

Чернюк І.С., студент; науковий керівник Щербак В.Г., д.е.н., проф.

Київський національний університет технологій та дизайну

РОЗРОБКА ДІЄВИХ МОТИВАЦІЙНИХ ВАЖЕЛІВ ТА СТИМУЛІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЦЕНТРУ ЗАЙНЯТОСТІ

Анотація. Проаналізовано сутність поняття «плинність» і її роль в системі управління персоналом в сучасних умовах; визначені види плинності персоналу і методи її оцінки; охарактеризовано особливості плинності працівників; оцінені економічні та демосоціальні чинники трудової плинності персоналу центру зайнятості; обґрунтовано критерії ефективної системи зниження плинності кадрів і стимулювання праці в службі зайнятості; запропоновані дієві важелі зниження плинності кадрів і стимули професійної діяльності персоналу центру зайнятості.

Ключові слова: плинність; мотивація; мотив; організація; система; служба зайнятості.

Чернюк И.С., студент; научный руководитель Щербак В.Г., д.э.н., проф.

Киевский национальный университет технологий и дизайна

РАЗРАБОТКА ДЕЙСТВЕННЫХ МОТИВАЦИОННЫХ РЫЧАГОВ И СТИМУЛОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ЦЕНТРА ЗАНЯТОСТИ

Аннотация. Проанализирована сущность понятия «текучесть» и ее роль в системе управления персоналом в современных условиях; определены виды текучести персонала и методы ее оценки; охарактеризованы особенности текучести работников; оценены экономические и демосоциальные факторы трудовой текучести персонала центра занятости; обоснованы критерии эффективной системы снижения текучести кадров и стимулирования труда в службе занятости; предложены действенные рычаги снижения текучести кадров и стимулы профессиональной деятельности персонала центра занятости.

Ключевые слова: текучесть; мотивация; мотив; организация; система; служба занятости.

Chernyuk I.; scientific supervisor Shcherbak V.

Kyiv National University of Technologies and Design

DEVELOPMENT OF EFFECTIVE MOTIVATIONAL LEVERAGES AND INCENTIVES OF PROFESSIONAL ACTIVITY OF EMPLOYMENT CENTER PERSONNEL

Abstract. The essence of the concept of "fluidity" and its role in the personnel management system in modern conditions are analyzed; types of staff turnover and methods for assessing it have been identified; characterized by the characteristics of employee turnover; estimated economic and demosocial factors of labor turnover of employees of the employment center; the criteria of an effective system for reducing staff turnover and stimulating labor in the employment service are justified; effective levers for reducing staff turnover and incentives for the professional activities of the personnel of the employment center are proposed.

Keywords: fluidity; motivation; motive; organization; system; employment service.

Постановка проблеми. Ефективність розвитку соціально-орієнтованої ринкової економіки все більше визначається станом використання трудового потенціалу, зростанням ролі й значення людського капіталу як визначального елемента розширеного відтворення товарів і послуг. Це вимагає створення адекватної мотиваційної системи на рівні суб'єктів господарювання, яка б відповідала системним умовам мотивації й стимулювання трудової діяльності персоналу організації. Досягти підвищення ефективності використання персоналу можна, насамперед, шляхом розробки та впровадження в практику діяльності організацій сучасної мотиваційної системи, яка б об'єктивно спонукувала персонал організації до росту продуктивності праці, гармонійного розвитку особистості тощо.

Проблема мотивації персоналу – одна з ключових проблем управління організацією. В умовах функціонування ринку, перед керівниками організацій постає важливе завдання постійного удосконалення систем мотивації персоналу. Для виконання даного завдання необхідно виявити переваги та недоліки існуючих мотиваційних систем організації. Досвід менеджерів і постійний контакт із персоналом дає певний об'єм інформації про мотивацію працівників, але остання не завжди є достатньо об'єктивною. Мотивація та її рівень залишаються інтуїтивним знанням менеджерів. Тому на сьогоднішній день є досить актуальним визначення понять якісного і точного вимірювання та оцінки мотивації персоналу. Саме тому, вибір конкретного виду та оптимальної системи мотивації персоналу, і успішне її впровадження, на сьогоднішній день є актуальною проблемою.

