

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**  
**Центр професійної та післядипломної освіти**  
**Кафедра управління імені Олега Балацького**

Наказ ректора \_\_\_\_\_ Шифр \_\_\_\_\_  
«До захисту допускається»  
про затвердження теми \_\_\_\_\_ завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ І.І.Рекуненко

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
*на тему*

*«Мотивація персоналу у сфері державної служби: проблеми та перспективи» (на прикладі Краснопільської ОТГ)»*

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»  
освітньо-професійна програма «Державна служба»

Студента гр. Дз.мз-01с/2 \_\_\_\_\_ Денісової Анастасії Юріївни

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело \_\_\_\_\_ Денісова А.Ю.  
(підпис)

**Науковий керівник:** \_\_\_\_\_ к.е.н., доцент Мішеніна Г.А

Суми 2021р.  
**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Центр професійної та післядипломної освіти**  
**Кафедра управління імені Олега Балацького**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА**

за спеціальністю

281 Публічне управління та адміністрування (Державна служба)

студенту групи Дс.мз-01с/2

Денісовій А.Ю.

1. Тема роботи «Мотивація персоналу у сфері державної служби: проблеми та перспективи» (на прикладі Краснопілської ОТГ) затверджена наказом по СумДУ № \_\_\_\_\_ від „\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2021р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи \_\_\_\_\_
3. Мета кваліфікаційної роботи: аналіз проблем та перспектив методів мотивації персоналу в Краснопілській ОТГ, розроблення практичних рекомендацій щодо їх вдосконалення.
4. Об'єкт дослідження: мотивація персоналу у сфері державної служби.
5. Предмет дослідження: проблеми та перспективи мотивації персоналу у сфері державної служби Краснопілської ОТГ.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах \_\_\_\_\_
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
--------	---------------	----------------

I	НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	10.10.2021
II	УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД	1.11.2021
III	ЕМПІРИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ НА ПРИКЛАДІ КРАСНОПІЛЬСЬКОЇ ОТГ	30.11.2021

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент повинен дослідити: науково-теоретичні засади поняття мотивації та наукові підходи до вивчення персоналу у сфері державної служби.

У розділі 2 студент повинен провести аналіз: зарубіжний досвід стимулювання діяльності державних службовців та можливості його використання в Україні. Особливості системи мотивації держслужбовців в Україні.

У розділі 3 студент повинен обґрунтувати (запропонувати): дослідити проблеми та перспективи мотивації державних службовців Краснопільської ОТГ та запропонувати шляхи вдосконалення системи мотивації державних службовців Краснопільської ОТГ.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

П/б)

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (П. І.)

## АНОТАЦІЯ

В магістерській роботі приділено увагу розкриттю проблем та перспектив мотивації персоналу у сфері державної служби (на прикладі Краснопільської ОТГ), властивостей системи мотивації роботи державних службовців. У дослідженні проаналізовано стан наукової розробки питання дослідження. Визначено зміст та значення мотивування роботи державних службовців. Також у дослідженні схарактеризовано головні теорії мотивації.

Досліджено матеріальну складову системи мотивації роботи державних службовців та позицію і вагомість нематеріального мотивування роботи державного службовця. У роботі схарактеризовано зарубіжний досвід мотивації роботи державних службовців та перспективи його застосовування в Україні. Та запропоновано шляхи вдосконалення мотивування роботи державних службовців на базі Краснопільської ОТГ.

Ключові слова: державна служба, мотивація персоналу державної служби, об'єднана територіальна громада (ОТГ), матеріальна мотивації державного службовця, нематеріальна мотивація державного службовця, теорія мотивація.

## РЕФЕРАТ

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.* Загальний обсяг кваліфікаційної роботи магістра становить 59 с., зокрема 2 таблиці, 4 рисунки, 49 найменувань використаних джерела, 1 додаток.

*Мета роботи* – аналіз проблем та перспектив методів мотивації персоналу в Краснопільській ОТГ, розроблення практичних рекомендацій щодо їх вдосконалення. Для досягнення зазначеної мети було вирішено дані завдань:

- сформулювати необхідність, зміст та особливості вживання методів мотивації персоналу;
- схарактеризувати методологічні підходи стосовно вживання методів мотивації персоналу;
- проаналізувати досвід використання методів мотивації персоналу в організаціях зарубіжних країн;
- розглянути чинні методи мотивації персоналу в Краснопільській ОТГ;
- діагностувати дієвість вживання досліджуваним органом державної влади методів мотивації його персоналу;
- скласти рекомендації стосовно удосконалення технологій формування ефективної системи мотивації персоналу в ОТГ;

- службовця, нематеріальна мотивація державного службовця, теорія мотивації.
- запропонувати методи розроблення дієвих методів стимулювання персоналу в Краснопільській ОТГ.

*Об'єкт дослідження* – мотивація персоналу у сфері державної служби

*Предмет дослідження* - проблеми та перспективи мотивації персоналу у сфері державної служби Краснопільської ОТГ

*Методами дослідження* є загальні та спеціальні наукові методи: загально філософські методи пізнання (зокрема, порівняння, аналіз, синтез), емпіричні методи (соціологічне опитування), методи статистичної обробки даних.

*Інформаційна база дослідження:* правові та нормативні акти Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, наукові роботи провідних вітчизняних і закордонних вчених у галузі мотивації державних службовців, результати опитування, отримані безпосередньо автором, матеріали діяльності Краснопільської ОТГ.

*Наукова новизна* дослідження є в тому, що автором поглиблено теоретичні матеріали та створено практичні рекомендації щодо оновлення технологій мотивації працівників в Краснопільській ОТГ, а саме, створено практичні рекомендації стосовно введення порядку мотиваційного моніторингу в досліджуваній організації; запропоновано заходи стосовно створення дієвих методів мотивування працівників в досліджуваній організації та додано рекомендації стосовно покращення методів формування ефективного порядку мотивації працівників досліджуваної організації в напрямі підняття його професіоналізму.

*Ключові слова:* ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ, ОБ'ЄДНАНА ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА (ОТГ), МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ, НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ, ТЕОРІЯ МОТИВАЦІЯ.

*Матеріали кваліфікаційної роботи* рекомендується використовувати у діяльності державних службовців Краснопільської ОТГ, для вдосконалення методів формування ефективної системи мотивації персоналу.

## Зміст

<b>ВСТУП</b>	<b>8</b>
<b>РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ</b>	<b>11</b>
<b>1.1. Науково-теоретичні засади поняття мотивації</b>	<b>11</b>
<b>1.2. Наукові підходи до вивчення персоналу у сфері державної служби</b>	<b>15</b>
<b>РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД</b>	<b>22</b>
<b>2.1. Зарубіжний досвід стимулювання діяльності державних службовців та можливості його використання в Україні.</b>	<b>22</b>
<b>2.2. Особливості системи мотивації держслужбовців в Україні</b>	<b>27</b>
<b>РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ НА ПРИКЛАДІ КРАСНОПІЛЬСЬКОЇ ОТГ</b>	<b>32</b>
<b>3.1. Проблеми та перспективи мотивації державних службовців Краснопільської ОТГ</b>	<b>32</b>
<b>3.2. Шляхи вдосконалення системи мотивації державних службовців Краснопільської ОТГ</b>	<b>37</b>

<b>ВИСНОВКИ</b>	47
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b>	49
<b>ДОДАТКИ</b>	57

## **ВСТУП**

Аби державний службовець вдало апробував власні знання, навички у професіональному функціонуванні, має бути достатнє мотивування. У новітніх умовах питанням мотивування є її недосконалість у галузі державної служби, замале фінансування заходів, націлених на покращення мотивації персоналу, а також, тому що замало надається увага проблемам мотивуванню державних службовців в умовах запровадження нової редакції Закону України «Про державну службу».

Закордонні практика реформування державної служби демонструє, що дієздатність і дійовість порядку державного управління має залежність від персоналу – прямих виконувачів призначень належних органів влади, їх потенціалу до покращення кваліфікації та мотивування роботи. Поміж головних задач розросту дієвої державної служби в Україні, з ціллю покращення результативності практичного виконання функціонувань



держави, збільшення нинішнього мотиваційного механізму практики державних службовців.

Нинішні реалії буття потребують оновлень методів мотивації персоналу не тільки у галузі підприємництва, а і у органах державної служби. Саме дана ситуація схарактеризувала актуальність теми дипломної роботи потреба у покращанні методів формування дійової системи мотивації і створення новітнього механізму заохочення персоналу організації.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Наукові дослідження учених демонструє про різноманітність опрацьовувань, що пов'язані з мотивуванням персоналу в галузі державної служби. Вагомий внесок у здійснення та розвиток теоретичних основ та прикладних аспектів порядків мотивації персоналу здійснили такі вчені: А. Маслоу, Дж. Адамс, К. Альдерфер, А. Сміт, Л. Артеменко, М. Дороніна, В. Бондар, В. Врум, Н. Гончарук, А. Колот, М. Кравченко, Л. Круп'як, Д. Мак-Грегор, В. Малиновський, В. Філіпповський, Є. Матвіїшин, І. Мишурова, Е. Мейо, Н. Нижник, С. Озінська, У. Оучі, Т. Пахомова, М. Пашкова, В. Плугова, А. Сіцінський, В. Степанюк, Ф. Тейлор, А. Файоль, та інші.

Проте, незважаючи на наукову вартість робіт вказаних авторів, деякі аспекти порядку мотивації роботи державних службовців зостаються невирішеними. Приміром, замало аргументовано комплексні підходи до виготовлення дієвого порядку мотивації роботи державних службовців. Тому це і викликало обрання напряду та теми дипломної роботи.

**Об'єкт дослідження** – мотивація персоналу у сфері державної служби

**Предмет дослідження** - проблеми та перспективи мотивація персоналу у сфері державної служби Краснопільської ОТГ

**Мета і завдання дослідження.** Аналіз проблем та перспектив методів мотивації персоналу в Краснопільській ОТГ, розроблення практичних рекомендацій щодо їх вдосконалення.

