

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ
ТА ПРАВА ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ**

Кафедра: публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

«Мотивація праці управлінського персоналу органу публічного управління (на матеріалах Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації)»

Виконав: студент магістратури
за спеціальністю 281 Публічне
управління та адміністрування
заочної форми навчання

Бродський А.Д.

(прізвище та ініціали)

Керівник:

д.е.н., доцент

Войцешук А.Д.

(прізвище та ініціали)

Рецензент:

(прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2021 рік

Анотація

Бродський А.Д. Мотивація праці управлінського персоналу органу публічного управління (на матеріалах Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації Хмельницької обласної державної адміністрації) - Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2021. – 83 с.

У магістерській роботі наведено вирішення важливого наукового завдання щодо організації мотивації управлінського персоналу органу публічного управління.

Визначено сутність категорії «мотивації управлінського персоналу органу публічного управління». В процесі дослідження сформовано комплексне системне уявлення сутності категорії «механізм управління мотивацією праці управлінського персоналу».

За результатами проведеного дослідження встановлено суттєві відмінності між мотиваційними профілями управлінського персоналу Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації. На основі ранжування факторів мотивації за важливістю побудовано матрицю факторів мотивації, яка засвідчила неефективність використання загального мотиваційного профілю, оскільки кожен рівень менеджменту має свою ієрархію потреб. Проведене оцінювання рівня ефективності діючої системи мотивації управлінського персоналу органу публічного управління засвідчило її посередній рівень.

За результатами SWOT-аналізу мотивації праці управлінського персоналу органу публічного управління за рівнями ієрархії управління Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації побудовано профілі внутрішнього і зовнішнього середовищ, що дозволило сформулювати

стратегічні напрями розвитку механізму мотивації праці управлінського персоналу.

За допомогою методики стимулювання праці на підставі розрахунку коефіцієнта складності робіт, розробленої А. Рофе та А. Жуковим, нами запропонована критеріальна модель матеріальної мотивації праці управлінського персоналу Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації.

Ключові слова: мотивації управлінського персоналу органу публічного управління; механізм мотивації праці управлінського персоналу; модель матеріальної мотивації праці управлінського персоналу; мотиваційний профіль.

Summary

Brodsky AD Motivation of the work of the managerial staff of the public administration body (based on the materials of the Department of Health of the Khmelnytsky Regional State Administration of the Khmelnytsky Regional State Administration) – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript. Master's thesis on obtaining a master's degree in the specialty 281 Public administration and administration. – Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytsky, 2021. – 83 p.

The essence of the category "motivation of managerial staff of a public administration body" is determined. In the course of research the complex system representation of essence of a category "the mechanism of management of motivation of work of administrative personnel" is formed.

According to the results of the study, significant differences were found between the motivational profiles of the management staff of the Department of Health of the Khmelnytsky Regional State Administration. The evaluation of the level of efficiency of the current system of motivation of the management staff of the public administration body showed its mediocre level.

Based on the results of the SWOT-analysis of the motivation of the management staff of the public administration body at the levels of the management hierarchy,

profiles of internal and external environments were built, which allowed to form strategic directions for the development of the motivation mechanism of the management staff. A criterion model of material motivation of the work of the management staff of the Department of Health of the Khmelnytsky Regional State Administration is proposed.

Key words: motivation of management staff of the public administration body; mechanism for motivating the work of management staff; model of material motivation of managerial staff; motivational profile.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	9
1.1. Сутність мотивації праці управлінського персоналу органу публічного управління.....	9
1.2. Характеристика механізму мотивації праці управлінського персоналу органу публічного управління.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ДЕПАРТАМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ	26
2.2. Діагностика діючої системи мотивації праці управлінського персоналу органу публічного управління	26
2.3. Оцінка ефективності діючої системи мотивації управлінського персоналу органу публічного управління	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ДЕПАРТАМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ..	46
3.1. Удосконалення механізму управління мотивацією праці управлінського персоналу органу публічного управління	46
3.2 Розробка системи стимулювання управлінського персоналу органу публічного управління	62
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Актуальність теми. Результати функціонування сучасних органу публічного управління визначаються якістю менеджменту, яка забезпечується ефективністю праці управлінського персоналу. Впродовж останніх років простежується нестача фахових та досвідчених менеджерів на усіх рівнях управління органів публічного управління. Чітко простежуються неефективність застарілих політики і методів мотивації, зміна вікового складу вищої та середньої ланок управління, зміна пріоритетів мотивації, що, в свою чергу, вимагає побудову нового механізму управління мотивацією праці управлінського персоналу органу публічного управління.

Головним стимулом для мотивації управлінського персоналу всіх рівнів слугує комплексний системний підхід до мотивації праці, що забезпечує залучення компетентних управлінців, утримання цінних керівників, стимулювання ефективності менеджменту за обґрунтованого рівня витрат.

Питанням розроблення теоретичних основ мотивації управлінської праці досліджували в своїх працях такі вітчизняні та зарубіжні науковці: Н. Авдеєнко [1], М. Гаміров [9], Н. Горобець [14], В. Данюк [17], С. Дімітріва [18], О. Драч [21; 22], П. Друкер [23], С. Дуда [24], О. Єлець [27], О. Зенірова [30], Н. Князева [34], А. Колот [36], О. Костюк [39], О. Кузьмін [41], Т. Лівощко [44], В. Малиненко [47], М. Мескон [50], С. Озірська [56], О. Осовський [58], І. Попадинець [66; 67; 68], Л. Скібіцька [73], О. Стахів [75; 76], Є Стрельчук [78], Г. Чайка [88].

Однак, чи мало питань, пов'язаних із формуванням механізму управління мотивацією праці управлінського персоналу органу публічного управління, залишаються недостатньо розкритими. Ґрунтовних досліджень потребує розробка системи показників для оцінки рівня ефективності мотивації управлінської праці, формування механізму управління мотивацією управлінської праці, розроблення його моделі та її формалізація, оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Вищезазначене зумовило вибір теми магістерської роботи, визначило її актуальність, мету дослідження, а також структуру та зміст.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних і прикладних засад удосконалення мотивації праці управлінського персоналу органу публічного управління.

Відповідно до мети дослідження в роботі поставлено і вирішено наступні **завдання:**

- визначити сутність мотивації праці управлінського персоналу органу публічного управління;
- охарактеризувати механізм мотивації праці управлінського персоналу органу публічного управління;
- провести діагностику діючої системи мотивації праці управлінського персоналу органу публічного управління;
- оцінити ефективність діючої системи мотивації управлінського персоналу органу публічного управління;
- визначити напрями удосконалення механізму управління мотивацією праці управлінського персоналу органу публічного управління;
- розробити систему стимулювання управлінського персоналу органу публічного управління.

Об'єктом дослідження є процес мотивації праці управлінського персоналу органу публічного управління.

Предметом дослідження виступають теоретичні та прикладні аспекти удосконалення мотивації праці управлінського персоналу Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою магістерської роботи стали фундаментальні положення сучасної економічної науки з питань мотивації управлінської праці. У роботі використані методи: абстрактно-логічного, процесного й системного аналізу – при уточненні категорій «мотивування» і «стимулювання», «механізм управління мотивацією праці управлінського персоналу органу публічного управління»; статистичного

аналізу – при виявленні й узагальненні мотиваторів управлінської праці; метод класифікації – при визначенні факторів мотивації управлінської праці, формуванні обмежень мотивації управлінської праці; функціональний підхід – при дослідженні реалізації функції мотивації управлінської праці; соціологічний метод (анкетування) – при зборі та аналізі даних щодо мотивації та результативності управлінської праці органу публічного управління; експертних оцінок – при проведенні експертних консультацій стосовно мотивації праці управлінського персоналу органу публічного управління.

Інформаційну базу дослідження склали: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем мотивації управлінського персоналу органу публічного управління, первинні дані Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації, матеріали особистих досліджень та власні розрахунки автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні та практичні положення магістерської роботи доведено до рівня конкретних рекомендацій щодо організації мотивації праці управлінського персоналу органу публічного управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність мотивації праці управлінського персоналу органу публічного управління

Працю менеджерів ідентифікують з поняттям управлінської праці (табл. 1.1), що певною мірою пов'язане з категорією управління як об'єкта або сфери його застосування. Сутність управління, його функції і специфіка визначаються задачами, яке воно вирішує, та предметом, засобами і організацією самої роботи з управління [57, с. 122]. Під управлінською працею найчастіше розуміють виконання організаційних, координаційних та регулюючих дій. Отже, якщо діяльність - це процес досягнення цілі, то праця – це практичні дії для досягнення поставленої мети. Управлінська праця являється різновидом розумової праці, тому вона не створює конкретних матеріальних благ, але є невід'ємною складовою праці робітників, а тому визначається як виробнича.

Вперше термін «мотивація» застосував А. Шопенгауер у статті «Чотири принципи достатньої причини» (1900 – 1910 рр.) для пояснення поведінки людини. Проте, аналіз сучасних економічних досліджень стосовно визначень категорії «мотивація праці» [89, с. 62] засвідчує відсутність єдиного підходу до трактування її сутності, що відображають дефініції цього терміну різних авторів у додатку А.1.

Згідно дефініції поняття «мотивація» (додаток А) можна виділити функціональний підхід до трактування змісту як процесу спонукання і стимулювання, виду управлінської діяльності та функції управління. В працях [48; 51; 64] мотивація характеризується психологічною регуляцією емоційно-чуттєвого образу, свідомого вибору, узгодження цілей та перманентного

впливу. Всі характеристики носять психологічні особливості впливу на суб'єкт мотивації з метою отримання позитивного результату.

Таблиця 1.1. Тлумачення терміну «управлінська праця»

Автор	Тлумачення
А. Поршнев [81, с. 1875]	практичне виконання функцій управління в організації, призначене для забезпечення цілеспрямованих і скоординованих зусиль інших людей щодо вирішення поставлених задач. Управлінську працю розглядають як комплекс організаційної праці та праці з людьми у процесі постановки й реалізації цілей, як засіб взаємодії між суб'єктом та об'єктом управлінської діяльності, внаслідок чого виникають і реалізуються управлінські відносини
А. Шегда [88]	різновиду розумової праці, яка безпосередньо не виступає творцем матеріальних благ, але є невід'ємною частиною праці сукупного працівника, а тому і є продуктивною працею
Я. Пашаєва [81]	специфічний вид діяльності, який виділився в результаті поділу, спеціалізації та кооперації виробничої праці
Л. Скібіцька [73, с. 170]	планомірна діяльність працівників адміністративно-управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль за роботою співробітників організації. Зміст управлінської праці залежить від його об'єкта і визначається структурою виробничих процесів, прийомами праці, її технічним оснащенням, а також взаєминами, що виникають у процесі виконання управлінських функцій
Н. Степанюк [77]	це особливий вид людської діяльності, в якій відображується реальна взаємодія об'єктивних і суб'єктивних факторів суспільної діяльності людей
О. Загороднюк [58]	переважно розумова праця. Вона є видом суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому Управлінська праця, хоча безпосередньо і не виступає творцем матеріальних благ, є невід'ємною частиною праці сукупного працівника

Примітка. Систематизовано автором

Процес спонукання [25; 50; 75;] направлений на людину, на себе та інших людей, кожного працівника до активної діяльності. Згідно процесу стимулювання [10; 16] виділять суб'єктів мотивації: індивіда та групу індивідів, діяльність яких спрямована на досягнення особистих та загальних цілей. *

Деякі науковці виділяють те, що мотивація являє собою динамічний процес [15; 37], який дозволяє створити умови для впливу на поведінку людини і здійснювати необхідні корективи, також дана характеристика дозволяє формувати мотив в динаміці. Як функцію управління [56, с. 34] мотивацію представлено як інструмент розкриття і використання трудового потенціалу

керівника та ініціюванню довгострокового і сумлінного виконання своїх обов'язків.

В ході гносеологічного аналізу терміну «мотивація» застосовуються інші взаємозалежні категорії: «стимулювання» і «мотивування», «стимул» і «мотив» [69, с. 4]. Зазначені поняття є взаємопов'язаними і взаємодоповнюючими, але не тотожними, хоча обидва процеси характеризуються: схожою структурою; впливом на поведінку, яка спонукає керівника до дії; мотивування та стимулювання сприяють підвищенню продуктивності праці. Проте, процес стимулювання заснований на дії зовнішніх сил, а мотивування – внутрішніх факторів-мотиваторів, які визначаються особистими потребами, цінностями тощо. Процес стимулювання передбачає використання економічного методу, заснованого на формуванні певних колективних умов праці та загальних потребах тощо, - виконання управлінської функції, а набір мотиваторів передбачає наявність механізму входження конкретного працівника до колективу підприємства.

На основі систематизації та узагальнення означень, наведених у табл. А.2, під мотивуванням пропонуємо розуміти процес впливу чи спонукання до дії працівника через формування психологічного стану, який зумовлює його поведінку [19; 22; 52].

При здійсненні управлінських функцій на керівника органу публічного управління впливають зовнішні й внутрішні мотиватори, їх взаємозв'язки продемонстровано в додатку Б. Основою мотивації будь-якого індивіда є потреба. Для цього необхідно розглянути можливість використання стимулів при формуванні потреби у керівника.

При створенні системи мотивації, шукаються правильні підходи, методи впливу на об'єкт мотивації, які змусили його до високопродуктивної праці. В. Кусакін запропонував наступну шкалу (табл. 1.2) [42].

На роботу управлінського персоналу впливає тип особистої референції, що характеризується переважанням власної або чужої думки при прийнятті рішень і самооцінці менеджера [30]. Управлінця із зовнішнім типом референції

порівняно легко мотивувати і впливати на формування його точки зору. За внутрішнього типу визначальними для мотивування особи є власні думки і дії.

Таблиця 1.2. Мотиви, що спонукають людину працювати

Рівень	Основні мотиви	Характеристика
I рівень	Почуття обов'язку	Це почуття - найсильніший мотив, який керує людиною. Воно залежить від вкладу, який робить людина. Якщо керівник допомагатиме своїм підлеглим працювати на всі 100%, тим сильніше в нього буде почуття обов'язку і гордості за свою компанію у кожного її члена
II рівень	Інтерес	Робота заради цікавості на першому місці стоїть у тих людей, які вже задовольнили свої базові, переважно матеріальні, потреби. Керівник, правильно розміщуючи пріоритети і значення, може збільшити кількість інтересу до праці таким чином буде збільшуватися швидкість розвитку компанії
III рівень	Особиста вигода	Керівники можуть на власний розсуд задовольняти особисті потреби, проаналізувавши яку саме особисту вигоду хоче він отримати: безоплатне проживання, харчування, кар'єрний ріст, невелика відстань до місця роботи, можливість надання службової машини тощо.
IV рівень	Гроші	Гроші - це свобода. Вони переважно стоять на першому місці в молоді, студентів, у яких так багато амбіцій, бажань та планів, і які вони хотіли б втілити в життя

Джерело: [42]

Прийняття управлінських рішень та діяльність базуються на власному досвіді, професіоналізмі, знаннях та навиках. Таких працівників складно переконати змінити точку зору або і неможливо. Змішаний тип – це найбільш універсальний, бо в ньому один з чистих типів проявляється більшою мірою, ніж інший [81, с. 195]. Система стимулів, які мають короточасний вплив, забезпечують нетривалий ефект і обумовлюються матеріальними і нематеріальними людськими потребами і звичками [55]. Здебільшого, об'єкт мотивації управлінської праці сам обирає ті причини, які спонукають його працювати в організації: індивідуальні потреби, мотиви, побажання щодо посад і організації умов праці [76, с. 70]. Отже, комплексне та цілеспрямоване врахування вище зазначених факторів дозволить об'єкту дослідження досягти найвищих показників розвитку. Так, за допомогою мотивації ділові відносини переводяться на міжособистісні, пропагуються партнерство, відносини співробітництва.

Розглянемо складові факторів зовнішньої мотивації управлінського персоналу органу публічного управління (табл. 1.3).

Таблиця 1.3. Система факторів зовнішньої мотивації управлінської праці

Аспект мотивації	Фактори мотивації	Складові факторів мотивації
Організаційний аспект (організаційна мотивація)	Фактори задоволеності умовами праці ($\Phi M_{зуп}$)	Соціально-економічні умови (тривалість робочого часу і робочого року, оплата і стимулювання праці, кваліфікаційна, фахова та загальноосвітня підготовка працівників)
		Санітарно-гігієнічні умови (температурний режим, загазованість, запиленість, забрудненість повітря, освітлення, шум, вібрація тощо)
		Організаційні умови (робочий режим праці, забезпечення матеріалами, сировиною та інструментами)
		Соціально-побутові умови (забезпечення працівників побутовими приміщеннями, їдальнями, медичним і санаторно-курортним обслуговуванням тощо)
Економічний аспект (економічна мотивація)	Фактори задоволеності рівнем оплати праці ($\Phi M_{зроп}$)	Середня та мінімальна заробітна плата
		Середня та мінімальна пенсія
		Середня грошова допомога тощо
Соціально-психологічний аспект (моральна мотивація)	Фактори задоволеності стилем керівництва ($\Phi M_{зск}$)	Психофізіологічні та особистісні характеристики управлінців, особливості їх темпераментів, характерів, потреб тощо
		Соціально-психологічні особливості колективу: моральний клімат, згуртованість, підготовленість до роботи, дисциплінованість тощо
		Психофізіологічні та особистісні якості керівника колективу. В особі керівника поєднуються всі об'єктивні, зовнішні впливи, що відображають особливості керованого ним колективу. Через них формується неповторний стиль керівництва
		Компетентність керівника – це та якість його особистості, що допомагає свідомо виробляти найраціональніший стиль керівництва на основі досвіду, наукового та загального культурного кругозору
		Обізнаність керівника з особливостями колективу, яким він керує, допомагає йому обрати стиль, що відповідає конкретним умовам, в яких працюють колектив і його керівник
	Фактори рівня емоційної атмосфери в колективі (ΦM_{reak})	Система міжособистісних відносин(симпатія, антипатія, дружба)
		Психологічні механізми взаємодії між людьми (наслідування, співпереживання, сприяння)
		Система взаємних вимог, загальний настрій, загальний стиль спільної трудової діяльності, інтелектуальна, емоційна і вольова єдність колективу
	Фактори задоволеності від роботи ($\Phi M_{зр}$)	Задоволеність управлінців працею та її окремими елементами (фізичним навантаженням, організацією праці, технікою безпеки, змістом праці, працею загалом)
		Індекси й показники ставлення до праці (ступінь виконання змінних завдань, трудова дисципліна, ступінь трудової віддачі, ступінь активності у підвищенні кваліфікації, відповідальність за використання робочого часу)
Ієрархія найбільш значущих мотивів, що визначають загальну задоволеність працею (перспективи підвищення кваліфікації, заробіток)		

Примітка. Сформовано автором на основі [7; 18; 68]

Ефективність використання методів залежить від набору застосовуваних засобів та інструментів мотивації управлінського персоналу органу публічного управління. Мотиваційні засоби управлінської праці можна поділити за двома групами: базові засоби мотивації (задовольняють потреби першого рівня); додаткові засоби мотивації (забезпечують можливість реалізації духовного та

інтелектуального потенціалу керівника). Базові засоби: вдосконалення системи матеріального заохочення; модернізація системи оцінки праці; формування системи активізації керівників.

Додаткові засоби: розвиток стратегії; вдосконалення організаційного стилю; моральне стимулювання; вдосконалення системи комунікації; поліпшення системи планування професійної кар'єри [39].

