



УДК: 35.071.2

**Яценко Володимир Архипович,**  
кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри філософських та соціально-політичних наук, Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України.

**Яценко Владимир Архипович,**  
кандидат наук по государственному управлению, доцент кафедры философских и социально-политических наук, Одесский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины.

**Volodymyr Arkhipovych Yatsenko,**  
PhD of public administration, lecturer of the Dept. of philosophical and social-political science of the Odessa Regional Institute of Public Administration of the National Acad-

*emy of Public Administration under the President of Ukraine.*

---

## ВПРОВАДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МОНІТОРИНГУ ЯК МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

**Анотація.** У статті розглянуто наукові підходи до вдосконалення системи мотивації в органах публічної влади. Досліджено і визначено основні проблеми мотивації службовців органів публічної влади, які виникають в сучасних умовах розвитку Української держави. Доведено необхідність мотиваційного моніторингу як одного із найефективніших методів та способів постійного спостереження і контролю за станом мотивації трудової діяльності. Крім того, мотиваційний моніторинг дозволить здійснювати оперативну діагностику й оцінку в динаміці, що дасть можливість відстежувати результативність запроваджених заходів. Основою статті стало соціологічне дослідження, за результатами якого запропоновано шляхи, які допоможуть підвищити ефективність органів публічної влади та сприятимуть якійсій роботі працівників.

**Ключові слова:** мотивація, потреби, мотиваційний моніторинг, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, управління персоналом.

## ВНЕДРЕНИЕ МОТИВАЦИОННОГО МОНИТОРИНГА КАК МЕХАНИЗМА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ

**Аннотация.** В статье рассмотрены научные подходы к совершенствованию системы мотивации в органах публичной власти. Исследованы и определены основные проблемы мотивации служащих органов публичной власти, возникающие в современных условиях развития Украинского государства. Доказана необходимость мотивационного мониторинга как одного из эффективных методов и способов постоянного наблюдения и контроля за состоянием мотивации трудовой деятельности. Кроме того, мотивационный мониторинг позволит осуществлять оперативную диагностику и оценку в динамике, что позволит отслеживать результативность проводимых мероприятий. Основой статьи стало социологическое исследование, по результатам которого предложены пути, которые помогут повысить эффективность органов публичной власти и способствовать качественной работе сотрудников.

**Ключевые слова:** мотивация, потребности, мотивационный мониторинг, материальная мотивация, нематериальная мотивация, управление персоналом.

## INTRODUCTION OF MOTIVATIONAL MONITORING AS A MECHANISM FOR HIGHER EFFICIENCY OF ORGANS OF PUBLIC AUTHORITY

**Abstract.** The article deals with scientific approaches for the improvement of the motivation system in organs of public authority. It analyzes and determines the basic problems concerning the motivation of employees of organs of public authority. These problems appear in the context of the development of Ukrainian state. It's a matter of fact that there is an urgent need for motivational monitoring as it is one of the most effective ways to regularly observe and control the motivation in ones job.

Motivational monitoring furthermore allows to implement online diagnostics and evaluation of the dynamics which allows to improve the efficiency of events and meetings. The most important part of the article deals with a social research. The results of this research will determine future strategies for improving the efficiency of public authority organs and support employees to work on a professional level.

**Keywords:** motivation, needs, motivation monitoring, financial motivation, intangible personnel management.

---

**Постановка проблеми.** Виходячи з важливості мотивування працівників при вирішенні управлінських завдань, однією з головних постає

потреба в проведенні комплексного дослідження структури мотивації в системі публічного управління.

Проблема мотивації в системі публічного управління викликає значний інтерес для керівників управлінських структур, адже розуміння глибинних причин дій, вчинків, якості виконаної роботи є одним із основних завдань управлінця, і часто вирішальним у реалізації тих чи інших проектів. Дослідженню мотивації у публічному управлінні присвячено цілий ряд наукових робіт, в яких вона розглядається як у правовій, так і соціальній площині.

Системний аналіз наукових праць свідчить, що ступінь дослідження проблеми мотивації в публічному управлінні залишається недостатнім, праці методологічно роз'єднані, відсутня єдина цілісна концепція вивчення проблеми. Сучасні дослідження значно відстають від запитів практики і не враховують соціально-економічних умов, які склалися в Україні. У науковій літературі ще не належним чином висвітлена і розробка тематики мотивації діяльності посадових осіб органів публічного управління. У вітчизняній науці поки недостатньо сформована теоретико-методологічна база досліджень мотивації як фактору підвищення ефективності публічного управління.

