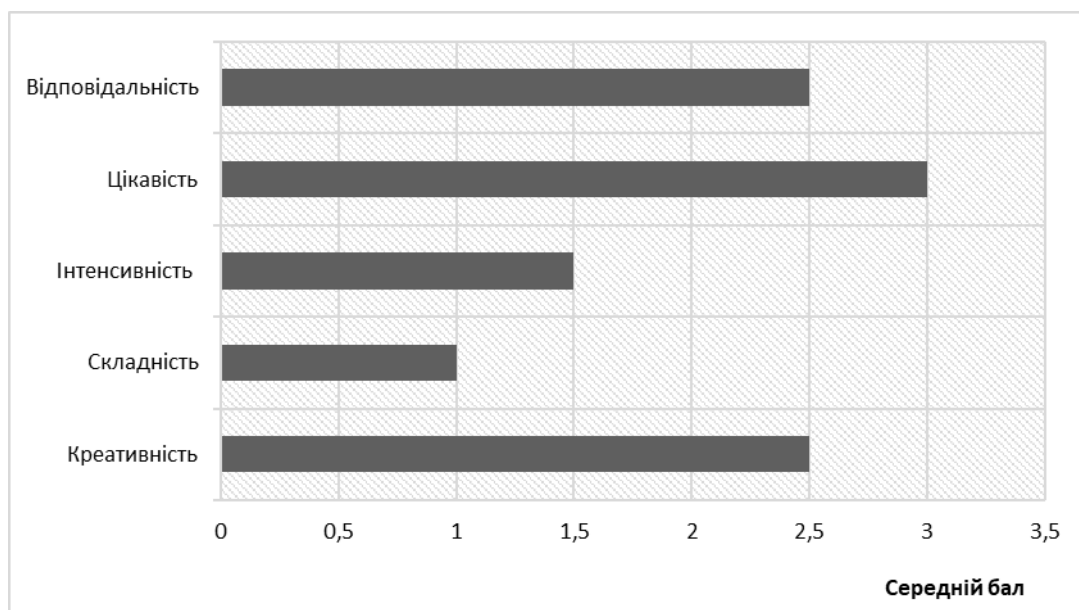


Рисунок 2.8 – Визначення характеристик праці державних службовців, середній бал

Так, на думку респондентів інтенсивність та складність роботи є найбільш вагомими характеристиками праці державного службовця, а креативність та цікавість є нехарактерними властивостями їх праці.

У свою чергу, розглядаючи специфіку своєї професійної діяльності на наступному етапі, респонденти відзначили ті параметри, якими вони задоволені або не задоволені, де оцінка 1 відповідала стану задоволеності, а 4 – незадоволеності (рис. 2.9).

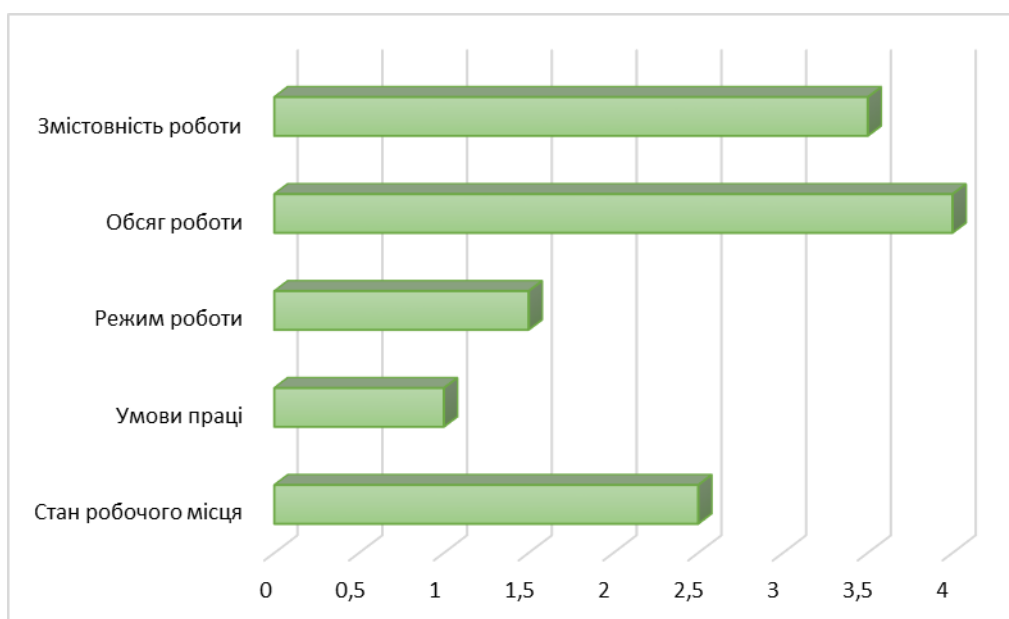


Рисунок 2.9 – Рівень задоволеності умовами праці, середній бал

Відповідно до даних рис. 2.9, більшою мірою респонденти задоволені умовами праці, відносно високий рівень задоволеності спостерігається станом робочого місця та режиму роботи. У свою чергу, найменшою мірою державні службовці задоволені змістовністю роботи та її обсягом, відзначаючи насиченість, підвищений рівень завантаженості та значну кількість роботи.

Розглядаючи основні параметри праці, державні службовці на вищому рівні визначили рівень задоволеності відносинами в колективі (рис. 2.10).



Рисунок 2.10 – Рівень задоволеності параметрами праці, середній бал

З урахуванням даних, представлених на рис. 2.10, зрозуміло, найменший рівень задоволеності державні службовці демонструють за показниками: оплата праці, можливість кар'єрного росту, можливість підвищення кваліфікації. Це свідчить про те, що саме зазначені параметри організації публічної служби потребують вдосконалення.

На наступному етапі дослідження було поставлено питання щодо того, які проблеми в організації професійної діяльності існують. Респондентам дозволялося відзначити п'ять найбільш проблематичних, на їх погляд, факторів. Відповідно до отриманих результатів зрозуміло, що найчастіше

респонденти відзначали низький розмір заробітної плати, відсутність можливості для професійного розвитку та навчання, надмірно великий обсяг роботи, постійна зміна видів діяльності і стресовий характер роботи.

Закономірним після вищезазначеного було питання про те, які б чинники, на думку респондентів, зробили їх роботу більш якісною, плідною та привабливою. Розподіл результатів відповідей на це питання представлений на рис. 2.11.

