

Студент 4 курсу  
факультету обліку і аудиту ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ БЮДЖЕТНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

*Анотація. Розглянуто існуючі теорії мотивації, їх недоліки та взаємозв'язок. Визначено особливості мотивації працівників бюджетних установ. Розкрито сутність матеріальних і нематеріальних важелів мотивації та шляхи їх використання.*

*Аннотация. Рассмотрены существующие теории мотивации, их недостатки и взаимосвязь. Определены особенности мотивации работников бюджетных учреждений. Раскрыта сущность материальных и нематериальных рычагов мотивации и пути их использования.*

*Annotation. The paper deals with current theories of motivation, their weaknesses and relationship. The peculiarities of state employees motivation are highlighted. The essence of material and nonmaterial motivation and ways to use them are described.*

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

На сьогодні характерними особливостями реформування заробітної плати в умовах ринкової економіки є суттєве змінення відносин між державою та працівником із цих питань. Проблема організації оплати праці та її мотивації в бюджетних установах є однією із найбільш гострих. У сучасних обставинах заробітна плата втратила спроможність бути стимулом для бюджетних працівників. Адже мотивація є рушійною силою досягнення цілей як будь-якого підприємства, організації, так і суспільства в цілому. Питання мотивації персоналу ніколи не втрачає своєї актуальності на будь-якому підприємстві і бюджетній організації не є виключенням.

Заробітна плата та мотивація праці завжди знаходилися у центрі уваги вчених. Варто зазначити, що питанням правового регулювання заробітної плати, у тому числі заробітної плати працівників бюджетної сфери, займалися такі вчені-економісти, як: Шахбазов А. А., Скворцова Н. А., Назаренко В. В., Тонконог Т. Ю., Касилов І. І., Сімутіна Я. В., Покатаєва О. В. та ін. Але незважаючи на їх суттєві доробки, подальші дослідження в цьому напрямі необхідні з метою вдосконалення системи оплати праці працівників бюджетних установ.

Метою дослідження є висвітлення особливостей впровадження систем мотивації в бюджетних установах.

Організація оплати праці справляє великий вплив на ефективність діяльності працівників бюджетної установи. До основних факторів, що впливають на ефективність праці, можна віднести систему та форми оплати праці, мотиваційні механізми, що стосуються ефективності праці в бюджетній установі тощо [1, с. 48]. На основі проведеного дослідження слід зазначити, що провідна роль у мотивації належить заробітній платі як основній формі доходу бюджетних працівників.

Досліджуючи поняття та ознаки заробітної плати як правової категорії, з'ясовано, що термін "заробітна плата" з усіх інших термінів, які вживаються у чинному законодавстві, найточніше характеризує винагороду за працю як об'єкт трудових правовідносин, тому у ході вдосконалення трудового законодавства необхідно віддати перевагу саме цьому терміну [2, с. 375–376]. Визначаючи заробітну плату в бюджетній сфері, з одного боку, підкреслюється специфіка праці в бюджетних організаціях, де не створюються будь-які матеріальні блага та, як наслідок, не можуть бути зароблені кошти на виплату заробітної плати, з іншого – вказується на те, що заробітна плата виплачується державою за рахунок бюджетних коштів [3, с. 164–165]. Тому слід правовими засобами вдосконалити мотиваційний механізм оплати праці бюджетних працівників.

Труднощі для державних підприємств буде становити пошук 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 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 ефективна 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 у таких організаціях регламентуються державою. З метою визнання їхньої цінності для суспільства й 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 у подібні організації, слід забезпечити їм прийнятні доходи для підтримки середнього стандарту життя.

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 невиклати 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 невиклата 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;

під час одержання прибутку виплачуються премії та бонуси за ефективність.

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

Вкрай важливо систематично визначати рівень задоволеності 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.

На думку автора, для більшості працівників гроші – не єдиний критерій під час вибору роботи. Найбільше задоволення викликають негрошові винагороди, вони краще запам'ятовуються. Набагато ефективніше, якщо організація нагородить співробітника путівкою на відпочинок чи візьме на себе вирішення його особистих побутових проблем (оплату послуг житлово-комунального господарства, ремонт), ніж виплатить йому ту ж суму готівкою.

Слід розглянути нематеріальні важелі мотивації на бюджетному підприємстві. Нематеріальна мотивація – все те, що отримує працівник від підприємства, крім бонусів і зарплати. З не грошовою винагородою важко догодити всьому персоналу. Щоб переконати всіх, цю частину мотивації потрібно пропагандувати серед співробітників. Приклади такої мотивації – система грейдингу, тобто розбивки співробітників за професійними категоріями з наявністю різних систем пільг і привілеїв у кожній категорії, або кафетерій-план [4, с. 26].

Система грейдингу вже впроваджена на деяких підприємствах. 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 оперативно корегувати.

Заключний етап – оцінка персоналу відповідно певному грейду, що нагадує за формою 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.

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 компанією 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. За такої системи мотивації з'являється ще один стимул – ілюзія свободи вибору. Ілюзія, оскільки вибір робиться із запропонованого набору можливостей, а не з того, що хотілося б.

У процесі розробки стимуляції треба розуміти, що керує людиною. Деяких більшою мірою мотивує досягнення цілей, інших – комфортна атмосфера довкола. 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.

В умовах сучасного прискореного руху 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. Поширеною помилкою є створення системи мотивації "раз і назавжди". В цьому разі вона перетворюється на стандартну систему заохочень, за якою нагороджуються 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 співробітників, що його цінують в організації, можна. Треба довіряти персоналу і хвалити його, і тоді співробітники будуть працювати з повною віддачею.

*Наук. керівн. Петряєва З. Ф.*

---

**Література:** 1. Тонконог Т. Ю. Особливості системи оплати праці працівників бюджетної сфери та напрямки її удосконалення / Т. Ю. Тонконог // Вісник НБУ. – 2010. – № 6. – С. 48–56. 2. Сімутіна Я. В. Проблеми правового регулювання заробітної плати у проекті Трудового кодексу України / Я. В. Сімутіна // Держава і право : зб. наук. праць. – Вип. 25. – К. : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2009. – С. 374–380. 3. Покатаєва О. В. Шляхи вдосконалення системи оплати праці в бюджетних установах / О. В. Покатаєва // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 10. – С. 87–95. 4. Скворцова Н. А. Руководитель бюджетной организации / Н. А. Скворцова // Не скупитесь на похвалу. – 2010. – № 1. 5. Шахбазов А. А. Отдел кадров бюджетного учреждения / А. А. Шахбазов // Служба по управленію персоналом: перспективи розвитку в бюджетних учреждениях. – 2008. – № 3. – С. 26. 6. Назаренко В. В. Проблемы науки / В. В. Назаренко, И. И. Касилов // Инновационный поход к мотивации деятельности персонала ОАО "Концерн Стирол". – 2006. – № 8. – С. 63–64.