

**Х. М. Кохалик**

кандидат наук з державного управління,  
старший викладач кафедри української та іноземної мов  
Львівського регіонального інституту державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України

## ФАКТОРИ ТА МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ СЛУЖБОВЦІВ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

*У статті здійснено аналіз факторів та методів мотивації праці службовців органів публічної влади. З'ясовано фактори, які мають великий вплив на мотивацію службовців органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні та зарубіжних країнах. Розглянуто методи нематеріальної мотивації службовців у зарубіжних країнах.*

**Ключові слова:** мотиваційні фактори, органи публічної влади, урядовий сектор, державні службовці, міська рада, мотиваційна стратегія.

**Постановка проблеми.** Низький престиж служби в органах публічної влади, брак висококваліфікованого персоналу та висока плинність кадрів є наслідками слабкої мотивації праці службовців. У цьому контексті постає необхідність дослідження факторів, які впливають на мотивацію праці державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, пошуку нових способів підвищення мотивації та утримання кращих працівників на службі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика мотивації праці державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні знайшла своє відображення в працях таких дослідників: О. Акімова, Л. Артеменко, А. Бабенко, В. Бондар, Н. Гончарук, О. Древаль, А. Зубенко, Н. Калашник, Л. Круп'як, Є. Матвіїшина, Т. Пахомової, В. Щегорцової, М. Ярмистого, В. Яценко та інших; зарубіжний досвід розглядали А. Головачова, А. Ільяшенко, О. Шовгеля, В. Щегорцова та ін. Однак бракує праць, які присвячені вивченню мотивації праці службовців органів публічної влади в зарубіжних країнах, зокрема її нематеріальний складник потребує ретельніших досліджень.

**Мета статті.** Головною метою роботи є аналіз факторів та методів мотивації праці службовців органів публічної влади. Для досягнення мети було визначено такі завдання: з'ясувати фактори, які впливають на мотивацію службовців органів державної влади та місцевого са-

моврядування в Україні та зарубіжних країнах; розглянути методи нематеріальної мотивації службовців у зарубіжних країнах.

**Виклад основного матеріалу.** Із метою вдосконалення системи мотивації праці службовців органів публічної влади як в Україні, так і в зарубіжних країнах проводяться соціологічні дослідження значимості різних факторів мотивації працівників. Так, у 2000 році службою із працевлаштування Данії було проведено соціологічне дослідження мотивації службовців центрального урядового сектора за такими 9 факторами: задоволеність роботою, розвиток та навчання, зарплата, особливі виплати та умови праці, графік роботи, робоче середовище, лідерство, культура організації, імідж. Результати дослідження показали, що найважливішими мотиваційними факторами працівники центрального урядового сектору вважають задоволеність роботою (75%), графік роботи (38%) та зарплату (35%). Думки респондентів щодо важливості інших факторів розподілились так: робоче середовище (30%), можливості розвитку та навчання (28%), культура організації (25%), особливі виплати та умови праці (19%), імідж (9%). Також було виявлено, що 58% службовців хотіли б і надалі працювати в центральному урядовому секторі у зв'язку із задоволеністю своєю роботою, хорошими взаємовідносинами із колегами та можливістю впливати на графік роботи [3, с. 2–4].

Досліджуючи фактори, які позитивно та негативно впливають на продуктивність

праці державних службовців штату Вайомінг (США) Джеррі Хениш наводить результати опитування, яке було проведене у 2007 році серед 980 службовців. Результати опитування показали, що погане керівництво та недосконалі комунікації є суттєвою перешкодою до продуктивного виконання службовцями своєї роботи. Натомість до найбільш мотивувальних факторів службовці віднесли автономію та свободу дій (38%), відчуття досягнення (28%) та командну роботу (16%), а до найменш мотивувальних – набуття нових навичок (3%), робоче оточення (3%) та зарплату і пільги (3%) [5, с. 3–4]. Результати цих досліджень показують, що продуктивність праці значною мірою залежить від можливості самостійної організації робочого часу та процесу виконання роботи.

Автономність та незалежність у виконанні завдань істотно підвищує задоволеність персоналу своєю роботою. Науковці підтримують думку про те, що ради повинні інвестувати в програми навчання та розвитку технічних, організаційних та управлінських навичок персоналу, які сприятимуть незалежній та автономній організації їхньої роботи. Поруч із цим необхідно формувати схвальне ставлення керівництва до незалежної та автономної організації роботи персоналу [4, с. 9].

Емпіричне дослідження Р. Моррісом факторів, які впливають на задоволеність роботою, здійснене на основі даних зібраних у 2013 році від 500 службовців у 12 столичних та регіональних органах місцевого самоврядування Західної Австралії, показало, що високу задоволеність роботою забезпечують командно-орієнтоване лідерство, спонукальна робота та визнання хороших результатів. Робін Моріс вважає, що для створення сприятливого місця праці місцеві уряди повинні заохочувати підтримуючий та командно-орієнтований стиль керівництва, створювати стимулюючі та цікаві роботи, визнавати працелюбність та високу результативність службовців [8, с. 12; 15; 16].

