

М. Слоньовський

МОТИВАЦІЯ ЯК ОСНОВНИЙ ПРИНЦИП РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Проаналізовано наукові підходи до понять “мотивація”, “трудова мотивація”. Визначено поняття “мотивація людських ресурсів системи публічного управління”. Обґрунтовано, що мотивація людських ресурсів системи публічного управління – це система механізмів, спрямованих на залучення, реалізацію, розвиток та утримання висококваліфікованих кадрів, а також вмотивування фахівців на розкриття прихованих здібностей, саморозвиток із метою ефективного та результативного виконання ними своєї діяльності. Виокремлено матеріальні та нематеріальні мотиваційні стимули. Доведено актуальність удосконалення мотиваційних стимулів людських ресурсів системи публічного управління.

Ключові слова: публічне управління, мотивація, трудова мотивація, людські ресурси, розвиток кадрів, матеріальні та нематеріальні стимули.

Мотивація є важливою основою будь-яких змін у діяльності професіоналів, їх поведінки, підходів до роботи, методів впровадження інновацій, системи формування управлінських рішень та їх реалізації. Мотивація кадрів формує задоволення працею, бажання саморозвиватися, проходити стажування, застосовувати інноваційні методи діяльності, змінювати застарілі методи роботи, формувати реальні цілі та їх досягати, зростати як професіонал у своїй діяльності.

У приватних організаціях давно зрозуміли важливість мотиваційних стимулів для розвитку кадрів підприємств. Там застосовують не лише матеріальні заохочення, а й формують системи нематеріальних заохочень – обслуговування у гарних медичних закладах, підвищення кваліфікації у закордонних навчальних закладах, забезпечення дітей співробітників профільними дошкільними та шкільними навчальними закладами тощо.

Водночас у системі публічного управління реалізуються на практиці лише матеріальні стимули праці, зокрема у Законі України “Про державну службу” передбачено певні надбавки та премії за результатами діяльності, що також корегується із Законом України “Про службу в органах місцевого самоврядування”.

Водночас оплата праці службовців не відповідає тим вимогам, які ставить перед ними суспільство та держава, адже державні службовці повинні не тільки бути обізнаними у чинному законодавстві України, а й володіти цілим набором навичок (лідерство, комунікативні навички, аналітичні навички тощо), здебільшого мати досвід роботи, а також мати позитивні оцінки результатів діяльності, володіти однією з європейських мов тощо.

З огляду на це, в системі публічного управління спостерігається “кадровий голод” професійних службовців, які не тільки знають, але й вміють приймати та реалізовувати державно-управлінські рішення. Тому тема дослідження мотиваційних факторів в системі публічного управління є актуальною та своєчасною.

Проблеми мотивації кадрів розглядаються в системі приватного менеджменту у наукових працях: С. Дуда, Н. Заярна, М. Клименко, К. Ковальської, В. Літинської,

М. Письменної, В. Різник. Проведений аналіз свідчить про наявність різних підходів до визначення мотивації та відповідних технологій її впровадження як засобів підвищення зацікавленості працівників підприємства в результатах своєї роботи.

Проблеми мотивації кадрів на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування розглядають українські та закордонні вчені: В. Авер'янов, Г. Агаманчук, В. Бакуменко, Н. Гончарук, В. Малиновський, Р. Науменко, Н. Нижник, О. Оболенський, В. Олуйко, Є. Охотський, А. Рачинський, С. Серьогін, А. Сіцінський, І. Сурай, О. Турчинов, С. Хаджирадева, О. Якубовський та інші. Згадані вчені аналізують сучасні тенденції розвитку кадрів системи державного управління. Визначають шляхи оновлення та модернізації державної кадрової політики у сфері державної служби тощо.

Водночас, не існує системного аналізу проблеми мотивації як основного принципу розвитку людського потенціалу системи публічного управління.

Мета статті – проведення комплексного аналізу проблеми мотивації як основного принципу розвитку людського потенціалу системи публічного управління.

