

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ОСТАПЧЕНКО ЄВГЕНІЙ АНДРІЙОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д.е.н., професор
Дороніна О.А.
«___» _____ 2022 р.

**МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма «Менеджмент»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Дороніна О.А., завідувач
кафедри менеджменту та
поведінкової економіки, д.е.н.проф.

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали/за шкалою ЄКТС/за
національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2022

АНОТАЦІЯ

Остапченко Є.А. Мотивація персоналу як засіб підвищення ефективності роботи підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі досліджено теоретичні основи мотивування персоналу, зокрема еволюцію поняття «мотивація», види мотиваційних систем, особливості зарубіжних моделей мотивації персоналу. Визначено співвідношення понять «мотив» та «стимул». Досліджено особливості використання методів мотивації праці (на прикладі державних службовців), досліджено динаміку та структуру заробітної плати. Проаналізовано загрози щодо системи оплати праці державних службовців та ймовірність їх впливу на погіршення ефективності праці. Обґрунтовано пріоритетні напрями управління мотивацією персоналу.

Ключові слова: мотив, мотивація, заробітна плата, методи мотивації праці, управління мотивацією праці

44 стор., 4 рис, 4 табл, 26 джерел, 2 додатки

Ostapchenko Ye. Motivation of staff as a means of improving the efficiency of the enterprise. Specialty 073 Management. Educational Program «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

In the qualification (bachelor's) work the theoretical bases of personnel motivation are investigated, in particular the evolution of the concept of "motivation", types of motivational systems, features of foreign models of personnel motivation. The relationship between the concepts of "motive" and "incentive" is determined. Peculiarities of using work motivation methods (on the example of civil servants) are studied, dynamics and structure of wages are investigated. The threats to the remuneration system of civil servants and the probability of their impact on the deterioration of labor efficiency are analyzed. The priority directions of personnel motivation management are substantiated.

Key words: motive, motivation, salary, methods of work motivation, management of work motivation

44 pages, 4 tables, 4 figures, 26 sources, 2 appendices

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	6
1.1 Сутність поняття «мотивація» та його розвиток в науці та практиці менеджменту.....	6
1.2 Зарубіжний досвід організації мотивування персоналу.....	11
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕТОДІВ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ.....	18
2.1 Особливості мотивування праці окремих категорій персоналу (на прикладі державних службовців).....	18
2.2 Оцінка ефективності системи оплати праці як провідного мотиваційного інструменту.....	23
РОЗДІЛ 3 ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ.....	31
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	45
ДОДАТКИ.....	49

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Мотивація персоналу традиційно виступає найактивнішим інструментом менеджменту персоналу, що безпосередньо визначає трудову поведінку працівників, їх результативність та, як наслідок, ефективність діяльності підприємства, організації, установи. Організаційна система мотивації буде ефективною якщо вона відповідає особливостям праці в організації, відображає специфіку окремих категорій персоналу та відповідає цінностям й потребам працівників. Отже, універсальних, однаково ефективних в різних сферах діяльності систем мотивації не існує. Доцільним є адресне проектування зазначених систем для різних категорій працівників та сфер діяльності.

У державному управлінні мотивація персоналу є набагато більш складним і спірним процесом ніж в інших сферах людської діяльності. Це пов'язано із специфікою роботи державних службовців, з тим, що початкова їх мета відрізняється від мети тих, хто працює в комерційних галузях. Ефективність діяльності державних установ, органів державної та місцевої влади залежить від якості роботи державних службовців, яка, у свою чергу, залежить від того, яку поведінку вони обирають. Актуальність вивчення проблематики особливостей мотивації праці державних службовців обумовлена, по-перше, реформаційними процесами, що були розпочаті в Україні в сфері державного управління та оплати праці державних службовців. А по-друге, тим, що серед державних службовців різних категорій не поодинокими є випадки демотивації, розчарування в даному виді діяльності, на тому фоні, що важливість даної категорії персоналу в країні на сучасному етапі є надзвичайно високою.

Основи сучасних концепцій мотивації праці заклали розробники класичних теорій мотивації А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум, Ф. Мак-Клелланд та інші вчені. Суттєвий внесок у розвиток досліджень в сфері мотивування персоналу зробили відомі українські вчені: Д. Богиня, Г.

Дмитренко, Т.Збрицька, С. Занюк, А. Колот, Т.Костишина. С. Москвичов, Т. Пахомова, Н. Поліщук, Т. Соколова, В. Соловійова, Н. Стецюк, В. Цвітков та інші.

Метою кваліфікаційної (бакалаврської) роботи є вивчення теоретичних основ мотивування персоналу та розробка рекомендацій щодо управління мотивацією праці як засобу забезпечення ефективної діяльності підприємства, організації.

Для досягнення зазначеної мети сформульовано та реалізовано наступні завдання дослідження:

1. Вивчити теоретичні основи мотивації персоналу.
2. Дослідити ефективність методів мотивації персоналу.
3. Обґрунтувати пріоритетні напрями управління мотивацією персоналу.

Об'єктом дослідження є процес мотивації персоналу працівників (на прикладі державних службовців).

Предметом дослідження є форми та методи мотивації державних службовців.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що їх використання в діяльності організацій та установ в сфері державного та місцевого управління дозволить забезпечити мотивованість працівників (державних службовців), що сприятиме покращанню результатів їх праці та зростанню ефективності діяльності державних установ.

Структура кваліфікаційної (бакалаврської) роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних посилань з 26 найменувань. Робота містить 4 таблиці, 4 рисунки та додатки. Основний зміст викладено на 44 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність поняття «мотивація» та його розвиток в науці та практиці менеджменту

Мотивація персоналу є основою і кінцевою мірою успіху та ефективності діяльності будь-якої організації, підприємства, установи. Щоб досягти успіху, мотивація персоналу повинна застосовуватися на всіх рівнях управління організацією і впливати на всі види організаційних одиниць: кожного співробітника, локальні колективи окремих підрозділів і колектив всієї організації.

Мотивація, будучи складним процесом, включає різноманітні підходи науковців щодо трактування змісту даного поняття, визначаючи його як сукупність мотивів, стимулів чи внутрішніх та зовнішніх чинників, або як процес спонукання особистості до певних дій.

Водночас процес стимулювання, під яким зазвичай розуміють вплив на трудову діяльність працівника за рахунок створення індивідуально-значущих умов трудової ситуації, містить у собі спонукання ззовні та структурні компоненти трудової ситуації [16]. Отже, з одного боку, відбувається створення сприятливих умов з метою задоволення потреб працівників, а з іншого, – забезпечення трудової поведінки, що є необхідною для успішного функціонування та розвитку підприємства, тобто здійснюється своєрідний обмін діяльністю.

З давніх часів проблематика мотивування працівників до досягнення ними певних результатів пригортала увагу мислителів та дослідників. Погляди на методи та форми мотивації змінювались відповідно еволюції трудових відносин, теорій управління та суспільної парадигми. Першим кроком забезпечити підвищення продуктивності праці відбулося ще у стародавні часи, царем Вавилону Хаммурапі, який на законодавчому рівні

закріпив встановлення заробітної плати для деяких робітників. Отже можна сказати, ще перший прояв використання матеріальної мотивації відбувся приблизно 2000 років до нашої ери. [13].

Наступною спробою підвищення продуктивності праці за рахунок впровадження матеріальної мотивації відбулося також у Вавилоні за часів правління Навуходоносор II, приблизно 600 років до нашої ери. А через 200 років цар Персії Кир висунув ідеї про необхідності дослідження причин мотивації людей. [8]. Пошуки стимулів для пояснення поведінки та вчинків людей займалися також древні філософи, а саме Аристотель, Демокріт, Геракліт, Сократ. Вони намагалися з філософської точки зору виокремити мотиви, які спонукають людину до діяльності та праці. Наприклад, давньогрецький філософ Епікур писав, що самі обставини навчили і змусили людську природу робити багато речей. Т. Гоббс, відомий англійський філософ-матеріаліст, бачив головну спонукальну силу активності особистості в її інтересах. Англієць Дж. Локк, припускав, що при виборі своїх дій і вчинків людина керується розумом [13].

На певному етапі розвитку суспільства та праці, тривалий час актуальною була модель фізичного примусу до праці і модель мотивації була єдиною, так званий метод «батога та пряника». В давні часи знаряддя були примітивними, тому праця вимагала великого напруження і люди намагались уникнути її або перекласти на інших.

Однією з основних моделей мотивації є модель мотивації через потреби. Ще стародавні філософи багато уваги приділяли тлумаченню цієї категорії. Так, Демокріт розглядав потребу як основну рушійну силу, яка не тільки привела в дію емоційні переживання, але зробила розум людини витонченим і дозволила опанувати мову. Сократ писав про те, що кожній людині властиві потреби, бажання й прагнення. При цьому головне полягає не в тому, які прагнення людини, а в тому, яке місце вони займають в її житті. Людина повинна прагнути до мінімізації потреб і задовольняти їх тільки тоді, коли вони стають нагальними. Це значно наблизило б людину до

богоподібного стану, і всі прагнення волі та розуму вона змогла б спрямовувати на пошук істини і сенсу життя [13]. У Платона потреби, потяги і пристрасті утворюють «жадаючу» або «нижчу» душу, що бажає багатства. Ця «нижча» душа подібна до стада, і вимагає керівництва з боку «розумної і благородної» душі [12]. Ще у 330 р. до н.е. Аристотель зауважував, що люди відрізняються за своїми здібностями і схильністю до різних видів діяльності, насамперед, до розумової і фізичної. В ті часи фізичну працю виконували раби, а рабовласники, відповідно, займалися розумовою діяльністю [16].

Таким чином за наявності рабовласницької системи було неможливо господарювати по іншому. З розвитком людства і ускладнення суспільних зв'язків, розвитком науково-технічного прогресу, зростає роль розумових здібностей працівника у трудовому процесі, що, відповідно змінює й акценти у мотивації. Закономірним стає той факт, що мотивація праці через фізичний примус вичерпала себе. Почався пошук ефективних систем мотивації праці на основі розуміння дієвості впливу мотивів на діяльність особи.

Значний внесок в економічній літературі у поглиблення теорії мотивування персоналу належить Ф.Тейлору, Е.Мейо, Ф.Гілберту й Л.Гілберт, Г.Емерсону, М.Фоллет.

З початку XX ст. розвиток практики мотивації пройшов чотири основні етапи, коротко охарактеризуємо їх основні риси [12, 13].

Перший етап (1885-1920 рр.) пов'язаний з виникненням «школи наукового управління», коли засновники школи (Ф.Тейлор, Г.Френк, Ф.Гілберт і М.Гантт) запропонували наукову систему знань про форми і методи раціональної організації виробництва та праці (операції ручної праці, стимулювання трудового внеску, нормування праці). Проте з розвитком продуктивних сил, зростанням суспільного багатства та «соціалізації» суспільного виробництва стало очевидним, що простий «пряник» не завжди спонукає до ефективної праці. Ця обставина примусила вчених і фахівців шукати нові шляхи для вирішення проблеми мотивації.