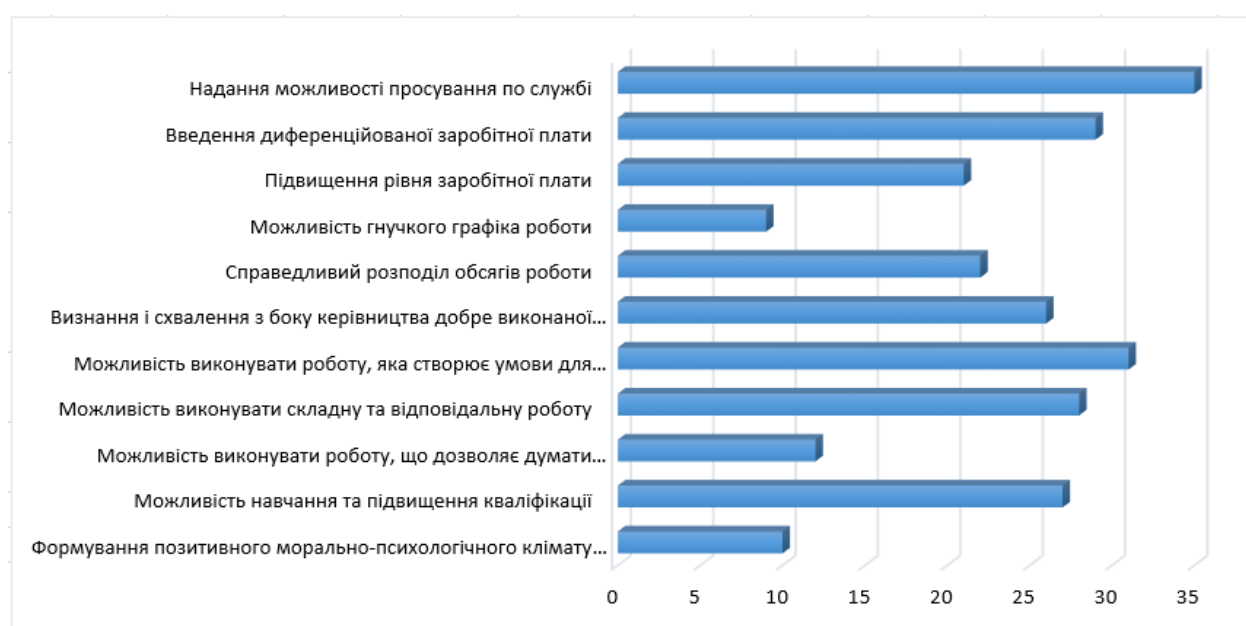


Рисунок 2.11 – Фактори, що позитивно впливають на роботу держслужбовців

Розглядаючи основні чинники, що позитивно впливають на якість, ефективність і продуктивність праці державних службовців, в числі інших респонденти найчастіше відзначали можливість навчання та підвищення професійної кваліфікації, можливість виконання цікавої роботи, введення диференційованої системи оплати праці, схвалення з боку керівництва за добре зроблену роботу. Саме на ці фактори необхідно звернути увагу при формуванні та оптимізації системи стимулювання та мотивації держслужбовців.

Відповіді на питання анкети свідчать про те, що розмір заробітної

плати залишається одним із чинників, який, впливаючи на стимулювання та мотивацію праці держслужбовців, також потребує вдосконалення: 65% опитаних відзначили, що особисто їх наявний рівень доходу примушує замислюватися над пошуком додаткових законних джерел заробітку.

Таким чином, проведене дослідження дозволяє зробити висновки про особливості та фактори, що роблять позитивний мотиваційний вплив на роботу працівників публічних органів влади, їх продуктивність та якість праці, прагнення професійного розвитку.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1 Оцінювання ефективності системи стимулювання персоналу на основі партисипативного підходу

В цілому, для сучасних організацій оціночна процедура стосовно систем стимулювання працівників, як правило, не характерна, що є вираженою і разом з тим суттєвою управлінською помилкою. З іншого боку, в теорії та практиці управління соціально-трудовими відносинами на сьогодні існує велика кількість авторських методик оцінки ефективності систем стимулювання. Виходячи з зазначеного, з нашої точки зору, в кожній галузі в і кожній організації повинні розроблятися і системно використовуватися адаптовані до індивідуальних умов функціонування методики оцінки ефективності системи стимулювання працівників.

Як відомо, люба методика оцінки ефективності будь якого об'єкта завжди передбачає певний набір показників і певний алгоритм дій. Методика оцінки ефективності системи стимулювання працівників, з нашої позиції, повинна складатися з комплексу показників, які оцінюють «економічну ефективність» та «соціальну ефективність» як для роботодавців, так і для працівників. Тобто серед показників, що відображають ефективність для роботодавця можуть бути включені економічні і соціальні показники ефективності. Аналогічно і для показників ефективності для працівників. Деякі показники можуть відображати ефективність для працівника і роботодавця одночасно (наприклад, задоволеність морально-психологічним кліматом в колективі).

Беручи до уваги, що у загальному випадку показник ефективності – це кількісна або якісна характеристика роботи об'єкта управління (працівника,

структурного підрозділу, підприємства), яка визначає ступінь ефективності управлінського впливу, то можна зазначити, що кожний показник має бути:

дійсним – відповідати поставленим цілям і завданням системи мотивації;

інформативним – з певним ступенем імовірності оцінювати фактичний стан системи управління та прогнозувати очікуваний результат;

доступним для збору вихідних даних і подальшого аналізу;

відслідковуватися в динаміці.

При цьому значення того чи іншого показника в конкретний момент часу саме по собі є мало значущим. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень показники важливо аналізувати в динаміці, тому методика їх отримання повинна бути практично незмінною (або з незначними модифікаціями), а форма збору, накопичення та аналізу інформації – зручною у використанні.

Виходячи із зазначеного, в роботі пропонується такий алгоритм дій щодо оцінювання ефективності системи стимулювання [22]:

1) визначення комплексу показників, які дозволяють дати оцінку системі стимулювання працівників за вказаними вище чотирма аспектами (показники обов'язково повинні враховувати галузеву специфіку організації);

2) встановлення періодичності оцінки (місяць, квартал, півріччя, рік);

3) розробка універсальної шкали, яка дозволяє здійснити переклад вимірюваних по-різному показників в єдину систему оцінок;

4) складання формули інтегрованої оцінки ефективності системи стимулювання працівників (потрібно врахувати ступінь впливу кожного показника на загальну ефективність, для чого рекомендується вводити поправочні коефіцієнти);

5) розробка обґрунтованої шкали для виділення груп за ступенем ефективності (як правило, виділяються в діапазоні від повної неефективності

до високого ступеня ефективності, числові інтервали можуть бути різними. Наприклад, від 0 до 1 або -10 до +10 і т.д.).

В результаті проведеного аналізу ряду наявних методик оцінювання ефективності системи стимулювання та із врахуванням зазначеного, для впровадження в Управлінні соціального захисту населення Покровської міської ради Донецької області пропонується методика, яка відображає сучасний партісіпатівний теоретико-методологічний підхід і є найбільш універсальною.

Однією з цілей систем оплати праці працівників соціальної сфери є посилення їх мотивації до надання якісних послуг. Орієнтуючись на цю мету пропонується методика оцінки ефективності системи стимулювання працівників, що включає комплекс показників, що дозволяють оцінити «економічну» та «соціальну» складові ефективності, а також врахувати ефект як для працівників, так і для роботодавців. Дана методика проводиться в три етапи та включає чотирнадцять показників.

На першому етапі здійснюється розрахунок по кожному з показників (рекомендується за підсумками року, але можливо і зменшення інтервалів – півроку, квартал).

1. Коефіцієнт виконання плану або відповідності нормативним показникам (Кп) розраховується за формулою:

$$Кп = О_{ф} / О_{п} , \quad (3.1)$$

де: $О_{ф}$ – обсяги фактично виконаних показників по установі (натуральні або грошові одиниці);

$О_{п}$ – обсяги встановлених планових (нормативних) показників (натуральні або грошові одиниці).

Даний показник відбиває ефективність діяльності установи соціального захисту і, отже, роботи всього персоналу, тобто є об'єктивним. Діяльність усіх бюджетних установ оцінюється щодо виконання планових (нормативних) показників, тому цей показник є основним серед економічних показників пропонованої методики. Якщо в установі є кілька таких нормативних планів, то розрахунок середнього показника необхідно здійснювати як середньоарифметичне усіх коефіцієнтів.

2. Частка фонду оплати праці ($\text{Ч}_{\text{фоп}}$) основного персоналу (орієнтованих на роботу з клієнтами) в загальному ФОПі персоналу установи розраховується за формулою:

$$\text{Ч}_{\text{фоп}} = \text{ФОП}_{\text{оп}} / \text{ФОП}_{\text{заг}} * 100\% \quad (3.2)$$

де: $\text{ФОП}_{\text{оп}}$ – обсяг ФОП основного персоналу (грошові одиниці);

$\text{ФОП}_{\text{заг}}$ – обсяг загального ФОПа в установі (грошові одиниці).

