

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки і менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора
про затвердження теми

«До захисту допускається»
завідувач кафедри
_____ І. І. Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему «Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління (на прикладі Великописарівської селищної ради)» за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Здобувач вищої освіти гр. М-81

Леонова Катерина Володимирівна

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ Леонова Катерина Володимирівна

(підпис)

Науковий керівник _____ к.е.н., доцент, Мирошніченко Ю.О.

(підпис)

Суми – 2022

АНОТАЦІЯ

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації праці персоналу. Аналіз та рекомендації розроблені для персоналу Великописарівської селищної ради.

Для досягнення поставленої мети вирішено такі завдання: виділено основні принципи та механізми формування системи мотивації праці; виділено особливості мотивації діяльності працівників в Україні; дано загальну характеристику системи мотивації праці працівників; проведено оцінку методів матеріального та нематеріального стимулювання персоналу; визначено проблеми управління мотивацією діяльності працівників організації; розглянуті сучасні методи вдосконалення системи мотивації праці.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел, який містить 40 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 39 с., зокрема 5 таблиць, 1 рисунка, список використаних джерел із 4 сторінок.

Мета роботи. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації праці персоналу. Аналіз та рекомендації розроблені для персоналу Великописарівської селищної ради.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- виділити основні принципи та механізми формування системи мотивації праці;
- виділити особливості мотивації діяльності працівників в Україні;
- дати загальну характеристику системи мотивації праці;
- провести оцінку методів матеріального та нематеріального стимулювання персоналу;
- визначити проблеми управління мотивацією діяльності працівників організації;
- розглянути сучасні методи вдосконалення системи мотивації праці.

Об'єктом дослідження є соціально-економічні та державно-суспільні відносини, що виникають у ході модернізації системи мотивації праці у сучасних соціально-економічних умовах.

Предметом дослідження є система мотивації праці персоналу Великописарівської селищної ради.

Ключові слова: МОТИВАЦІЯ, СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1 Основні принципи та механізми формування системи мотивації персоналу	7
1.2 Особливості системи мотивації праці в Україні	8
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ВЕЛИКОПИСАРІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ	12
2.1 Загальна характеристика системи управління Великописарівської селищної ради	12
2.2 Оцінка методів матеріального та нематеріального стимулювання персоналу	18
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ВЕЛИКОПИСАРІВСЬКІЙ СЕЛИЩНІЙ РАДІ	21
3.1 Проблеми системи мотивацією персоналу в Великописарівській селищній раді.....	21
3.2 Впровадження сучасних методів вдосконалення системи мотивації	27
ВИСНОВОК	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	35

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Поліпшення функціонування менеджменту багато в чому пов'язане із застосуванням ефективних управлінських технологій, у тому числі технологій мотивації та стимулювання праці. Управління мотивацією праці є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, вдосконалення наявного кадрового складу. Основною метою мотивації є отримання максимальної віддачі від використання наявних кадрів, тим самим підвищуючи результативність діяльності організації.

Проблеми мотивації та стимулювання персоналу досить широко розглядаються у науковій та публіцистичній літературі. Розробкою теорій мотивації та управління ефективністю займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Дж. Адамс, Г. Беккер, Р. Акрофф, К. Альдерфер, В. Врум, П. Сенг, С. Бір, Г. Емерсон, Х. Рамперсад, Ф. Тейлор А.П. та багато інших.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації праці персоналу. Аналіз та рекомендації розроблені для персоналу Великописарівської селищної ради.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- виділити основні принципи та механізми формування системи мотивації праці;
- виділити особливості мотивації діяльності працівників в Україні;
- дати загальну характеристику системи мотивації праці;
- провести оцінку методів матеріального та нематеріального стимулювання персоналу;
- визначити проблеми управління мотивацією діяльності працівників

- організації;
- розглянути сучасні методи вдосконалення системи мотивації праці.

Об'єктом дослідження є соціально-економічні та державно-суспільні відносини, що виникають у ході модернізації системи мотивації праці у сучасних соціально-економічних умовах.

Предметом дослідження є система мотивації праці персоналу Великописарівської селищної ради.

Новизна дослідження полягає у визначенні основних напрямів удосконалення системи мотивації праці у сучасних умовах: у рамках кваліфікаційної роботи розроблено нові інструменти мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу. Запропонована система заходів мотивації та стимулювання розроблена з урахуванням особливостей трудової діяльності працівників.

Структура дослідження. Мета, завдання та логіка наукового дослідження визначили структуру кваліфікаційної роботи, яка складається із вступу, трьох розділів, що включають шість параграфів, висновків, бібліографічного списку.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Основні принципи та механізми формування системи мотивації персоналу

Одним з основних принципів формування системи мотивації можна вважати принцип динамізму і гнучкості, який передбачає що у механізмі враховано можливості швидкої зміни ситуації стосовно підприємства ззовні, і навіть з урахуванням змін внутрішнього середовища. Зміни у механізмі мають носити запобіжний характер.

Принцип застосування науково обґрунтованої нормативної бази означає, що в розробці враховується комплекс соціальних нормативів, які відбивають показники умов праці та життя [18, с.66]. Мотиваційний механізм – допомагає формувати найкращі умови для працівника, які спонукають його до роботи. Механізм формування мотивації працівників поділяється на механізми зовнішнього стимулюючого впливу на працівника та внутрішньої психологічної схильності.

У механізм формування мотивації входять:

- установки – психологічна схильність, готовність працівника до будь яких ситуацій. На основі установки працівники діють спокійніше, швидше, сумлінніше, краще засвоюють завдання і знання.
- оцінки – характеристики ступеня можливого досягнення результату або задоволення потреб.
- стимули – блага, можливості та ін.

Отже, успішна реалізація стратегії організації можлива лише за наявності добре продуманого механізму формування системи мотивації праці працівників організації та обліку основних принципів.

1.2 Особливості системи мотивації праці в Україні

Ефективне управління професійною діяльністю пов'язане з мотивацією. Тільки з огляду на рушійні мотиви співробітника, те, що спонукає його до роботи, можна створити дієву систему управління трудовою діяльністю. І тому необхідно розуміти, як формуються певні мотиви у працівника, якими методами вони наводяться і як здійснюється мотивування співробітників.

