

УДК 331.2

Якименко К.П., аспірант Донецького національного університету
**МОТИВАЦІЯ ЯК МЕТОД ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ОРГАНАХ
ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ**

Основою будь-якої сучасної організації, безумовно, є люди, оскільки саме люди забезпечують ефективне використання будь-яких видів ресурсів, наявних у розпорядженні організації, і визначають її економічні показники і конкурентоспроможність. Для забезпечення ефективної діяльності органів державної влади необхідно максимально повно використовувати наявні в них ресурси. Від рівня компетентності державних службовців, їх професійних знань і навичок, внутрішньої готовності до праці залежить якість прийняття управлінських рішень. А це, в свою чергу, безпосередньо впливає на соціально-економічний розвиток країни. Стаття розкриває головні проблеми активізації трудових стимулів державних службовців в Україні через мотивацію їх праці. Державна служба відіграє ключову роль в механізмі управління державою. У зв'язку з цим гостро постає питання про створення якісного та ефективного механізму мотивації праці державних службовців. Для цього необхідно впровадження специфічних стимулів, створення сприятливих умов для розвитку та вияву творчого потенціалу службовців.

Ключові слова: ефективність праці, державний службовець, державна служба, оплата праці, мотивація.

Рис.2, Літ.4.

Якименко К.П.
**МОТИВАЦИЯ КАК МЕТОД ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА В
ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ В УКРАИНЕ**

Основой любой современной организации, безусловно, являются люди, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и определяют ее экономические показатели и конкурентоспособность. Для обеспечения эффективной деятельности органов государственной власти необходимо максимально полно использовать имеющиеся в них ресурсы. От уровня компетентности государственных служащих, их профессиональных знаний и навыков, внутренней готовности к труду зависит качество принятия управленческих решений. А это, в свою очередь, напрямую влияет на социально-экономическое развитие страны. Статья раскрывает главные проблемы активизации трудовых стимулов государственных служащих в Украине через мотивацию их труда. Государственная служба играет ключевую роль в механизме управления государством. В связи с этим остро встает вопрос о создании качественного и эффективного механизма мотивации труда государственных служащих. Для этого необходимо внедрение специфических стимулов, создание благоприятных условий для развития и проявления творческого потенциала служащих.

Ключевые слова: эффективность труда, государственная служба, государственный служащий, оплата труда, мотивация.

Yakimenko K.P.
**MOTIVATION AS A METHOD OF INCREASING THE LABOR EFFICIENCY IN
GOVERNMENT AGENCIES IN UKRAINE**

The basis of any modern organization, of course, are the people, because it is people who make efficient use of all types of resources available to the organization, and determine its economic performance and competitiveness. To ensure the efficient operation of public authorities need to maximize the use of available resources in them. The level of competence of civil servants, their professional knowledge and skills, internal readiness to work depends

on the quality of management decision-making. And this, in turn, has a direct impact on the socio - economic development of the country. The article reveals the main problems activating labor incentives of civil servants in Ukraine through the motivation of their labor. Public service plays a key role in the mechanism of governance. In this regard, sharply raises the question of the creation of high-quality and effective mechanism of motivation of civil servants. This requires the introduction of specific incentives to create favorable conditions for the development and manifestation of the creative potential of employees.

Keywords: efficiency of labor, public service, civil servant remuneration, motivation.

Постановка проблеми. Працівники державного апарату виступають головним важелем реформування державної служби. Від рівня їх компетентності, професійних знань, готовності до трудової діяльності, внутрішньої зацікавленості в результатах роботи, високої мотивації праці залежить якість прийняття управлінських рішень. Особливо гостро стоїть проблема мотивації праці державних службовців в умовах нестачі кваліфікованих кадрів, старіння працівників держапарату. На державній службі дуже висока плинність кадрів працездатного віку. Останнім часом престиж державної служби знижується. Залучити для роботи здібних, професійно підготовлених працівників стає все більш проблематично. Ці процеси посилюються щорічними перетвореннями, що призводить до великої плинності працівників апарату.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Очевидно, що для підвищення ефективності роботи державних службовців в Україні потрібно покращення мотивації праці, матеріального та морального стимулу, що сприятиме комплексній самореалізації працівника на робочому місці, підвищенню рівня державної свідомості, бажанню працювати на державу, а також якісно, професійно й оперативно виконувати службові обов'язки. Зазначені питання достатньо повно висвітлені у працях Л. Артеменко, Н. Артеменко, І. Артим, С. Білорусова, Н. Богданова, Д.П. Богині, В. Бойчук, В. Дзюндзюк, В. Козуба, І. Королько, О. Кравченко, А. Ліпенцева, Є. Матвіїшина, Г. Марко, О. Нечосіної, М. Нинюк, М. Новікової, С. Озірської, Т. Пахомової, О. Шевченко та інших.