Цей показник доцільно включати в пропоновану методику у зв'язку з тим, що він відбиває справедливість в оцінці співвідношення внеску основних працівників та іншого персоналу (адміністративно- управлінського і допоміжного) у результати діяльності установи в цілому. Проте, на нашу думку, це співвідношення багато в чому залежить від масштабів установи.

3. Частка середнього окладу в середньому заробітку в цілому по установі ($\text{D}_{\text{окл}}$) розраховується за формулою:

$$\text{D}_{\text{окл}} = \text{O}_{\text{ср}} / \text{З}_{\text{ср}} * 100\% , \quad (3.3)$$

де: $\text{O}_{\text{ср}}$ – середній оклад;

$\text{З}_{\text{ср}}$ – середня заробітна плата.

Цей показник дозволяє проаналізувати частку тарифної частини заробітку працівників і стимулюючих виплат.

4. Коефіцієнт фондів (K_{Φ}) – співвідношення між середніми рівнями заробітної плати в десятій і першій децильних групах по установі:

$$K_{\Phi} = \Phi_9 / \Phi_1 , \quad (3.4)$$

де: Φ_9 – фонд заробітної плати, який припадає на 10% працівників з найвищою зарплатою;

Φ_1 – фонд заробітної плати, який припадає на 10% працівників з найнижчою зарплатою.

Даний показник досить об'єктивно відображає внутрішньоорганізаційну диференціацію працівників за доходами.

5. Питома вага працівників, що мають адміністративні стягнення за рік ($ПВ_{\text{адм.взис.}}$) розраховується за формулою:

$$ПВ_{\text{адм.взис.}} = Ч_{\text{адм.стяг}} / Ч_{\text{ср}} , \quad (3.5)$$

де: $Ч_{\text{адм.стяг.}}$ – кількість працівників, що мають адміністративні стягнення за аналізований період;

$Ч_{\text{ср}}$ – середньооблікова чисельність працівників за аналізований період.

Цей показник дозволяє оцінити рівень трудової дисципліни в установі, який багато в чому залежить від морально-психологічного клімату в колективі та справедливості мотивації працівників.

6. Темп зростання середнього кваліфікаційного рівня працівників ($T_{\text{кп}}$) розраховується за формулою:

$$T_{\text{кп}} = K_{\text{п1}} / K_{\text{п0}}, \quad (3.6)$$

де: $K_{\text{п1}}$ – середній рівень кваліфікації персоналу за поточний період;

$K_{\text{п0}}$ – середній рівень кваліфікації медичного персоналу за попередній період.

Даний показник відображає привабливість установи на ринку праці, що формується в першу чергу за рахунок системи стимулювання працівників. Крім цього, він побічно характеризує мотивацію персоналу до постійного розвитку та професійного зростання.

7. Коефіцієнт плинності кадрів () розраховується за формулою:

$$K_{\text{плин}} = (P_{\text{неб.пр}} + P_{\text{вл.бaj.}}) / Ч_{\text{сред.обл.}} * 100\%, \quad (3.7)$$

$P_{\text{неб.пр.}}$ – кількість звільнених за небажаним для установи причин;

$P_{\text{вл.бaj.}}$ – кількість звільнених за власним бажанням;

$Ч_{\text{сред.обл.}}$ – середньооблікова чисельність персоналу за аналізований період.

Цей показник, як правило, опосередковано характеризує систему стимулювання в будь-якій організації і часто використовується дослідниками при оцінці ефективності таких систем.

8. Рівень задоволеності відвідувачів якістю послуг ($З_{\text{з.посл}}$) розраховується з використанням соціологічних опитувань за шкалою від «повністю незадоволений» до «повністю задоволений». Нині задоволеності відвідувачів якістю допомоги приділяється велика увага на державному рівні. Показник «задоволеність якістю послуги» не можна ототожнювати з показником «якість послуги», оскільки перший показник оцінюється клієнтом, він суб'єктивний і включає не тільки оцінку самої професійної

допомоги (яку клієнти в більшості випадків не можуть об'єктивно оцінити), але і сервісу, культури та етики відносини та ін.

9. Задоволеність працівників рівнем заробітної плати ($P_{з.зп}$) розраховується з використанням соціологічних опитувань за шкалою від «повністю незадоволений» до «повністю задоволений». Це прямий, хоча і дещо суб'єктивний показник, що відображає реальну думку персоналу організації.

10. Задоволеність працівників справедливістю матеріального стимулювання (а саме справедливістю змінної частини заробітної плати) ($З_{\text{мат.стим}}$) розраховується з використанням соціологічних опитувань за шкалою від «повністю незадоволений» до «повністю задоволений». Це також прямий і частково суб'єктивний показник, що відбиває реальну думку персоналу про те, наскільки матеріальне стимулювання справедливо розподіляється в організації.

11. Задоволеність працівників соціальними гарантіями та виплатами ($З_{\text{соц.г}}$) розраховується з використанням соціологічних опитувань за шкалою від «повністю незадоволений» до «повністю задоволений». Дозволяє оцінити місткість та дієвість соціального пакета установи.

12. Задоволеність працівників морально-психологічним кліматом в установі ($З_{\text{мп.кл}}$) розраховується з використанням соціологічних опитувань за шкалою від «повністю незадоволений» до «повністю задоволений». Дає можливість оцінити спектр моральних стимулів, що використовуються в організації, а також її корпоративну культуру.

13. Рівень інформованості працівників про механізм нарахування всіх компонентів заробітної плати та наявних в організації соціальних виплат і моральних заохочень ($P_{\text{інф}}$) розраховується з використанням соціологічних опитувань за шкалою від «повністю не інформований» до «повністю інформований». Даний показник дозволяє оцінити наскільки «прозорий»

механізм системи стимулювання працівників. Важливість «прозорості» механізму обумовлена тим, що саме розуміння і знання його дозволяє впливати на мотивацію персоналу установи до підвищення продуктивності і якості праці.

14. Рівень участі працівників в розробці / вдосконаленні системи стимулювання ($P_{уч}$) Визначається за допомогою соціологічного опитування за шкалою від «відсутня участь» до «високий ступінь участі», а також за допомогою аналізу документації. Так, якщо працівники брали участь в розробці або вдосконаленні системи стимулювання, то:

- повинні бути відповідні накази по створенню робочих груп, що включають представників від усіх категорій персоналу, профспілкового активу;

- співробітники повинні бути ознайомлені з проектами відповідних положень з оплати праці, преміювання та інших форм стимулювання і повинні були мати можливість вносити пропозиції, що можна визначити через аналіз документів і через соціологічне опитування;

- повинні бути документи, що підтверджують, що в організації проводяться систематичні опитування, які дозволяють виявляти задоволеність наявної системи стимулювання і потребі в її вдосконаленні.

На другому етапі кожному показнику дається позначення і він переводиться в універсальну десятибальну шкалу (отримується із залученням експертів).

На третьому етапі здійснюється розрахунок ефективності системи стимулювання працівників за формулою:

$$E = Y_1 + (Y_2 + Y_4 + Y_{10})/3 + Y_3 + (Y_5 + Y_6 + Y_7 + Y_8)/2 + Y_9 + Y_{11} + Y_{12} + Y_{13} + Y_{14} \quad (3.8)$$

де Y_i – умовне значення показників, що зазначені вище.

У цій формулі, на наш погляд, показники $Y_1, Y_3, Y_9, Y_{11}, Y_{12}, Y_{13}, Y_{14}$ напряду характеризують систему стимулювання працівників в установі. Показники Y_2, Y_4, Y_{10} сумуються і коригуються на $1/3$, оскільки кожен з них оцінює параметр «справедливість» системи стимулювання працівників в установі. Показники Y_5, Y_6, Y_7, Y_8 дають непряму оцінку системі стимулювання працівників і тому коригуються на $1/2$.

