

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

**МАХРЕВИЧ АННА ВОЛОДИМИРІВНА**

**ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ:**  
**РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ**

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

**АВТОРЕФЕРАТ**

магістерської роботи на здобуття наукового ступеня  
магістра публічного управління

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Політична та соціально-економічна трансформація українського суспільства посилює вимоги до діяльності органів державного управління, вимагає підвищення ефективності та результативності діяльності інституту державної служби. Саме на цей інститут покладено завдання зміцнення української державності й розвитку демократичного суспільства, управління економічною, адміністративно-політичною, соціально-культурною сферами, проведення в країні реформ. Відтак ефективність роботи будь-якої організації залежить не лише від якісно розроблених планів й організації роботи, а, перш за все, від самих людей, їх трудового потенціалу, працездатності, ініціативності та наполегливості в реалізації цих планів. Від професійної компетентності та ділової активності, прагнення до самовдосконалення та самореалізації державних службовців залежать результати роботи органу державного управління.

На сучасному етапі державотворення в Україні, коли все гостріше відчувається необхідність підготовки нової генерації висококваліфікованих державних службовців, спроможних ефективно і в найкоротші строки реалізувати в країні реформи, значно підвищується роль менеджменту людських ресурсів в органах державної влади. Адже нові кадри потребують нових підходів до їхнього управління. Саме тому в останні роки активізувалися наукові дослідження в напрямку розробки ефективних механізмів формування та реалізації системи управління персоналом на державній службі. Причому, основна увага в цих роботах приділяється добору кадрів, їх навчанню та підвищенню кваліфікації, але це не дає очікуваного ефекту без належного застосування функції мотивації. Людина може володіти видатними професійними знаннями та навичками, але не використовувати їх на практиці, тому що не має внутрішньої або зовнішньої мотивації. У цьому контексті питання мотивації праці державних службовців набуває особливого значення, оскільки тільки вмотивовані державні службовці можуть сформувати професійну і високоефективну державну службу.

Політична та економічна напруженість у державі посилює вимоги до сучасного державного управління, ефективність якого залежить, передусім, від ефективної державної служби. Висока плінність кадрів, особливо молодих і висококваліфікованих спеціалістів, низька продуктивність та якість прийняття рішень в органах державної влади є наслідками слабкої мотивації проходження державної служби, що негативно відбивається на результативності діяльності державної служби в цілому. Тому одним із шляхів досягнення високої ефективності функціонування органів державного управління є використання функції мотивації, що дозволить підвищити зацікавленість у державних службовців працювати ініціативно й активно, розкривати та реалізовувати свій трудовий потенціал в ім'я держави та служіння народу України.

Аналіз наукових джерел свідчить про наявність значної кількості праць вітчизняних і зарубіжних науковців з питань мотивації. Суттєвий внесок у створення та розвиток теоретичних засад та прикладних аспектів систем мотивації державних службовців зробили такі українські вчені у сфері державного управління: Л. Артеменко, В. Бондар, Н. Гончарук, М. Кравченко, В. Малиновський, Є. Матвійшин, Н. Нижник, С. Озірська, Т. Пахомова, М. Пашкова, В. Плугова, А. Сіцінський, В. Степанюк, В. Філіпповський, Г. Чернецька та ін.

Правові та соціальні аспекти регулювання проходження державної служби та системи її мотивації досліджували Н. Артеменко, Ю. Битяк, О. Воронько, С. Дубенко, Т. Желюк, В. Захарченко, Б. Колесніков, Є. Курасова, Н. Липовська, В. Мартиненко, О. Мельников, Т. Мотренко, О. Оболенський, О. Пархоменко-Куцевіл, Л. Пашко, О. Петренко, В. Полтавський, Н. Рашитова, М. Рудакевич, С. Серьогін та ін.