Метою статті є дослідження та розробка теоретичних рекомендацій щодо підвищення рівня мотивації трудової діяльності працівників державного апарату за рахунок впровадження дієвої системи оплати і стимулювання праці.

Основний матеріал. Мотивація праці державних службовців ще не до кінця вивчена. Вона має свої особливості, які відрізняють її від мотивації в комерційному секторі. Механізм мотивації в державних органах влади заснований перш за все на адміністративно - командних стимулах, тобто діяльність державних службовців суворо регламентована і в своїй основі має комплексну систему соціально - економічних відносин між державними службовцями. Система мотивації у зазначеній сфері - це взаємодія адміністративних та трудових норм.

Нові умови ринкової економіки вимагають активізації трудової ефективності діяльності державного службовця, рівень якої значно знизився. Тому основоположне значення має врахування у трудовій діяльності максимальної кількості чинників, що формують відношення робітників до праці, яке виявляється в суспільній та творчій їх активності (рис.1). Воно формується також на основі відповідних мотивів, установок, задоволеністю працею, умовами її виконання [1].

Трудова діяльність державних службовців – це надзвичайно складна сфера праці. Вона відзначається, високим інтелектуальним, нервово-емоційним напруженням, дефіцитом рухомої активності, як правило, високою відповідальністю, ненормованим робочим днем, неритмічним навантаженням, непередбаченістю ситуацій і появою доручень, не кажучи про стислі терміни. Така напружена праця державних службовців вимагає й відповідної оплати. Отже, одним із суттєвих факторів підвищення ефективності праці державних службовців та основних напрямів реформування

державної служби є створення ефективної системи оплати праці державних службовців.