Нині у практиці управління використовується дуже багато методів на мотивацію працівника, причому кількість цих методів постійно зростає. Крім того, мотивуючі фактори зазнають змін і у сприйнятті людини: ті мотиви, які раніше спонукали людину до роботи, згодом можуть стати демотиваторами. Ніхто точно не може сказати, як безпосередньо функціонує механізм мотивації, як чому працює мотиваційний фактор. Необхідно брати до уваги низку факторів, що впливають на ефективність мотивації працівників.

Особливості мотивації персоналу визначаються специфікою роботи в органах державного управління та обумовлені такими факторами:

- високі характеристики статусу співробітників органів управління та самих установ та організацій;
- значна орієнтація на бюрократичні методи управління;
- великий вплив традицій у відносинах усередині організації, властивих сучасній бюрократії;
- присутність більшого духовно-морального компонента, ніж у бізнессередовищі;

– публічність діяльності та висока міра відповідальності за результати роботи перед місцевим співтовариством у зв'язку з безпосередньою близькістю рівня управління до населення [3, с.112].

Успішне управління персоналом ґрунтується на знанні причин та мотивів, що призвели працівника саме до цієї організації, інтересів працівника та механізму їх прояву у процесі здійснення працівником трудової діяльності. Важливими чинниками, які впливають на якість трудової поведінки, є мотиви і стимули – соціально-психологічні параметри особистості людини.

Певний вплив на працівника отримання бажаних результатів – це мотивація і стимулювання даного працівника. Проте терміни «мотивація» та «стимулювання» не тотожні. Мотивом називається привід, рушійна сила всередині людини, яка спонукає його до активних дій. Отже, застосування цього терміну до мотивованості персоналу є некоректним. Тобто мотивація проявляється як особиста якість конкретної людини. Тому правильно використовувати термін «стимулювання», оскільки він означає певний вплив ззовні, що дозволяє спонукати працівника до тих чи інших дій.

Зазначимо, що мотивація праці – це внутрішнє прагнення до оптимальної трудової поведінки, яке має обмеження як розумових і фізичних здібностей людей. Цілі мотивації полягають у забезпеченні досягнення у процесі трудової діяльності цілей організації та цілей її співробітників. В основу мотивації праці покладено мотиви та стимули як ті, що відносяться, а також такі які не належать до трудової діяльності.

Стимулювання праці – поняття вужче, ніж мотивація, воно сприяє управлінню поведінкою людей, будучи одним із методів мотивації раціонального поведінки працівників у процесі праці [6, с.44].

Класифікуючи професійні мотиви працівників, виділяють різні групи особистісних та ситуаційних мотивів. Особливості професійної діяльності накладають відбиток на специфіку їхньої мотивації. У особистості сучасного працівника проявляється сукупність мотивів, що вимагає від керівників

вироблення стратегій управління з урахуванням координації різних методів стимулювання, включаючи етику, психологію, матеріальні і нематеріальні стимули [10, с.78].

Для управління мотивацією персоналу, її слід досліджувати і оцінювати. У той самий час вимір мотивації – складна методична проблема. Практики змушені визнати, що вимірюють «невимірне». Об'єктами, що вимірюються, є як оцінки працівників, так і конкретні результати професійної діяльності, трудової поведінки та ефективності праці.

До основних завдань управління мотивацією праці відносять:

- вивчення механізму існуючої мотивації праці;
- оцінку ефективності стимулювання працівників;
- розроблення системи заходів для вирішення виявлених проблем;
- оцінку оптимальності прийнятих управлінських рішень;
- контроль за виконанням запропонованих заходів та ін.

Основою управління мотивацією праці є максимальна об'єктивність. Отримані в результаті аналізу дані повинні досить повно відображати дані про вплив мотиваційної системи організації, що відчувається співробітниками, відповідно до їхньої реакції на мотиваційні впливи очікуванням керівництва і так далі.

Проте, дослідники зазначають, що мотиваційні програми найчастіше дають короткочасні зміни та практично не позначаються на результативності діяльності. Причина в тому, що діагностиці підлягають «узагальнені мотиви»: динамічні утворення, що актуалізуються під впливом ситуативних детермінант, а «ситуативними детермінантами» потенційно може виступати величезна кількість змінних у реальній ситуації, тому врахувати та виміряти їх все неможливо. Якщо спиратися на суб'єктивні оцінки працівниками їх спонукань і «узагальнені мотиви» без урахування «ситуативних детермінант», такий підхід не дає очікуваних результатів від мотиваційного впливу. Як правило, цей підхід використовується для розробки елементів оплати праці.

У основі програм, орієнтованих на аналіз досягнутого з урахуванням порівняння задоволеності співробітників до і після застосування мотиваційного проекту, лежить принципово помилкова логіка. Така логіка спирається на впевненість у тому, що при порівнянні суб'єктивної оцінки працівників до впровадження мотиваційної програми та після, у разі позитивних змін результати роботи покращаться.

Вітчизняні та зарубіжні дослідники представили численні дані, що підтверджують факти значного впливу мотивації на ефективність виконання конкретної діяльності. Отже, для формування системи мотивації доцільно враховувати також результати всієї організації, заради чого, власне, і проводяться стимулюючі заходи.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ВЕЛИКОПИСАРІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

2.1 Загальна характеристика системи управління Великописарівської селищної ради

Великописарівська селищна рада – адміністративно-територіальна одиниця та орган місцевого самоврядування в Великописарівському районі Сумської області. Адміністративний центр – селище міського типу Велика Писарівка. Населення на 2001 рік складало 5 492 чол. Мотивація грає провідну роль процесі самореалізації особистості професійної діяльності.

З метою формування системи мотивації персоналу було проведено дослідження, що дозволяє виявити провідну мотивацію працівників селищної ради, і навіть чинники, що впливають прояв особистістю тій чи іншій мотивації поведінки. Загалом у дослідженні взяло участь 15 осіб. При анкетуванні працівників Великописарівської селищної ради, насамперед, виявлялися думки щодо мотивів вступу до цієї організації. Оцінюючи виборів мотивів вибору професійної діяльності на першому плані можуть висуватися, швидше, установки особистості, ніж мотиви праці (табл. 2.1).

Обираючи цю організацію, респонденти насамперед орієнтувалися на можливість отримання професійного досвіду, цікавий зміст виконуваної роботи, престиж і авторитет служби, прагнення реалізувати себе в управлінні. Кожен третій опитаний, приходячи в цю організацію, вважав, що ця робота дає почуття стабільності та впевненості у майбутньому. Загалом мотиви стабільності та захищеності були домінуючими при виборі даної професійної діяльності.