Ефективність системи стимулювання працівників (Е) знаходиться в межах від 0 до 100 балів. У разі застосування всіх чотирнадцяти показників наявна система оцінюється за наступною шкалою (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Шкала оцінки ефективності системи стимулювання персоналу органів публічного управління

Кількість балів	Характеристика системи стимулювання працівників
0-50	Система стимулювання працівників неефективна і потребує повної заміни
51-60	Система стимулювання працівників мало ефективна і потребує суттєвих змін або заміни
61-70	Система стимулювання працівників у стані середнього ступеня ефективна і вимагає деяких змін
71-80	Система стимулювання працівників більшою мірою ефективна і вимагає невеликих змін
81-90	Система стимулювання працівників є ефективною і не вимагає змін
91-100	Система стимулювання працівників ідеальна

Запропонована методика включає показники, які задовольняють поставленим вище умовам, одночасно відбивають економічну і соціальну ефективність та ефективність з боку працівника і роботодавця (рис. 3.1).

	ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЛЯ РОБОТОДАВЦЯ	ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЛЯ ПРАЦІВНИКА
Економічна ефективність	1. Коефіцієнт виконання плану 2. Питома вага працівників, що мають адміністративні стягнення за рік 3. Темп зростання середнього кваліфікаційного рівня професійних працівників 4. Коефіцієнт плинності кадрів установи	1. Питома вага ФОП професійного персоналу в загальному ФОПі персоналу 2. Частка середнього окладу в середньому заробітку в цілому по установі 3. Коефіцієнт фондів
Соціальна ефективність	1. Рівень задоволеності клієнтів якістю послуг 2. Рівень поінформованості працівників про механізм нарахування всіх компонентів заробітної плати та наявних в організації соціальних виплат і моральних заохочень	1. Задоволеність працівників рівнем заробітної плати 2. Задоволеність працівників справедливістю матеріального стимулювання (а саме справедливістю змінної частини заробітної плати) 3. Задоволеність працівників соціальними гарантіями та виплатами 4. Задоволеність працівників морально-психологічним кліматом в установі. 5. Рівень участі працівників в розробці / вдосконаленні системи стимулювання.

Рисунок 3.1 – Матриця співвідношення показників за різними аспектами ефективності системи стимулювання персоналу.

Очікується, що використання запропонованої методики дозволить комплексно оцінити ефективність системи стимулювання персоналу органів публічного управління в установах соціального захисту та на підставі отриманих результатів дасть можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення.

3.2 Характеристика основних методів стимулювання трудової діяльності

Проблема стимулювання персоналу належить до нового і недостатньо вивченого напрямку науки сучасної України. Актуальність питань стимулювання зросла в період переходу від адміністративної до ринкової економіки, коли відбулася різка зміна соціалістичних принципів господарювання, і не втрачає своєї значущості й зараз.

У порівнянні з вітчизняними, американські економісти раніше і більше уваги приділяли такій важливій категорії як стимулювання праці. Саме тому на сьогодні американські компанії є лідерами в галузі управління персоналом. Серед найбільш поширених методик стимулювання праці слід відзначити:

- стимулювання інновацій;
- оплата за кваліфікацію;
- участь працівників в прибутку;

Так, наприклад, компанія IBM заохочує раціоналізаторські пропозиції, які знаходять застосування. Якщо пропозиція приймається, її автор отримує 25% загальної суми економії протягом 2 років після його впровадження, а також надає фінансову підтримку діяльності новаторів за 2 напрямками: свобода у використанні до 15% свого робочого часу і забезпечення суттєвої ресурсної підтримки.

Американські економісти-практики створили систему оплати праці, яка отримала найменування «оплата за кваліфікацію» (ОЗК) [3]. Суть цієї

системи в тому, що рівень оплати залежить не тільки від складності виконуваної роботи, а й від набору спеціальностей, який працівник здатний використовувати у своїй діяльності. Таким чином, оплата праці підвищується в залежності від того, що він знає, а не те що робить, тобто оплачується не сама праця, а ріст кваліфікації та в першу чергу число освоєних спеціальностей. До основних переваг такої системи можна віднести:

велику мобільність робочої сили в організації завдяки диференціації робочих місць

- високу задоволеність працею;
- мінімальну плинність кадрів;
- оптимізацію витрат робочого часу;
- збільшення продуктивності праці;
- високу якість продукції.

Загалом, система ОЗК вважається ефективною і перспективною, попри ряд відносно негативних наслідків. Підвищення витрат на оплату праці значною мірою компенсується ростом гнучкості використання робочої сили та її продуктивності. Збільшення витрат на підготовку кадрів розглядається не як ріст непродуктивних витрат, а як довгострокові інвестиції в розвиток людських ресурсів. Важливо й те, що робітники виражають усе більше задоволення даною системою оплати, вважаючи її більш справедливою. Дійсно, рівень оплати при ОЗК залежить більшою мірою від їх здібностей, цілеспрямованості, бажань, а не від стажу або необґрунтованих управлінських рішень при розстановці кадрів.

При цьому працівник краще розуміє та оцінює свій внесок у результативність виробничого процесу, підвищується ступінь відповідальності, долається відчуження, що, безумовно, позначається на зростанні його мотивації, задоволеності працею. Зрештою, все це відбивається на якості роботи та соціальному статусі безпосереднього виробника.

Ще однією не менш важливою американською методикою є участь

персоналу в прибутку організації. Дана система має ряд характерних рис, які зумовлюють ефективність її застосування:

участь в прибутку не буде ефективною, якщо працівники не залучаються до управління, до процесу прийняття рішень, до пошуку і розв'язання виробничих проблем, шляхів вдосконалення виробництва;

визначення розміру премій має базуватися на таких показниках, на які персонал може зробити реальний вплив (контролювати на своїх робочих місцях, виробничих ділянках;

персонал обов'язково повинен брати участь в розробці систем участі в прибутку або поділі вигод від підвищення продуктивності. Такі системи не повинні створюватися вузьким колом фахівців або керівників [4].

Як свідчать реалії, практика механічного перенесення американських концепцій стимулювання на українські терени є не зовсім вірною через ментальні відмінності населення і рівень розвитку менеджменту. У зв'язку з цим необхідні додаткові дослідження трудового стимулювання в різних шарах сучасного суспільства, в усіх галузях економіки України, а також в різних категоріях працівників (керівники, службовці, робітники).

Проаналізуємо окремі концепції стимулювання трудової діяльності. В узагальненому вигляді наведено в (табл. 3.2).

1) Методика стимулювання на основі базових потреб [7] розроблена з метою виявлення переважної спрямованості персоналу на реалізацію окремих груп цінностей праці, а також для визначення груп співробітників, які по різному реагують на матеріальні, творчі та інші стимули праці. Існують такі підходи до розгляду механізму функціонування стимулювання:

- аналіз внутрішньої мотивації індивіда – структури та сили мотивів, їх спрямованості, типів мотивації;
- аналіз задоволеності діяльності людини й одержуваного їм задоволення від праці;
- аналіз кореляційної залежності задоволеності працею з параметрами, котрі характеризують трудову мотивацію.

Таблиця 3.2 – Оцінка ефективності застосування окремих методик стимулювання праці

Методики	Критерії			
	сфера застосування	категорія працівників	матеріальне стимулювання	нематеріальне стимулювання
Методика стимулювання на основі базових потреб	державна служба	всі	-	+
Методика стимулів ставлення до праці	будь-яка	всі	-	+
Методика формування нормативних мотивів праці	будь-яка	всі	-	+
Методика аналізу спонукальних стимулів до праці	виробництво продукції	робочі	+	-
Концепція стимулювання управлінської праці	будівництво	Керівники	+	+

Ця методика дозволяє виявити існування двох основних видів мотивації (ціннісної та практичної). Існує і третій вид – збалансований, або нейтральний, тип. Взаємодія цих видів є об'єктом аналізу механізму функціонування мотивації. Виділяються чотири групи базових потреб, задоволення яких може здійснюватися за допомогою праці:

- цікава робота, самореалізація, самостійність, кваліфікація;
- борг, користь, попит;
- заробіток, достаток, побутові потреби;
- спілкування, повага, кар'єра.