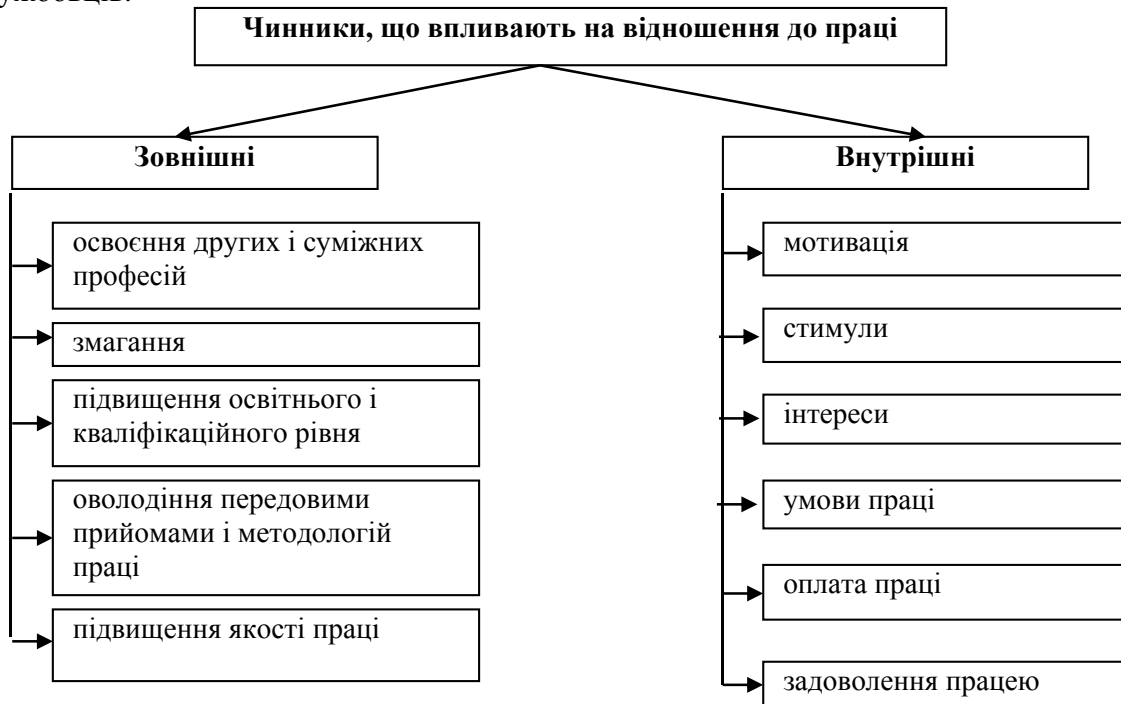


Рис.1 Чинники, що впливають на відношення до праці

Для ефективної мотивації необхідно сформулювати модель основного процесу мотивації: потреба – ціль – дії і вплив досвіду і очікувань. Далі уважно виявити фактори, які впливають на мотивацію – набір потреб, які ініціюють рух до цілей. Процес мотивації має такий ланцюг: незадоволена потреба – встановлена ціль – організовані дії – досягнення цілі.

Сьогодні в багатьох органах державної влади зберігається примітивна система мотивації праці – система заохочень і покарань. Результатом цього, як показує аналіз розподілу державних службовців за стажем роботи на державній службі у 2012 р. (статистичні дані Нацдержслужби) є те, що лише 28,7 % державних службовців працюють понад 10 років, 17,7 % державних службовців працюють понад 15 років. Це є свідченням неналежної мотивації спеціалістів, особливо молоді, до роботи в органах державної влади. Низький рівень заробітної плати та невідповідність реалій здібностям і потенційним можливостям людини, перш за все молоді, призводить до відтоку кращих кадрів з державної служби.

Сучасна система мотивації персоналу має будуватися виходячи з аналізу потреб співробітників, вона повинна бути гнучкою, враховувати професійні, вікові особливості співробітників. Кожен державний службовець повинен знати, за що винагороджують або карають в організації, для цього потрібні чіткі критерії оцінки роботи персоналу. Різні зміни в організації, її зростання, реорганізація вимагають адаптації системи мотивації з урахуванням мінливих чинників.

В даний час в Україні використовується стандартна система оплати праці, яка мало відповідає економічним методам управління, не ставить результати праці державного службовця в залежність від загального соціально-економічного розвитку країни (регіону), не стимулює державного службовця до свідомого, цілеспрямованого виконання посадових обов'язків, допускає рівну винагороду за нерівну працю, не дозволяє матеріально забезпечити і захистити службовця, зацікавити і залучити на держслужбу кваліфіковані кадри. Саме в цьому полягає одна з причин свідомого недовикористання службовцями своїх фізичних та інтелектуальних здібностей [2].

Грошова винагорода держслужбовця складається з 3 частин: місячний оклад, надбавки за вислугу років та інших виплат. Розмір винагороди державного службовця залежить від рівня займаної посади, кваліфікації, вислуги років, але не залежить від фактичних результатів його діяльності. Існуюча на державній службі система преміювання також не пов'язана з результатами. У фонді оплати праці передбачені преміальні виплати, питома вага яких відносно мала в структурі грошового утримання державних службовців і які використовуються лише як засіб підвищення розміру оплати праці.

Нині матеріальне стимулювання у сфері, що розглядається, включає (станом на червень 2016 р.) такі виплати: заробітна плата, головного спеціаліста районної державної адміністрації в середньому становить 1388 гривень (1218 грн. оклад, 50 грн. доплата за ранг, від 120 грн. – надбавка за вислугу років, якщо така є). Заробітна плата керівника структурного підрозділу апарату райдержадміністрації в середньому мала б становити 1721 гривень (1364 грн. + 70 грн. + 287 грн.). Проте, після системи нарахування діє система відрахування на єдиний соціальний внесок (3,6%), податок на доходи фізичних осіб (15%), військовий збір з серпня 2014 р. (1,5%). Таким чином, заробітна плата становить 1384,4 грн. Зауважимо також, що індексація не була виплачена, тож можемо стверджувати, що такий рівень зарплат відносно зростання рівня цін, є просто абсурдним, що у доларовому еквіваленті складає станом на червень 2016 р. 62,9\$ [3]. Така система оплати праці знижує стимулюючу роль заробітної плати, є одним із серйозних факторів демотивації, який надає ключовий вплив на ефективність та якість надаваних послуг державним службовцем.