Аналіз останніх публікацій та невирішена частина проблеми. Багато вчених визначають, що мотивація є одним із найважливіших стимулів розвитку організації. Як зазначає Х. Хекхаузен, вивчення мотивації розпочалося порівняно недавно, проте вже має свою історію. Сучасна психологія мотивації багата різноманітністю теорій і концепцій, які зосереджені в доробках багатьох зарубіжних (Дж. Адамс, К. Альдерфер, Дж. Аткинсон, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Е. Мейо, Ж. Нюттен, Г.У. Олпорт, К.Р. Роджерс, Б.Ф. Скінер, Ф. Тейлор, Е.Л. Торндайк, Ф. Херцберг та ін.), російських (В.Г. Асєєв, Є.П. Ільїн, О.М. Леонтєв, Б.Ф. Ломов, С.Г. Москвічов, В.М. Мясичев, С.Л. Рубінштейн, Д.М. Узнадзе та ін.) та українських (Ж. Вірна, М. Вольський, С. Занюк, Л. Карамушка, А. Колот, О. Климчук, О. Кравченко, Н. Поліщук, В. Щегорцова та ін.) учених.

Деякі проблеми мотивації професійної діяльності державних службовців висвітлені в працях В. Бондаря, Н.Т. Гончарук, А. Лобанова, С. Мосова, Н.Р. Нижник, О. Оболенського, Г. Одинцова, Н. Поліщук, Г. Сурай, І. Тарнавської, А. Турчинова, Г. Чернецької. Водночас дослідники підкреслюють, що, незважаючи на певну кількість напрацювань та виявлених інтерес до проблеми мотивації професійної діяльності державних службовців, вона є вивченою фрагментарно і вимагає свого подальшого дослідження.

Мета дослідження – є теоретичне обґрунтування та подальше розроблення науково-методичного забезпечення формування системи мотивації праці персоналу Державного центру зайнятості.

Виклад основного матеріалу. Однією з передумов вирішення питання працевлаштування безробітних та надання профорієнтаційних послуг є ефективно функціонуюча державна служба зайнятості. Ключове місце тут займають людські ресурси – кадри держслужби, і нове суспільство висуває більш високі вимоги до компетентності, активності, організованості та цілеспрямованості працівників. Але це все вимагає також нових видів мотивації праці державних службовців КОЦЗ. Модель системи залучення та утримання висококласних спеціалістів на державній службі надана на рис. 1.

Піднесення пріоритетності державної служби в КОЦЗ можливе лише за умови забезпечення належного соціального та економічного захисту державних службовців, що сприятиме: якісному професійному добору та стабільності кадрового потенціалу; зближенню індивідуальних інтересів службовців з інтересами держави; захисту від неправомірних дій, корупції, зловживання посадовим становищем тощо.

Світовий досвід свідчить, що успішне виконання законів та урядових рішень можливе лише тоді, коли процес реалізації вимог нормативних актів буде підкріплений злагодженою системою державної служби з чітким розподілом повноважень та відповідальності на всіх рівнях управління між державними службовцями. А на сьогодні незадовільна структура посад, які інколи дублюють функціональні обов'язки у поєднанні з недостатньо диференційованою заробітною платою та низькою мотивацією, негативно позначається на привабливості кар'єри державного службовця для молодих спеціалістів. Для вирішення цієї проблеми потрібно побудувати чітку систему, яка б передбачала: високий рівень мотивації та захищеності державних службовців КОЦЗ з метою залучення до державної служби

високопрофесійних спеціалістів та втримання їх на посадах; максимально об'єктивний та прозорий відбір, прийом та просування кадрів на основі їх ділових та професійних якостей; належне матеріально-технічне та технологічне забезпечення виконання державними службовцями КОЦЗ їх функцій; систематичне професійне навчання і підвищення кваліфікації державних службовців КОЦЗ, бо великою проблемою є той факт, що багато державних службовців не обізнані із сучасними методами управління, соціальної психології, конфліктології, з теорією та практикою менеджменту, часто не володіють основами економіки та права, без чого неможлива успішна управлінська діяльність.