Мотивація є невід'ємним чинником у підвищенні ефективності діяльності публічного управління. Застосування мотивації є необхідним та вкрай важливим процесом, пов'язаним з багатьма проблемами, які обумовлені особливостями проходження служби в органах пу-

блічного управління. Адже система мотивації — складний і одночасно суперечливий процес із хаотичною структурою, відносинами і численними зв'язками.

Традиційна модель мотивації діяльності посадових осіб публічного управління недостатньо розвиває ті здібності та навички, які необхідні для ефективної роботи. Варто також врахувати, що ця система характеризується нестабільністю і реалізується в кризових умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Одним з перших вивчав систему мотивацій з економічних позицій класик Адам Сміт [1]. Головним мотивом діяльності людини, на думку Адама Сміта, є економічний інтерес, природне бажання поліпшити свій добробут. Сучасні теорії мотивації в першу чергу будуються на дослідженні потреб, які спонукають людей до дії. При створенні останніх концепцій мотивації найбільше значення мають роботи: Абрахама Маслоу [2, с. 56], Девіда МакКлелланда [3, с. 23; 4, с. 371] і Фредеріка Герцберга [5, с. 207; 6; 7], які базуються на потребах та пов'язаних з ними чинниках, що визначають поведінку людей.

Сучасні підходи до системи мотивацій в публічному управлінні виділяють концепцію “мотивацію служіння суспільству”, запропоновану Джеймсом Перрі [8, с. 67], та Максом Вебером [9, с. 56–79], яка орієнтується на мотиваційні сили, що спонукають на безкорисливе виконання суспільних завдань в інтересах держави, і яким притаманні такі цінності, як: прозорість, відповідальність, неупередженість,

справедливість, дотримання закону, чесність.

Останнім часом є очевидним зростання інтересу українських вчених до проблеми мотивації посадових осіб органів публічного управління, розробляються більш вдосконалені методи, які сприяють оптимізації праці. Теоретичні та методологічні підходи мотивації посадових осіб органів публічного управління досліджували вчені: Н. Ф. Артеменко [10], О. В. Васюренко [11, с. 8], В. С. Загорський [12], М. М. Іжа [13], А. М. Колот [14], О. М. Кравченко [15], Н. А. Липовська [16], А. В. Ліпенцев [17], Н. П. Поліщук [18], С. М. Серьогін [19], В. М. Щегорцова [20] та ін.

Праці дослідників заклали методологічне підґрунтя для розуміння мотивації в органах публічної влади. Незважаючи на важливість дослідження мотивації, з однієї сторони їй присвячується достатня кількість праць теоретичного спрямування, з іншої, недостатня кількість наукових праць, які базуються на конкретних соціологічних дослідженнях, що негативно відбивається на об'єктивному баченні реальної потреби різних видів мотивації в органах публічної влади.

У наш час використовують різні підходи до визначення мотивації. У Великому енциклопедичному словнику зазначено, що це — сили, котрі існують всередині або зовні людини, збуджують у ній ентузіазм та завзятість щодо виконання певних дій [21, с. 832].

О. В. Васюренко, який займається проблемами формування сучасних методологічних підходів щодо фор-

мування концепції трудової мотивації менеджерів, вважає, що мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають до реалізації управлінських рішень, надають діяльності цілеспрямованості, задають їй форми та межі. Також, на думку вченого, ефективно мотивування залежить від предмета, цілей, особливостей і знання персоналу. Мотивування найбільш яскраво виявляється в механізмі управління, але можливості ефективного мотивування повинні бути закладені й у методології, і в організації стимулювання” [22, с. 8].

На думку А. О. Азарової, мотивація — це процес спонукування людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації [23, с. 53–58]. О. В. Тужилкіна вважає, що керівники повинні використовувати різноманітні методи матеріальної мотивації, тобто крім зарплати мають бути грошові виплати (премії) за результатами роботи чи спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника [24, с. 37–41].