Нині заробітна плата мало залежить від результатів праці. У Законі України «Про державну службу» зазначено: оплата праці державних службовців повинна забезпечувати достатні матеріальні умови для незалежного виконання службових обов'язків, сприяти укомплектуванню органів державної влади компетентними і досвідченими кадрами, стимулювати їх сумлінну та ініціативну працю. Проте, сьогодні оплата праці державних службовців, особливо спеціалістів, слабо пов'язана з кваліфікацією кадрів, освітою та професійною підготовкою, результатами навчання, ефективністю виконання посадових обов'язків. Практика свідчить про те, що, в цілому, існуюча у сфері державної служби оплата праці не дозволяє матеріально забезпечити і захистити персонал, і, як наслідок, зацікавити у державній службі висококваліфіковані кадри з інших секторів

Мотивуюча дія матеріального стимулювання зростає, коли система оплати пов'язана з конкретними робочими результатами. Гроші є сильним мотиватором, якщо працівник вважає оплату своєї праці справедливою і бачить зв'язок між результатами і оплатою. Але найчастіше вище оплачується праця співробітників, що мають більший стаж роботи в даній організації, а не тих, хто краще працює. Надбавка за вислугу років стимулює не якісну працю, а тривалу роботу в даній організації.

Але на якість надаваних послуг державним службовцем впливають не лише економічні фактори. Сукупність властивостей, що утворюють складові якості праці, в залежності від виду і характеру трудової діяльності можуть мати неоднакову структуру, що і обумовлює різні сторони якості праці (рис.2).

Для сучасної системи мотивації праці характерна сильна соціальна політика: держава прагне зменшити економічне розшарування суспільства шляхом перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених його верств.

Державні гарантії створюють нормальні умови роботи, а також мотивують співробітників на ефективне виконання роботи. Вони забезпечують правову і соціальну захищеність держслужбовців, стабільний кадровий склад. Їх призначення - зробити держслужбу більш привабливою в очах як держслужбовців і потенційних працівників, так і звичайних громадян.

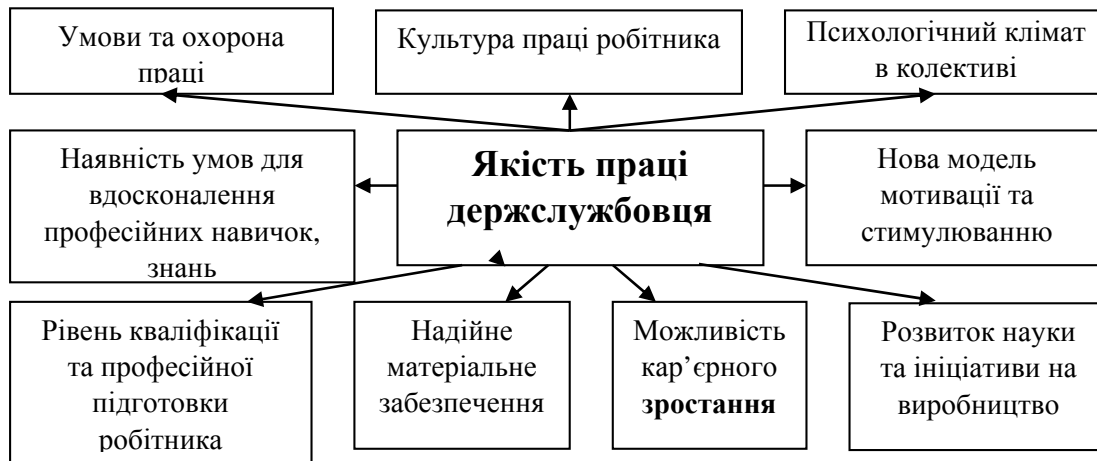


Рис.2 Фактори, що обумовлюють якість праці державного службовця

До основних державних гарантій можна віднести:

- рівні умови оплати праці та порівнянність оцінок ефективності діяльності державних службовців;
- право на своєчасну оплату праці в повному обсязі;
- комфортні умови праці: забезпечення робочим простором, меблями, технікою і т.і .;
- нормований робочий день; (право на обідню перерву, оплачувану щорічну відпустку і т.і.)
- медичне страхування;
- відшкодування витрат на відрядження;
- відшкодування витрат, пов'язаних з переїздом держслужбовця і його сім'ї в зв'язку з переходом на інше місце роботи на державній службі;
- державне пенсійне забезпечення;
- житлова субсидія [4].

