

**ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ**  
**ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**  
**Кафедра публічного управління та адміністрування**

**Глущенко Олексій Михайлович**

**ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**  
**В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

**АВТОРЕФЕРАТ**

магістерської роботи на здобуття наукового ступеня  
магістра публічного управління

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність дослідження.** Європейський досвід реформування державної служби показує, що дієздатність і ефективність системи публічного управління залежить від кадрового забезпечення – безпосередніх виконавців функцій відповідних органів публічної влади, їх потенціалу до підвищення кваліфікації та мотивації праці. Тому, серед основних завдань розбудови дієвої державної служби в Україні, з метою підвищення ефективності практичного здійснення функцій держави, є розбудова сучасного мотиваційного механізму діяльності державних службовців.

Людський чинник в будь яких організаціях є одним із пріоритетних, що спонукає до вивчення особливостей та мотивів поведінки працівника. Практика управлінської діяльності свідчить, що професійні вміння працівника приносять організації бажаний результат лише у випадку його зацікавленості у результатах своєї праці. Відтак, основним завданням сучасних керівників є створення дієвих систем стимулювання, які б відповідали реаліям середовища функціонування організацій, враховували б ієрархію потреб працівників та чинники впливу на процес винагородження.

Сучасні реалії життя вимагають модернізації технологій мотивації та стимулювання персоналу не лише у сфері бізнесу, а й у органах публічної влади. Саме ці обставини визначили актуальність теми дослідження та необхідність удосконалення технологій формування ефективної системи мотивації і розробки сучасного механізму стимулювання персоналу організації.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Суттєвий внесок у створення та розвиток теоретичних засад та прикладних аспектів систем мотивації персоналу зробили наступні вчені: Абесінова О., Азарова А., Александров В., Артеменко Н., Бабак І., Богущкий О., Воронько О., Гончарук Н., Дьомін О., Дороніна М., Кирхлер Е., Колот А., Корвацька З., Корж І., Круп'як Л., Малиновський В., Мотренко Т., Музиченко-Козловський А., Пахарев А., Пахомова Т., Пашко Л., Рогатюк О., Савченко Б., Сардак С., Сікорака Л., Слюсаренко А., Соколова Т., Струсевич О., Тужилкіна О., Харун О., Черкашина Д., Чуднова О., Щегорцова В., Юкіш В., Яроміч С. тощо. Разом із тим на сьогодні бракує комплексних праць по вдосконаленню системи мотивації персоналу саме в органах публічної влади.

**Об'єктом дослідження** є мотивація персоналу в органах публічної влади.

**Предметом дослідження** є особливості мотивації персоналу в органах публічної влади в Україні.

**Метою магістерської роботи** є визначення теоретичних засад мотивації персоналу органів публічної влади та надання практичних рекомендацій щодо вдосконалення діючої системи мотивації.

Для реалізації даної мети поставлені такі **завдання**:

- визначення особливостей управління персоналом в системі публічного управління;
- провести аналіз змісту мотивації персоналу в органах публічної влади;
- визначити особливості мотивації державних службовців;
- надати рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу в органах публічної влади.

**Методи дослідження.** Для розв'язання поставлених завдань у процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових засобів і прийомів дослідження, застосовано діалектичний, системний методи, а також методи аналізу, синтезу, абстрагування, порівняльний аналіз та інші. Для розгляду теоретико – методологічних засад використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації використано систему загальнонаукових методів, зокрема індукції та дедукції, що дозволили виявити особливості технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації; системного,

порівняльного та статистичного аналізу при дослідженні механізму використання технологій мотивації та стимулювання персоналу.

**Наукова новизна одержаних результатів** обумовлена тим, що дане дослідження є спробою комплексного аналізу системи мотивації в органах публічної влади, в результаті чого надано рекомендації щодо вдосконалення діючої системи мотивації.

**Практичне значення.** Розроблені в дослідженні теоретичні положення та наведені рекомендації можуть бути реалізовані у практичній діяльності керівників органів публічної влади, а також працівників служб управління персоналом для вдосконалення діючої системи мотивації персоналу.

**Структура та обсяг роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, які містять вісім підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатку. Список джерел налічує 74 найменування. Загальний обсяг роботи складає 95 сторінок, з них 82 сторінки основного тексту.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дослідження, сформувано мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів.