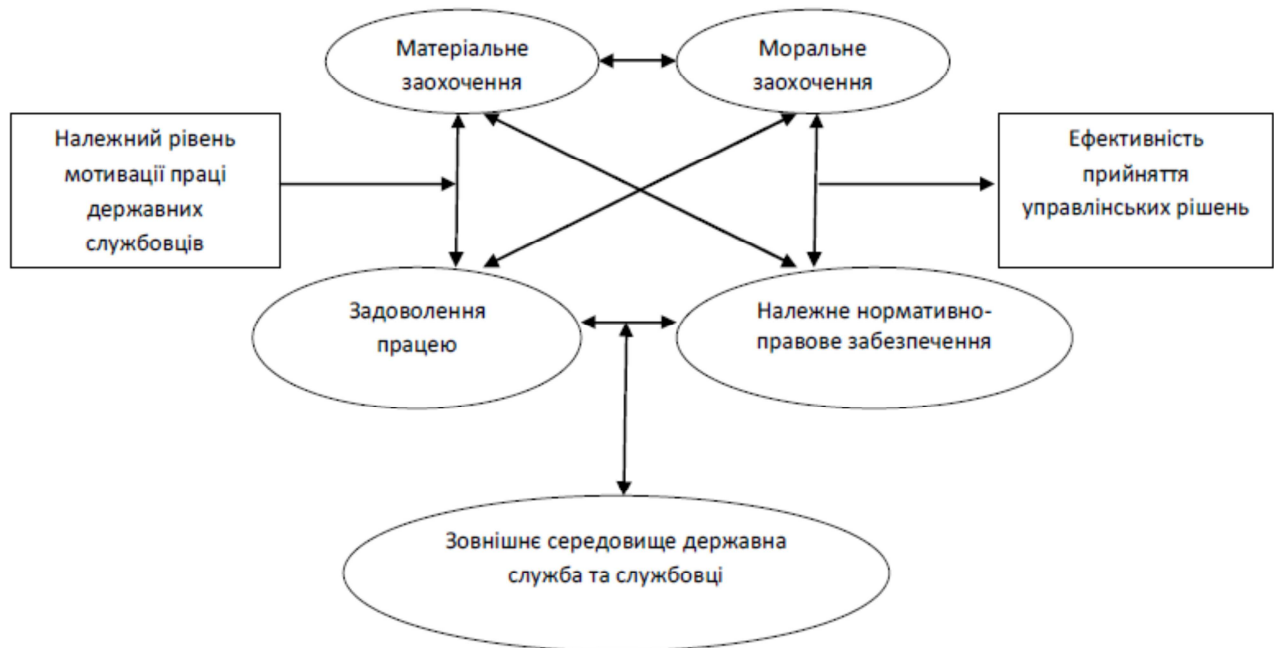


Рис. 1. Модель системи залучення та утримання висококласних спеціалістів на державній службі в КОЦЗ

Вагомий вплив на ефективність праці в організації мають стилі управління та «організаційний клімат», тобто фактори, які визначають стан робочого оточення. Виділяють шість стилів управління – примусовий, авторитетний, батьківський, демократичний, еталонний, наставницький. При цьому чим більшим арсеналом стилів володіє керівник, тим краще «організаційний клімат», існуючий в організації. Ефективні керівники легко переключаються з одного стилю на інший в залежності від ситуації, тобто вони тонко відчують реакцію оточення та досягають найкращих результатів гнучко, інтуїтивно, прилаштовуючи свій стиль до тих або інших обставин.

До «організаційного клімату» відносять такі фактори, як гнучкість (від неї залежить, як почувуються службовці-новатори), відповідальність службовців по відношенню до організації, чітке розуміння співробітниками поставлених перед державою і організацією завдань і цінностей, впевненість людей, що їх праця справедливо оцінюється та винагороджується.