У даній методиці стимулювання вивчається як суперечлива єдність трьох компонентів: цінностей, вимог до роботи та можливості реалізації цих вимог. Ці три компоненти виявляються за допомогою соціологічної анкети. На основі анкети можна визначити загальний тип орієнтації фахівця. Для цього необхідно згрупувати цінності в блоки, підрахувати значущість частки

трудових цінностей по блоках, порівняти значущості та виявити панівні цінності, які й будуть характеризувати тип орієнтації фахівця. При сприйнятті праці як цілі для фахівця представляє самостійну цінність сама праця. Якщо він – засіб, то фахівець вважає, що справжнє життя починається за межами праці. Усередині праці як цілі є два типи реалізованих цінностей. Цікавий може бути сам процес праці для розвитку особистості або ж загальний результат праці. Використання даного методу можливо при наявності чітких соціально-економічних оцінок пропонованих чотирьох груп потреб для різних категорій працівників.

2) Методика стимулів ставлення до праці [20] передбачає вивчення ставлення до праці та його мотивів. На базі цієї методики проведено не одне дослідження думки працюючого населення за напрямками, що зазначені у табл. 3.3).

Щодо основної зайнятості слід відзначити, що ці рівні мотивації в чистому вигляді не зустрічаються. Зазвичай вони присутні в будь-якому поєднанні, хоча для кожного періоду і при певних економічних умовах характерне переважання того чи іншого типу трудової мотивації. У даній методиці існує певна диференціація фахівців по групах і рівню трудової мотивації. Найважливішим є професійно-посадовий статус працівників, далі йде статевої і вікової диференційні ознаки.

Щодо додаткової зайнятості слід відзначити, що в цьому напрямку дослідження визначаються респонденти, які не потребують додаткового заробітку, а також ті, які зазнають труднощів з пошуком додаткового заробітку.

Дослідження трудової мотивації здійснюється шляхом соціологічних опитувань значної кількості респондентів в різних шарах суспільства та отримання узагальнених мотивів, стимулів, потреб [20].

Таблиця 3.3 – Загальна характеристика методики стимулів ставлення до праці

Групи стимулів	Опис змісту
основної зайнятості	- найвищий ступінь трудової мотивації – робота для респондентів важлива і цікава незалежно від оплати; - робота визнається справою важливою, але не настільки, щоб заступити інші сторони життя; - робота розглядається фахівцем майже виключно як джерело коштів для існування; - нижчий рівень трудової мотивації – робота є для працівника неприємним обов'язком і, якби була можливість, він взагалі б не працював
додаткової зайнятості	- прагнення збільшити дохід за основним місцем роботи; - прагнення отримати на додатковій роботі стабільне робоче місце і приробіток; - можливість більш повно реалізовувати свої здібності та вміння, мати цікаву роботу; - завести потрібні знайомства і ділові зв'язки.
зміни роботи	- недостатність використання трудового потенціалу респондентів і несприятливі виробничі умови; - незадоволеність заробітною платою за основним місцем роботи; - погані або шкідливі умови праці; - нецікава робота, відсутність просування по службі; - потенційна плинність і превентивні відходи через побоювання, що підприємство закриють і працівник залишиться безробітним; - мотиви зміни професії або робочого місця; - вищий заробіток; - більш приємна, цікава робота; - хороші умови зі зручним режимом праці; - прагнення отримати професію, на яку зараз великий попит і по якій легше знайти роботу; - зміна професії або підвищення кваліфікації, щоб залишитися на своєму підприємстві, уникнути звільнення.

3) Методика формування нормативних мотивів праці стимулювання представляє у вигляді сукупності таких стимулів, які утворюють «стимуляційний профіль» людини на основі нормативних показників:

- стимул перетворення - прагнення до результату, вдосконалення у своїй професії;
- стимул комунікації - прагнення допомогти іншому або не псувати

хороших відносин;

- прагматичний стимул - прагнення до задоволення різноманітних потреб або прагнення не витратити зайву енергію;

- стимул кооперації - солідарність з усією організацією або тільки з відділом, службою, оточенням;

- стимул конкуренції - прагнення бути кращим за інших або не гірше за інших;

- стимул досягнення - прагнення долати труднощі, прагнення до самовдосконалення;

- стимул інновацій - налаштованість людини на нові ідеї, проекти та досягнення.

Методика визначає ступінь вираженості цих мотивів. За її допомогою можна визначити здатність до перестроювання своєї діяльності, до вдосконалення в професії як сприйнятливості до нововведень, а також включеність як показник ототожнення себе з організацією або як відчуження особистості від даної групи. Дана методика містить анкетне опитування, для чого розроблена невелика діагностична анкета, яка оцінює ідеальне уявлення працівників про роботу взагалі, причини роботи на даному підприємстві, а також потенційні мотиви плинності кадрів.

Обробка результатів анкетування працівників і порівняння їх з нормативними значеннями стимулів дозволяють розробляти рекомендації з розвитку стимулів праці для різних працівників. У сучасних умовах використання цієї методики можливо лише в результаті великих досліджень різних категорій працівників в різних галузях економіки.

4) Методика аналізу спонукальних стимулів до праці («сили соціальної дії») [9] являє собою кількісний підхід до оцінки мотивації на основі локальних показників. У виробничому колективі повною мірою розкривається творчий потенціал особистості, особливо у виробництві кінцевої продукції. Це видно на прикладі роботи виробничих бригад, головна

мета яких – випуск якісної продукції, робіт і послуг. Автори пропонують наступні показники (табл. 3.4). Інтегрований коефіцієнт спонукальних мотивів до праці визначається на основі сукупності цих показників [9].

Таблиця 3.4 – Показники аналізу спонукальних стимулів до праці

Вид розкриття мотивів трудової активності	Наука	Показник аналізу спонукальних мотивів	Методика розрахунку показника
Соціально трудова активність людини	Філософія	Коефіцієнт ефективності витрат за способом вираження результатів праці: вартісному, натуральному і трудовому	(обсяг випущеної продукції) / (витрати на випуск продукції)
Стимули соціальної дії	Соціологія	Коефіцієнт сили соціальної дії	(середньомісячна заробітна плата працівника) / (бюджет прожиткового мінімуму в регіоні)
Виконавча діяльність працівника	Психологія	Коефіцієнт сили виконавчої діяльності	(тарифна середньомісячна ставка оплати робітника першого розряду) / (бюджет прожиткового мінімуму в регіоні)

На основі інтегрованих коефіцієнтів спонукальних стимулів до праці шляхом порівняння коефіцієнтів підприємств різних форм власності за найбільшим розміром коефіцієнта визначають, де мотивація до праці на більш високому рівні.

Проте слід зауважити, що не всі положення даного методу безперечні. По-перше, склад показників трудової мотивації в господарській практиці підприємств значно ширше. По-друге, метод розрахунку інтеграційного показника повинен бути обґрунтований і більш адекватно відбивати мотиви, стимули та потреби працівника. Наприклад, ставлення до праці, клімат в колективі, умови праці й т.п., а не тільки матеріальну мотивацію.