У **першому розділі «ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»** визначено особливості управління персоналом в системі публічного управління.

**Підрозділ 1.1. «Мотивація персоналу як функція управління»** присвячено розгляду явища мотивації персоналу.

Встановлено, що поняття трудової мотивації показує тісний взаємозв'язок управлінського та індивідуально-психологічного змісту мотивації, заснований на тій обставині, що управління соціальною системою і людиною, на відміну від управління технічними системами, містить у собі необхідний елемент узгодження цілей об'єкта і суб'єкта управління. Таким чином, можна сформулювати наступне визначення мотивації праці персоналу в органах публічної влади: «мотивація – це безперервний процес формування індивідуальної для кожної людини системи мотивів, виходячи з особистісних інтересів і потреб, що спонукають її до трудової діяльності за допомогою усвідомлення і бажання задовольнити виникаючі потреби через реалізацію інтересів в процесі трудової діяльності або за її результатами». Мотивація праці є найважливішим чинником результативності роботи, вона складає основу трудового потенціалу працівника, який, в свою чергу, складається з психофізіологічного потенціалу, тобто здібності і схильності людини, стану її здоров'я, працездатності, витривалості, типу нервової системи і особистісного потенціалу. Визначено, що значним резервом підвищення ефективності управління персоналом є широке використання комп'ютерних технологій, створення автоматизованих систем управління персоналом. В результаті роботи по створенню рішень отримуємо наступні види управлінських рішень: накази і рекомендації. Накази – чітко сформульоване рішення, розраховане на конкретний підрозділ, що підлягає обов'язковому виконанню. Рекомендації – деяке управлінське рішення, направлене на конкретний підрозділ, рекомендаційного характеру, що несе в собі інформацію до роздуму і створене для поліпшення роботи установи. Економічна ефективність у сфері менеджменту персоналу означає досягнення цілей організації шляхом використання співробітників за принципом економічного споживання обмежених ресурсів. Показники: витрати на персонал; обіг; матеріальні затрати. Соціальна ефективність реалізується у вигляді виконання очікувань, потреб та інтересів співробітників. Показники: навантаження; зайнятість; абсентеїзм; плинність; задоволеність роботою.

У **підрозділі 1.2. «Особливості управління персоналом в системі публічного управління»** встановлено, що праця управлінського персоналу як економічна категорія в

ринковій економіці носить підприємницький характер і відображає інтереси держави. Саме такий тип виробничих відносин визначає мету, характер і роль управління і, отже, працю управлінського персоналу. Таким чином, характер праці управлінського персоналу обумовлюється власністю на засоби виробництва, економічними і правовими законами, що діють у суспільстві. «Якщо працівник сфери управління не є власником, то він повинен володіти підприємницькими якостями, щоб його праця була ефективною». Інноваційний характер праці в умовах сучасної інноваційної економіки, в якій основу виробництва конкурентоспроможної продукції складають знання та інформація, сформувався на базі різкого підвищення складності праці, що вимагає високої кваліфікації управлінського персоналу. Специфіка інноваційних процесів зумовлює особливий характер праці управлінського персоналу в цій сфері, а також своєрідності вимог, що пред'являються до нього. Стверджується, що удосконалення нормування праці управлінського персоналу доцільно здійснювати з урахуванням реалізації наступних вимог: надання існуючій системі управління нормуванням праці прогресивного та інноваційного характеру; узгодження складових підсистем у системі управління нормуванням праці і включення її в загальну структуру управління; застосування більш досконалих методів та інструментів нормування, адекватних сформованим організаційно-технічним умовам і впливу зовнішнього середовища з урахуванням специфічних особливостей нормування праці управлінського персоналу та тенденції зростання багатопрофільності праці; розвиток партисипативного управління, що дозволяє кожному працівнику брати участь у процесі організації та нормуванні праці, більш повно проявляти свій трудовий і творчий потенціал, мотивуючого працівника до удосконалення професійних якостей і навичок, зняття бар'єрів у комунікації та обміну інформацією між професійними групами та окремими працівниками; проведення регламентації праці управлінського персоналу для аналізу і коректування трудових функцій в певних організаційно-технічних умовах з використанням функціонально-трудоного аналізу.