Таблиця 2.1 – Показники вибору служби (сума відповідей перевищує 100%, так як можна було вибрати кілька варіантів)

Що для Вас було найбільш важливим при виборі даного місця роботи?	% від числа респондентів
Цікавий зміст виконуваної роботи	42
Прагнення реалізувати себе в управлінні	20
Престиж та авторитет державної служби у суспільній свідомості	26
Можливість здобуття професійного досвіду	26
Рівень соціальної захищеності	38
Високий рівень оплати праці	8
Можливість просування по службі	26
Здобуття професійного досвіду	58
Стабільність та впевненість у майбутньому	32
Можливість встановлення ділових контактів	18

У таблиці 2.2. представлено оцінку діючих мотивів, що значно відрізняється від мотивів надходження на службу.

На перший план вже виступає зміст праці, тобто власні мотиви трудової діяльності. Не менші оцінки отримав мотив стабільності та соціальної захищеності. Працівники називають захищеність як найважливішу цінність своєї професійної діяльності. Третє місце у структурі мотивів займають специфічні мотиви, пов'язані із змістом праці – це мотиви соціальної значущості та участі у вирішенні проблем суспільства.

Таблиця 2.2 – Значні характеристики поточної професійної діяльності у державних службовців (сума відповідей перевищує 100%, тому що можна було обрати кілька варіантів)

Що Ви найбільше цінуєте у своїй роботі?	% від числа респондентів
Сутність праці, можливість проявити себе як професіонал	60
Стабільність заробітку, соціальну захищеність	62
Можливість просування по службі	18
Комфортні умови роботи	10
Соціальне значення роботи	28
Престиж посади	10
Можливість спілкування з людьми свого кола	14
Участь в управлінні	18
Наявність соціальних зв'язків, які допомагають у вирішенні проблем	8
Участь у вирішенні проблем суспільства	38
Наближеність до влади	6
Можливість самостійних прийняття рішень	28
Здобуття професійного досвіду	26

Деякі з іншого боку, діючі мотиви виявилися при оцінці можливостей, які надає поточна діяльність (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Оцінка державними службовцями можливостей, що надаються їхньою професійною діяльністю (1 - абсолютно не задоволено, 10 – повністю задоволено).

Список можливостей	Ступінь задоволеності
Цікава, творча робота	8
Можливість займатися керівною роботою	4
Участь у вирішенні проблем суспільства	7
Участь у вирішенні проблем, що стоять перед владою	6
Можливість покращити свої житлові умови	4

Досить високе грошове утримання на цій посаді	7
Харчування в їдальні за низькими цінами	4
Пільгові путівки в санаторії та будинки відпочинку	4
Престижність державної служби, високе становище у суспільстві	5
Набуття досвіду роботи на державній службі	7
Можливість встановити цікаві, корисні контакти	7
Бажання працювати саме у державному секторі	8
Стабільність свого соціального стану на державній службі	8
Достойна пенсія та інші соціальні гарантії після закінчення державної служби	7
Хороші стосунки з керівництвом	7
Хороший колектив	8
Можливості професійного розвитку	8
Можливості просування по службі	8

Найвищі оцінки серед працівників отримала можливість займатися цікавою, творчою роботою, причому, чим більший стаж роботи, тим вища оцінка. Також високо оцінюють добрі стосунки із керівництвом. Досить високе місце в ієрархії можливостей, що мають значний ступінь задоволеності, також займають можливості професійного розвитку та просування по службі, стабільність соціального становища та гарний колектив. Цікавим способом розділилися думки респондентів щодо факторів, що впливають на просування по службі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Чинники, що впливають на просування по службі (сума перевищує 100%, тому що доступно більше одного варіанту відповідей)

Що сприяє просуванню на службі?	% від числа респондентів
Отримання додаткової професійної освіти	46
Результати професійної діяльності	72
Стаж роботи	22
Взаємодія з вищим керівником	38
Статева приналежність	8
Споріднені, дружні зв'язки	6

Переважає більшість респондентів відзначила результати професійної діяльності як фактор, що сприяє просуванню по службі, проте близько третини не вважають цей фактор значущим. Близько 40% також вважають взаємодію з начальством як основний фактор, що впливає на підвищення. Стаж роботи оцінили лише 22% респондентів. Також високу частку відповідей отримав варіант «Отримання додаткової професійної освіти» – майже половина респондентів лояльно ставиться до такого способу просування по службі.

Таблиця 2.5 – Життєві устремління працівників

Чого Ви прагнете в житті?	% від числа респондентів
Знайти та реалізувати своє покликання (самореалізація)	52
Виховати та виростити дітей чи онуків	46
Зберегти здоров'я	42
Бути корисним суспільству	40
Досягти визнання, успіху у житті	36
Досягти достатку, благополуччя	28
Домогтися влади, впливу	14
До чогось іншого	10

Щоб визначити життєві устремління працівників, було проведено анкетування на тему «Чого Ви прагнете у житті?». Результати представлені у табл. 2.5.

Варто уваги те, що варіант «Бути корисним суспільству» серед життєвих цілей для працівників стоїть вище за достаток і благополуччя, а більше половини співробітників думають про самореалізацію як про ключову мету в житті. Фінальним питанням анкетування було питання «Наскільки важлива для Вас можливість професійного розвитку, підвищення кваліфікації?». Результати розподілу відповідей представлені на рис. 2.1.

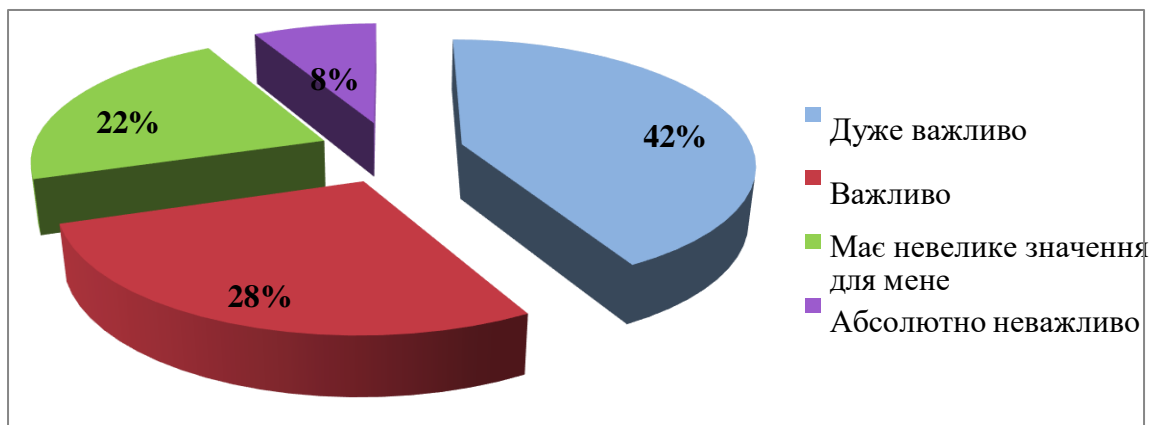


Рисунок 2.1 – Ступінь важливості професійного розвитку та підвищення кваліфікації

Таким чином, 70% працівників відзначили високий рівень важливості такого фактору, як підвищення кваліфікації або професійний розвиток на робочому місці.