Другий етап (1930 – 1950 рр.) починається з виникненням школи «людських відносин». Е.Мейо, засновник цього наукового напрямку, довів, що участь робітників у виробництві є не лише техніко-економічним процесом з метою отримання заробітку, але й складним соціально-психологічним процесом. Було рекомендовано використовувати прийоми управління мотивацією людей шляхом впливу безпосередніх керівників на підлеглих та забезпечення широких можливостей для спілкування в процесі роботи.

Третій етап (60-70-ті роки XX ст.) відзначається тим, що уява про мотивацію, її природу та механізми дії збагатилися цілим рядом змістових, прецесійних теорій мотивації. В цей же період виникає і теорія «співучасті» Д.Мак-Грегора., що описує заходи для активізації праці широким залученням найманих працівників до управління, розвитком «демократії на робочих місцях».

Четвертий етап у розвитку теорії і практики мотивації пов'язаний з переоцінкою ролі й місця людини в суспільному виробництві, з новою «ідеологією» мотивації [12]. Зокрема, розвиваються теорії поведінкової економіки (Р.Талера, М.Алле, Д.Каннемана), що надають нове тлумачення мотивування працівників та його методів. Зокрема, вони акцентують на формуванні мотиваційних систем на основі припущень про ірраціональність трудової поведінки людини; вплив на внутрішню мотивацію визнається більш дієвим, ніж за зовнішню тощо.

В сучасному менеджменті, мотивація — це готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу. Із таким тлумаченням пов'язано запровадження трьох ключових понять: зусилля, організаційні цілі та індивідуальна потреба.

Характерно, що мотивація задовольняє дві обставини: 1) забезпечення індивідуальних потреб; 2) досягнення організаційних цілей. Ці умови можуть і мають задовольнятися якомога повніше.

З мотивацією нерозривно пов'язане стимулювання праці. При цьому, якщо мотив – це, в основному, внутрішнє спонукання працівника, то стимул – це зовнішній вплив на нього, що активізують мотиви. Стимулами можуть бути будь-які блага, і надаючи їх, компанія прагне не просто спонукати людину працювати, а спонукати його працювати краще, ніж це обумовлено трудовими відносинами.

Термін «стимул» (від латинського stimulus — стрекало, батіг, пуга) означає спонукання до дії, спонукальну причину. Виходячи з етимології терміна, маємо всі підстави припускати, що в основі цих спонукальних дій лежать зовнішні чинники (матеріальні, моральні тощо). Отже, під стимулом ми розуміємо зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість [12].

Мотив, будучи усвідомленою чи спонукальною причиною, основою чи підставою до якоїсь дії, є суб'єктивним явищем, основною метою якого є усвідомлення вчинків, які формують постановку цілей, здатних спонукати особистість до дії внаслідок зародження спонукаючого фактора ззовні, тобто стимулу, та його усвідомлення людиною.

Зв'язок потреб та мотивів визначається тим, що потреби реалізуються у діяльності працівника за допомогою мотивів, котрі, в свою чергу, визначаються ступенем актуальності тієї або іншої потреби працівника, можуть бути різними за змістом і зумовлюватись як спрямованою, так і неспрямованою активністю людини [12].

Якщо розглядати мотивацію з точки зору одержуваних благ, то мотивація персоналу буває двох видів: матеріальна і нематеріальна [22]. Матеріальна мотивація передбачає отримання певних матеріальних благ, які можуть бути виражені в грошовому вираженні, матеріальних об'єктах або послуги. Цей вид мотивації персоналу застосовується на рівні мотивації окремого працівника або групи працівників. На рівні мотивації всього колективу організації він застосовується рідше, так як є малоефективним.

Нематеріальна мотивація спрямована на отримання співробітниками емоційних вигод. Вигоди можуть проявлятися у різних формах, наприклад,

підвищення самооцінки, психологічний комфорт, гордість за працю тощо. Цей вид мотивації застосовується на всіх рівнях мотивації персоналу.

За способами, що застосовуються, науковці виділяють такі види мотивації [22, с.115]:

1. Нормативна мотивація – це спонукання людини до певної поведінки за допомогою ідейнопсихологічної дії: переконання, навіювання, інформування тощо;

2. Примусова мотивація. ґрунтується на застосуванні влади і загрози незадоволення потреб працівника у разі невиконання ним відповідних вимог;

3. Стимулювання – дія не на особу як таку, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, спонукаючих працівника до певної поведінки.

Сучасна система мотивації трудової діяльності працівників являє собою комплекс заходів, що включає в себе не тільки матеріальне, але і нематеріальне стимулювання персоналу. Основні види мотиваційних систем, що використовуються в сучасних умовах у різних секторах економіки представлено в табл.1.1.

Таблиця 1.1 - Основні види мотиваційних систем [16]

<i>Система</i>	<i>Характеристика</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Оплата праці</i>	Основна (відрядна, погодинна, оклад) і додаткова зарплата, премії, надбавки, доплати
<i>Бонуси</i>	Разові виплати з прибутку компанії за стаж роботи, за заслуги
<i>Участь у прибутках компанії</i>	Виплати з заохочувального фонду, який формується з прибутку. Виплати поширюються зазвичай на управлінців, здатних реально впливати на розмір одержуваної компанією прибутку
<i>Участь в акціонерному капіталі</i>	Купівля або безоплатне отримання акцій компанії і отримання дивідендів
<i>Оплата особистих і сімейних витрат працівника</i>	Оплата транспортних витрат, витрат, пов'язаних з харчуванням, лікуванням, відпочинком працівника, з вихованням і навчанням його дітей

Продовження табл.1.1

<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Оплата навчання працівника</i>	Покриття витрат на навчання у вищих навчальних закладах, на підвищення кваліфікації та професійну перепідготовку.
<i>Вирішення житлових проблем</i>	Виділення коштів на будівництво житла, його аренду
<i>Створення ощадних та пенсійних фондів</i>	Організація ощадних фондів для працівників компанії з виплатою відсотків; створення альтернативного державному фонду додаткового пенсійного забезпечення
<i>Страховання здоров'я і життя</i>	Страховання за рахунок компанії самих працівників і членів їх сімей, виплати по тимчасовій непрацездатності
<i>Суспільне визнання</i>	Оголошення подяк, висунення на Дошку Пошани, вручення почесних грамот, вимпелів, значків, публікації в засобах масової інформації
<i>Створення перспектив просування по службі</i>	Формування прозорого і чітко діючого механізму просування працівників вгору службовими «сходами» в залежності від рівня їх освіти, кваліфікації та особистих результатів роботи

Таким чином, дослідження сутності понять «мотивація» та «стимулювання», визначення їх спільних та відмінних рис, а також їх історичного та еволюційного розвитку доводить беззаперечний факт – ефективна діяльність будь-якого підприємства, організації, установи, формується за умов його забезпечення персоналом, який є вмотивованим до досягнення мети, що стоїть перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання.

1.2 Зарубіжний досвід організації мотивування персоналу

У зарубіжних країнах у ХХ ст. сформувалась умовна класифікація методів (моделей) мотивації праці: американська, європейська та японська. Ці моделі відрізняються своїми особливими підходами до мотивації персоналу, а також продовжує еволюціонувати відповідно до сучасних

тенденцій розвитку менеджменту та моделей управління. Окремо в цих моделях виділяються підходи до стимулювання держслужбовців. У різних країнах світу у сфері державної служби давно сформувалася стійка система мотивації праці держслужбовців, що складається з чинників матеріального і нематеріального стимулювання. Не дивлячись на очевидні відмінності, в основі яких лежать культурно-історичні особливості народів і націй, нерідко елементи цих систем багато в чому повторюють один одного, завдяки чому стають зручними прикладами для запозичення і впровадження в інших культурно-історичних умовах [15]. Проаналізуємо особливості цих моделей мотивації та перспективи їх використання у вітчизняних умовах.

Американська модель мотивації праці побудована на заохоченні підприємницької активності й збагаченні найбільш активної частини населення. Поширеними є аналітичні системи заробітної плати, особливість яких – диференціальна оцінка в балах ступені складності праці з урахуванням кваліфікації працівників, фізичних зусиль, умов праці та інше. При цьому змінна частина заробітної плати, яка виступає у формі винагороди за підвищення якості продукції, зріст виробництва праці, економію сировини складає третину матеріальної винагороди. Використовуються різноманітні форми участі працівників у розподілі прибутку. Для рішення виробничих задач формуються кола працівників залежно від їх внеску, в тому числі і в зростання продуктивності праці. Корпорації і компанії США використовують також таку форму мотивації як участь в акціонерному капіталі (для працівників, які пропрацювали не менше року). Це спонукає працівників до високої продуктивності і ставить їх заробітну плату у залежність від успіху компанії. Розмір преміювання працівника в американських фірмах також визначається категорією робочого місця, на яке він призначений [2].

Важливе мотиваційне значення в діяльності фірм США має надання працівникам медичних послуг. Вони надаються для працівників і членів їх сімей через місяць після початку роботи в фірмі. При виплаті працівникам певної суми коштів в корпоративні фонди, покривається певна частина їх

витрат на лікування. Заслуговує інтерес система «стоматологічного плану» при певних обмеженнях на протезування і послуги, програми виплат з втратою працездатності, починаючи з моменту прийняття на роботу, програми страхування життя, які розповсюджуються на інших членів родини, дружину, дітей, працюючого, програми пенсійного забезпечення [15].

Таким чином, методи мотивації в американській моделі розділяються на дві групи:

ті, що підтримують престиж організації – вони забезпечують підбір і закріплення найбільш кваліфікованих працівників (відрахування в пенсійний фонд, страхові і лікарняні доплати, право придбання акцій фірми на пільгових умовах, участь в прибутках);

ті, що стимулюють продуктивність і якість праці – вони підтримують високий рівень результативності (преміювання в формі грошових виплат, просування на службі, моральне стимулювання тощо).

Головним принципом стимулювання державних службовців в США, який покладено в основу існуючої системи оплати праці, є «рівна оплата за рівну роботу» і «диференціація за результатом». Цікавим моментом в системі оплати праці державних службовців є пряма залежність рівня оплати праці вищих державних керівників від оплати, яку одержують члени Конгресу США. Тобто, якщо Конгрес голосує за підвищення власної заробітної плати, цим самим він також голосує за підвищення оплати праці керівників державної служби [15].

У США цікавим фактом є те, що раз на рік не тільки держслужбовці, а й керівники підрозділів проходять процедуру оцінки результативності і ефективності діяльності. Підрозділ формує особливу систему перевірки результативності діяльності працівників. Дана система передбачає формулювання мети діяльності керівника і працівників підрозділу, при цьому мета керівника виходить безпосередньо з організаційної й індивідуальної результативності. Складається договір, в якому прописані наступні пункти: мета, результативність діяльності, якість праці, ефективність використання

ресурсів, необхідність інноваційного розвитку. Договір підписується керівником і працівниками підрозділу. При невиконанні умов договору керівник має право звільнити працівника. Важливо, що показники праці керівника підрозділу безпосередньо залежать від показників праці його підлеглих [15].