*Досягнення зазначеної мети зумовило потрібність вирішення даних завдань:*

- сформулювати необхідність, зміст та особливості вживання методів мотивації персоналу;
- схарактеризувати методологічні підходи стосовно вживання методів мотивації персоналу;
- проаналізувати досвід використання методів мотивації персоналу в організаціях зарубіжних країн;
- розглянути чинні методи мотивації персоналу в Краснопільській ОТГ;
- діагностувати дієвість вживання досліджуваним органом державної влади методів мотивації його персоналу;
- скласти рекомендації стосовно удосконалення технологій формування ефективної системи мотивації персоналу в ОТГ;
- запропонувати методи розроблення дієвих методів стимулювання персоналу в Краснопільській ОТГ.

**Методами дослідження** є загальні та спеціальні наукові методи: загально філософські методи пізнання (зокрема, порівняння, аналіз, синтез), емпіричні методи (соціологічне опитування), методи статистичної обробки даних.

**Наукова новизна дослідження** є в тому, що автором поглиблено теоретичні матеріали та створено практичні рекомендації щодо оновлення технологій мотивації правників в Краснопільській ОТГ, а саме, створено практичні рекомендації стосовно введення порядку мотиваційного

моніторингу в досліджуваній організації; запропоновано заходи стосовно створення дієвих методів мотивування працівників в досліджуваній організації та додано рекомендації стосовно покращення методів формування ефективного порядку мотивації працівників досліджуваної організації в напрямі підняття його професіоналізму.

**Матеріали кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати** у діяльності державних службовців Краснопільської ОТГ, для вдосконалення методів формування ефективної системи мотивації персон

## **РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

### **1.1. Науково-теоретичні засади поняття мотивації**

На сьогоднішньому періоді реформування суспільства в Україні питання мотивування поведінки й діяльності індивіда надбала вагомого значення. Рішення завдань, котрі виникають перед суспільством, як демонструє всесвітня практика господарювання, залежить від особистості, заохочувальним важелем до дії котрої є її мотивація. Модерні форми господарської діяльності й власності, які утворились в Україні, дають великі перспективи для формування й практичного застосування всесвітньої практики з проблем будівництва дійових мотиваційних механізмів з ціллю підняття продуктивності роботи персоналу. Питання заохочування людей до ефективної роботи не нова, однак має відмінну природу. Протягом багатьох століть дане питання аналізувала велика кількість науковців.

Існує багато визначень поняття мотивації, котрі формулюють його зміст з різноманітних аспектів. У загальному розумінні мотивацією є сукупність рушійної потужності, котрі спонукають особистість до здійснення певних дій. [1, с. 25-28]; залежно від поведження особистості – це хід свідомого вибору нею дій, які визначаються загальним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів; в керівництві – це функція управління, яка є основою у формуванні в робітників стимулів до роботи, а теж у довготривалому впливі на робітника з ціллю переміни за заданих параметрів структури його ціннісних орієнтацій та захоплень, формування належної мотиваційної основи і розвитку на даному ґрунті трудового потенціалу. На таблиці 1.1 можна побачити різні трактування поняття «мотивація»:

**Таблиця 1.1**

**Трактування поняття «мотивація» різних словниках**

<i>Автор и</i>	<i>Трактування визначення</i>
Багієв Н. [2]	Мотивація – хід інтенсифікації мотивів особини або їх групи з ціллю активізації їх дій з прийняттям рішення про задоволення якоїсь потреби.
Словник української мови [3]	Сукупність мотивів, доказів для обґрунтування чогось; мотивування.
Булатов А. [4]	Мотивація – система заходів, націлена на підняття продуктивності роботи, покращання його якості і професійне зростання.
Кураков Л. [5]	Мотивація – спонукання особи до діяльності в ім'я звершення яких-небудь цілей, присутність інтересу до

	такої діяльності і прийоми його ініціації.
Малий економічний глоссарій [6]	Мотивація – позиція, що привертає особу діяти цілеспрямованим чином; хід пробудження себе і інших людей до дій, що допускають досягти цілей організації.
Мескон М. [7]	Мотивація – хід стимулювання самого себе і інших на діяльність, націлену на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації.
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [8]	Мотивація – процес стимулювання будь-кого до діяльності, що спрямована на досягнення цілей організації
Мочерний С.В.[9, с. 214]	Мотивація – усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси, цілі
Райзберг Б., Лозовский Л., Стародубцева Е. [10]	Мотивація – зовнішня або внутрішня спонукання економічного суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціації, спонуки
Енциклопедія трудового права [11]	Мотивація – внутрішні стимули окремої людини або групи людей до трудової діяльності

Якщо ж розглянути визначення “мотивація” в загальному, то можна зробити висновок, що визначення є досить схожими між собою.

Мотивація ґрунтується на двох основних категоріях: потреби (чуття фізіологічного чи психологічного дефіциту чого-небудь) та винагороди (це те, що особа вважає важливим для себе) [12, с. 9].

Потребою є специфічний стан психіки особини, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття дефіциту чогось, віддзеркалення несумісності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами. Потреби можна поділити на:

- потреби першого ряду, котрі за власною змістом є фізіологічними (необхідність в їжі, сну тощо);
- потреби другого ряду, котрі носять соціально-психологічний характер (необхідність в пошані, визнанні заслуг тощо).

Потреби першого ряду закладені в особу генетично. Другого ряду є результатом її соціальної життєдіяльності.

Потреби немає можливості безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх наявність можна судити тільки спостерігаючи в поведженні людей. Потреби у пам'яті особи змінюються на зацікавленість або мотив, котрий і змушує особу до певної цільової дії.

У літературі також існує декілька визначення поняття "мотив":

- внутрішня спонука людини до роботи, пов'язана з втіхою певних потреб [13];
- сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, котрі визначають активність особи і встановлюють її направленість [14];
- причини обрання дій і вчинків особи [15].

Мотиви з'являються, розвиваються і постають на базі потреб. Вони є більш-менш окремими, так як потреби абсолютно не розкривають сукупність мотивів, їхню міць і стійкість. Якщо ж потреби являються сутністю, "механізм" усіх видів людської активності, то мотиви є визначеним вираженням даної сутності. Одним із прийомів мотивації застосовують стимулювання (хід застосовування певних стимулів для користі особи та організації). Функція мотивації в управлінні дуже пов'язана з другими

головними функціями управління: плануванням, організацією, контролюванням і оцінкою прийнятих рішень і є стимулюванням колективу до результативної, добросовісної роботи з ціллю досягнення мети організації, а саме в формулюванні потреб колективу, створенні системи винагород за завершену роботу, застосовуванні усіляких форм оплати роботи, застосовування стимулів до продуктивної взаємодії суб'єктів об'єднаної діяльності. Дана функція покликана гарантувати високоякісне та добросовісне здійснення членами організації власних обов'язків. На нинішньому періоді для результативної мотивації своїх робітників керівнику потрібно виявити, їхні потреби і забезпечити найліпший спосіб задоволення даних потреб. Мотивація обіймає психологічні, інтелектуальні та фізіологічні дії, котрі в визначених обставинах розкривають, наскільки рішуче діє робітник і в котрому напрямку концентрує власну енергію. Розуміння мотивів і потреб дає джерело до тлумачення усіх видів організаційної діяльності.

Коли особа дістається поставленої цілі, її потреба може бути:

- задоволена;
- частково задоволена;
- незадоволена.

Рівень задоволення потреби позначається на спонуканні (чи мотиві) поведження особи в подальшому.

Отже, з вище викладеного можна зробити висновок, що мотивація роботи – це вид керівної діяльності, котрий забезпечує хід заохочування себе та других працівників на роботу, націлену на здобуток особистої мети або мети організації. Знаючи і застосовуючи новітні моделі мотивації, керівник матиме змогу залучити необхідних працівників до результативного виконання доручень.

## 1.2 Наукові підходи до вивчення персоналу у сфері державної служби

Результативне керівництво неможливе без розуміння мотивації державного службовця та правильного застосування стимулів до роботи. В умовах, котрі склалися в Україні на сьогоденному періоді її розвитку, питання мотивації державного службовця склала вагомого значення, адже вирішення завдань, котрі фігурують перед суспільством, допустиме тільки за умови створення гідного мотиваційного ґрунту, спроможної спонукати персонал у сфері державної служби до результативної діяльності. А саме йдеться про використання таких форм і методів стимулювання індивіда, котрі б сприяли високій результативності його праці. Вирішальним фактором результативності роботи державних службовців є їх мотивація.

Як зауважено в словнику понять і визначень «персонал» – це використання мотивів поведінки людини в практиці управління її діяльністю. У сучасній теорії управління мотивація трактується як процес пробудження людей для досягнення цілей організації [14].

Мотивація роботи державних службовців виникає до початку трудової діяльності, через засвоєння ними цінностей і правил трудової моралі. У даний час закладається база ставлення до роботи як цінності і з'являється система цінностей безпосередньо роботи, удосконалюватимуться трудові якості людини: відповідальність, дисциплінованість, ініціативність [17]. Таким чином, питання мотивації потрібно розглядати через призму особистості з її побажаннями, психологією і ідеологією життя, життєвим кредо. А саме первинним пунктом керівництва за підтримкою мотивації є



мотиви робітників. Мотивація працівників є одним з найбільш вагомих задач керівника. До головного змісту мотивації відносяться три визначальних поняття: зусилля, організаційні задачі й особиста потреба.

Головні завдання мотивації зводяться до:

- формування в усіх співробітників розуміння сутності і вагомості мотивації в ході праці;
- навчання персоналу та керівного складу психологічним базам внутрішньо-організаційної комунікації;
- формування у всіх керівників демократичних підходів до управління колективом із застосуванням модерних методів мотивації.

Для вирішення питань використовуються різні способи мотивації. Ключовим і найбільш розповсюдженим способом був метод карі і заохочення, характерна політика «батога і пряника». Даний спосіб застосовувався для отримання бажаних результатів. Теорії, котрі віддзеркалюють основу потреб зосередили власну увагу на синтезі потреб особистості, пріоритетності їх мотивуючих дії.