За підсумками анкетування можна зробити такі висновки:

- переважна більшість колективу цінує сутність праці та можливість проявити себе як професіонал у своїй роботі, а також можливість участі у вирішенні проблем в суспільстві та високу соціальну значимість роботи;

- серед факторів, ступінь задоволеності якими знаходиться на високому рівні, варто відзначити можливість професійного розвитку, просування по службі, стабільність соціального стану, цікаву творчу роботу;
- як фактори, що сприяють просуванню на службі, лише 2/3 працівників виділили результати професійної діяльності, близько половини – здобуття додаткової професійної освіти, і більше третини – добрі відносини з начальством;
- як основні життєві устремління працівники виділяють самореалізацію (52% респондентів), можливість бути корисним суспільству (40%), домогтися визнання та успіху в житті (36%), а також виховати дітей
- (онуків) та зберегти здоров'я (44 і 42% відповідно);
- 70% респондентів високо оцінюють важливість можливості професійного розвитку та підвищення кваліфікації на робочому місці.

2.2 Оцінка методів матеріального та нематеріального стимулювання персоналу

Відповідно до закону, грошове утримання працівника селищної ради складається з посадового окладу відповідно до посади, яку він займає, а також із щомісячних та інших додаткових виплат. Крім того, правовими актами може передбачатися встановлення працівникам, які мають профільний науковий рівень щомісячної надбавки до посадового окладу. Працівникам встановлюється щомісячна надбавка до посадового окладу роботу з відомостями, що становлять державну таємницю.

Крім цього, працівникам, які показали сумлінне та ефективне виконання своїх посадових обов'язків, бездоганну службу, виконання завдань особливої важливості та складності може виплачуватись одноразове грошове заохочення.

Зазначимо, що за успішне та сумлінне виконання працівником своїх посадових обов'язків, тривалу та бездоганну службу, виконання завдань особливої важливості та складності до нього можуть застосовуватися такі види нематеріальних заохочень:

- оголошення подяки;
- нагородження цінним подарунком;
- нагородження почесною грамотою;
- нагородження державними нагородами відповідно до законодавства;
- дострокове присвоєння кваліфікаційного розряду або присвоєння кваліфікаційного розряду на один щабель вище кваліфікаційного розряду, передбаченого для посади, що заміщується.

У цілому нині, цю групу методів можна умовно розбити на дві підгрупи залежно від цього, де приймається остаточне рішення про заохочення: внутрішні і зовнішні. Розглянемо методи нематеріального стимулювання праці докладніше.

Внутрішні методи нематеріального стимулювання характеризуються тим, що остаточне рішення про заохочення працівника приймається безпосередньо в самій організації. Для винесення такого рішення не потрібно спеціального дозволу та схвалення вищих органів. Більше того, наявність у співробітника таких внутрішніх нагород у майбутньому може сприяти отриманню загальноміських нагород. Зупинимося на розгляді особливостей використання таких методів нематеріального стимулювання праці [14].

Почесною грамотою співробітник колективу нагороджується за сумлінну роботу, відповідальне виконання своїх обов'язків, за виконання спеціальних завдань, активну громадянську позицію, відданість колективу, за особистий внесок у розвиток регіону тощо. Вручення почесної грамоти проводиться в урочистій обстановці у присутності всіх працівників та керівництва.

Подяка працівнику оголошується у разі, якщо він зарекомендував себе як відповідального співробітника, виконує свої обов'язки в точності та з економією відведених часу та ресурсів. Подяка, оголошена співробітнику, заноситься в його особисту справу і в окремих випадках може бути занесена до трудової книжки. Подяка оголошується в урочистій обстановці у присутності всього колективу.

Друга група методів нематеріального стимулювання праці працівників – зовнішні методи. Зазначимо, що вони характеризуються насамперед тим, що остаточне рішення про заохочення працівника приймається вищими органами. До цієї групи заохочень були віднесені нагородження державними нагородами та дострокове присвоєння кваліфікаційного розряду або присвоєні кваліфікаційного розряду на один щабель вище за наявний [1].

Ще одним методом, який був віднесений до групи зовнішніх методів нематеріального стимулювання праці, є дострокове присвоєння кваліфікаційного розряду або присвоєння кваліфікаційного розряду на один щабель вище, ніж є. Даний метод заохочення використовується у разі, якщо співробітник показав успішне та сумлінне виконання своїх обов'язків, виконання завдань особливої важливості та складності, тривалу та бездоганну службу.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ВЕЛИКОПИСАРІВСЬКІЙ СЕЛИЩНІЙ РАДІ

3.1 Проблеми системи мотивацією персоналу в Великописарівській селищній раді

В даний час особливості трудової діяльності зумовили формування проблематики питання у визначенні сутності та змісту процесу мотивації. Загальноприйнятими в наукових колах є такі проблемні питання мотивації праці: відсутність чіткого визначення суб'єкта мотивації; нечітка класифікація видів мотивації щодо працівників і т. д.

Для виділення особливостей мотивації праці розглянемо сутність поняття «мотивація». В науковій літературі є різні підходи поняття «мотивація». Наведемо основні відомі визначення. Для початку звернемося до вітчизняної та зарубіжної літератури з теорії управління, де поняття «мотивація» формулюється по-різному [30, с.22]. Отже, мотивація — це процес спонукання себе та інших до діяльності задля досягнення особистих цілей чи цілей організації. До поняття «мотивація праці» зазвичай відносять такі споріднені поняття: «потреби», «спонукання», «трудоий мотив».