Європейська система мотивації. В європейських компаніях застосовують декілька систем оплати праці, які є ефективними [2]:

- комісійні (працівник отримує відсоток від угод, що уклалися, з клієнтами, іноді така форма поєднується з постійним окладом);
- грошові винагороди за виконання поставлених цілей;
- індивідуальні винагороди (надаються працівникам в якості визнання їх незамінності і цінності для компанії). Такі премії можуть виплачуватись за вірність компанії (визнання і винагорода за вислугу років), за досвід, володіння спеціальними навичками й уміннями. Вони часто мають на меті утримати цінних працівників, звільнення яких небажане для компанії.

Успіхи Фінляндії, Швеції та інших скандинавських країн є свідченням вмілого стимулювання та управління працею. Однією з концепцій є управління за результатами, в рамках якої здійснюється й стимулювання праці. Це процес, який складається з таких етапів:

1. Визначення результатів
2. Управління заради досягнення цих результатів
3. Контроль за результатами

Особлива увага надається питанням оцінки роботи співробітників та системи їх стимулювання забезпеченню власної мотивації в житті і на роботі.

Наближена до фінської й шведська система стимулювання праці. Вона побудована на формуванні високого рівня життя, забезпечення зайнятості населення і великої кількості соціальних благ. В Швеції поширена політика так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах: рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати [2].

У японській моделі мотивації методи мотивації праці підрозділяються на три групи: організаційно-правові, економічні і соціально-психологічні. До першої відносять вдосконалення форм і методів організації праці і виробництва, до другої – різні форми оплати праці і соціально-побутових потреб працівників. До третьої групи методів відносяться соціально-психологічні, спрямовані на задоволення вищих рівнів потреб (самоповага, визнання досягнень, наявність творчої складової в праці).

Традиційно ця модель мотивації будується з урахуванням трьох факторів: професійної майстерності, віку і стажу роботи. Розмір окладу робітника, спеціаліста вищої категорії, керівника нижчої та середньої ланок в залежності від цих факторів здійснюється за тарифною сіткою, за допомогою якої визначається оклад (умовно-постійна частина заробітної плати працівника) як сума виплат за трьома розділами: за вік, за стаж роботи, за кваліфікацію і майстерність, які характеризуються категорією і розрядом. Також у японській моделі використовуються синтезовані системи, що поєднують елементи традиційної (вікової і нової) трудової тарифікації працівників. У синтезованій системі розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками – вік, стаж, професійний розряд і результативність праці [2].

Широко практикується у Японії система морального стимулювання працівників; використовуються методи самооцінки своєї роботи паралельно оцінкам, що дають менеджери; постійно практикується горизонтальне переміщення працівників, що сприяє вивченню суміжних професій [2].

Питання оплати в Японії є складним елементом системи, так названого, «довічного наймання». Система довічного найму передбачає щорічне автоматичне підвищення заробітку працівника протягом всієї його трудової діяльності, а також службове просування. При цьому компанія сподівається, що робітник, який приймає на постійну роботу, буде працювати протягом багатьох років. «Довічний найом» є для японських працівників потужним збудником мотиваційних сил. Таким чином, матеріальне

стимулювання здійснюється не шляхом прямої прив'язки рівня оплати праці до її результатів..

У структурі зарплати за системою «довічного найму» можна виділити три основні складові:

1. Основний оклад, або базова ставка, що встановлюється в залежності від стажу роботи й освіти, зростає зі збільшенням тривалості роботи на підприємстві.

2. Надбавки, премії, бонуси.

3. Виплати на соціальні потреби: утримання родини, оплата проїзду на роботу, квартплата, медичне обслуговування, соціальне страхування, що по своїх розмірах забезпечують нормальне життя працівникам у старості [15].

Державна служба в Японії є найбільш авторитетним і престижним видом діяльності у порівнянні з іншими секторами економіки.

Останні тенденції в змінах оплати праці зарубіжних держслужбовців пов'язані саме з оплатою праці за результатами. Змінна частина збільшується і залежить не тільки від індивідуальних результатів, але й від результатів колективної діяльності. І самі системи оцінки результатів стають менш стандартними і формалізованими [15]. Такий підхід стимулює державних службовців повною мірою використовувати свої фізичні і інтелектуальні здібності. Проте слід враховувати той факт, що на деяких посадах державної служби неможливо кількісно виміряти результат, а на тих посадах, де це можна зробити, часто відбувається така ситуація: показники, за допомогою яких можна виміряти результативність, йдуть в розріз з місією і метою державних органів і службовці женуться за показниками, а не за ефективністю, забуваючи про початкову мету.

Таким чином, як висновок зазначимо, що мотивація є одним з найважливіших елементів системи управління, адже саме завдяки мотивації керівництву підприємству вдається здійснювати вплив на працівників, забезпечуючи їх ефективну діяльність. Ефективна мотивація має охоплювати

мотиви і стимули, важливі для працівників, тобто такі, що відповідають їх потребам та цінностям.

Накопичений в зарубіжній практиці менеджменту досвід мотивування персоналу, що може бути об'єднаний у три основні моделі (американська, європейська, японська), відрізняється національними та культурними відмінностями. Системи винагород працівників в Японії характеризуються випередженням зростання продуктивності праці відносно зростання рівня життя населення, у тому числі рівня заробітної плати. Європейський підхід до побудови систем винагород працівників поєднує в собі елементи і американського, і японського підходів. Проаналізований зарубіжний досвід мотивування персоналу може бути використаний з певною адаптацією на українських підприємствах, в установах та організаціях.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕТОДІВ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

2.1 Особливості мотивування праці окремих категорій персоналу (на прикладі державних службовців)

Мотивація персоналу та методи її забезпечення будуть працювати ефективно у разі, коли вони адекватно відображають особливості праці окремих категорій персоналу, підтримують цілі відповідних посад та цінності працівників тієї чи іншої категорії. Дослідження ефективності методів мотивування персоналу проведемо на прикладі такої специфічної категорії персоналу як державні службовці. Працівники даної категорії сконцентровані переважно в сфері державного управління, оборони та обов'язкового соціального страхування. Саме тому, проаналізуємо динаміку зайнятості у відповідному виді економічної діяльності. У зв'язку з активним реформуванням сфери державного управління в Україні, динаміка штатних працівників за досліджуваний період не має чітко вираженого тренду (табл.2.1).

Таблиця 2.1 - Динаміка чисельності працівників в сфері державного управління, оборони та обов'язкового соціального страхування [21]

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Середньооблікова кількість штатних працівників, всього, тис. осіб	7679	7662	7443	7345
Середньооблікова кількість штатних працівників в сфері державного управління, оборони та обов'язкового соціального страхування, тис осіб	456	455	390	424
Питома вага в загальній структурі штатних працівників, %	5,94	5,94	5,24	5,77

В таблиця 2.2 наведено інформацію щодо динаміки фактичної чисельності працюючих державних службовців в Україні.

2019 рік											
I квартал			II квартал			III квартал			IV квартал		
із них за категоріями посад											
«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»
149	56214	153032	149	55881	153111	141	55232	151104	132	50097	142779
209 395			209 141			206 477			193 008		
Разом - 818021											
2020 рік											
I квартал			II квартал			III квартал			IV квартал		
із них за категоріями посад											
«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»
138	50583	143804	147	48670	137039	156	46684	135843	180	43014	133333
194 525			185 856			182 683			176 527		
Разом - 739591											
2021 рік											
I квартал			II квартал			III квартал			IV квартал		
із них за категоріями посад											
«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»	«А»	«Б»	«В»
190	37135	106745	195	41060	122881	187	42928	131491	196	42684	128589
144070			164136			174606			171469		
Разом - 654281											

Мотивація державних службовців є одним із специфічних механізмів роботи з кадрами, оскільки державна служба передбачає спеціальні умови праці. Постійна плинність, старіння кадрів державної служби, небажання молодих фахівців працювати на державній службі – це все є ознаками неправильно організованої системи мотивації державних службовців. Від молодих, амбітних, а також професійних державних службовців, їх зацікавленості в державній службі залежить якісна робота цього соціального інституту.

Мотивація праці державних службовців має ряд специфічних рис, які обумовлені особливостями даного роду професійної діяльності: зниженням значимості представників влади в суспільстві; фіксованою заробітною платою; визначеністю і гарантіями завтрашнього дня; престиж державної і муніципальної служби; емоційної спрямованістю мотивації українського державного службовця.

Праця службовця в державних органах відрізняється від праці в інших галузях і тому вимагає особливого підходу до формування мотиваційного механізму. Даний вид праці є більш регламентованим порівняно із зайнятістю в комерційному секторі. Наприклад, заборони на отримання додаткового заробітку, тобто на заняття позаслужбовою оплачуваною діяльністю, перш за все підприємницькою (державний службовець не має права виконувати іншу оплачувану роботу, крім наукової, викладацької та іншої творчої діяльності). Педагогічна, наукова та інша творча діяльність служить, в основному, задоволенню творчих потреб [4].

Аналіз наукової літератури та практики мотивації держслужбовців свідчить, що на сьогодні мотивами вибору та діяльності в органах виконавчої влади є: стабільність (особливо це стосується посад державних службовців категорій Б і В); нормований робочий час; гарантована заробітна плата, яка залежить від стажу роботи на державній службі; гарантований соціальний пакет.

Аналіз чинної нормативно-правової бази України дає підстави виділити такі основні мотиваційні стимули діяльності на державній службі:

- 1) заробітна плата державного службовця;
- 2) пенсійне забезпечення державного службовця;
- 3) правове регулювання робочого часу та часу відпочинку;
- 4) соціальні гарантії.

До нематеріальних видів мотивації держслужбовців застосовують такі види заохочень: 1) оголошення подяки; 2) нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу; 3) дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному цим Законом; 4) представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота); 5) представлення до відзначення державними нагородами [3].

Для правильного вибору та використання тих чи інших стимулів до самовдосконалення необхідний моніторинг потреб та мотивів державного службовця. Необхідним є стимулювання не тільки самої праці, але й самого факту отримання спеціальності за профілем своєї діяльності, підвищення своєї кваліфікації. При використанні тих чи інших мотиваційних методів необхідно знати, якими мотивами керується той чи інший державний службовець [6].

Практика показує, що розрізняються чотири види службової орієнтації державних службовців, що можуть впливати на їх вмотивованість та ефективність діяльності:

- на характер роботи;
- на умови роботи;
- на винагороду;
- на кар'єру.

На практиці ці типи орієнтації поєднуються в різних пропорціях. Для досягнення максимальної ефективності віддачі праці необхідно використовувати конкретну орієнтацію.

Задоволеність роботою державних службовців майже не розглядається з точки зору первинних потреб (по А.Маслоу), точніше, ця сфера залишається в тіні. Найчастіше їх мотивація розглядається з точки зору вторинних, в даному випадку більш суттєвих потреб. Державні службовці працюють не просто на зарплату, а в ім'я того, щоб служити найвищим національним інтересам [6].