Методологічні засади дослідження розвитку мотивації як функції менеджменту було закладено у працях всесвітньо відомих вчених, як то: Дж. Адамс, К. Альдерфер, В. Врум, Е. Лок, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клеланд, А. Маслоу, Е. Мейо, У. Оучі, А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Файоль, Ф. Херцберг та інші. Вагомий внесок у розроблення теоретичних і практичних засад трудової мотивації зробили вітчизняні та зарубіжні вчені: М. Армстронг, В. Асеев, В. Воронкова, Н. Гавкалова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, А. Єгоршин, А. Єськов, О. Жилін, С. Іванова, П. Капустянський, А. Колот, Г. Куликов, М. Магура, М. Мескон, І. Мишурова, І. Пономарев, О. Притула, Н. Самоукіна, М. Семікіна, В. Сладкевич, А. Соснин, І. Тимошенко, Е. Уткін, Х. Хекхаузен, Ф. Хміль та ін.

Разом із тим, незважаючи на наукову цінність праць зазначених авторів, окремі аспекти системи мотивації праці державних службовців залишаються невирішеними. Зокрема, недостатньо обґрунтовано комплексні підходи до створення дієвої системи мотивації праці державних службовців, не висвітлено організаційні питання мотивації праці в органах державної влади. Саме це і зумовило вибір напряму та теми дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** *Метою* дослідження є наукове обґрунтування особливостей системи мотивації праці державних службовців та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення її результативності.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких *завдань*:

- узагальнити сутність та особливості використання технологій мотивації та стимулювання персоналу, теоретичні засади й методичні підходи до побудови ефективної системи мотивації праці;

- охарактеризувати стан, визначити проблеми та перешкоди щодо вдосконалення системи мотивації праці державних службовців;

- проаналізувати зарубіжний досвід організації системи мотивації праці державних службовців;

- розробити рекомендації щодо організації алгоритму управління мотивацією праці державних службовців, застосування службової кар'єри як інструмента мотивації праці державних службовців, застосування методів мотивації.

*Об'єктом дослідження* є процес управління діяльністю державних службовців.

*Предмет дослідження* – особливості мотивації праці державних службовців в органах державної влади.

**Методи дослідження.** У дослідженні використано систему загальнонаукових і спеціальних методів. Цілісність наукового дослідження забезпечили системний і комплексний підходи, які надали можливість надати практичні рекомендації з підвищення мотивації праці державних службовців.

Науково-теоретичною базою роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячені дослідженню мотивації праці персоналу як у приватному секторі, так і в органах державної влади. Нормативно-правовою основою дослідження послужили акти Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, а також відомчі нормативні акти.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в науковому обґрунтуванні напрямів удосконалення системи мотивації праці державних службовців та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення її результативності. Було виявлено сутність та особливості використання технологій мотивації та стимулювання персоналу, зокрема обґрунтовано методологічні підходи щодо використання технологій мотивації та стимулювання персоналу та охарактеризовано зарубіжний досвід використання технологій мотивації та стимулювання персоналу. У роботі здійснено ґрунтовну характеристику діяльності Головного управління Пенсійного фонду України в Миколаївській області. Закцентовано увагу на оцінці системи мотивацій та стимулювання праці на державній службі.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в науковому обґрунтуванні та розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації праці державних службовців та підвищення її результативності. Зокрема виявлено технології мотивації та стимулювання персоналу в органах державної служби. Наведено аспекти удосконалення системи мотивації та професіоналізму державних службовців. Розроблено та охарактеризовано механізми стимулювання персоналу державної служби.

**Структура магістерської роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. До тексту додано список використаних джерел (195 найменувань). Робота містить 3 рисунки, 11 таблиць, 1 додаток. Загальний обсяг роботи становить 156 сторінок, з яких обсяг основного тексту – 129 сторінок.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовується актуальність теми магістерського дослідження, визначається стан наукової розробки проблеми, з'ясовується зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, розкривається її мета, завдання, об'єкт, предмет, методи, формулюється наукова новизна отриманих результатів, встановлюється їхнє наукове та практичне значення.