Трудоий мотив обумовлюється як бажання працівника до тієї чи іншої діяльності, пов'язаної із задоволенням його потреб та потреб. Наступний мотив утворюється тоді, коли трудова діяльність вважається основною умовою отримання блага. Ю. А. Цебро, Л. А. Плотіцина відзначають, що трудоий мотив створюється у тому випадку, якщо в управлінні компанією існує великий діапазон благ, який відповідає суспільно визначеним потребам людини. З метою отримання благ необхідні індивідуальні трудові зусилля людини. Робота в

організації дає можливість співробітнику придбати ці блага з мінімальними матеріальними та моральними витратами, ніж інші типи діяльності [16].

Також автори підкреслюють, що ключові аргументи, які виявляють поведінку співробітника, називають мотиваційним комплексом, який має власну структуру, що відрізняється і залежить від конкретної трудової ситуації. Мотиви праці різноманітні.

Вони відрізняються залежно від потреб людини, які вона хоче задовольнити з допомогою роботи, за тими благами, які знадобляться працівникові задоволення своїх потреб, за тією вартістю, яку людина готова сплатити за придбання необхідних їй благ. Трудові мотиви поділяються кілька груп, які у сукупності утворюють загальну систему. Це мотиви корисності суспільної праці, її змістовності, мотиви статусні, які пов'язані з визнанням суспільством трудової плідності, мотиви отримання матеріальних благ, і звичайно мотиви, спрямовані на конкретну інтенсивність праці.

Усі без винятку мотиви праці поділяються на соціальні та біологічні. Біологічні мотиви безпосередньо мають зв'язок з фізіологічними потребами (голод, спрага, сон тощо) і позивами. До соціальних мотивів можна зарахувати такі:

- Особисте самовираження. Властиво для великої кількості працівників, переважно молодого чи зрілого віку.
- Колективізм. Задоволення потреби перебувати у колективі.
- Мотив самостійності. Притаманний людям, які готові ризикувати високими заробітками та стабільністю за перспективи мати свою справу та бути керівником підприємства.
- Мотив надійності (стабільності). Протилежний попередньому.
- Мотив справедливості. Проходить через історію розвитку цивілізації. Недотримання цього мотиву призводить до демотивації.
- Мотив набуття нового (знань, речей). Знаходиться в основі маркетингу, застосовується виробниками нових послуг та товарів.

– Мотив змагальності притаманний генетично будь-якій людині. Це є основою організації змагання на службі.

Як правило, теорії мотивації праці ділять на два блоки: процесуальні — аналізують та виділяють різноманітні аспекти сприйняття та пізнання трудової ситуації людиною; змістовні — відображають різні поняття вчених про певні переліки та структуру внутрішніх спонукань (потреб, мотивів), що належать до тих чи інших груп співробітників.

Перейдемо до особливостей мотивації праці працівників організації. Система мотивації складається з:

- системи матеріального стимулювання (включає оплату праці, соціальні виплати та пільги);
- системи морального стимулювання (має на увазі гарантії зайнятості, надання можливості підвищення кваліфікації, посадове просування працівника, надання певної самостійності у виконанні покладених на співробітника функцій або виробничих завдань, участь у прийнятті рішень на вищих рівнях управління).

Проблемними моментами у системі мотивації працівників організації можна назвати такі:

- зниження загального рівня мотивації персоналу;
- переважання матеріальних потреб;
- неефективна система матеріального стимулювання;
- недостатня опрацьованість соціально-психологічних механізмів стимулювання.

Таким чином, дослідження системи мотивації праці нині ведуться досить активно і різнопланово, дослідники загалом згодні з тим, що мотивація та стимулювання праці є проблемною темою, що потребує системного підходу та вдосконалення. Врахування особливостей функціональних обов'язків та комплексу умов роботи працівників організації та робота із забезпечення їх мотивації є важливою проблемою управлінської діяльності керівництва.

Слід зазначити, що кожен працівник потребує змістовної, корисної, цікавої роботи, пристойних умов, проте хоче досягти перспективного зростання, самостверджуватись, відчувати повагу оточуючих – колег, керівництва, суспільства.

В організації застосовують такі варіанти преміювання співробітників:

- за показниками, що характеризують результати роботи, з використанням як додаткові показники (або умови преміювання) основних результатів діяльності організації в цілому;
- за показниками, що відображають основні результати діяльності організації, з використанням як додаткових показників (або умови преміювання) результатів роботи певного підрозділу;
- за показниками преміювання, які відбивають результати роботи як цього підрозділу, і всієї організації загалом.

Сюди входять показники досягнення запланованих результатів розроблених пропозицій та проектів різного рівня: державних програм, інвестиційних проектів тощо. Також у стадії розробки знаходиться запровадження показників, що встановлюють рівень якості виконання повноважень щодо здійснення контрольних та наглядових заходів.

Розглянемо докладніше показники, які дозволяють оцінити, наскільки працівник вплинув на керовану підсистему в організації. Ці показники вимірюються в абсолютних (одиницях) або відносних (відсотках, частках) значеннях на основі наявних статистичних даних. Облік результатів комплексної оцінки за цими показниками дуже важливий для стимулювання працівників, зокрема щодо розмірів премій у виконанні особливо важливих і складних завдань. При розподілі навантаження між працівниками організації також враховуються результати оцінки. Класифікація оцінки здійснюється у залежності від кадрової технології, та періодичності оцінки.

У досліджуваній організації здійснюється загальна оцінка ефективності та результативності діяльності керівників. В ній проведено апробацію

диференційованих критеріїв оцінки ефективності та результативності діяльності працівників. У зв'язку з цим можна виділити таку проблему у визначенні показників ефективності управління, як ефективність методології визначення критеріїв та показників оцінки діяльності працівників організації. Нині така методологія перебуває у стадії розробки.

Найбільш складним елементом розробки системи комплексної оцінки професійної діяльності працівників виявилися показники. Одна з причин методологічної складності полягає в тому, що показники потрібно розробити для різних груп працівників з урахуванням галузевої специфіки.

Наступна методологічна складність у тому, що представлені показники розроблено відповідно до концепцією управління за результатами, враховуючи різне призначення показників, з метою оцінки впливу, кінцевого ефекту, безпосереднього результату, процесів, здійснюваних працівниками, і використовуваних ресурсів [6, с.63].

У дослуджуваній організації використовувані варіанти преміювання співробітників за показниками носять загальні принципи та ідеї концепції управління за результатами. Розвиваючи реалізацію концепції управління за результатами, слід звернути увагу до встановлення зв'язку між двома групами показників. Перша група показників – це показники (індикатори), необхідні реалізації моніторингу та оцінки реалізації програм, тобто показники досягнення мети. Друга група показників – це показники (індикатори) з метою оцінки ступеня розв'язання тактичних завдань, тобто показники здійснення процедур.