Пропонований інструментарій [66] слід застосовувати у мотивації управлінського персоналу органу публічного управління на основі комплексу динамічних потреб, які і визначають напрям використання потенціалу керівника. При аналізі потреб необхідно враховувати рівні управління. Удосконалимо модель управління процесами задоволення первинних і вторинних потреб [34, с.87] орієнтовану на потреби трьох рівнів управління: top, middle, lower за рахунок систематизації методів за характером їх впливу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4. Інструментарій управління мотивацією праці управлінського персоналу органу публічного управління через внутрішні потреби

Складова моделі	Рівні управління	Характеристика	Методи	
			активізують	задовольняють
1	2	3	4	5
Потреби	top	потреби самовираження	відрядження, можливість роботи в іншому колективі	вільний графік, трудові пільги, творче середовище для прийняття рішень
	middle	потреби поваги	ротація, конкурси, змагання	відповідальність за результати, проектна діяльність, охорона, автостоянка
	lower	соціальні потреби	профорієнтація, професійний, посадовий ріст	доступність ресурсів, організація місць для неформальних зустрічей і спілкування людей, соціальні програми
Інтереси	top	регулюючі	демонстрація прикладу, коучинг	представницькі функції, покращення умов праці
	middle	спрямовуючі	громадське обговорення дій та особистих характеристик, звернення за порадою і допомогою	доступ до інформації, ергономічна робоча інфраструктура
	lower	спонукаючі	планування кар'єрного зростання, мінімальний час між оцінкою роботи і її оплатою	підвищення кваліфікації, навчання, безпека праці

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4	5
Мотиви	top	самоактуалізація	пропаганда загальних ідей, цілевстановлення	необмежений доступ до інформації
	middle	безпека, збереження статусу в управлінській ієрархії	наставництво, випробувальний термін, атестація, тестування, оцінка, накази, розпорядження щодо кадрових змін	випробовування в різних проектах та на різних ділянках
	lower	життєвий комфорт	посильне трудове навантаження, регламент праці та відпочинку, умов роботи, низький рівень добробуту	атрибути і матеріальні ресурси, повне покриття оплати лікарняних листів, «додатковий соціальний пакет»
Поведінка	top	характер особистості	загальний "ворог" на стороні, дотримання особистої дистанції	взаємопідтримка у колективі, корпоративна культура, доступність і прозорість інформації
	middle	самооцінка і самоконтроль особистості	індивідуальне спілкування з керівником, тренінги командоутворення	час на самоосвіту, індивідуальні завдання, високий інтелектуальний рівень
	lower	стандартне виконання дій	атестація, оцінка діяльності, наявність стандартів, положень, що регламентують дії	забезпечення спецодягом, корпоративна символіка, корпоративний кодекс, правила взаємодії
Винагороди	top	морально-виховна	групові обговорення і переживання емоцій	особиста увага керівника до кожного, система бонусів, незалежність винагороди від результатів
	middle	соціально-психологічна	зв'язок розмірів винагород з результатами праці	корпоративні заходи, спілкування, премії за результати діяльності, грамоти, подарунки, відкладені бонуси
	lower	економічна і соціальна	змагання, тестування	грошові виплати, доплати, накопичувальне страхування
Цілі	top	самостійність	об'єднуючі інформаційні потоки, участь у постановці цілей	грошові виплати, регламентована, гарантована відпустка, виплати на оздоровлення
	middle	набір навиків, визначення завдань, значимість завдань	постановка й розподіл завдань, участь у постановці цілей	підбір (в підрозділ, проект) працівників за принципом поділу особистісних цінностей, об'єктивна та своєчасна оцінка результатів праці, саморозвиток і кар'єрне зростання
	lower	базовий об'єм роботи – особисті і виробничі результати	навантаження збалансоване із, можливостями, зв'язок рівня оплати праці із виробничими результатами	кар'єрний ріст, підвищення вагомості повноважень, відзначення особистих досягнень у роботі

Примітка. Узагальнено автором

Належним чином організована система мотивації є ефективним інструментом управління, якщо забезпечує: узгодження власних цілей керівників з цілями організації і персоналу; зниження витрат на пошук, підбір і адаптацію керівного персоналу; утримання висококваліфікованих спеціалістів; вирішення найважливіших проблем щодо управління персоналом органу публічного управління [22].

Отже, на основі характеристики суті мотивації та систематизації інформації про дану дефініцію встановлено наступне: 1) об'єктивно існують три варіації мети мотивації: досягнення особистих цілей, досягнення колективних цілей та досягнення особистих цілей через колективні; 2) під мотивацією слід розуміти процес спонукання або стимулювання, формування потреби чи виникнення мотиву; 3) мотивація є функцією менеджменту, що породжує особливий вид управлінської діяльності – стимулювання ефективності менеджерської праці; 4) управління мотивацією праці слід розглядати як процес цілеспрямованого впливу на працівника шляхом застосування стимулів і мотивів підвищення ефективності його діяльності (кількісних та якісних показників).

1.2. Характеристика механізму мотивації праці управлінського персоналу органу публічного управління

Сьогодні основним виміром і важелем суспільного прогресу стає людський розвиток, тому його стан вже в близькій перспективі визначатиме дієвість мотивації у сфері праці [5, с. 47]. Згідно положень теорії систем механізм управління мотивацією праці управлінського персоналу (далі – МУМПУП), як і будь-який об'єкт, явище чи процес, будемо розглядати в якості системи, утвореної сукупністю взаємозалежних й взаємопов'язаних елементів.

Для МУМПУП, як системи, притаманні наступні характеристики: 1) цілісне утворення з декількох елементів; 2) кожен елемент має власні відмінні від інших властивості й якості; 3) наявність між елементами тісних

взаємодій, взаємозалежностей і зв'язків; 4) МУМПУП постійно розвивається під впливом різноманітних чинників, які зазнають постійних динамічних системних трансформацій [85].

Обґрунтування комплексного системного уявлення сутності категорії «механізм управління мотивацією праці управлінського персоналу» вимагає дефініції поняття «механізм управління» та «мотиваційний механізм». Механізм управління характеризуватиме елементну структуру, функції та процес взаємодії окремих складових МУМПУП, а мотивація визначатиме його принципи, цілі, параметри. Зважаючи, що механізм управління мотивацією праці управлінського персоналу є підмеханізмом механізму управління господарською діяльністю підприємства, він матиме кілька блоків: мотиваційний (плановий), організаційний, функціональний та контрольний. Як складова механізму управління, він призначений для практичного управління та досягнення цільових орієнтирів, що має визначену структуру, методи, важелі, інструменти впливу на об'єкт управління з відповідним правовим, нормативним та інформаційним забезпеченням [22, с. 124].

Узагальнюючи зміст досліджуваних категорій, в якості основних характеристик механізму управління мотивацією праці управлінського персоналу (МУМПУП) виділяємо наступні, що ідентифікують його як: 1) методи управління і мотивування, за посередництвом яких розвивається і удосконалюється система мотивації праці управлінського персоналу органу публічного управління; 2) форми і важелі стимулювання, за допомогою яких відбувається розподіл доступних ресурсів, формування взаємовпливів та зв'язків суб'єкта й об'єкта управління, узгодження інтересів і стимулювання управлінської праці; 3) форми організації процесу мотивації управлінської праці та зв'язки, які виникають між складовими; 4) сукупність важелів і стимулів впливу на управлінський персонал та його працю, що забезпечують узгодження й удосконалення мотивації праці управлінського персоналу органу публічного управління; 5) сукупність факторів мотивації управлінської праці,

які визначають обмеження, можливості і мотиви, як джерела розвитку МУМПУП.

За аналогією з [81] пропонуємо розглядати механізм управління мотивацією праці управлінського персоналу органу публічного управління за трьома основними аспектами: елементним, функціональним і процесним. Отже, на основі результатів досліджених дефініцій поширимо зазначений підхід на формування системного уявлення сутності категорії «механізм управління мотивацією праці управлінського персоналу», сформулювавши систему означень:

а) елементний підхід: МУМПУП – це динамічна організована система взаємоузгодженого функціонування, взаємодії та впливу елементів в процесі обґрунтування, планування, прийняття й реалізації управлінських рішень щодо удосконалення і розвитку мотивації управлінської праці в органі публічного управління. При цьому складові системи мотивації праці на підприємстві виступають елементами МУМПУП, між якими він організовує взаємодію;

б) процесний підхід: МУМПУП розглядається в якості системи цілевстановлення та формування заходів впливу, що дозволяє в процесі мотивації трансформувати обмеження, можливості й мотиви у стимули, форми, методи, важелі, інструменти, технології та результати їх взаємодії, спрямовані на підвищення інтенсивності, продуктивності та ефективності управлінської праці. Ядром механізму виступає сукупність стимулів, сформованих на основі спонукальних мотивів досягнення високої результативності праці управлінського персоналу органу публічного управління. Від ефективності зазначених стимулів та їх відповідності об'єктивно існуючим динамічним індивідуальним і колективним потребам й інтересам залежить результат функціонування МУМПУП;

в) функціональний аспект полягає в його визначенні як сукупності критеріїв, принципів, ресурсів і дій щодо ухвалення рішень, які слугують виробленню, формуванню, регулюванню й реалізації нового механізму управління мотивацією праці управлінського персоналу органу публічного

управління з необхідними характеристиками й властивостями. Незважаючи на суб'єктивність, він акумулює економічні та неекономічні форми й методи (нормативні й юридичні норми, морально-психологічні фактори тощо) та виступає інструментом реалізації об'єктивних економічних законів.

Формування МУМПУП слід розпочати з визначення принципів його побудови, до яких пропонуємо віднести наступні:

1) системність, що передбачає побудову механізму управління мотивацією праці управлінського персоналу органу публічного управління як організуючої та забезпечуючої системи формування й регулювання розвитку мотивації управлінської праці;

2) цільова зорієнтованість – полягає у формуванні багаторівневої системи цілей, яка дозволяє усунути загрози через узгодження інтересів і потреб різних сторін;

3) стимулювання передбачає досягнення індивідуальних цілей через колективні і зацікавленість у результатах за допомогою інструментарію стимулювання;

4) безперервність розвитку – це створення умов для досягнення неперервності й ефективності удосконалення мотивації управлінської праці в органі публічного управління;

5) надійність – передбачає збалансованість методів, важелів, інструментів і форм мотивації праці менеджерів через формування постійної й змінної частин оплати та матеріального стимулювання праці управлінського персоналу;

6) єдність дії – це забезпечення взаємодії усіх елементів і складових як цілісної системи;

7) еластичність – полягає у забезпеченні своєчасності реакції на зовнішні й внутрішні зміни і збурення за рахунок мотиваційного моніторингу та контролю;

8) інноваційність – орієнтація на застосування передових методів, сучасних форм, технологій управління й мотивації праці менеджерів;

9) забезпеченість – полягає у найоптимальнішому використанні ресурсного потенціалу організації;

10) економічність – передбачає формування ресурсів для стимулювання, виходячи з його ефективності (витрати на реалізацію не можуть перевищувати ефект від впроваджуваних заходів);

11) комплексність – це забезпечення усестороннього використання обмежень, можливостей і мотивів для визначення системи стимулів і розроблення на її основі програми заходів з удосконалення мотивації праці управлінського персоналу органу публічного управління;

12) збалансованість інтересів – врахування інтересів суб'єктів, з якими взаємодіє орган публічного управління, і мотивів управлінського персоналу усіх рівнів за допомогою системи цілей та визначення завдань механізму на її основі.

Охарактеризовані принципи відповідають універсальному системному підходу механізму управління мотивацією праці управлінського персоналу і визначають базові його функції. За результатами дослідження до функцій МУМПУП відносимо: 1) цілевстановлення, що регламентує безперервність формування цілей функціонування МУМПУП згідно мети, стратегії, обмежень, можливостей і мотивів; 2) оцінювання і прогнозування стану та ефективності мотивації управлінської праці; 3) розробку і прийняття рішень з управління та реалізації заходів в умовах зовнішніх й внутрішніх загроз (вибір форм, методів, важелів, інструментів тощо); 4) планування: визначення завдань, формування системи стимулів, обґрунтування програми заходів з удосконалення управління і мотивації праці управлінського персоналу органу публічного управління; 5) організаційну – процедурна формалізація процесу прийняття і забезпечення виконання рішень з управління мотивацією праці управлінського персоналу органу публічного управління; 6) комунікацію та субординацію – передбачає координацію дій та взаємодії елементів МУМПУП; 7) регулювання функціонування МУМПУП та його складових – передбачає реалізацію заходів за допомоги своєчасного коригування, зміни й удосконалення інструментарію

управління мотивацією праці для забезпечення виконання завдань й досягнення цілей; 8) контроль відхилень в процесі реалізації заходів від рівня планових показників, критеріїв, параметрів і цілей розвитку МУМПУП.

Візуалізацію моделі МУМПУП за допомогою структурно-логічної схеми здійснено у Додатку В. Формалізація механізму управління мотивацією праці управлінського персоналу на основі дефініції понятійно-категоріального апарату мотивації управлінської праці за допомогою застосованого системного підходу та декомпозиції представлена на рис. Б і відображає взаємодію суб'єкта та об'єкта в процесі формування й реалізації системи мотивації управлінської праці в органі публічного управління.

Згідно наведеної теоретико-аналітичної схеми механізм управління мотивацією праці управлінського персоналу включає мотиваційну, організаційно-забезпечувальну та функціональну складові, які характеризують формування системи оплати та мотивації управлінської праці, реалізацію та контроль ефективності впровадження останньої в органі публічного управління.

Життєдіяльність та розвиток органу публічного управління вимагають застосування поряд зі стимулюванням (зовнішньою мотивацією) і самомотивації (внутрішньої мотивації) управлінського персоналу. Самомотивація управлінця визначається під впливом його потреб, інтересів, настанов, ціннісних орієнтацій, очікувань, особистісних характеристик тощо [40, с. 38].

Самомотивація – це процес визначення управлінським працівником власних інтересів й мотивів, які відповідають його внутрішній системі цінностей та потреб, а їх досягнення і задоволення можливе тільки через ефективну управлінську працю. Самомотивація формується через цікавість, змістовність, суспільну значимість, творчий характер, самостійність у прийнятті рішень, лояльність та згуртованість управлінської команди.

Важливу роль у механізмі управління мотивацією праці управлінського персоналу органу публічного управління відіграє мотиваційний блок, в межах

якого відбувається узгодження інтересів інституціональних суб'єктів зовнішнього середовища та індивідуальних потреб, які утворюють систему факторів мотивації управлінської праці. Зовнішні фактори щодо об'єкта управління формують систему обмежень та можливостей для розвитку системи мотивації управлінської праці. Внутрішні фактори – формують індивідуальні мотиви управлінського персоналу органу публічного управління, які узгоджуються в процесі цілевстановлення при формуванні мотиваційної стратегії, визначенні мети, цілей і завдань управління мотивацією управлінської праці.

Цілевизначення обумовлює вид цільової функції [80, с. 360] та вирішення завдань МУМПУП [89, с. 74].

На базі узгоджених цілей формується система актуальних стимулів, для реалізації яких розробляється проект заходів щодо економічної, вертикальної, горизонтальної, стратегічної та самомотивації. Розробка системи заходів з мотивації управлінської праці є процесом, спрямованим на створення та забезпечення дієздатності, якості та надійності механізму управління працею управлінського персоналу органу публічного управління із застосуванням технології, методології та практики з управління [80, с. 38; 71, с. 29].

Система мотивації управлінської праці є набором мотиваційних заходів і засобів впливу на підконтрольний об'єкт (управлінську працю) для досягнення цим об'єктом певної мети – ефективності.

Організаційний блок МУМПУП є системою взаємозалежних і взаємопов'язаних складових щодо організаційного і ресурсного забезпечення для ефективності мотивації щодо всебічного задоволення інтересів і потреб при оптимальному використанні наявних ресурсів. Основні складові визначають економічні, соціальні, ресурсні, науково-методологічні та нормативно-законодавчі можливості та обмеження.

«Можливості» задають напрямок реалізації заходів з мотивації праці управлінського персоналу органу публічного управління, «головну мету»

мотивування. «Обмеженнями» є ті фактори та принципи, які визначають межі реалізації мотивації, відображають реалістичне бачення результату МУМППМ.

Зокрема, до обмежень можемо віднести наступні: вимоги до МУМППМ, договірні інструменти щодо регулювання відносин між суб'єктом та об'єктом; зміст і характер; фактори; активи організаційного процесу; обмежені ресурси тощо. До можливостей - закономірності розвитку мотивації праці, її модель, майбутній стан; мотиваційні зразки; цілі мотиваційного управління; значення, корисність, наслідки дії механізму; інтереси зацікавлених сторін; пріоритети цілей.

Мета мотивації управлінської праці є узагальненим формулюванням основних цілей мотивації управлінської праці, які ставить перед собою суб'єкт управління на визначеному етапі свого розвитку та діяльності.

На основі декомпозиції мотиваційного блоку визначено загальні критерії функціонування МУМППУП. Для стабільного функціонування і власного розвитку він повинен відповідати мінімальним структурно-функціональним вимогам і певним умовам: 1) ефективно виконувати функції; 2) реагувати на інтереси, вимоги і мотиви; 3) протидіяти дисфункції на окремих етапах трансформації чи реформування; 5) відповідати критерію легітимності в структурно-функціональному плані; 6) підтримувати стійкість власної структури [84, с. 130] тощо.

Інформаційне забезпечення МУМППУП – це процес збору, оброблення, передачі і прийняття інформації для обґрунтування заходів та оцінки їх реалізації в процесі управління мотивацією праці управлінського персоналу органу публічного управління. Через інформаційне забезпечення підвищується інформованість суб'єкта управління в МУМППУП.

Законодавчо-нормативне забезпечення механізму управління мотивацією праці управлінського персоналу органу публічного управління засноване на законодавчих і нормативних актах з проблем мотивації та оплати праці, їх вдосконаленні та розвитку.

Функціональний блок МУМПУП складає комплекс робіт щодо діагностики мотиваційної стратегії; реформування структури системи менеджменту згідно нових мотиваторів; розробки програми заходів з удосконалення реалізації управління мотивацією праці управлінського персоналу органу публічного управління; планування, організація та контроль за її реалізацією та виконанням мотиваційних процесів.

Функціональний блок включає методи, форми мотивації, важелі і способи мотиваційного механізму, інструменти оплати і мотивації праці. Реалізація програми заходів з удосконалення управління мотивацією праці відбувається за допомогою елементів функціонального блоку. Контроль реалізації заходів здійснюється щодо досягнення поставленої мети та цілей за допомогою моніторингу їх ефективності.

Для того щоб мотивація була ефективною і спрямовувалась на розвиток підприємства необхідно запровадити мотиваційний моніторинг. Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності [9]. Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для більшості організацій, адже на сьогодні вивчення потреб, інтересів мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється в органі публічного управління епізодично, або взагалі відсутнє [32].

Таким чином, суб'єктом в механізмі управління мотивацією управлінської праці виступає керуюча ланка, елемент чи сукупність елементів системи управління МПУП, що впливають на об'єкт чи його елементи для досягнення поставлених цілей. До основних елементів належать менеджери, органи державного та муніципального управління, законодавчої й виконавчої влади, організаційні структури, які володіють релевантними знаннями і вміннями для вирішення управлінських задач, уповноважені приймати рішення, здійснювати впливи на мотивацію управлінської праці.

Об'єктом управління мотивацією управлінської праці виступають складові МУМПУП: елемент, сукупність елементів, – які регулюються суб'єктом. Серед основних аспектів слід виокремити: заходи з досягнення

цілей; фактори, принципи, ресурси, законодавчо-нормативне, науково-методологічне та інформаційне забезпечення, що обумовлюють раціональне досягнення свідомо поставлених цілей; умови (інструменти, функції, методи, форми, способи, важелі). До основних уніфікованих елементів мотивації праці слід віднести: управлінський персонал та його працю, в тому числі й щодо мотивації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ДЕПАРТАМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

2.1. Діагностика діючої системи мотивації праці управлінського персоналу органу публічного управління

Департамент охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації (далі - Департамент) — структурний підрозділ облдержадміністрації зі статусом юридичної особи публічного права, що утворюється головою облдержадміністрації, який входить до її складу і в межах Хмельницької області забезпечує виконання покладених завдань. Департамент охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації є неприбутковим, має самостійний баланс, реєстраційні рахунки в органах Державного казначейства, печатку із зображенням Державного Герба України і своїм найменуванням, власні бланки.

Департамент підпорядкований голові облдержадміністрації, а також підзвітний і підконтрольний Міністерству охорони здоров'я України.

Департамент у своїй діяльності керується Конституцією і законами України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, наказами Міністерства охорони здоров'я України, розпорядженнями голови облдержадміністрації, а також Положенням про Департамент.

Основними завданнями Департаменту є:

- 1) забезпечення реалізації на відповідній території державної політики в галузі охорони здоров'я;
- 2) управління в межах наданих чинним законодавством повноважень закладами охорони здоров'я, які утримуються за рахунок коштів обласного бюджету, організація їх кадрового, матеріально-технічного і методичного забезпечення;

3) організація роботи та нормативне забезпечення закладів охорони здоров'я щодо надання медичної допомоги населенню на відповідній адміністративно-територіальній одиниці;

4) здійснення заходів, спрямованих на запобігання та ліквідацію небезпечних інфекційних захворювань.