Не дивлячись на велике значення матеріального стимулювання, є ряд способів, які також заохочують державних службовців до підвищення продуктивності їх праці. Вдосконалення організації, залучення персоналу до процесу управління, моральне стимулювання, прагнення до кар'єрних звершень є одними з таких способів. Особливо популярним і реальним методом не матеріального стимулювання є кар'єрне зростання. Кар'єру розуміють як поступове просування працівника службовими сходинками, зміну кваліфікаційних можливостей, навичок, здібностей і розмірів винагород, пов'язаних із його діяльністю.

Стосовно кар'єрного просування державних службовців, тут можна виділити два види такого просування:

а) вертикальний, що означає просування до вищого рівня в ієрархії – це перехід від одного меншого рангу державної служби до вищого;

б) горизонтальний, тобто переведення працівника з одного робочого місця на інше, що сприяє підвищенню інтересу до роботи, це практично просування в межах рангу.

Законодавством України передбачено умови і процес кар'єрного зростання державних службовців, зокрема, про це йдеться в розділі 5 (ст. ст. 24-29) Закону України «Про державну службу». В цьому розділі (ст. 27) зазначається, що просування по службі державного службовця здійснюється шляхом зайняття більш високої посади на конкурсній основі, крім випадків, коли інше встановлено законами України та Кабінетом Міністрів України, або шляхом присвоєння державному службовцю більш високого рангу.[5] Також ця стаття передбачає, що просування по службі в органах

державної влади мають державні службовці, які досягли найкращих результатів у роботі, виявляють ініціативу і постійно підвищують свій професійний рівень.

Висновки. Отже, треба зазначити, що для підвищення ефективності роботи державних службовців в Україні потрібно покращення мотивації праці, матеріального та морального стимулу, що сприятиме комплексній самореалізації працівника на робочому місці, підвищенню рівня державної свідомості, бажанню працювати на державу, а також якісно, професійно й оперативно виконувати службові обов'язки.

Незадоволеність матеріальних потреб має такий демотиваційний вплив на людину, який не дає можливості розвиватися іншим мотиваційним факторам. Тобто, активізувати поведінку людини, розкрити її творчий трудовий потенціал практично не можливо, якщо вона стурбована своїм низьким соціальним захистом. Питання низького матеріального забезпечення потребує термінового вирішення, оскільки, по-перше, знижує трудову активність, і, по-друге, породжує відтік висококваліфікованих працівників в інші установи з більшою заробітною платою.

Мотивація за своїм складом і структурою є складною, забезпечує належну службову діяльність, сприяє професійному вдосконаленню та кар'єрному розвитку державних службовців. Для вирішення проблеми розробки мотиваційного механізму слід застосувати певні заходи, а саме:

удосконалення системи матеріальної мотивації державних службовців нижчих рангів шляхом розробки індивідуальної карти мотивації для працівників відповідного рангу;

удосконалення діючої системи професійного розвитку державних службовців;

удосконалення системи соціального захисту державних службовців;

упровадження нових технологій управління, а саме: налагодження системи внутрішньої комунікації – обміну інформації на різних рівнях (вертикальному і горизонтальному), організація зворотного зв'язку від керівника, колег і підлеглих після завершення кожної важливої справи, формування організаційних цінностей, встановлення і розвиток довіри в колективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Щегорцова В.М. Підходи до оцінки ефективності мотиваційних заходів в органах виконавчої влади України [Електронний ресурс] / В.М. Щегорцова. // Державне будівництво. – 2011. – №1. – Режим доступу: [http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2011-1/index.html]

2. Зубенко А.С., Костянчук К.М. Мотивація трудової діяльності державних службовців [Електронний ресурс] / А.С. Зубенко, К.М. Костянчук. // Матеріали конференції «Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи», 20 квітня 2011 р. – Режим доступу: [http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2011-2/index.html].

3. Кравченко М. В. Задоволення потреб державних службовців як один із чинників успішного впровадження нової управлінської ідеології // Вісн. УАДУ. – 2003. – № 1. – С. 95–101.

4. Колот А. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 344 с.

5. Про державну службу: Закон України від 16.12.1993 р. // ВВР. - 1993. - 52. - С. 490.