С. Л. Іванов дотримується дещо іншої думки, а саме тієї, що мотивація ефективної праці робітників займає одне з ключових місць у системі управління підприємством. Вона доповнює адміністративне управління, що полягає в розробці й виконанні планових завдань, посадових та інших інструкцій, методичних положень і вказівок, наказів, розпоряджень — і являє собою непряме, опосередковане управління через інтереси робітників з викорис-

танням специфічних форм і методів забезпечення їх матеріальної і моральної зацікавленості щодо праці, у досягненні високих її результатів [25, с. 34–38].

Г. В. Іванченко теж вважає, що сучасним менеджерам необхідно шукати методи заохочення персоналу до діяльності не лише заради доходів, а й для задоволення, реалізації власного трудового і творчого потенціалів. Тому завжди важливо з'ясувати, які специфічні потреби дають поштовх виникненню мотивації у даної людини, у даний час. Самореалізація працівника настає тоді, коли цілі чітко сформовані та вироблена тактика щодо їх досягнення. Велике значення при цьому відіграють професійні й кваліфікаційні якості людини (успішність, працездатність, інтелектуальна складова, досвід та стаж роботи), а також самооцінка і постійна робота над собою [26, с. 21–23].

Н. П. Базалійська доводить, що до основних складових системи мотивації персоналу в першу чергу відносяться: заробітна плата, соціальні гарантії, участь працівників в управлінні підприємством, участь працівників у власності підприємства, участь працівників у розподілі прибутку, ротація персоналу, особисте та публічне визнання в колективі, соціально-психологічний клімат колективу [27, с. 103]. В. В. Юкіш вважає, що суть особистого визнання полягає в тому, що працівники, які позитивно виділилися у справах підприємства, згадуються в доповідях вищому керівництву фірми чи особисто представляються йому, одержують право підпису відповідальних документів, у розробці яких

вони брали участь, персонально вітаються дирекцією з нагоди свят чи сімейних дат [28, с. 62–66].

Аналіз досліджень приводить нас до висновку: основними складовими системи мотивації персоналу є матеріальне або моральне заохочення, у більшості випадків їх одночасне використання у різних пропорціях. Як крайню позицію, можна навести думку Н. П. Базалійської, яка вважає, що найдієвішою складовою системи мотивації персоналу є матеріальне заохочення, оскільки для нашої країни характерним є використання праці для отримання матеріальної винагороди.

Ми дотримуємося думки, що на практиці необхідно застосовувати комплексну оцінку ефективності мотивації персоналу. Головна ідея такої оцінки — кількісно виміряти найбільш вагомі фактори мотивації працівника. Також ми погоджуємося з думкою вчених: А. М. Колота, який вважає, що для вивчення мотиваційної сфери працівника необхідний мотиваційний моніторинг, який передбачає проведення регулярних опитувань працівників організацій і аналіз наявної економічної, соціальної та психологічної інформації [14, с. 47], та З. В. Гбура, який під мотиваційним моніторингом розуміє систему постійного спостереження і контролю за станом мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності управління та керованості [29, с. 95].

**Мета статті.** Цікавим є розглянути, що саме мотивує службовців до

праці і яке співвідношення матеріальних і нематеріальних стимулів є в системі їх мотивації? Таку проблему пропонується розглянути на прикладі дослідження мотивації службовців Одеської міської ради; проблему цю вирішували за допомогою розробленої програми соціологічного дослідження, метою якого було теоретико-методичне обґрунтування мотивації діяльності посадових осіб як фактору підвищення ефективності функціонування органу публічної влади, та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Відповідно до зазначеної мети передбачається реалізація наступних завдань:

- В ході соціологічного дослідження оцінити задоволеність службовців органів публічної влади умовами і результатами своєї роботи, вивчити морально-психологічний клімат у колективі, виявити провідні мотивації;

- Провести аналіз отриманих в ході соціологічного дослідження даних;

- Запропонувати практичні рекомендації щодо покращення мотивації діяльності посадових осіб публічного управління.

Об'єктом дослідження є діяльність органу публічної влади.

Предмет дослідження — мотивація діяльності посадових осіб як фактор підвищення ефективності функціонування органу публічної влади.

**Виклад основного матеріалу.** З 1 по 15 червня 2014 року в Одеській міській раді було проведено соціологічне дослідження. Опитано 1250 службовців в 40 підрозділах.