*У підрозділі 1.3. «Комплексний підхід до управління персоналом в органах публічної влади»* встановлено, що Під управлінням кадрами розуміється процес планування, добору, підготування, оцінки і безупинного утворення кадрів, спрямований на раціональне їх використання, підвищення ефективності виробництва і, в остаточному підсумку, поліпшення якості життя. Предметом управління кадрами як науково-практичного напрямку виступає вивчення відношень робітників у процесі виробництва з погляду найбільше повного та ефективного використання їх потенціалу в умовах функціонування виробничих систем. Основною метою управління кадрами в сучасних умовах є сполучення ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації і трудової мотивації для розвитку спроможностей робітників і стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня. Планування й організація розвитку персоналу й контроль за цим процесом розглядаються як опорна підсистема стратегічного управління організації, засіб досягнення її перспективних та поточних цілей через формування освіченого, висококваліфікованого, а отже конкурентоспроможного на ринку праці робітника, фахівця з вищою освітою та керівника, відповідальних за свою справу. Визначено, що Основний зміст управління персоналом полягає в тому, щоб забезпечити відпрацювання та реалізацію чіткої політики підбору, відбору та розміщення потрібних людських ресурсів, підвищення виробничої, творчої віддачі та активності персоналу, раціонального його використання та безперервного навчання й підвищення кваліфікаційного рівня. Персонал організації – це сукупність працівників, які працюють у певному органі публічної влади, та виконують покладені на них обов'язки. Сучасні стратегії управління персоналом спрямовані на формування керованої і керуючої підсистем, їхнього доцільного співвідношення з метою підвищення ефективності функціонування організації і досягнення генеральної мети. При вивченні управління персоналом важливо визначити методу управління персоналом. Найбільш поширені наступні методу управління персоналом: економічні, адміністративно-правові та соціально-психологічні методи.

Система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень.

У другому розділі **«ЗМІСТ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ»** проведено аналіз змісту мотивації персоналу в органах публічної влади; визначено особливості мотивації державних службовців.

У підрозділі 2.1. *«Технології мотивації персоналу в органі публічної влади на прикладі Миколаївської районної державної адміністрації»* на основі проведеного аналізу визначено, що ранги суттєво впливають на мотивацію держслужбовців, оскільки, по-перше, вони визначають місце державного службовця в складній та ієрархічній системі відносин. Державний службовець може бути позбавлений рангу лише за рішенням суду. Також, при переході державного службовця на посаду нижчої категорії або звільнення з державної служби за державним службовцем зберігається раніше присвоєний йому ранг, що є свідченням збереження за ним його досягнень по просуванні по щаблях кар'єри.

Як чинник мотивації система рангів виступає ще й тому, що за особливі досягнення або за виконання особливо відповідальних завдань державному службовцю може бути достроково присвоєно черговий ранг. Однак, закладене в чинному законодавстві і зворотне правило: впродовж строку застосування дисциплінарного стягнення, а також протягом шести місяців з дня отримання державним службовцем негативної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності черговий ранг державному службовцю не присвоюється. Виявлено, що в Миколаївській районній державній адміністрації важливе значення має система моральних стимулів. Так, відповідно до статті 53 Закону «Про державну службу» застосовують такі види заохочень: оголошення подяки; нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу; дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному цим Законом; представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота); представлення до відзначення державними нагородами. Таким чином, можна констатувати, що система мотивації та стимулювання персоналу в Миколаївській районній державній адміністрації побудована на законодавчо окресленій системі методів мотивації, яка включає в себе як чинники матеріального, так і морального характеру.

У підрозділі 2.2. *«Оцінка системи мотивації органу публічної влади»* з'ясовано, що оцінюючи використання методичного інструментарію мотивації та стимулювання персоналу в досліджуваній районній державній адміністрації необхідно в першу чергу відзначити відсутність чітких критеріїв для проведення такої оцінки. До показників ефективності мотиваційної системи державних службовців можна віднести: наявність чи відсутність додаткових соціальних гарантій, методів мотивації не передбачених чинним законодавством, плинність та сталості кадрів, вступ на державну службу висококваліфікованих фахівців, збільшення стажу державної служби найцінніших для державної служби кадрів, збільшення кількості державних службовців, які одержали або мають бажання одержати фахову освіту, підвищити свою кваліфікацію. Також, одним із показників ефективності мотиваційних заходів в органах державної влади може служити ступінь задоволення своєю роботою у державних службовців. Таким чином, в рамках дослідження було проведено оцінку використання методичного інструментарію мотивації та стимулювання персоналу в Миколаївській районній державній адміністрації за результатами якої можна зробити такі висновки, що в досліджуваній організації діє система мотивації заснована, з однієї сторони, на положеннях чинного законодавства про державну службу та доповнена системою соціальних гарантій та мотиваційних чинників, закріплених в колективному договорі, а також ефективно справляється із впливом на мотиваційну сферу працівників. Додатковим підтвердженням цього, є стрімке зростання кількості осіб, які виявили бажання навчатись за напрямком «Державна служба», що