Отже, мотивація держслужбовців не повинна обмежуватися їх матеріальним забезпеченням, але повинна враховувати їх психологію, самоповагу і визнання з боку колег, керівництва, суспільства в цілому. При цьому, вирішення проблеми забезпечення мотивованості держслужбовців має відбуватися одночасно зі створенням позитивного іміджу державної служби та підвищення статусу держслужбовця в суспільстві.

2.2 Оцінка ефективності системи оплати праці як провідного мотиваційного інструменту

Оплата праці державних службовців виступає провідним методом матеріальної мотивації, вона має забезпечувати гідний рівень винагороди за працю, адекватний рівню складності, відповідальності та результативності праці, а також сприяти ефективному кадровому забезпеченню державних установ та закриттю вакансій сучасними, високопрофесійними працівниками.

Динаміка заробітної плати за сферою державного управління й оборони, обов'язковому соціальному страхуванню наведена на рис.2.1.

Інформація щодо розміру середніх заробітних плат держслужбовців за категоріями та підкатегоріями у розрізі рівнів державних органів в Україні у 2020р. наведена в додатку А, з якого видно надзвичайно широкий діапазон середніх зарплат: від 7307 грн до 131513 грн.

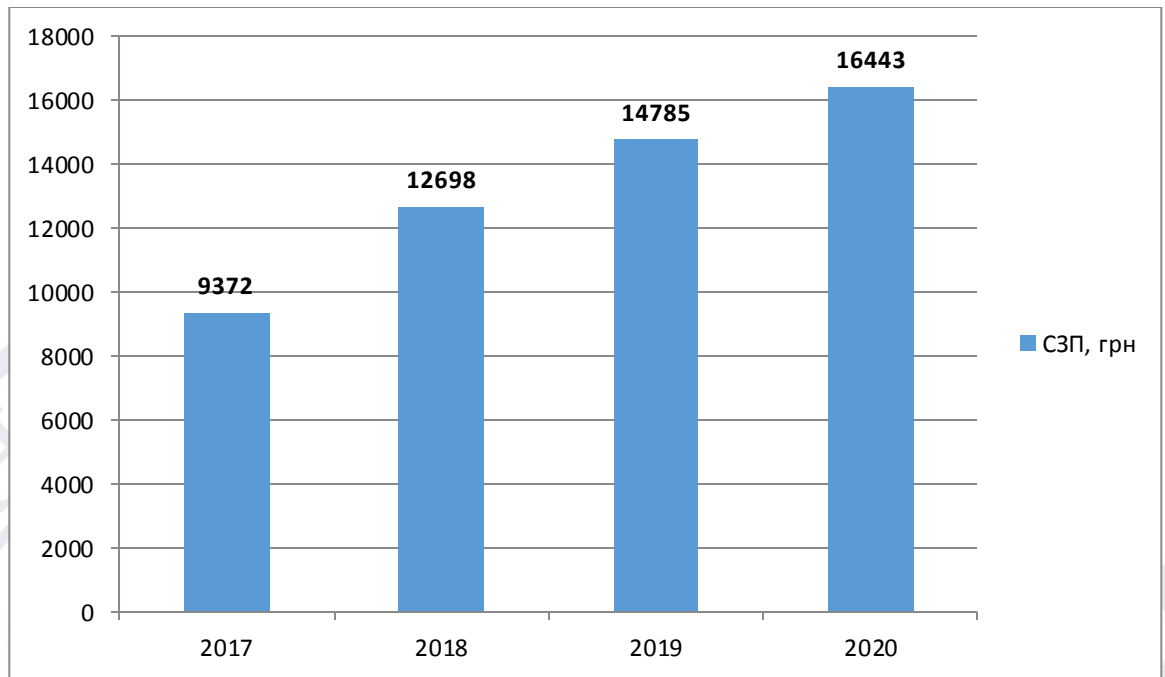


Рисунок 2.1 - Динаміка середньої заробітної плати працівників, що зайняті в сфері державного управління й оборони, обов'язковому соціальному страхуванні в Україні у 2017-2020 рр. [21]

Заробітна плата державних службовців складається з посадових окладів, премій, доплати за ранги, надбавки за вислугу років на державній службі та інших надбавок [22]. Посадові оклади службовців установлюються залежно від складності та рівня відповідальності виконуваних службових обов'язків. Таблиця розмірів посадових окладів держслужбовців, що є чинними з 1 січня 2022 р. представлена у додатку Б, з якого наочно видно диференціацію посадових окладів залежно від рівня посади (А,Б,В) та органу державної служби. У якості негативного моменту слід зазначити, що розмір посадового окладу спеціаліста державного органу, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення становить 4962 грн, що значно менше законодавчо встановленого рівня мінімальної заробітної плати [7].

Доплата за ранг провадиться відповідно до рангу, присвоєного державному службовцю. Надбавка за вислугу років виплачується службовцям щомісячно у відсотках до посадового окладу з урахуванням

доплати за ранг і залежно від стажу державної служби у таких розмірах: понад 3 роки – 10%, понад 5 років – 15%, понад 10 років – 20%, понад 15 років – 25%, понад 20 років – 30%, понад 25 років – 40% [4].

Державним службовцям можуть установлюватися надбавки за високі досягнення у праці і виконання особливо важливої роботи, доплати за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників та інші надбавки і доплати, а також надаватися матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань [4].

Умови оплати праці державних працівників, розміри їх посадових окладів, надбавок, доплат матеріальної допомоги визначаються Кабінетом Міністрів України.

Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) у 2020 р. було досліджено структуру заробітної плати держаних службовців (рис.2.2) в якій домінуючою є основна її частина.

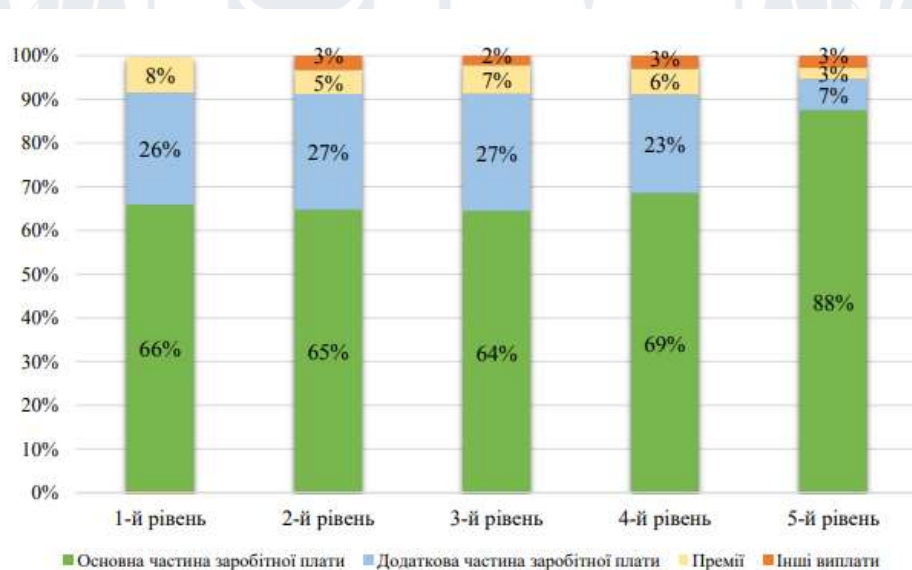


Рисунок 2.2 - Огляд структури заробітної плати держаних службовців в Україні у 2020 р. [20, с.5]

За результатами аналізу інформації (даних), поданої державними органами, загальний розмір фонду оплати праці державних службовців у 2020 році становив 37 942,9 млн грн. [20, с. 19].

Зазначимо, що в сфері державної служби України у 2020 році стартувала реформа системи оплати праці державних службовців. Її мета – зробити заробітні плати державних службовців прозорими та конкурентними. Побудова справедливої, збалансованої і прозорої системи оплати праці держслужбовців має ґрунтуватися на класифікації посад.

Класифікація посад – це процес розподілу посад державної служби та присвоєння їм класифікаційних кодів на основі віднесення посад до відповідних сімей та рівнів, визначених у Каталозі типових посад державної служби і критеріях віднесення до таких посад, затвердженому в установленому законодавством порядку [20].

Такий підхід дозволить держслужбовцям отримувати гідну винагороду за свою працю, в залежності від складності, відповідальності, функціонального навантаження. При цьому, оплата праці держслужбовців відповідно до пріоритетів реформи має ґрунтуватися на низці принципів (рис.2.3).

Принципи системи оплати праці державних службовців	
Прозорість	заробітна плата державних службовців та її складові є зрозумілими та відкритими для платників податків, за кошти яких здійснюється фінансування такої заробітної плати
Передбачуваність	стала частка заробітної плати державних службовців становить не менш як 70 %, переважна частина заробітної плати державних службовців є стабільною та прогнозованою
Справедливість	заробітна плата державного службовця відповідає обсягу відповідальності та функціонального навантаження
Рівність	усунення міжвідомчих та мікререгіональних диспропорцій, внаслідок чого за виконання роботи, рівень відповідальності та обсяг навантаження на які однакові, в різних державних органах оплата праці здійснюється на єдиному рівні
Результативність	змінна складова заробітної плати (премія) державного службовця повинна залежати від результатів його роботи
Конкурентоспроможність	державні органи пропонують конкурентну заробітну плату для залучення висококваліфікованих фахівців на ринок праці.

Рисунок 2.3 – Принципи формування нової системи оплати праці державних службовців в Україні

Було затверджено відповідну Дорожню карту на 2021-2023 рр., в якій на поточний рік було заплановано важливі змістовні етапи (табл.2.3).

Проте, зазначимо, що введення в Україні з 24 лютого 2022 р. воєнного стану призупиняє реформи, вимушено скорочує фінансування витрат на

матеріальне стимулювання держслужбовців (що найменше на 10%) та, відповідно, «заморожує» виконання наведеної Дорожньої карти.

З точки зору рівня задоволеності працівників системою оплати праці та в контексті впливу системи матеріальної мотивації на ефективність діяльності державної служби важливим питанням є соціологічна оцінка ефективності такої системи оплати праці.

Таблиця 2.3 – Кроки дорожньої карти реформування системи оплати праці державних службовців в Україні на 2022 рік [8]

Період	<i>Січень-червень 2022 р.</i>
Зміст реформування	<ul style="list-style-type: none"> - впровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад в державних органах, які є учасниками експериментального проекту - підготовка тренерів для проведення навчання членів класифікаційних комітетів державних органів на міжобласному / обласному та районному рівнях - проведення класифікації посад державної служби на міжобласному / обласному рівнях - проведення класифікації посад державної служби на районному рівні - підготовка Звіту про результати класифікації посад державної служби - перегляд на доцільність внесення змін до класифікації посад державної служби у державних органах, які є учасниками експериментального проекту - отримання (придбання) огляду заробітних плат та компенсацій за відповідний рік - проведення співставлення оплати праці типових посад державної служби з приватним сектором з метою визначення конкурентоспроможного рівня оплати праці - перегляд системи грейдів з урахуванням класифікації посад державної служби на всій території України (за необхідності) - підготовка проекту Постанови Кабінету Міністрів України щодо умов оплати праці державних службовців в державних органах на основі класифікації посад державної служби.