У **першому розділі** – *«Теоретичні аспекти використання мотивації та стимулювання персоналу»* – визначено теоретичні підходи до поняття «мотивація», її складові категорії, визначено методи, проблеми та перешкоди ефективної мотивації, надано класифікацію мотивації. Підходи до мотивації персоналу єдині, що для приватного бізнесу, що для державного сектору.

Результатом аналізу наукових джерел за темою магістерського дослідження є відсутність єдиного підходу до визначення поняття й змісту мотивації. Розрізняють наступні підходи до поняття «мотивація»: по-перше, мотивація – це психологічна особливість людини, що викликає внутрішню активність та визначає її поведінку, певні орієнтири діяльності; по-друге, мотивація – це функція управління, яка за допомогою спонукання активізує працівника, спрямовує на досягнення цілей підприємства, організації, установи, розвиває трудовий потенціал.

Визначення поняття мотивації праці знайшли відображення в роботах з державного управління. Група авторів визначають мотивацію як актуальний напрямок підвищення

ефективності управлінської діяльності та можливість покращити державне управління, інші науковці розглядають як основну функцію управління, яка впливає на ефективність діяльності підприємства, організації, установи. Запропоновано власне визначення мотивації державних службовців як основної функції, що спонукає державного службовця працювати ефективно, самовіддано і творчо, розкривати та використовувати його трудовий потенціал, ініціювати державного службовця на довготривале та сумлінне проходження служби.

Аналіз методів мотивації дозволяє систематизувати та визначити наступні методи мотивації: адміністративні (централізований вплив суб'єкта на об'єкт управління), економічні (матеріальне заохочення), соціальні (пов'язані з процесом праці та відносинами в колективі) та морально-психологічні (індивідуальні психологічні особливості робітників).

Кожний робітник чи службовець мають багато потреб та мотивів, які кожний керівник має враховувати та комплексно використовувати. Актуальним для кожного підприємства, організації, установи є розробка та застосування оптимальної системи заходів з покращення ефективності управління персоналом. Керівник має використовувати комплексно-цільові та індивідуальні підходи до системи мотивації на підприємстві, організації, установі.

В магістерському дослідженні визначено фактори, що знижують мотивацію державних службовців: непрестижний статус "державний службовець", слабе матеріальне забезпечення, недосконалість системи державного управління, ризик звільнення з посади в результаті зміни політичної еліти, влади в країні, використання атестації державних службовців з метою звільнення. Розв'язання цих проблем мотивації праці державних службовців забезпечить підвищення рівня зацікавленості державних службовців працювати ефективніше, досягати високих результатів в роботі, прагнути до професійного росту, перешкоджатиме проявам корупції та відтоку висококваліфікованих та молодих професіоналів.

**Другий розділ** – *«Системи мотивації та стимулювання персоналу в Головному управлінні Пенсійного фонду України в Миколаївській області»* – присвячено аналізу системи мотивації праці в органах Пенсійного фонду України сьогодні, нормативно-правовому забезпеченню функціонування системи мотивації праці державних службовців.

Аналіз нормативно-правового забезпечення функціонування системи мотивації праці державних службовців визначив, що нормативно-правова база України передбачає розвинуту систему мотивації державних службовців, яка включає матеріальні й нематеріальні стимули та спрямована на довгострокову державну службу. Але єдиної нормативно-законодавчої бази, яка б регламентувала систему мотивації праці державних службовців, ще не існує.

Чинне законодавство України передбачає мотивації трудової діяльності на основі прав та гарантій державних службовців: матеріальне заохочення (оплата праці, яка складається з окладу, надбавок, доплат та премій, грошові винагороди та допомоги), додаткова оплачувана відпустка, соціально-побутове забезпечення, пенсійне забезпечення, моральне заохочення (присвоєння почесних звань, представлення до державних нагород тощо).