безумовно свідчить про зростання привабливості державної служби для працівників Миколаївської районної державної адміністрації.

**У підрозділі 2.3. «Використання технологій мотивації персоналу в органах публічної влади»** проведено аналіз дієвості використання керівництвом Миколаївської районної державної адміністрації технологій мотивації та стимулювання персоналу ми провели в три етапи. Під час першого етапу, нами проаналізовано ставлення працівників районної державної адміністрації до факторів мотивації встановлених Законом «Про державну службу». Для цього, 75 працівникам районної державної адміністрації запропоновано провести оцінку факторів мотивації передбачених чинним законодавством про державну службу. Для оцінювання запропонована шкала від 0 до 1, де 0 – це повна незначимість фактору для працівника тоді як 1- абсолютна величина значимості фактору. Варто відмітити, що саме анкетування проводилось анонімно. Зважаючи на те, що до цього серед працівників районної державної адміністрації не проводились подібні опитування були прийнято рішення зробити анкетування анонімним для того, щоб зняти психологічні бар'єри у працівників. На нашу думку, особливо важливим є проведення попередньої роз'яснювальної роботи серед працівників для налаштування працівників на позитивний психологічний настрій до анкетування. Результати засвідчили про суттєве домінування матеріальних факторів мотивації. Так, найбільшу цінність для працівників досліджуваної районної державної адміністрації має дострокове присвоєння рангу. Як нами зазначалось раніше, ранг є універсальним фактором мотивації оскільки поруч з тим, що він встановлює місце державного службовця в службовій ієрархії, з ним пов'язані також виплати відповідної надбавки за ранг, яка носить постійних характер. Також встановлено, що на даному етапі в районній державній адміністрації найменшого рівня задоволеності сягають фактори «соціальні контакти» та «стійкі взаємовідносини». Потреба «взаємини» показує, що працівники хочуть отримувати задоволення і позитивні емоції від численних контактів з іншими людьми. Багато з них здатні виявляти толерантність до навколишньої суєти, шуму, які незмінно супроводжують спільну працю. Таким чином, створюючи умови для численних контактів або переміщаючи на посади, що передбачають такі контакти, можна підвищувати задоволеність цих співробітників. Потреба «соціальні контакти» свідчить про те, що необхідно спробувати сформувані моральний клімат, який заохочує взаємини. Такі працівники будуть задоволені в умовах довіри, сприятливих робочих і особистих взаємин, властивих ефективній команді.

**У третьому розділі «ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ»** надано рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу в органах публічної влади.

**У підрозділі 3.1. «Закордонний досвід мотивації персоналу органів публічної влади»** зазначається, що зарубіжний досвід є цікавим з точки зору оптимізації системи мотивації професійної діяльності державних службовців. Причина в тому, що розвинені країни Європи і США мають багаторічний досвід побудови державної служби в умовах ринкових відносин, не обтяжений спадщиною десятиліть соціалізму. Наша, порівняно молода суверенна держава, прагне увійти до світового співтовариства і відповідати найвищим стандартам, що є неможливим без грамотно і гнучко працюючого державного апарату, співробітники якого є високопрофесійними чиновниками. У зв'язку з тим, що у кожній країні є свої специфічні, властиві тільки їй особливості, пропонується розглянути нижче також досвід таких передових країн світу, як Сінгапур, Канада і Корея, які успішно реалізували власні моделі державної служби. Доведено, що міжнародний досвід кадрового забезпечення та мотивації державної служби для України є необхідною теоретичною і практичною базою, на основі якої можна створити національну модель управління людським капіталом державної служби, адекватної вимогам сучасності. Тому основним завданням поставлено «вивчення саме тих зразків зарубіжного досвіду, які форсують створення сучасної та ефективної системи управління кадрами з урахуванням специфіки українського розвитку і державності». Провідні зарубіжні держави приділяють пильну