Департамент відповідно до покладених на нього завдань:

1) організовує виконання Конституції і законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, наказів Міністерства охорони здоров'я України та здійснює контроль за їх реалізацією;

2) забезпечує у межах своїх повноважень захист прав і законних інтересів фізичних та юридичних осіб;

3) здійснює на основі галузевих стандартів у сфері охорони здоров'я контроль за якістю та обсягом надання медичної допомоги закладами охорони здоров'я всіх форм власності та фізичними особами – підприємцями, які зареєстровані у встановленому порядку та одержали ліцензію на провадження господарської діяльності з медичної практики на відповідній території;

4) аналізує стан та тенденції соціально-економічного і культурного розвитку у відповідній галузі у межах відповідної адміністративно-територіальної одиниці та вживає заходів до усунення недоліків;

5) бере участь у підготовці пропозицій до проектів програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці;

б) здійснює інші передбачені законом повноваження.

Департамент в установленому законодавством порядку та у межах повноважень взаємодіє з іншими структурними підрозділами, апаратом обласної державної адміністрації, органами місцевого самоврядування, територіальними органами міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, а також підприємствами, установами та організаціями з метою створення умов для провадження послідовної та узгодженої діяльності щодо строків,

періодичності одержання і передачі інформації, необхідної для належного виконання покладених на нього завдань та здійснення запланованих заходів.

Департамент очолює директор, який призначається на посаду і звільняється з посади головою облдержадміністрації згідно з законодавством про державну службу за погодженням з Міністерством охорони здоров'я України. Директор Департаменту здійснює визначені Законом України «Про державну службу» повноваження керівника державної служби у Департаменті та виконує функції роботодавця щодо працівників Департаменту, які не є державними службовцями.

Праця управлінського персоналу органу публічного управління передбачає менше контролю та своєчасну і достатню економічну, психологічну та кар'єрну винагороду за високу продуктивність. В наш час саме мотивація і стимулювання до праці, можливість реалізуватися як особистість і як фахівець, приваблюють талановитих і перспективних управлінських працівників.

При аналізі мотивації праці управлінського персоналу виникає велика кількість нез'ясованих та суперечливих аспектів, які призводять до певної невизначеності, а саме: невідповідності професійного рівня управлінського персоналу вимогам, неефективна система мотивації персоналу, проблеми у галузі навчання, досягненні результатів, можливості застосування творчого підходу в ході діяльності, займана посада тощо [67].

Діагностику мотиваційних характеристик управлінської праці та збір об'єктивної інформації про стан мотивації проведено за допомогою анонімного анкетування управлінських працівників Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації (додаток Г). Розроблена анкета нараховувала 20 питань, кожне з яких містить кілька варіантів можливих відповідей. Згідно отриманих результатів простежується наступне:

Гендерна структура управлінського персоналу Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації відображає переважання частки чоловіків (73,33%) серед управлінських кадрів, а частка жінок – 26,67%.

Аналіз досвідченості управлінського персоналу органу публічного управління за стажем роботи Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації показав, що управлінці на керівних посадах працюють від 5 до 10 років. Середній стаж роботи в органі публічного управління становить 8,33 роки. Опитування щодо освітнього рівня управлінських кадрів продемонструвало 100%- рівень вищої освіти у респондентів.

Система мотивації не задовольняє 63,33% респондентів, а своє задоволення висловили 20%, а решту 16,7% не визначилися; В якості основних демотиваторів респонденти визначили: неврахування індивідуального внеску кожного у вирішення загальних питань, психологічний тиск, відсутність неупередженого ставлення та критеріїв оцінки виконаної роботи.

Основними критеріями мотивації у Департаменті охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації є заробітна плата та самореалізація (до 20 %), самостійність у роботі та творчість (до 16,67%), комфортні умови праці та престиж органу публічного управління (близько 10 %).

Згідно класифікації факторів, що впливають на мотивацію управлінської праці у Департаменті охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації, найвагомішими є організаційні (60%), матеріальні (30%) і моральні (10%)..

Серед факторів сприятливого мотиваційного клімату керівники у Департаменті охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації виділили: особисті якості керівників (50 %), професійно-кваліфікаційний рівень (33,33 %) та складність робіт (16,67 %).

За результатами опитування якість роботи у Департаменті охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації залежить від: кваліфікації та освіти (60 %), стажу роботи (26,66%) та винахідництва і раціоналізаторства (13,34 %)..

Управлінський персонал Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації в якості пріоритетних для мотивування відзначив наступні особисті якості: працездатність (56,67 %), компетентність (43,33 %).

Керівники у Департаменті охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації відзначили для стимулювання наступні особисті якості: відповідальність за виконану роботу (50 %), самостійність при виконанні робіт (20 %), змістовність праці (16,67 %), інноваційність та творчість (13,33 %). Серед стимулів праці управлінський персонал органу публічного управління віддає перевагу досягненню успіху (50 %), можливості приймати управлінські рішення і контролювати стан процесу (до 30 % кожен), кар'єрному росту і спілкуванню в процесі роботи (до 20 % кожен).

Рівень оплати праці управлінський персонал Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації оцінює наступним чином: достатній – можуть щомісяця заощаджувати гроші (66,67 %), недостатній – грошей ледь вистачає (16,67 %), критичний – абсолютно не вистачає коштів для задоволення потреб (16,68 %).

Вагомим стимулом для управлінців є престижність органу публічного управління, оскільки управлінці Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації не бажають змінювати своє місце роботи (83,33 %). Результати проведеного дослідження засвідчили неоднорідність структури управлінського персоналу за різними кваліфікаційними ознаками та мотиваційними факторами. Отже, ефективність мотивації суттєво залежатиме від однорідності цільових груп управлінського персоналу органу публічного управління.

Загалом мотивація праці управлінського персоналу органу публічного управління є недостатньо ефективною, оскільки 63,33 % респондентів нею незадоволені. Проте, 88,33% керівників не бажають змінювати місце роботи, а 66,67 % опитаних – задоволені заробітною платою і щомісяця можуть

заощаджувати, що обумовлене специфікою роботи і відсутністю вакантних посад в інших видах й сферах діяльності.

Мотивація праці управлінського персоналу є базовою складовою забезпечення стійкого функціонування органу публічного управління, будучи рушійною силою для прийняття ефективних управлінських рішень.

Проведений аналіз мотивації управлінської праці за допомогою анкетування, дав змогу встановити пріоритетні фактори мотивації управлінської праці, мотиватори та стимули. При аналізі результатів анкетування спостерігається виділення однакових груп факторів, мотиваторів, стимулів в межах одного рівня управління. Тому, доцільно відзначити відмінність мотивації управлінської праці на різних рівнях управління. Адже, при кар'єрному рості управлінського персоналу змінюються мотиваційні потреби керівників, тому механізм управління мотивацією праці управлінського персоналу органу публічного управління повинен своєчасно реагувати на зміну мотиваційних потреб управлінських кадрів.

Для отримання об'єктивної інформації про стан мотивації управлінської праці на рівнях управління проведено тестування керівників Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації. Опитування управлінського персоналу органу публічного управління проводилося шляхом заповнення респондентами (керівниками різних рівнів управління) анкети. За основу взято дослідження двох британських вчених Ш. Річі та П. Мартіна щодо побудови мотиваційного профілю особистості, який складається з 12 факторів, ідентифікуючих причини, що спонукають керівників до вибору поведінки на робочому місці [10, с. 140] (додаток Д).

Розглянемо перелік мотиваційних факторів запропонованих вище вказаними вченими: 1 – заробітна плата і премії, 2 – умови праці, 3 – структурованість роботи, 4 – соціальні контакти, 5 – взаємовідносини, 6 – визнання заслуг, 7 – прагнення до досягнень, 8 – влада і впливовість, 9 – різноманітність і зміни, 10 – креативність, 11 – самовдосконалення, 12 – цікава і корисна робота [13, с. 22].

Отримані дані дали змогу побудувати мотиваційний профіль кожного керівника. Оскільки, дослідження було спрямоване на визначення мотиваційних профілів ієрархії управління, то дані були згруповані відносно посад керівників і для отримання узагальнених результатів вирахований середній показник для кожного фактора (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Зведені результати анкетування управлінського персоналу Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації

№	Фактор	Оцінки							
		TOP-рівень		MIDDLE-рівень		LOWER-рівень		Середнє-значення	
		бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг
1	Заробітна плата і премії	31,72	4	37,09	4	44,14	2	37,65	2
2	Умови праці	22,3	10	37,99	3	26,04	8	28,77	7
3	Структурованість роботи	31,72	5	44,1	1	35,7	4	37,17	3
4	Соціальні контакти	25,45	7	23,65	10	23,74	9	24,28	10
5	Взаємовідносини	17,87	12	13,06	12	20,76	11	17,23	12
6	Визнання заслуг	32,65	3	34,89	5	28,65	6	32,06	5
7	Прагнення до досягнень	37,5	2	25,18	9	31,51	5	31,39	6
8	Влада і впливовість	22,67	9	15,83	11	17,69	12	18,73	11
9	Різноманітність і зміни	22,1	11	26,54	8	27,05	7	25,23	9
10	Креативність	24,22	8	32,24	6	23,22	10	26,56	8
11	Самовдосконалення	29,47	6	31,48	7	39,63	3	33,52	4
12	Цікава і корисна робота	37,77	1	39,67	2	44,24	1	40,56	1

Примітка. Складено автором на основі даних опитування управлінських працівників Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації

Також, відобразимо мотиваційні фактори відповідно до рангів, які вони отримали при дослідженні. Ранжування проводимо наступним чином: фактору, який отримав найбільшу кількість балів присвоюється ранг 1, а фактору який отримав найменшу кількість балів присвоюється ранг 12.

До низько мотивуючих факторів управлінський персонал технічного рівня віднесли: прагнення до досягнень, влада і впливовість, взаємовідносини та соціальні контакти (табл. 2.1).

Візуалізація загального мотиваційного профілю управлінського персоналу органу публічного управління відображає загальний стан мотиваторів, а при ієрархічному аналізі чітко спостерігається відмінність пріоритетності мотиваторів на різних рівнях управління органу публічного управління. На її основі формуємо матрицю мотиваційних факторів за рангом мотиваторів різних рівнів управління, що дозволить розробити дієву програму заходів.

Узагальнена матриця мотиваційних факторів для управлінського персоналу Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації управління формалізована в табл. 2.2, де відображено ранги мотиваторів за рівнями управління за рахунок середнього значення в органі публічного управління в межах одного рівня управління. Таке групування дасть змогу ефективніше порівняти мотиватори управлінської праці між рівнями управління та виокремити загальний профіль мотиваторів управлінської праці працівників органу публічного управління.

Отже, матриця мотиваційних потреб ієрархії управління демонструє, що узагальнений мотиваційний профіль не відображає мотиваційні потреби на рівнях управління. Діагностика показала, що кожний рівень управління має свою ієрархію потреб. І для того щоб мотиваційний механізм управлінських кадрів був ефективним доцільно враховувати, який щабель управління займає керівник.

Наступним етапом дослідження є побудова діаграми мотиваційного профілю управлінського персоналу органу публічного управління різних рівнів управління. Для цього визначимо значимість кожного фактору на рівнях управління та ступінь задоволення фактором на рівнях управління.

Таблиця 2.2. Узагальнена матриця мотиваційних факторів за рангом для ієрархії управління Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації

Мотиваційні фактори			
TOP	MIDDLE	LOWER	Узагальнені дані
Цікава і корисна робота	Структурованість роботи	Цікава і корисна робота	Цікава і корисна робота
Прагнення до досягнень	Цікава і корисна робота	Заробітна плата і премії	Заробітна плата і премії
Визнання заслуг	Умови праці	Самовдосконалення	Структурованість роботи
Заробітна плата і премії	Заробітна плата і премії	Структурованість роботи	Самовдосконалення
Структурованість роботи	Визнання заслуг	Прагнення до досягнень	Визнання заслуг
Самовдосконалення	Креативність	Визнання заслуг	Прагнення до досягнень
Соціальні контакти	Самовдосконалення	Різноманітність і зміни	Умови праці
Креативність	Різноманітність і зміни	Умови праці	Креативність
Влада і впливовість	Прагнення до досягнень	Соціальні контакти	Різноманітність і зміни
Умови праці	Соціальні контакти	Креативність	Соціальні контакти
Різноманітність і зміни	Влада і впливовість	Взаємовідносини	Влада і впливовість
Взаємовідносини	Взаємовідносини	Влада і впливовість	Взаємовідносини

Примітка. Складено автором на основі даних опитування управлінського персоналу Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації

Для визначення значимості фактора максимальний бал приймають за 1, а інші визначають через відношення до нього і зводять до десяткового дробу [75, с. 142]. Отримані дані подано у таблиці 2.3.

Для визначення ступеня задоволеності факторами на рівнях управління кожному респонденту пропонується заповнити таблицю, де керівник має визначити ступінь задоволеності кожним з дванадцяти факторів за шкалою від 0 до 1 з кроком 0,1. Значення 0 – відповідає визначенню цілком незадоволений, а 1 – цілком задоволений (табл. 2.4).

Мотиваційний потенціал управлінського персоналу органу публічного управління TOP-рівня склав 6,6 балів, MIDDLE – 6,5 балів і для LOWER-рівня – 6,0 балів, що свідчить про середній рівень задоволеності управлінців

системою мотивації Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації.

Таблиця 2.3. Вагомість впливу факторів мотивації за рівнями управління Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації

№	Фактор мотивації	Рівні управління			Середнє значення
		TOP	MIDDLE	LOWER	
1.	Заробітна плата і премії	0,4	0,5	1	0,8
2.	Умови праці	0,6	0,1	0,6	0,5
3.	Структурованість роботи	0,9	0,3	0,6	0,7
4.	Соціальні контакти	0,6	0,5	0,4	0,6
5.	Взаємовідносини	0,4	0,1	0,2	0,3
6.	Визнання заслуг	0,9	0,6	0,3	0,7
7.	Прагнення до досягнень	0,9	0,8	0,6	0,9
8.	Влада і впливовість	0,8	0,4	0,3	0,6
9.	Різноманітність і зміни	0,5	0,8	0,6	0,8
10.	Креативність	0,6	0,8	0,2	0,6
11.	Самовдосконалення	0,9	0,6	0,5	0,8
12.	Цікава і корисна робота	1	1	0,5	1

Примітка. Складено автором на основі даних опитування управлінського персоналу Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації

Таблиця 2.4. Ступінь задоволеності мотиваційними факторами за рівнями управління

№	Фактор мотивації	Рівні управління			Середнє значення
		TOP	MIDDLE	LOWER	
1.	Заробітна плата і премії	0,1	0,4	1	0,5
2.	Умови праці	0,6	0	0,6	0,4
3.	Структурованість роботи	1	0,6	0,8	0,8
4.	Соціальні контакти	0,6	1	0,4	0,6
5.	Взаємовідносини	0,1	0,1	0,3	0,1
6.	Визнання заслуг	0,3	1	0	0,4
7.	Прагнення до досягнень	1	0,6	0,7	0,7
8.	Влада і впливовість	0,4	0,5	0,1	0,3
9.	Різноманітність і зміни	0,2	1	0,9	0,7
10.	Креативність	0,5	0,8	0,2	0,5
11.	Самовдосконалення	0,8	0,2	0,5	0,5
12.	Цікава і корисна робота	1	0,3	0,5	0,6
Мотиваційний потенціал управлінського персоналу органу публічного управління		6,6	6,5	6	6,1
Мотиваційний потенціал управлінського персоналу органу публічного управління (з урахуванням вагомості)		0,44	0,34	0,30	0,38

Примітка. Розраховано автором

Негативним аспектом є неврахування вагомості впливу мотиваторів мотиваційного профілю при його обчисленні за традиційного підходу. За результатами дослідження значення показників мотиваційного потенціалу управлінського персоналу органу публічного управління, визначені за 12-ти бальною шкалою мають середній рівень, а згідно обґрунтованої укрупненої – для TOP-рівня – середній, а для інших та узагальненого для органу публічного управління – низький, що обумовлюється врахуванням вагомості чинників для стимулювання праці управлінців.

Ступінь незадоволеність мотиваційними факторами управлінського персоналу органу публічного управління та потенціал управління мотивацією праці наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5. Ступінь незадоволеності мотиваційними факторами управлінського персоналу органу публічного управління за рівнями управління

№	Фактор мотивації	Рівні управління			Середнє значення
		TOP	MIDDLE	LOWER	
1	2	3	4	5	6
1.	Заробітна плата і премії	0,36	0,3	0	0,4
2.	Умови праці	0,24	0,1	0,24	0,3
3.	Структурованість роботи	0	0,12	0,12	0,14
4.	Соціальні контакти	0,24	0	0,24	0,24
5.	Взаємовідносини	0,36	0,09	0,14	0,27
6.	Визнання заслуг	0,63	0	0,3	0,42
7.	Прагнення до досягнень	0	0,32	0,18	0,27
8.	Влада і впливовість	0,48	0,2	0,27	0,42
9.	Різноманітність і зміни	0,4	0	0,06	0,24
10.	Креативність	0,3	0,16	0,16	0,3
11.	Самовдосконалення	0,18	0,48	0,25	0,4
12.	Цікава і корисна робота	0	0,7	0,25	0,4
Потенціал управління мотивацією праці		5,4	5,5	6	5,9
Потенціал управління мотивацією праці (з урахуванням вагомості)		0,27	0,21	0,18	0,32

Примітка. Розраховано автором

У випадку нульового рівня незадоволеності окремого мотиватора – функціонал враховує наявність інших невідомих факторів, що не включені до його складу, тому його значення менші за максимально можливі.

Використання ступеня незадоволеності реалізацією окремих мотиваторів в процесі мотивування праці управлінського персоналу органу публічного управління при обчисленні потенціалу управління мотивацією праці уможлиблює виявлення та аналізування можливого резерву його удосконалення. Зазначене дозволяє на основі ступеня незадоволеності мотиваційними факторами визначати потенціал управління мотивацією праці керівників. Аналіз складових за мотиваторами підтвердив необхідність удосконалення механізму управління мотивацією праці управлінського персоналу за рахунок впровадження заходів із регулювання заробітної плати і премій, визнання заслуг, влади і впливовості, самовдосконалення і цікавої та корисної роботи, що відповідає результатам II-го квадранта діаграми загального мотиваційного профілю управлінського персоналу Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації (рис. 2.1).

Вагомість впливу факторів	II квадрант					III квадрант				
	1,0					12				
	0,9						7			
	0,8				1,11		9			
	0,7				6			3		
	0,6			8		10	4			
	0,5				2					
	0,4									
	0,3	5								
	0,2									
	0,1									
	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9
I квадрант					IV квадрант					
Ступінь задоволеності потреб та інтересів										

Рисунок 2.1. - Діаграма загального мотиваційного профілю управлінського персоналу Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації

Примітка. Складено автором на основі даних опитування управлінського персоналу Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації

Загальний мотиваційний профіль управлінського персоналу Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації (рис. 2.1) показує, що наступні мотиватори є важливі, але мають низький ступінь задоволеності: влада і впливовість, визнання заслуг, самовдосконалення, цікава і корисна робота. А, структурованість роботи, соціальні контакти, прагнення до досягнень, різноманітність та зміни, цікава робота – це добре реалізовані щодо мотивування праці керівників мотиватори за існуючої практики у Департаменті охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації.

Аналіз незадоволеності мотиваційними факторами засвідчив необхідність удосконалення системи мотивації праці управлінського персоналу органу публічного управління за рахунок впровадження заходів для TOP-рівня з регулювання визнання заслуг та влади і впливовості. Для MIDDLE-рівня більшого задіяння потребують мотиватори самовдосконалення та цікава і корисна робота. На LOWER-рівні простежується порівняно низький потенціал управління мотивацією праці, тому заходи слід впроваджувати щодо реалізації мотиваторів влада і впливовість та визнання заслуг.

Отже, проведений аналіз показав, що кожний рівень управління має незадоволені різні потреби. При чому, ці потреби різняться і потребують індивідуального комплексного підходу. Тому, при формуванні механізму управління мотивацією праці управлінського персоналу органу публічного управління необхідно враховувати ієрархічність управління.

2.2. Оцінка ефективності діючої системи мотивації управлінського персоналу органу публічного управління

Концепція управління персоналом органу публічного управління має передбачати розробку та реалізацію підходу до формування механізму мотивації, управлінського персоналу спрямованого на збільшення результативності діяльності організаційних формувань. Важливим питанням

залишається ефективно використання управлінських ресурсів, розробка заходів підвищення результативності управлінської праці.

Механізм мотивації має враховувати актуальні цілі розвитку органу публічного управління та працівника, механізм розкриття здібностей працівників та досягнення ними високих результатів праці, як шляху підвищення результативності діяльності органу публічного управління, систему оцінки механізму мотивації праці та включати удосконалення та коригування.