Саме тому за ініціативою НАДС у 2020 р. проведено дослідження щодо ризиків та можливостей впровадження реформи оплати праці, в якому взяло участь понад 35 000 державних службовців [20]. Це дослідження покликано забезпечити обґрунтований об'єктивний аналітичний підхід до процесів впровадження реформи оплати праці. Зупинимось на основних результатах даного опитування.

У ході опитування визначено інтегральні показники ймовірності виникнення загроз та масштабу їх наслідків (табл.2.4).

Таблиця 2.4 - Виявлені загрози щодо системи оплати праці державних службовців в Україні [20]

Критичні загрози	Ймовірність виникнення	Можливі наслідки
1.Соціально-економічна нестабільність у державі	12,85	13,18
7.Зниження мотивації щодо державної служби	12,25	12,81
14.Зниження престижності державної служби	12,31	13,13
15.Зневіра окремих державних службовців щодо справедливості оплати їх праці	12,36	13,05
19.Недостатність фінансування нової моделі оплати праці державних службовців	12,36	13,03
20.5.Недостатність бюджетних ресурсів для реформування системи оплати праці	12,08	12,84
24.Неспівставність рівня оплати праці на державній службі та у системі суб'єктів державних монополій	12,10	13,03
16.Порушення соціальної справедливості (значна загроза)	11,55	12,62

Опитування показало, що найбільш вразливою система державної служби в частині оплати праці є щодо таких факторів [20]:

- рівень достатності оплати праці на державній службі (73,7%);
- рівень пенсійного забезпечення державних службовців (72,7%);
- рівень загальної поінформованості суспільства щодо реформи системи оплати праці державних службовців (71,8%);

- рівень довіри суспільства в необхідності реформування системи оплати праці державних службовців (71%);
- рівень довіри державних службовців до реформи (70,7%);
- рівень зрозумілості ключових елементів нової моделі системи оплати праці державних службовців «оцінка посади» (70,3%);
- рівень зрозумілості ключових елементів нової моделі системи оплати праці державних службовців «грейд», «грейдинг» (70,2%);
- рівень соціальної захищеності державних службовців (70,1%).

Таким чином, можна зауважити, що чинна система оплати праці держслужбовців як елемент мотиваційного механізму не може бути визнана ефективною та такою, що позитивно впливає на ефективність діяльності органів державної влади.

Для мінімізації наслідків таких негативних явищ в першу чергу необхідно забезпечити здійснення комплексу заходів направлених на:

- достатній та прозорий рівень оплати праці.
- удосконалення законодавства;
- активну комунікацію реформи;
- єдиний підхід до визначення рівня заробітної плати;
- посилення зовнішнього моніторингу та контролю за оплатою праці;
- здійснення аналітичного, методологічного та консультативного забезпечення реформи;
- розроблення нової моделі оплати праці.

За результатами опитування експертами НАДС напрацьовано план заходів, що передбачає досягнення п'яти цілей:

- 1) посилення комунікації реформи системи оплати праці державних службовців;
- 2) підвищення соціальної захищеності державних службовців, забезпечення прозорості та об'єктивної оплати праці державних службовців;

- 3) посилення експертно-аналітичного супроводу реалізації реформи системи оплати праці державних службовців;
- 4) стимулювання позитивного ставлення до реформи системи оплати праці;
- 5) посилення міжнародної співпраці у контексті реформування системи оплати праці державних службовців.

Таким чином, мотивація державних службовців є дієвим засобом регулювання їх трудової поведінки, що визначає ефективність діяльності державних органів. Враховуючи особливість діяльності державного службовця, спектр методів формування їх мотивованості є дуже широким, хоча серед них, провідна роль належить заробітній платі.

РОЗДІЛ 3

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

На сучасному етапі активізації змін у спільному житті основні детермінанти мотивації трудової діяльності змінюються. Як вже зазначалося, у другому розділі роботи, мотиваційні чинники праці державних службовців формуються залежно від характерних рис, складності, рівня творчості, специфіки трудових процесів, високої ціннісної орієнтації завдань влади і функцій державного управління, інших особливостей, які дозволяють заохочувати високопрофесійних фахівців з практичними навичками праці.

Вважаємо, що з метою створення умов щодо підвищення результативності праці персоналу й державних службовців, зокрема, та подальшого зростання ефективності діяльності підприємства, установи, організації має бути організовано управління мотивацією. Управління мотивацією до результативної праці повинно спрямовуватись на безпосередній вплив, зацікавленість і бажання людей до праці шляхом підсилення дії мотиваційних чинників як самої праці, так і факторів-мотиваторів виконавців. При цьому мова йде не про адміністративне спонукання до ефективної діяльності, а про прояв інтересу і мотивація з боку виконуваної роботи згідно з поставленими перед організацією цілями, що повинно дати більш очікуваний результат, оскільки люди будуть зорієнтовані на повне задоволення своїх внутрішніх потреб, у тому числі — імідж, важливість, пріоритетність, інноваційність та інші особливості самої праці, які належать до зовнішніх мотиваційних стимулів до праці. Оскільки внутрішні мотиваційні потреби працівників до тої чи іншої праці і зовнішні (мотиваційний рівень прийнятності самої праці) завжди тісно взаємодіють [16].

В управлінні мотивацією праці, насамперед, необхідно використовувати такі процеси, методи і механізми, які будуть сприяти

гармонізації і збалансованості зовнішніх і внутрішніх мотиваторів, що в сукупності породжуватимуть нові підходи до підвищення бажання працівників до повної реалізації власного потенціалу. В процесі гармонічної атмосфери творчої діяльності створюються і умови для збагачення творчості й інноваційності праці, а отже, підвищення результатів її процесів.

Формальний вираз отримання ефективності від застосування мотивації праці можна подати у вигляді [4, с.101]:

$$E_{mn} = E_{np} + E_{rob}, \quad (3.1)$$

де E_{mn} — ефект від оптимізації і раціонального використання мотиваційних чинників;

E_{np} — сукупність мотиваційних особливостей виконуваних робіт;

E_{rob} — сукупність внутрішніх чинників мотивації фахівців до виконання роботи.

Рекомендований алгоритм управління мотивацією персоналу включає в себе наступні етапи [22, с.114]:

1. Оцінка рівня мотивації персоналу. Для оцінки рівня мотивації можуть застосовуватися положення різних теорій мотивації. В залежності від етапів роботи застосовують факторні або процесні теорії мотивації. На основі оцінки рівня мотивації визначають найбільш проблемні елементи в управлінні персоналом організації.

2. Постановка цілей мотивації персоналу. Цілі мотивації персоналу деталізуються за різних рівнів.

3. Розробка та застосування методів мотивації. На основі оцінки рівня мотивації і поставлених цілей розробляються відповідні методи мотивації. Методи мотивації для досягнення цілей різного рівня повинні бути різними. В залежності від етапів проекту методи змінюються.

Для створення умов і отримання мотиваційного ефекту як джерела підвищення ефективності праці державних службовців необхідним є

проектування і запровадження комплексного інтеграційного процесу створення і підтримки мотиваційних стимулів, в якому буде враховано внутрішні і зовнішні чинники мотивації і прямий зв'язок із заходами з підвищення мотиваційності, як самої праці і виконуваних робіт, так і окремих фахівців і колективів. Завдання зі створення цих умов їх здійснення слід розглядати в межах функцій мотивації [4, с.101].

Основними кроками побудови дієвої системи мотивації державних службовців в Україні повинні стати [4, с.101]:

- систематизація наукових методичних і нормативно-законодавчих змін для глибокого розуміння явища мотивації праці та її ролі в забезпеченні ефективності результатів;

- визначення виду праці та її мотиваційних характеристик, які стимулюють можливості і умови її розвитку за рахунок змістовного інноваційного технологічного організаційного та іншого збагачення, підвищуючи її привабливість і значущість. Встановлення і розробка вимог праці до фахівців з метою їх якісного і ефективного використання в інноваційному забезпеченні праці;

- формування умов і підбір працівників для виконання робіт на певних посадах з урахуванням їх інтересів, внутрішніх мотиваційних чинників і здатностей для подальшого розвитку і самовдосконалення із застосуванням рекомендацій НАДС у частині організації конкурсного відбору фахівців на посади державної служби;

- порівняння тотожності мотиваційних характеристик праці і мотиваційних чинників фахівців. Визначення заходів з ліквідації нетотожності і побудови моделі "мотиваційного ядра" для забезпечення ефективного управління і розробки відповідних заходів;

- визначення показників систематичного моніторингу результатів функціонування і реалізації процесів мотивації праці в системі державного управління;

— розробка і реалізація концепції інституціалізації процесів підвищення мотивації праці з визначенням інформаційного, організаційного, соціального, психологічного та інших видів забезпечення побудови, плинності і регулювання процесів ефективної мотивації праці, які створюють умови для забезпечення високого іміджу поваги і довіри до державної влади;

— створення методологічного, знаннєвого, нормативно законодавчого, інформаційного та аналітичного забезпечення управління процесами мотивації формування і збагачення соціально-трудових відносин працівників у структурних підрозділах (положень, настанов, наказів та інших документів стосовно стимулювання творчої праці, в яких чітко визначені кількісні і якісні види стимулювання за результати творчої праці, професійного зростання і можливостей подальшого кар'єрного зростання).

Дослідження проблеми мотивації ефективної зайнятості в Україні дозволило виокремити декілька мотиваційних моделей трудової активності, які також можуть бути покладені в основу управління мотивацією різних категорій персоналу, зокрема – державних службовців.

До першої мотиваційної моделі належить група працівників з розвинутою сукупністю засобів мотивації до ефективної зайнятості (високий рівень трудоактивності). Цей тип трудоактивної поведінки має місце тоді, коли нові, набуті або сформовані цінності не суперечать системі цінностей, сформованій в організації.

Прибічники такої моделі поведінки для розвитку своєї виробничої діяльності можуть брати кредити, кооперуватися з такими ж економічно активними громадянами. Для цієї групи характерна не «стратегія виживання», а «стратегія розвитку» на ринку праці, активна економічна діяльність, інвестиції у власне виробництво і підвищення рівня життя. Використовуючи економічні умови і можливості вони реалізують свій потенціал, прагнуть освоїти сучасні господарські практики. Позитивними рисами трудового менталітету цієї групи населення є адаптивність, вміння пристосовуватися до нестандартних ситуацій, креативність, спроможність до

генерування ідей, сподівання на те, що здорові сили української нації виведуть країну у постіндустріальну фазу розвитку. Таким чином, для цієї групи властиві два мотиви: матеріальний (зростання добробуту) і прагнення до самореалізації у праці.

Другу мотиваційну модель трудової активності представляє група працівників із середнім ступенем мотивації до ефективної зайнятості та наявністю певних диспропорцій у розвиненості все ж широкої сукупності засобів мотивації. Трудоактивні індивіди з середнім ступенем мотивації, як правило, не мають особливих можливостей активно включитися в економічні відносини і лише під тиском життєвих обставин поступово вписуються в нові поведінкові умови на ринку праці. Прибічники такої моделі економічної активності в основному представляють змушену активну адаптацію. За цього типу трудоактивної поведінки задоволеність базових потреб й рівень трудової комфортності характеризуються досить високими параметрами, однак реальний рівень цього показника досить низький (страх втратити роботу, небезпека зниження соціальних благ).