Відзначимо особливі риси всіляких теорій мотивації з ціллю застосування їх головних принципів в ході надання дії на робітників нинішніх організацій. У теорії потреб ученого М. Туган-Барановського їх виокремлено 5 груп:

- фізіологічні (у їжі, воді, повітрі, сні);
- статеві (у старанні полюбитися представнику протилежної статі);
- симптоматичні інстинкти і потреби (інстинкти самозбереження);
- альтруїстичні (у безкорисливій турботі про других);
- практичні (у житлі, машині, грошах, тощо) [17].

У теорія А. Маслоу, за котрою було схарактеризовано ієрархію потреб базується на біхевіористичній доктрині – досліджуванні поведінки людей, абстрагуючись від дослідження свідомості, мислення. А. Маслоу виокремлює такі групи потреб:

- фізіологічні (в їжі, одязі, повітрі, тощо);
- безпеки і захищеності (у за безпеці від фізичної та психологічної загрози);
- соціальні (у почутті причетності до подій);
- поваги (у пошані з боку оточення, самоповазі);
- самовираження (у виконанні особистих можливостей) [20].

Учений Д. Мак-Клелланд дає рекомендацію при заохочуванні робітників зважати на вторинні потреби влади, успіху та причетності [16].

Згідно теорії К. Альдерфера ERG до головних груп потреб, котрі мотивують поведінку людей, відносять:

- потреби проживання (фізіологічні та потреби в безпеці);
- комунікативні (бажання мати друзів, сім'ю, відноситись до певних партій, громадських спілок тощо);
- зростання (пов'язані з стремлінням індивіда самовиразитися) [17].

Різницею від теорії А. Маслоу ієрархія потреб в К. Альдерфера вказує рух не тільки від початкових потреб до вищих, а і у зворотному русі, котрий показує посилення мотивуючої впливу початкових потреб за не змогою задоволення вищих.

Визначенню теорії «Х» та «Y» Д. Мак-Грегора передувало дослідження потреб багатоманітної направленості. Згідно до теорії «Х» особи за щонайменшій змозі ухиляються від роботи, відповідальності, то їм не хватає відчуття честолюбства. Вирішальними них є потреби захищеності. За даних умов заохочувати людей до роботи спроможні лише контроль та погрози. Відповідно до теорії «Y» за деяких умов люди бажають відповідальності й

здійснення роботи. У такій обстановці здійснюється орієнтація на потреби вищого порядку: мають високу мети, автономії та самовираження.

Теорії, котрі віддзеркалюють хід винагородження спрямовують увагу не тільки на потребах, а й невимушено на процесі стимулювання.

Теорія очікувань В. Врума базується на очікуванні якоїсь події. При розгляді мотивації до роботи теорія очікувань акцентує вагомість трьох взаємозв'язків: витрати праці – результати, результати – винагорода і валентність.

Згідно з теорією справедливості С. Адамса робітники суб'єктивно порівнюють свої винагороди із витраченими зусиллями також з винагородами других робітників, котрі виконують аналогічну роботу [16].

Після проаналізованої літератури можна визначимо переваги і недоліки основних теорій мотивації (табл.1. 2):

**Таблиця 1.2**

**Переваги та недоліки теорій мотивації**

Теорія	Переваги	Недоліки
Ієрархія потреб А. Маслоу	- хід мотивації безкінечний; - розвиток системи мотивації відповідно до переміни потреб; - створення обставини в ході котрої робітник вдовольняє свої потреби в зацікавленнях організації.	- не звернено увагу особисті риси людей; - думка переходу з ступеня на ступінь лінії потреб не підтверджується досвідом управління;
Теорія очікувань В. Врума	- встановлення виразного співвідношення між	- не повністю враховані особисті властивості

	<p>результатами та винагородою лише за результативну роботу;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- контролювання за ступенем самооцінки підлеглих, їх вмінь та знань;</li><li>- формування великого однак реалістичного ступеня результатів працівників.</li></ul>	<p>працівників і самої організації;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- замало опрацьовані заходи вживання моделі в досвідові управління.</li></ul>
<p>Теорією потреб Д. Мак-Клелла</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- особи з могутньою потребою у владі пригожі до управлінських посад, мають управлінські спосібності, упевнені в собі;</li><li>- особи з міцною потребою в успіху бажають до помірному ризику, власної відповідальності;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- не повністю враховані особисті особливості кожного;</li><li>- не засвідчено механізм втіхи потреб початкового ступеня, котрі в нестійкій українській економіці, не менш енергійні, ніж вищі;</li><li>- при застосовуванні теорії на практиці вникають значні організаційні труднощі.</li></ul>
<p>Теорія справедливості С. Адамса</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- пояснення можливостей (зусилля - винагорода);</li><li>- роз'яснення робітникам залежності винагороди від результатів роботи.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- теорія опирається на втіху потреб за підтримкою грошей;</li><li>- визначення винагороди суб'єктивно зі сторони працівника, і зі сторони керівника і фактично не підлягає узгодженню.</li></ul>

Мотивування колективу здійснювалося завжди, однак в залежності від деяких чинників, економічного становища організації та країни в загальному.

Нинішній керівник має враховувати всі чинники, аби забезпечити вдалу роботу організації державної служби. Одним із таких чинників є проблема мотивації. При створенні оптимальної системи мотивації нинішнім керівникам організацій державної служби потрібно застосовувати класичні теорії мотивації і рахувати з менталітет українського люду. Зважаючи на сьогоденну ситуацію в Україні та аналізуючи властивості економічного і функціонального розвитку її структур.

Можна зробити висновку, що пора мотивації, створеної лише на грошовому стимулюванні, помалу йде в минуле. Однак питання мотивації в Україні на практиці ще буде очікувати свого рішення.

Таким чином, дослідження науково-теоретичних аспектів персоналу у сфері державної служби дозволяють зробити такі висновки:

1. У загальному розумінні мотивацією є сукупність рушійної потужності, котрі спонукають особистість до здійснення певних дій.
2. Мотивація посідає одне з головних місць в будові індивіда, котра є одним з головних понять, що висвітлюють рушійні сили функціонування особистості.
3. Теоретичним ґрунтом формування мотиваційних методів є взаємодія зацікавлень, стимулів і потреб працівників. Мотиваційна роль управління є вагомою і є пов'язаною з усіма другими функціями управління.
4. Підходи до мотивування державних службовців мають залучати як матеріальні, так і нематеріальні мотиви.
5. Застосовуючи новітні методи мотивації, керівник матиме змогу залучити необхідних працівників до результативного виконання доручень.

6. Мотивування працівників відбувалося завжди, втім в залежності від деяких чинників, економічного становища організації та країни в загальному.

## РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

### 2.1. Зарубіжний досвід стимулювання діяльності державних службовців та можливості його використання в Україні.

На протязі ХХ ст. у світі утворилась умовна класифікація способів мотивації роботи: американська, європейська та японська. Всі з даних моделей мають власні національні властивості та власні підходи до мотивування колективу державної служби. В цей час у багатьох державах Західної Європи, США і Японії мотиваційні напрями керування колективом державної служби надбало великої вагомості, і дані методи і практика мотивації можуть бути застосовані і в Україні.

Звичайно, мотиваційні моделі США відрізняється темпераментом формування мотивації трудової діяльності. Головним напрямом розвитку стратегічної моделі державної служби при цьому визначено стабільне покращення мотиваційного механізму. В цій ситуації вагоме значення призначається покращанню матеріального заохочення, виявленню багатоманітних видів стимулів з ціллю найповнішого задоволення потреб державних службовців. Має місце збільшення розмірів заробітної плати при призначенні збільшення кваліфікаційного рівня державного службовця, який віддзеркалює характер освіти, кількість отриманої освіти. Але при цьому надається значна увага персональній відповідності. Зміст цієї моделі полягає в тому, що ставка і заробітна плата державних службовців збільшуються в залежності від власної кваліфікації, чисельності виконаних доручень, якості їх виконання. Створюються підходи, котрі виявляють ступінь кваліфікації виконавців, встановлюється коло професій, котрими вони мають змогу

опанувати в ході підвищення кваліфікації, встановлюється шкала оплати залежить від об'єму отриманих фахових знань і навичок. Держані службовці отримують додаткову виплату лише за засвоєння тих професій, котрі потрібні організації. Оплата державних службовців формується із фіксованого окладу та гнучкої системи доплат залежно від особистих фахових досягнень. Величина преміювання державного службовця ще визначається категорією посади, на котрій працівник працює, величина премії коливається від 10 до 50 % окладу залежно від посади [22]. Але також необхідно звернути увагу, що одночасно виявилася малою ефективність форм морального заохочення, що використовується в державних організаціях (присвоєних особливих значків; звань "кращий за місяць" тощо). Успішне запровадження методів матеріального заохочування позитивно відображається на загальному психологічному кліматі (покращання взаємозв'язків між держаним службовцем і управлінням; зменшення демотивації в результаті невдоволення; зменшення витрат робочого часу; зменшення плинності кадрів; збільшення почуття колективізму, професіональної гідності). Однак, необхідно підкреслити, що подібний досвід організації заробітної плати, окрім позитивних ситуацій виявила деякі помилки, котрі мали негативні результати для дієздатності усєї системи організації заробітної плати. Приміром, перебільшена увага, котра приділялась організаційним здібностям керівникам, та надання їм неконтрольованих пільг, а також, що вирішальна, дійсна неприсутність прямого зв'язку заохочувальних винагород із завершальною результативністю їх роботи викликали перебільшену диференціацію заробітної плати залежно від категорії персоналу, що заподіяло шкоди усій системі мотивування. При цьому застосовується велика система пільг і заохочень, котрі посідають вагомим економічне і соціальне вагомість. На основі наслідків дослідження, здійснених в американських організаціях з ціллю покращення методів мотивування праці, робота



цінується в залежності від: змоги професійного зросту і просування по роботі (67% опитаних); ступеня заробітної плати (67%); змоги розвитку особистих здібностей (61%); зв'язків оплати роботи з якістю (59%); творчого характеру (55%); ступеня самостійності працівника (54%); привабливості (54%); високого ступеня вимог (53%); високого ступеня відповідальності (50%); присутності пільг (45%); справедливого поділу навантаження (43%) [23].