Надалі здійснюється обґрунтування цільових значень показників, і який метод необхідно застосовувати для оцінки. Використовуваним методом є порівняльний аналіз, при здійсненні якого порівнюються очікувані та заплановані значення за звітні два роки. Зауважимо, що цей метод найпростіший і давно відпрацьований на практиці. Зазначимо, що виникає необхідність обмеження при проектуванні показників: від трьох до п'яти показників, а у разі

використання більшої кількості показників рекомендується розділити їх на основні та додаткові.

Слід зазначити, що концепція управління за показниками недостатньо опрацьована, оскільки керівництвом не проводиться оцінка зв'язку між досягненням цілей під час реалізації програм та результативністю діяльності посадових осіб. Як найважливіший показник пропонується показник впливу, а саме, внесок посадових осіб у вирішення питань модернізації та інноваційного розвитку економіки (за допомогою реалізації програм). Далі у логіці системного підходу рекомендуються такі управлінські рішення: коригування чи дострокове припинення програм, встановлення відповідальності посадових осіб у разі неефективної реалізації програм.

Найбільш складним у методологічному аспекті для керівництва є розробка змісту критеріїв та показників ефективності та результативності професійної діяльності працівників, їх класифікація та встановлення взаємозв'язку з цілями, що стоять перед організацією, функціями, встановленими відповідно до напрямів та спеціалізацій діяльності [29, с.35].

Для оцінки поточного процесу важливі показники, що дозволяють охарактеризувати, наскільки працівниками виконані їхні обов'язки, закріплені посадовим регламентом. Безпосередній результат можна оцінити, застосовуючи показники, що характеризують виконання поточних зобов'язань та короткострокових планів. Нарешті, з метою оцінки кінцевого ефекту важливо застосувати показники, які дозволяють оцінити рівень досягнення працівниками цілей і завдань, зумовлених напрямом діяльності організації. І при оцінці перерахованих показників завжди буде важливим зв'язок між видами робіт та професійними компетенціями, необхідними для їх виконання.

Враховуючи можливість здійснення суспільної оцінки в досліджуваній організації, оцінюється взаємодія працівника з громадянами чи представниками громадських організацій. Оцінюючи взаємодії слід оцінювати кількість і якість

підготовлених запитів, інформаційно-аналітичних матеріалів, довідкових даних, проведених консультацій, проектів правових актів.

Оцінка діяльності працівників справді специфічна. На даний момент практично завершилося методологічне осмислення взаємозв'язку різних елементів у системі комплексної оцінки працівників в організації. Є позитивні результати апробації запропонованої методології, що з реалізацією концепції управління за результатами. Але є й певні проблеми, пов'язані з осмисленням і конкретизацією показників і критеріїв комплексної оцінки результативності діяльності працівників.

Зазначимо, що дієва система мотивації працівників обраної організації, неспроможна існувати поза системою критеріїв та показників результативності організації загалом. У практичній площині, ця проблема може бути висловлена питанням: «За що і в якому розмірі преміювати працівників?».

Велике значення для об'єктивності оцінки встановлених показників мають критерії. Тому існує необхідність розробки критеріїв ефективності діяльності працівників, в основі яких повинні бути поточні та перспективні завдання для конкретного спеціаліста. Загалом, звичайно, коректніше говорити про недосконалість існуючих інструментів щорічної оцінки, на що вказує практика їх використання. Нажаль, сьогодні законодавством переваж використовуються суб'єктивні оцінки вкладу працівників у результати роботи. Втім, таке завдання не може бути вирішене локально та потребує глибокої наукової розробки, а його рішення не лише дозволить розробляти адекватні мотиваційні програми для персоналу, а й сприятиме підвищенню ефективності діяльності праці в цілому.

3.2 Впровадження сучасних методів вдосконалення системи мотивації

Порядок побудови ефективної системи мотивації діяльності працівників організації включає наступні етапи:

- здійснюється аналіз думки працівників про рівень задоволеності своєю професійною діяльністю;
- визначаються виходячи з соціологічного дослідження пріоритети ефективності діяльності працівників;
- розробляються і впроваджуються заходи, створені задля створення ефективної системи мотивації працівників;
- коригується та актуалізується система мотивації.

Початковий етап побудови ефективної системи діяльності працівників організації полягає у вивченні думки працівників, або інакше проводяться соціологічні дослідження. Дані дослідження рекомендується здійснювати раз на рік. Аналіз думки співробітників може здійснюватися спеціалізованою організацією. У результаті соціологічного дослідження оцінюється задоволеність працівниками умовами і результатами своєї роботи, вивчається морально-психологічний клімат у колективі, виявляються провідні мотивації працівників, і навіть чинники, що впливають на прояв особистістю тій чи іншій мотивації поведінки у організації.

На другому етапі аналізуються отримані дані від опитування працівників. Щороку в IV кварталі рекомендується проведення соціологічних досліджень для оцінки ефективності та результативності реалізованого комплексу заходів. На основі соціологічних досліджень здійснюється коригування та актуалізація чинного комплексу заходів або затверджуються нові заходи на черговий період.

Як заходи матеріального стимулювання, вкладених у створення ефективної системи мотивації працівників, можна застосовувати:

- щоквартальні премії за результатами оцінки показників ефективності (результативності) працівників;
- одноразова грошова виплата за ефективне виконання разових та інших доручень;

- оголошення подяки, нагородження почесною грамотою за сумлінне виконання посадових обов'язків;
- надання працівнику додаткових гарантій, зокрема:
- виплата щомісячної доплати за науковий ступінь, що відповідає напряму діяльності;
- виплати за рахунок коштів бюджету організації працівнику, який досяг пенсійного віку, одноразової допомоги за повні роки стажу при звільненні за такими підставами:
 - ліквідація організації, а також скорочення чисельності чи штату працівників організації, відмова від продовження роботи у зв'язку з реорганізацією підприємства;
 - досягнення працівником граничного віку, встановленого заміщення посади;
 - відмова від переведення на іншу посаду або відсутність в організації відповідної посади;

Реалізація заходів матеріального стимулювання здійснюється з урахуванням фінансових можливостей бюджету організації. Як заходи нематеріального (морального) стимулювання, вкладених у створення ефективної системи мотивації працівників, можна застосовувати:

- проведення щорічного конкурсу на звання «Найкращий працівник» (конкурс проводиться щорічно з широким висвітленням у засобах масової інформації);
- проведення тимблдингу (реалізація заходів, спрямованих на згуртування колективу):
 - заохочення та розвиток здорового способу життя в колективі;
 - планування стратегії кар'єрного зростання працівника;
 - запрошення як заохочення працівників, які досягли найкращих результатів діяльності у звітному році, для участі у заходах різного масштабу;

Таким чином, можна сказати, що порядок побудови ефективної системи мотивації працівників у досліджуваній організації включає наступні етапи:

- здійснюється аналіз думки працівників про рівень задоволеності своєю професійною діяльністю;
- визначаються, виходячи з соціологічного дослідження, пріоритети ефективності працівника;
- розробляються і впроваджуються заходи, створені задля ефективної системи мотивації працівників;
- коригується та актуалізується система мотивації працівників.

