

В. М. Щегорцова,
к. держ. упр., ст. викладач кафедри
публічного адміністрування та кадрової політики ХарРІ НАДУ

ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

Запропоновано рекомендації щодо підвищення мотивації праці в органах виконавчої влади та підходи щодо оцінки ефективності системи мотивації праці державних службовців.

Ключові слова: мотивація праці державних службовців, заходи мотивації, методи мотивації, оцінка ефективності мотиваційних заходів

Висока плінність кадрів, особливо молодих і висококваліфікованих спеціалістів, низька продуктивність та якість прийняття рішень в органах виконавчої влади є наслідками слабкої мотивації проходження державної служби, що негативно відбивається на результативності діяльності державної служби в цілому. Тому одним із шляхів досягнення високої ефективності функціонування органів державного управління є використання функції мотивації, що дозволить підвищити зацікавленість у державних службовців працювати ініціативно й активно, розкривати та реалізовувати свій трудовий потенціал в ім'я держави та служіння народу України.

Аналіз наукової літератури свідчить про наявність значної кількості праць вітчизняних і зарубіжних науковців, що стосуються питань мотивації. Суттєвий внесок у створення та розвиток теоретичних основ і прикладних аспектів систем мотивації державних службовців зробили українські вчені у галузі державного управління: Л. Артеменко, В. Бондар, Н. Гончарук, М. Кравченко, В. Малиновський, Є. Матвіїшин і В. Максимішин, Н. Нижник, О. Машков, і С. Мосов, С. Озірська, Т. Пахомова, М. Пашкова, В. Плугова, А. Сіцинський, В. Степанюк, В. Філіпповський, Г. Чернецька та ін.

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо підвищення мотивації праці державних службовців в Україні та проведення оцінки ефективності системи мотивації.

Визначення поняття мотивації праці знайшли своє відображення у працях з державного управління. Наприклад, автори монографії «Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування» визначають мотивацію як актуальний напрямок підвищення ефективності управлінської діяльності [2, с. 149]. Низка дослідників визначають мотивацію як основну функцію державного управління, яка бере участь у здійсненні будь-якого управлінського процесу [1, с. 119] та як функцію, що є основною складовою у менеджменті органу державної влади [7, с. 295]. Вітчизняний вчений у сфері державного управління В. Малиновський дає більш уточнене поняття. Він зазначає, що мотивація – важлива функція державного управління, без якої неможлива ефективна діяльність будь-якого керівника, і, відповідно, будь-якого органу виконавчої влади, вона вимагає від керівників розвинутих здібностей спонукати виконавців до вищого рівня напруження зусиль, досягнення ефективних результатів праці [6, с. 166].

Єдиного підходу до визначення поняття й змісту мотивації в наукових колах на сьогодні не існує. По-перше, мотивація – це психологічна особливість людини, що викликає внутрішню активність та визначає її поведінку, певні орієнтири діяльності. По-друге, мотивація – це функція управління, яка за допомогою спеціальних спонукальних засобів активізує людину, орієнтує її на досягнення фіксованих цілей організації, розвиває її трудовий потенціал та використовує його в цілях організації.

Якщо розглядати мотивацію через призму державного управління, то можна сказати, що вона є основною функцією державного управління, що здатна спонукати державного службовця працювати ефективно, самовіддано і творчо, розкривати та використовувати його трудовий потенціал, зацікавлювати державного службовця на довготривалі та сумлінне проходження служби.

Для збалансованого формування та розвитку кадрового потенціалу необхідно та вельми доцільно розробити заходи з мотивації державних службовців, враховуючи напрацювання відомих фахівців у сфері мотивації персоналу [4, с. 71; 5, с. 39-40; 10, с. 10–17]. По-перше, необхідно, щоб була розроблена система мотивації, тобто комплекс заходів, які підвищують не тільки активність персоналу, а й зацікавленість людей працювати саме в цій установі. Також, дослідники проблем управління персоналом стверджують, що найбільш ефективною є така система мотивації, яка включає різноманітні форми мотивації відповідно до можливостей організації та потреб кожного з працівників. По-друге, важливою умовою ефективності роботи системи мотивації є її моніторинг. Необхідно контролювати та відслідковувати дієвість методів мотивації, адже вони мають різну мотиваційну силу для різних людей, крім того є загроза звикання. Наприклад, якщо державний службовець отримує однакову премію протягом півроку, то він її вже сприймає як належне, вона перестала мати стимулюючу силу. По-третє, необхідність економії фінансів не є підставою для відміни мотиваційних заходів, це провокує невдоволеність у колективі, підвищує рівень конфліктності, звільнення. Отже, скорочення видатків на фонд заробітної плати демотивує державних службовців, адже керівники не мають належного преміального фонду для справедливого винагородження найкращих працівників. По-четверте, система заходів мотивації повинна враховувати інтереси та очікування державних службовців, інформація про фактори мотивації повинна бути доведена до кожної людини. Так, процесуальна теорія очікувань В. Врума підкреслює, що людина, перед тим, як щось робити і витратити зусилля, думає про те, яка винагорода її очікує, чи задовольнить вона її потреби. Тому при розробці системи мотивації так важливо враховувати взаємозв'язки між затратами і результатами праці та розміром очікуваної винагороди за роботу. По-п'яте, система мотивації повинна бути однаково справедливою для всіх членів колективу, регламентованою правилами, які є в організації, а в її основі повинен бути