Рівень мотивації можливо визначити через оцінку досягнення своїх цілей працівником (ступінь досягнення цілей індивідуального розвитку працівника) та через оцінку рівня розвитку цінних для органу публічного управління якостей у працівника (ступінь досягнення цілей). Завданням методики оцінки має бути вимірювання ступеня розвитку індивідуальних цінностей та можливостей працівників, ступеня сформованості в них почуття залучення до цілей компанії та ступеня відповідності цілей працівника цілям органу публічного управління.

Доцільним є підсилення методологічного аспекту у напрямках вивчення явищ і процесів за критеріями рівня результативності мотиваційного механізму:

- досягнення цілей працівника: задоволеність умовами робочого місця, керівництвом, змістом праці; оцінкою психологічного клімату в колективі; професійного розвитку, розвитку ділових якостей працівників; задоволеності нематеріальною мотивацією, задоволеності матеріальною мотивацією, задоволення соціальних потреб, обізнаності працівників про систему мотивації, оцінки зовнішніх факторів впливу;

- досягнення цілей органу публічного управління: кваліфікаційно-професійного рівня, лояльності до організації, сформованості ціннісно-орієнтаційної єдності колективу, трудової дисципліни, інноваційної активності та сприйнятливості, виконання завдань, плинності кадрів.

У результаті проведеного аналізу методів оцінки мотивації праці та оцінки персоналу і узагальнивши їх [5; 11; 13; 26; 29; 38], було сформовано систему показників для оцінки ефективності діючої системи мотивації

управлінського персоналу Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації. Методику визначення показника рівня ефективності представлено згідно розширених та доповнених критеріїв через оцінку досягнення цілей органу публічного управління та працівника. Математичний вираз показника представлений формулою 2.1:

$$K_{p.m.} = (K_{ц.прац.} + K_{ц.ОПУ}) / 2, \quad (2.1)$$

де $K_{p.m.}$ – показник рівня ефективності діючої системи мотивації управлінського персоналу;

$K_{ц.прац.}$ – коефіцієнт досягнення цілей індивідуального розвитку управлінських працівників;

$K_{ц.ОПУ}$ – коефіцієнт досягнення цілей розвитку органу публічного управління.

Даний показник рівня ефективності діючої системи мотивації управлінського персоналу слід оцінювати наступним чином:

- значення показника до 0,5 бала – низький рівень ефективності діючої системи мотивації управлінського персоналу;
- значення показника від 0,51 до 0,60 бала – рівень ефективності діючої системи мотивації управлінського персоналу нижче середнього;
- значення показника від 0,61 до 0,8 бала – середній рівень ефективності діючої системи мотивації управлінського персоналу;
- значення показника від 0,81 до 0,90 бала – рівень ефективності діючої системи мотивації управлінського персоналу вище середнього;
- значення показника від 0,91 до 1 бала – високий рівень ефективності діючої системи мотивації управлінського персоналу.

Коефіцієнт досягнення цілей індивідуального розвитку управлінських працівників пропонуємо оцінювати за формулою 2.2:

$$K_{ц.прац.} = \frac{K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5 + K_6 + K_7 + K_8 + K_9 + K_{10} + K_{11}}{11}, \quad (2.2)$$

де K_1 – коефіцієнт оцінки задоволеності умовами робочого місця;

K_2 – коефіцієнт оцінки задоволеності керівництвом;

K_3 – коефіцієнт оцінки психологічного клімату в колективі;

K_4 – коефіцієнт оцінки задоволеності змістом праці;

K_5 – коефіцієнт професійного розвитку;

K_6 – коефіцієнт розвитку ділових якостей працівників та особистого потенціалу;

K_7 – коефіцієнт задоволеності нематеріальною мотивацією;

K_8 – коефіцієнт задоволеності матеріальною мотивацією;

K_9 – коефіцієнт рівня обізнаності працівників про систему мотивації;

K_{10} – коефіцієнт задоволення соціальних потреб;

K_{11} – коефіцієнт оцінки зовнішніх факторів впливу.

Даний коефіцієнт має показувати, наскільки працівники задоволені реалізацією мотиваційного механізму на підприємстві. Показники $K_1 - K_{11}$ були сформовані нами на основі відповідей, отриманих в ході експертного опитування 10 управлінських працівників органу публічного управління.

Для оцінки часткових коефіцієнтів нами була використана бальна оцінка від 1 до 3, де:

3 – високе значення показника;

2 – середнє значення показника;

1 – низьке значення показника.

При розрахунку коефіцієнтів $K_1 \dots K_{11}$ бали, отримані в результаті опитувань по кожному з часткових коефіцієнтів, сумувались та ділились на максимально можливу суму балів для даного коефіцієнта:

$$K_i = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{\sum_{i=1}^n K_{i \max}} \cdot \frac{1}{n}, \quad (2.3)$$

де K_i - сума експертних балів опитуваних осіб по оцінюваному критерію (показник має аналогічне значення для всієї таблиці);

$K_{i \max}$ - максимально можливий бал по оцінюваному критерію (показник має аналогічне значення для всієї таблиці);

n – кількість опитаних осіб.

Оцінки даних коефіцієнтів, отримані на основі експертного опитування управлінських працівників, наведено в таблиці 2.6.

Проведене опитування свідчить про значення показника нижче середнього, у т.ч. за рахунок доволі низьких оціночних значень коефіцієнтів професійного розвитку, оцінки ділових якостей та особистого потенціалу а також задоволеності нематеріальною мотивацією праці.

Коефіцієнт досягнення цілей розвитку органу публічного управління пропонуємо оцінювати за формулою 2.4:

$$K_{ц.нідпр} = \frac{K_{12} + K_{13} + K_{14} + K_{15} + K_{16} + K_{17} + K_{18}}{7}, \quad (2.4)$$

Таблиця 2.6. Показники досягнення цілей індивідуального розвитку управлінських працівників Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації

Назва коефіцієнта	Експерти/оцінки										Сума балів	Розрахункове значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Коефіцієнт оцінки задоволеності умовами робочого місця	2	1	3	2	2	1	2	2	1	2	18	0,60
Коефіцієнт оцінки задоволеності керівництвом	3	2	2	3	3	3	1	3	3	2	25	0,83
Коефіцієнт оцінки психологічного клімату в колективі	2	2	1	3	2	2	3	3	2	1	21	0,70
Коефіцієнт оцінки задоволеності змістом праці	1	2	1	1	2	3	1	1	2	1	15	0,50
Коефіцієнт професійного розвитку	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	13	0,43
Коефіцієнт розвитку ділових якостей працівників та особистого потенціалу	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	13	0,43
Коефіцієнт задоволеності нематеріальною мотивацією	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	13	0,43

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Коефіцієнт задоволеності матеріальною мотивацією	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	17	0,57
Коефіцієнт рівня обізнаності працівників про систему мотивації	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	26	0,87
Коефіцієнт задоволення соціальних потреб	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	15	0,50
Коефіцієнт оцінки зовнішніх факторів впливу	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	26	0,87
Коефіцієнт досягнення цілей індивідуального розвитку управлінських працівників												0,61

Примітка. Складено автором на основі даних експертного опитування управлінських працівників Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації

де K_{12} – коефіцієнт оцінки кваліфікаційно-професійного рівня працівників;
 K_{13} – коефіцієнт лояльності до організації;
 K_{14} – коефіцієнт сформованості ціннісно-орієнтаційної єдності колективу;
 K_{15} – коефіцієнт інноваційної активності та сприйнятливості;
 K_{16} – коефіцієнт трудової дисципліни;
 K_{17} – коефіцієнт плинності управлінських кадрів;
 K_{18} – коефіцієнт виконання управлінських завдань.

Даний коефіцієнт повинен показати, наскільки існуюча система мотивації управлінської праці сприяє реалізації цілей органу публічного управління та при необхідності має коригуватися. Показники $K_{12} \dots K_{18}$ формуються на основі відповідей, отриманих в ході експертного опитування управлінських працівників Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації. Результати оцінки даних коефіцієнтів наведено в таблиці 2.7.

Проведене опитування засвідчує посередній рівень досягнення загально організаційних цілей. Найнижчі оцінки отримали коефіцієнти оцінки кваліфікаційно-професійного рівня працівників та інноваційної активності та

сприйнятливості. Натомість високо оцінюється рівень трудової дисципліни працівників органу публічного управління та відзначається низький рівень плинності управлінських кадрів.

Таблиця 2.7. Показники досягнення цілей розвитку Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації

Назва коефіцієнта	Експерти/оцінки										Сума балів	Розрахункове значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Коефіцієнт оцінки кваліфікаційно-професійного рівня працівників	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	15	0,50
Коефіцієнт лояльності до організації	2	3	1	3	2	2	3	2	3	3	24	0,80
Коефіцієнт сформованості ціннісно-орієнтаційної єдності колективу	2	1	2	3	2	1	2	2	3	2	20	0,67
Коефіцієнт інноваційної активності та сприйнятливості	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	14	0,47
Коефіцієнт трудової дисципліни	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	25	0,83
Коефіцієнт плинності управлінських кадрів	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	25	0,83
Коефіцієнт виконання управлінських завдань	2	3	2	1	2	2	2	3	2	2	21	0,70
Коефіцієнт досягнення цілей розвитку органу публічного управління												0,69

Примітка. Складено автором на основі даних експертного опитування управлінських працівників Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації

Отже, розрахуємо показник рівня ефективності діючої системи мотивації управлінського персоналу: $K_{p.m.} = (0,61 + 0,69)/2 = 0,65$

Таке значення показника визначає середній рівень ефективності діючої системи мотивації управлінського персоналу органу публічного управління. Однак мають місце певні недоліки, на які доцільно звернути увагу в процесі удосконалення системи заохочення управлінського персоналу Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації. Зокрема, це стосується удосконалення нематеріальної мотивації, соціального захисту управлінських працівників, заохочення професійного розвитку та підвищення кваліфікації, стимулювання інноваційної активності працюючих. Отримана

оцінка може бути основою заходів по вдосконаленню рівня вмотивованості працівників через поліпшення рівня задоволеності роботою, організації навчання та курсів підвищення кваліфікації, підвищення якості трудового життя та ін.

Таким чином, формування ефективної системи мотивації управлінського персоналу має відбуватися з урахуванням цілей розвитку органу публічного управління та цілей особистісного розвитку працівника. Визначення показника рівня ефективності системи мотивації управлінського персоналу дає можливість оцінити дієвість мотиваційних заходів, що застосовуються в органі публічного управління та служити основою по вдосконаленню та коригуванню існуючого мотиваційного механізму, що сприятиме збільшенню вмотивованості та задоволення управлінського персоналу працею, а також зростанню трудової віддачі. Періодичне проведення оцінки ефективності системи мотивації управлінського персоналу за допомогою опрацьованих коефіцієнтів сприятиме усуненню недоліків в мотивації праці управлінського персоналу та сприятиме досягненню балансу інтересів працівника та органу публічного управління.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ
УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ДЕПАРТАМЕНТУ ОХОРОНИ
ЗДОРОВ'Я ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ
АДМІНІСТРАЦІЇ

**3.1. Удосконалення механізму управління мотивацією праці
управлінського персоналу органу публічного управління**

Досліджуючи проблему мотивації управлінської праці з'ясовано, що, при діагностуванні основних мотиваторів управлінців Департамент охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації за різними рівнями управління, діють різні групи мотивів, що слід враховувати при формуванні механізму управління мотивацією праці управлінського персоналу органу публічного управління.

Мотивація управлінської праці складне і багатогранне явище, від якого залежить ефективність роботи органу публічного управління зокрема. Ефективне поєднання всіх складових механізму управління мотивацією праці управлінського персоналу органу публічного управління вимагає застосування холістичного підходу. Холістичний підхід до управління мотивацією управлінської праці за рівнями ієрархії представлено на рисунку 3.1.

Планування розглядають як вид управлінської діяльності щодо реалізації концепції планування, в якій поєднуються визначені теорією та практикою підходи (системний, процесний, ситуаційний, сценарний, синергетичний тощо) [53, с. 48]. Поділяючи цю думку, пропонуємо під плануванням мотивації управлінської праці розуміти вид управлінської діяльності спрямований на формування та обґрунтування цілей, мети мотивації управлінської праці й шляхів їх досягнення на основі виявлення комплексу завдань і робіт, а також

визначення ефективних методів, способів і ресурсів усіх видів, необхідних для виконання цих завдань та реалізації їх взаємозв'язку [43, с. 81].

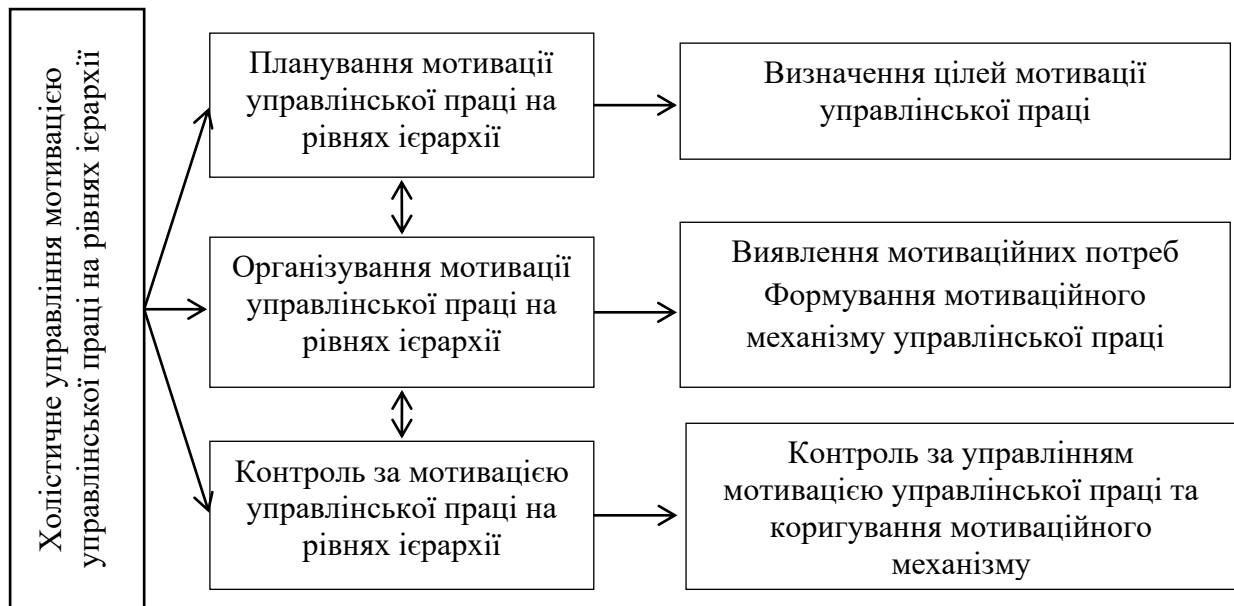


Рисунок 3.1 - Холістичний підхід до управління мотивацією праці управлінського персоналу

Примітка. Розроблено автором на основі [43, с. 83]

Планування мотивації управлінської праці передбачає наступні етапи: формування місії МПМ, вироблення цілей МПМ, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища МПМ, формування альтернативних рішень, вибір стратегії розвитку МПМ, реалізація вибраної стратегії та її оцінка.

Розглянемо структурно-логічну схему, що відображає процес формування стратегії мотивації управлінської праці. Із зовнішнього середовища надходить сигнал про незадоволеність управлінців системою мотивації або появу нових мотиваторів управлінської праці. Це зумовлює оновлення цілей МПМ і відповідно коригування мети МУП. Керівники TOP-рівня формулюють нову стратегію розвитку МПМ згідно поставленої проблематики за рівнями ієрархії. Менеджери MIDDLE-рівня обирають оптимальну тактику для реалізації стратегії МПМ шляхом підбору методів, прийомів, підходів та стилів реалізації стратегії МПМ. LOWER-рівень відповідає за реалізацію стратегії на всіх рівнях управління та демонструє реакцію управлінців на новий механізм управління

МПМ. Інформаційне забезпечення дозволяє пошук нових мотиваторів для формування ефективної стратегії управління мотивацією праці управлінського персоналу Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації (рис. 3.2).



Рисунок 3.2. - Структурно-логічна схема планування мотивації праці управлінського персоналу

Примітка. Розроблено автором на основі [33, с. 48]

Першочерговою задачею планування є формування місії і цілей МПМ, що повинна ґрунтуватися на наступних принципах: принцип комплексності та системності, принцип розвитку, принцип ефективності, принцип доступності, принцип рівноваги, принцип інтегрованості, принцип ієрархії, принцип трансформації, принцип функціональної корисності, принцип гнучкості [33, с. 49].

Враховуючи вищезазначені принципи сформульовано місію і цілі мотивації управлінської праці Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Місія і цілі мотивації управлінського персоналу Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації

Місія	Формування комплексу заходів із забезпечення мотивації управлінської праці за рівнями ієрархії з метою підвищення її ефективності			
Цілі	Розробка системи МПМ	Реалізація МПМ	Моніторинг МПМ	Удосконалення МПМ
Субцілі	- формування мотиваційної стратегії	- розрахунок якісних показників ефективності МПМ	- спостереження за станом МПМ	- введення нових мотиваторів
	- визначення мотиваторів	- розрахунок кількісних показників ефективності МПМ	- контроль	- коригування стратегії МПМ
	- визначення принципів		- прийняття управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності МПМ	- формування нового МПМ

Примітка. Розроблено автором

Таблиця 3.1 характеризує динамічну систему, оскільки вона буде змінюватися відповідно до появи нових мотиваторів управлінської праці. І поява нових мотиваторів призводитиме до формування нової стратегії управління МПМ і нового механізму МПМ через моніторинг та розрахунок якісних і кількісних показників.

Цілевизначення можливе при встановленні основних стратегічних напрямів розвитку мотивації праці управлінського персоналу органу публічного управління. Даний аналіз проведемо за рівнями управління з допомогою SWOT-аналізу.

Для формування більш диференційованої оцінки значущості чинників зовнішнього середовища Департаменту охорони здоров'я Хмельницької

обласної державної адміністрації, застосовується метод зваженої оцінки дії чинників, результати якої представлені у профілі середовища [63] (табл. 3.3), де перша колонка містить окремі чинники середовища (можливості та загрози); а друга – вагу даного чинника, у вигляді відносної важливості, що визначена експертним шляхом; третя – оцінку за середньою зваженою в балах міри впливу чинника на мотивацію управлінської праці TOP-рівня, яка надається експертами (5 експертів) відповідно до вибраної шкали (1 - 5).

Таблиця 3.2. SWOT-матриця мотивації праці TOP-керівників Департамент охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації

<p>Зовнішні мотиватори</p> <p>Внутрішні мотиватори</p>	<p>Можливості: пошук нових ролей в роботі органу публічного управління; використання змішаних стилів управління; створення позитивного іміджу; створення чіткої системи управління та системного підходу; позитивне сприйняття новими співробітниками.</p>	<p>Загрози: негативна реакція зі боку співробітників; через вплив зовнішнього стимулу загроза потрапити під вплив колег і прийняти непопулярне рішення; недостатність досвіду може привести до помилкових рішень; завищені цілі для себе і для підлеглих.</p>
<p>Сильні сторони: високі організаторські здібності; дисципліновані співробітники; висока працездатність у складних умовах; високий професійний рівень; великий досвід роботи в органі публічного управління; прийняття виважених рішень.</p>	<p>Пошук нових мотиваторів та прогнозування їх впливу на керівників TOP-рівня</p>	<p>Розробка плану розвитку та тренінгів</p>
<p>Слабкі сторони: Відсутність кар'єрного зростання Відсутність дієвих мотиваторів</p>	<p>Визначити зони розвитку, які пов'язані з можливістю прийняття рішень</p>	<p>Подолання негативного зовнішнього впливу</p>

Примітка. Складено автором

Зважена оцінка дії чинника на мотивацію управлінської праці TOP-рівня визначається як добуток ваги чинника на його бальну оцінку.

Таблиця 3.3. Профіль зовнішнього середовища мотивації управлінської праці TOP-рівня

Зовнішні мотиватори	Характер впливу (+/-)	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка, бали
Можливості				
пошук нових ролей в роботі органу публічного управління	+	0,2	3,1	0,62
використання змішаних стилів управління	+	0,2	4,6	0,92
створення позитивного іміджу	+	0,25	5	1,25
створення чіткої системи управління та системного підходу	+	0,3	4,8	1,44
позитивне сприйняття новими співробітниками	+	0,05	4,9	0,245
Всього	x	1	x	4,48
Загрози				
негативна реакція з боку співробітників	-	0,35	3,5	1,225
через вплив зовнішнього стимулу загроза потрапити під вплив колег і прийняти непопулярне рішення	-	0,3	4,7	1,41
недостатність досвіду може привести до помилкових рішень	-	0,2	2,6	0,52
завищені цілі для себе і для підлеглих	-	0,15	1,4	0,21
Всього	x	1	x	3,37

Примітка. Складено автором

Отже, різниця між факторами зовнішньої мотивації позитивної та негативної дії становить: $4,48 - 3,37 = +1,11$. Дане значення свідчить про перевагу можливостей над загрозами.