Значного поширення в США одержали внутрішні організаційні платформи і допомога. В цьому випадку організації пропонують сукупність пільг, з котрих держаний службовець має змогу обирати для себе ті, що йому найбільш підходять в певну пору. Держаний службовець при цьому дається змога відрахувань у пенсійний фонд в обмінювання на лікарняне страхування, участь в страховому фонді організації чи гнучкий графік робочого дня, можна сказати, робити за одним робочим місцем в двох чи вибрати те робоче місце, котре йому більш до вподоби, відмінні різновиди відпусток [24]. Американське законодавство дає можливість робити обрання пільг один раз в рік і не передивлятися до завершення даного року. Держаний службовець може добровільного приймати вирішення про підписку на програму соціальних виплат. Якщо відмовиться від програми, він потрапляє в "план без вибору" з фіксованими відрахуваннями і виплатами. До соціальних програм належить виплата підвищених стипендій для дітей державних службовців, підтримання функціонування спортивних установ і установ відпочинку. Підтримується опікування над неповними родинами і там, де обидва члени родини працюють. В різних державах можуть бути і відмінні підходи. Наприклад в США створення соціальних програм працює за правилом скористатися або втратити. В Канаді невикористані пільги в фінансовому спрямуванні можуть збиратися і залишатися на наступний період [25]. Поміж результативних способів мотивування роботи варто зауважити створення для державних службовців "осередків здоров'я" з

належним обладнанням, надання грошової допомоги людям, котрі усиновили дитину, грошову допомогу родинам, котрі мають дітей-інвалідів. Окрім того, використовуються такі форми заохочення, як одноразові премії до ювілею або відпустки, безоплатна або за незначну виплату юридична допомога, організація дитячих дошкільних закладів, призначення стипендії та фінансової допомоги дітям державних службовців для продовження навчання, страхування легкового автомобілю, змога отримати вільний день по-серед тижня, допомога і консультування осіб до пенсійного віку [26]. Вагоме мотиваційне значення має отримання державним службовцям лікарняних послуг. Їх можна отримати службовцям і членів їх родин через місяць від початку роботи. Коли службовець виплачує певну суму коштів в корпоративні фонди, покривається деяка частка їх затрат на лікування.

Платформи додаткового заохочення в США за останні часи піддаються вагомим змінам. В країні застосовуються не тільки вручення традиційних подарунків, але й виплати ділових подорожей, виплати різних затрат державних службовців, котрі певним чином поєднані з їх діяльністю. Прикладом є програми робочих відряджень державних службовців одночасно з дружиною[25]. Отже, всі способи мотивування у США можна розділити на дві групи: одна підтримує авторитетність організації, а друга група, що заохочують продуктивність і якість роботи.

Практики державної служби закордонних країн демонструє, що результативними можуть виявитися різні методи оплати роботи державних службовців [27]. В Російській Федерації, оплата затрат на виплату фінансового утримання посадових осіб державної служби здійснюється за рахунок засобів місцевого бюджету згідно муніципального утворення. В загалі, на людей, котрі займають державні посади і посади муніципальної служби, розповсюджується дія законодавства Російської Федерації про

роботу (заробітну плату) з атрибутами, передбаченими законодавством суб'єктів Російської Федерації [22].

У Німеччині сфера оплати роботи державних службовців регулюється законом. Ставка встановлюється відповідно місцю і строку служби. У Франції величина плати роботи державного службовця встановлюється залежно від присутності диплома, котрий підтверджує рівень кваліфікації, адже вся система тарифних окладів прив'язана до дипломів і свідоцтву, які показуються у момент приймання на службу. У Франції заробітна плата державних службовців складається з ставки, надбавки за дітей (біля 5 % від ставки), дотації за місце проживання в залежності від ступеня життя в даній місцевості (3 %, 1 % і 0 % від ставки) та премії (за додаткову роботу, за специфічні умови роботи, за володіння іноземними мовами, за переміну місця життя у зв'язку з зміною місця роботи, на виплату видатків на одяг, транспорт) [28, с. 36-39]. У Англії, США, Франції щонайменша заробітна плата першого розряду робітників органів державної служби встановлюється в співвідношенні з середнім ступенем оплати роботи в власному секторі. Необхідно звернути увагу, що в розвинутих державах, таких як, у Франції, величина винагород відносно ставки складає близько п'ятої частини, чого не можна сказати про Україну [28, с. 39]. Європейські аналітики засвідчують, що обставина, коли розмір ставки складає основну частину заробітку, є значно успішною, і рекомендують подібну систему для держав, котрі бажають приєднатися до Європейського Союзу [22, с. 75]. Проаналізована система мотивації фахової практики державних службовців значно широка, котра ґрунтується як на матеріальних, так і на моральних способах заохочування роботи. Наслідком дії даної системи мотивування має бути збільшення ефективності роботи посадових осіб державної служби.

Таким чином, узявши до уваги зарубіжні практики в галузі законодавства і не лише, включивши власний національний мала б змогу поліпшити державне управління, значну увагу приділивши гідному фінансовому забезпеченню та соціальним гарантіям, оскільки в європейському законодавстві закріплені мотиваційні частини, котрі сприяють покращенню ефективності роботи.

## **2.2. Особливості системи мотивації держслужбовців в Україні**

Одним із головних спрямувань стратегії розвитку України є реформування системи державної служби, результативність котрого є потрібною умовою стабільності країни. Вагомою мірою дана ефективність має залежність від кадрового забезпечення, прямих виконувачів ролей належних органів влади та їх потенціалу, а безпосередньо від роботи фахових і мотивованих працівників котрі вміють швидко приймати рішення, вдало пристосуватись до переміни обставини, та креативності і спосібності до інноваційного розмірковування. Отже, поміж головних задач розбудови дієвої державної служби в Україні, з ціллю підняття результативності практичного виконання функціонувань країни, є створення новітнього мотиваційного механізму роботи державних службовців, котре сприятиме загальній самореалізації робітника на робочому місці, підняттю ступеня державної свідомості, мати бажання робити на країну, і якісно, кваліфіковано й швидко здійснювати службові обов'язки.

У галузі державної служби фінансова мотивація показана заробітною платою державних службовців, котра згідно Закону України «Про державну службу» [29], стимулює їх до продуктивної, результативної, добросовісної та активної праці і складається з:

1. посадової ставки;
2. надбавки за вислугу років;
3. виплати за додаткове навантаження у зв'язку з здійсненням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця у величині 50 відсотків посадової ставки тимчасово відсутнього державного службовця;
4. доплата за додаткове навантаження у зв'язку з здійсненням обов'язків за вільною посадою державної служби за рахунок економії фонду посадової ставки за відповідною посадою;
5. виплати за ранг державного службовця;
6. премії (у разі встановлення).

Преміювання державних службовців відбувається з ціллю фінансового заохочування високопродуктивної та активної роботи, збільшення її ефективності, якості, зацікавленості у отриманні її завершального результату та збільшення індивідуальної відповідальності державних службовців за доручену працю або поставлені доручення. Винагорода є вагомою частиною елементом заробітної плати державного службовця, та як її величина залежить від якості здійснення державним службовцем власних обов'язків і може значно позначитися на величину отриманої місячної заробітної плати, можливо як збільшена винагорода за якісне здійснення посадових обов'язків, так і зменшена за нездійснення поставлених доручень. Намагання особи до покращення власного добробуту визначає необхідність зростання трудового

внеску, таким чином же і зростання кількості, якості та результативності роботи [30.]

Премії державного службовця:

- за результатами щорічного оцінювання службового функціонування;
- місячна або квартална винагорода щодо особистого внеску державного службовця в загальний результат праці державної організації.

Моральним мотивуванням при здійснюванні функцій країни та місцевого самоврядування є деякі заходи, перерахунок котрих передбачений законодавцем і показаний в Законі України «Про державну службу», до них відносяться [29]:

- оголошення подяки;
- нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відзнаками державного органу;
- представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (привітальний лист, вдячність, почесна грамота);
- дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному даним Законом;
- представлення до відзначення державними нагородами.

Дані мотивування, навіть і не тягнуть за собою фінансової винагороди, дають людині зрозуміти, що держава поважає її внесок у розвиток країни та суспільства загалом.

Адміністративне мотивування в державній службі лежить у зобов'язанні державних службовців додержуватися службової дисципліни та

правил внутрішнього службового режиму. Недодержання зобов'язань несе за собою дисциплінарну, а в певних ситуаціях і фінансову відповідальність. Проаналізувавши вищевикладене, є можливість зауважити, що моральні, фінансові та адміністративні мотивування грають вагому роль у забезпеченні відповідного та результативного здійснення функцій держави та місцевого самоврядування. Вони передбачені країною та застосовуються, тільки ж все рівно ступінь реалізації завдань та результати роботи державних органів в більшості випадків бажає кращого. Хоч і маючи усі законодавчі механізми для мотивування праці державних службовців, результати праці не оправдовують очікування. Дана проблема виявляється з малого фінансування державних управлінців, в результаті чого в даній установи виникають такі кризові явища як корупція, оскільки ступінь заробітної плати державних службовців зостається низьким порівняно з приватним сектором економіки. Окрім, рівень заробітної плати у різних організаціях розрізняється, часто без звернення уваги відповідальності їх робітників, а прибавки і винагороди складають від половини до двох третин загального доходу, що зумовлює до нестабільного заробітку [31].

