

УДК: 331.301.3: 061.1

*Н. О. Перевозчикова,*  
к. э. н., доцент кафедри Менеджменту і Господарського права,  
Донецький національний технічний університет, м. Донецьк  
*В. В. Москова,*  
студент, Донецький національний технічний університет, м. Донецьк

## ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІ ПРАЦІВНИКІВ БЮДЖЕТНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

*В статті розглянуті особливості впровадження сучасних систем мотивації в бюджетних організаціях*

*The article describes the current systems of the introduction of modern motivation systems in public sector entity.*

**Ключові слова:** персонал, бюджетна організація, система мотивації, матеріальні й нематеріальні важелі.

**Key words:** personnel, public sector, system of motivation, tangible and intangible levers.

### Вступ

В швидких і мінливих умовах сьогодення бюджетні установи виконують роль кузні кадрів для комерційних організацій, відбувається «вимивання» середньої вікової категорії працівників. Залишаються працівники старшої вікової категорії й такі, що не можуть знайти іншу роботу в динамічних умовах сучасності. Заробітна плата на таких підприємствах досить низька, в наслідок чого знижується рівень конкурентоспроможності на ринку труда. Найпривабливіше, що може запропонувати бюджетне підприємство працівникам – це постійна практика, якої дуже багато, можна працювати навіть і на дві ставки, адже роботи більше ніж достатньо, та стабільність. Для того, щоб утримати цінні кадри в бюджетних організаціях, треба більше уваги приділяти системі мотивації персоналу, для впровадження якої можна використовувати досвід комерційних підприємств.

Звичайно, бюджетні установи - це особлива сфера, де неможливо повною мірою застосувати критерії ринкової економіки. Тут ніколи не обійтись без державного фінансування і державної регуляції. Але разом з тим, підприємства бюджетної сфери мають бути ефективними. Чи ефективні вони зараз - питання риторичне. Держава не може успішно розвиватися без оптимізації роботи лікарень, поліклінік, шкіл і дитячих садів.

### Мета статті

Метою статті є розгляд особливостей впровадження систем мотивації в бюджетних установах.

**Задачі.** Реалізацію мети потребує вирішення наступних задач:

- Розглянути існуючі теорії мотивації, їх недоліки та взаємозв'язок;
- Визначити особливості мотивації працівників бюджетних установ;
- Розкрити суть матеріальних та нематеріальних важелів мотивації та шляхи їх використання.

### Аналіз досліджень і публікацій

Питання мотивації персоналу ніколи не втрачає своєї актуальності на будь-якому підприємстві і бюджетні організації не є виключенням. Багато вчених-економістів розглядають цю проблему у своїх дослідженнях, серед них: Шахбазов О.О., Скворцова Н.О., Касилов І.І., Назаренко В.В., Колот А.М., Дегтяренко О.Г., Моргулець О.Б.

### Результати дослідження

У всі часи праця була джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому проблема спонукування людей до праці ніколи не втрачала своєї актуальності. Спроби пояснити поведінку людей і сприяти підвищенню мотивації трудової діяльності робилися вже на етапах зародження суспільного виробництва. Згодом під різними назвами і з різних позицій науковці і практики почали досліджувати те, що сьогодні називається проблемою мотивації, тобто різноманітні аспекти активізації, заохочення, стимулювання.

На практиці методи мотивації завжди були пов'язані з конкретним рівнем розвитку виробництва, наявними суспільними умовами, потребами, культурою, релігією. Однак протягом тисячоліть людство, намагаючись змінити поведінку людини, керувалося не науковими підходами, а методом «спроб і помилок».

В економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактується неоднаково, хоч більшість визначень багато в чому схожі.

Мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація — це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини. [1, с.15]

З'ясовуючи сутність і природу мотивації, маємо усвідомлювати, що йдеться передовсім про процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності: зовнішні — на рівні держави, галузі, регіону, підприємства — і внутрішні — складових структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з його особистістю та соціокультурним середовищем, особливості трудової ментальності тощо).

На даний час існує декілька різних, але достатньо обґрунтованих теорій мотивації, які умовно можна поділити на три групи: первинні, що базуються на історичному досвіді поведінки людини в процесі праці; змістовні, що відображають зміст потреб та процесуальні, що вивчають процес винагородження. [1, с. 29]

Первинні теорії мотивації формувалися виходячи з історичного досвіду поведінки людини і застосування простих стимулів примушування, матеріального і морального заохочення.