З них чоловіків — 24,1 %, жінок — 75,9 %; 24,3 % опитаних у віці до 30 років, 32 % — від 31 до 40 років, 17,2 % — від 41 до 50 років. Старші 51 років — 26,5 %, що свідчить про нормальний розподіл респондентів за віком. Вищу освіту мають 93,5 % опитаних. В основному службовці мають економічну освіту — 28,7 %, інженерно-технічну — 24,1 % і юридичну — 14,8 %. Керівники, в основному, мають юридичну й державно-управлінську освіту — 27,8 %. Заступники керівника — інженерно-технічну — 22,4 % і економічну — 24,1 %. Начальники відділів економічну — 30,9 % і інженерно-технічну — 24,0 %. Провідні фахівці — економічну — 40,7 %.

Найбільше респондентів працюють на останній посаді від 1 до 3 років — 28,4 %, 16 % від 5 до 10 — 27,2 %, 16,7 % змінили посаду протягом останнього року.

Якщо порівняти відповіді на питання “Стаж державної (в ОМС) служби” і “Стаж роботи в даному органі”, то ми побачимо, що для 54,1 % службовців працюють в державних органах та органах місцевого самоврядування менше 1 року.

На роботу респонденти влаштувалися в більшості випадків самостійно — 44,6 %, а 25,2 % влаштувалися за рекомендаціями.

Зіставивши відповіді на питання “Яким чином ви влаштувалися на цю роботу?” і “Стаж роботи в даному органі” бачимо, що тенденції самостійного працевлаштування за останні 20 років досить стабільні, хоча і є деяке зменшення тих, хто влаштувався самостійно за останні 5 років — від 40 до 50 відсотків.

Найбільш важливими цінностями в житті людини є, на думку респондентів, сімейне щастя, здоров'я, цікава робота, відповідно 25,6 %, 25,1 %, 10,3 %.

Респонденти, для яких, на їх погляд, є найбільш важливими в житті людини слава і загальне визнання, частіше замислюються про зміну професійної діяльності — 56,6 %, що може свідчити про обмежені можливості для самореалізації.

Можливість керувати іншими людьми і загальне визнання названі найменш важливими, а також вважають кар'єру людини успішною в результаті загального визнання 2,8 %, що має свідчити про достатньо низьку амбітність опитаних.

При цьому 62,4 % опитаних задоволені або скоріше задоволені можливістю кар'єрного зростання. 81,4 % задоволені або скоріше задоволені своїм суспільним статусом. Швидше за все це пояснюється недостатньою упевненістю респондентів в можливості підвищення по службі. Це підтверджується і відповідями на питання: “Наскільки, на Ваш погляд, чітко визначені і передбачувані умови кар'єрного зростання службовця органів місцевого самоврядування?” “Визначені й зрозумілі” відповіді всього 27 % і 41,4 % вагаються з відповіддю.

65 % службовців не задоволені оплатою праці 68,4 % опитаних задоволені або скоріше задоволені можливістю підвищення кваліфікації. 61,2 % задоволені соціальними гарантіями.

Задоволені можливістю бути корисними суспільству 82,2 %, при цьому за шкалою найбільш важли-

вих цінностей можливість приносити користь іншим людям займає одне з останніх місць — 9,4 %.

Задоволені й скоріше задоволені міжособистісними відносинами в колективі 90,6 % опитаних, 77 % задоволені та скоріше задоволені визнанням керівництва результатами праці, задоволені й скоріше задоволені відносинами з безпосереднім керівником 82,3 %, що свідчить про задовільний психологічний клімат.

Найбільше в службовій діяльності службовці цінують стабільність зайнятості й гарантію збереження робочого місця, зручне місце розташування (транспортна доступність) і графік роботи. Найменше — можливість добре заробляти, а вийшовши на пенсію, можливість легко знайти роботу, а також престижність роботи.

На питання “Який рівень зарплати за основним місцем роботи ви вважаєте гідним з урахуванням інтенсивності та складності вашої праці?” Найбільше — 53,1 % респондентів назвали суму від 3000 до 5000 грн. Керівники вважають гідною заробітну платню в розмірі від 7 до 15 тис. грн. На зарплату від 1 до 3 тис. грн. претендують консультанти.

Вважають гідним рівнем зарплати в сумі 7001–10000 грн найбільше людей віком 51 і старше. Найбільш невибагливі віком 18–30 років — 16,1 %; їм вистачало б 1000 до 3000 грн.

На питання “Чи змушує вас особисто наявний рівень доходу замислюватися над пошуком додаткових джерел заробітку?” в цілому пози-

тивно відповіли 36 % опитаних і 33 % — негативно.