Для результативного здійснення функцій держави та місцевого самоврядування потрібно вбезпечити допомогу належному рівню мотивування у осіб, котрі уповноважені на здійснення цих функцій. Держава має зробити чинний механізм, систему заходів, націлених на мотивування державних службовців. Людина має розуміти, що країна дбає про неї, вона діє на користь суспільства. Буде збільшуватись задоволеність власною роботою. Та держава збільшить якість здійснення державними службовцями власних обов'язків, які у свою чергу призведе збільшення авторитету державної служби, котрий необхідний державі у наш час. Існує чимало способів збільшення мотивації робітників, ефективність котрих доведена міжнародною практикою. Моральна, фінансова, адміністративна мотивація –

одні серед них. Вдало з'єднуючи дані різновиди мотивації, можна значно поліпшити рівень здійснення робітниками власних обов'язків та збільшити ефективність діяльності державного органу та держави загалом.

Отже проаналізувавши практики управління мотивацією державних службовців в Україні та зарубіжний досвід можна зробити висновки:

1. Практики державної служби закордонних країн демонструє, що результативними можуть виявитися різні методи оплати роботи державних службовців.

2. У всіх працівників державних служб, всіх ступенів діють такі мотиваційні методи, котрі дають можливість працівнику:

- отримати можливість кар'єрного зростання;
- утворювати чуття особистої вартості у діяльності всього органу;
- розширяти власний професіоналізм та надавати допомогу у цьому іншим;
- швидко акліматизуватися до змін;
- діставатися поставлених цілей.

3. Зарубіжні практика застосовування методів мотивування працівників в галузі державної служби справді потребує уваги і широке практичне використання. Проте потрібно зважити і на те, що в організаціях України уклалися багатолітні традиції, власний досвід мотивування працівників, котрий не можна повністю нехтувати.

4. У галузі державної служби України мотивація показана в Законі України «Про державну службу».



### **РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ НА ПРИКЛАДІ КРАСНОПІЛЬСЬКОЇ ОТГ**

#### **3.1. Проблеми та перспективи мотивації державних службовців Краснопільської ОТГ**

До питання мотивації працівників не можна підходити формально. Всі вирішення має бути обдуманим, повинні бути прораховані результати [32].

Щоб робота працівників державної служби була вдалою, надзвичайно вагомим мотивуванням досягнення, його бажання на позитивні результати. Попри це необхідно зауважити, що універсальної і загалом результативної системи стимулювання і мотивації бути не може. Для усякої організації повинна бути створена власна корпоративна система мотивування, котра б відповідала організаційним цілям, враховувала властивості існуючої організаційної культури і мотиваційний вид колективу. Необхідно ще враховувати те, що опрацювання й застосування нинішніх мотиваційних порядків передбачає певну переробку традиційних форм побудови роботи, переміну характеру і будови управління, до чого морально не завжди підготований колектив. Необхідною умовою використання результативної системи заохочування є присутність чіткої системи ділової оцінки колективу з прозорими і доступними принципами і критеріями якісної та кількісної оцінки роботи і поведінки колективу [33]. Враховуючи це, потрібно виявити головне ті мотиви, котрі підвищують кожного державного службовця в його трудовій роботі, зробити йому такі умови, щоб він мав змогу і мав бажання здійснювати покладені на нього функції і задачі. Дійовим мотиваційним фактором щодо керівного персоналу у сфері державної служби є його власні економічні або фінансові мотивації та зацікавлення. На великий жаль, нині фінансова винагорода керівників органів державної влади не відповідає масштабу, потужності і якості їх роботи, масштабу покладеної на них відповідальності. Виходячи з даного, одним із головних частин керування персоналом державної служби і мотивування кадрів є оплата праці. Попри те, що, починаючи з 2003 р., в Україні, у ділянці державної служби здійснюється певне збільшення оплати роботи персоналу державної служби, проте вона залишається нижчою, ніж у приватному секторі. Так як посадова ставка має залежність не від категорій посад державних службовців, має залежність від місця роботи та назви державного органу, є значний розрив по-між оплатою

роботи державних службовців, котрі працюють у різних органах державної служби. Після 2005 року мінімальна середня заробітна плата державних службовців збільшилась близько у 3,36 рази, але попри це мінімальна заробітна плата в Україні піднялась на 3,32 рази. Таким чином, ступінь оплати праці більшості державних службовців практично не змінився. Не дивлячись на вагоме збільшення ставок державних службовців, вони лишаються значно диференційованими в залежності від місць роботи. Ставка управлінців у кілька разів перебільшує оклад фахівців. У даній ситуації заробітної плати не має спроможності заохочувати кращих робітників, котрі належать до тієї ж самої категорії посад, адже фонд оплати праці обмежений. Зараз заробітна плата замало має залежність від наслідків роботи. У Законі України «Про державну службу» [29] вказано: оплата роботи державних службовців має вбезпечувати достатні матеріальні умови для незалежного виконання службових обов'язків, сприяти укомплектуванню органів державної влади компетентними і досвідченими кадрами, стимулювати їх сумлінну та ініціативну працю. Але нині оплата праці державних службовців, а більше спеціалістів, мало пов'язана.

На нинішньому періоді в Краснопільській ОТГ та і загалом в Україні можна виокремити дані проблеми мотивування роботи персоналу у галузі державної служби, як:

1. Неврахування індивідуальності кожної особи, в результаті чого керівництво не має змоги встановити ті чинники, котрі впливають на покращення роботи державних службовців;
2. Начальники не надають уваги на покращення психологічного клімату серед персоналу;
3. Брак прямої залежності величини премії від реальних результатів праці державних службовців, вона перестала здійснювати свою ключову –

стимулюючу діяльність і змінилась на звичайну прибавку до посадового окладу.

Причинами недосконалості діючої порядку оплати праці деякою мірою є віддзеркалюють кризовий обставину вітчизняної економіки та пов'язані з браком дієвого механізму мотивування та заохочування продуктивної роботи [34].

Оплату праці – посадові інструкції, котрі дають змогу покращити посадові регламенти та екстрені службові договори, які повинні розміщати умови праці і форми оцінки роботи персоналу у галузі державної служби [34, с. 284-285]. Також при розгляді мотивування колективу державної служби в Краснопільській ОТГ демонструє, що для державних службовців не тільки матеріальний чинник є кардинальним. Зацікавленими чинниками для працівників державної служби Краснопільської ОТГ є самий зміст роботи – захоплива, багатоманітна праця, змога реалізації особистісних здібностей, творчої, самостійної роботи, суспільні контакти, кар'єрні підвищення тощо. Однією із форм мотивування державних службовців до збільшення ступеня своєї професійної діяльності запровадження з 2008 року і надалі кожного року Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець». В прийманні участі у конкурсі мотивуються не лише фінансова винагорода, яка призначена для переможців та лауреатів, котрі обійняли 2 місце у конкурсі, а й змога кар'єрного збільшення та подальшому навчання на пільгових угодах в НАДУ при Президентіві України та його регіональних інститутах. Також перспективами для державних службовців передбачається багато мотивацій за неперервну роботу.

В державних службовці є мотивування нагородження [36]:

- державними нагородами;
- відзнакою Президента України;

- почесними грамотами Кабінету Міністрів України;
- Почесною грамотою Верховної Ради України;
- відомчими заохочувальними відзнаками.

До державних нагород, почесних звань та відзнак діюче законодавство України залічує [36]:

- звання Герой України;
- ордени;
- медалі;
- почесні звання України;
- Державні премії України;
- президентські відзнаки (ст. 3 Закону України «Про державні нагороди»).

Призначення державних нагород та почесними званнями відбувається на загальних підставах, як і інших громадян України. Чинний Закон України «Про державну службу» [29], деякою мірою інструкційне питання як фінансового, так і нефінансового мотивування державних службовців. Проте в ньому чітко не вказані питання, пов'язані з їх фінансовим забезпеченням, соціальними гарантіями. А отже при розробці прийнятті нової редакції Закону України «Про державну службу» розроблювачі точніше вписали мотиваційну стратегію.

Вагомим фактором поліпшення механізму мотивування персоналу у галузі державної служби є покращення його нормативно-правової роботи, чіткість у розмежуванні і закріпленні повноважень, обов'язків і відповідальності як і для Краснопільської ОТГ так і для всієї країни [30].

Під час проведення опитування працівників Краснопільської ОТГ, були виявлені такі фактори мотивування до результативної праці:

- політика управління;
- умови роботи;
- заробітна плата;
- міжособистісні взаємини з управлінцями та колективом;
- рівень контролювання за роботою;
- підвищення по службі;
- визнання і похвала результатів праці;
- міра відповідальності;
- перспективи творчого та ділового зростання.

Таким чином, сукупність багатоманітних вражень, котрі стосуються розкривання мотивації, демонструють складність даного процесу, котрі оцінюються залежно від результатів функціонування установи. Потрібно орієнтуватися на споживача, направляти вагому увагу на лідерські атрибути керівництва, ще необхідно прилучати робітників до управлінських процесів, зосереджуватися на їх навчанні та мотивації. Необхідно запроваджувати багатоманітні виробничі та управлінські інновації і привертати вагому увагу на покращення виробничого процесу. Також вагомим є розвиток партнерських стосунків. Мотивування функціонування державних службовців без використання новітніх механізмів та способів матеріального й нематеріального заохочення не є максимально дієвим методом. Щоб заохочувати працівників працювати якісно, замало вивчити їх потреби, потрібно створити механізми мотивації, котрі будуть викликати в індивіда хотіння ефективно працювати на користь установи.

### **3.2 Шляхи вдосконалення системи мотивації державних службовців Краснопільської ОТГ**

Головним із визначальних доручень виконання мотиваційної стратегії органу державної служби є здійснення дієвої мотиваційного середовища, котра буде сприяти енергійній, ефективній і результативній діяльності персоналу для здобутку конкретних задач [31].

Одночасно, забезпечення здійснення результативної мотиваційної стратегії органу державної служби сильно складний і своєрідний процес. Мотивування має двійний вплив на робітників: мотивуючий і де мотивуючий. Нерезультативна система мотивування може викликати у робітників: незадоволеність, що постійно викликає зменшення результативності роботи, зменшення якості, недотримання дисципліни. Затим, мотиваційна стратегія органу державної влади в абсолютну не здійснюється.