Дослідження мотивації праці державних службовців Рівненської області шляхом соціологічного опитування дало змогу виявити такі основні потреби державних службовців: зарплата, яка повністю відповідає компетенції і досвіду – 84%; хороші умови праці – 75%; гарні стосунки з колегами – 67%; забезпечена пенсія і соціальні виплати – 67%; можливість для творчості та ініціативи – 64%; свобода організувати саме свою роботу – 58%; винагороди

за заслуги – 54%; наявність деяких допоміжних переваг (службова машина, персональний телефон і тощо) – 54%; можливість широкого спілкування з колегами і цікавими людьми в процесі роботи – 47%; внутрішнє підвищення, просування по службі – 45%; певний авторитет в організації – 44%; керівник, який бере до уваги саме Вашу думку – 43% [10, с. 137–138].

Соціологічне дослідження мотивації службовців Одеської міської ради, проведене у 2014 році, показало, що найважливішим проблемним аспектом мотивації праці службовців є недостатній рівень зарплати, а найбільш значущими мотиваційними факторами є задоволення міжособистісними відносинами в колективі 90,6% та з безпосереднім керівництвом – 82,3%, задоволення від визнання керівництвом результатів роботи – 77% та можливості кар'єрного зростання – 62,4% [12, с. 238–240].

Аналізуючи результати наведених досліджень, можна помітити, що у країнах із високим рівнем добробуту (наприклад, Данія чи США), першочергового значення для службовців набуває нематеріальна мотивація, а проблема матеріальної мотивації не є настільки гострою. Можна стверджувати, що для службовців органів державної влади та місцевого самоврядування (як в Україні, так і в зарубіжних державах) є важливою низка нематеріальних мотиваційних факторів, зокрема таких, як хороший психологічний клімат у колективі, автономність в організації власної роботи, відчуття досягнення та можливість самореалізації, підтримка та визнання керівництвом.

Нематеріальна мотивація державних службовців в Україні закріплена в Законі України «Про державну службу» [11]. Зокрема ст. 53 розділу VI цього закону передбачено такі види заохочень державних службовців: оголошення подяки; нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу; дострокове присвоєння рангу; представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота); представлення до відзначення державними нагородами.

У зарубіжних країнах, як зауважує Б. Лавінья, директор Інституту із залучення службовців до роботи в державному секторі м. Сакраменто (Каліфорнія), зважаючи на обмеження державних бюджетів, урядові агенції змушені шукати нові способи нематеріального мотивування державних службовців. Так, серед комплексу засобів

негрошового визнання успішної роботи службовців однієї з американських лікарень є такі засоби:

- визнання службовця на зборах трудового колективу;
- написання службовцеві неочікуваного листа-подяки;
- розміщення подяки на дошці для оголошень;
- привітання службовця в присутності інших;
- надсилання електронного листа з похвалою індивідуального службовця чи команди;
- початок кожних зборів із відзначення досягнень службовця;
- з'ясування думки службовця [6, с. 42].

Також до важливих методів нематеріальної мотивації Б. Лавінья включає врахування думки службовців. Він наводить приклад однієї з американських урядових федеральних агенцій, яка заохочує службовців здійснювати електронне голосування щодо інноваційних ідей службовців. Будь-яка ідея, підтримана хоча б 150 головами, скеровується керівництву для її можливої імплементації [6, с. 41].

Для забезпечення комфортних умов праці багато закордонних установ запроваджують можливість віддаленої роботи – робота з дому чи іншого зручного місця праці за допомогою комп'ютерних технологій. Досліджуючи вплив роботи з дому на трудову мотивацію службовців федерального уряду в США, Дж. Кейліер доходить висновку, що така робота не має значного впливу на мотивацію службовців, проте має багато плюсів, зокрема економію енерговитрат та адміністративних коштів чи можливість виконання роботи для осіб з інвалідністю [2, с. 476]. Серед інших переваг такого виду роботи виділяють такі: більшу задоволеність роботою, заощадження коштів на добирання до роботи та збільшення часу для професійних чи особистих занять, вищий ступінь робочої автономії [1].

Сьогодні 3% робочої сили в урядовому секторі США складає молодь віком до 25 років, а тому урядові агенції змушені розробляти нові мотиваційні стратегії найму молоді на державну службу. Найважливішими критеріями вибору майбутнього місця праці студенти вважають можливість кар'єрного росту та цікаву стимулюючу роботу, зокрема головними спонукальними причинами до роботи в урядових установах є робота з цікавими питаннями, хороші пільги та можливість здійснення змін;

головною причиною небажання працювати в урядовому секторі є його забюрократизованість. Щоб успішно конкурувати на ринку праці з приватним та негромадським секторами, урядові агенції повинні розуміти очікування студентів від майбутньої роботи та кар'єрних можливостей [7, с. 95–96].

Позитивним можна вважати досвід іноземних держав, де задля забезпечення рівного доступу до працевлаштування та підвищення мотивації службовців шляхом створення сприятливого комфортного робочого середовища радами міст розробляються стратегії, засновані на врахуванні індивідуальних відмінностей працівників (фізичних, культурних, етнічних, гендерних тощо), побудові довіри та визнанні справжнього потенціалу всіх службовців.