увагу питанням підготовки державних менеджерів як вищої так і середньої ланки. Налагоджена ефективна система навчання і відбору управлінських кадрів, діють юридичні механізми, що визначають порядок їх кар'єрного зростання і ротації. Досвід показує, що хороші шанси в конкуренції виявляються у тих держав, яким вдається залучити до адміністративної роботи найбільш підготовлених, талановитих співробітників, здатних швидко орієнтуватися в нових умовах і своєчасно коригувати діяльність відповідних органів публічної влади. Безумовно, правильне застосування елементів успішного досвіду організації системи державної служби цих країн сприяє формуванню професійного державного апарату в Україні, що відповідає сучасним викликам.

**У підрозділі 3.2. «Використання мотиваційного моніторингу в діяльності органу публічної влади»** робиться висновок, що з огляду на існуючі та законодавчо визначені потреби у пошуку шляхів модернізації технологій мотивації та стимулювання персоналу державних органів доцільним є впровадження та використання у районних державних адміністраціях сучасного та ефективного методу покращення роботи – мотиваційного моніторингу. Моніторинг дуже широко використовується в інших сферах, таких як освіта, економіка, підприємницька діяльність та інші, проте мотиваційний моніторинг є новим і недостатньо дослідженим саме у державному управлінні. Мотиваційний моніторинг може стати невід'ємною складовою у підвищенні ефективності роботи державних службовців. Проведення моніторингу процесів мотивації не є самоціллю, а є інструментом для досягнення головної мети для створення більш досконалої системи стимулювання, яка б забезпечувала підвищення ефективної діяльності та розвиток організації. При отриманні певних оцінок можна встановити, як працівник оцінює конкретні методи стимулювання, які можуть застосовуватися в організації, і зокрема, методи: матеріального стимулювання, соціального пакета, морального стимулювання, організаційного стимулювання. Дані оцінки необхідні для отримання повного бачення, яке пов'язує рівень мотивації персоналу із системою його стимулювання. Без цього зв'язку говорити про повноцінний розвиток мотиваційної системи в організації неможливо, оскільки практично неможливо вплинути на мотивацію без зміни системи стимулювання, максимально наближаючи її до мотивації, що дозволить створити дієвий механізм мотивації високопродуктивної діяльності персоналу організації. При проведенні мотиваційного моніторингу для отримання порівняльних результатів, на нашу думку, доцільно користуватися однією системою, а це дасть можливість проводити моніторинг процесів мотивації, формувати мотиваційну статистику і отримувати результати, які порівняні у часі, що дозволить визначити динаміку зміни рівня мотивації і дієвості тих чи інших систем стимулювання.

## **ВИСНОВКИ**

Отримані в процесі дослідження результати дають змогу сформулювати наступні висновки.

1. Визначено особливості управління персоналом в системі публічного управління. Основною особливістю управління персоналом в сучасних умовах є зростаюча роль особистості працівника. Ситуація, яка склалася в даний час в нашій країні, несе як великі можливості, так і великі загрози для кожної особистості в плані стійкості її положення. Отже, тут необхідно розробити новий підхід до управління персоналом в системі публічного управління, що полягає в наступному:

- створення філософії управління персоналом;
- створення кваліфікованих служб управління персоналом;
- застосування нових технологій в управлінні персоналом;
- формування спільної для всього персоналу організації системи цінностей, соціальних норм і поведінки регламентує поведінку кожної окремої особистості.

Справжнє реформування в системі органів публічної влади можливе тільки у

визнанні того, що в умовах переходу до ринкової економіки державний службовець, який має доступ до інформації і наділений високою культурою, розглядається не як один з економічних чинників, а є ключовим ресурсом, ефективне використання якого стає центральним завданням управління.