ВИСНОВОК

Праця як можливість самореалізації особистості розглядається в численних роботах українських учених, які при цьому приділяють пильну увагу проблемі трудової мотивації як необхідної умові реалізації творчих, інтелектуальних та інших здібностей працівників у трудовому процесі. Активна, спрямована трудова діяльність суб'єкта можлива лише за наявності високої мотивації праці.

Мотиви лежать в основі трудової поведінки, а основними мотивами, що спонукають будь-якого працівника до добропорядної праці, як вважають деякі дослідники, є:

- захопленість професією, своєю справою;
- орієнтація на отримання максимальної матеріальної винагороди;
- усвідомлення важливості та потреби роботи, яка навіть не надто матеріально залучає працівника.

Загальна класифікація трудової мотивації передбачає її розподіл на матеріально забезпечену та нематеріальну мотивацію (моральну, соціальнопсихологічну, колективну, індивідуальну та інші).

Мотивація працівника залежить від системи внутрішніх та зовнішніх факторів, обумовлена його життєвим досвідом, видом діяльності, менталітетом, характером, взаємовідносинами у колективі, внутрішньоособистістними та загальносоціальними установками.

Не є винятком і мотивація працівників досліджуваної організації, що базується на специфіці, що виявляється у функціональній, організаційній, управлінській структурі, принципах, цілях, мотивах праці та механізмах організації праці та трудових відносин. Специфіка форми праці такого виду полягає в його нормативній регламентації, яка залежить від займаної посади та

визначається посадовим регламентом. Відповідно до свого характеру, праця постає як праця наймана, творча, інтелектуальна, публічна, інноваційна, колективна.

На основі аналізу системи мотивації праці на прикладі Великописарівської селищної ради було встановлено:

- переважна більшість колективу цінує зміст праці та можливість проявити себе як професіонал у своїй роботі, а також можливість участі у вирішенні проблем та суспільстві та високу соціальну значимість роботи;
- серед факторів, ступінь задоволеності якими знаходиться на високому рівні, варто відзначити можливість професійного розвитку, просування по службі, стабільність соціального стану, цікаву творчу роботу;
- як фактори, що сприяють просуванню на службі, лише 2/3 співробітників виділили результати професійної діяльності, близько половини – здобуття додаткової професійної освіти, і більше третини – добрі стосунки з начальством;
- працівники виділяють самореалізацію (52% респондентів), можливість бути корисним суспільству (40%), домогтися визнання та успіху в житті (36%), а також виховати дітей (онуків) і зберегти здоров'я (44 і 42% відповідно);
- 70% респондентів високо оцінюють важливість можливості професійного розвитку та підвищення кваліфікації на робочому місці.

Аналіз методів нематеріального стимулювання персоналу дозволив умовно поділити їх на дві групи: внутрішні та зовнішні. До внутрішніх методів були віднесені: оголошення подяки, нагородження почесною грамотою, до зовнішніх: нагородження державними нагородами та дострокове присвоєння кваліфікаційного розряду або присвоєння кваліфікаційного розряду на один щабель вище від наявного.

Такий аналіз дозволив виявити основні недоліки системи нематеріального стимулювання: співробітники часто не уявляють, за що їх нагороджують відзнаками; через те, що працівники погано розуміють систему нематеріальної мотивації, справедливість винагороди для них являється підозрілою. Також в організації досить рідко використовуються методи нематеріального стимулювання праці, що негативно впливає на соціально-психологічний клімат в організації.

Виявлені недоліки системи матеріального та нематеріального стимулювання пов'язані з такою проблемою, як ефективність методології визначення критеріїв та показників оцінки діяльності працівників організації. Однією з причин методологічної складності є те, що показники необхідно розробити для різних груп працівників з урахуванням галузевої специфіки.

Ще однією проблемою управління мотивацією діяльності працівників організації є те, що в організації використовувани варіанти преміювання співробітників за показниками носять загальні принципи та ідеї концепції управління за результатами. Слід зазначити, що концепція управління за показниками у цій організації недостатньо опрацьована, недостатньо розвинена оцінка показників результативності відповідно до конкретних принципів. Для оцінки поточного процесу важливі показники, що дозволяють охарактеризувати, наскільки працівниками виконані посадові обов'язки, закріплені регламентом. Велике значення для об'єктивності оцінки встановлених показників мають критерії. Тому існує необхідність розробки критеріїв ефективності діяльності працівників, в основі яких мають бути поточні та перспективні завдання для конкретного спеціаліста.

Враховуючи, що систему мотивації праці не можна вважати цілком оптимальною, виникає необхідність у застосуванні сучасних способів удосконалення системи мотивації праці персоналу організації. За підсумками

проведеного аналізу було запропоновано створення ефективної системи мотивації діяльності працівників. Як заходи нематеріального (морального) стимулювання, вкладених у створення ефективної системи мотивації діяльності працівників, можуть застосовуватись:

