

УДКУ 331.101.3

Борецька Наталія Петрівна
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри бізнес-економіки
Київський національний університет
технологій та дизайну

Борисюк Тетяна Олександрівна
студентка
Київський національний університет
технологій та дизайну

Борецкая Наталия Петровна
доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры бизнес-экономики
Киевский национальный университет
технологий и дизайна

Борисюк Татьяна Александровна
студентка
Киевский национальный университет
технологий и дизайна

Boretskaya N.
doctor of economics, professor
Kyiv national University of technologies and design

Borisyuk T.
student
Kyiv national University of technologies and design

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В
БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВАХ
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА В
БЮДЖЕТНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ
IMPROVEMENT OF LABOUR MOTIVATION IN BUDGETARY
INSTITUTIONS**

Анотація. У статті розглянуто теоретичні аспекти системи мотивації персоналу, також досліджено особливості системи мотивації та визначено основні вимоги щодо системи мотивації на підприємстві зокрема в

бюджетних установах, визначено види спрямованості держслужбовців в системі мотивації, розглянуто групи бюджетних організацій та запропоновано методи системи мотивації в бюджетних установах у розрізі цих груп, проаналізовано проблеми розвитку системи мотивації персоналу, та запропоновано заходи, щодо вдосконалення системи мотивації персоналу в бюджетних установах, також визначено важливі аспекти в системі стимулів, розглянуто особливості системи стимулів та її види в бюджетних організаціях, висвітлено основні складові мотивації персоналу на підприємстві та в бюджетних установах, визначено актуальні проблеми мотивації персоналу, а також розглянуто та обґрунтовано найбільш ефективні методи стимулювання персоналу на підприємстві та в бюджетних установах.

Ключові слова: Мотивація, методи мотивації, система мотивації, бюджетні установи.

Аннотація: В статье рассмотрены теоретические аспекты системы мотивации персонала, также исследованы особенности системы мотивации и определены основные требования по системе мотивации на предприятии в частности в бюджетных учреждениях. Определены виды направленности госслужащих в системе мотивации, рассмотрены группы бюджетных организаций и предложены методы системы мотивации в бюджетных учреждениях в разрезе этих групп. Проанализированы проблемы развития системы мотивации персонала, и предложены мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в бюджетных учреждениях, а также определены важные аспекты в системе стимулов, рассмотрены особенности системы стимулов и ее виды в бюджетных организациях. Освещены основные составляющие мотивации персонала на предприятии и в бюджетных учреждениях, определены актуальные проблемы мотивации персонала, а также рассмотрены и обоснованно

наиболее эффективные методы стимулирования персонала на предприятии и в бюджетных учреждениях.

Ключевые слова: Мотивация, методы мотивации, система мотивации, бюджетные учреждения.

Anotation. In the article the theoretical aspects of motivation, and the features of the system of motivation and the main requirements for the motivation system in the company including in budgetary institutions set kinds orientation of civil servants in the system of motivation, considered of budgetary organizations and the methods of motivation system in budgetary institutions breakdown these groups, analyzed the problems of staff motivation system, and proposed measures to improve the system of personnel motivation in budgetary institutions also identified important aspects of the system of incentives, the features of the system of incentives and its types in budgetary organizations, highlights the main components of motivation in the company and in budgetary institutions identified actual problems of motivation and examined and proved the most effective methods of encouraging staff at the plant and in budgetary institutions.

Keywords: Motivation, motivation techniques, motivation system, budgetary institutions.

Постановка проблеми. Мотивація є одним з найважливіших факторів, що дає змогу підприємству розвиватися. Труднощами для державних підприємств постає питання пошуку способів мотивації співробітників до кращих результатів роботи. Роботу з мотивації персоналу на бюджетному підприємстві слід починати з розробки чітких критеріїв оцінки персоналу, розробки схем прийняття.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На даному етапі з розвитком економіки можна відзначити, що не досить велика увага

приділена висвітленню проблеми мотивації персоналу на підприємстві, зокрема в бюджетних установах. Усе це говорить про актуальність цієї теми.