Спочатку розглянемо понятійно-категоріальний апарат визначення поняття “трудова мотивація”.

Процес трудової мотивації кадрів у науці з управління персоналом розглядається як умова для успішного досягнення спільної кінцевої мети та для повної трудової віддачі всіх працівників, розвитку їх здібностей та задоволення як фізичних, так і духовних потреб [1 – 3]. Трудова мотивація – це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу [4 – 6].

Мотивацію людських ресурсів системи публічного управління можливо розглядати як систему заходів, спрямованих на залучення, реалізацію, розвиток та утримання висококваліфікованих кадрів, а також вмотивування фахівців на розкриття прихованих здібностей з метою ефективного та результативного виконання ними своєї роботи.

Аналіз літератури з проблематики дає підстави зазначити, що мотиви праці формуються, якщо:

- у розпорядженні суспільства (або суб'єкта управління) є необхідний набір благ, відповідний соціально обумовленим потребам людини;
- для отримання цих благ необхідні трудові зусилля працівника;
- трудова діяльність дозволяє працівникові отримати ці блага з меншими матеріальними та моральними витратами, ніж інші види діяльності [7].

Водночас формування мотиваційного механізму людських ресурсів спрямоване на:

- збереження зайнятості персоналу;
- справедливий розподіл доходів і ефекту зростання преміальної частини оплати праці;
- створення умов для професійного та кар'єрного зростання працівника;
- забезпечення сприятливих умов праці та збереження здоров'я працюючих;
- створення атмосфери взаємної довіри і зворотного зв'язку [8, 9].

На підставі аналізу літератури з кадрового менеджменту можна зазначити, що організація (установа, заклад) може застосовувати дві основні форми мотивації:

- 1) за результатами;
- 2) за статусом.

Мотивація за статусом застосовується звичайно там, де можна порівняно точно визначити та розмежувати результат діяльності одного працівника або групи працівників. При цьому винагорода пов'язується з виконанням конкретної роботи або стосується відособленого етапу роботи. Мотивація за статусом або рангом заснована на інтегральній оцінці діяльності співробітника, який враховує рівень його кваліфікації, якість роботи, ставлення до роботи та інші показники, що визначаються конкретними умовами діяльності людини у своїй організації [10].

Але в усіх наявних системах мотивації персоналу має бути встановлене правильне співвідношення між винагородою та результатом. Кінцевим мірилом того, наскільки винагорода слугує показником задоволеності. Задоволеність – це результат зовнішніх та внутрішніх винагород із урахуванням їх справедливості. Висока результативність праці є причиною повної задоволеності, а не її наслідком.

Водночас необхідно зважати на те, що мотивація праці – це прагнення працівника задовольнити свої потреби (отримати певні блага) за допомогою трудової діяльності [11]. Виділяють декілька груп мотивів праці, які у сукупності створюють єдину систему. Це мотиви змістовності праці, її корисності, статусні мотиви, пов'язані з визнанням трудової діяльності, мотиви одержання матеріальних цінностей, а також мотиви, зорієнтовані на певну інтенсивність роботи [12].

У системі публічного управління мотиваційні стимули службовців визначені у Законах України “Про державну службу” [13] та “Про службу в органах місцевого самоврядування” [14].

Відповідно до чинного законодавства України основними мотиваційними факторами кадрів системи державного управління є матеріальне заохочення, соціально-побутове забезпечення (які є, по суті формальними).

Згідно із Законом України “Про державну службу”, матеріальним забезпеченням державного службовця в Україні (що є певною мірою його мотивацією) є оплата праці (посадовий оклад; надбавка за вислугу років; надбавка за ранг державного службовця; виплата за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця у розмірі 50% посадового окладу тимчасово відсутнього державного службовця; виплата за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків за вакантною посадою державної служби за рахунок економії фонду посадового окладу за відповідною посадою; премії) [15].