5) Концепція стимулювання управлінської праці [19] сформована на

основі дослідження західних і вітчизняних теорій мотивації праці. Автори провели значну теоретичну та експериментальну розробку фундаментальних категорій мотивації управлінської праці. В ході анкетування при великій вибірці респондентів вдалося скласти перелік основних потреб у праці керівників, розрахувати відносні умовні коефіцієнти реальної важливості цих потреб, які включають 22 основних ознаки: гарантію збереження місця роботи, самостійність у прийнятті управлінських рішень, потреба в самому праці прагматичного і творчого характеру, в службовому просуванні; розвиток знань і навичок керівника з ринкових позицій; потреба в комунікації, збереження серед підлеглих «групи підтримки» дій керівника; злагодженість управлінської команди; авторитет, незамінність керівника на виробництві й т.д.

Підвищити задоволеність управлінською працею більш всіх інших факторів здатне значне підвищення трудової активності підлеглого колективу при одночасній незмінності або навіть зниженні деякої соціально-мітингової активності персоналу на виробництві (88%).

Важливе значення також мали фактори інформованості персоналу про зміст перспективних і поточних завдань, що стоять перед організацією, конкретними відділами та ділянками (83%); необхідності хороших відносин між керівниками різних ієрархічних рівнів управління організації (83%). Одне з провідних місць за важливістю відведено хорошим відносинам між керівниками та їх безпосередніми підлеглими (80%). Керівники всіх рівнів управління дуже високо цінують можливість в організації вільно визнавати свої помилки, як керівнику, так і всім членам трудового колективу (77%), але на практиці такий підхід застосовують тільки близько 48% респондентів.

Важливими визнані три фактори росту задоволеності працею: задоволеність роботою в конкретній посаді, можливість свободи подачі пропозицій і критичних зауважень, задоволеність організацією робочого

місця (по 74%). Керівники, які виступили в якості респондентів, серед 14 найбільш важливих факторів підвищення задоволеності працею поставили на останнє місце свою особисту вигоду в кінцевих результатах діяльності організації (39%), хоча реальна значущість цього чинника значно вище. Керівники свідомо применшують значущість для себе прагматичних мотивів управлінської діяльності, оскільки відчують загальну соціальну напруженість в суспільстві, на виробництві, в підпорядкованих їм колективах між працівниками з різним соціальним статусом: керівниками, фахівцями та робітниками.

Узагальнюючи можна відзначити, що застосування кожної з методик має свою особливість і спрямована в основному або на матеріальне, або на нематеріальне стимулювання. Попри те, що методика стимулів ставлення до праці та методика нормативних мотивів до праці застосовуються в різних сферах діяльності й спрямовані на всі категорії працівників, але більшою мірою вони виявляють нематеріальне стимулювання персоналу. Найбільш адаптованою до сучасної економіки є концепція стимулювання управлінської праці. Дослідження трудового стимулювання здійснюється шляхом використання адаптованих анкет для отримання результатів щодо потреб працівників. Обробка результатів опитування співробітників дозволяє розробляти рекомендації з розвитку системи стимулювання праці в компаніях.

Вивчивши зазначені методики, слід вказати, що жодна з них не орієнтована щодо матеріального і нематеріального стимулювання стосовно до сфери публічного управління. У зв'язку з цим пропонується більш універсальний методичний підхід до оцінки рівня матеріального і нематеріального стимулювання (на основі узагальнення наявних методів мотивації в подібного роду організаціях, а також проаналізованих методик).

Таблиця 3.5 – Критерії питань анкет щодо стимулювання трудового потенціалу персоналу

Анкета «Матеріальне стимулювання»	Анкета «Нематеріальне стимулювання»
задоволеність матеріальною складовою своїх результатів діяльності	оцінка відносин між співробітниками
залежність між результатами праці та розміром заробітної плати	задоволеність системою морального стимулювання праці
задоволеність розміром заробітної плати	цінність діяльності
основне джерело доходів сім'ї	існування негативних факторів в роботі
інші види доходів	оцінка умов праці
своєчасність оплати праці	забезпеченість предметами праці
справедливість оплати праці	привабливі сторони діяльності
визначеність у нарахуванні заробітної плати	проведення тренінгів, коучінгу
адекватність обсягу виконуваної роботи	оцінка морального стимулювання компанії
майбутні цілі компанії	форми морального стимулювання праці
встановлення показників матеріального стимулювання праці	задоволеність фізичними умовами праці
нарахування заробітної плати	організація харчування
удосконалення наявної системи оплати праці	періодичність підвищення кваліфікації персоналу
оплата позаурочної роботи	оцінка ступеня сприятливості психологічного клімату
принципи оплати праці	рекомендації оточенню з проханням облаштувати в дану компанію
сталість заробітної плати	ефективність поточної системи обміну звітної інформації між персоналом
порівняння оплати праці з аналогічними туристськими організаціями	обмеження особистих інтересів заради роботи
можливість пошуку іншої роботи	щоденне відвідування робочого місця

Особливість даного підходу – він підходить для різних категорій співробітників публічних організацій з метою створення нової системи стимулювання праці. На основі зазначених критеріїв необхідно сформулювати відповідні анкети.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі, виходячи з поставленої мети й задач, проведено дослідження щодо мотивації та стимулювання персоналу органів публічного управління. Основні результати можна звести до такого.

Основою кадрової політики будь-якої організації повинна бути така система роботи з персоналом, яка б повністю відповідала вектору розвитку організації. В роботі проведено аналіз основних наявних кадрових політик ряду організацій, який дозволив виділити дві підстави для їх угруповання: залежно від рівня впливу керівництва організації на кадрову ситуацію та залежно від орієнтації на власний і зовнішній персонал, а також запропонувати відповідну класифікацію.

Доведено, що для забезпечення максимальної ефективності програм по мотивації та стимулюванню персоналу необхідно враховувати індивідуальні особливості кожного працівника. Саме тому існує безліч методів мотивації персоналу, як матеріального, так і нематеріального характеру, проте тільки від правильного їх використання і поєднання буде залежати кінцевий результат. В цілому успішне використання інструментарію оцінки персоналу дозволяє скоригувати цілі та стимули окремого працівника і всього трудового колективу, забезпечуючи синергетичний ефект агрегування індивідуальної праці працівника в сукупну працю персоналу організації.

Сутність сучасного менеджменту полягає в тому, щоб особисту мотивацію працівника направити на отримання фінансових результатів підприємства. Саме тому одним з найважливіших елементів системи управління персоналом є підсистема «Стимулювання трудових ресурсів», яка нерозривно пов'язана з іншими основними підсистемами. Проте аналіз основних теорій стимулювання праці доводить, що в сучасному світі автори неоднозначно підходять до трактування поняття «мотивація» і «стимулювання». Виходячи з зазначеного у роботі систематизовано основні підходи до сутності цих понять через уточнення загальних функцій

стимулювання праці, стадії процесу стимулювання, види стимулів та специфічні риси основних систем стимулювання персоналу.

В ході проведеного аналізу інформаційно-аналітичного забезпечення активізації персоналу органів публічного управління наведено загальну характеристику діяльності та персоналу конкретного органу місцевої влади – Управління соціального захисту населення Покровської міської ради Донецької області. Узагальнюючи, можна зазначити, що за досліджуваний період персонал Управління характеризується стабільною структурою, відсутністю руху працівників та поступовим природним підвищенням середнього віку робітників. Як рекомендацію щодо оновлення вікового складу запропоновано залучення випускників вищих навчальних закладів для проходження практик та стажування з метою відбору найкращих з них для подальшого працевлаштування.

Для визначення факторів і мотивів, важливих для стимулювання якісної та ефективної праці в рамках основних видів діяльності та професійного розвитку державного службовця було проведено анкетування працівників Управління соціального захисту населення Покровської міської ради Донецької області з відповідної тематики. Вибір анкетування обумовлений його можливостями як методу збору інформації, проведення анонімного дослідження, збір даних для якого може здійснюватися в різний час та в різних місцях. Загальна кількість опитаних працівників склала 50 осіб. Результати проведеного дослідження дозволили зробити висновки про особливості та фактори, що роблять позитивний мотиваційний вплив на роботу працівників публічних органів влади, їх продуктивність та якість праці, прагнення професійного розвитку.