Результати аналізу внутрішніх мотиваторів для визначення сильних і слабких сторін організації МПМ, представлені в табл. 3.4. За результатами побудови профілю внутрішнього середовища розраховано зважену оцінку факторів: $4,32 - 3,64 = +0,69$ (табл. 3.4). Таким чином, сильні сторони мають перевагу над слабкими сторонами. Отже, в Департаменті охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації мотивація управлінської праці

ТОР-рівня має дуже багато сильних сторін і чимало можливостей, що дозволяє формувати мотиваційну стратегію розвитку.

Таблиця 3.4. Профіль внутрішнього середовища мотивації управлінської праці
ТОР-рівня

Внутрішні мотиватори	Характер впливу (+/-)	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка, бали
Сильні сторони				
високі організаторські здібності	+	0,15	4,2	0,63
дисципліновані співробітники; висока працездатність у складних умовах	+	0,2	3,8	0,76
високий професійний рівень	+	0,25	4,3	1,075
великий досвід роботи в компанії	+	0,25	4,9	1,225
прийняття виважених рішень	+	0,15	4,2	0,63
Всього	x	1	x	4,32
Слабкі сторони				
відсутність кар'єрного росту	-	0,35	2,4	0,84
відсутність нових мотиваторів	-	0,65	4,3	2,795
Всього	x	1	x	3,64

Примітка. Складено автором

Мотиваційна стратегія ТОР-рівня управління – пошук нових мотиваторів для роботи над довгостроковими проектами і досягнення командного результату з позитивним результатом у майбутньому.

Сформуємо стратегію розвитку мотивації управлінської праці MIDDLE-рівня попередньо провівши аналіз внутрішніх та зовнішніх мотиваторів на прикладі SWOT-аналізу (табл. 3.5). Зважена оцінка дії чинників на мотивацію праці управлінського персоналу органу публічного управління MIDDLE-рівня наведена у табл. 3.6.

Отже, різниця між факторами зовнішньої мотивації позитивної та негативної дії становить: $4,095 - 3,25 = +0,845$, що свідчить про перевагу можливостей над загрозами. Результати дослідження внутрішніх мотиваторів управлінського персоналу органу публічного управління MIDDLE-рівня відображено у табл. 3.7.

За результатами побудови профілю внутрішнього середовища розрахуємо зважену оцінку факторів: $4,04 - 3,27 = +0,77$. Показники свідчать, що в

Департаменті охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації мотивація управлінської праці MIDDLE-рівня переважають сильні сторони і можливості, що дозволяє сформувавши мотиваційну стратегію розвитку MIDDLE-рівня управління.

Таблиця 3.5. SWOT-матриця мотивації управлінської праці MIDDLE-рівня Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації

<p>Зовнішні мотиватори</p>	<p>Можливості: нові ідеї розвитку галузі охорони здоров'я; постановка більш високих цілей; високий рівень мотивації може стати причиною значних успіхів і високої активності в роботі; високий потенціал розвитку дає можливість подальшого розвитку і росту.</p>	<p>Загрози: не бажання самостійно приймати складні рішення; не відповідність ролі лідера; схильність до автономної роботи.</p>
<p>Внутрішні мотиватори</p> <p>Сильні сторони: орієнтованість на досягнення високих результатів; відповідальність; позитивне сприйняття критики; швидке самонавчання; прагнення до самоактуалізації; вдале поєднання нових ідей та раціонального підходу; приймання зважених рішень.</p>	<p>Пошук нових мотиваторів та прогнозування їх впливу на керівників MIDDLE-рівня Кар'єрний ріст (керівник TOP-рівня)</p>	<p>Використання таких характеристик як досвід, високі результати, досвід ведення складних проєктів для ефективного управління</p>
<p>Слабкі сторони: вплив зовнішньої референції; намагання здобути неможливе; недостатній досвід роботи.</p>	<p>Необхідність більш чітко відстоювати свою позицію (організація тренінгу)</p>	<p>Контроль за прийняттям не популярних рішень</p>

Примітка. Складено автором

Мотиваційна стратегія MIDDLE-рівня управління – стимулювання високої індивідуальної результативності з підтримкою ініціативи та «здорової» конкуренції.

Таблиця 3.6. Профіль зовнішнього середовища мотивації управлінської праці MIDDLE-рівня

Зовнішні мотиватори	Характер впливу (+/-)	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка, бали
Можливості				
нові ідеї розвитку галузі охорони здоров'я	+	0,1	4,2	0,42
постановка більш високих цілей	+	0,3	4,4	1,32
високий рівень мотивації може стати причиною значних успіхів і високої активності в роботі	+	0,25	4,1	1,025
високий потенціал розвитку дає можливість подальшого розвитку і росту	+	0,35	3,8	1,33
Всього	x	1	x	4,095
Загрози				
не бажання самостійно приймати складні рішення	-	0,45	3,5	1,575
не відповідність ролі лідера	-	0,2	4,0	0,8
схильність до автономної роботи	-	0,35	2,5	0,875
Всього	x	1	x	3,25

Примітка. Складено автором

Таблиця 3.7. Профіль внутрішнього середовища мотивації управлінської праці MIDDLE-рівня

Внутрішні мотиватори	Характер впливу (+/-)	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка, бали
1	2	3	4	5
Сильні сторони				
орієнтованість на досягнення високих результатів	+	0,2	3,9	0,78
відповідальність	+	0,1	4,2	0,42
позитивне сприйняття критики	+	0,05	4,6	0,23
швидке самонавчання	+	0,15	4,5	0,675
прагнення до самоактуалізації;	+	0,1	3,3	0,33
вдале поєднання нових ідей та раціонального підходу	+	0,2	3,9	0,78
приймання зважених рішень	+	0,2	4,1	0,82
Всього	x	1	x	4,04
Слабкі сторони				
намагання здобути не можливе	-	0,3	2,6	0,78
вплив зовнішньої референції	-	0,45	3,8	1,71
недостатній досвід роботи	-	0,25	3,1	0,775
Всього	x	1	x	3,27

Стосовно LOWER-рівня управління результати аналізу зовнішніх та внутрішніх мотиваторів, що впливають на формування мотиваційного

механізму управлінської праці даного рівня управління наведено у табл. 3.8 - 3.9.

Таблиця 3.8. SWOT-матриця мотивації управлінської праці LOWER-рівня Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації

Зовнішні мотиватори	Можливості: при кар'єрному рості зростає вмотивованість; навчання менеджменту і техніці взаємодії з підлеглими може знизитися негативна модель поведінки; високий рівень орієнтації на результат може дати можливість підвищити показники роботи.	Загрози: самоствердження за рахунок інших; можливість використання авторитарного стилю управління; маніпуляція та конкуренція можуть привести до зниження ефективності підрозділу; надто жорсткі взаємовідносини між підрозділами органу публічного управління
Внутрішні мотиватори		
Сильні сторони: лідерські якості; вплив на підлеглих (відділу); вміння діяти в складних умовах; досвід керівної роботи; тривалий досвід роботи в органі публічного управління	Пошук нових мотиваторів та прогнозування їх впливу на керівників LOWER-рівня Кар'єрний ріст (керівник MIDDLE-рівня); Автоматизація мотиву кар'єрного росту	Тренінг з менеджменту, що дозволить навчитися управляти підлеглими; Успіх кожного керівника LOWER-рівня забезпечує корпоративну культуру, та підкреслює значимість кожного
Слабкі сторони: схильність до маніпуляції; авторитарне управління; недовіра підлеглих; завищена самооцінка; зайва амбіційність.	Формування позитивного психологічного клімату в підрозділі	Порівняння очікування органу публічного управліннята очікування керівників LOWER-рівня;

Примітка. Складено автором

Отже, різниця між факторами зовнішньої мотивації позитивної та негативної дії становить: $4,21 - 3,49 = +0,72$. Дане значення свідчить про перевагу можливостей над загрозами.

Таблиця 3.9. Профіль зовнішнього середовища мотивації управлінської праці LOWER-рівня управління

Зовнішні мотиватори	Характер впливу (+/-)	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка, бали
1	2	3	4	5
Можливості				
при кар'єрному рості зростає вмотивованість;	+	0,4	4,2	1,68

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4	5
навчання менеджменту і техніці взаємодії з підлеглими може знизитися негативна модель поведінки	+	0,25	3,8	0,95
високий рівень орієнтації на результат може дати можливість підвищити показники роботи	+	0,35	4,5	1,575
Всього	x	1	x	4,21
Загрози				
самоствердження за рахунок інших	-	0,2	3,1	0,62
можливість використання авторитарного стилю управління	-	0,25	2,8	0,7
маніпуляція та конкуренція можуть привести до зниження ефективності підрозділу	-	0,35	4,2	1,47
надто жорсткі взаємовідносини між підрозділами органу публічного управління	-	0,2	3,5	0,7
Всього	x	1	x	3,49

Аналіз внутрішніх мотиваторів з метою визначення сильних і слабких сторін організації наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10. Профіль внутрішнього середовища мотивації управлінської праці LOWER-рівня

Внутрішні мотиватори	Характер впливу (+/-)	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка, бали
1	2	3	4	5
Сильні сторони				
лідерські якості	+	0,25	3,9	0,975
вміння діяти в складних умовах	+	0,2	4,5	0,9
досвід керівної роботи	+	0,05	3,1	0,155
тривалий досвід роботи в органі публічного управління	+	0,25	4,8	1,2
вплив на підлеглих (відділу)	+	0,25	4,0	1
Всього	x	1	x	4,23
Слабкі сторони				
схильність до маніпуляції	-	0,2	2,9	0,58
авторитарне управління	-	0,3	3,0	0,9
недовіра підлеглих	-	0,15	4,2	0,63
завищена самооцінка	-	0,1	4,5	0,45
зайва амбіційність	-	0,25	3,0	0,75
Всього	x	1	x	3,31

Примітка. Складено автором

За результатами побудови профілю внутрішнього середовища розрахуємо зважену оцінку факторів: $4,23 - 3,31 = +0,92$. Оскільки, сильні сторони мають суттєву перевагу над слабкими сторонами, то мотивація праці управлінського персоналу органу публічного управління LOWER-рівня має чимало можливостей, що дозволяє формувати мотиваційну стратегію розвитку. Мотиваційна стратегія LOWER-рівня управління – швидкий «кар'єрний ліфт» або утримання ключових співробітників за рахунок створення можливостей для горизонтальної кар'єри, професійного розвитку.

Дані стратегії є ефективним підґрунтям для формування ефективного, динамічного механізму управління мотивацією праці управлінського персоналу Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації. Сформувавши відповідні стратегії розвитку мотивації управлінської праці в Департаменті охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації для кожного рівня управління організації необхідно визначити складові механізму управління мотивацією праці керівників з метою реалізації вищезазначених стратегій.

Оскільки, дослідження підтвердило доцільність формування складових МУМПУП за рівнями управління згідно запропонованих мотиваційних стратегій, то розглянемо його основні елементи.

Структуруємо складові мотиваційного процесу управлінської праці на рис. 3.3 та відобразимо взаємозв'язок даних складових.

Першим функціональним елементом є дії з реалізації завдань мотивації управлінської праці. Деталізуємо їх для кожного рівня управління індивідуально у таблиці 3.11. Як бачимо чим вищий рівень управління тим більша відповідальність за реалізацією завдань мотивації управлінської праці.

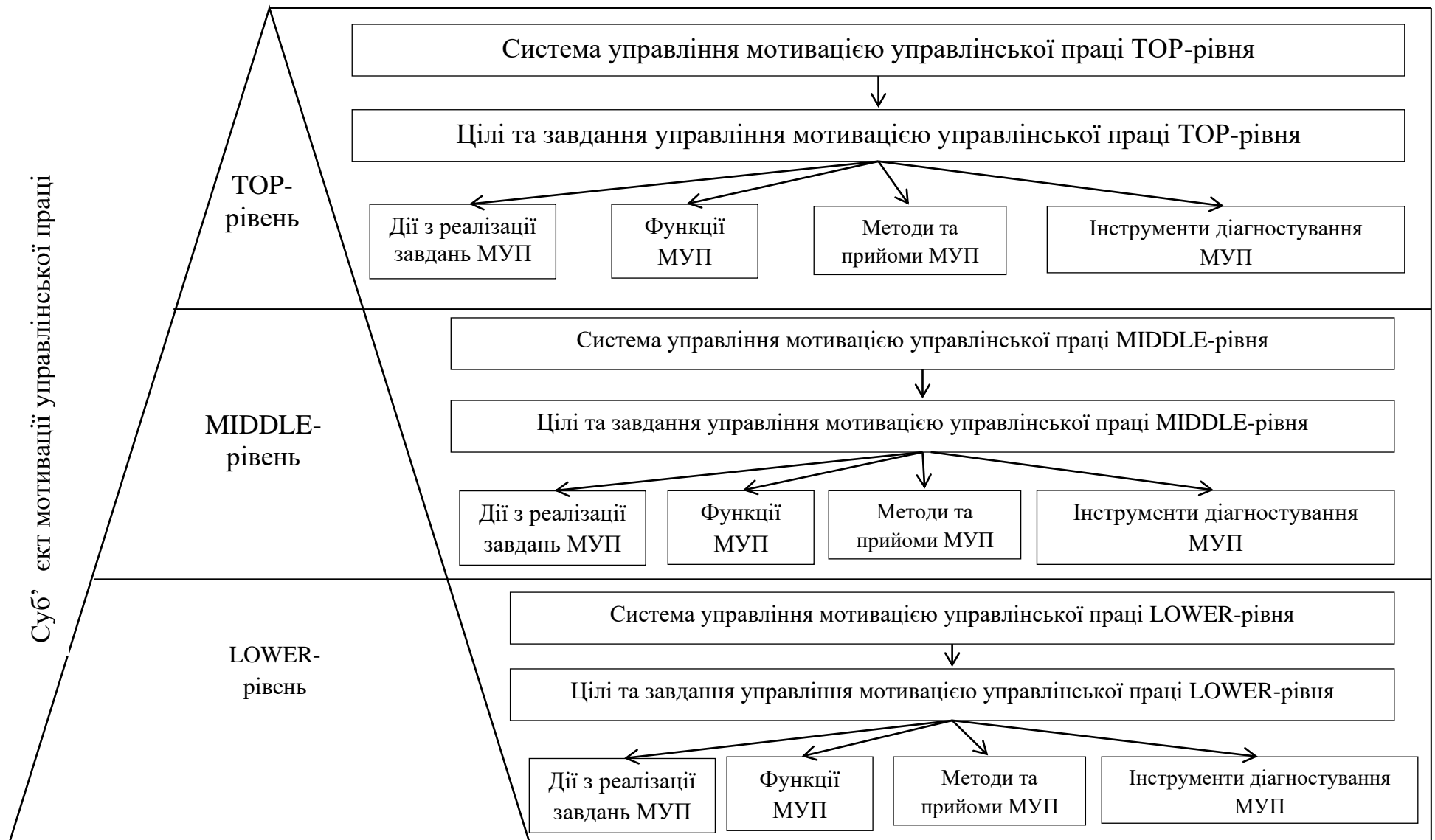


Рисунок 3.3. – Мотиваційний механізм мотивації праці управлінського персоналу Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації

Примітка. Складено автором

Таблиця 3.11. Дії з реалізації завдань МПМ рівнів управління

Рівень ієрархії	Дії з реалізації завдань МПМ
TOP-рівень	1 Спостереження за станом МПМ на MIDDLE- рівні та LOWER-рівні, а також самоспостереження 2 Пошук нових мотиваторів для МПМ на MIDDLE- рівні, LOWER-рівні та TOP-рівні 3 Прийняття управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності МПМ на MIDDLE- рівні, LOWER-рівні та TOP-рівні ...
MIDDLE-рівень	1 Спостереження за станом МПМ на LOWER-рівні, а також самоспостереження 2 Пошук нових мотиваторів для МПМ на MIDDLE- рівні, LOWER-рівні 3 Прийняття управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності МПМ на MIDDLE- рівні, LOWER-рівні ...
LOWER-рівень	1 Самоспостереження за станом МПМ 2 Пошук нових мотиваторів для МПМ на LOWER-рівні 3 Прийняття управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності МПМ на LOWER-рівні ...

Примітка. Складено автором

Другою забезпечуючою умовою є функції мотивації управлінської праці функції управління. Оскільки, мова йде про управлінську працю і мотивування управлінського персоналу, то використаємо специфічні функції управління (табл. 3.12).

Таблиця 3.12. Функції управління МПМ рівнів ієрархії

Рівень ієрархії	Специфічні функції МПМ
TOP-рівень	1 Економічна функція МПМ на MIDDLE- рівні, LOWER-рівні та TOP-рівні 2 Соціальна функція МПМ на MIDDLE- рівні, LOWER-рівні та TOP-рівні 3 Проектна функція МПМ на MIDDLE- рівні, LOWER-рівні та TOP-рівні ...
MIDDLE-рівень	1 Економічна функція МПМ на MIDDLE- рівні, LOWER-рівні 2 Соціальна функція МПМ на MIDDLE- рівні, LOWER-рівні 3 Проектна функція МПМ на MIDDLE- рівні, LOWER-рівні ...
LOWER-рівень	1 Економічна функція МПМ на LOWER-рівні 2 Соціальна функція МПМ на LOWER-рівні 3 Проектна функція МПМ на LOWER-рівні ...

Примітка. Складено автором

Як показано у таблиця 3.12 чим вищий рівень управління, тим більша спостерігається самостійність керівника. Оскільки, управлінець змушений самостійно стежити за власною мотивацією праці, тобто мова йде про самомотивацію за рівнями ієрархії. Специфічні функції управління мотивацією, зокрема скористаємося класифікатором за характером діяльності

(мотивації управлінської праці), дозволять максимально ефективно управляти мотивацією управлінської праці. Економічна функція МПМ передбачає керування розподілом ресурсів, мотиваційним процесом, реалізація мотиваційного механізму. Соціальна функція МПМ передбачає розвиток соціальної інфраструктури, формування управлінського колективу. Проектна функція МПМ представлена організаційною та функціональною системами МПМ.

Третім елементом функціонального забезпечення є методи, технології та прийоми мотивації управлінської праці, їх також розглянемо окремо для кожного рівня управління (табл. 3.13).

Таблиця 3.13. Методи та прийоми МПМ рівнів ієрархії

Рівень ієрархії	Методи та прийоми МПМ
TOP-рівень	1 Методи, які стимулюють пізнавальні запитання керівників нижчих рівнів управління 2 Методи, що стимулюють ініціативу, яка проявляється під час діяльності 3 Методи, що стимулюють колективну ініціативу й спільну діяльність ...
MIDDLE-рівень	1 Методи, що стимулюють ініціативу керівників 2 Проблемно-пошукові 3 Наочні ...
LOWER-рівень	1 Метод емоційного стимулювання у поєднанні зі словесним методом 2 Практичні 3 Навчальні дискусії ...

Примітка. Складено автором

I, останньою, четвертою складовою забезпечення функціонування МУМПМ є інструменти діагностування мотивації управлінської праці (табл. 3.14).

Таблиця 3.14. Методи та прийоми мотивації праці управлінського персоналу

Методи стимулювання та мотивації управлінської діяльності	Прийоми
Метод емоційного стимулювання у поєднанні зі словесним методом	Прийоми зацікавлення, здивування: <ul style="list-style-type: none"> • наведення цікавих прикладів, парадоксальних фактів; • цікаві аналогії; • порівняння наукових і народних тлумачень окремих мовних явищ; • створення ситуації новизни, інформування про сучасні наукові дослідження

Продовження табл. 3.14

1	2
Навчальні дискусії	прийом парадоксу
Наочні	демонстрація
Проблемно-пошукові	<ul style="list-style-type: none"> • створення проблемної ситуації (порівняння навчальних об'єктів, виділення суттєвих ознак, групування, класифікація, узагальнення, визначення протиріч тощо); • «мозкова атака»; • дослідницькі, прикладні, творчі, інформаційні проекти
Практичні	виконання навчальних завдань (важливо дати підлеглому алгоритм виконання завдання)
Методи, які стимулюють пізнавальні запитання керівників нижчих рівнів управління	незакінчені завдання, які спонукають керівників ставити запитання або шукати правильних шляхів виконання; запитання спрямовані на отримання додаткової інформації
Методи, що стимулюють ініціативу керівників	<ul style="list-style-type: none"> • самостійне творче складання завдання; • самостійне складання завдань за аналогією на новому змісті; • пошук аналогів у повсякденному житті
Методи, що стимулюють ініціативу, яка проявляється під час діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • прийом навмисних помилок; • прийом спільного з ТОП-керівником пошуку розв'язання проблеми; • прийом «лабіринту» • прийом виконання практичних завдань
Методи, що стимулюють колективну ініціативу й спільну діяльність	<ul style="list-style-type: none"> • створення ситуації змагання в різних видах діяльності; • створення ситуацій, що вимагають допомоги лінійному керівнику; • створення ситуацій, які вимагають критики

Примітка. Складено автором

Отже, комплексне використання складових функціонального блоку механізму управління мотивацією праці управлінського персоналу дозволить забезпечити ефективне мотивування управлінських кадрів на всіх рівнях управління Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації. Як ми бачимо, використовується індивідуально-системний підхід, тобто кожний індивід самостійно обирає ті складові елементів механізму, які задовольняють його особисту потребу комплексно.