Мотиваційний процес є багатограним, бо використовує різноманітні способи, що застосовує влада для мотивації членів організації з метою якісного виконання ними поставлених завдань. При цьому необхідно враховувати той факт, що для мотивації немає єдиного найкращого способу. Те, що є ефективним для мотивації одних людей, може бути цілком неспроможним для інших. Наприклад, візьмемо матеріальне забезпечення. Якщо заробітна плата, яка виплачується певним професійним групам на державній службі, значно нижча від тієї, що виплачується у приватному секторі, слід передбачити, що державна

служба має труднощі з набором кадрів. Необхідна політика для державної служби в цілому і, наскільки це можливо, заробітна плата працівників і службовців у державному секторі мають узгоджуватися з найближчими еквівалентами у приватному секторі. Треба оцінити, наскільки відповідає умовам рівень заробітної плати для даної професії; надто низький рівень зарплати призведе до зростання кількості вакансій і труднощів з набором на роботу, тоді як висока заробітна плата може виявитися причиною надмірного надходження некваліфікованих кандидатів.

Однією з негативних рис сучасного розвитку України є майже повна втрата мотивації до праці. Цьому є безліч причин, головна з яких – відсутність цивілізованого ринку праці, як наслідок, неправильне визначення вартості робочої сили та відсутність дійового механізму регулювання заробітної плати з боку держави.

Однією з важливих форм мотивації в КОЦЗ є матеріальне стимулювання праці, яке являє собою процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці.

Відповіддю на зниження реальної заробітної плати, як видається, стає зростаюча корупція, праця на стороні, прогули, недбале ставлення до своїх обов'язків і скорочення обсягу суспільних послуг. Парадоксально, хоча фонд заробітної плати становить надмірно високу частку державних видатків, але з огляду на роздуті штати в державних установах заробітна плата на душу населення є надто низькою, щоб вважати це достатньою компенсацією для державних службовців з доброю підготовкою і мотивацією. Доцільною політикою в даній ситуації є скорочення чисельності зайнятих і підвищення рівня заробітної плати. Ще однією проблемою працівників КОЦЗ стає те, що невдоволення розмірами матеріального стимулювання праці службовців середньої та нижньої ланки породжує невдоволення працею, психологічну напруженість в колективі, а значить, низький рівень задоволеності і моральними чинниками стимулювання.

В частині *матеріальної складової мотивації* КОЦЗ пропонується використовувати три основні підходи до вибору мотиваційної стратегії: стимул і покарання – люди працюють за винагородами: тим, хто працює добре і багато, платять добре, а тим, хто працює ще більше, платять теж більше. Тих, хто не працює якісно, карають; мотивування через саму роботу – дайте людині цікаву роботу, що приносить їй задоволення, і якість виконання буде високою; систематичний зв'язок з менеджером – визначайте мету роботи разом з підлеглим, забезпечуйте позитивний зворотний зв'язок, коли він діє правильно, і негативний, коли він помиляється.

Для мотивації працівників пропонується використовувати такі мотиваційні методи як: використання грошей як інструменту винагороди і стимул; накладення стягнень; розвиток почуття причетності; мотивування через саму роботу; винагорода і визнання досягнень; спілкування і розвиток працівників. При мотивації працівників КОЦЗ необхідно пам'ятати, що заробітна плата, яку отримують співробітники, серед інших функцій виконує мотиваційну.

Гнучкі тарифні системи оплати праці розроблюються та запроваджуються з метою адекватного та постійного управління заробітною платою найманих працівників КОЦЗ, яке означає можливість оперативної реакції на зміни в індивідуальних показниках праці найманих працівників та інших зарплатоутворюючих чинників із метою запобігання виникненню ситуацій соціальної несправедливості у визначенні розмірів заробітної плати конкретного працівника, сприяння збереженню та розвитку трудового потенціала працівників установи.