Для результативного механізму збільшення мотиваційних здібностей робітників в напрямі вираження їх потреб раціональним є запровадження та вживання у галузі державної служби мотиваційного моніторингу – порядку стабільного спостереження і контролювання становища мотивування трудової роботи з ціллю його швидкої діагностики й оцінки, прийняття кваліфікованих керівних рішень в зацікавленнях збільшення результативності діяльності органів державної служби [32].

Створення результативного механізму збільшення мотиваційного здібностей робітників державної служби в напрямі вираження їх потреб вказує про створення і реалізацію мотивів до роботи, котрі спонукають працівників працювати.

Під час дослідження дієвості впливу мотиваційних факторів на працівників Краснопільської селищної ради, ми провели опитування (анкетування), в якому було 8 питань (додаток А). Участь в опитуванні прийняло 18 осіб. Необхідно відзначити, що саме анкетування відбувалося анонімно. Беручи до уваги те що до цього поміж працівників не відбувалися

схожі опитування, було вирішено зробити анкетування анонімним, щоб зняти психологічні бар'єри у працівників. Також необхідним було перед проведенням, попередньої роз'яснювальної роботи між працівниками для надання перед анкетуванням позитивного психологічного настрою.

Результати анкетування показали про вагоме переважання матеріальних чинників мотивації над моральними, поміж опитних всі обрали матеріальне стимулювання і лише 3 особи зазначило що на них впливає ще і моральне стимулювання (рис.3.1).



Рисунок 3.1 - Дія матеріально та морального стимулювання

На нашу думку, дану ситуацію можна роз'яснити малою ознайомленістю переважної більшості працівників із цими чинниками мотивації.

Нами здійснено порівняльний аналіз по кожному фактору мотивації. Результати відповідей зазначено на (рис. 3.2). Питання що спонукає Вас працювати, показали такі результати:





Рисунок 3.2 – Що спонукає до роботи

Більшість опитаних обрали мотивацію до роботи, заробітну плату, а саме 17 осіб серед 18 та можливість кар'єрного зростання 15 осіб. Менша половина опитаних обрала відповідь умови праці, саме 6 осіб. І лише 3 особи обрали боязнь невідомості при звільненні з роботи та корпоративна культура і імідж компанії. Встановлено, що інші ж варіанти не обрала жодна особа. А саме можливість навчання, прагнення не підвести керівника та колег.

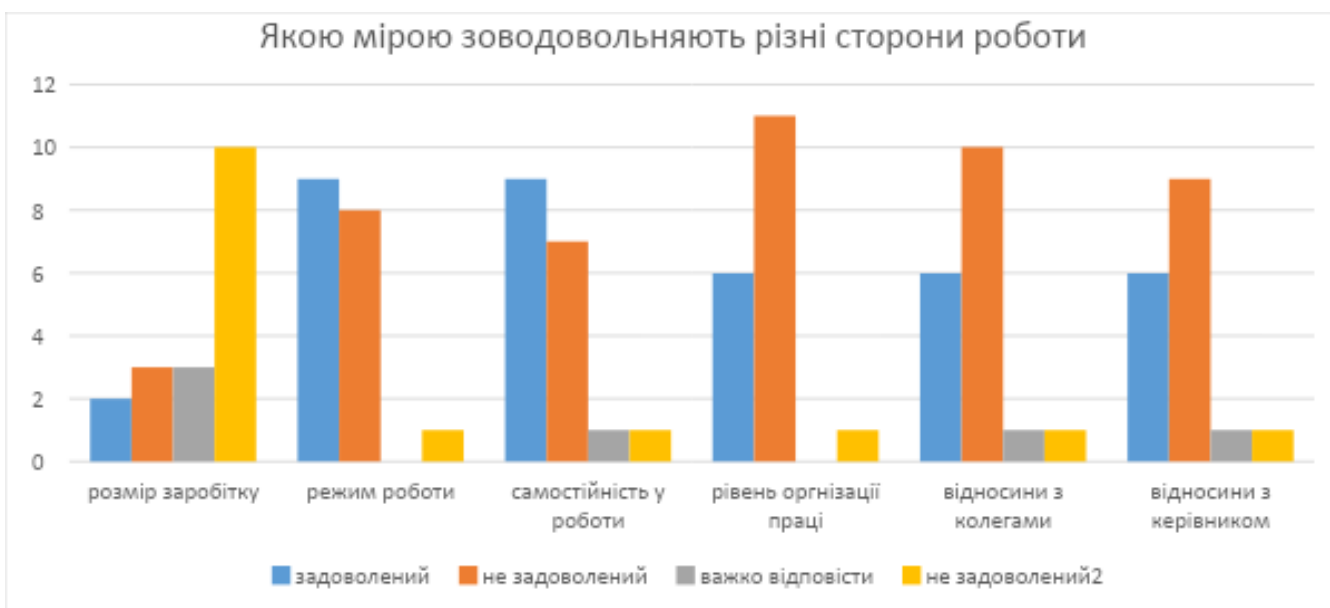


Рисунок 3.3 - Якою мірою задовольняють різні сторони роботи

Аналізуючи відповіді щодо питання якою мірою ви задоволені різними сторонами роботи (рис.3.3), ми отримали такі результати: що більшість опитаних не задоволені розміром заробітної плати та режимом роботи. У самостійності роботі більшість опитаних є задоволеними і решта чинників, а саме рівень організації роботи, відносини з колегами та керівникам є на середньому рівню, тому що опитані не даю відповіді що вони повністю задоволені, але скоріше задавлені чим не задоволені, але є і значна частка осіб повність є задоволеними у даних питаннях.

Таким чином, визначено показники-пріоритети для керівництва Краснопільської селищної ради, яке в даному періоді має надати більше уваги таким чинникам як будівництво команди, розвиток корпоративної культури, формування організаційної поведінки. Необхідно створити порядок корпоративних традицій та звичаїв; систему загальних інтересів. Адже, майже всі працівники дали відповідь на питання що вони задоволені власною роботою (рис.3.4).

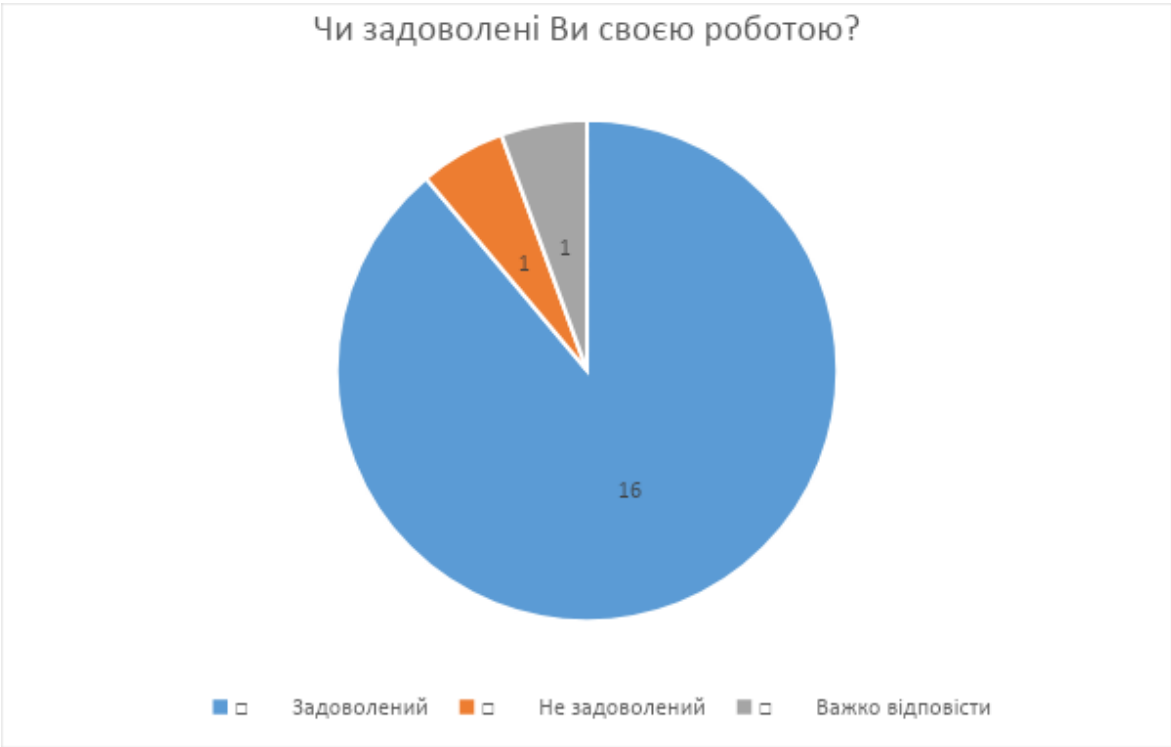


Рисунок 3.4 – Чи задоволені ви своєю роботою?

Інші питання анкети стосувалися статі, віку та освіти ( додаток А).

Таким чином для збільшення мотивування державних службовців Краснопільської ОТГ доцільно використати:

- пов’язати результати роботи органу влади із порядком оцінки працівників та подальшою преміюванням конкретного робітника;
- підготувати окремі мотиваційні задуми для державних службовців, котрі включали б допустимі матеріальні заохочування;
- ділові оцінки, показники роботи працівника;
- змоги переміни значення самої праці;
- у посадових регламентах робітника закладати частини мотиваційних програм;
- стимулювати високопрофесійних професіоналів-державних службовців до «наставництва» працівників та керівництва практикою молодих державних службовців і людей, прийнятих до кадрового резерву;
- поліпшити порядок оплати роботи, житлового, пенсійного, других видів соціального забезпечення;
- безпеки зацікавлень державних службовців з ціллю притягнення до державної служби найбільш кваліфікованих професіоналів, збільшення мотивації їх роботи, зростання привабливості державної діяльності та забезпечення її конкурентоспроможності на ринку праці;
- відвертання проявів корупції.
- зорієнтуватися на піднесення творчих здібностей державних службовців, їх ініціативи;

- узгодженість зацікавлень власних з інтересами організації.