Так, Стратегією міської ради міста Вагга в Австралії передбачено забезпечення можливості проведення культурних та релігійних святкувань, відведення в раді місць для створення приватного простору для особистих потреб службовців, створення гнучкого графіку роботи, підтримка службовців, які повертаються на роботу з відпустки для догляду за дитиною [9, с. 8].

**Висновки.** Не дивлячись на те, що матеріальна складова частина мотивації праці службовців органів публічної влади в Україні є визначальною, нематеріальна мотивація службовців, як в Україні, так і в зарубіжних країнах займає не менш важливе місце. Серед факторів, які значною мірою впливають на мотивацію праці, є задоволеність роботою, відчуття досягнення, хороші взаємовідносини в колективі.

Підвищення мотивації праці службовців органів публічної влади в зарубіжних країнах досягається шляхом впровадження таких методів нематеріальної мотивації, як гнучкий графік та автономна організація роботи, можливість віддаленої роботи, підтримка інноваційних ідей, врахування думок та визнання особистих і колективних досягнень службовців. Важливим є те, що за допомогою особистісно зорієнтованого підходу створюється збалансоване та гнучке робоче середовище, яке сприяє повноцінному розкриттю потенціалу службовців, відображає і відповідає їхнім потребам. У подальших дослідженнях буде сконцентровано увагу на порівняльному аналізі вітчизняного та зарубіжного досвіду мотивації праці службовців органів публічної влади.

**Список використаної літератури:**

1. Barrett K., Greene R. The Pros and Cons of Telecommuting to a Government Gig. 2017. URL: <http://www.governing.com/columns/smart-mgmt/gov-telework-public-sector.html>.
2. Caillier J. The Impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency. *American Review of Public Administration* 42 (4)]. USA: SAGE, 2012. P. 461–480.
3. Challenges Faced and Initiatives Taken to Improve the Position of the Central Government Sector in the Battle for Good Employees in Denmark. OECD. 8 p. URL: <https://www.oecd.org/austria/1937628.pdf>.
4. Eaton-Walley T. The Importance of Work and Job Autonomy and Independence to Professional Staff Employed in Local Government at Different Career Stages. *International Journal of Applied Human Resource Management*. Volume 1. Issue 3. URL: <https://www.managementjournals.com/journals/hrm/vol2/2-2-3-1.pdf>.
5. Haenisch J. Factors Affecting the Productivity of Government Workers. SAGE, 2012. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244012441603>.
6. Lavigna B. Improving Employee Engagement: a Public Sector Leadership Imperative. University of Wisconsin-Madison: Public Sector Digest, 2015. P. 37-42. URL: [https://www.cpsshr.us/documents/resources/EmployeeEngagement\\_PublicSectorDigest.pdf](https://www.cpsshr.us/documents/resources/EmployeeEngagement_PublicSectorDigest.pdf).
7. Lavigna R. Engaging Government Employees: Motivate and Inspire Your People to Achieve Superior Performance. USA: AMACOM Div American Mgmt Assn, 2013. 288 p.
8. Morris R. Motivating and Retaining Local Government Workers: What Does it Take? 28 p. URL: <https://epress.lib.uts.edu.au/conferences/index.php/acelg/PNLGRF/paper/view/.../78>.
9. Workplace Diversity Strategy 2015–2018]. Wagga Wagga City Council. 11 p. URL: <https://www.wagga.nsw.gov.au/.../Workplace-Diversity-Strategy-2015-2018.pdf>.
10. Бондар В. Соціологічне дослідження мотивації праці державних службовців Рівненської області. Наукові записки Національного університету «Острозька академія»: зб. наук.пр. Серія «Культура і соціальні комунікації». Острог: Острозька академія, 2012. Вип. 3. С. 134–141.
11. Про державну службу: Закон України № 889-VIII від 10.12.2015. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
12. Яценко В. Впровадження мотиваційного моніторингу як механізму підвищення ефективності органів публічної влади. Публічне урядування: зб. наук.пр. Київ: Персонал, 2016. № 1. С. 232–244.

**Кохалык К. М. Факторы и методы мотивации труда служащих органов публичной власти: отечественный и зарубежный опыт**

*В статье проведен анализ факторов и методов мотивации труда служащих органов публичной власти. Выявлено факторы, которые имеют определяющее влияние на мотивацию служащих органов государственной власти и местного самоуправления в Украине и зарубежных странах. Рассмотрены методы нематериальной мотивации служащих в зарубежных странах.*

**Ключевые слова:** *мотивационные факторы, органы публичной власти, правительственный сектор, государственные служащие, городской совет, мотивационная стратегия.*

**Kokhalyk Kh. M. Factors and Methods of Public Employee Work Motivation: Domestic and Foreign Experience**

*This article analyzes factors and methods for motivating public sector employees. The factors which significantly affect the motivation of public sector employees in Ukraine and foreign countries have been revealed. The non-financial methods of public employee motivation in foreign countries have been examined.*

**Key words:** *motivational factors, public authorities, government sector, civil servants, city council, motivational strategy.*