3.2. Розробка системи стимулювання управлінського персоналу органу публічного управління

У Департаменті охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації фактично склалася ситуація, коли працівник у будь-якому разі, незалежно від результатів діяльності, отримає фіксовану або з незначними відхиленнями суму заробітної плати, встановлену штатним розкладом чи на розсуд директора. Сам по собі цей фактор не є негативним, проте, він доповнюється використанням, переважно, тарифної системи оплати праці. Це проявляється у тому, що обсяг робіт не відповідає отримуваній заробітній платі ні за складністю, ні за вартістю, ні за тривалістю, причому, оплата праці набагато нижча, ніж реальна вартість роботи працівника. Однією з причин цього є недосконале нормування робіт, що має наслідком велике навантаження на одного працівника при неадекватній обсягу робіт заробітній платі.

З метою формування ефективної системи мотивації та задоволення ключового матеріального мотиваційного фактора здійснюється оцінка трудової діяльності (рис. 3.4).

За допомогою методики стимулювання праці на підставі розрахунку коефіцієнта складності робіт, розробленої А. Рофе та А. Жуковим, можна скласти критеріальну модель оцінювання складності управлінських робіт (табл. 3.15) [14, с. 102-103].

Розрахунок комплексної оцінки складності кожної окремої роботи здійснюється за допомогою формули:

$$K_{скл} = (\sum a_i \times x_{ij}) / 10 \quad (3.1)$$

де a_i – вагомість факторів;

x_{ij} – значущість критеріїв.

Обсяг роботи визначається на основі облікових даних, тому введення обліку кадрів, годин праці тощо є основою для формування адекватної оцінки управлінського персоналу та його внеску в результати діяльності

Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації. Якісні показники управлінської праці визначаються стандартами та нормативними вимогами до результатів праці.



Рисунок 3.4 – Формування системи мотивації праці у Департаменті охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації на основі оцінки трудової діяльності

Примітка. Узагальнено автором на основі опрацювання [14].

У контексті цього підходу якість праці підвищується за умов зниження часу на усунення недоліків, тобто плановане стає фактично здійсненим у тому форматі, як і планувалося.

Таблиця 3.15. Критеріальна модель оцінювання складності робіт управлінських працівників Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації

Фактори складності робіт (i)	Вагомість факторів (a _i)	Критерії оцінювання факторів (j = 1,2,3...)	Значущість критеріїв (x _{ij})
1. Ступінь творчості	0,20	Праця: - творча (x ₁₁) - алгоритмічна (x ₁₂) - репродуктивна (x ₁₃)	0,5 0,3 0,2
2. Ступінь новизни	0,15	Праця: - нова (x ₂₁) - повторювана нерегулярно (x ₂₂) - повторювана регулярно (x ₂₃)	0,5 0,3 0,2
3. Ступінь інноваційності	0,25	Робота: - нова, з інноваціями (x ₄₁) - повторювана нерегулярно, з елементами інновацій (x ₄₂) - без інновацій (x ₄₃)	0,5 0,3 0,2
4. Ступінь самостійності виконання	0,25	Виконання роботи: - повністю самостійне (x ₃₁) - під загальним керівництвом керівника або відповідно до інструкції (x ₃₂) - під безпосереднім керівництвом керівника (x ₃₃)	0,5 0,3 0,2
5. Ступінь спеціалізації	0,15	Праця: - різноманітна за всіма завданнями підрозділу (x ₅₁) - різноманітна за окремими завданнями підрозділу (x ₅₂) - однорідна вузькоспеціалізована (x ₅₃)	0,5 0,3 0,2

Примітка. Узагальнено автором

Критеріальна модель оцінювання масштабу керівництва Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації наведена в табл. 3.16.

Таблиця 3.16. Критеріальна модель оцінки масштабу керівництва Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації

Фактори складності робіт (i)	Вагомість факторів (a _i)	Критерії оцінювання факторів (j = 1,2,3...)	Значущість критеріїв (x _{ij})
1	2	3	4
1. Рівень керівництва	0,25	Посада: - вищий рівень керівництва (x ₁₁) - середній рівень керівництва (x ₁₂) - лінійний рівень керівництва (x ₁₃)	0,5 0,3 0,2
2. Кількість підлеглих	0,35	Чисельність підрозділу: - більше ніж 15 осіб (x ₂₁) - від 10 до 15 осіб (x ₂₂) - менше ніж 10 осіб (x ₂₃)	0,5 0,3 0,2

Продовження табл. 3.16

1	2	3	4
3. Рівень відповідальності	0,4	Відповідальний: - за колектив (x_{41}) - за роботу колективу (x_{42}) - тільки за себе (x_{43})	0,5 0,3 0,2

Примітка. Узагальнено автором

Коефіцієнт масштабу керівництва розраховується таким чином:

$$K_{mk} = (\sum a_i \times x_{ij})/10, \quad (3.2)$$

де a_i – вагомість факторів;

x_{ij} – значущість критеріїв.

Під масштабом розуміємо як ієрархічність структури персоналу, відповідний їй рівень відповідальності, так і кількісні показники.

Подамо критеріальну модель мотивації праці в табл. 3.17. Звісно, зазначені критерії оцінювання факторів можуть лише частково охарактеризувати мотивацію праці, проте, їх множина може змінюватися відповідно до спеціалізації підрозділу, виду діяльності тощо.

Таблиця 3.17. Критеріальна модель мотивації праці управлінських працівників Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації

№ з/п	Фактори	Критерії оцінювання факторів	Значущість критеріїв
1	2	4	5
1.	Мотиваційний потенціал: $K_{мп} = \text{Офакт} / \text{Омах}$	Різноманітність навичок	0,1
		Значущість роботи	0,1
		Винахідливість	0,1
		Самостійність	0,1
		Розумові здібності	0,1
		Працьовитість	0,15
2.	Виробнича активність: $K_{ва} = \text{Офакт} / \text{Омах}$	Охайність	0,05
		Продуктивність праці	0,15
		Якість роботи, що виконується	0,15
		Рівень кваліфікації	0,1
		Дотримання процедур	0,1
		Трудова дисципліна	0,05
3.	Соціальна активність: $K_{са} = \text{Офакт} / \text{Омах}$	Ставлення до технічних засобів	0,05
		Комунікабельність	0,1
		Відносини з колегами	0,1
		Відносини з керівництвом	0,1
		Відносини з підлеглими	0,1
	Участь у колективних заходах	0,1	

Продовження табл. 3.17

1	2	4	5
4.	Творча активність: К _{та} = Офакт / Омах	Ставлення до нововведень	0,5
		Участь у раціоналізаторстві	0,5

Примітка. Узагальнено автором

На підставі зазначеного пропонуємо розраховувати премію управлінського персоналу (виходячи з того, що максимальний обсяг премії може становити 30% посадового окладу) таким чином:

$$P = БПО * (0,08 (K_{мн} + K_{ва} + K_{са} + K_{та}) / 4 + 0,14 * K_{скл} + 0,08 * K_{мк}), \quad (3.3)$$

де P - величина премії, грн.;

$БПО$ – базовий посадовий оклад, грн.

$K_{мн}$ – коефіцієнт мотиваційного потенціалу працівника;

$K_{ва}$ – коефіцієнт трудової активності працівника;

$K_{са}$ – коефіцієнт соціальної активності працівника;

$K_{та}$ – коефіцієнт творчої активності працівника;

$K_{скл}$ – коефіцієнт корисності, який визначається за формулою:

$K_{мк}$ – коефіцієнт оцінки масштабу керівництва.

Як ми вже зазначали, під впливом певних подій у людини постійно змінюються потреби. І щоб не проводити щоразу таке складне перше опитування, можна тільки визначити мотиваційний потенціал працівників. Якщо його значення не змінилося, то в попередньому опитуванні немає потреби. А якщо воно знизилось, то відразу постає необхідність провести опитування в повному обсязі й визначити, а що саме потребує задоволеності.

На основі опрацьованої моделі ступеня реалізації мотиваційних потреб здійснюється вимірювання мотиваційного потенціалу кожного окремого управлінського працівника, підрозділу чи органу публічного управління в цілому, значення якого є показником для керівництва органу публічного управління щодо готовності працівників якісно виконувати свої обов'язки та досягати цілей організації.

Значення мотиваційного потенціалу можна використовувати як критерій оцінювання результативності системи мотивації й приймати управлінські рішення. За результатами мотиваційного моніторингу мають бути розроблені конкретні рекомендації щодо посилення трудового потенціалу управлінських працівників, спонукання їх до високопродуктивної діяльності.

Застосуємо пропоновану модель на прикладі посади начальника відділу обліку, економіки та супроводу державних програм Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації. Спочатку проведемо оцінювання складності робіт (табл. 3.18).

Таблиця 3.18. Критеріальна модель оцінювання складності робіт начальника відділу обліку, економіки та супроводу державних програм

Фактори складності робіт (i)	Вагомість факторів (a _i)	Критерії оцінювання факторів праці (j = 1,2,3...)	Значущість критеріїв (x _{ij})	Фактична оцінка (максимальна оцінка 10 балів)
1. Ступінь творчості	0,20	творча (x11)	0,5	5
		алгоритмічна (x12)	0,3	4
		репродуктивна (x13)	0,2	5
		Сума		4,7
2. Ступінь новизни	0,15	нова (x21)	0,5	4
		повторювана нерегулярно (x22)	0,3	2
		повторювана регулярно (x23)	0,2	5
		Сума		3,6
3. Ступінь інноваційності	0,25	нова, з інноваціями (x41)	0,5	5
		повторювана нерегулярно, з елементами інновацій (x42)	0,3	4
		без інновацій (x43)	0,2	7
		Сума		5,1
4. Ступінь самостійності виконання	0,25	повністю самостійне (x31)	0,5	9
		під загальним керівництвом керівника або відповідно до інструкції (x32)	0,3	8
		під безпосереднім керівництвом керівника (x33)	0,2	6
		Сума		8,1
5. Ступінь спеціалізації	0,15	різнорідна за всіма завданнями підрозділу (x51)	0,5	9
		різнорідна за окремими завданнями підрозділу (x52)	0,3	5
		однорідна вузькоспеціалізована (x53)	0,2	2
		Сума		6,4
Коефіцієнт складності робіт				0,574

Примітка. Розраховано автором за даними Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації

Оцінювання масштабу керівництва начальника відділу обліку, економіки та супроводу державних програм Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації наведена в табл. 3.19.

Таблиця 3.19. Критеріальна модель оцінки масштабу керівництва начальника відділу обліку, економіки та супроводу державних програм

Фактори складності робіт (i)	Вагомість факторів (a _i)	Критерії оцінювання факторів (j = 1,2,3...)	Значущість критеріїв (x _{ij})	Фактична оцінка (максимальна оцінка 10 балів)
1	2	3	4	
1. Рівень керівництва	0,25	Посада:		
		вищий рівень керівництва (x ₁₁)	0,5	10
		середній рівень керівництва (x ₁₂)	0,3	-
		лінійний рівень керівництва (x ₁₃)	0,2	-
		Сума		5
2. Кількість підлеглих	0,35	Чисельність підрозділу:		
		більше ніж 15 осіб (x ₂₁)	0,5	10
		від 10 до 15 осіб (x ₂₂)	0,3	-
		менше ніж 10 осіб (x ₂₃)	0,2	-
		Сума		5
3. Рівень відповідальності	0,4	Відповідальний:		
		за колектив (x ₄₁)	0,5	-
		за роботу колективу (x ₄₂)	0,3	10
		тільки за себе (x ₄₃)	0,2	-
		Сума		3
Коефіцієнт масштабу керівництва				0,42

Примітка. Розраховано автором за даними Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації

Подамо критеріальну модель мотивації праці в табл. 3.17. Звісно, зазначені критерії оцінювання факторів можуть лише частково охарактеризувати мотивацію праці, проте, їх множина може змінюватися відповідно до спеціалізації підрозділу, виду діяльності тощо.

Таблиця 3.17. Критеріальна модель мотивації праці начальника відділу обліку, економіки та супроводу державних програм

№ з/п	Фактори	Критерії оцінювання факторів	Значущість критеріїв	Фактична оцінка (максимальна оцінка 10 балів)
1	2	3	4	5
1.	Мотиваційний потенціал	Різноманітність навичок	0,1	10
		Значущість роботи	0,1	10

Продовження табл. 3.20

1	2	3	4	5
		Винахідливість	0,1	8
		Самостійність	0,1	7
		Розумові здібності	0,1	9
		Працьовитість	0,15	10
		Охайність	0,05	8
		Кмп = Офакт / Омах		
2.	Трудоваактивність	Продуктивність праці	0,15	9
		Якість роботи, що виконується	0,15	9
		Рівень кваліфікації	0,1	8
		Дотримання технологічного процесу	0,1	10
		Трудова дисципліна	0,05	9
		Ставлення до технічних засобів	0,05	8
		Ква = Офакт / Омах		
3.	Соціальна активність	Комунікабельність	0,1	8
		Відносини з колегами	0,1	7
		Відносини з керівництвом	0,1	9
		Відносини з підлеглими	0,1	8
		Участь у колективних заходах	0,1	10
		Кса = Офакт / Омах		
4.	Творча активність	Ставлення до нововведень	0,5	8
		Участь у раціоналізаторстві	0,5	7
		Кта = Офакт / Омах		

Примітка. Узагальнено автором

Тепер визначимо розмір премії начальника відділу обліку, економіки та супроводу державних програм Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації, враховуючи, що його базовий посадовий оклад дорівнює 8623 грн:

$$P = БПО * (0,08 (K_{мп} + K_{ва} + K_{са} + K_{та}) / 4 + 0,14 * K_{скл} + 0,08 * K_{мк}) = 8623 * (0,08 * (0,9 + 0,89 + 0,84 + 0,75) / 4 + 0,14 * 0,574 + 0,08 * 0,42) = 1565,59 \text{ грн.}$$

Таким чином, обсяг нарахованої за результатами застосування критеріальної моделі премії має становити 18,15% до базового посадового окладу, хоча в середньому по органу публічного управління розмір премії становив близько 15%.

Таким чином, використання критеріального підходу до мотивації праці управлінського персоналу дозволяє враховувати не тільки мотиваційний потенціал працівника, але й складність роботи та діапазон керівництва, що безумовно є підставою до збільшення матеріальної винагороди за управлінську працю.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі наведено вирішення важливого наукового завдання щодо організації мотивації управлінського персоналу органу публічного управління, що дозволило зробити такі науково-теоретичні і практичні висновки, які характеризують сутність вирішених завдань відповідно до мети дослідження.

1. На основі характеристики суті мотивації управлінської праці та систематизації інформації про дану дефініцію встановлено наступне: 1) об'єктивно існують три варіації мети мотивації: досягнення особистих цілей, досягнення колективних цілей та досягнення особистих цілей через колективні; 2) під мотивацією слід розуміти процес спонукання або стимулювання, формування потреби чи виникнення мотиву; 3) мотивація є функцією менеджменту, що породжує особливий вид управлінської діяльності – стимулювання ефективності праці управлінського персоналу органу публічного управління; 4) управління мотивацією праці слід розглядати як процес цілеспрямованого впливу на працівника шляхом застосування стимулів і мотивів підвищення ефективності його діяльності (кількісних та якісних показників).

2. В процесі дослідження сформовано комплексне системне уявлення сутності категорії «механізм управління мотивацією праці управлінського персоналу» під якою запропоновано розуміти динамічну організовану систему взаємоузгодженого функціонування, взаємодії та впливу елементів в процесі обґрунтування, планування, прийняття й реалізації управлінських рішень щодо удосконалення і розвитку мотивації праці управлінського персоналу органу публічного управління, тобто сукупність принципів, методів, стимулів, обмежень, можливостей, мотивів, критеріїв, ресурсів, функцій, важелів, форм, технологій та інструментів, застосовуваних для забезпечення оптимальності, дієвості та ефективності мотивації управлінської праці на підприємстві (елементний аспект). В результаті

проведеного аналізу розроблено структурно-логічну схему МУМПУП, яка: візуалізує його структуру за трьома блоками: мотиваційним, організаційним, функціональним; забезпечує реалізацію визначених 12-ти принципів ефективної його побудови (системність, цільова зорієнтованість, стимулювання, безперервність розвитку, надійність, єдність дії, еластичність, інноваційність, забезпеченість, економічність, комплексність, збалансованість інтересів); регламентує реалізацію принципів в базових функціях щодо мотивації праці управлінського персоналу органу публічного управління (цілевстановлення, оцінювання і прогнозування стану та ефективності, розробку і прийняття рішень, планування, організаційну, комунікацію та субординацію, регулювання функціонування МУМПУП, контроль; відображає взаємодію суб'єкта та об'єкта в процесі формування й реалізації системи мотивації управлінської праці в органі публічного управління.

3. Встановлено за результатами проведеного дослідження суттєві відмінності між мотиваційними профілями управлінського персоналу Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації. На основі ранжування факторів мотивації за важливістю побудовано матрицю факторів мотивації, яка засвідчила неефективність використання загального мотиваційного профілю, оскільки кожен рівень менеджменту має свою ієрархію потреб. Це зумовлює суттєві розбіжності в значеннях вагомості впливу та ступеня задоволеності мотиваційними факторами за рівнями управління. Дослідження системи мотивації праці управлінського персоналу Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації дозволяє констатувати переважання матеріального стимулювання.

4. Проведене оцінювання рівня ефективності діючої системи мотивації управлінського персоналу органу публічного управління засвідчило її посередній рівень. Так, найнижчі оцінки отримали коефіцієнти оцінки кваліфікаційно-професійного рівня працівників та інноваційної активності та

сприйнятливості, натомість високо оцінюється рівень трудової дисципліни працівників органу публічного управління та відзначається низький рівень плинності управлінських кадрів. Отримана оцінка може бути основою заходів по вдосконаленню рівня вмотивованості працівників через поліпшення рівня задоволеності роботою, організації навчання та курсів підвищення кваліфікації, підвищення якості трудового життя та ін.

5. За результатами SWOT-аналізу мотивації праці управлінського персоналу органу публічного управління за рівнями ієрархії управління Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації побудовано профілі внутрішнього і зовнішнього середовищ, що дозволило сформулювати стратегічні напрями розвитку механізму мотивації праці управлінського персоналу: а) мотиваційна стратегія TOP-рівня полягає у пошуку нових мотиваторів для роботи над довгостроковими проектами і досягненням позитивного командного результату у майбутньому; б) для MIDDLE-рівня – стимулювання високої індивідуальної результативності з підтримкою ініціативи та конкуренції; в) для LOWER-рівня – швидкий кар'єрний ріст або створення можливостей для професійного розвитку і горизонтального професійного зростання.

6. За допомогою методики стимулювання праці на підставі розрахунку коефіцієнта складності робіт, розробленої А. Рофе та А. Жуковим, нами запропонована критеріальна модель матеріальної мотивації праці управлінського персоналу Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації, яка передбачає розрахунок величини премії на основі врахування показників складності праці, масштабу керівництва та мотиваційного потенціалу працівника. Для цього розроблена та прорахована система показників та факторів оцінки складності праці, масштабу керівництва, мотиваційного потенціалу, трудової, творчої та соціальної активності управлінських працівників. Використання такої моделі в процесі визначення розміру премії дозволяє враховувати не лише поточні результати виконання управлінських операцій, але й дають можливість відкоригувати

матеріальну винагороду управлінського працівника залежно від складності управлінських функцій та обсягу відповідальності, яка на нього покладається.