Найпоширенішою теорією, яка і на сьогоднішній день застосовується, є теорія «багога і пряника». «Багогом» раніше був страх смерті або вигнання з країни, а «пряником» - воля, багатство або поріднення з господарюючими особами. Ця теорія широко застосовувалась в казках і легендах народів світу і є досить простою.

Другою теорією є теорія «Х-Y-Z». Теорію «Х» розробив Ф.Тейлор, а згодом розвинув і доповнив її Д.МакГреггор, додавши теорію «У». Теорія «Z» була запропонована пізніше В.Оучі. Ці три теорії - це зовсім різні моделі мотивації, що орієнтуються на різний рівень потреб, і відповідно на різні стимули до праці (табл.1).

**Таблиця 1. Основні тези теорій мотивації «Х», «Y» «Z»**

Теорія «Х»	Теорія «Y»	Теорія «Z»
------------	------------	------------

В мотивах людини переважають біологічні потреби.	В мотивах людини переважають соціальні потреби і бажання гарно працювати.	В мотивах людини поєднуються соціальні і біологічні потреби.
Звичайна людина намагається уникати роботи і тому роботу треба нормувати.	Фізичні і емоційні зусилля на роботі є природними для людини.	Люди прагнуть працювати в групі і групового методу прийняття рішень.
Більшість людей тільки через примушування можуть здійснювати необхідні дії для досягнення мети підприємства.	Людина може сприймати роботу як джерело задоволення або як покарання залежно від умов праці.	Повинна існувати індивідуальна відповідальність за результати праці.
Більшість людей бажать, щоб ними управляли і не прагнуть брати на себе відповідальність, мають невисокі амбіції і бажать знаходитись в безпечній ситуації.	Відповідальність і зобов'язання залежать від винагородження за працю.	Кращим буде неформальний контроль за результатами праці.
Якість роботи низька і тому потрібен постійний контроль.	Більшість людей прагне використовувати свої знання і досвід, брати на себе відповідальність.	На підприємстві повинна існувати постійна ротация кадрів і самоосвіта, повільна службова кар'єра.
		Адміністрація повинна проявляти постійну турботу про людину, забезпечувати йому довгостроковий найом, а людина - основа будь-якого колективу і саме вона забезпечує успіх підприємства.

Найбільш відомими змістовними теоріями мотивації є: теорія потреб А. Маслоу, теорія існування, зв'язку і росту К. Альдерфера, теорія придбаних потреб Д. МакКлелланда, теорія двох факторів Ф. Герцберга. [3, с.205]

Потреби — це те, що неминуче виникає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, а водночас виявляється індивідуально в кожній людині. Одним з перших дослідників, із праць якого менеджери дізналися про складний світ потреб і їхній вплив на мотивацію трудової діяльності, був Абрахам Маслоу. Потреби людей Маслоу об'єднув у п'ять основних груп, назви яких та ієрархію показано на рис. 1.



Рисунок 1. Піраміда А.Маслоу

У кожний конкретний момент часу людина буде прагнути до задоволення тієї потреби, що для нього є важливішою або сильнішою.

Маслоу вважає, що психічні (фізіологічні) потреби середнього громадянина задовольняються на 85%, потреби в безпеці - на 70, соціальні - на 50, потреби в повазі - на 40, самовираження - на 10%. Статистика говорить, що тільки один-два відсотки людей прагне до вершини піраміди А. Маслоу. [2, с.105]

Теорія існування, зв'язку і росту К.Альдерфера говорить про те, що потреби людини можуть бути об'єднані в три групи: потреби існування, зв'язку і росту. Ця теорія подібна до теорії Маслоу, потреби також розміщені ієрархічно, але Альдерфер вважає, що рух від потреби до потреби йде в обидві сторони і при незадоволенні однієї з потреб на вищому рівні людина переключасться на задоволення потреб низового рівня.

Теорія придбаних потреб Д. МакКлелланда пов'язана з вивченням впливу на поведінку людини потреб досягнення, участі і влади.

Теорія двох факторів Ф. Герцберга - це нова модель мотивації яка була розроблена в другій половині 50-х років і згідно з якою були виявлені фактори, що впливають на працю людини. Так Ф. Герцберг поділяє усі фактори праці на гігієнічні та мотивуючі.