При розробці гнучких тарифних систем оплати праці рекомендується використовувати такі методичні підходи: ранжирування окладів (тарифних ставок); управління продуктивністю і якістю праці; урахування якісної характеристики праці та ділових якостей працівника. Перший варіант передбачає визначення розміру заробітної

плати працівника у залежності від рангу посади, яку він обіймає в організаційній ієрархії установи. Другий варіант встановлює чітку залежність отриманого розміру заробітної плати працівника від індивідуальних результатів його праці (кількісних або якісних). Третій варіант встановлює залежність заробітної плати працівника від специфіки виконуваної ним роботи та його ділових якостей, особистісних та професійних компетенційних характеристик (система оплати за знання, компетенції та кваліфікацію – оплата за кожну професію, якою оволодіє працівник, тощо). За рішенням керівництва при розробці гнучкої тарифної системи можна застосовувати комбінований варіант, який містить окремі елементи усіх перелічених вище підходів.

Усі три підходи передбачають застосування процедури оцінки:

- у першому варіанті – оцінки робочих місць,
- у другому варіанті – оцінки результативності і якості праці;
- у третьому – оцінки ділових якостей працівника, його професійних, соціальних, особистісних та інших здатностей (компетенцій).

Для КОЦЗ пропонуємо використовувати перший варіант. При застосуванні оцінки робочих місць для розробки гнучких тарифних систем використовують факторний метод, суть якого полягає у тому, що відбирається декілька чинників, які характеризують усі робочі місця установи (тобто є важливими елементами усіх видів робіт). Це, перш за все, такі чинники, як: ступінь відповідальності, рівень кваліфікації, умови праці тощо.

Оскільки ступінь важливості кожного із чинників варіюється для різних видів робіт, застосовують декілька рівнів важливості (або актуальності) чинника. Як правило, використовують чотири (мінімальний, низький, середній, високий) або п'ять рівнів (мінімальний, низький, середній, високий, дуже високий), досить рідко використовують три рівні (низький, стандартний, високий). Ускладненим варіантом побудови оціночних матриць є встановлення вагомості оціночних чинників. При цьому визначають більш вагомі фактори. У деяких випадках для надання більшої вагомості чиннику йому встановлюють більшу кількість рівнів. Найбільш зручним для розрахунків є варіант встановлення питомої ваги для кожного чинника у частках одиниці. Приклад такої оцінки посад наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Матриця оцінки посад КОЦЗ

Оціночні чинники	Вагомість чинників	Балова оцінка з урахуванням вагомості чинників				
		1	2	3	4	5
I. Кваліфікація						
1.1. Освіта	0,05	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25
1.2. Досвід роботи	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5
II. Складність праці						
2.1. Розумові зусилля	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5
2.2. Фізичні зусилля	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5
III. Відповідальність та самостійність:						
3.1. Самостійність	0,2	0,2	0,4	0,6	0,8	1
3.2. Відповідальність за роботу інших	0,15	0,15	0,3	0,45	0,6	0,75
3.3. Відповідальність за контакти з людьми	0,15	0,15	0,3	0,45	0,6	0,75
3.4. Матеріальна відповідальність	0,05	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25
3.5. Відповідальність за життя та здоров'я інших людей	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5
Разом	1	1	2	3	4	5

Оцінка кожного робочого місця в цілому відзначається як сума балів за кожним із чинників на основі розробленої матриці балової оцінки. При застосуванні оціночної матриці

з визначенням питомої ваги чинника загальна балова оцінка робочого місця розраховується за формулою:

$$E_g = \sum_{j=1}^m (f_{ij} \cdot B_{ij}), \quad (1)$$

де m – кількість оціночних чинників;
 f_{ij} – балова оцінка за кожним чинником;
 B_{ij} – питома вага чинника;
 E_g – загальна балова оцінка.