Дослідження зарубіжного досвіду мотивації праці державних службовців визначило, що базою системи мотивації України та зарубіжних країн є принцип довгострокової служби державі та громадянам країни. Доказом цього є зростання

розміру заробітної плати пропорційно стажу державної служби, просування по службі, надання додаткових відпусток та призначення розміру пенсій залежно від стажу державної служби. Українська практика системи мотивації праці державних службовців не поступається аналогам зарубіжних країн: пенсійне забезпечення, надання грошової допомоги при виході на пенсію та на оздоровлення. Доцільним було б ввести в Україні норму довічної зайнятості державних службовців як у Франції та Німеччині, що дозволить задовольняти потреби людей у соціальній захищеності та впевненості у майбутньому, що покращує мотивацію працювати в державних органах влади. Впровадження нового принципу присвоєння чергового рангу шляхом складання кваліфікаційного іспиту, як у Росії та Німеччині, усуне незадоволеність державних службовців, які мають найвищий ранг у відповідній категорії і не можуть реалізувати своє право на отримання чергового рангу. Впровадження досвіду Франції з гарантованого кар'єрного росту за рахунок професійного навчання та стажу державної служби дозволить підвищити мотивацію здобувати спеціальну вищу освіту у галузі державної служби та публічного управління, зведе до мінімуму незадоволеність державних службовців з приводу несправедливого кар'єрного росту.

Для аналізу стану мотивації праці в органах виконавчої влади було розроблено анкету та проведено експертне опитування державних службовців. Аналіз анкетних даних показав, що основними мотивами вступу на державну службу є можливості для кар'єрного зростання, стабільність зайнятості, можливість бути причетними для суспільно значущих справ, престиж роботи в органах державної влади та гідне пенсійне забезпечення. До методів мотивації праці державних службовців, які відповідають актуальним потребам, мотивам і цілям та підвищать їх мотивацію праці, відносяться, соціальні (кар'єрне зростання) та економічні (матеріальне забезпечення). Спираючись на результати опитування, виокремлено негативні положення системи мотивації праці: невеликий розмір заробітної плати, відсутність кар'єрних перспектив, невпевненість у зайнятості, незадоволеність справедливістю та індивідуальністю у процесі оцінювання та преміювання.

У ході експертного опитування більшість державних службовців стверджували, що ні керівництво, ні спеціалісти кадрових служб ніколи не цікавляться рівнем задоволеності державного службовця своїм місцем роботи, проходженням державної служби. Це свідчить про відсутність у більшості випадків спланованих дій з боку керівництва органів виконавчої влади щодо визначення основних напрямів формування та впровадження заходів підвищення трудової активності державних службовців.

У результаті опитування виявлено недоліки системи мотивації праці державних службовців і окреслено шляхи їх ліквідації, визначено найбільш значущі потреби та мотиви, що необхідні для вироблення системи мотивації в цілому для державних службовців та визначення конкретних способів і методів мотивації трудової діяльності в органах виконавчої влади. Результати дослідження допомогли сформуванню реалістичне уявлення про дієвість методів мотивації праці на державній службі, види мотивації, які є найбільш актуальними й значущими для державних службовців, та загальний стан управління мотивацією праці державних службовців.

**У третьому розділі – «Напрямки вдосконалення мотивації та стимулювання персоналу на державній службі»** – теоретично обґрунтовано основні напрями вдосконалення управління мотивацією праці державних службовців, зокрема розроблено

організаційний алгоритм управління мотивацією праці державних службовців, запропоновано практичні рекомендації з використання службової кар'єри як інструмента мотивації, визначено шляхи застосування мотиваційних заходів попередження проявів корупції серед державних службовців.