- проведення щорічного конкурсу на звання «Найкращий працівник»;
- проведення щорічних змагань між структурними підрозділами;
- проведення тимблдингу (реалізація заходів, вкладених у згуртування колективу) тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімов О. О. Концепт системогенезу професійної діяльності державних службовців //Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – №. 23. – С. 133-138.
2. Артеменко Н. Ф. Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби //Аспекти публічного управління. – 2016. – №. 4-5. – С. 30-31.
3. Бондар В. Д. Соціологічне дослідження мотивації праці державних службовців Рівненської області //Наукові записки [Національного університету Острозька академія]. Сер.: Культура і соціальні комунікації. – 2012. – №. 3. – С. 134-141.
4. Бондаренко Л. І. Удосконалення системи мотивації праці державних службовців //Інвестиції: практика та досвід. – 2021. – №. 23. – С. 98-104.
5. Буряченко О. Є., Яроміч С. А. Часова організація діяльності державних службовців //Приазовський економічний вісник. – 2018. – С. 44-48.
6. Василевська Т. Е. Етичні компетентності публічних службовців в контексті реформування публічного управління //Теорія та практика державного управління. – 2018. – №. 1. – С. 155-162.
7. Витко Т. Ю. Державний службовець в умовах реформування державного управління в Україні //Аспекти публічного управління. – 2018. – №. 6, № 3. – С. 39-47.
8. Гвазава Н. Г. Мотивація та її вплив на формування особистості сучасного державного службовця //Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2014. – №. 2. – С. 287-299.
9. Головачова А. О. Матеріальна складова мотиваційного механізму ефективної праці державних службовців //Збірник наукових праць Харківського

національного педагогічного університету імені ГС Сковороди. Право. – 2016. – №. 25. – С. 26-32.

10. Гончарук Н. Т., Прудіус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні //Аспекти публічного управління. – 2018. – №. 6,№ 1-2. – С. 42-51.

11. Горзов А., Долгий О. О. Дисциплінарна відповідальність державних службовців //Науковий часопис Національної академії прокуратури України. – 2017. – №. 1. – С. 13.

12. Гузар Л. Я. Мотиваційні чинники підвищення ефективності діяльності публічних службовців в Україні //Ефективність державного управління. – 2013. – №. 35. – С. 196-202.

13. Дишлева І. Права і обов'язки державних службовців

//Підприємництво, господарство і право. – 2019. – №. 6. – С. 152-156.

14. Дрешпак В. М., Бондаренко Є. М. Комунікативна культура державного службовця у світлі циклічної парадигми //Вчені записки ТНУ імені ВІ Вернадського. Серія: Державне управління. – 2019. – Т. 30. – №. 69. – С. 1-6.

15. Іванов А. О. Актуальні питання стимулювання праці державних службовців //Law and Safety. – 2021. – Т. 82. – №. 3. – С. 136-143.

16. Калашник Н. С. Мотивація та демотивація самоосвіти державних службовців у розвитку людського потенціалу державного управління //Теорія та практика державного управління. – 2012. – №. 3. – С. 410-416.

17. Кальна-Дубінюк Т. П. Роль консалтингу в плануванні кар'єри державного службовця //Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. – 2014. – №. 200 (1). – С. 173-178.

18. Коломоєць Т. О., Шевченко М. В. Мотивація державного службовця за допомогою присяги //Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки. – 2016. – №. 1. – С. 77-84.
19. Лаврищева М. В. Удосконалення мотиваційного механізму управління державними службовцями в органах державного управління //Теорія та практика державного управління. – 2014. – №. 4. – С. 331-337.
20. Лаврук О. С., Лаврук В. В. Методичні підходи до формування та реалізації системи управління персоналом органів публічного управління //Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2018. – №. 9.
21. Лахижа М. Проблеми мотивації державних службовців до підвищення рівня їх професійної компетентності //Державне управління та місцеве самоврядування. – 2015. – №. 1. – С. 196-207.
22. Мельничук Т. П. Управління кадровим потенціалом державної служби //Держава та регіони. – 2019. – №. 1. – С. 65.
23. Михайлишин Л. Р. Самоосвіта державних службовців як складова підвищення їх кваліфікації //Ефективність державного управління. – 2013. – №. 36. – С. 287-293.
24. Обушна Н., Теплов С. Цифровізація управління HR-процесами на державній службі //Наукові перспективи (Naukovì perspektivi). – 2021. – №. 3 (9).
25. Пантюхін В. О., Поддубна І. В. Удосконалення ефективності праці державних службовців в Україні //Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля. – 2011. – №. 17. – С. 171.
26. Передерій М. О. Мотивація державних службовців //Сучасні суспільні проблеми у вимірі соціології управління. – 2014. – №. 15, Вип. 281. – С. 84-88.

27. Перов А., Перов А. Правові засади професійного навчання державних службовців України //Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія: Юридичні науки. – 2019. – №. Випуск 22. – С. 163-168.

28. Провоторова Н. В. Гендерні ознаки професіоналізму державних службовців //Теоретичні і прикладні проблеми психології. – 2012. – №. 2. – С. 28.

29. Садова М., Сагайдак-Нікітюк Р. В., Сагайдак-Никитюк Р. В. Мотивація адміністративної діяльності державних службовців. – 2021.

30. Слоньовський М. В. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління //Ефективність державного управління. – 2018. – №. 1. – С. 56-61.

31. Стеблянюк О. В. Правові основи мотивації державних службовців //та пріоритети: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 17 листопада 2018 р.).–Дніпро: НО «Перспектива», 2018.–112 с. – 2018. – С. 25.

32. Таранич О. В., Вісіцька Д. О. Мотивація державних службовців у системі адміністративного менеджменту //Економіка і організація управління. – 2021. – С. 113-122.

33. Федоренко М. В. Утвердження, розвиток та основні напрямки удосконалення систем управління державною службою в Україні та Республіці Польща //Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені ЕО Дідоренка. – 2020. – Т. 4. – №. 92. – С. 245-257.

34. Шевченко Н. О., Уколова О. А. Методи мотивації персоналу у сфері державної служби //Економічний розвиток: теорія, методологія, управління [матеріали VII. – 2021. – С. 318.

35. Шовгеля О. Мотивація державних службовців: теоретичні аспекти //Державне управління та місцеве самоврядування. – 2012. – С. 223-231.

36. Штефан А. Мотивація державних службовців в Запорізькій області

// Міністерство освіти і науки України «Запорізький національний університет».
– 2019. – С. 99.

37. Щегорцова В. М. Нормативно-правове забезпечення матеріальної мотивації державних службовців в Україні //Теорія та практика державного управління. – 2016. – №. 3. – С. 197-202.

38. Щегорцова В. М. Управління мотивацією праці державних службовців в органах виконавчої влади України //Актуальні проблеми державного управління. – 2011. – №. 2. – С. 356-363.

39. Щегорцова В. М. Управління персоналом публічної служби: теорія мотивації //Актуальні проблеми державного управління. – 2012. – №. 2. – С. 344349.

40. Щербак В. Політичний кадровий менеджмент: політологічні підходи до вивчення та засади мотивації державних службовців //Гілея: науковий вісник. – 2013. – №. 78. – С. 363-367.