Питання мотивації розглядалися в роботах представників всіх шкіл менеджменту. Увага до цієї функції менеджменту виникала майже у всіх дослідників. Вагомий внесок у вивчення теорії та проблем системи мотивації персоналу зробили такі вітчизняні та зарубіжні науковці: М.Д. Виноградський, А.М. Колот, В.М. Петюха, О.І. Синицька, З.Є. Шершньова, Г.В. Щокін. Дж. Аткинсон, В. Врум, Ф. Герцберг, К. Левін, А. Маслоу, А. Сміт та інші, які зайняли вагоме місце у дослідженні питання мотивації та стимулювання.

Метою даної статті є розробка теоретичних та практичних підходів щодо підвищення рівня мотивації персоналу у бюджетній установі на основі удосконалення системи мотивації персоналу.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні добре мотивований персонал є одним з найважливіших факторів, що впливають на розвиток підприємства. Не дивно, що слабка мотивація персоналу посідає третє місце в переліку причин, що перешкоджають нормальному функціонуванню підприємства. Відповідно, високий ступінь вмотивованості підлеглих, нинішні керівники ставлять на перше місце в ряді внутрішніх факторів підвищення ефективності діяльності підприємства. Характерною ознакою сучасних трудових відносин зниження мотивації персонал як наслідок є відсутність дієвої системи оплати і стимулювання праці, що негативно впливає на продуктивність праці, а також використання ресурсів підприємства і ефективності підприємства в цілому.

Соціально-економічною основою поведінки та активізації зусиль персоналу підприємства (організації), що спрямовані на підвищення результативності їхньої діяльності, завжди є мотивація праці. Система

мотивації характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства (організації).

Для формування належного ставлення до праці необхідно створювати такі умови, щоб персонал сприймав свою працю як свідому діяльність, як джерело самовдосконалення, основа професійного та службового зростання. Система мотивації повинна розвивати почуття належності до конкретної організації. Відповідне ставлення до праці та свідоме поведінка узагальнюються системою цінностей працівника, умовами його праці й застосуванням стимулів.

Дуже розповсюдженою помилкою при визначенні ефективності існуючої системи мотивації керівниками є впевненість у тому, що проблем в організації не існує.

Узагальнити основні ознаки неефективної системи матеріальної мотивації можна наступним чином:

- 1.1. середня продуктивність співробітника нижча, ніж у цілому по галузі;
- 1.2. між оплатою праці високоефективного та низькоефективного співробітника істотної різниці немає;
- 1.3. загальні витрати на персонал перевищують оптимальні значення;
- 1.4. оплата праці не збалансована відносно ринку праці (галузевого, раціонального);
- 1.5. у системі мотивації не збережено баланс заохочення та покарання;
- 1.6. існує практика загальних надбавок до посадових окладів (всім, незалежно від якості праці);
- 1.7. система оплати будується на свавіллі керівників;

1.8. спостерігається висока плинність кадрів.

Можна визначити основні бар'єри, які виникають на шляху впровадження ефективної системи мотивації. Серед них можна визначити ті, що відіграють першочергову роль і пояснюються:

- 1.1. розмитістю кінцевих результатів діяльності підприємства;
- 1.2. відсутністю чітких критеріїв оцінки результатів праці;
- 1.3. закритістю інформації щодо оплати праці різних виконавців в організації;
- 1.4. помилковістю думки щодо необхідності обов'язкового підвищення фонду оплати праці.[1]

Але чи не найбільшою проблемою матеріального стимулювання науковці визначають слабкий зв'язок оплати праці із результатами діяльності організації: обсягами виробництва, продаж, іншими економічними показниками.

В економічних умовах відносини, які складаються на рівні підприємств незалежно від їх форм власності застосовують такі економічні методи мотивації:

1.1. Грошові, що передбачають виплату або доплату грошей працівникам: оплата навчання та відпочинку, відрядна оплата, почасова оплата, премії за раціоналізацію, участь у прибутках, пільгове харчування, доплата за стаж, пільгове користування житлом, транспорт та ін.). [2, с. 41]

1.2. Негрошові: гнучкі робочі графіки, участь у прийнятті рішень на вищому рівні, програми підвищення якості трудового життя, збагачення змісту праці, охорона праці, просування по службі, тощо).