Опрацьовані в цій роботі положення, доведені до рівня практичних рекомендацій можуть бути використані як в практиці діяльності Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації, так і інших органів публічного управління при розробці системи мотивації управлінського персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдеенко Н. Похвалить гривней. *Компаньон*. 2009. № 1-2. С. 46-48.
2. Авчиренко Л. К. Управление персоналом организации. М., 2001. 357 с.
3. Адаменко Т.М. Формування критеріїв вибору інструментарію стратегічного управління затратами промислового підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 215. С. 7-11
4. Алікіна О.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник. К.: Алерта, 2017. 734 с.
5. Анализ и обоснование решений / Б. И. Майданчик, М. Г. Карпунин, Я. Г. Любинецкий. М.: Финансы і статистика, 1991. 136 с.
6. Баранская С. С. Методика измерения лояльности. *Психологические исследования: электрон. науч. журн.* 2011. № 1(15). URL: <http://www.psystudy.com/index.php/num/2011n1-15/436-baranskaya15.html>
7. Бєседіна Г. Є. Якість управління персоналом сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04/ Харк. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Х., 2009. 226 с.
8. Вакульчик О. М. Корпоративне управління: економіко-аналітичний аспект: монографія. Дніпропетровськ: Пороги, 2014. 257 с.
9. Гаширов Н. В. Мотивация труда менеджеров современного предприятия (Теоретико-методические аспекты) : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 Москва, 2004. 192 с.
10. Генкин А. П. Основы управления персоналом. М.: Высшая школа, 2012. 310 с.
11. Герасимчук В. Г. Діагностика системи управління підприємством : Навч. посібник. К. : ІСДО. 2015. 120 с.

12. Горбань В. Особливості використання мотиваційного потенціалу підприємств західного регіону України. *Ефективне державне управління: Збірник наукових праць*. 2012. № 30. С.453-460.
13. Горелов Н. А. Политика доходов и качество трудовой жизни населения. СПб. : Питер, 2013. 656 с.
14. Горобець Н.М. Підходи до оцінювання трудової мотивації сільськогосподарських працівників. *Наукові праці Полтавської держ. аграрної академії*. Серія: Екон. науки. 2012. Вип. 4. Т. 2. С. 99-104.
15. Городничева Н. А. Сущность и методы мотивации персонала. *Системное управление. Электронное научное периодическое издание*. 2011. № 1 (11). URL: <http://sisupr.mrsu.ru/2011-1/PDF/Gorodnicheva.pdf>.
16. Грачев М. В. Управление трудом. М.: Наука, 2011. 276 с.
17. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2004. 398 с.
18. Дьмбтрптвта С. Д. Пути повышения мотивации персонала. *Культура народів Причорномор'я* : [наук. журнал]. 2018. № 216. С. 46-49.
19. Дмитриенко Г. А. Мотивация и оценка персонала.. К.: МАУП, 2014, 246 с.
20. Дороніна М. С. Механізм мотивації управлінського персоналу. Наукове видання. Харків: АдВА™, 2010. 240 с.
21. Драч О. І. Оцінка і стимулювання персоналу в механізмі управління машинобудівним підприємством: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 2016. 236 с.
22. Драч О. І. Теорія стимулювання: сучасний підхід. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 5, Т 1. С. 122-125.
23. Друкер П. Эффективный управляющий. М., 1994 448 с.
24. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць*. 2010 Вип. 20.14 С. 188-193.

25. Дятлов С. А. Рабочая сила в системе рыночных отношений. СПб. : СПб: УЭФ, 2002. 116 с.
26. Егоршин А. П. Управление персоналом. Н. Новгород : НИМБ, 1997. 607 с.
27. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії* / ред. О. В. Коваленко. Запоріжжя, 2014. Вип. № 6. С. 152-158
28. Желюк Т. Л. Державна служба : навч. посіб. К. : Професіонал, 2015. 576 с.
29. Завадський Й. С. Менеджмент : підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закладів України (III і IV рівнів акредитації) : У 3. т. / Й. С. Завадський. К. : Європейський ун-т, 2002 . Т. 2. [Б. м.] : [б.в.]. 640 с.
30. Зенирова А. Нематериальная мотивация *Кадровик. РУ*. 2008. № 6. URL: <http://kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=11558>
31. Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления. М. : Изд-во Дело, 1993. С. 288.
32. Исаев А. Методы оценки результатов работы и мотивация персонала. *Менеджмент и менеджер*. 2009. №4. С. 57-62.
33. Кірсанова Т. О. Проблеми та перспективи фінансового планування на підприємстві. *Вісник СумДУ. Серія "Економіка"*. 2019. №4. с. 48-57
34. Князева Н. О. Модель взаємозв'язку показників якості обслуговування з показниками мотивації персоналу на підприємствах сфери послуг. Одеса: Одеський національний політехнічний університет, 2008. 217 с.
35. Коваленко Т. Л. Фактори соціально-економічної мотивації персоналу оператора зв'язку: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Одес. нац. акад. зв'язку ім. О. С. Попова. О., 2010. 209 с.
36. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
37. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник Вид. 2-ге, без змін К.: КНЕУ, 2006. 340 с.

38. Комаричина В.В. Оцінка рівня якості трудового життя. *Комунальне господарство міст. Науково-технічний збірник. Серія : Економічні науки.* 2016. Вип. 19. С. 368-379.
39. Костюк О. Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу. Національний університет біоресурсів і природокористування України. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Vkhdtusg/2013_138/25.pdf
40. Крушельницька О. В. Управління персоналом. К., Кондор. 2003. 296 с.
41. Кузьмін О. Є. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: монографія. Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2006. 368 с.
42. Кусакин В. Многоуровневая система мотивации персонала. Управление персоналом. 2020. № 1
43. Лазеба Є. С. Основні функції управління підприємством та їх взаємозв'язок. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки.* 2012. №1, Т. 3. С. 81-85.
44. Лівощко Т.В. Соціально-економічна сутність мотивації праці. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії / ред. А. М. Ткаченко.* Запоріжжя, 2012. Вип. № 3 . С. 83-89.
45. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету.* 2010 №3 (7) С. 58-61.
46. Лукашев С.В. Технологія мотивація працівників підприємств. *Електронне наукове видання «Глобальні та національні проблеми економіки».* М., 2015. № 5. С. 496-499.
47. Малиненко В. Е. Методи оцінки результатів роботи і мотивація персоналу. *Проблеми науки.* 2008. № 7. С. 17 21.
48. Маскон І. В. Управління компанією. К., 2020. 570 с.
49. Матрусова Т. Н. Япония : материальное стимулирование в фирмах. М.: Наука, 2002. 78 с.
50. Мескон М. Основы менеджмента. [пер. с англ.]. М.: Дело, 1992. 360 с.

51. Михайличенко В. Є. Динаміка мотиваційної структури студентів вищих технічних навчальних закладів і значення цілепокладання у цьому процесі. К., 2017. С. 76-82.
52. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева; Под ред. А. Я. Кибанова. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. 524 с.
53. Мотивація персоналу. [Підручник] / А. М. Колот. К. : КНЕУ, 2016. 340 с.
54. Нарейко В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління. *Економіка та держава*. 2019. № 1. С.60-63.
55. Нефедова К. Мотивация или мотивирование? Вот в чем вопрос! *Управление персоналом*. 2008. № 17. URL: <http://www.toppersonal.ru/issue.html?1728>
56. Озірська С. М. Про доцільність та потреби вивчення мотивації професійної поведінки державних службовців. *Вісник УАДУ*. № 3-4. К.: УАДУ, 1997. С. 34-44.
57. Олійник Д. В. Ефективність діяльності місцевих органів влади: Дис... канд. екон. наук: 25.00.02. Механізми державного управління. Донецьк, 2013. 216 с.
58. Осовський О. А. Особливості управлінської праці в трансформаційний період розвитку України. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>. Назва з екрану
59. Оцінювання ефективності мотивації праці управлінського персоналу з урахуванням економічних, соціальних і засадничих мотиваторів ; Н. П. Любомудрова, Н. Р. Яворська. *Сучасні проблеми економіки і менеджменту* : тези доп. міжнар. наук.-практ. конф., Львів, 10-12 листоп. 2011 р. : присвяч. 45-річчю Ін-ту економіки і менедж. та 20-річчю Ін-ту післядиплом. освіти Нац. ун-ту «Львів. політехніка» / Нац. ун-т «Львів. політехніка». Л. : Вид-во Львів. політехніки, 2011. С. 306-307.

60. Павлова І. І. Нематеріальна мотивація як чинник економічної безпеки підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 197-202. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2013_2_32.
61. Паламарчук Л. С. Словник української мови. *Українська мова: енциклопедія*. К.: «Укр. енцикл.», 2004. 612 с.
62. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць*. Т. 2: Управління персоналом в організаціях. К.: Вид-во КНЕУ, 2005. С. 214-223.
63. Петрушенко М. М. Щодо питання про зміст менеджменту як концепції та соціально-економічного процесу. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2011. № 2. С. 59-67.
64. Платонов К. К. Структура и развитие личности. М.: Изд. Наука, 1986. 176 с.
65. Плотник О. Д. Формування та розвиток економічного потенціалу аграрних підприємств: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Полтав. держ. аграр. акад. Полтава, 2011. 244 с.
66. Попадинець І. Р. Модель мотивації управлінської праці під впливом факторів. *«Регіональна економіка та проблеми муніципального розвитку»*, (Київ, 6-7 березня 2018 р.): Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції. м. Київ: ГО «Київський економічний науковий центр», 2018. ч. 2. С. 85-88.
67. Попадинець І. Р. Моніторинг рівнів ієрархії мотивації управлінської праці нафтогазових підприємств. *«Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтегральних процесів: теорія, методологія, практика»*, (Хмельницький, 2-4 жовтня 2014 р.): Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. м. Хмельницький: ХмЦНП, 2014. С.241-242.
68. Попадинець І. Р. Факторно-параметричний підхід до аналізу мотивації управлінської праці. *Вісник Херсонського національного технічного університету. Економічні науки*. 2014. № 4, Т. 2 (216). С. 159-164.

69. Процик І. С. Мотивування керівників в системі управління підприємством: дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 Нац. ун-т «Львів. політехніка». Л., 2007. 284 с.
70. Пугачов В. П. Управління персоналом. К., 2001 400 с.
71. Риндзак О. Т. Мотиваційні механізми активізації політики зайнятості в Україні (на прикладі Львівської області): Дис... канд. екон. наук: 08.09.01 НАН України; Інститут регіональних досліджень. Л., 2002. 234 с.
72. Середюк Л. З. Діагностика спрямованості мотивації учіння студентів у ВНЗ. *Збірник наукових праць. Психологічні науки*. 2018. № 2.12 (103). С. 163-168
73. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посіб. К., 2019. 387 с.
74. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 6. Т. 2. С. 178-181.
75. Стахів О. В. Впровадження системи мотивації персоналу та здійснення мотиваційного моніторингу URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPSAE/article/view/4108>
76. Стахів О. Система оцінювання управлінської праці в контексті контролю якості за міжнародним стандартом ISO 9001. *Персонал*. 2016. № 9. С.68-72.
77. Степанюк Н. С., Деякі аспекти оцінки управлінської праці в сучасних організаціях. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал. Розвиток економіки*. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2018_2/130.pdf
78. Стрельчук Є. М. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 8 (86). С. 124-130.

79. Субоч К. П. Теоретичні аспекти мотивації творчої праці. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. № 3, Т. 1. С.60-63.
80. Теліженко О.М. Узгодження основних складових реалізації фінансової політики в Україні. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. № 1. С.35-44
81. Управление организацией енциклоп. словарь / под ред. А. Г. Поршнева. М., 2021. 277 с.
82. Управлінські аспекти соціальної роботи: Курс лекцій / М. Ф. Головатий (кер. авт. кол.), М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. К. : МАУП, 2014. 368 с.
83. Устенко А. О. Цільова підсистема системи управління. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 6. С. 360-364.
84. Устенко А. О., Малинка О. Я. Теорія систем і системний аналіз в менеджменті: Навчальний посібник. Івано-Франківськ: Фоліант, 2012. 328 с.
85. Федорчак О. Зміст, структура та класифікація механізмів державного управління. *Ефективність державного управління*. 2018. № 14/15. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Edu/2018_14_15/fail/Fedorchak.pdf.
86. Хукаленко П. Л. Всебічна об'єктивна оцінка фахового рівня персоналу, як стимул до покращення показників у роботі. *Фінансовий контроль*. 2004. № 4. С. 49-51.
87. Чаговець А. І. Нормативно-правовий аспект проблеми заохочення дошкільних працівників до самовдосконалення в Україні. *Психолого-педагогічні науки*, № 7, 2012. с. 57-61
88. Чайка Г. Л. Праця менеджера в системі управління: навч. посіб. К. : Знання, 2011. 469 с.
89. Юдін О. К. Сучасні технології організації автоматизованої системи управління транспорту. *Збірник наукових праць Інституту проблем*

модельовання в енергетиці ім. Г. Є. Пухова НАН України. К.: ІПМЕ ім. Г. Є. Пухова НАН України, 2009. Вип. 50. С. 73-80

90. Юкіш В. В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління. *Інноваційна економіка*. 2009. № 8. С. 62-66.
91. Popadynets I. Innovation approach to the improvement of motivation system of managerial work. L Association 1901 "SEPIKE". 2014. № 1. P. 193-197.

Виконав: студент магістратури
за спеціальністю 281 Публічне
управління та адміністрування
заочної форми навчання

_____ А.Д. Бродський

Науковий керівник:

Професор кафедри публічного
управління та адміністрування,
д.е.н., доцент

_____ А.Д. Войцещук

Робота допущена до захисту:

завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування,
д.держ.упр., доцент

_____ Е.В. Щепанський

Додаток А

Таблиця А.1. Зміст дефініцій поняття «мотивація»

Джерело	Суть
1	2
М. Мескон	це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації у мотиваційному процесі використовують мотив і стимул
В. Михайличенко	це процес психічної регуляції, що впливає на напрям діяльності і на кількість енергії, яка мобілізується для її виконання
І. Маскон	це процес емоційно-чуттєвого співставлення образу власної потреби із образом зовнішнього предмету, або, це - внутрішній психічний механізм людини, який забезпечує пізнання предмету відповідно до потреби людини і який запускає правильну поведінку людини на привласнення цього предмету
О. Крушельницька	це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність
А. Вернадський	це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху
В. Пугачов	це процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішньо особистісних та зовнішніх факторів
А. Генкин С. Дятлов.	це процес стимулювання самого себе та інших на діяльність направлену на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації
Г. Зайцев	це спонукання до активної діяльності особистостей, колективів, груп, пов'язане з прагненням задовольнити певні потреби
С. Самьгіна.	це спонукання людей до діяльності
Е. Уткин	стан особистості, що визначає ступінь активності та спрямованості дій людини в конкретній ситуації
А. Колот	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.
К. Платонов	як сукупність мотивів
М. Магомед-Эминов	як процес психічної регуляції конкретної діяльності
В. Вилюнас	як сукупну систему процесів, що відповідають за спонукання і діяльність
А. Маклаков	як позначення системи факторів, що детермінують поведінку, і як характеристика процесу, який стимулює і підтримує поведінкову активність на певному рівні
Р. Немов	як сукупність причин психологічного характеру, що пояснюють поведінку людини, його початок, спрямованість і активність
А. Колот	сукупності 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
П. Белінський	динамічний процес створення умов, що впливають на поведінку людини і дозволяють спрямувати її у потрібну для організації сторону, зацікавити її в активній та добросовісній роботі при виконанні покладених на неї завдань
А. Кибанова	внутрішній процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників
С. Баранцева	сукупність внутрішніх рушійних сил, обумовлене психікою людини, які спонукають її до активної діяльності та задають межі і форми цієї діяльності, додають спрямованість яка необхідна для досягнення певних цілей
Н. Аснович	процес спонукання кожного працівника та всіх членів колективу до активної діяльності для задоволення власних потреб та досягнення цілей організації
О. Нечосіна	динамічний процес формування мотиву (як основи вчинку)

Продовж. табл. А.1

1	2
Н. Городничева.	внутрішній стан людини, обумовлений зовнішнім або внутрішнім впливом, пов'язаний з його потребами, який активізує, стимулює та спрямовує її дії до встановленої цілі
С. Озірська	це рушійна сила, яка, базована на задоволенні певних потреб, примушує людину діяти з максимальним зусиллями для досягнення певних цілей
В. Щегорцова	основна функцію управління, що здатна спонукати керівника працювати ефективно, самовіддано і творчо, розкривати та використовувати його трудовий потенціал, ініціювати керівника на довготривале та сумлінне проходження служби
Ю. Глушак, А. Ліпінцев	процес спонукання себе та інших до діяльності з метою досягнення особистих цілей чи цілей організації
В. Максимішин Є. Матвішин	сила, що ґрунтується на задоволенні певних потреб, змушуючи людину діяти з максимальними зусиллями для досягнення особистих чи організаційних цілей.
Л. Нечаюк	це процес спонукання учасників бізнес-процесу до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей підприємства в цілому
Ю. Одегов	процес узгодження цілей суб'єкта управління (підприємства у цілому) та об'єкта управління (конкретного працівника)
А. Кибанов	як процес, скерований на задоволення потреб, який схематично можна представити у вигляді послідовних етапів
Ю. Одегов	це процес узгодження цілей суб'єкта управління (підприємства у цілому) та об'єкта управління (конкретного працівника)
Т. Дудар	процес перманентного впливу суб'єкта управління на поведінку об'єкта управління через систему стимулів, що формують в об'єкта управління мотиви до такої поведінки, яка забезпечує досягнення суб'єктом управління поставлених цілей
Т. Лівощко	це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників

Примітка. Систематизовано автором.

Таблиця А.2. Зміст дефініції «мотивування»

Джерело	Суть
Є. Уткин	процес впливу на людину для спонукання її до конкретних дій (акцій), через пробудження в неї певних мотивів
Г. Дмитриенко	процес спонукання до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації
І. Сидоренко	процес спрямований на працівника з метою спонукання його до певних дій шляхом пробудження у нього певних мотивів
Р. Мазко	процес формування такого психологічного стану людини, який зумовлює її поведінку, здійснює установку до діяльності, спрямовує і активізує її

Примітка. Систематизовано автором.