Основною проблемою, характерною для роботи респондентів, є названий розмір заробітної плати — 25,9 %. Найменш проблемними названі затримки у виплаті зарплати, відсутність зворотного зв'язку з керівництвом і погана психологічна атмосфера, що свідчить про позитивну психологічну атмосферу.

На питання “Що, на Ваш погляд, дозволяє вважати кар'єру людини успішною?” 29,7 % респондентів назвали моральне задоволення від роботи, високий дохід 19,9 %; 17,1 % назвали можливість приносити користь суспільству, досягнення високого рівня професійної майстерності — 15,8 %.

Факторами, які зробляють працю більш привабливою, підвищують продуктивність труда, названі підвищення заробітної плати — 27,4 % і можливість просування по службі — 9,0 %; хороші відносини з безпосереднім начальником і підлеглими оцінили 0,9 % опитаних.

Проблема житла є актуальною для 43,4 % опитаних. Безумовно, цю ситуацію можна використовувати як потужний стимул мотиваційної складової.

Найбільш точно оцінити поточні результати і якість роботи, на думку опитаних, в першу чергу можуть безпосередній керівник і колеги по роботі, відповідно 40,2 % і 24,1 %, а також громадяни (громадські організації) — споживачі послуг — 15 %.

Реальним ризик втрати роботи в даний час назвали 17 %, при цьому невпевненість (важко відповісти) продемонстрували 24 %. Можли-

вість втратити роботу в найближчі 3 роки допускають 20,4 %, не змогли відповісти 45,7 %, що може свідчити про бажання зберегти роботу, з одного боку, і слабе розуміння факторів, які можуть призвести до звільнення, — з іншого; непрямым підтвердженням цього є відповіді на питання: “чи замислюєтеся ви про зміну професійної діяльності та / або перехід до приватного сектору?” “Так, замислююся часто” і “Замислююся час від часу” відповіли 39,1 % респондентів. Крім того, причиною подібних відповідей може служити недостатньо висока заробітна плата.

На думку респондентів, реальний в даний час ризик втрати роботи для радників та провідних фахівців — 28,6 % і 24,3 % відповідно. Для 15 % керівників такий ризик, на їхню думку, теж існує. Відсутній ризик втратити роботу директорів департаментів — 44,4 %, завідуючих секторами — 42,6 %.

Найбільш значущими стимулами до відповідального і сумлінного виконання роботи є: оплата праці — 12,8 %; стабільність і гарантія зайнятості — 11,3 %; визнання безпосереднім керівником — 11,0 %, соціальна значимість, можливість зробити щось корисне для населення, суспільства — 10,2 %. Найменш значимими — можливість виїжджати в закордонні відрядження і можливість допомогти друзям і близьким 0,4 % і 0,5 %.

42,8 % респондентів не доводилося за останні 3 роки брати участь у різних формах навчання, підвищення кваліфікації. 27,0 % брало участь у відвідуванні семінарів, тренінгів і



25,3 % — в навчанні за програмами підвищення кваліфікації.

На питання “Наскільки гостра, на Вашу думку, в органах місцевого самоврядування проблема “відтоку мізків”, пов’язана з відходом співробітників в інші сфери?” — “Витокку мізків немає” — відповіли всього 10,4 % респондентів, що змушує задуматися про пошуки методів і способів зацікавити найбільш здібних працівників.

Досить стримано респонденти оцінили досягнення в різних аспектах діяльності співробітників міської ради за останні 3 роки: на питання про зростання рівня оплати праці “Позитивних результатів не досягнуто” — відповіли 37,4 %, а “Досягнуті значні позитивні результати” стверджує 3,0 %; на питання про розширення можливості кар’єрного росту “Позитивних результатів не досягнуто” — відповіли 19,3 %; на питання про розширення можливості підвищення кваліфікації негативно відповіли 22,5 %; на питання про розширення можливості забезпечення службовців житлом негативно відповіли 38,5 %; про розширення можливості використання соціальних пільг і гарантій негативно відповіли 22,5 %.

У роботі представлено тільки частину отриманих даних, також при проведенні соціологічного дослідження було виконано аналіз кожного підрозділу окремо. На жаль, формат статті не дозволяє публікувати весь масив наявної інформації.