Така оцінка проводиться один раз на рік, підґрунтям її проведення є довідник (посібник, реєстр тощо), що розроблюється КОЦЗ самостійно, та в якому міститься чіткий опис кожного фактора та субфактору оцінки та інформація щодо визначення рівнів їх важливості. Обов'язковою умовою об'єктивного проведення оцінки є оперативність урахування змін, які відбулися на конкретному робочому місці у конкретних трудових функціях. Оцінювання здійснюється за поданням безпосереднього керівника структурного підрозділу зовнішніми консультантами (експертами) або оціночною комісією, яка створюється в КОЦЗ. Для зручності проведення процедури на кожного працівника заповнюється спеціальна картка. Приклад подібної картки наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Приклад картки балової оцінки посад

Відділ Відділ організації сприяння працевлаштуванню
Прізвище, ім'я та по батькові Ващенко І.П.
Посада спеціаліст 1 категорії Табельний № 1673

Оціночні чинники	Вагомість чинників	Балова оцінка з урахуванням вагомості чинників				
		1	2	3	4	5
I. Кваліфікація						
1.1. Освіта	0,05		0,1			
1.2. Досвід роботи	0,1			0,3		
II. Складність праці						
2.1. Розумові зусилля	0,1	0,1				
2.2. Фізичні зусилля	0,1		0,2			
III. Відповідальність та самостійність:						
3.1. Самостійність	0,2		0,4			
3.2. Відповідальність за роботу інших	0,15		0,3			
3.3. Відповідальність за контакти з людьми	0,15			0,45		
3.4. Матеріальна відповідальність	0,05	0,05				
3.5. Відповідальність за життя та здоров'я інших людей	0,1	0,1				
Разом	1	0,25	1	0,75	0	0
Загальна сумарна оцінка						2,0

Після підрахунку балів за кожним робочим місцем, посади розташовують у вигляді ієрархічної піраміди в залежності від отриманої балової оцінки. Потім піраміда розбивається на ґрейди (від англ. grede – ступінь, клас). До одного ґрейда можуть увійти тільки ті посади, що набрали приблизно однакову кількість балів. Кількість ґрейдів залежить від чисельності персоналу та специфіки діяльності установи та застосованої професійної структури. Для кожного ґрейду визначають межі балів. Градація тарифних ставок (посадових окладів) визначається шляхом розрахунків:

- по-перше, визначається мінімальний посадовий оклад (це оклад/ставка робочого місця (посади), яка набрала найменшу кількість балів);
- по-друге, діленням мінімального окладу на мінімальну суму балів визначається вартість одного балу (у грошових одиницях);
- по-третє, визначається середній оклад для кожної посади (грейда) (сума набраних балів помножується на вартість одного балу).

У табл. 3 наведено можливі варіанти впровадження різних форм нематеріального стимулювання в КОЦЗ.

Таблиця 3

Упровадження заходів різних форм нематеріального стимулювання в умовах КОЦЗ

Вид стимулювання	Форма стимулювання	Зміст заходів
1	2	3
Визнання працівників як особистостей	Вітання працівників з днем народження, ювілеєм	У присутності всього колективу працівнику вручаються квіти та пам'ятний подарунок. Ювілей відзначається вітальною листівкою від імені Правління та грошовою премією, розмір якої залежить від трудового внеску працівника. Вітання та побажання іменинникам відображено на інформаційних стендах.
	Проводи пенсію	Організація урочистого заходу, під час якого працівнику вручається почесна грамота та цінний подарунок, розмір якого залежить від трудового внеску працівника та стажу праці.
	Підтримка ветеранів установи	Рада ветеранів підтримує колишніх співробітників-пенсіонерів. Організація урочистих вечорів, вітання зі святами, допомога літнім людям.
Інформованість колективу	Розробка довідника співробітника, використання внутрішньо-фірмових публікацій	Розвиток корпоративної культури, розробка й ознайомлення працівників з довідником співробітника, випуск внутрішньофірмових газет і безкоштовне надання їх працівникам.
Конкурси	Проведення оглядів-конкурсів техніки безпеки	У конкурсах беруть участь підрозділи установи. Інформація про конкурс публікується у газетах установи, переможцям вручаються дипломи в урочистій обстановці.
	Проведення конкурсів для визначення кращого працівника	За результатами праці за квартал визначається кращий співробітник підрозділу, переможцю вручають подарунок і його фото розміщують на дошці пошани.
Організація урочистих заходів	Святкування професійного свята	Інформація про святкові заходи публікується в спеціалізованих газетах, працівників на цих заходах вітають керівники установи, кращих працівників нагороджують подарунками та грамотами, проводиться святковий концерт.
	Святкування міжнародних свят	Проведення святкових концертів залежно від тематики свята, нагородження працівників, проведення дитячих свят для дітей співробітників і молодих працівників.
	Корпоративні свята, пов'язані з ювілеями установи	Проведення святкових концертів з подарунками для учасників свята, організація банкетів.