Якраз мотивування роботи покликане сприяти створенню державного службовця новітнього виду: активного, вольового, орієнтованого на щонайбільші звершення в роботі, спроможного до творчої інноваційної роботи, щоб працював з загальною усвідомленою інтересом в звершенні високих завершальних результатів діяльності[35].

Ще можливо використовувати також для державних службовців Краснопільської ОТГ морально-психологічні прийоми мотивації:

- здійснення умов, за котрих люди мали б відчуття фахової гідності за відношенням до отриманої роботи, власну відповідальність за її результати;
- присутність змоги кожного працівника на власному робочому місці продемонструвати свої здібності, краще упоратися із дорученням, відчутти власну значення;
- вагома прилюдна оцінка, об'ява подяки, нагородження важливими подарунками, почесними грамотами та іншим.
- психологічний клімат, а саме створення обстави взаємного поважання, довіри;
- піклування про особисті інтереси;
- професійне збільшення, яке дає і значно високу заробітну плату, цікаву та змістовну працю.

Необхідно мати на увазі, що вказані морально-психологічні фактори заохочують неоднаково в залежності від часу бутті на посаді [37].

Також є ще багато різноманітних методів не матеріального стимулювання працівників, а саме:

- висловлення подяки;

- вітання робітників з днем народження;
- проведення різних освітніх процесів;
- проведення спортивних змагань;
- проведення корпоративних свят з урахуванням побажань працівників;
- проведення організованої професійної адаптація нових працівників.

Так як, в системі бюджетної галузі саме не матеріальні методи можуть стати одним із головних мотиваційних чинників.

Звичайно необхідно використовувати матеріальну мотивацію державних службовців є одним з головних методів мотивації робітників і визначає процес формування матеріальних мотивацій праці, та їх вживання. Порядок винагороди за працю створюється так, щоб бажання працівника була націлена на покращення результативності праці, особистої кваліфікації та змоги збільшити власний достаток. До матеріального мотивування відносяться: заробітна плата, постійні та непостійні грошові винагороди у відношення з річницею служби, народженням малюка, вагомими здобутками в роботі, всякими святами – державними і конфесійними. Стосовно правил матеріального мотивування державних службовців, вони повністю прописані в шостому розділі Закону України «Про державну службу» від 15.01.2021 № 889 [41].

Таким чином, працює значна кількість багатоманітних методів нематеріальної мотивації, яку необхідно застосовувати до працівників державної служби Краснопільської ОТГ, – це ефективний спосіб мотивування роботи. Звичайна вдячність від керівництва – найдійовіший спосіб мотивування. Також не потрібно залишати без уваги про досягнення та внески робітників у роботу і функціонування організації. Вигідною та дійовою буде відшкодування коштів працівникам за відвідування тренінгів особистісного зросту та усіляких семінарів. Цікавою є може існувати форма

навчання за рахунок організації – це вагома частина мотивації. Не менш ваговою є мотивування у вигляді здійсненні усяких корпоративних свят, за допомогою котрих колектив зближається, потім стає значно дружнім та згуртованим.

Варто виділити ще такі способи мотивації, як безоплатний медичний огляд, оздоровлення та створення потрібних умов для заняття спортом.

Таким чином можна зробити висновок що мотивація персоналу є однією з найбільш вагомих тем в функціонуванні державної служби персоналу [48]. Результативність роботи організації позначається в вмінні керівника і персоналу встановити «мотиваційну галузь» і домогтися від персоналу належної поведінки, спільності дій, ініціативності і інтересу до роботи. Першим прикладом до вирішення даного завдання є обрання осіб з певними властивостями, котрі мають змогу гарантувати жадану для організації поведінку. Другим прикладом лягає в тому, що організація позначається на особу, змушуючи її модифікувати власну поведінку в необхідному для неї напрямку. Ступінь кваліфікованості, порядності та вмотивованість робітника – це головні ознаки, котрими позначається лояльність державного службовця до державної служби, оцінюються наслідки його роботи та можливості кар'єрного зросту [46]. Підсумовуючи вище зазначене, питання мотивування виконавської дисципліни у державних службовців є актуальною та має вагоме значення для покращення та подальшого розвитку державної служби в Україні.

Таким чином, порядок мотивації у галузі державної служби має злагоджено з'єднувати матеріальні і духовні способи впливу на індивіда державного службовця, сприяти здійсненню внутрішньо погодженої порядку організаційних і психологічних прийомів активізації керівництва і впровадження даної порядку на висотному професіональному ступені.

Порядок мотивування має залучати багатоманітні частини і мотиви, зважати діяння на усякого державного службовця багатоманітних політичних, соціально-економічних та інших відмін, що здійснюються в українському суспільстві. Таким чином, мотивування колективу державної служби є на сьогодні не тільки актуальним, а і необхідним завданням, що дозволить забезпечити результативне керування персоналом у галузі державної служби Краснопілської ОТГ та України загалом.

Отже можна зробити висновки що:

1. В рамках проведення дослідження мотивації персоналу у сфері державної служби на прикладі Краснопілської отг можна зробити такі висновки:
2. Зважаючи те, що Краснопілська селищна рада є органом державної влади, на неї поширюється положення частини другої статті 19 Конституції України, згідно з котрими органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи повинні діяти тільки на базі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України.
3. Таким чином, порядок методів мотивації в селищній раді визначається Законом України «Про державну службу», низкою постанов Кабінету Міністрів України, виданих на його здійснення та іншими підзаконними нормативно-правовими актами.
4. Для визначення методів мотивації та рівня задоволеності працівників по кожному з чинників, що використовуються нами здійснено анкетування в ході котрого запропоновано працівникам самостійно оцінити, наскільки вони задоволені по кожному з 9



мотиваційних факторів. Надалі нами здійснено аналіз по всіх факторах мотивації.

5. Результати анкетування вказали про визначальне домінування матеріальних чинників над моральними.
6. Більшість опитаних обрали мотивацію до роботи, заробітну плату та можливість кар'єрного зростання. Менша половина опитаних обрала відповідь умови праці. І мала частка обрали боязнь невідомості при звільненні з роботи та корпоративна культура і імідж компанії. Інші варіанти не обрала жодна особа
7. Майже всі працівники дали відповідь на питання що вони задоволені власною роботою.
8. Нами запропоновано для результативного механізму збільшення мотиваційних здібностей запровадження мотиваційного моніторингу – порядку стабільного спостереження і контролювання становища мотивування трудової роботи з ціллю його швидкої діагностики й оцінки.
9. Порядок мотивації у галузі державної служби має злагоджено з'єднувати матеріальні і духовні способи впливу на індивіда державного службовця, сприяти здійсненню внутрішньо погодженої порядку організаційних

## ВИСНОВКИ

Базуючись на результатах дослідження можна зауважувати:

1. Незважаючи на присутність кваліфікованих працівників у державних установах, є значна необхідність у створенні новітніх мотиваційних методів роботи державних службовців. Нинішні реалії буття потребують модернізації методів мотивування та заохочення працівників не тільки у галузі підприємництва, а і у організаціях державної служби.
2. Попри це, необхідним є застосовування інструментарію мотиваційних методів, спроможного з'єднати в один взаємозв'язок мети і результатів роботи персоналу, щоб в ході

роботи реалізувати націлену мотивацію на результативність роботи.

3. Насамперед, дієве здійснювання мотиваційних методів в роботі державних службовців, передбачає виконання заходів в напрямі покращення мотивації персоналу: покращення порядку оплати роботи з тим, щоб вбезпечити конкурентоспроможності державної служби; вагоме підняття зацікавленості працівників у ефективній і якісній, активній і плідній, відповідальній роботі, бутті на державній службі та просуванні по кар'єрних сходах.
4. Розгляд методів використання мотивації працівників в Краснопільській селищній раді показав, що порядок методів мотивації визначається Законом України «Місцеве самоврядування», рядом постанов Кабінету Міністрів України, включає як фактори матеріального, так і морального спрямування та доповнена порядком соціальних гарантій та мотиваційних заохочень, зазначених в колективному договорі.
5. Здійснене дослідження засвідчило значне домінування матеріальних чинників мотивації.
6. Для оновлення методів мотивації працівників в досліджуваній організації необхідно введення та застосування мотиваційного моніторингу. А саме систематичного спостереження і контролю становищу мотивації працівників з ціллю його швидкої діагностики та обрання професійних рішень. Основним завданням для проведення моніторингу запропоновано нами здійснення систематичного тестування працівників, націленого на вияву їх ставлення до мотиваційних факторів, та ступеня їх задоволення.
7. Беручи до уваги те, що матеріальні ресурси країни на нинішній час є значно мізерними, доцільним є введення не грошових



Кураков [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<http://vocable.ru/dictionary/80/word/%CC%CE%D2%C8%C2%C0%D6%C8%DF>

6. Малий економічний словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<http://vocable.ru/dictionary/660/word/%CC%EE%F2%E8%E2%E0%F6%E8%FF/>

7. Мескон М. Основи менеджмента, [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<http://vocable.ru/dictionary/91/word/%CC%EE%F2%E8%E2%E0%F6%E8%FF/>

8. Мескон М. Основи менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. – М.: Видавництво “Діло”, 2008. – 704 с.

9. Мочерний С.В. Економічний словник – довідник [ред. док. екон. наук, проф. С.В. Мочерного]. – К.: Феміна, 1995. – 368 с.