принцип прозорості, тобто кожен повинен розуміти, на що конкретно він може розраховувати. Цей тезис підтверджується теорією справедливості С. Адамса, головна ідея якої полягає у тому, що людина задоволена, коли за однакову роботу слідує однакова винагорода для всіх членів колективу. Для людини дуже важливо, щоб результати її діяльності були справедливо оцінені та винагороджені.

Керівникам необхідно усвідомити, що застосовувати методи мотивації необхідно комплексно, адже людина характеризується великою кількістю різноманітних мотивів і потреб. Неможливо застосовувати один з видів методів мотивації, необхідно розробити оптимальну систему заходів підвищення трудової активності з використанням комплексно-цільового підходу [8, с. 232; 12, с. 129].

Для того, щоб мотивація мала свій ефект, необхідна система мотивації – тобто сукупність взаємопов'язаних заходів, що заохочують окремого працівника або трудовий колектив активно працювати для досягнення цілей організації. На основі вищезазначених рекомендацій та відповідно до законодавства щодо державної служби в Україні пропонуємо комплекс заходів, які б підвищили мотивацію праці державних службовців. Отже, до заходів мотивації на основі економічних методів належать: підвищення розміру оплати праці державних службовців, значне підвищення частки посадового окладу, введення преміювання на основі справедливого оцінювання та по результатах роботи кожного службовця, надання можливості реалізації права отримання безвідсоткового кредиту на житло. Також пропонуємо ряд адміністративних заходів: додержання існуючого режиму роботи, організація чіткого та прозорого процесу роботи.

Підвищити мотивацію державних службовців за допомогою морально-психологічних методів можливо через: введення в організації рейтингу кращих державних службовців на основі справедливого та об'єктивного оцінювання результатів діяльності, дотримання правил внутрішнього розпорядку, ввічливості в роботі з громадянами та колегами, представлення

та нагородження загальнодержавними відзнаками, подяками та грамотами керівництва установи та вищих установ кращих державних службовців, налагодження морально-психологічного клімату в організації та у взаємозв'язках з керівництвом, демонстрацію поваги та визнання найдосвідченіших державних службовців, з метою підвищення престижу звання державного службовця необхідні публікації в місцевій пресі про досягнення у вирішенні суспільно значущих проблем та про вклад найсумлінніших державних службовців. Для того, щоб мотивація мала свій ефект, необхідна система мотивації – тобто сукупність взаємопов'язаних заходів, що заохочують окремого працівника або трудовий колектив активно працювати для досягнення цілей організації.

Пропонуємо використовувати такі соціальні методи мотивації: обов'язкове планування та розвиток професійної кар'єри кожного державного службовця, поліпшення гігієнічних умов праці, надання можливості брати участь у прийнятті рішень, делегування повноважень тим, хто прагне демонструвати свій професійний рівень

Чітка, справедлива та прозора система мотиваційних заходів в організації повинна бути доведена до кожного державного службовця. Вона обов'язково повинна включати комплекс як економічних, так і неекономічних методів мотивації: адміністративних, соціальних і морально-психологічних, адже людина має цілу низку потреб та мотивів поведінки як економічного, так і неекономічного характеру. Крім того, у практиці управління мотивацією праці державних службовців спеціалісти кадрових служб та лінійні керівники задля отримання бажаного результату від мотиваційних заходів повинні використовувати психологічні правила управління мотивацією, що рекомендують дослідники практичних підходів до мотивації персоналу [9, с. 56–58]:

– позитивні підкріплення ефективніше та конструктивніше за негативні, особливо у довгострокових періодах;

– заохочення повинно бути конкретним та без затримок, чим більше часовий інтервал, тим менше ефект;

– великі та рідкі винагородження звичайно викликають заздрість, невеликі та часті – задоволення. Такий же тезис підтримують відомі зарубіжні дослідники проблем менеджменту персоналу, говорячи про доцільність використання частих винагороджень, ніж рідких та великих.