В теорії та практиці управління соціально-трудовими відносинами на сьогодні існує велика кількість авторських методик оцінки ефективності систем стимулювання. Проте в кожній галузі в і кожній організації повинні розроблятися і системно використовуватися адаптовані до індивідуальних умов функціонування методики оцінки ефективності системи стимулювання

працівників. Виходячи із зазначеного в роботі наведено методичні рекомендації щодо оцінювання ефективності системи стимулювання персоналу на основі партисипативного підходу, яка складається з комплексу показників, що оцінюють «економічну ефективність» та «соціальну ефективність» як для роботодавців, так і для працівників. Очікується, що використання запропонованої методики дозволить комплексно оцінити ефективність системи стимулювання персоналу органів публічного управління в установах соціального захисту та на підставі отриманих результатів приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Як свідчать реалії, практика механічного перенесення закордонних концепцій стимулювання на українські терени є не зовсім вірною через ментальні відмінності населення і рівень розвитку менеджменту. У зв'язку з цим в роботі проаналізовано та систематизовано різні концепції стимулювання трудової діяльності. Зазначено, що більшість з них не орієнтована щодо матеріального і нематеріального стимулювання у сфері публічного управління. У зв'язку з цим запропоновано більш універсальний методичний підхід до оцінки рівня стимулювання особливості якого – більша адаптованість для різних категорій співробітників публічних організацій з метою створення нової системи стимулювання праці.

Отримані результати проведеного дослідження в цілому сприятимуть подальшому розвитку теоретичних основ та розробці практичних рекомендацій щодо мотивації та стимулювання персоналу органів публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aleksina, S.B., Ivanov, G.G., Kryshchalev, V.K. & Pankina, T.V. (2013). *Sales promotion methods in trade*. M.: ID FORUM: NITs Infra-M, 304 p.
2. Bazarov, T.Yu. (2010). *Personnel Management*. M.: Publishing Center "Academy", 224 p.
3. Bazarova, T.Yu. & Eremina, B.L. (2012). *Personnel Management*. M.: Unity-Dana, 563 p.
4. Baldin, K.V. (2017). *Information systems in the economy*. Moscow: INFRA-M, 218 p.
5. Bashmarin, I.V. (2004). Modern requirements for the use of labor resources. *Frames*. No. 1. P. 15–18.
6. Grachev, M.V. (1993). *Super frames: Human Resource Management in an International Corporation*. M.: Delo LTD, 208 p.
7. Egorshin, A.P. (2013). *Motivation and stimulation of labor activity*. M: INFRA-M, 378 p.
8. Znamensky, A. (2015). Involvement – myth or reality? *Personnel Management*. No. 2 (318). P. 41–47.
9. Kibanov, A.Ya. (2015). *Personnel management in Russia: history and modernity*. Moscow: INFRA-M, 240 p.
10. Logunova, N.A. & Nosenko, E.N. (2015). Classification of types of personnel policy of the organization. *Journal of scientific publications of graduate students and doctoral students*. No. 12. URL: <http://jurnal.org/articles/2015/ekon132.html>
11. Makarova, A.O. (2013). Analysis of methods and types of labor incentives at Russian enterprises. *Young scientist*. No. 6. P. 376-379.
12. Makarova, O. (2015). In the future, organizations will pay more attention to the management of corporate culture and business values. *Personnel Management*. No. 20 (336). P. 5-12.
13. Maslow, A. (2001). *Motivation and personality*. SPb.: Eurasia, 478 p.

14. Mescon, M. & Michael, H. (1993). *Fundamentals of management*. M.: Delo, 701 p.
15. Methods of motivation. INFO Management. URL: http://infomanagement.ru/lekciya/Metodi_motivacii
16. Nesterenko, V.P. (1997). *Fundamentals of Economic Theory: Political Economic Aspect*. Moscow: Vysshaya Shkola-Knowledge, 743 p.
17. Podosinov, A.V., Kozlova, G.G., Glukhov, A.A. (2014). *Latin-Russian and Russian-Latin dictionary*. M.: FLINT, 752 p.
18. Polovinko, V.S. (2002). *Personnel management: a systematic approach and its implementation*. M.: Inform-Knowledge, 483 p.
19. Reznik, S.D. (2008). *Organizational behavior*. M.: INFRA-M, 430 p.
20. Fomenko, V.A. (2017). *Improvement of the labor potential management system in the tourism industry using incentive mechanisms*: diss. Ph.D. Sochi State University, Sochi, 183 p.
21. Stoyanovskaya, I.B. (2014). *Personnel motivation management at various stages of organization development*: diss. Ph.D. Moscow State University named after M.V. Lomonosov, Moscow, 171 p.
22. Dashkova, E.S. (2019). *Formation, functioning and development of the employee incentive system based on a participatory approach*: dissertation. Doctor of Economic Sciences. Voronezh State University. Voronezh, 364 p.
23. Khoroshun, N.A. & Shamaeva, O.P. (2016). Personnel policy as part of the strategically oriented policy of the organization. *International scientific journal "Innovative Science"*. No. 1. P. 320–328.
24. Chudnovsky, A.D. (2014). *Tourism management*. M.: Federal Agency for Tourism, 576 p.
25. Shapiro, S.A. (2011). *Socio-economic aspects of labor activity*. M.: ID "ATISO", 254 p.
26. Sakun, L.M. (2019). Motivation of employees and stimulation of work in the conditions of economic crisis. *Economic forum*. № 1. P. 198-202.
27. Jasinska, J. (2017). Non-financial motivation of employees in enterprises

in a crisis. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry*. № 2. P. 45-52.

28. Telishevskaya, L.I. (2018). Motivation of employees in the personnel management system at the enterprise. *Young Scientist*. № 7 (2). PP. 498-502.

29. Shchetinina, L.V. (2018). Non-monetary motivation of staff as a way to increase the efficiency of their work. *Problems of the economy*. № 2. PP. 268-275.

30. Inshin, M.I. (2015). Motivation of employees in foreign countries. *Journal of Kyiv University of Law*. No. 2. PP. 140-143.

31. Topcheeva Yu.V. (2012). Motivation of employees as a means of ensuring and strengthening labor discipline. *Law Forum*. No. 4. PP. 908-912.

32. Terebukh, A.A. (2019). Principles and methods of motivation of employees of a tourist enterprise. *Young Scientist*. № 5 (2). PP. 593-596.

33. Melnik, L.G. (2012). Improving methods of motivating employees at Ukrainian enterprises, taking into account international experience. *Bulletin of Sumy State University. Ser.: Economics*. № 4. PP. 55-63.

34. Vashchenko, N.V. (2015). Methods of motivating staff to innovative development of the enterprise. *Economic Bulletin of the National Mining University*. № 2. PP. 153-160.

35. Yarmosh, V.V. (2014). Approaches to the classification of modern methods of staff motivation. *Economic analysis*. T. 15, № 3. P. 263-268.

36. Bakulina, O.S. (2009). Methods of assessing the motivation of agricultural personnel. *Economy. Management. Innovations. Series: Economic Sciences*. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2009_2_3.

37. Krasnorutskyy, O.O. (2018). Improvement of personnel qualifications at the public institutions. *Actual problems of innovative economy*. № 1. PP. 45-52.

38. Gavkalova, N.L. (2016). Personnel management in public organizations: features and problems. *Efficient economy*. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_8.

39. Kirichenko, O.V. (2012). Personnel as a factor in the introduction of

administrative services in public authorities. *Public administration: theory and practice*. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2012_2_26.

40. Shevchenko SO (2015). Methods of professional evaluation of public service personnel. *Public administration: improvement and development*. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2015_9_4.

41. Shchegortsova, V.M. (2012). Public service personnel management: motivation theory. *Actual problems of public administration*. № 2. PP. 344-349.