Ця група населення у своїй економічній стратегії трудової діяльності сполучає функції господарства підприємницького типу, неформальної зайнятості, а також зайнятості як найманих працівників. Мотиви праці трудоактивного населення другої групи, виходячи зі змісту праці, мають матеріальний характер, і частково пов'язані з умовами праці. Тому в межах мотивації таких працівників є актуальною й доцільною система розвитку трудового потенціалу й підвищення кваліфікації.

Третю мотиваційну модель представляє група працівників, які характеризуються нерозвиненістю мотивів до продуктивної трудової діяльності. Ця модель відображає стратегію повсякденного виживання, збереження певного рівня життя. Основні мотиви трудової діяльності працівників третьої групи мають яскраво виражений матеріальний характер. Ця група трудоактивного населення демонструє меншу готовність працювати

в умовах економічного ризику і меншу орієнтацію на матеріальний успіх, повільніше формування моделей економічної поведінки на ринку праці.

Четверта мотиваційна модель трудової акумулює населення з нерозвиненими потребами до продуктивної праці в легальному сегменті економіки і характеризується пасивною мотивацією до змін в сфері зайнятості загалом. Згортання мотивації до ефективної зайнятості або її нерозвиненість має місце у випадку, якщо пропозиції зайнятості та мотиваційний механізм організації не відповідають або суперечать інтересам та уявленням індивіда. Отже, сила і спрямованість мотивації до ефективної зайнятості представників різних груп є неоднаковою. Як впливає з результатів досліджень, віднесення певних груп населення до конкретної мотиваційної моделі трудової активності визначається, насамперед, соціально-демографічними, професійно-освітніми та психологічними характеристиками особистості, особливостями національного трудового менталітету, завдяки яким індивід може (або не може) реалізувати ту або іншу мотиваційну стратегію на ринку праці [19].

Управління мотивацією персоналу, орієнтоване на забезпечення ефективності діяльності установ, організацій, підприємств доцільно реалізовувати в сім ключових кроків:

1. Визначення проблем, що виникають в організації через брак мотивації. Найчастіше це низька ефективність праці, плинність кадрів, погана атмосфера всередині колективу і авральний режим роботи.

2. Складання списку ключових завдань, на основі першого пункту, на які має бути орієнтована система мотивування персоналу (підвищення продуктивності, підняття командного духу, формування згуртованої команди).

3. Проведення соціальної діагностики. Для цього можна використовувати опитувальники, інтерв'ю або анкети. В результаті визначаються ключові фінансові та нефінансові стимули, в яких потребує колектив, і кожен співробітник зокрема. Така діагностика може бути

складовою мотиваційного моніторингу в організації, або окремим елементом управління мотивацією, який запускається в дію за потреби.

4. Розробка (удосконалення) системи мотивації на основі отриманих даних. Вибір конкретних методів та встановлення їх послідовності і періодичності, що використовуватимуться для окремих груп працівників залежно від результатів соціальної діагностики та організаційних цілей, які стоять перед конкретними посадами.

5. Розрахунок фінансових витрат на впровадження системи. У разі, якщо організація є державною установою або належить до бюджетної сфери (як у випадку мотивації державних службовців), плановані витрати мають бути скорельовані з обсягами бюджетного фінансування.

6. Детальне інформування персоналу про зміни у системі мотивації та визначення винагороди за працю. Якщо система багаторівнева і складна для швидкого сприйняття, то краще розробити детальні інструкції, інформаційні матеріали, де будуть описані параметри оцінювання та способи нарахування бонусів і штрафів.

7. Запуск і тестування системи (як правило, в окремому підрозділі або для окремої групи працівників). По закінченню пробного періоду підбиваються перші результати шляхом зіставлення витрат і отриманого прибутку.

Якщо результати за пробний період незадовільні, то система потребує вдосконалення. Можливо, були підібрані не оптимальні методи або невірно визначені стимули. Проводиться повторне опитування персоналу і нова постановка цілей.

При удосконаленні механізму мотивації трудової діяльності слід враховувати, що в цьому механізмі мають поєднуватися та активно взаємодіяти:

суб'єкт мотивування, як джерело внутрішніх мотивів, та об'єкт зовнішніх чинників впливу;

роботодавець, що ототожнює цілі організації та дії якого створюють зовнішні чинники мотиваційного механізму;

мотиваційна сфера особистості працівника, що охоплює чинники мотивації, цінності, потреби, настанови;

зовнішнє середовище, яке формує умови для функціонування роботодавця і суб'єкта діяльності, встановлює порядок взаємозв'язків між ними.

Крім того, принципове значення має відокремлення результатів першого рівня, які характеризують матеріальну форму діяльності (економічні, виробничі, соціальні результати), та результатів другого рівня, які визначають відношення працівника до самого процесу діяльності (усвідомлення досягнення власної мети, самовдосконалення, можливість спілкування, т. ін.).

Окремо слід зазначити, що в управлінні мотивацією праці державних службовців важливу увагу потрібно приділяти питанням профілактики демотивації.

Демотивація, що є процесом, зворотним до мотивації, являє собою зниження рівня побудження до досягнення цілей організації, яке зумовлено відсутністю чи ослабленням впливу сил, що спонукають людину до діяльності, із витратами певних зусиль на належному рівні старання, сумлінності, наполегливості. Процес демотивації є поступовим і не відбувається одразу, він зумовлений впливом певних чинників, найчастіше внутрішньоорганізаційних [11, с.411].

Наслідком демотивації може стати професійне вигорання (фізична й емоційна втома, втрата сенсу діяльності), що неминуче призводить до звільнення і витрат на пошук та навчання нових співробітників.

Для попередження демотивації персоналу в організації та проведення діагностики рівня мотивованості працівників у кожному структурному підрозділі необхідно своєчасно виявляти чинники, що її спричиняють. Найпростішим поділом чинників демотивації праці є виділення зовнішніх та

внутрішніх чинників (демотиваторів). Виявлення таких чинників може здійснюватися, зокрема, на етапі соціальної діагностики, про яку йшлося вище.

Для попередження або взагалі припинення демотивації персоналу в організації у цілому та в кожному структурному підрозділі дуже важливо керівникам усіх рівнів та менеджерам із персоналу приділяти особливу увагу вивченню потреб, внутрішніх мотивів працівників та їх ієрархії, створити комфортні умови праці. За таких умов ентузіазм (внутрішня мотивація) та зацікавленість у роботі кожного члена команди не вичерпаються з часом. Помилковим для керівника буде зрівнювати власну мотивацію з мотивацією інших працівників, тому важливо визначити цінність певних мотиваторів для кожного працівника. Наприклад, якщо людина прагне стабільності в режимі праці й відпочинку, то вона швидко розчарується в роботі, яка передбачає часті відрядження або зміну видів діяльності і різний час початку та закінчення роботи. Для інших, навпаки, неприйнятно сидіти на одному місці або бути прив'язаним до чіткого графіку.

Дослідження свідчать, що мотивація певних співробітників усередині організації може супроводжуватися демотивацією інших, тому керівництво повинно управляти системою оплати праці в обох аспектах: мотивації та демотивації співробітників. Досвідчені працівники повинні відчувати справедливість будь-яких систем оплати праці, що застосовуються в організації. Також необхідно вивчати шкалу заробітної плати у конкурентів із метою встановлення балансу для своїх працівників, щоб уникати їх демотивації через незадоволеність рівнем винагороди [11, с.412] У випадку мотивації держслужбовців – шкалу співвідношення заробітної плати в сфері державного управління та комерційному секторі економіки.

З метою профілактики та подолання демотивації персоналу варто в системи менеджменту використовувати сукупність методів, що представлені на рис.3.1.

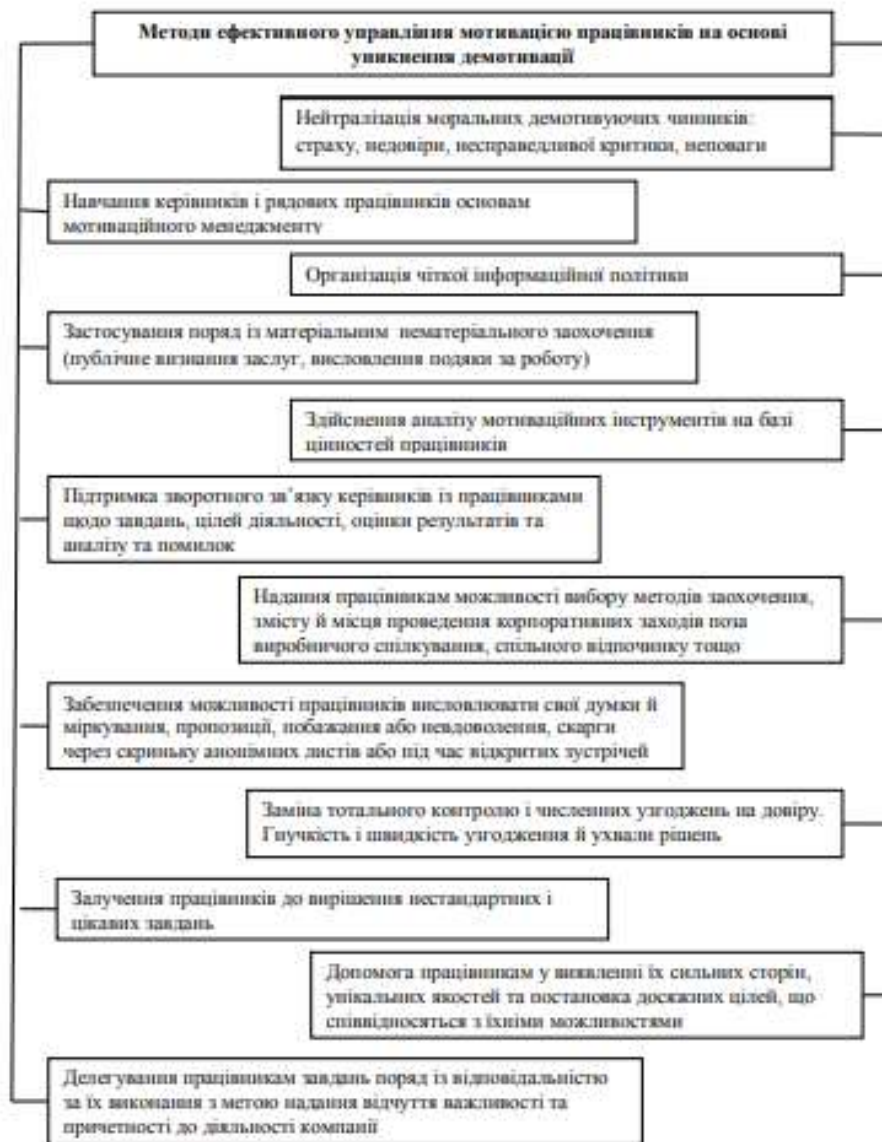


Рис.3.1. – Рекомендовані методи управління, що запобігають демотивації персоналу та підвищують результативність праці

Чинником додаткової мотивації може стати навіть назва посади, що підкреслює статус працівника й, відповідно, дає відчуття власної значущості. Це особливо актуальним може бути для державних службовців, значна частина яких мають статусну мотивацію.