Дана схема класифікації методів стимулювання є класичною. У сучасності застосовуються також інші групи методів стимулювання. Всі ці методи можна згрупувати в чотири види:

1.1. Всі типи економічних стимулів (оплата праці та всі її види, також сюди включається контрактна оплата праці, надбавки, премії, страховки, пільги, безпроцентні кредити, тощо).

1.2. Успішність цей вид впливу визначає наскільки колектив сприймає принципи системи, визнає їх справедливими, не відхиляється від заохочення чи покарання за результатами своєї роботи, сприяє їхньому тісному зв'язку у часі.

1.3. Управління по цілях. Дана система широко використовується в США, і використовується для працівника чи групи працівників для встановлення мети, що сприяє рішенню важливого завдання для організації (підвищення кваліфікації персоналу, досягнення певних кількісних або якісних рівнів, тощо). Досягнення якоїсь мети сприяє підвищенню рівня заробітної плати або отримання іншої форми заохочення.

1.4. Збагачення праці це система що відноситься до неекономічних методів і означає надання працівникам більш конкретної та перспективної роботи, а також дає змогу самостійно визначати режим праці, використання ресурсів. В більшості випадків до цього всього додається і підвищення заробітної плати не звертаючи значну увагу на соціальний статус. [3, с. 221]

Система участі висвітлена в різних формах: від широкого заохочення колективу до вирішення важливих проблем щодо виробництва та управління ним.

Система мотивації персоналу сукупність заходів, що пов'язанні між собою, що стимулюють працівників підприємства і забезпечують ефективну працю заради досягнення цілей діяльності підприємства.

Система мотивації персоналу - сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють працівників підприємства до ефективної праці заради досягнення цілей діяльності підприємства.

На рівні підприємства система мотивації базується на певних вимогах. Основними з них є:

1.1. надання однакових можливостей для забезпечення зайнятості та посадового просування за результатами праці;

1.2. погодження рівня оплати праці за її результатами та визначення успіху працівника за рахунок особистого внеску. Це дає змогу визначити справедливий розподіл доходів від підвищення продуктивності праці;

1.3. гарантія робочого місця тим працівникам, що беруть участь у реалізації схем для підвищення продуктивності праці;

1.4. особливі умови, що були створені для захисту здоров'я, безпеки праці та благополуччя всіх працівників;

1.5. можливе забезпечення щодо зростання професіоналізму та реалізації своїх здібностей, передбачення навчальних програм, курси підвищення кваліфікації та перекваліфікації;

1.6. дотримання довіри в колективі, зацікавленість працівників у реалізації мети підприємства, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками тощо. [4, с. 216]

Система мотивації персоналу, як економічна категорія включає в себе такі складові: система оплати праці (основна, додаткова оплата праці, компенсаційні та заохочувальні виплати); соціальні гарантії; надання пільг, тощо. Оплата праці з одного боку, є основним джерелом доходів найманих працівників, основою матеріального добробуту членів їх сімей, а з іншого боку для роботодавців суттєвою часткою витрат виробництва й ефективним засобом мотивації працівників до досягнення цілей підприємства.

Сучасний рівень організації оплати праці не дає змогу в досягненні успіху в її цільовій спрямованості та використанні для реалізації мотиваційної політики. Оплата праці повинна психологічно спрямовувати працівника на чітке розуміння зв'язку між вимогами, які висуває до цього

працівника підприємство, та його внеском у кінцеві результати.

Метою мотивації працівників на підприємствах, установах та організаціях, в законодавстві Західних країнах про працю встановлено надбавки, гарантії та компенсації працівникам. Обсяги державних гарантій, доплат і компенсацій встановлюється спеціальним законом про оплату праці. [5] Зокрема в Україні це регламентуються Кодексом законів про працю, Законом України "Про оплату праці" і залежать від багатьох чинників, вплив на які має як сам працівник, так і середовище, в якому він працює.