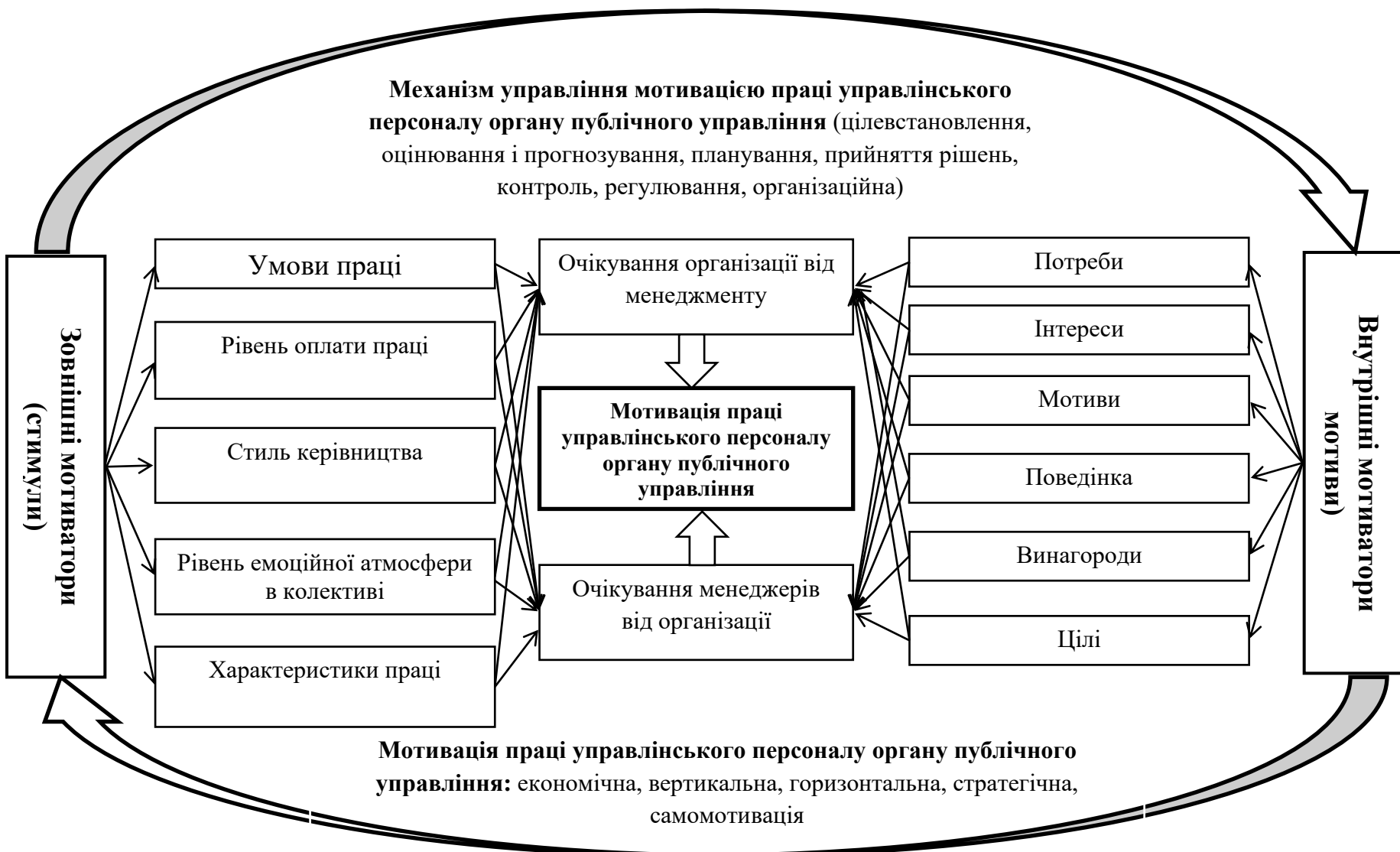


Рисунок Б. – Мотивація праці управлінського персоналу органу публічного управління під впливом факторів

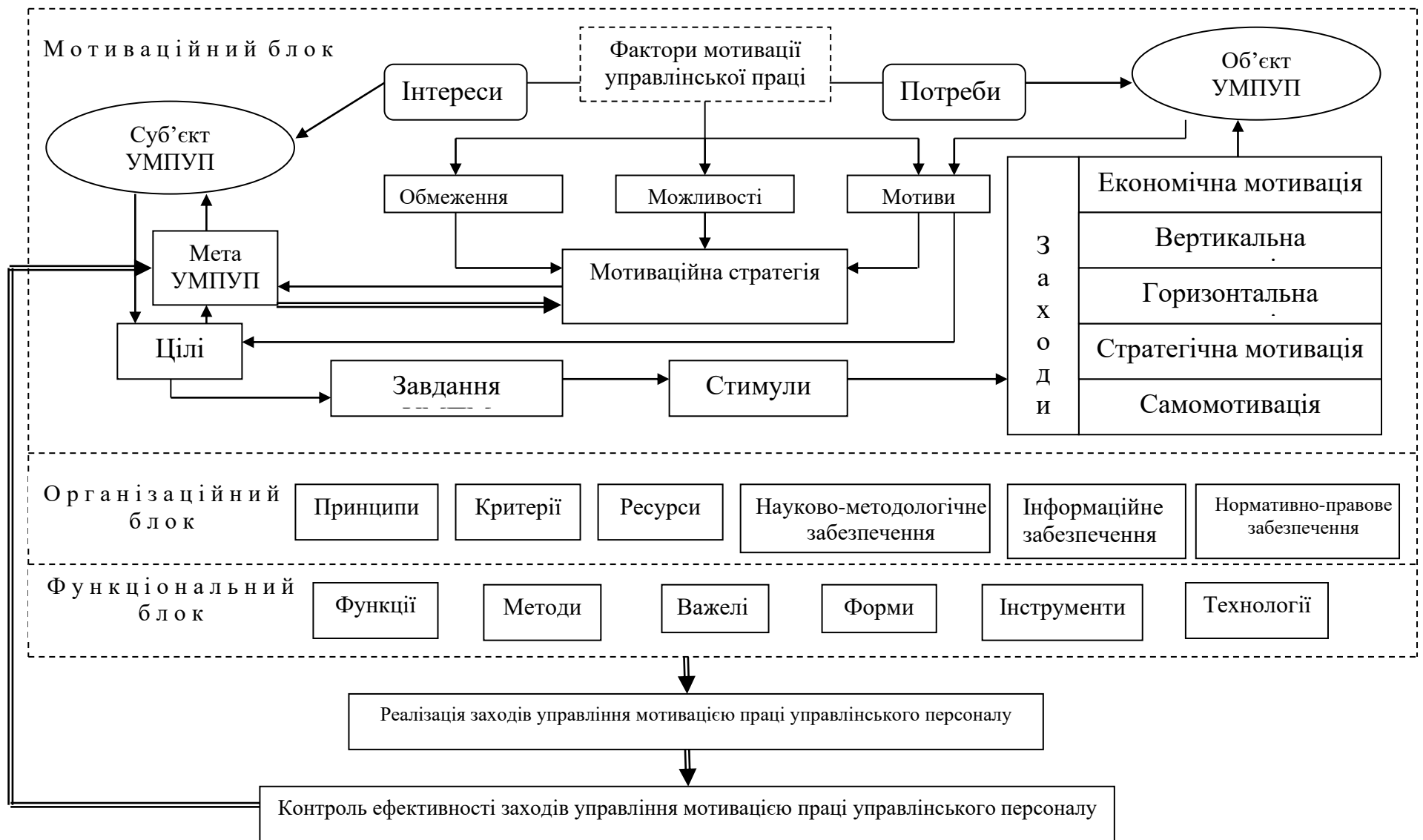


Рисунок В. - Структурно-логічна схема механізму управління мотивацією праці управлінського персоналу органу публічного управління

Примітка. Розроблено автором

Додаток Г
Інструментарій діагностики мотивації праці управлінського персоналу
Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної
адміністрації

Анкета

Прізвище, ім'я, по батькові _____
Стать _____ Посада _____ Стаж роботи _____
Освіта:

Варіанти	Поставте позначку
Середня спеціальна	
Повна вища	
Маю науковий ступінь кандидата наук	
Маю науковий ступінь доктора наук	
Навчаюсь в аспірантурі	
Закінчив аспірантуру	

Вік:

Варіанти	Поставте позначку
до 20 років	
21 – 25 років	
26 – 30 років	
31 – 35 років	
36 – 40 років	
41 – 45 років	
46 – 50 років	
51 – 55 років	
56 – 60 років	

1 Чи влаштовує вас діюча в органі публічного управління система мотивування працівників?

Відповіді	Поставте позначку
Так	
Ні	
Абсолютно не влаштовує	
Важко відповісти	

2 Вкажіть, будь-ласка, недоліки системи мотивування працівників вашого органу публічного управління _____

3 Які фактори впливають на рівень мотивації у Вашому органі публічного управління?

Варіанти	Поставте позначку
Моральні (грамоти, подяки...)	
Матеріальні (заробітна плата, премії, доплати...)	
Психологічні (взаємовідносини з колегами, сприятливий психологічний клімат...)	
Організаційні (умови праці, графік роботи...)	

4 Які мотиви відіграють найбільший вплив на ефективність Вашої праці?

Варіанти	Поставте позначку
Заробітна плата	
Надбавки	
Доплати	
Самостійність у роботі	
Комфортні умови праці	
Самореалізація	
Творчість	
Престиж підприємства	
Соціальна безпека	

5 Які виплати для Вас є найбільш привабливими?

Варіанти	Поставте позначку
Проїзд на місце роботи і додому	
Страхування і кредитування житла	
Обіди	
Абонемент до спортивних клубів	

6 Щоб мотивація була ефективною першочерговим фактором є...

Варіанти	Поставте позначку
Професійно-кваліфікаційний рівень	
Особистісні якості керівних кадрів	
Продуктивність робіт	
Складність робіт	

7 Якість роботи в першу чергу залежить від...

Варіанти	Поставте позначку
Кваліфікація і освіта	

Стаж роботи	
Фактор винахідництва і раціоналізаторства	

8 Які якості слід мотивувати першочергово?

Варіанти	Поставте позначку
Працездатність	
Компетентність	
Наполегливість	
Творчість	
Ініціативність	
Комунікабельність	

9 На Вашу думку, стимулювати перш за все треба за...

Варіанти	Поставте позначку
Змістовність праці	
Відповідальність за виконану роботу	
Самостійність при виконанні робіт	
Інноваційність і творчість	

10 Результативність своєї роботи Ви оцінюєте за...

Варіанти	Поставте позначку
Кількість виконаних робіт	
Якість виконаних робіт	
Своєчасність виконаних робіт	

11 На Вашу думку, продуктивність вимірюється...

Варіанти	Поставте позначку
Кількість своєчасно виконаних робіт	
Кількість якісно виконаних робіт	
Загальна кількість виконаних робіт	
Кількість доручених робіт	
Присутність до роботи	

12 Вам приносить задоволення на роботі цінують...

Варіанти	Поставте позначку
Добрі відносини зі співробітниками	
Гарні стосунки з підлеглими	
Визнання та одобрення результатів	
Присутність певної соціальної політики	
Прекрасні відносини з керівництвом	

17 Проранжируйте основні складові управлінського потенціалу керівника, згідно Вашої практики (1-неважливо, 10-дуже важливо)

Варіанти	Поставте позначку
Комунікабельність	
Організаторські здібності	
Управлінська праця	
Креативність	
Інтелект	
Стиль керівництва	
Локус контроль (виникнення невдачі приписується собі або зовнішнім факторам)	
Асертивність (здатність людини відстоювати свою точку зору, не порушуючи моральних прав іншої людини)	
Агресивність	
Вектор спрямованості (на себе, на колектив, на роботу)	

18 Як би ви оцінили свій щомісячний дохід?

Варіанти	Поставте позначку
Вистачає, могу щомісяця відкладати гроші	
Грошей ледь вистачає	
Абсолютно не вистачає	

19 Чи хотіли б Ви підвищити рівень своєї кваліфікації та з якою метою?

Варіанти	Поставте позначку
Ні	
Так, хотілося б, для отримання вищої заробітної плати	
Так, хотілося б, для кар'єрного росту	
Інше (вказіть)	

20 Чи хотіли би ви найближчим часом змінити місце роботи?

Варіанти	Поставте позначку
Ні	
Так, хотілося б працювати в іншій установі, але за своєю спеціальністю	
Так, хочу реалізувати себе в інших видах діяльності	
Інше (вказіть)	

ДЯКУЄМ ЗА СПІВПРАЦЮ

Додаток Д

Методика: Вивчення мотиваційного профілю особистості
(Ш. Річі і П. Мартін)

ТЕСТ

Уважно прочитайте кожне твердження. Оцініть в балах його значимість, розподіливши 11 балів між чотирма запропонованими в кожному пункті варіантами завершення пропозиції. Для оцінки кожного з варіантів (а, б, в, г) в рамках наведених тверджень використовуйте всі 11 балів. Впишіть свої оцінки безпосередньо в таблицю відповідей, в якій номери горизонтальних рядків відповідають номерам тверджень. Знайдіть в кожному рядку буквене позначення варіанта і поставте поруч його оцінку. Слідкуйте, щоб всі 11 балів були розподілені. На питання треба відповідати швидко, не роздумуючи довго.

1. Я вважаю, що міг би внести великий внесок на такій роботі, де ...
 - а) хороша заробітна плата та інші види винагород;
 - б) є можливість встановити хороші взаємини з колегами по роботі;
 - в) я міг би впливати на прийняття рішень і демонструвати свої переваги як працівника;
 - г) у мене є можливість вдосконалюватися і рости як особистість.
2. Я не хотів би працювати там, де ...
 - а) відсутні чіткі вказівки, що від мене вимагається;
 - б) практично відсутні зворотний зв'язок і оцінка ефективності моєї роботи;
 - в) те, чим я займаюся, виглядає мало корисним і малоцінним;
 - г) погані умови роботи, занадто шумно або брудно.
3. Для мене важливо, щоб моя робота ...
 - а) була пов'язана зі значною різноманітністю і змінами;
 - б) давала мені можливість працювати з широким колом людей;
 - в) забезпечувала мені чіткі вказівки, щоб я знав, що від мене вимагається;
 - г) дозволяла мені добре пізнати тих людей, з якими я працюю.
4. Я вважаю, що я не був би дуже зацікавлений роботою, яка ...
 - а) забезпечувала б мені мало контактів з іншими людьми;
 - б) навряд чи була б помічена іншими людьми;
 - в) не мала б конкретних обрисів, так що я не був би впевнений, що від мене вимагається;
 - г) була б пов'язана з певним обсягом рутинних операцій.
5. Робота мені подобається, якщо ...
 - а) я чітко уявляю собі, що від мене вимагається;
 - б) у мене зручне робоче місце і мене мало відволікають;
 - в) у мене хороші винагороди і заробітна плата;
 - г) дозволяє мені вдосконалювати свої професійні якості.
6. Вважаю, що мені б сподобалося, якщо ...
 - а) були б хороші умови роботи, і було відсутнє б тиск на мене;
 - б) у мене був би дуже хороший оклад;
 - в) робота в дійсності була б корисна і приносила мені задоволення;

г) мої досягнення і робота оцінювалися б гідно.

7. Я не вважаю, що робота повинна ...

а) бути слабо структурованою, так що незрозуміло, що ж слід робити;

б) надавати занадто мало можливостей добре пізнати інших людей;

в) бути малозначимою і малокорисною для суспільства або нецікавою для виконання;

г) залишатися невизнаною або її виконання має сприйматися як само собою зрозуміле.

8. Робота, що приносить задоволення ...

а) пов'язана зі значною різноманітністю, змінами і стимуляцією ентузіазму;

б) дає можливість удосконалювати свої професійні якості і розвиватися як особистість;

в) є корисною і значущою для суспільства;

г) дозволяє мені бути креативним (проявляти творчий підхід) і експериментувати з новими ідеями.

9. Важливо, щоб робота ...

а) визнавалася і цінувалася організацією, в якій я працюю;

б) давала б можливості для персонального розвитку і вдосконалення;

в) була пов'язана з великою різноманітністю і змінами;

г) дозволяла б працівнику впливати на інших.

10. Я не вважаю, що робота буде приносити задоволення, якщо ...

а) в процесі її виконання мало можливостей здійснювати контакти з різними людьми;

б) оклад і винагорода не дуже хороші;

в) я не можу встановлювати і підтримувати добрі відносини з колегами по роботі;

г) у мене дуже мало самостійності або можливостей для прояву гнучкості.

11. Найкращою є така робота, яка ...

а) забезпечує хороші робочі умови;

б) дає чіткі інструкції та роз'яснення з приводу змісту роботи;

в) передбачає виконання цікавих і корисних завдань;

г) дозволяє отримати визнання особистих досягнень і якості роботи.

12. Ймовірно, я не буду добре працювати, якщо ...

а) є мало можливостей ставити перед собою цілі і досягати їх;

б) я не маю можливості вдосконалювати свої особисті якості;

в) важка робота не отримує визнання і відповідної винагороди;

г) на робочому місці пильно, брудно або шумно.

13. При визначенні службових обов'язків важливо ...

а) дати людям можливість краще пізнати один одного;

б) надати працівникові можливість ставити цілі і досягати їх;

в) забезпечити умови для прояву працівниками творчого начала;

г) забезпечити комфортність і чистоту місця роботи.

14. Ймовірно, я не захочу працювати там, де ...

а) у мене буде мало самостійності і можливостей для вдосконалення своєї особистості;

б) не захочуються дослідження і прояви наукової цікавості;

в) дуже мало контактів з широким колом людей;

г) відсутні гідні надбавки і додаткові пільги.

15. Я був би задоволений, якщо ...

а) була б можливість впливати на прийняття рішень іншими працівниками;

б) робота надавала б широке розмаїття і зміни;

в) мої досягнення були б оцінені іншими людьми;

г) я точно знав би, що від мене потрібно і як я повинен це виконувати.

16. Робота менше задовольняла б мене, якщо ...

а) не дозволяла б ставити і домагатися складних цілей;

б) чітко не знав би правил і процедур виконання роботи;

в) рівень оплати моєї праці не відповідав би рівню складності виконуваної роботи;

г) я практично не міг би впливати на рішення, що приймаються і на те, що роблять інші.

17. Я вважаю, що посада повинна надавати ...

а) чіткі посадові інструкції і вказівки на те, що від мене вимагається;

б) можливість краще пізнати своїх колег по роботі;

в) можливості виконувати складні виробничі завдання, що вимагають напруження всіх сил;

г) різноманітність, зміни і захочення.

18. Робота приносила б менше задоволення, якщо ...

а) не допускала б можливості хоча б невеликого творчого вкладу;

б) здійснювалася б ізольовано, т. е. я мав би працювати на самоті;

в) був відсутній б сприятливий внутрішній клімат, в якому я міг би професійно зростати;

г) не давала б можливості впливати на прийняття рішень.

19. Я хотів би працювати там, де ...

а) інші люди визнають і цінують виконувану мною роботу;

б) у мене буде можливість впливати на те, що роблять інші;

в) є гідна система надбавок і додаткових пільг;

г) можна висувати і апробувати нові ідеї та проявляти креативність.

20. Навряд чи я захотів би працювати там, де ...

а) не існує різноманіття або змін в роботі;

б) у мене буде мало можливостей впливати на рішення, що приймаються;

в) заробітна плата не дуже висока;

г) умови роботи недостатньо хороші.

21. Я вважаю, що приносить задоволення робота повинна передбачати ...

а) наявність чітких вказівок, щоб працівники знали, що від них вимагається;

б) можливість виявляти креативність (творчий підхід);

в) можливість зустрічатися з цікавими людьми;

г) почуття задоволення і дійсно цікаві завдання.

22. Робота не буде приносити задоволення, якщо ...

- а) передбачені незначні надбавки і додаткові пільги;
- б) умови роботи некомфортні або в приміщенні дуже шумно;
- в) не буде можливості порівнювати свою роботу з роботою інших;
- г) не заохочуються дослідження, творчий підхід і нові ідеї.

23. Я вважаю важливим, щоб робота забезпечувала мені ...

- а) безліч контактів з широким колом цікавих мені людей;
- б) можливість встановлення і досягнення цілей;
- в) можливість впливати на прийняття рішень;
- г) високий рівень заробітної плати.

24. Я не думаю, що мені подобалася б робота, якщо ...

- а) умови роботи некомфортні, на робочому місці брудно або шумно;
- б) мало шансів впливати на інших людей;
- в) мало можливостей для досягнення поставлених цілей;
- г) я не міг би виявляти креативність (творчість) і пропонувати нові ідеї.

25. У процесі організації роботи важливо ...

- а) забезпечити чистоту і комфортність робочого місця;
- б) створити умови для прояву самостійності;
- в) передбачити можливість різноманітності і змін;
- г) забезпечити широкі можливості контактів з іншими людьми.

26. Швидше за все, я не захотів би працювати там, де ...

- а) умови роботи некомфортні, т. е. шумно, брудно і т. д. ;
- б) мало можливостей здійснювати контакти з іншими людьми;
- в) робота не є цікавою або корисною;
- г) робота рутинна і завдання рідко змінюються.

27. Робота приносить задоволення, ймовірно, коли ...

- а) люди визнають і цінують добре виконану роботу;
- б) існують широкі можливості для маневру і прояву гнучкості;
- в) можна ставити перед собою складні і сміливі цілі;
- г) існує можливість краще пізнати своїх колег.

28. Мені б не сподобалася робота, яка ...

- а) не була б корисною і не приносила б почуття задоволення;
- б) не містила б в собі стимулу до змін;
- в) не дозволяла б мені встановлювати дружні відносини з іншими;
- г) була б неконкретної і не ставила б складних завдань.

29. Я б виявив прагнення працювати там, де ...

- а) робота цікава і корисна;
- б) люди можуть встановлювати тривалі дружні взаємини;
- в) мене оточували б цікаві люди;
- г) я міг би впливати на прийняття рішень.

30. Я не вважаю, що робота повинна ...

- а) передбачати, щоб людина більшу частину часу працював в поодиночці;
- б) давати мало шансів на визнання особистих досягнень працівника;
- в) перешкоджати встановленню взаємовідносин з колегами;

г) складатися в основному з рутинних обов'язків.

31. Добре спланована робота обов'язково ...

- а) передбачає достатній набір пільг і безліч надбавок;
- б) має чіткі рекомендації щодо виконання та посадові обов'язки;
- в) передбачає можливість ставити цілі і досягати їх;
- г) стимулює і заохочує висунення нових ідей.

32. Я вважав би, що робота не приносить задоволення, якщо ...

- а) не міг би виконувати складну перспективну роботу;
- б) було б мало можливостей для прояву креативності;
- в) допускалася б лише мала частка самостійності;
- г) сама суть роботи не видавалася б корисною або потрібною.

33. Найбільш важливими характеристиками посади є ...

- а) можливість для творчого підходу і оригінального нестандартного мислення;
- б) важливі обов'язки, виконання яких приносить задоволення;
- в) можливість встановлювати гарні взаємини з колегами;
- г) наявність значущих цілей, яких покликаний досягти працівник.