Повернути втрачений інтерес до роботи може практика особистих бесід керівника з підлеглими, під час яких можна виявити причини зниження результатів діяльності та визначити шляхи їх усунення, а також окреслити обов'язки кожного працівника в підрозділі та зону відповідальності.

Сучасні методи мотивації працівників передбачають задоволення потреб у визнанні, успіху, самоствердженні, засновані на ймовірних категоріях поведінки робітників, коли витрати робітників, результати, винагороди і задоволення розглядаються як певний психологічний процес з імовірними параметрами [11, с. 412].

На завершення зазначимо, що в результаті включення в процес управління мотивацією персоналу методів, що запобігають демотивації персоналу можуть бути отримані такі позитивні наслідки:

- 1) працівники стимулюються до більш ефективного виконання своїх обов'язків;
- 2) підвищується ефективність діяльності кожного працівника та компанії у цілому;
- 3) створюються позитивний та сприятливий до трудової активності настрій у колективі;
- 4) зниження плинності персоналу в компанії та кількості вакансій;
- 5) створення кадрового ядра колективу працівників, що цінують свою роботу;
- 6) розвиток корпоративної культури.

Перелічені ефекти в цілому будуть впливати на підвищення ефективності діяльності організації, установи, підприємства та формувати його позитивний бренд роботодавця на відповідному ринку.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах мотивація персоналу є одним з основних важелів забезпечення ефективної діяльності персоналу та організації в цілому, а її роль як функції менеджменту надзвичайно зростає. Вивчення теоретичних основ мотивування персоналу показало, що еволюція даного поняття та методів заохочення працівників пройшла суттєвий шлях і у XX столітті сформулювалася в чотири етапи, що були пов'язані з розвитком теорій мотивації та появою нових наукових шкіл управління.

В менеджменті мотивація розглядається як процес, за допомогою якого менеджер спонукає інших людей працювати для досягнення організаційних цілей, тим самим задовольняючи їх власні потреби. Отже, першою стадією мотиваційного процесу є виникнення потреб і інтересів у працівників, на основі чого формують їх мотиви та з боку організації мають запроваджуватися відповідні стимули.

Дослідження зарубіжного досвіду мотивування персоналу дозволило узагальнити відмітні риси трьох моделей (американської, європейської та японської), акцентуючи увагу на можливостях його застосування в Україні.

Проблема мотивації й стимулювання праці носить комплексний, багатоаспектний характер і вимагає індивідуальності кожного суб'єкта господарювання, до цього часу науковці не можуть дійти єдиної думки щодо мотивації праці на підприємствах. Єдиної, шаблонної системи, яка діяла б безвідмовно тривалий час, створити не можливо, через зміни самого «працівника» та його потреб. Для мотивації персоналу необхідний диференційований підхід, тобто кожен керівник повинен самостійно створювати свою систему мотивації, орієнтуючись в ситуації.

Дослідження особливостей мотивування персоналу проведено на прикладі такої категорії персоналу як держслужбовці. Встановлено, що мотивація державних службовців є дієвим засобом регулювання їх трудової поведінки, який визначає ефективність діяльності державних органів.

Враховуючи особливість діяльності державного службовця, спектр методів формування їх мотивованості є дуже широким, хоча серед них, провідна роль належить заробітній платі.

Проведений аналіз чинної нормативно-правової бази України дозволив виділити такі основні мотиваційні стимули діяльності на державній службі: 1) заробітна плата державного службовця; 2) пенсійне забезпечення державного службовця; 3) правове регулювання робочого часу та часу відпочинку; 4) соціальні гарантії. Крім того, передбачено низку методів нематеріальних методів мотивації держслужбовців починаючи від оголошення подяки до до відзначення державними нагородами.

У ході вивчення інформації щодо розміру середніх заробітних плат держслужбовців за категоріями та підкатегоріями у розрізі рівнів державних органів в Україні у 2020р., встановлено надзвичайно широкий діапазон середніх зарплат держслужбовців: від 7307 грн до 131513 грн.

Негативними моментом у системі матеріальної мотивації є те, що розмір посадового окладу спеціаліста державного органу, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення (доволі численна група держслужбовців) у 2022 р. становить 4962 грн, що значно менше законодавчо встановленого рівня мінімальної заробітної плати. Вивчення структури заробітної плати держаних службовців в Україні у 2020 р. показує, що надзвичайно малою є частка премій (3-8%), а це в свою чергу, зменшує мотиваційний потенціал заробітної плати.

Встановлено, що в сфері державної служби України з 2020 р. реформа системи оплати праці державних службовців, метою якої є побудова справедливої, збалансованої і прозорої системи оплати праці держслужбовців, що має ґрунтуватися на класифікації посад. Затверджено відповідну Дорожню карту на 2021-2023 рр.. Проте, введення в Україні з 24 лютого 2022 р. воєнного стану призупиняє реформи, вимушено скорочує фінансування витрат на матеріальне стимулювання держслужбовців (що

найменше на 10%) та, відповідно, «заморожує» виконання наведеної Дорожньої карти.

За результатами опитування держслужбовців, що було проведено НАДС у серпні-грудні 2020 року виявлено загрози щодо системи оплати праці, які мають бути враховані при удосконаленні мотиваційного механізму на державній службі.

Обґрунтовано, що підвищення ефективності діяльності підприємства, організації, установи не може бути успішно реалізовано без розробки дієвої мотиваційної системи та організацією управління мотивацією персоналу.

Управління мотивацією до результативної праці повинно спрямовуватись на безпосередній вплив, зацікавленість і бажання людей до праці шляхом підсилення дії мотиваційних чинників як самої праці, так і факторів-мотиваторів виконавців. Узагальнено кроки побудови дієвої системи мотивації державних службовців в Україні. Визначено вимоги, на які слід орієнтуватися при створенні ефективної системи мотивації персоналу та три етапи її формування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Аналітична довідка про кількісний склад державних службовців у органах державної влади IV квартал 2019 року (станом на 31.12.2019). URL <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/PRO%20NADS/PLANI%20TA%20ZVITI/analitichna-dovadka-iv-kv.pdf> (дата звернення 03.04.2022).
2. Бикова А. Л., Карвасарний В. А. Сучасні системи винагороди працівників: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Молодий вчений*. 2016. № 10 (37). С. 331–335.
3. Бігун Є. О. Удосконалення механізму стимулювання праці державних службовців. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/92.pdf> (дата звернення 12.04.2022).
4. Бондаренко Л. І. Удосконалення системи мотивації праці державних службовців. *Інвестиції: практика та досвід*. № 23, 2021. С. 98-104.
5. Власенко О. С., Чарикова Ю. В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*, Випуск 17. 2017. С. 224-229.
6. Глова І. В. Мотивація професійної діяльності державних службовців – шлях до оптимізації державного управління. *Актуальні проблеми державного управління на сучасному етапі державотворення*: Матеріали V наук. – практ. конф., 27 жовт. 2011 р. / Волин. облдержадмін. [та ін.]; [за наук. ред. Т. М. Литвиненко, В. Я. Малиновського]. Луцьк, 2011. С. 98-100.
7. Гришанова Н. Схема посадових окладів для держслужбовців на 2022 рік: оприлюднено постанову. https://jurliga.ligazakon.net/news/209290_skema-posadovikh-okladv-dlya-derzhsluzhbovtsv-na-2022-rk-oprilyudneno-postanovu (дата звернення 10.04.2022).
8. ДОРОЖНЯ КАРТА реформування системи оплати праці державних службовців 2021-2023 роки. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%A4%D0%BE%D1%80%D1%83%D0%BC%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%BE%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D1%96%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%2019.04.21/>

karta-reformuvannya-sistemi-oplati-pratsi-derzhavnikh-sluzhbovtsiv-2021-2023-roki2.pdf (дата звернення 12.04.2022).

9. Збрицька Т. П. Мотивація як механізм підвищення ефективності діяльності персоналу . Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. 2014. Вип. 2. С. 942–947.

10. Інформація про кількісний та якісний склад державних службовців у органах державної влади (станом на 31.12.2021). URL <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/statistichni-dani-za-iv-kvartal.pdf> (дата звернення 03.04.2022).

11. Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Дяченко Ю.О. Проблеми виявлення та подолання негативного впливу чинників демотивації персоналу на результативність праці. *Економіка і суспільство*. Випуск № 19. 2018. С. 409-416.

12. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ:КНЕУ, 2002. 337 с.

13. Кузьмів О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навчальний посібник. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2002. 228с.

14. Лукашева Н. А. Мотиваційно-ціннісний компонент готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах сучасних глобальних змін. *Грані*. 2013. № 5. С. 161-165.

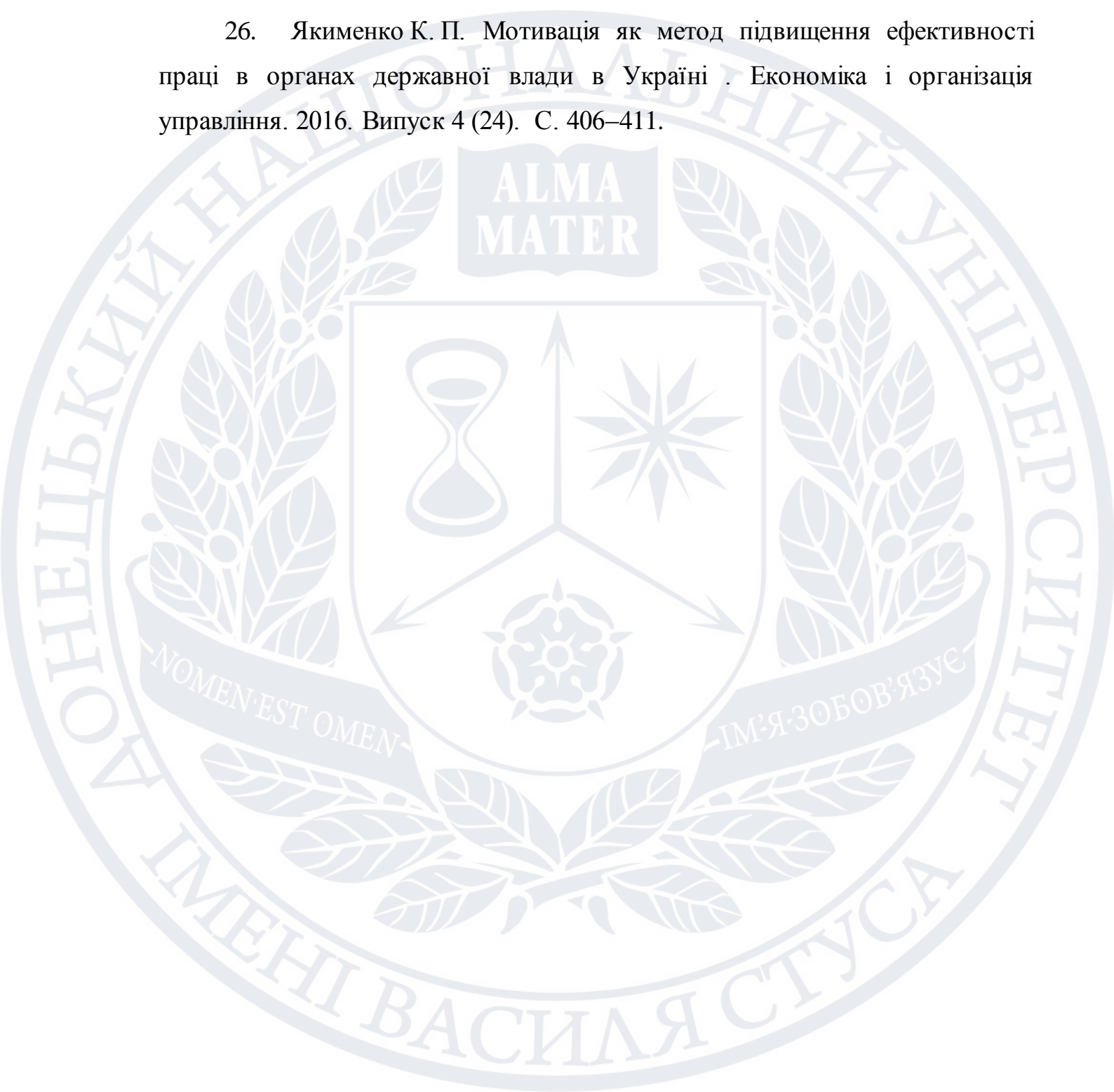
15. Міщенко К. С. Мотивація праці державних службовців у зарубіжних країнах: досвід для України. *Державно-управлінські студії*, № 6(8), 2018. URL: <http://studio.ipk.edu.ua/motyvatsiya-pratsi-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-u-zarubizhnykh-krayinakh-dosvid-dlya-ukrayiny> (дата звернення 15.03.2022).