Крім того, за бездоганну та ефективну державну службу, за особливі заслуги до державних службовців застосовують такі види заохочень:

- 1) оголошення подяки;
- 2) нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу;
- 3) дострокове присвоєння рангу;
- 4) представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота);
- 5) представлення до відзначення державними нагородами [16].

Водночас соціально-побутове забезпечення державного службовця може служити мотиваційним фактором, зокрема: державному службовцю у випадках і порядку, визначених Кабінетом Міністрів України, може надаватися службове житло, а також може надаватися матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань [17].

До того ж, зазначені мотиваційні стимули не забезпечують збереження та розвитку людських ресурсів у системі публічного управління. Адже заробітна плата набагато менша, ніж у працівників із відповідною кваліфікацією, які працюють у приватному секторі економіки.

Тому виникла необхідність розробки дієвих механізмів стимулювання діяльності публічних службовців, розробці інноваційних підходів до розвитку людських ресурсів системи публічного управління.

При формуванні мотиваційної політики необхідно розглядати в комплексі матеріальну і нематеріальну мотивацію. Основою для формування мотиваційного механізму є потреби працівників, які загалом описуються пірамідою потреб А. Маслоу. Передусім необхідно звертати увагу на задоволення базових потреб працівників (фізіологічні потреби та потреби у безпеці), які, як правило, задовольняються заходами матеріальної мотивації. По мірі задоволення базових потреб виникають потреби більш високого рівня (визнання і самоствердження, самореалізація), на задоволення яких більшою мірою спрямовуються заходи нематеріальної мотивації. Отже, якщо реалізувати всі аспекти потреб працівника управлінського складу, то підприємство буде мати мотивованого та ефективного менеджера, який здатний брати на себе відповідальність та приймати правильні рішення. Дослідження практичного застосування механізму матеріальної мотивації на різних підприємствах дають можливість сформулювати таку її структуру (рис. 1) [18, 19].

Заробітна плата	Премія
Відрядна оплата праці.	Індивідуальні.
Погодинна оплата праці.	Колективні (командні).
Грейдингова оплата праці	Проектні

Рис. 1. Структура матеріальної мотивації людських ресурсів

Визначення напрямів поліпшення нематеріальної трудової мотивації державних службовців на рівні органу державної влади, що було складено на основі наукових розробок О. Толстікової [20], є наступним кроком після проведення інтегральної оцінки якості та продуктивності результативної праці:

1. Організація робочого місця державного службовця (оснащення технічними, ергономічними та технічними засобами).
2. Регулювання робочого часу (впровадження гнучкого часу роботи).
3. Інформування державного службовця (своєчасне доведення до співробітника справ щодо підрозділів та органу).
4. Реформування принципів керівництва (розорядження та нормативні відносини між керівниками та підлеглими).
5. Оптимізація соціальної політики (соціальні пакети, пільги, послуги, переваги).
6. Оптимізація кадрової політики (підвищення кваліфікації та внутріорганізаційної мобільності з урахуванням потреб, бажань, професійних здібностей співробітників).
7. Удосконалення культури органу державної влади (спільні ціннісні орієнтації та норми).

З метою аналізу мотивації найкращих світових практик, проаналізуємо систему мотиваційних стимулів у Японії. Японська модель мотивації персоналу зумовлена

насамперед вимогами японської економіки та особливостями їх життя. Так, японська модель ґрунтується на принципі пожиттєвого найму працівників, що обов'язково передбачає навчання, ротацію та перекваліфікацію кадрів. Навчання, ротація та перекваліфікація кадрів існують як єдиний мотиваційний механізм, який сприяє забезпеченню підприємства висококваліфікованими кадрами, відданими підприємству, вмотивованими до реалізації особистісних професійних, інтелектуальних та творчих здібностей. У такому вмотивованому середовищі працівнику вигідніше працювати більше та краще, якщо його зусилля скеровані на вирішення завдань, які поставлені перед підприємством. У таких умовах працівників цікавлять навіть стратегічні цілі, оскільки від їх досягнення у майбутньому залежатимуть результати діяльності підприємства, які визначають доходи конкретних працівників. Важливу роль у мотивації персоналу, згідно з японською моделлю, відіграє ротація кадрів, яка дає змогу регулярно та систематично змінювати сферу діяльності, що зменшує напруженість та втому від однотипності трудової діяльності. Окрім того, ротація сприяє розширенню професійних знань, освоєнню нових професій та робочих місць [21].