Рекомендовано проведення корпоративного свята «Зустріч молодих фахівців», яке має велике значення для адаптації молодих співробітників. Метою свята є стимулювання та заохочення талановитих молодих фахівців, а також визначення перспективних і інноваційних напрямів розвитку КОЦЗ. Це свято являє собою комплексний проект. Його потрібно реалізувати у визначений строк, встановити завдання та терміни, призначити відповідальних осіб. Завдяки грамотному підходу до формування бюджету на проведення святкового заходу можна досягти високого рівня організації за умови розумних витрат.

Реалізація принципу цілеорієнтованої мотивації працівників КОЦЗ з урахуванням результатів трудової і соціальної діяльності пов'язана з урахуванням внеску трудової діяльності кожного працівника для досягнення мети всього органу управління. Ця оцінка результатів трудової діяльності стає основою мотиваційного механізму, що обумовлює підвищення ефективності праці співробітників органів управління. Саме з урахуванням цієї оцінки потрібно будувати систему матеріального (прямого і непрямого) заохочення, а також систему самоствердження працівника в колективі, при цьому маючи на увазі, що потреба в самоствердженні є для більшості потужним джерелом активності.

Отже, підбиваючи підсумок, треба зазначити, що для підвищення ефективності роботи державних службовців КОЦЗ потрібно покращення мотивації праці, матеріального та морального стимулу, що сприятиме комплексній самореалізації працівника на робочому місці, підвищенню рівня державної свідомості, бажанню працювати на державу, а також якісно, професійно й оперативно виконувати службові обов'язки.

Тому ми пропонуємо чітко розмежувати функціональні обов'язки працівників на державній службі, завдання повинні бути конкретними, доцільними, вимірювальними у часі; підвищувати рівень мотивації та захищеності державних службовців; удосконалювати можливість кар'єрного зростання з метою втримання на посадах високопрофесійних спеціалістів; здійснювати максимально об'єктивний та прозорий відбір, прийом та просування кадрів на основі їх ділових та професійних якостей; вирішувати питання соціального характеру; підтримувати належне матеріально-технічне та технологічне забезпечення виконання державними службовцями їх функцій; систематичне професійне навчання і підвищення кваліфікації державних службовців, а також проведення щорічних атестацій професійної відповідності; для вивчення пріоритетів серед службовців потрібно створити систему анкетування та проводити опитування не рідше одного разу на півріччя.

Висновки і пропозиції. Дослідження різних підходів до визначення поняття «мотивація» й виділення їхніх ключових характеристик дозволило уточнити цю дефініцію в такий спосіб, а саме: «процес виявлення й використання внутрішніх спонукань і цілей працівника для досягнення стратегічних цілей організації». Ця дефініція враховує існуючі підходи до визначення поняття «мотивація» в аспекті сукупності послідовних, взаємозалежних дій (процесний підхід), а також у частині, орієнтованій на врахування цілей і активності суб'єкта мотивації (суб'єктний підхід). Також визначення орієнтоване на досягнення організацією стратегічних цілей. При визначенні видів мотивації найбільш доцільно, на наш погляд, застосовувати поділ на внутрішню та зовнішню мотивацію. Внутрішня мотивація полягає у спонуканні працівника до праці, пов'язана зі змістом роботи, її значущістю. Зовнішня мотивація спрямована на стимулювання праці працівника з боку адміністрації організації. Застосування методів оцінки мотивації дасть змогу вдосконалити рівень мотивації праці персоналу за допомогою системи суб'єктивних (отриманих в ході проведення фокус-груп і анкетування) та об'єктивних (продуктивність праці) показників і запропонувати такий інструментарій мотиваційного механізму, за допомогою якого можна було б підвищити конкурентоспроможність працівників установи та розвинути їх зацікавленість продуктивно і якісно працювати. На сьогодні мотивами вибору та діяльності в ДСЗ є, по-перше, стабільність (особливо це стосується посад державних службовців нижньої та середньої ланки); по-друге, нормований робочий час; по-третє, гарантована заробітна

плата, яка залежить від часу перебування на державній службі (а тому гарантує певний рівень матеріального забезпечення); по-четверте, оплачувана відпустка, лікарняний.