Мотивація людини є здебільшого психологічним явищем і потребує індивідуального підходу до вироблення та використання її методів, тому постає необхідність у підвищенні ролі суб'єктів управління мотивацією в органах виконавчої влади. Автором розроблено схему організаційного алгоритму управління мотивацією праці державних службовців, де головними її учасниками є суб'єкти (Головне управління державної служби та її територіальні управління, профспілка, керівництво, кадрова служба та лінійні керівники) та об'єкт (державні службовці).

На загальнодержавному рівні головним суб'єктом управління мотивацією праці державних службовців є Головне управління державної служби та її територіальні управління. До основних завдань, які на них покладено, належить: розробка спільно з профспілкою державних службовців та закріплення в чинному законодавстві актуальних і дійових заходів підвищення трудової активності державних службовців, а також здійснення моніторингу системи мотивації праці в органах виконавчої влади з метою виявлення недоліків і шляхів їх розв'язання. Керівництво та лінійні керівники впроваджують у практику управління персоналом на державній службі заходи з підвищення зацікавленості державних службовців у довготривалій та сумлінній праці.

Отже, найбільш ефективною уявляється антикорупційна політика, яка поєднує методи як позитивної, так і негативної мотивації, що дозволяє сформуванню у державних службовців психологічні настанови на жалкування про звільнення з державної служби як такої, що є престижною, добреоплачуваною та перспективною для кар'єрної самореалізації.

## **ВИСНОВКИ**

В результаті дослідження були вирішені завдання, які полягають у обґрунтуванні напрямів вдосконалення системи мотивації праці державних службовців та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення її ефективності. Основні результатами дослідження:

1. Використання функції мотивації праці державних службовців у органах державної влади матиме позитивний вплив на діяльність усієї системи державної служби, дозволить залучати та розвивати висококваліфікований та досвідчений персонал, запобігати проявам корупції, забезпечить конкурентоспроможність державної служби, підвищить інтерес державних службовців до сумлінної та ефективної роботи з ініціативою та творчим підходом.

2. На основі узагальнення науково-теоретичних основ та методологічних підходів до побудови ефективної системи мотивації праці вдосконалено визначення поняття "мотивація", необхідно розуміти це як психологічну особливість людини, що зумовлює внутрішню активність і визначає її поведінку та певні орієнтири діяльності, як функція управління, з використанням спеціальних стимулюючих засобів активізує людину,

спрямовує її на досягнення фіксованих цілей підприємства, організації, установи, розвиває трудовий потенціал. Досліджено визначення поняття "мотивація" у сфері державного управління, на основі якого пропонується розглядати мотивацію як основну функцію державного управління, яка здатна спонукати працівника державної влади до ефективної, самовідданої праці та творчо розкривати та використовувати свій трудовий потенціал, стимулювати до довгострокового та сумлінного проходження державної служби.

3. Вивчення специфіки організації мотивації праці державних службовців дозволило узагальнити проблеми та визначити перешкоди до ефективної системи мотивації державного службовця. Мотиваційні проблеми існують у будь-якій організації та залежать не лише від психологічних особливостей людей. Відділ кадрів державних органів влади мінімально використовують заходи з навчання, професійного розвитку. Основними перешкодами до формування ефективної системи мотивації є нечіткий кар'єрний процес, наявність загрози звільнення внаслідок зміни правлячої еліти, слабкий соціальний статус та престиж державного службовця.

4. Оцінка нормативно-правової складової проходження державної служби визначила основні положення системи мотивації праці державних службовців, що базується на заохоченні та винагородженні при довгостроковому проходженні державної служби. Результати опитування з приводу існуючої системи мотивації праці державних службовців визначили методи, недоліки та проблеми мотивації праці в державному управлінні, на основі яких розроблено пріоритетні напрямки вдосконалення мотивації та стимулювання в органах державної влади України.

5. Визначено необхідність підвищення ролі відділу кадрів в процесі розробки та впровадження індивідуальної та загальної системи мотивації праці державних службовців в органах державної влади. Розроблено схему управління мотивацією праці державних службовців із активним залученням управління персоналом державної установи, яке відпрацьовує індивідуальні й загальні заходи з мотивації та рекомендує начальникам відділів стратегію та тактику реалізації.