Прикладне значення цієї теорії ґрунтується на визнанні того, що праця, яка приносить задоволення, сприяє поліпшенню психологічного здоров'я людини. Трудові успіхи, визнання заслуг, ступінь відповідальності, службове та професійне зростання посилюють позитивні мотиви поведінки людини у процесі роботи, оскільки підвищують рівень задоволення роботою. [3, с.205]

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на потребах і пов'язаних ними факторах, що визначають поведінку людини. Процесуальні теорії розглядають мотивацію з іншого боку. Вони аналізують те, яким чином людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як обирає конкретну поведінку. Процесуальні теорії не відмінюють існування потреб, але вважають, що поведінка людини визначається не тільки ними. Поведінка людини є функцією його сприйняття і очікувань, які пов'язані з ситуацією, і можливими наслідками обраної ними поведінки. Існує три основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса і комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера.

Теорія очікувань В. Врума ґрунтується на тому, що активна потреба не є єдиною необхідною умовою мотивації робітника для досягнення певних цілей. Працівник також має надію на те, що обрана ним поведінка дійсно приведе до бажаного результату.

Теорія справедливості С. Адамса стверджує, що люди суб'єктивно визначають одержану винагороду до витрачених зусиль і потім співвідносять його з винагородженням інших людей, які виконують аналогічну роботу. Теорія припускає, що оцінюючи індивідуальну винагороду за досягнуті в процесі праці результати, працівники організації прагнуть до соціальної рівності.

Менеджери повинні пам'ятати, що їхні підлегли оцінюють свою винагороду, порівнюючи її з оплатою праці та іншими винагородами колег. Збільшення

заробітної плати чи призначення на вищу посаду, які сприймаються як несправедливі стосовно інших співробітників, не роблять мотивуючого впливу. У деяких, наприклад, використовують подвійну систему оплати праці: новачки одержують набагато менше, ніж досвідчені працівники, що споконвічно створює основу для несправедливості. Несправедливість в оплаті створює тиск на працівників, що часом виявляється надто великим. І тоді вони намагаються змінити своє уявлення, змінити саму систему чи приймають рішення залишити роботу. Досвідчений менеджер завжди прагне до того, щоб його рішення сприймали як справедливі. У протилежному випадку мотивація співробітників до праці істотно знижується [3, с.207].

Теорія Портера-Лоулера - це комплексна процесуальна теорія мотивації, що включає в себе елементи теорії очікувань і справедливості (рис. 2).



Рисунок 2. Модель Портера-Лоулера

Головний висновок цієї теорії - результативна праця призводить до задоволення, а це підвищує результативність. Мотиваційна теорія Портера-Лоулера зробила суттєвий вклад у розуміння мотивації. Теорія доводить, наскільки важливо об'єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення й сприйняття в єдину взаємопов'язану систему. [1, с. 39]

Отже, врахування теорії мотивування в процесі управління підприємствами сприяє вибору дієвих та обґрунтованих стимулів, всебічному моніторингу потреб працівників, покращенню умов праці, оптимальному поєднанню зацікавленості персоналу і продуктивності його праці, досягнення організаційних цілей на всіх рівнях.

Мотивація персоналу, мабуть, одне з найскладніших напрямів менеджменту на підприємстві. Вона повинна вирішувати два кадрові завдання: як утримати працівника на підприємстві і як змусити його працювати з повною віддачею. Без продуманої моделі мотивації система управління в цілому не буде функціонувати добре.

Труднощі для державних підприємств буде представляти пошук способів мотивації співробітників до видатних результатів роботи. Роботу по мотивації персоналу на бюджетному підприємстві слід починати з розробки чітких критеріїв оцінки персоналу, розробки схем прийняття рішень про скорочення персоналу. Велика ймовірність того, що співробітник, який відчуває небезпеку залишитися без роботи, буде краще виконувати свої обов'язки.

Система мотивації в бюджетних організаціях залежить від групи, до якої підприємство належить. Є дві основні групи. Перша - організація надає послуги, виконує роботи в ринковому секторі економіки. В такому разі підприємство може самостійно управляти як доходами, так і витратами. Держава може брати участь у тарифікації, створенні стандарту послуги, виконувати роль замовника. Такі організації отримують від держави компенсацію в частині соціальних послуг. Для цієї групи підприємств, буде ефективно мотивація, яка стосується цінностей людей. У даній мотивації, крім матеріальних винагород, повинні бути присутніми нематеріальні потреби, такі як повага, визнання, спілкування, самовираження, потреба в лідерстві.