Аналіз чинної нормативно-правової бази України дає підстави виділити такі основні мотиваційні стимули діяльності в ДСЗ: заробітна плата та доплати; правове регулювання робочого часу та часу відпочинку; професійне навчання та стажування; присвоєння чергових рангів; соціальні гарантії. Основним, на наш погляд, мотиваційним стимулом для діяльності в ДСЗ має стати посилення таких факторів: по-перше, соціальна та правова захищеність державних службовців ДСЗ; по-друге, підвищення оплати праці; по-третє, чітке розмежування функціональних обов'язків; по-четверте, прозора система просування по службі, висування на посаду. Зазначені мотиваційні стимули мають бути відображені в Кодексі законодавства про державну службу в Україні як базовий елемент перебування фахівця на державній службі та його стимулювання до служіння інтересам народу. розроблена модель мотиваційного механізму та його адаптація до умов центру зайнятості, яка, на відміну від існуючих механізмів мотивації державних службовців, представляє собою узгоджений механізм врахування інтересів працівників та роботодавців, що надасть змогу залучити та утримати висококласних спеціалістів на державній службі.

Запропонована чітке розмежування функціональних обов'язків працівників на державній службі. Завдання повинні бути конкретними, доцільними, вимірювальними у часі; підвищувати рівень мотивації та захищеності державних службовців; удосконалювати можливість кар'єрного зростання з метою втримання на посадах високопрофесійних спеціалістів; здійснювати максимально об'єктивний та прозорий відбір, прийом та просування кадрів на основі їх ділових та професійних якостей; вирішувати питання соціального характеру; підтримувати належне матеріально-технічне та технологічне забезпечення виконання державними службовцями їх функцій; систематичне професійне навчання і підвищення кваліфікації державних службовців, а також проведення щорічних атестацій професійної відповідності; для вивчення пріоритетів серед службовців потрібно створити систему анкетування та проводити опитування не рідше одного разу на півріччя.

Список використаної літератури

1. Маслоу А. Х. Мотивация и личность / А. Х. Маслоу; пер. с англ. – 3-е изд. – СПб.: Питер., 2003. – 392 с.
2. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 184 с.
3. Гуменюк В. А. Становлення публічної служби в Україні / В. А. Гуменюк // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. ХарПІ НАДУ. – 2006. – Вип. 2 (29). – Ч. 2. – С. 227–233.
4. Докучаєв О. А. Методи дослідження мотивації персоналу підприємства / О. А. Докучаєв // Економіка і держава. – 2006. – № 8. – С. 79–82.
5. Доронина М. С. Управление мотивацией: научное издание / М. С. Доронина, Е. Г. Наумик, О. В. Соловьев. – Харьков: Изд. ХНЭУ, 2006. – 240 с.
6. Богуцький О. А. Фактори розвитку мотивації праці / О. А. Богуцький // Економіка АПК. – 2005. – № 7. – С. 46–47.
7. Зленко А. М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами / А. М. Зленко // Економічний вісник університету. – 2010. – № 2. – С. 204–206.
8. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади / під ред. В. Г. Воронкової. – К.: ВД "Професіонал", 2006. – 576 с.
9. Шаховий В. А. Мотивация трудовой деятельности / В. А. Шаховой, С. А. Шапиро. – М.: Вершина, 2003. – 224 с.
10. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
11. Лепьохіна І. О. Розробка методичних підходів до оцінки мотивації ефективності трудової діяльності працівників підприємств машинобудування / І. О. Лепьохіна // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць: у 2-х вип / ПДТУ. – Маріуполь, 2012. – Вип. 2, Т. 1. – С. 186–189.