Удосконалення нормування праці управлінського персоналу доцільно здійснювати з урахуванням реалізації наступних вимог: надання існуючій системі управління нормуванням праці прогресивного та інноваційного характеру; узгодження складових підсистем у системі управління нормуванням праці і включення її в загальну структуру управління; застосування більш досконалих методів та інструментів нормування, адекватних сформованим організаційно-технічним умовам і впливу зовнішнього середовища з урахуванням специфічних особливостей нормування праці управлінського персоналу та тенденції зростання багатопрофільності праці; розвиток партисипативного управління, що дозволяє кожному працівнику брати участь у процесі організації та нормуванні праці, більш повно проявляти свій трудовий і творчий потенціал, мотивуючого працівника до удосконалення професійних якостей і навичок, зняття бар'єрів у комунікації та обміну інформацією між професійними групами та окремими працівниками; проведення регламентації праці управлінського персоналу для аналізу і коректування трудових функцій в певних організаційно-технічних умовах з використанням функціонально-трудоого аналізу.

2. Проведено аналіз змісту мотивації персоналу в органах публічної влади. На основі цього зроблено висновок, що мотивація є однією із провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей. Кожен ефективний керівник задля досягнення визначеної організаційної мети змушений спонукати працівників працювати краще. Важливо досягти в організації певного стану, коли працівники добровільно і творчо, а головне за власної будуть ініціативи прагнути досягти цілей організації. Одними із найбільш дієвих заходів є створення у працівників внутрішніх стимулів до активної трудової діяльності, підтримка зацікавленості у праці, ініціювання появи задоволення від отриманих результатів.

Мотивація є динамічним процесом, який стимулює й підтримує на певному рівні поведінкову активність індивіда. Вона охоплює систему спонукальних чинників (потреби, мотиви, цілі, наміри тощо), здатних впливати на поведінку людини, сукупність причин психологічних чинників, що стимулюють, підтримують на певному рівні, а також пояснюють поведінку та активність людини, з іншого боку, вона є процесом спонукування себе та інших, активності, досягнення цілей.

Стимулювання як тактика вирішення проблем є орієнтацією на фактичну структуру ціннісних орієнтацій і інтересів працівника, на більш повну реалізацію наявного трудового потенціалу. Стимулювання завжди повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям працівника. Мотивація – це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників. Стимулювання праці передбачає створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально зумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці.

3. Визначено особливості мотивації державних службовців та зроблено висновок, що суб'єкти державного управління (Президент, Верховна Рада, Уряд, Національне агентство України з питань державної служби і т.ін.) за допомогою затверджених ними нормативно-правових актів, створюють певні механізми державного управління мотивацією державних службовців, які перекликаються з формами і методами мотивації, завдяки яким можна досягти найбільшої результативності роботи працівників.

У органах публічної влади усіх рівнів діє такий мотиваційний механізм, який дозволяє працівнику:

- отримати можливість кар'єрного зростання;



- формувати відчуття власної значущості у діяльності всього органу публічної влади та адекватно оцінювати свої можливості;
- розвивати свій професіоналізм та допомагати у цьому іншим;
- швидко адаптуватися до змін;
- досягати поставлених цілей.

Підходи до мотивації державних службовців повинні включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Мотиваційний вплив в сучасних умовах державотворення в Україні повинен базуватися на глибоких змінах у системі інтересів і стимулів. Саме останні є тими детермінантами, використання яких дозволить ефективно управляти мотиваційними процесами і на цій основі формувати умови для підвищення якості надання публічних послуг.

4. Запропоновано впровадження та використання в органах публічної влади мотиваційного моніторингу як системи постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень. В основу системи мотиваційного моніторингу запропоновано проведення систематичного тестування працівників, спрямованого на виявлення їх ставлення до мотиваційних чинників, а також рівня їх задоволення. Зважаючи на те, що фінансові ресурси держави на сьогоднішній день є достатньо обмеженими, доцільним є широке впровадження не грошових методів мотивації відібраних із врахуванням мотиваційних профілів працівників.

Для вдосконалення системи фінансового стимулювання в органах публічної влади необхідно:

- проаналізувати структуру системи мотивації щодо обґрунтованості і єдності конкретного органу і з'ясувати, чи існують у ньому всі необхідні чинники, які стимулюють роботу його колективу;
- налагодити постійний контроль ефективності системи стимулювання;
- більш повно використовувати моральне заохочення як один із найдешевших і ефективних елементів стимулювання;
- встановити взаємозв'язок цілей і завдань, відповідальності й повноважень, кваліфікації й досвіду з кількісними і якісними результатами праці;
- провести атестацію структурних підрозділів та визначити необхідні відмінності в системах стимулювання окремих структурних одиниць.