42. Parkhomenko-Kutsevil, O.I. (2016). Foresight in the personnel management system of the public service of Ukraine: theoretical and methodological principles. *Theory and practice of public administration*. Vol. 3. PP. 6-11.

43. Shchegortsova, V.M. (2013). Theoretical principles of public service personnel management. *Public administration: theory and practice*. Vol. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_1_26.

44. Goncharuk, N.T. (2013). Motivation of staff in the civil service of Ukraine: problems and prospects. *Aspects of public administration*. № 2. P. 48-54.

45. Venediktov, S.V. (2002). Regulatory and legal support of material and moral stimulation of effective activity of police officers. *Law and Security*. № 3. PP. 25-27.

46. Petrova, T. (2010). Professional development of employees: problems of staff incentives and employers' interest. *Ukraine: aspects of work*. № 2. PP. 26-34.

47. Stepanova, E.R. (2014). Stimulating the staff of the enterprise in the economic and political crisis. *Business Inform*. № 6. PP. 390-393.

48. Runova, N.O. (2013). Civil service as a kind of public civil service in Ukraine: problems of institutionalization. *Public law*. № 2. PP. 241-246.

49. Antonova, O.V. (2012). European experience in the formation of strategic competence of civil servants. *Public administration: theory and practice*. Vol. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2012_2_28.

50. Chechel, A. (2016). Development of leadership qualities of civil servants as a way to improve the competency-oriented model of personnel management in

the civil service. *Universities and leadership*. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/univlead_2016_2_10.

51. Konotoptseva, Yu.V. (2014). Adaptation of civil service personnel. *Democratic governance*. Vol. 14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2014_14_25.

52. Naumenko, R.A. (2018). Competence approach in the assessment of senior staff of the civil service of Ukraine. *Theory and practice of public administration and local self-government*. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_2_35.

53. Konotoptseva Yu. V. (2014). Methods of selection of civil service personnel in Ukraine. *State building*. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_2_22.

54. Omelchenko, O. (2013). Conceptual approaches to functional personnel management in the civil service. *Actual problems of public administration*. Vol. 4. PP. 172-176.

55. Malimon, L.Ya. (2017). Psychological aspects of personnel evaluation in the civil service system. *Psychological perspectives*. Vol. 29. PP. 161-174.

ДОДАТКИ

Анкета для проведення дослідження

Шановний респонденте! Просимо Вас відповісти на питання, присвячені дослідженню оцінки задоволеності державних службовців параметрами, умовами та результатами трудової діяльності. Результати дослідження анонімні та будуть використані виключно в наукових цілях.

1. Чи існує, на Ваш погляд, система мотивації персоналу в органі державної влади, де Ви працюєте?

- 1.1. Так
- 1.2. Ні
- 1.3. Не можу відповісти

2. Які основні мотиви вступу на роботу до зазначеної установи?

- 2.1. Покращення матеріального становища
- 2.2. Покращення службового становища
- 2.3. Покращення умов та організації праці
- 2.4. Кар'єрний ріст та розвиток
- 2.5. Покращення санітарно-побутових умов
- 2.6. Покращення в моральному плані
- 2.7. Інше

3. Який тип мотивації керівників, фахівців та працівників у Вашій установі?

- 3.1. Зовнішня позитивна мотивація (заохочення)
- 3.2. Зовнішня негативна мотивація (покарання)
- 3.3. Внутрішня мотивація
- 3.4. Комплексне поєднання зовнішніх типів мотивації
- 3.5. Комплекс внутрішньої та зовнішньої мотивації

4. Як в цілому Ви оцінює рівень мотивації?

- 4.1. Дуже висока
- 4.2. Висока
- 4.3. Середня
- 4.4. Низька
- 4.5. Дуже низька

5. Чи влаштовує Вас Ваша робота в цілому?

- 5.1. Так, задовольняє
- 5.2. Скоріше так
- 5.3. Скоріше немає
- 5.4. Ні, не задовольняє
- 5.5. Важко відповісти

6. Оцініть параметри своєї праці за відповідною шкалою.

№ з/п	Параметри	Висока	Середня	Низька	Важко відповісти
1.	Відповідальність	1	2	3	4
2.	Цікавість	1	2	3	4
3.	Інтенсивність	1	2	3	4
4.	Складність	1	2	3	4
5.	Креативність	1	2	3	4

7. Наскільки Ви задоволені:

№ з/п	По кожному рядку відзначте один варіант відповіді	Задоволений повністю	Швидше задоволений	Швидше не задоволений	Не задоволений	Важко відповісти
1.	Змістовність роботи	1	2	3	4	5
2.	Обсяг роботи	1	2	3	4	5
3.	Режим роботи	1	2	3	4	5
4.	Умови праці (в цілому)	1	2	3	4	5
5.	Стан робочого місця (оснащеність, облаштуванням)	1	2	3	4	5

8. Визначте рівень задоволеності:

№ з/п	По кожному рядку відзначте один варіант відповіді	Задоволений повністю	Швидше задоволений	Швидше не задоволений	Не задоволений	Важко відповісти
1.	Оплата праці	1	2	3	4	5
2.	Можливість кар'єрного росту	1	2	3	4	5
3.	Можливість підвищення кваліфікації	1	2	3	4	5
4.	Соціальні гарантії	1	2	3	4	5
5.	Власний суспільний статус	1	2	3	4	5
6.	Можливість бути корисним суспільству	1	2	3	4	5
7.	Міжособистісні відносини в колективі	1	2	3	4	5
8.	Повага (увага) з боку керівництва, визнання керівництвом результатів Вашої праці	1	2	3	4	5
9.	Відносини з безпосереднім керівником	1	2	3	4	5

9. У числі основних проблем по роботі, які Ви могли б відзначити:

- 9.1. Низький розмір заробітної плати
- 9.2. Недооцінка керівництвом ваших професійних даних та можливостей
- 9.3. Надмірно великий обсяг роботи
- 9.4. Відсутність заохочення за добре виконану роботу
- 9.5. Відсутність можливості професійного розвитку: навчання, підвищення
- 9.6. Нестача інформації за напрямом професійної діяльності
- 9.7. Відсутність ефективного зв'язку з керівником та колегами
- 9.8. Значна кількість випадків понаднормової роботи
- 9.9. Напружена морально-психологічна атмосфера в колективі
- 9.10. Постійна зміна різних видів діяльності, стресовий характер роботи, термінові доручення
- 9.11. Суперечливі вказівки керівництва
- 9.12. Інше

10. Відзначте в числі перерахованих факторів ті, які, на Вашу думку, зробили б Вашу роботу більш привабливою, позитивно позначилися на продуктивності та якості праці:

- 10.1. Надання можливості просування по службі
- 10.2. Оплата праці за результатами роботи (введення диференційованої заробітної плати)
- 10.3. Підвищення рівня заробітної плати
- 10.4. Можливість гнучкого графіка роботи
- 10.5. Справедливий розподіл обсягів роботи
- 10.6. Визнання і схвалення з боку керівництва добре виконаної роботи
- 10.7. Можливість виконувати роботу, яка створює умови для навчання і змушує розвивати (удосконалювати) власний творчий хист
- 10.8. Можливість виконувати складну та відповідальну роботу
- 10.9. Можливість виконувати роботу, що дозволяє думати самостійно
- 10.10. Можливість навчання та підвищення кваліфікації
- 10.11. Формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі.

11. Чи змушує Вас особисто наявний рівень доходу замислюватися над пошуком додаткових законних джерел заробітку?

- 11.1. Так
- 11.2. Ні
- 11.3. Важко відповісти

Дякуємо за участь в дослідженні та бажаємо успіхів у професійній діяльності

Перелік зауважень щодо оформлення кваліфікаційної роботи

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження