

**ЯКОВЕНКО Роман Валерійович**  
кандидат економічних наук,  
**МІШУРА Олексій Валерійович**  
студент групи ОА-12-2ДВ ЦЗДО,  
державний службовець 7-го рангу

## **МОТИВАЦІЯ ПРОДУКТИВНОЇ ПРАЦІ В БЮДЖЕТНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ**

*У статті визначаються пріоритети мотивації працівників бюджетної сфери України в умовах суперечливого цивілізаційного поступу.*

**Постановка проблеми та її актуальність.** У динамічно мінливій соціальній, економічній та політичній сфері України, в умовах економічної кризи та політичної нестабільності важливим фактором, який визначає подальший розвиток і перспективи країни, є підвищення якості та продуктивності праці працівниками бюджетної сфери, виконання ними своїх функціональних обов'язків, добір та утримання висококваліфікованих працівників.

Саме бюджетна сфера в сучасних умовах формує людський потенціал (сфери освіти, науки, культури тощо), здійснює державне та регіональне управління усіма суспільними процесами, що визначає актуальність обраного напрямку дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми мотивації праці в Україні системно досліджують А. Колот, Д. Богиня, М. Семикіна, В. Новіков, В. Онікієнко, Е. Лібанова, І. Петрова, В. Решетов, І. Кизима. Проте сучасні умови фінансово–господарської діяльності в Україні входять у суперечність із загальносвітовими цивілізаційними тенденціями, що змушує посилити увагу до цієї проблематики.

**Метою статті** є аналіз реальних та бажаних для суспільства мотивів працівників бюджетної сфери з урахуванням низького рівня життя та формування засад постіндустріального суспільства.

**Виклад основного матеріалу.** Велике значення для досягнення цілей економічного розвитку країни відіграє використання функції мотивації. Мотивація (лат. *moveo* – приводити в рух, штовхати) в економічній літературі – усвідомлення причин діяльності, необхідності дій.

Мотивація являє собою сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до свідомого вибору певного типу поведінки, форми діяльності, які спрямовують її на досягнення особистих цілей і цілей організації, зацікавлюють її працювати краще, продуктивніше, ефективніше.

Мотив – складне інтегральне психологічне явище. Це стійка властивість особи, що містить потреби, а також наміри щось зробити. Мотивація – це процес, який спонукає людину до дії, змушуючи активізувати всю енергію на задоволення найбільш сильної, пріоритетної потреби.

Мотивація – один із основних факторів продуктивної праці в бюджетній сфері. Одночасно її не можна прив'язувати до конкретного виду

діяльності, оскільки мотиваційний механізм є пріоритетним і актуальним для системи управління в будь-якій галузі і сфері суспільного буття.

Ціль мотивації – зацікавити людину працювати краще, продуктивніше, ефективніше. Структура мотивації складається з трьох блоків:

- потреби;
- „внутрішній фільтр” (оцінка своїх можливостей, інтереси, схильності, моральний контроль);
- цільовий блок (образ предмета, що може задовольнити потребу, мета, процес задоволення тощо).

Мотиви діяльності відіграють велику роль в житті суспільства і кожної людини. Вони залежать від безлічі зовнішніх і внутрішніх чинників, їх сукупності і співвідношення. Фактори–мотиватори, які спонукають людину до ефективної трудової діяльності, підрозділяються на зовнішні (на рівні держави, галузі, регіону, установи, конкретного структурного підрозділу і т. ін.) та внутрішні (особисті потреби та інтереси, цінності самої людини та соціокультурного середовища, особливості умов праці і т. ін.).

Від змісту і характеру мотивів значною мірою залежить характер та спрямованість будь-якої діяльності і продуктивність та якість праці в будь-якій соціально–економічній сфері.

В основі мотивації лежать потреби конкретних людей. Тому найпершим в історії прийомом мотивації став метод „батого і пряника”.

Мотивація має три основні рівні.

Перший рівень мотивації – це матеріальні потреби та природні спонукування (прагнення до комфортного житла, гарного одягу, смачної їжі тощо). Проте нині в Україні, яка перебуває у складній економічній ситуації, в кризових умовах задовольнити вказані, у тому числі фізіологічні проблеми люди не в змозі. Більшість людей у нас живуть у непридатних для цивілізованих країн умовах.

Другий рівень мотивації – це поліпшення умов праці в широкому сенсі (обладнання робочих місць, дотримання санітарних вимог та охорони праці, транспортні послуги, можливість зберегти роботу в перспективі та ін.).

Третій рівень мотивації – соціальні потреби (у праці, спілкуванні, здоровому кар’єризмі; знання справ, сьогодишнє і майбутнє бюджетної сфери; соціальна активність, честолюбство, статус, престиж, повага і самоповага, прагнення успіху, тощо).

Проте, треба розуміти, що на цьому рівні здорові людські потреби можуть проявлятися як суто егоїстичні та індивідуалістичні в крайніх агресивних, аморальних проявах.

Мотивація як система має у своєму складі дві підсистеми: матеріальну та нематеріальну. Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя, що зумовлює необхідність збільшення кількості, якості та результативності праці [7, с. 122–124].

Провідна роль у матеріальній мотивації належить заробітній платі як основній формі доходу найманого працівника. Високий рівень зарплати в певній галузі сприяє не тільки зацікавленості кадрів у продуктивній і якісній роботі – ефективній, ініціативній, сумлінній і відповідальній. Він одночасно сприяє зниженню плинності кадрів, забезпечує формування стабільних трудових колективів, дає можливість скоротити витрати на його найм і навчання, дає змогу відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, орієнтованих на успіх працівників. Висока зарплата є ефективним чинником підвищення старанного, відповідального ставлення кадрів до праці, її інтенсифікації, побоювання втратити вигідні умови продажу своїх робочих послуг.

Важливим моментом тут виступає диференціація зарплати: незначна різниця приводить до зрівнялівки, а велика – до соціальної несправедливості, що викликає невдоволення, яке може перерости у страйки, пікети тощо.

Проблема зарплати та її росту в Україні перетворилась нині на критичну проблему для більшої частини суспільства і часто веде до хабарництва, обману, корупції. В умовах фінансово-економічної кризи недостатня увага до цієї проблеми з боку держави не може вважатися перспективною. Не можна очікувати позитивних результатів від працівника бюджетної сфери, праця якого оцінюється на рівні малокваліфікованого робітника.

Низька заробітна плата та неможливість її підвищення, тобто фактична „зрівнялівка” осіб, що працюють продуктивно та тих хто нічого не робить руйнує мотиваційний механізм. Відтак, мотивом праці стає пошук альтернативних джерел підвищення особистого добробуту через використання службового становища, часто-густо у незаконний спосіб. Отже, головним із завдань держави у цій сфері є формування гнучкої системи матеріальних мотиваторів в сфері оплати праці.

Важливим матеріальним мотивом-стимулом також є надання різноманітних пільг: забезпечення житлом, недорогими кредитами, медичним обслуговуванням, дитячими дошкільними закладами тощо, система яких в Україні потребує нагальних реформ.

Метою реформування системи матеріального стимулювання має бути підвищення зацікавленості працівників бюджетної сфери порівняно зі сферою приватного сектору.

Для цього необхідно:

- підвищити рівень зарплати до рівня, що відповідає характеру і складності завдань, які виконують працівники бюджетної сфери;
- розробити з урахуванням цього нову систему посадових окладів;
- переглянути систему надбавок і премій, забезпечити їх однакове та справедливе застосування;
- врегулювати питання міжпосадових співвідношень з метою усунення несправедливих дискримінацій;
- встановити прямий, об'єктивний зв'язок між оплатою праці та результатами професійної атестації;

- переглянути систему пільг, розробити чіткі критерії їх встановлення та застосування.

Проте, гроші вирішують не все, і матеріальне стимулювання підходить не для всіх – воно актуальне перш за все для трудівників із низькою та середньою зарплатою.

А з тими категоріями працівників, які отримують високий рівень компенсації і є рідкісними спеціалістами та професіоналами своєї справи матеріальна компенсація не завжди стоїть на першому місці.

Закон еволюції суспільства виявляється в урізноманітненні потреб, що зумовлює зміну як виробництва (з масового, стандартизованого до індивідуалізованого, нестандартизованого), так і ролі людини у ньому (людина витісняється з виробництва, стає збоку (контроль) або – над виробництвом) [9, с. 24]. Проте, в Україні ця ситуація ускладнюється низьким рівнем продуктивності праці, та, відповідно, низьким рівнем життя населення.

До того ж в умовах економічної кризи, яка позбавляє можливості використати потенціал матеріальної мотивації, значно зростає роль і ефективність нематеріального стимулювання працівників.

Залежно від характеру мотивів, що лежать в їх основі, можна виділити наступні види нематеріальної мотивації:

- трудова;
- статусна;
- моральна;
- творча.

Трудова мотивація породжується самою роботою, її змістом, пристойними умовами, організацією трудового процесу, режимом праці та відпочинку, здоровим психологічним кліматом, неодноманітністю і нерутинністю праці, творчістю, інноваційним характером, гуманізацією праці, розвитком її колективних форм і виробничої демократії, запровадженням гнучких графіків і прозорості внутрішньо-організаційної діяльності [7, с. 125].

Статусна мотивація пов'язана з прагненням людини посісти вищу посаду, „зробити кар'єру”, виконувати складнішу, відповідальну, суспільно значущу, престижну роботу, прагненням до лідерства в колективі, до якомога вищого неофіційного статусу, завоювати авторитет, стати визнаним фахівцем своєї справи, бути кращим у своїй професії тощо.

Одним із засобів морального стимулювання працівників є вручення їм грамот, дипломів, оголошення подяк, інформування колективу про справи, плани, перспективи організації, врахування думок і пропозицій працівників, визнання їх досягнень та адекватна оцінка виконаної роботи тощо.

Творча мотивація включає стимули, які не тільки використовують, але і нарощують потенціал людей через особливості їх удосконалення, можливості навчання і підвищення кваліфікації.

Соціологічні дослідження, в ході яких групі державних службовців було запропоновано з 10 факторів обрати 5, які мотивують їх працювати з більшою віддачею, навели таку ієрархію мотивів:

- 1) змістовна, цікава робота – 89%;
- 2) перспектива професійного росту і службової кар'єри – 80%;
- 3) підвищення заробітної плати – 72%;
- 4) визнання досягнень та адекватна оцінка виконаної роботи – 62%;
- 5) престижність, суспільна значимість роботи – 59%;
- 6) належні матеріально–технічні умови праці – 40%;
- 7) можливість самоудосконалення, самореалізації і самовираження – 34%;
- 8) інші види матеріального заохочення – 25%;
- 9) вручення грамот, дипломів, оголошення подяк – 21%;
- 10) психологічний клімат в колективі – 19%.

Реальна ж ситуація антимотивації складається наступним чином:

- 1) висока інтенсивність праці та надлишкове завантаження – 83%;
- 2) низький рівень оплати праці – 82%;
- 3) одноманітна, рутинна робота – 79%;
- 4) часті законодавчі, політичні, організаційні, кадрові зміни – 76%;
- 5) неналежні матеріально–технічні умови праці – 54%;
- 6) невизнання досягнень та неадекватна оцінка виконаної роботи – 38%;
- 7) низький рівень співробітництва між працівником і його керівником – 33%;
- 8) неможливість самоудосконалення, самореалізації і самовираження – 25%;
- 9) велика різниця в оплаті праці між працівником і його керівником – 16%;
- 10) відсутність можливості кар'єрного росту – 15%.

**Висновки.** Утилітарна частина функціонування економіки, що зорієнтована на задоволення матеріальних потреб людини – це лише матеріальна основа відтворення людини та суспільства. Але, тільки через розвиток духовних якостей і здібностей людини, можливе подальше зростання реального добробуту і дійсної цивілізованості суспільства [10, с. 54].

Підприємства невиробничої сфери надають відповідні блага для задоволення нематеріальних потреб, які формують свідомість людини, адаптують його в загальне соціокультурне середовище. Це сприяє духовному розвитку та підвищенню інтелекту суспільства, вдосконалює його гуманітарну складову, що формує стимули та мотиви для розвитку всіх сфер людської діяльності [8, с. 185]. Найсуперечливішим фактором сьогодення є те, що забезпечення нематеріальних потреб людини, тобто її якісне зростання здійснюють галузі із найнижчим рівнем матеріального забезпечення (зокрема робітники музеїв, бібліотек, працівники сфери освіти). Тому вкрай важливим

для цивілізаційного поступу нашої держави є підвищення тарифних окладів робітників саме цієї галузі, яка створює колективні суспільні блага.

Сьогодні в Україні існує небезпечний, на наш погляд, розрив між природними очікуваннями трудівника, який прагне найбільш вигідно продати на ринку праці свої уміння, досвід і бажання працювати, з реальними умовами, які не тільки не мотивують до ефективної діяльності, але і ведуть до дискваліфікації працівника, демонстрування фальшивої „активності”, інтригам та „підсиджуванням” в колективі, нездоровому психологічному клімату, атмосфери недовіри і нещирості, хабарництва і „кругової поруки”, іншим малопривабливим факторам, що знецінюють творчу працю.

В світі існує три основні моделі мотивації праці – американська, європейська та японська.

Американська мотиваційна система надає перевагу матеріальному стимулюванню, коли заробітна плата залежить від кваліфікаційного рівня та освіти працівника.

„Європейська” модель (характерний приклад – англійська) гарантує добре оплачувану роботу, пакети соціальних пільг та досить високий рівень пенсійного забезпечення, тобто гарантовану життєву стабільність.

Японська система мотивації базується на людському факторі, як на ключовому компоненті: стиль управління побудовано на переконанні, а не примусі; завдання керівника – сприяти взаємодії працівників, а не керувати ними; тут головне – колективізм у роботі, корпоративна філософія, трудова мораль, система „довічного найму” – трудівник з кожним роком роботи отримує більше пільг, просування по службі та відповідний рівень оплати [3, с. 148–154].

Специфіка української системи мотивації, на жаль, ще не відповідає встановленим світовим стандартам. Тому роботи тут як Верховній Раді, Кабінету Міністрів, Президенту України, галузевим міністерствам, іншим органам влади і управління, так і роботодавцям та керівникам трудових колективів – непочатий край.

### **Список використаної літератури**

1. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала : учеб. пособие / Г. А. Дмитренко, Е. А. Тарасова, Т. М. Максименко. – К. : МАУП, 2002. – 248 с.
2. Колот А. Мотивация персонала : підруч. / А. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 344 с.
3. Крол А. Материальное и нематериальное стимулирование персонала / А. Крол [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zarplata.ru/a-id-2111.html>.
4. Ричи Ш. Управление мотивацией : учеб. пособие для ВУЗов [пер. с англ. под ред. проф. Е. А. Климова] / Ш. Ричи, П. Мартин. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2012. – 399 с.
5. Виноградська О. М. Конспект лекцій з навчальної дисципліни „Мотивація персоналу” / О. М. Виноградська, В. С. Шевченко. – Х. : ХНАМГ, 2009. – 66 с.

6. Закон України „Про боротьбу з корупцією” від 05.10.1995. № 356/95 ВР. Офіц. текст зі змінами станом на 01 січня 2010 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/rada/show/356/95-ВР>.

7. „Державне управління і Державна служба”. Збірник творчих робіт учасників щорічного Всеукраїнського конкурсу „Кращий Державний службовець” у номінації „Кращий спеціаліст”. Том IV., Рецензент : Іванова Т. В., к.е.н., професор. – К. : 2010. – 324 с.

8. Кучин С. П. Галузь культури та мистецтва, як складова частина народного господарства країни / С. П. Кучин // Зовнішня торгівля : право та економіка. – 2009. – № 4 (45). – С. 185–188.

9. Стефанишин О. Теорія розвитку людського потенціалу національної економіки : навч. посіб. : [для вищ. навч. закл.] / Ольга Стефанишин. – Львів : Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2009. – 306 с.

10. Матусевич К. М. Моральні чинники економічного відтворення суспільства / К. М. Матусевич // Materialy VII Miedzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji [„Naukowa mysl informacyjnej powieki – 2011”]. (Перемишль, Польща, 07–1 5 березня 2011 р.). – Przemyśl : Nauka i stadia, 2011. – Vol. 7 : Ekonomiczne nauki. Panstwowy zarzad. – С. 54–57.