Висновки

У дослідженні визначено, що мотивація людських ресурсів системи публічного управління – це система механізмів, спрямованих на залучення, реалізацію, розвиток та утримання висококваліфікованих кадрів, а також вмотивування фахівців на розкриття прихованих здібностей, саморозвиток із метою ефективного та результативного виконання ними своєї діяльності.

Доцільно зауважити, що мотиви людини, яка працює в системі публічного управління, можуть бути різними, однак основним шляхом підвищення ефективності роботи службовців та взагалі публічного управління є визначення основних мотивів та розробка ефективних методів стимулювання. Це може бути, наприклад, забезпечення житлом, оплата праці та виплата премій залежно від результатів роботи фахівця (без застосування формального підходу) тощо.

У перспективі передбачається здійснити аналіз сучасних європейських практик із питань мотивації кадрів системи публічного управління та виокремити шляхи удосконалення мотивації кадрів системи публічного управління в Україні з урахуванням проведеного аналізу.

Список використаної літератури

1. Андрійчук Ю. А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі. URL : <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/4204/andriychuku.pdf>.
2. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. К. : Кондор, 2002. 654 с.
3. Дуда С. Т., Кіцак Х. Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. пр. Вип. 20 (14). Львів : РВВ НЛТУ України, 2010. С. 188—193.
4. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Кондор, 2003. 296 с.
5. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств // Вісник Запорізького національного університету. 2010. № 3 (7). С. 58—61.
6. Нижник В. М., Харун О. А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с.

7. Дуда С. Т., Кіцак Х. Р. Мотивація та результативність праці... С. 188—193.
8. Охотский Е. В. Государственный служащий: статус, профессия, призвание : учеб.-метод. компл. М. : Экономика, 2011. 702 с.
9. Толстікова О. В. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Харківський нац. екон. ун-т. Х., 2008. 25 с.
10. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці // ВІСНИК ЖДТУ. 2017. № 4 (82). С. 98—102. (Серія “Економічні науки”).
11. Охотский Е. В. Государственный служащий... 702 с.
12. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом... 296 с.
13. Про державну службу : Закон України. URL : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/889-19/page2>.
14. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
15. Про державну службу...
16. Там само.
17. Там само.
18. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник... С. 98—102.
19. Щегорцева В. М. Підходи до оцінки ефективності мотиваційних заходів в органах виконавчої влади в Україні // Державне будівництво. 2011. № 1. URL : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2011-1/doc/3/06.pdf>.
20. Толстікова О. В. Формування механізму... 25 с.
21. Андрійчук Ю. А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу...

Стаття надійшла до редакції 05.03.2018

Схвалена до друку редколегією 23.03.2018

M. Slonovsky

MOTIVATION AS THE MAIN PRINCIPLE OF HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

The article analyzes the scientific approaches to the concept of “motivation”, “labor motivation”, defined the concept of “motivation of human resources system of public administration”. The author substantiates that the motivation of human resources of the public administration system is a system of mechanisms aimed at attracting, implementing, developing and maintaining highly skilled personnel, as well as motivating specialists to reveal hidden abilities, self-development in order to effectively and efficiently perform their activities. The article identifies tangible and intangible motivational incentives. The author has proved the urgency of improving the motivational incentives of human resources of the public administration system.

Key words: public administration, motivation, work motivation, human resources development personnel, material and non-material incentives.