10. Райзберг Б. Сучасний економічний словник/ Б. Райзберг, Л. Лозовский, Е. Стародубцева [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<http://vocable.ru/dictionary/88/word/%CC%CE%D2%C8%C2%C0%D6%C8%DF/>

11. Енциклопедія трудового права, 2019 г. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<http://determiner.ru/dictionary/223/word/%CC%CE%D2%C8%C2%C0%D6%C8%DF+%D2%D0%D3%C4%C0/>

12. Річний звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2018 рік. – Київ : НАДС, 2019. 48 с. – Режим доступу

[:http://old.nads.gov.ua/sites/default/files/imce/POITAVA/ZVIT\\_NADS\\_2018.pdf](http://old.nads.gov.ua/sites/default/files/imce/POITAVA/ZVIT_NADS_2018.pdf) (дата звернення: 15.04.2019).

13. Системна парадигма в публічній службі : колект. моногр. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородин, Н. А. Липовська [та ін.] ; за заг. ред. С. М. Серьогіна – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2017. – 263 с.

14. Федоренко В. Л. Державна служба // Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. 88 В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. – Київ : НАДУ, 2018. – 224 с. – Режим доступу: <http://academy.gov.ua/pages/dop/150/files/ddb9f2c2-f166-4ebe-8925-3f8cb99cec6d.pdf>.

15. Федоренко В. Реформування публічної служби в Україні: проблемні аспекти / В. Федоренко // Державна служба в Україні: шляхи реформування : матеріали круглого столу (22 травня 2019 року). Київ : Національна академія прокуратури України, 2019. – 186 с. – Режим доступу : [http://napu.com.ua/materialy/derjavna\\_slujba.pdf](http://napu.com.ua/materialy/derjavna_slujba.pdf).

16. Соколова Т.А. Підвищення ефективності державної служби – як важливий чинник інноваційно-інвестиційного розвитку України / Т.А. Соколова // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=191>.

17. Шевчук І.Б. Тлумачний словник основних понять і термінів програмування / І. Б. Шевчук. – ЛДФА, Львів: Видавництво ВТЗНВ, 2013. – 45 с. – Режим доступу : <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/%D0%A2%D0%B5%D1%80%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0%B7-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D1%83%D0>

<https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>

18. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с. – Режим доступу: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>

19. Маслоу А. Мотивація особистості. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://samoosvita.in.ua/abraham-maslou-motyvatsiya-i-osobystist-korotkyj-zmist-knygy/>

20. Дуглас Мак-Грегор Людська сторона підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://socioego.ru/teoriya/teor\\_m7anag\\_teor\\_motiv/mac\\_greg.html](http://socioego.ru/teoriya/teor_m7anag_teor_motiv/mac_greg.html).

21. Армстронг П. Практика управління людськими ресурсами 2012, 848 с.

22. Щегорцова В. М. Порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду організації мотивації праці державних службовців / В. М. Щегорцова // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. / редкол. В. В. Говоруха (голов. ред.) [та ін.]. – Вип. 2 (21). – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2008. – С. 417-423

23. Богданова Н. Світовий досвід підготовки молоді до державної служби та кар'єрОлена шовгеля 117 ного росту державних службовців / Н. Богданова // Актуальні проблеми державного

управління : зб. наук. пр. / редкол. М. М. Їжа (голов. ред.) [та ін.]. – Одеса : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 2 (30). – С. 213-221

24. Слюсаренко А,В. Мотивація персоналу організації / А.В. Слюсаренко, І.Ю. Козинюк // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/41\\_PWSN\\_2014/Economics/5\\_184185.doc.htm](http://www.rusnauka.com/41_PWSN_2014/Economics/5_184185.doc.htm).

25. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: навч. посіб. / Л.Б. Круп'як. – Тернопіль: Крок, 2015. – 281 с.

26. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. – Київ : НАДУ, 2018. – 224 с.

27. Тимчасова державна служба. Реформа державного управління. Стратегія 2020. – Режим доступу : <http://reforms.in.ua/iniatsiavyv/tymchasovaderzhavna-sluzhba.html>.

28. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII : за станом на 03.08.2017 / Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 4, ст.43

29. Колот А. Мотивація персоналу: підручник. – К.: КНЕУ, 2002

30. Степанюк В. Соціальний захист державних службовців як фактор розвитку державної служби // Збірник наукових праць УАДУ при Президентові України. – К.: УАДУ, 1999. Вип.2. Ч.2. – С. 153

31. Види мотивації персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/955-vidi-motivacii-personal-u--motivuyemo-spivrobotnikiv-v-organizacii.html>

32. Ковальчук В. Г. Новий публічний менеджмент як форма менеджеризму в сучасних умовах регіонального управління в Україні /



Ковальчук В. Г. // Публіч- не управління: стратегія реформ 2020 : зб. тез XV Міжнар. наук. конгресу, 23 квітня 2015 р. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2015. – С.24-26.

33. Слободян О.О. Принципи державної служби в Україні: конституцій- не та законодавче регулювання / О.О. Слободян // Публічне врядування в Україні : стан, виклики та перспективи розвитку : матер. щорічн. Всеукр. наук.-практ. конф. за між народ. участю, присвяч. 100-річчю держ. служби в Україні (Київ, 25 трав. 2018 р.) : у 5 т. / за заг. ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білинської, О.М. Петрос. – К. : НАДУ, 2018. – Т. 4. – С. 74-76.

34. Висоцька М.П., Шепута М.М. HR-теорія етапів управління персоналом. Сучасні проблеми менеджменту: XIV міжнар. наук.-практ. конф., 19 жовтня 2018 р.: тези доп. – К., 2018. –С.618-622

35. Формування ефективної корпоративної системи мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.marketinfr.od.ua/journals/2018/17\\_2018\\_ukr/21.pdf](http://www.marketinfr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/21.pdf)

36. Про державні нагороди України: Закон України від 16 березня 2000 р. №1549-III [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1549-14>.

37. Перерва А., Мацокін А. Мотивація & заохочення державних службовців [Електронний ресурс] Держслужбовець, грудень, 2018, с. 19-22. – Режим доступу: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/december/issue-12/article-41307.html>

38. Про державну службу : Закон України від 15.01.2021 № 889-VIII // Відомості Верховної Ради України. – 2016. – № 4. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

39. Нова державна служба: європейська модель належного управління для України. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. – Режим доступу : <http://www.center.gov.ua/blog/item/1873-нова-державна-службаєвропейська-модель-належного-управління-для-україни>, 01.04.2019.

40. Тарасюк І. Становлення органів професійної культури посадових осіб публічної влади / І. Тарасюк // демократичне врядування. – 2016. - № 16/17. – Режим доступу : [http://lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnyk16/fail/Tarasjuk.pdf](http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnyk16/fail/Tarasjuk.pdf).

41. Ткаченко І. М. Професійна етика державного службовця як суспільна необхідність / І. М. Ткаченко // Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія : Державне управління. – 2017. – Т. 305. – Вип. 293. – С. 51 – 54. – Режим доступу : <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>.

42. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.

43. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

44. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 № 474-р [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>

45. Стан системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування,

депутатів місцевих рад: доповідь / [К. Ващенко (кер. авт. колективу), В. Купрій, В. Чмига, Т. Токарчук, Л. Рикова, Ю. Вернигор та ін.; за заг. ред. К. Ващенка]. – К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. – 140 с

46. . Школи публічної адміністрації в демократичних країнах.  
URL:

<http://svitppt.com.ua/rizne/shkoli-publichnoi-administracii-u-demokraticnih-krainah0.html> (дата звернення: 2.04.2018).

47. Ковальчук В. Г. Новий публічний менеджмент як форма менеджеризму в сучасних умовах регіонального управління в Україні / Ковальчук В. Г. // Публічно-неуправління: стратегія реформ 2020 : зб. тез XV Міжнар. наук. конгресу, 23 квітня 2015 р. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2015. – С.24-26.

48. Інформаційно-аналітичний звіт «Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та

49. Підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні», 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2017/07/Analytical-report\\_Institution-Training-2017\\_7July\\_Final.pdf](http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2017/07/Analytical-report_Institution-Training-2017_7July_Final.pdf)

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Шановні державні службовці!

Просимо Вас відповісти на ряд питань, нашої анонімної анкети, що стосуються Вашої роботи.

Зіставлення Ваших відповідей з думками інших співробітників дозволить зробити правильні висновки про організацію Вашої праці. Але це, звичайно, залежить від щирості, точності і повноти Ваших відповідей.

1. Визначте, будь ласка, якою мірою Вас задовольняють різні сторони Вашої роботи?

	Задоволений	Скоріше задоволений ніж ні	Важко відповісти	Не задоволені
Розмір заробітку				
Режим роботи				
Самостійність у роботі				

Відповідність роботи з особистим здібностям				
Рівень організації праці				
Відносини з колегами				
Відносини з керівником	3			

2. Якою мірою і як діє на Вашу трудову активність наступні чинники?

	Зовсім не діє	Діє	Частково діє
Матеріальне стимулювання			
Моральне стимулювання			

3. Що спонукає Вас працювати ?

- Заробітна плата
- Можливість кар'єри
- Можливість навчання

- Боязнь невідомість, при звільненні з роботи
- Корпоративна культура і імідж компанії
- Система соціальних гарантій
- Умови праці
- Прагнення «не підвести» безпосереднього керівника
- Прагнення «не підвести» товаришів \ колег

#### 4. Чи задоволені Ви своєю роботою?

- Задоволений
- Не задоволений
- Важко відповісти

#### 5. Якщо у Вас або Ваших колег по роботі виникають непорозуміння, конфлікти з керівниками, то з яких причин?

- Стиль управління, грубість з підлеглими
- Некомпетентність керівництва
- Не уважне ставлення до потреб співробітників, до поліпшення їх соціально-побутових умов праці і відпочинку
- Необґрунтована зміна функціональних обов'язків співробітників і покладання додаткових
- Переробіток часу
- Несправедливий розподіл заробітної плати, премій
- Несправедливий розподіл відпусток
- Несправедливе забезпечення технікою та матеріалами
- Немає можливості кар'єрного росту

#### 6. Ваша стать

- Чоловік
- Жінка

## 7. Ваш вік

- 18-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60

## 8. Ваша освіта

- Середнє спеціальне
- Незакінчене вища
- Вище
- Дві і більше вищі освіти