В бюджетних організаціях система мотивації залежить від групи, до якої підприємство належить. Виділяють дві основні групи. Перша підприємство що надає послуги чи виконує роботи в ринкових умовах економіки. Зазвичай таке підприємство може самостійно управляти як доходами, так і витратами. Держава може брати участь у тарифікації, створенні стандарту послуг, виконувати роль замовника. Саме такі організації отримують соціальну компенсацію від держави. Ця група підприємств має ефективну мотивацію, яка стосується людських цінностей. Дання мотивація, крім матеріальних винагород, має нематеріальні потреби, такі, як повага, визнання, спілкування, самовираження, потреба в лідерстві. [6, с. 318]

Друга група державних підприємств, що фінансуються з державних бюджетів повністю: муніципального, обласного чи місцевого. До них відносяться, майже всі освітні, наукові та культурні установи, метеослужби. В таких організаціях співробітникам більш важлива самомотивація: їхня місія, лежить в основі життєвих принципів. Їх потреба відповідає їх значущості та заслугам у суспільстві. Основою мотивації тут виступає матеріальна складова. [4, с. 223] Але оклади і штат у цих організаціях впроваджується державою. Визнання їхніх цінностей і для суспільства й організації створюються нематеріальні стимули, наприклад:

проводяться конкурси щодо визнання кращого співробітника, нагороджуються грамотами та особливими подарунками. Цей вид системи цінностей і стимулювання більшою мірою підходить для людей у віці. Щоб залучити молодь до подібних організацій, слід забезпечити їх більшим доходом для підтримки середнього стандарту життя.

В бюджетних організаціях важливим у системі стимулювання є перегляд схем преміювання і додаткової винагороди працівникам, складання більш чітких залежностей розміру премій за результатів роботи.

Особливістю у державних організацій системою матеріальних стимулів є те, що оклади і штатний розклад затверджується вище стоячим органом підприємства, наприклад міністерством. А преміальний фонд, який може бути направлений на виплату бонусів із змінної складової зарплати.

Ще одна особливість бюджетних підприємств полягає в тому, що ризик невиконання заробітної плати тут значно нижче, ніж у комерційних структурах. Таким чином, бюджетні підприємства мають мотивацією, яка спрямована на стабільність. Але наявність зарплати не є мотивацією, вона сприймається як належне. А ось невиконання зарплати вже демотивує. Коли працівники не отримують бонуси, вони вважають, що їх використовують. Система оплати праці мотивує в тому випадку, коли в ній є три складові:

1.1. регулярно виплачуються гроші й у якості компенсації витраченого на роботу часу;

1.2. оплата праці пов'язана з результатами, які залежить від узятих на себе ризиків, від обсягу виконаних завдань;

1.3. під час одержання прибутку виплачуються премії та бонуси за ефективність. [7, с.133-152]

Система стимулів і мотивів праці чиновників державної установи мало вивчена вітчизняною наукою. Оскільки розроблені показники аналізу

ставлення до праці інших сфер діяльності тут малопродуктивні. Регламентация службових відносин, невизначеність оцінки кінцевих результатів роботи, відсутність прямого зв'язку між реальною трудовою віддачею службовців і обсягом одержуваної ними зарплати, зумовлюють суттєві особливості мотивації та їхньої професійної діяльності.

Вивчивши ці особливості можна виділити три основні види орієнтації службовців: орієнтацію на діяльність, тобто на саму роботу, орієнтацію на винагороду до праці і орієнтацію на кар'єру, в службовій перспективі. Названі орієнтації поділяються лише в аналітичних цілях, тоді як у практиці найчастіше спостерігається поєднання в різних пропорціях й різних ієрархій всіх трьох названих видів орієнтації.

Орієнтація на роботу дає змогу людині показати свою трудову професійну діяльність, тобто реалізувати свої здібності та підвищити самооцінку. Інакше кажучи, людина вже не потребує будь-яких пропозицій що є поза роботою додаткових зовнішніх стимулів. У її уяві достатній сенс даної праці, і тому вона, з її погляду, вже не потребує будь-яких «виправдань». Звісно, робота має надавати їй чималий дохід для забезпечення потреб та існування, але отримання матеріальних благ не у межах цього виду орієнтації, ні змістом, а ні навіть основною метою службової діяльності. Про носіїв даної орієнтації дуже вираженого ступеня зазвичай кажуть: «горить на роботі».

Орієнтація на винагороду на відміну від основних видів орієнтації виходить, що основні потреби людини лежать поза нею, і залежать від службової діяльності. Вона, відповідно до цієї точки зору, лишається лише джерело для отримання коштів та задоволення власних потреб.