Ефект від мотиваційних заходів досить складно оцінити, тому що він може мати не тільки економічне вираження (досягнення цілей організації), а й соціальне (задоволення співробітників своєю роботою, поліпшення морально-психологічного клімату в колективі).

Головною метою державної служби є підвищення ефективності своєї діяльності для поліпшення якості наданих послуг населенню й виконання завдань держави. Підвищення ефективності діяльності в органах державної влади в результаті мотиваційних заходів можна оцінити в результаті порівняння ефективності діяльності однієї й тієї ж організації до й після вдосконалення системи мотивації державних службовців.

Для оцінки ефективності діяльності органів державної влади пропонуємо використати методіку, розроблену авторським колективом Харківського інституту державного управління Національної академії державного управління при президентіві України. Вона заснована на проведенні внутрішньої й зовнішньої оцінки діяльності органа державної влади. Внутрішню оцінку діяльності органа державної влади дослідники пропонують проводити шляхом експертного опитування представників керівництва (безпосередній керівник підрозділу й вищих керівників) і висококваліфікованих фахівців, які найбільше детально знайомі з діяльністю організації (її окремих підрозділів) [11, с. 123-124]. Зовнішня оцінка ефективності діяльності органа державної влади виражена в соціальному результаті. Зважаючи, що основна мета органів державної влади полягає в наданні населенню соціальних послуг, то саме соціальний результат діяльності і є ефективністю діяльності органів державної влади. Соціальний

результат може оцінюватися різними способами, наприклад, через задоволення населення діяльність органа влади, що визначається шляхом соціологічних опитувань [11, с. 127–132].

Ефективність системи мотивації в органах державної влади, також, може виражатися через підвищення ефективності роботи конкретного державного службовця. Для визначення індивідуальної ефективності діяльності пропонуємо використати методика відомого вченого в сфері державного керування Т. Желюк. Дана методика заснована на проведенні оцінки роботи державного службовця за критеріями якості роботи: показники виконання обов'язків і завдань, професійна компетентність (професійні знання, уміння, навички, оперативність мислення), етика поведінки (дипломатичність, стиль спілкування, співробітництво) [3, с. 262].

До показників ефективності мотиваційної системи державних службовців можна віднести: скорочення плинності кадрів, вступ на державну службу висококваліфікованих фахівців, збільшення стажу державної служби найцінніших для державної служби кадрів, збільшення кількості державних службовців, які одержали або мають бажання одержати фахову освіту, підвищити свою кваліфікацію.

Також, одним із показників ефективності мотиваційних заходів в органах державної влади може служити ступінь задоволення своєю роботою у державних службовців. Для цього необхідно, щоб керівники й кадрова служба періодично проводила опитування державних службовців з приводу їх ставлення (задоволення або не задоволення) до проходження державної служби.

Для того, щоб система мотивації була ефективною необхідно постійно проводити мотиваційний моніторинг. Автор багатьох досліджень з мотивації персоналу визначає мотиваційний моніторинг як систему постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих

управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва [5, с. 65].

Якщо спростити і конкретизувати, то мотиваційний моніторинг можна представити у вигляді процесу, де, по-перше, вивчається динаміка потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості працівників, по-друге, робиться аналіз вже існуючого стану мотиваційного менеджменту і його дієвості, по-третє, розробляються пропозиції щодо удосконалення існуючої системи мотивації. Слід зазначити, що цей процес повинен проходити постійно, як по спіралі, адже мотиваційні характеристики особистості (потреби, інтереси, ідеали, сподівання, настанови) змінюються як самі по собі, так і у зв'язку з визначенням нових пріоритетів.

З урахуванням того, що на людину, а отже і на її мотиваційні характеристики впливають не тільки окремі особистості, а й соціум, держава в цілому, то можна стверджувати про необхідність проводити мотиваційний моніторинг не тільки в межах окремих організацій та професій, а й на рівні держави.

У межах державної служби здійснення мотиваційного моніторингу покладено на центральний орган державної виконавчої влади – Головне управління державної служби України. До основних завдань цього управління входить розробка заходів щодо підвищення ефективності державної служби, координація і контроль за їх виконанням.

Також, на Головдержслужбу покладено завдання щодо підготовки пропозицій по підвищенню ефективності роботи державних службовців, здійснення заходів, спрямованих на запобігання проявам корупції серед державних службовців, встановлення відомчих заохочувальних відзнак та вирішення питань про нагородження ними державних службовців. Головне управління державної служби аналізує статистичні показники щодо плинності кадрів та причин звільнення з державної служби, розміри середніх заробітних плат та пенсій як загальнодержавні, так і по відомствах та регіонах.