**Висновки.** За допомогою соціологічного дослідження виявлено основні потреби посадових осіб органів місцевого самоврядування, які,

на їхню думку, є найважливішими: заробітна плата, яка б відповідала компетенції і досвіду респондентів, хороші умови праці; соціальна значимість, можливість зробити щось корисне для населення, суспільства; визнання безпосереднім керівником, хороші відносини з колегами; можливість для творчості й ініціативи; винагорода за заслуги; необхідність визнання колегами та іншими людьми в процесі роботи; просування по службі; певний авторитет в організації; керівник, який володіє психологічною сумісністю з підлеглими.

При проведенні соціологічного дослідження виконано аналіз по підрозділах. Це дозволяє застосовувати необхідні заходи точково, що значно підвищить їх ефективність.

Заробітна плата як фактор підвищення ефективності праці відіграє одну з ключових ролей і залишається для більшості службовців досить сильним фактором для посилення мотивації діяльності. Необхідно відзначити, що респонденти, з одного боку, вважають підвищення заробітної плати необхідною умовою для того, щоб зробити труд більш привабливим, з іншого — не вважають важливою умовою оплату праці за результатами (диференційована заробітна плата). З цього випливає, що серед більшої частини службовців немає розуміння необхідності оплати за працю в значному розмірі.

Результати опитування показали, що моральна винагорода є важливим фактором для підвищення мотивації діяльності посадових осіб. У взаємодії з матеріальною винагородою вона мотивує працівників до продуктивної праці і ефективної діяльності.

Тому керівники повинні звертати увагу на застосування в своїй діяльності моральної винагороди, що дозволило б службовцям задовольняти прагнення і потреби при наявності моральних стимулів.

Аналіз відповідей посадових осіб дозволив визначити проблеми, що перешкоджають вдосконаленню системи мотивації діяльності службовців. Основними проблемами в мотивації діяльності посадових осіб є: недостатнє матеріальне заохочення, умови праці, слабе використання потенціалу морального стимулювання, невисокий соціальний статус і престижність професії, відсутність перспектив реалізації кар'єрних надій, загроза звільнення з посади.

З'ясовано, що діяльність посадових осіб визначається не окремим мотивом, а їх цілою сукупністю, що створює певний мотиваційний комплекс людини.

Згідно з результатами аналізу соціологічного дослідження, для працівників органів публічного управління пріоритетними є такі мотиви професійної діяльності: визнання результатів роботи, досягнення професійних цілей, можливість творчого і кар'єрного зростання, самоствердження і самореалізація. Соціологічні дослідження показали тісний взаємозв'язок між мотиваційними чинниками й ефективністю діяльності органу публічного управління.

На основі результатів соціологічного дослідження можна сформулювати практичні рекомендації з мотивації діяльності посадових осіб як фактора підвищення ефективності функціонування органу публічного управління:

– Ввести систематичне навчання мотиваційному менеджменту в діяльність органу публічного управління з метою оволодіння керівниками та працівниками знань про зміст і структуру мотивації діяльності, формування у них умінь і навичок ефективного мотивування персоналу;

– Розробити і впровадити показники ефективності (результативності) професійної службової діяльності службовців;

– Організувати постійне підвищення службовцями кваліфікації в спеціалізованому навчальному закладі (ОРІДУ НАДУ при Президентіві України);

– На основі аналізу структурованих даних про навчання службовців на курсах підвищення кваліфікації організувати більш рівномірне навчання по підрозділах і напрямках у професійній діяльності.

– Запропонувати навчальному закладу, який займається підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації посадових осіб органів публічного управління, вводити в навчальні плани дисципліни за важливістю мотивації як однієї зі складових ефективності діяльності органів публічного управління;

– Рекомендувати враховувати специфіку мотивації як функції управління при підборі персоналу, організації адаптації і кар'єри працівників.

Напрямами підвищення мотивації посадових осіб публічного управління, на наш погляд, є:

– Достатнє матеріальне заохочення, яке повинно залежати від результатів роботи. Грошова винагорода посадових осіб відстає від оплати по-

рівнянних позицій в комерційному секторі, і не прив'язана до реальної відповідальності за результати службової діяльності;

- Посилення морального стимулювання посадових осіб. Такі методи мотивації, як почесні грамоти, оголошення подяки, особливо при обліку внеску кожного конкретного службовця в загальний успіх, можуть істотно вплинути на мотивацію працівників органів самоврядування;

- Не допускати нагородження тих співробітників, які відомі своєю недостатньою професійною компетентністю. Також враховувати морально-етичну складову;

- Для посилення ефективності нематеріального стимулювання постійно працювати над формуванням позитивного іміджу керівника.