6. Рекомендовано використовувати службу кар'єру як комплексний підхід до мотивації праці державного службовця, що комплексно враховує і економічні, і неекономічні методи мотивації, дозволяє запустити у дію всі мотиви робітника. Для посилення мотивації праці державного службовця із використанням кар'єрного зростання запропоновано впровадити документ з планування індивідуальної кар'єри (кар'єрограма), в якому б були визначені перспективи просування по службі державного службовця за умов високої результативності його праці й постійного підвищення професійного рівня.

7. Розроблено мотиваційні заходи із попередження та перешкоджання проявам корупції. До основних заходів позитивної мотивації віднесено підвищення матеріальної зацікавленості та гарантоване кар'єрне зростання за рахунок складових заробітної плати, що є основною умовою посилення соціального статусу та підвищення престижу державної служби, зацікавленості державних службовців у довготривалій ефективній службі, запобігання проявам корупції. Розроблені заходи мотивації праці спрямовані на формування у державних службовців переконання, що державна служба є престижною, високооплачуваною та перспективною для кар'єрного зростання на благо громадян України та держави.



## АНОТАЦІЯ

**Махревич А. Особливості мотивації праці державних службовців: регіональний аспект. – Рукопис.**

У магістерському дослідженні вирішується актуальне наукове завдання обґрунтування напрямів удосконалення системи мотивації праці державних службовців та розробки практичних рекомендацій з підвищення її результативності. З'ясовується зміст поняття «мотивація», «мотивація праці як функція державного управління». Пропонується класифікація видів мотивації на основі узагальнення підходів, які існують в економічних, психологічних наукових джерелах та літературі з державного управління. Аналіз зарубіжного досвіду організації мотивації праці державних службовців надав можливість виявити позитивні сторони вітчизняної системи мотивації та запропонувати шляхи підвищення мотивації праці державних службовців. На основі аналізу результатів експертного опитування, нормативно-правової бази та літератури з державного управління виявлено проблеми та негативні сторони системи мотивації праці державних службовців. Обґрунтовується необхідність участі кадрової служби як головного суб'єкта управління мотивацією праці в органах державної влади. Розроблено практичні рекомендації щодо використання службової кар'єри як ефективного інструмента підвищення мотивації праці державних службовців. Запропоновано використовувати заходи позитивної та негативної мотивації як засоби протидії та подолання корупції в органах виконавчої влади.

**Ключові слова:** мотивація праці, методи мотивації праці, проблеми мотивації праці державних службовців, система мотивації праці державних службовців, кадрова служба як суб'єкт управління мотивацією, службова кар'єра державних службовців.

## SUMMARY

**Mahrevich A. Features of motivation of work of civil servants: regional aspect.– Manuscript.**

The master's suggests the solutions for the actual scientific problem of ways for improvement of public servants work motivation system as well as provides some practical recommendations to improve their motivation. The meaning of such terms as «motivation», «work motivation as a public administration function» has been found out. The classification of motivation types on the bases of synthesis of approaches that can be found in literature on economics, psychology and public administration has been suggested. The analysis of foreign experience in the organization of work motivation of public servants revealed the positive aspects of the national motivation system and suggested the ways for improvement of civil servants work motivation. On the basis of the analysis of expert survey results, legal and regulatory sources and literature on public administration the problematic and negative issues of the public servants motivation system have been revealed. The necessity of participation of Personnel Service as the principal management agent of motivation in public authorities has been grounded. Practical recommendations for the usage of career as an effective tool for

improvement of the civil servants motivation have been worked out. Measures of positive and negative motivation as means of counteraction and corruption overcoming in the executive organs of power have been suggested.

**Key words:** work motivation, methods of work motivation, problems of public servants work motivation, system of public servants work motivation, personnel service as an agent of management motivation, career of public servants.