16. Мотиваційний менеджмент: підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2014. – 479 с.

17. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. URL: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti> (дата звернення 10.03.2022).
18. Назарова Г. В., Степанова Е.Р. Мотивування трудової діяльності: регіональні та галузеві аспекти: монографія. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 176 с.
19. Патласова О.О. Мотивація персоналу як важлива складова системи управління персоналом підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/200.pdf> (дата звернення 10.03.2022).
20. Статистичний звіт про результати моніторингу оплати праці державних службовців у 2020 р. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%9E%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96/statistichniy-zvit-op-2020-z-pravkami-zmist.pdf> (дата звернення 01.04.2022).
21. “Статистичний щорічник України” за 2020 рік. / за редакцією І. Є. Вернера. К.: Державна служба статистики України, 2021. 455 с. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/11/Yearbook_2020.pdf (дата звернення 07.04.2022).
22. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. «Молодий вчений», № 4.4, 2017 р. С. 112-115.
23. Цимбалюк С.О.. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: монографія . К. : КНЕУ, 2014. 359 с.
24. Шостак І. В. Еволюція методів і прийомів стимулювання праці персоналу: від класичних концепцій до сучасного. *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_11_86. (дата звернення 12.03.2022).

25. Юрченко О.Б. Мотивація як істотний чинник формування людського капіталу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.4. С.156-160.

26. Якименко К.П. Мотивація як метод підвищення ефективності праці в органах державної влади в Україні . *Економіка і організація управління*. 2016. Випуск 4 (24). С. 406–411.

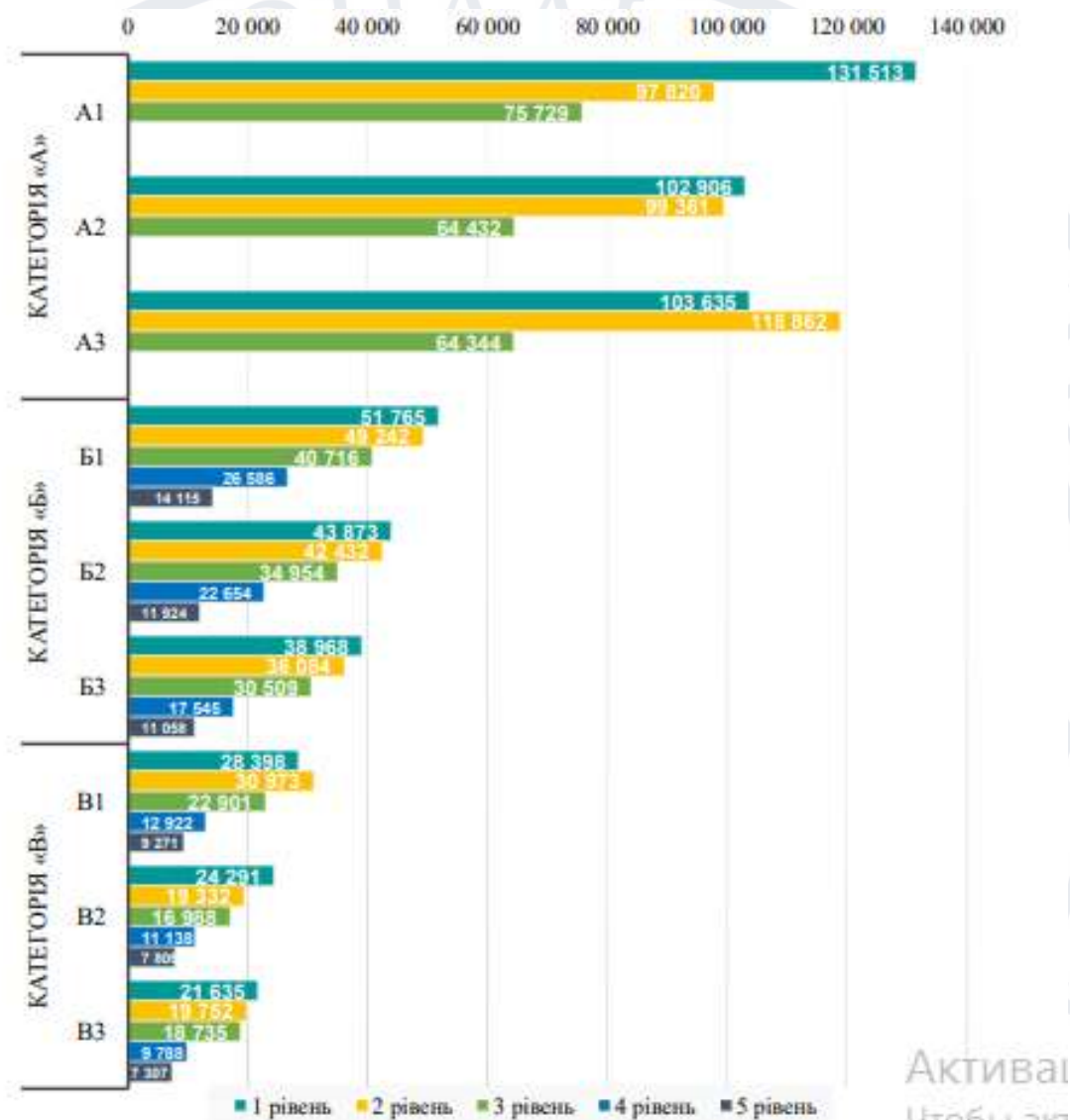


The background of the page features a large, light gray watermark of the official seal of Dnipro National University. The seal is circular, with the university's name in Ukrainian, "Дніпропетровський національний університет імені Василя Стуса", inscribed around the perimeter. The central shield contains an hourglass, an upward-pointing arrow, and a star. A banner at the bottom of the shield reads "ІМ'Я ЗОБОВ'ЯЗУЄ" (The name binds), and a banner on the left side of the shield reads "NOMEN EST OMEN". Above the shield is a crest with the words "ALMA MATER".

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Розмір середніх заробітних плат держслужбовців за категоріями та підкатегоріями у розрізі рівнів державних органів в Україні у 2020 р.



Активна
Чтобы акт

ДОДАТОК Б

Схема посадових окладів на посадах державної служби з урахуванням категорій, підкатегорій та рівнів державних органів у 2022 році

Категорія	Підкатегорія	Посади державної служби	Розміри посадових окладів, гривень				
			Апарат Верховної Ради України, Секретаріат Кабінету Міністрів України, Офіс Президента України, допоміжні, консультативно-дорадчі органи, утворені Президентом України, Представництво Президента України в Автономній Республіці Крим, апарати (секретаріати) міністерства, центральні органи виконавчої влади із спеціальним статусом, який встановлений законом	інші державні органи, юрисдикція яких поширюється на всю територію України	державні органи, юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, мм. Києва та Севастополя	державні органи, юрисдикція яких поширюється на територію одного або	
А	A1	Керівник державного органу*	40100	35700	31200		
	A2	Перший заступник керівника державного органу	38100	34000	29800		
		Заступник керівника державного органу	36200	32200	28100		
Б	Б1	Генеральний директор директорату, директор директорату, директор генерального департаменту, Генеральний директор Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції	22000	21100	16900		
		Керівник департаменту, головного	22000	21100	16900	12800	

		управління, служби					
		Керівник апарату місцевої держадміністрації				12900	10300
		Керівник самостійного управління, служби	18400	17600	14100	11200	8700
		Керівник самостійного відділу, служби	17200	16600	13300	9400	7900
		Завідувач самостійного сектору	15200	14600	11700	8100	6500
	Б2	Заступник керівника директорату, Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції	17600	17000	13600		
		Заступник керівника департаменту, головного управління, служби, заступник керівника апарату місцевої держадміністрації	17600	17000	13600	11300	8000
		Заступник керівника самостійного управління, служби	16700	16000	12900	9800	7000
		Заступник керівника самостійного відділу, служби	16000	15400	12300	8100	6500
	Б3	Керівник головного управління у складі директорату	17200	16600	13300		
		Керівник управління у складі департаменту, головного управління,	16700	16000	12900	9000	6700

		служби					
		Заступник керівника головного управління у складі директорату, заступник керівника управління у складі департаменту, головного управління, служби	15900	15300	12200	8300	6600
		Керівник експертної групи у складі директорату, генерального департаменту, Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції	15200	14600	11700		
		Керівник відділу у складі департаменту, головного управління, служби, самостійного управління	15200	14600	11700	7500	6500
		Заступник керівника відділу у складі департаменту, головного управління, служби, самостійного управління	13400	12900	10300	7100	6300
		Завідувач сектору у складі департаменту, головного управління, служби, самостійного управління та відділу	13300	12800	10200	6700	6300
В	В1	Державний експерт,	11700	11300	9000		

	державний експерт директорату, генерального департаменту, Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції					
	Головний спеціаліст державного органу	11700	11300	9000	5800	5600
	Адміністратор				5800	5800
B2	Провідний спеціаліст державного органу	9400	9000	7300	5400	5100
B3	Спеціаліст державного органу	8700	8300	6700	5100	4962