- Виплата щоквартальних премій за результатами праці на основі оцінки показників результативності професійної службової діяльності службовців (розробити методику оцінки показників результативності);

- Виплата одноразової грошової винагороди за результатами ефективного виконання разових та інших доручень службовцями;

- Відшкодування службовцю витрат, пов'язаних із санаторно-курортним обслуговуванням його і одного з членів його сім'ї;

- Оголошення подяки за сумлінне виконання службовцем посадових обов'язків, тривалу і бездоганну службу, виконання завдань особливої важливості й складності, з виплатою одноразової грошової винагороди;

- Для підтримки психологічного клімату реалізувати заходи, спря-

мовані на згуртування колективу: організація спортивних змагань з врученням дипломів, грамот, проведення корпоративних зустрічей, реалізація заходів творчого характеру;

- Заохочення і розвиток здорового способу життя в колективі;

- Створення сприятливих умов для кар'єрного просування посадових осіб. Кар'єрне зростання є одним з найефективніших мотивуючих факторів службовців. Потенційна можливість зайняти високе положення в службовій ієрархії, виконувати відповідальну роботу належним чином організує посадову особу, змушує її серйозно і відповідально ставитися до своїх обов'язків, виявляти ініціативу;

- Планування стратегії кар'єрного зростання службовця: сприяння просуванню по службі, створення умов для посадового і професійного зростання, пов'язаних в єдиному комплексі заходів, затверджених на довгострокову перспективу;

- Надання службовцю за рахунок коштів місцевого бюджету права на професійну перепідготовку та стажування зі збереженням на цей період грошового утримання;

- Підвищення престижу служби в органах публічного управління. Здійснювати цей напрям можливо лише при зацікавленості органу самоврядування, активної участі засобів масової інформації та всього суспільства в цілому;

- Формування вміння керівників мотивувати підлеглих;

- Розробити і затвердити положення про конкурс на звання "Кращий службовець";

– Розробити і впровадити типовий індивідуальний план стратегії кар'єрного зростання службовця.

Необхідно постійно проводити мотиваційний моніторинг, що створить систему постійного спостереження і контролю за станом мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, що дасть можливість відстежувати результативність запроваджених заходів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Смит А.* Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. — М.: Ось-89, 1997. — Кн. 1. — 255 с.
2. *Абрахам Маслоу.* Мотивация и личность; пер. А. М. Татлыбаевой / Abraham H. Maslow. Motivation and Personality. — 2-nd ed. — N.Y.: Harper & Row, 1970. — СПб.: Евразия, 1999, Терминологическая правка В. Данченко. — К.: PSYLIB, 2004.
3. *Mc Clelland D. C.* Assessing Human Motivation / D. C. Mc Clelland. — N. Y., 1971. — 200 p.
4. *МакКлелланд Д.* Мотивация человека / Д. МакКлелланд. — СПб.: Питер, 2007. — 672 с.
5. *Herzberg F.* The motivation to work / F. Herzberg, В. Mausner, В. В. Snyderman. — N.Y.: Wiley, 1959. — 157 p.
6. *Herzberg F.* The Motivation to Work / F. Herzberg, В. Mausner, В. Snyderman. — New Jersey: Transaction Publishers, 1993. — 180 p.
7. *Herzberg F.* The Managerial Choice: To be Effective or to be Human / F. Herzberg. — Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin, 1976. — 360 p.
8. *Perry J.* Motivation in Public Management. The call of Public Service / J. Perry, A. Hondeghem. — Oxford: Oxford University Press, 2008. — 352 p.
9. *Вебер М.* Избранные произведения / М. Вебер. — М.: Прогресс, 1990. — 809 с.
10. *Артеменко Н. Ф.* Мотивація як чинник підвищення професійної компетентності та кар'єрного зростання державних службовців / Н. Ф. Артеменко // Зб. наук. пр. — Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2008. — № 2. — С. 110–119.
11. *Васюренко О. В.* Персонал банку в умовах конкурентного середовища: мотивація та стимулювання: зб. наук. пр. / О. В. Васюренко // Вісн. Ун-ту банківської справи Нац. банку України / Ун-т банківської справи НБУ. — К., 2008. — Вип. 1. — С. 127–132.
12. *Моделі ефективності державного управління: монографія* / В. С. Загорський, М. Д. Лесечко, І. І. Артим, Р. М. Рудницька; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Львів. регіон. ін-т держ. упр. — Л., 2010. — 100 с.
13. *Іжа М. М.* Соціальні чинники реалізації адміністративної реформи на регіональному рівні [Електронний ресурс] / М. М. Іжа // Актуальні проблеми державного управління. — 2012. — Вип. 3. — С. 3–7. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ardyo\\_2012\\_3\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ardyo_2012_3_3)
14. *Мотивація інноваційної діяльності: теорія і практика державного управління* / А. М. Колот, А. Є. Никифоров // Економіка та держава: міжнар. наук.-практ. журнал. — К.: ФДКС, 2008. — № 5. — С. 17–23.
15. *Кравченко О. М.* Вплив мотивації на ефективність державного управління / О. М. Кравченко [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/ONG\\_2006/Gospravlenie/17916.doc.htm](http://www.rusnauka.com/ONG_2006/Gospravlenie/17916.doc.htm)