Система стимулювання не повинна ґрунтуватися на результатах єдиної для всіх працівників оцінки. Вона повинна враховувати індивідуальні особливості, потреби й інтереси кожного.

## **АНОТАЦІЇ**

**Глущенко О.М. Особливості мотивації персоналу в органах публічної влади.** – на правах рукопису.

Магістерську роботу присвячено визначенню теоретичних засад мотивації персоналу органів публічної влади та наданню практичних рекомендацій щодо вдосконалення діючої системи мотивації. У роботі визначено особливості управління персоналом в системі публічного управління. Основною особливістю управління персоналом в сучасних умовах є зростаюча роль особистості працівника. Ситуація, яка склалася в даний час в нашій країні, несе як великі можливості, так і великі загрози для кожної особистості в плані стійкості її положення. Проведено аналіз змісту мотивації персоналу в органах публічної влади. На основі цього зроблено висновок, що мотивація є однією із провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей. Кожен ефективний керівник задля досягнення визначеної організаційної мети змушений спонукати працівників працювати краще. Важливо досягти в організації певного стану, коли працівники добровільно і творчо, а головне за власної будуть ініціативи прагнути досягти цілей організації. Одними із найбільш дієвих заходів

є створення у працівників внутрішніх стимулів до активної трудової діяльності, підтримка зацікавленості у праці, ініціювання появи задоволення від отриманих результатів. Визначено особливості мотивації державних службовців та зроблено висновок, що суб'єкти державного управління (Президент, Верховна Рада, Уряд, Національне агентство України з питань державної служби і т.ін.) за допомогою затверджених ними нормативно-правових актів, створюють певні механізми державного управління мотивацією державних службовців, які перекликаються з формами і методами мотивації, завдяки яким можна досягти найбільшої результативності роботи працівників. Запропоновано впровадження та використання в органах публічної влади мотиваційного моніторингу як системи постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень. В основу системи мотиваційного моніторингу запропоновано проведення систематичного тестування працівників, спрямованого на виявлення їх ставлення до мотиваційних чинників, а також рівня їх задоволення. Зважаючи на те, що фінансові ресурси держави на сьогоднішній день є достатньо обмеженими, доцільним є широке впровадження не грошових методів мотивації відібраних із врахуванням мотиваційних профілів працівників.

**Ключові слова:** управління кадрами, органи публічної влади, мотивація персоналу, мотиваційний менеджмент, система стимулювання.

## SUMMARY

**Glushchenko O.M. Features of staff motivation in public authorities.** - on the rights of the manuscript.

The master's thesis is devoted to defining the theoretical foundations of motivation of public authorities and providing practical recommendations for improving the current system of motivation. The peculiarities of personnel management in the system of public management are determined in the work. The main feature of personnel management in modern conditions is the growing role of the employee's personality. The current situation in our country carries both great opportunities and great threats to each individual in terms of the stability of its position. The analysis of the content of staff motivation in public authorities is carried out. Based on this, it is concluded that motivation is one of the leading functions of management, as the achievement of the main goal depends on the coherence of people's work. Every effective leader in order to achieve a certain organizational goal is forced to motivate employees to work better. It is important to achieve a certain state in the organization, when employees voluntarily and creatively, and most importantly on their own initiative will seek to achieve the goals of the organization. One of the most effective measures is to create internal incentives for employees to work actively, to maintain interest in work, to initiate satisfaction with the results obtained. The peculiarities of motivation of civil servants are determined and it is concluded that subjects of public administration (President, Verkhovna Rada, Government, National Agency of Ukraine for Civil Service, etc.) with the help of approved regulations create certain mechanisms of public administration motivation of civil servants, which resonate with the forms and methods of motivation through which the greatest effectiveness of employees can be achieved. The introduction and use of motivational monitoring in public authorities as a system of constant monitoring and control of the motivation of work for its operational diagnosis and evaluation in the dynamics, the adoption of qualified management decisions is proposed. The basis of the system of motivational monitoring is proposed to conduct systematic testing of employees, aimed at identifying their attitude to motivational factors, as well as the level of their satisfaction. Given that the financial resources of the state today are quite limited, it is advisable to widely implement non-monetary methods of motivation selected taking into account the motivational profiles of employees.

**Key words:** personnel management, public authorities, staff motivation, motivational management, incentive system.