Але мотиваційний моніторинг на державному рівні може відобразити тільки загальну картину мотиваційної спрямованості державних службовців. Для більш детального, а отже й ефективного дослідження фактичного стану мотивації трудової діяльності необхідно запровадити роботу окремих служб або фахівців з мотивації в кожній організації, які б розробляли індивідуальні програми мотивації з урахуванням мотиваційної спрямованості окремого працівника. Звичайно, що сьогодні нормативно-правовою базою не передбачено створення таких підрозділів, чи, навіть, окремих працівників, але можна запропонувати відділу кадрів (який є в кожному органі державної влади) активізувати діяльність щодо розробки систем мотивації як для окремих працівників, так і для організації в цілому. Наприклад, щоб мати інформацію про мотиваційні профілі достатньо провести анкетування та зробити аналіз, а потім винести пропозиції керівникові про застосування найефективніших методів мотивації. Також, проведення такої роботи дозволить виявити демотивуючі фактори та ліквідувати їх.

Проведення мотиваційного моніторингу в органах державної влади дозволить Головному управлінню державної службі мати більш детальне уявлення про наявні потреби та проблеми державних службовців, а значить вносити пропозиції на загальнодержавному рівні щодо покращення проходження державної служби.

Отже, можна зробити висновок про те, що завдяки мотиваційному моніторингу можна не тільки ефективно управляти мотивацією працівників, розвивати їх трудовий потенціал, а й прогнозувати та запобігати негативним наслідкам та тенденціям, своєчасно виявляти та ліквідувати конфлікти, невдоволення серед державних службовців.

Зважаючи на вищевикладене робимо висновок, що ефект від мотиваційних заходів залежить від правильного підбору та впровадження методів мотивації, а результат від заходів підвищення мотивації праці державних службовців обумовлений скоординованістю системи управління в органах виконавчої влади.

Список використаних джерел

1. Державне управління і менеджмент : навч. посіб. у табл. і схем. / [Г. С. Одінцева, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов та ін.] ; за заг. ред. Г. С. Одінцової. – Х. : Вид-во ХарПІ УАДУ, 2002. – 492 с.
2. Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування : [монографія] / за заг. ред. О. Ю. Оболенського. – Хмельницький : Поділля, 1999. – 570 с.
3. Желюк Т. Л. Державна служба : навч. посіб. / Т. Л. Желюк. – К. : Професіонал, 2005. – 576 с.
4. Иванова С. В. Мотивация на 100 %: а где же у него кнопка? / С. В. Иванова. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 288 с.
5. Колот А. М. Мотивация персонала / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
6. Малиновський В. Функція мотивації управлінської праці / В. Малиновський // Вісник УАДУ : зб. наук. пр. / редкол. : В. І. Луговий (голов. ред.) [та ін.]. – К. : Вид-во УАДУ, 2003. – № 3. – С. 165–170.
7. Мельник А. Ф. Менеджмент державних установ і організацій: навч. посіб. / А. Ф. Мельник, А. Ю. Расіна, Н. М. Кривокульська. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 320 с.
8. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала : учеб.-прак. пособ. / И. В. Мишурова, П. В. Кутелев. – М. : ИКЦ «МарТ», 2003. – 224 с.
9. Мишурова И. В. Технологии кадрового менеджмента : учеб.-прак. пособ. / И. В. Мишурова. – М. : ИКЦ «МарТ», 2004. – 368 с.
10. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. Самоукина. – М. : Вершина, 2008. – 224 с.
11. Територіальне управління: проблеми, рішення, перспективи : [монографія] / [В. В. Корженко, Г. С. Одінцева, Н. М. Мельтюхова та ін.] ; за заг. ред. В. В. Корженка. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2004. – 216 с.
12. Шаховой В. А. Мотивация трудовой деятельности / В. А. Шаховой, С. А. Шапиро. – М. : Вершина, 2003. – 224 с.

Shchegortsova V. M. Approaches to evaluating the effectiveness of the motivation in the executive power of Ukraine.

The article suggests recommendations to improve motivation in the executive branch and approaches to evaluating the effectiveness of the motivation of civil servants.

Key words: motivation of civil servants, measures of motivation, motivation techniques, evaluation of the effectiveness of incentive measures.

Щегорцова В. Н. Подходы к оценке эффективности системы мотивации в органах исполнительной власти Украины.

В статье предложены рекомендации по повышению мотивации труда в органах исполнительной власти и подходы к оценке эффективности системы мотивации труда государственных служащих.

Ключевые слова: мотивация труда государственных служащих, меры мотивации, методы мотивации, оценка эффективности мотивационных мероприятий.