Друга група державних підприємств - організації, які повністю фінансуються з державних бюджетів: муніципального, обласного чи федерального. До них відносяться, наприклад, багато установ освіти, культури, спорту, метеослужби. Для співробітників таких організацій більш важлива самомотивація: у них є місія, яка лежить в основі їхніх життєвих принципів. Їх потреба - у визнанні їх значущості, їх заслуг у суспільстві. Основою мотивації тут повинна бути матеріальна складова. Але оклади і штат в таких організаціях регламентуються державою. З метою визнання їхньої цінності для суспільства і організації можна створювати нематеріальні стимули, наприклад, проводити конкурси на кращого співробітника, нагороджувати грамотами та пам'ятними подарунками. Подібна стимуляція і система цінностей більше підходить для людей у віці. Щоб залучити молодь в подібні організації, слід забезпечити їм прийнятні доходи для підтримки середнього стандарту життя.[4, с.42]

Важливими аспектами в системі стимулів бюджетних підприємств є перегляд схем преміювання і додаткової винагороди співробітників, вибудовування більш чітких залежностей розміру премій від результатів роботи.

Особливості системи матеріальних стимулів у державних організаціях полягають у тому, що оклади і штатний розклад затверджується власником підприємства, наприклад міністерством. Але є преміальний фонд, який можна направити на виплату бонусів і змінної складової зарплати.

Ще одна особливість бюджетних організацій полягає в тому, що ризик невилплати заробітної плати тут взагалі нижче, ніж у комерційних структурах. Таким чином, бюджетні підприємства вже володіють мотивацією, спрямованою на стабільність. Але наявність зарплати теж не є мотивацією, вона сприймається як належне. А ось невилплата зарплати вже демотивує. Якщо люди не отримують бонуси, вони вважають, що їх використовують. Система заробляння грошей мотивує тоді, коли в ній є три складові:

- гроші виплачуються регулярно й у якості компенсації витраченого на роботу часу;
- зарплата пов'язана з результативністю, яка залежить від узятих на себе ризиків, від обсягу виконаних завдань;
- при одержанні прибутку виплачуються премії та бонуси за ефективність.

Ефективністю можна вважати отримання результатів з найменшими витратами.

Не можна побудувати справедливую систему матеріальної мотивації, якщо не будуть прозорими критерії оцінки прийняття рішень. Тому важливо розробити показники ефективності діяльності (КРІ), адже їх наявність робить систему стимулів гранично об'єктивною. Як зазначають експерти з управління персоналом, доцільніше стверджувати систему мотивації і КРІ в січні і не міняти їх протягом року. Всі ідеї щодо поліпшення мотивації або впровадженню нових КРІ можуть знайти застосування тільки в наступному році.

Вкрай важливо систематично визначати рівень задоволення персоналу. Організації, що приділяють цьому увагу, менш схильні до ризику крадіжки з боку співробітників. Крадіжка працівниками сприймається як компенсація того, що, на їхню думку, недодало їм керівництво.

Але для більшості працівників гроші - не єдиний критерій при виборі роботи. Найбільше задоволення викликають грошові винагороди, вони краще запам'ятовуються. Набагато ефективніше, якщо організація нагородить співробітника півдюжиною відпочинку чи візьме на себе вирішення його особистих побутових проблем (оплату послуг ЖКГ, ремонт), ніж виплатить йому ту ж суму готівкою.

Розглянемо нематеріальні важелі мотивації на бюджетному підприємстві. Нематеріальна мотивація - все те, що отримує працівник від підприємства, крім бонусів і зарплати. Як відзначає Михайло Плотніков, кандидат соціологічних наук, старший викладач Державного університету «Вища школа економіки», з грошовою винагородою важко догодити всьому персоналу. Щоб переконати всіх, що частину мотивації потрібно пропагандувати серед співробітників. Приклади такої мотивації - система грейдинга (розбивка співробітників за професійними категоріями з наявністю різних систем пільг і привілеїв у кожній категорії) або кафетерій-план. [5, с.26]

Система грейдинга вже впроваджена, наприклад, на ПАТ «Концерн Стірол», в компанії «ДТЕК». Суть цього мотиваційного методу полягає в тому, що кожному посаду експерти оцінюють за сукупністю визначених організацією факторів. На підставі такої оцінки посада отримує певний грейд (розряд), який гарантує працівнику відповідну заробітну плату. Але існує й недолік у цього методу - персонал структурують за знеособленим штатним розкладом, що фактично відповідає тарифній сітці. Але систему грейдів розробляють на підприємстві враховуючи конкретні умови, тому її можна оперативніше корегувати.