16. *Липовська Н. А.* Особливості інституціонального розвитку державної служби / Н. А. Липовська // Публічне адміністрування: теорія та практика. — 2009. — № 2. — С. 5 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Patp/2009\\_2/09lnadsu.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Patp/2009_2/09lnadsu.pdf)
17. *Глуцак Ю. І.* Основні поняття та теорії мотивації / Ю. І. Глуцак, А. В. Ліпенцев // Соціально-економічна ефективність державного управління: теорія, методологія та практика: матеріали щорічної наук.-практ. конф. (Львів, 23 січня 2003 р.) / Львівський регіональний ін-т держ. управління Нац. академії держ. управління при Президенті України. — Л.: ЛРІДУ, 2003. — Ч. 1. — С. 167–170.
18. *Поліщук Н. М.* Актуальні питання щодо діагностики факторів мотивації державних службовців [Текст] / Н. Поліщук // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. — Одеса, 2006. — Вип. 3 (27). — С. 248–253.
19. *Серьогін С. В.* Професійна компетентність керівних кадрів державної служби / С. Серьогін, Н. Серьогіна [Електронний ресурс] // Державне управління та місцеве самоврядування. — 2013. — Вип. 3. — С. 215–223. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2013\\_3\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2013_3_28)
20. *Щегорцова В. М.* Проблеми формування та удосконалення системи мотивації праці державних службовців / В. М. Щегорцова // Державне будівництво: зб. наук. пр. — Харків, 2007. — № 1. — С. 24–35.
21. *Большой энциклопедический словарь* / под ред. А. Н. Азрилизна. — М.: Ин-т новой экономики, 1999. — 1248 с.
22. *Васюренко О. В.* Персонал банку в умовах конкурентного середовища: мотивація та стимулювання: зб. наук. пр. / О. В. Васюренко // Вісник Ун-ту банківської справи Нац. банку України / Ун-т банківської справи НБУ. — К., 2008. — Вип. 1. — С. 127–132.
23. *Азарова А. О.* Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А. О. Азарова, О. А. Ковальчук // Економічний простір. — 2010. — № 5. — С. 53–58.
24. *Тужилкіна О. В.* Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / О. В. Тужилкіна // Актуальні проблеми економіки. — 2010. — № 9. — С. 37–41.
25. *Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні* / С. Л. Іванов // Наук. пр. НДФІ. — 2010. — № 5. — С. 34–38.
26. *Іванченко Г. В.* Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г. В. Іванченко // Економіст. — 2010. — № 3. — С. 21–23.
27. *Базалійська Н. П.* Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах / Н. П. Базалійська, М. П. Казановська // Інноваційна економіка. — 2013. — № 5. — С. 103–105.
28. *Юкіш В. В.* Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління / В. В. Юкіш // Інноваційна економіка. — 2009. — № 8. — С. 62–66.
29. *Гбур З. В.* Зміст моніторингу в державному управлінні / З. В. Гбур // Ефективність державного управління в контексті європейської інтеграції: матеріали наук.-практ. конф. (Львів, 23 січня 2004 р.) / Львів. регіональний ін-т держ. управління Нац. академії державного управління при Президенті України. — Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2004. — С. 89–91.