У певних межах орієнтація службовця на винагороду цілком природна. Попри те, для категорій осіб, які виконують переважно рутинну роботу й які мають ясні перспективи підвищення на службі, вона є головна.

Орієнтація на кар'єру в перспективі підвищення на службі, може мати основні потреби різних рангів – як первинні, «вітальні», так і потреби вищих рівнів: соціальні визнання, самоповагу, високу самооцінку, творчу потребу самовираження. Праця у апараті управління, загалом, дозволяє для правомірного задоволення цих потреб.[8]

В сучасних умовах ринкової економіки, 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.

Створення системи мотивації "раз і назавжди" є поширеною помилкою більшості підприємств. В такому випадку система мотивації може класифікуватися, як стандартна система, за яку нагороджують за вирішені завдання, але яка не стимулює до подолання майбутніх труднощів і досягнення спільних цілей. Підвищувати зарплату до нескінченності не можна, а от постійно підкреслювати співробітникам, що його цінують в організації, можна. Тобто все таки нематеріальні методи мотивації є також більшою мірою ефективні. Треба довіряти персоналу і хвалити його, і тоді співробітники будуть працювати з повною віддачею.

Дотримання на підприємствах вимог системи мотивації до праці, спонукає працівників до активної діяльності для досягнення поставленої мети підприємства.

Висновки. Отже для побудови ефективної системи мотивації, спочатку визначають потреби і життєві цінності працівників, а потім сформулюють систему важелів і стимулів, враховуючи, що навіть першочергові потреби будуть спонукати до діяльності.

Найбільш важливими сучасними методами мотивації персоналу є наступні: формування чітких та прозорих критеріїв оцінки персоналу;

аналіз реальних потреб працівників; створення диференційованої системи винагород; визнання заслуг підлеглих: персональна похвала, публічне визнання заслуг (на нараді, зборах), почесна грамота; надання «відгулів» за наднормову працю; поліпшення умов праці працівника; надання премії, цінних подарунків; надання (розширити) соціальний пакет; надання можливості для кар'єрного зростання або переведення у більш престижний підрозділ; розширення повноваження працівників, надання можливості для участі у прийнятті рішень.

Але щоб отримати максимальну віддачу від застосування методів мотивації та підвищити рівень продуктивності праці необхідно використовувати їх у комплексі. Це сприятиме тісному взаємозв'язку між ними, адже використання лише одного комплексу методів не дасть змогу стимулювати творчу активність персоналу на досягнення цілей підприємства.

Мотивація в бюджетній установі має першочергове значення, звідси можна виділити основні стимулюючі чинники для бюджетних установ: конкурсний набір прийому на державну службу; конкурсний набір на заміщення вакантної державної посади; встановлення надбавок до посадовим окладів за кваліфікаційний розряд, і навіть премій результатами роботи; наявність системи освітніх закладів відповідного профілю.

Оскільки у системі бюджетної сфери неможливо говорити про підвищення заробітку, то немонетарні методи: зробити кар'єру, додаткові гарантії, і компенсації, соціальних пільг - стають найбільш мотивуючими чинниками.

Список використаних джерел

1. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима

- Гетьмана» ; А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – Київ : КНЕУ, 2011. – 397 с.
2. Куліпанов К.А. Мотивація і оцінка персоналу: навч. посіб. /К.А. Куліпанов. – К.: Знання-Прес, 2009. – 138 с.
 3. Дикань В.Л. Стратегічне управління [текст]: навч. посіб./В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
 4. Скрібіцька Л.І. Скрібіцький О.М. Менеджмент. навч. посіб.– К.: «Центр учбової літератури», 2007. – 416 с.
 5. Василенко И.А. Административно-государственное управление в странах Запада: США Великобритания, Франция Германия. – М.: Логос, 2000.- С.166-167.
 6. Збрицька Т.П. Управління розвитком персоналу : [навчальний посібник] / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. – Одеса : Атлант, 2013. – 427 с.
 7. Економіка підприємства: [підручник] / За заг. Редакцією С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2011. - 451 с.
 8. Буцька І.О. Планування кар'єри державних службовців з використанням зарубіжного досвіду / Теорія та практика державного управління. – Харків: Вид. ХарРІ НАДУ «Магістр», 2004. – Вип..8. – С. 86.