Заключний етап - оцінка персоналу відповідно певному грейду, що нагадує по формі звичайну атестацію. В організаціях, де головним активом є інтелектуальний потенціал працівників, до розрахунку приймаються не посади, а здібності і ділові якості спеціалістів, тобто такий підхід базується на ранжуванні працюючих, а не їхніх посад. [6, с.31]

Кафетерій-план - меню з пропозицій нематеріальних стимулів, оплачувати яке потрібно балами за ефективну роботу. Іншими словами, співробітник накопичує за свою роботу бали. На підприємстві існує список пільг, якими може користуватися працівник, якщо у нього вистачає балів. Наприклад, для оплати компаніїю мобільного зв'язку співробітникові треба набрати 10 балів, оплати проїзду до роботи - 15 балів, оплати обідів у кафе - 30, надання додаткового вихідного - 50 балів, оплати путівки - 500 балів. При такій системі мотивації з'являється ще один стимул - ілюзія свободи вибору. (Ілюзія, тому що вибір робиться із запропонованого набору можливостей, а не з того, що хотілося б.)

При розробці стимуляції треба розуміти, що рухає людину. Деяких більшою мірою мотивує досягнення цілей, інших - навколишня комфортна обстановка. Для перших систему мотивації треба будувати на публічне визнання їх заслуг. Наприклад, вводити колірну відмінність у формі, вибирати на щомісячному зборі кращого співробітника і нагороджувати його грамотами або членством у закритому клубі. Для інших більше підійдуть винагороди у вигляді безкоштовного проїзду або знижки на оплату обідів.[5, с.27]

Визнання, мабуть, найпростіша пільга, що не вимагає витрат. Засновниця компанії «Mary Kay Cosmetics» Мері Кей Еш якось сказала, що є тільки дві речі, яких люди хочуть більше за все на світі - це визнання і похвала. Персонал потребує морального схвалення з боку керівника. Крім цього, працівнику варто давати певну свободу дій і ілюзію свободи вибору, надавати можливість проявляти ініціативу. Тим самим задовольняється його потреба в самореалізації і викликається у нього бажання рухатися далі і працювати ефективніше.

**Висновок**

В умовах сучасного прискореного руху ринкової економіки, в особливості ринку праці, бюджетні установи можуть залишитися без кваліфікованих кадрів, якщо не будуть впроваджувати інновації в систему мотивації персоналом. Але впровадити нову систему мотивації персоналом недостатньо. Треба корегувати її, досліджувати ефекти від інноваційних заходів, враховувати колишні помилки. Поширеною помилкою фахівці вважають створення системи мотивації «раз і назавжди». В цьому разі вона перетворюється на стандартну систему заохочень, за якою нагороджуються за розв'язані задачі, але яка не стимулює до подолання майбутніх труднощів і досягнення спільних цілей. Підвищувати зарплату до нескінченності не можна, а от постійно підкреслювати співробітникамі, що його цінують в організації, можна. Треба довіряти персоналу і хвалити його, і тоді співробітники згорнуть для організації гори.

#### Література:

1. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 345с.
2. Дмитриченко Л. И., Чунихина Т. С., Дмитриченко Л. А., Химченко А. Н. Корпорация в системе общественного производства: монография.– Донецк: ООО «Східний видавничий дім».- 2010. - 220 с.
3. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури.- 2012. – 384 с.
4. Шахбазов А.А. Отдел кадров бюджетного учреждения//Служба по управлению персоналом: перспективы развития в бюджетных учреждениях. – 2008. - № 3
5. Скворцова Н.А. Руководитель бюджетной организации// Не скупитесь на похвалу.- 2010.- № 1
6. Назаренко В.В., Касилов И.И. Проблемы Науки// Инновационный поход к мотивации деятельности персонала ОАО «Концерн Стирол».- 2006.- №8

*Стаття надійшла до редакції 22.11.2012 р.*



ТОВ "ДКС Центр"