

**В. Г. Ковальов**, кандидат наук з державного управління,  
доцент, доцент кафедри публічного управління та  
митного адміністрування  
Університету митної справи та фінансів

**О. А. Тестоедов**, аспірант кафедри публічного  
управління та митного адміністрування  
Університету митної справи та фінансів

## РОЗРОБКА ПЕРСОНАЛІЗОВАНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

*У статті запропоновано створення оригінальної та персоналізованої системи мотивації праці державних службовців, яка б відповідала цілям організації та очікуванням працівників.*

*З'ясовано, відмінність у стимулах до якісного виконання посадових обов'язків між співробітниками приватних компаній та державних установ. Встановлено, що в основі вмотивованості державних службовців закладена потреба у визнанні та бажання брати участь в державній політиці і відданість громадським інтересам. Для розробки дієвої системи мотивації, необхідно враховувати не лише узагальненні мотиви, які характерні для більшості, доцільним є також взяти до уваги посаду, освіту і статі, а також оцінити вплив соціально – економічних умов, в яких перебуває працівник. Розглянуті найбільш вживані форми мотивації, серед яких можна виокремити матеріальне забезпечення, можливість професійного розвитку і підвищення кваліфікації та постійність зайнятості, як дає працівникам відчуття стабільності та захищеності.*

*Зазначено, що хоча значна кількість державних службовців задоволена своєю роботою, професійним розвитком, зворотнім зв'язком та комунікацією з колегами, а також визнанням особистих професійних досягнень, лише половина зазначила підтримку високого рівня мотивації у співробітників. При цьому серед незадоволених більшістю є молоді працівники віком 20 – 35 років, працівники зі дипломом магістра, ступенем кандидата та доктора наук та особи зі стажем роботи 21 – 25 років. Також з'ясовано, що своєю роботою більше задоволені жінки ніж. Виокремлено індивідуальні мотиваційні фактори, що істотно впливають на рівень мотивації, такі як «хороші взаємовідносини з керівництвом та колегами», «визнання заслуг та повага», «можливість професійного розвитку», «позитивна робоча атмосфера» та «відчуття безпеки».*

*У висновках запропоновано розробити багатофакторну персоналізовану модель мотивації державних службовців, яка мати конкретну спрямованість на групу працівників або на окремого працівника та бути співставною з цілям організації. Подібна система мотивації спонукатиме державних службовців працювати ефективно та результативно, оскільки передбачає узгодження очікувань керівництва з особистими інтересами підлеглих.*

*Ключові слова: державна служба, державний службовець, мотивація, стимулювання, ефективність, система, персоналізація.*

### ***V. G. Kovalov, O. A. Testoyedov. Development of a personalized work motivation system for state employees***

*The article proposes the creation of an original and personalized system of motivation for the work of civil servants, which would meet the goals of the organization and the expectations of employees.*

*In the conducted research there were presented the idea, the rules and the conditions of civil servants functioning including the legal provisions of public service activity. The difference in incentives for high-quality performance of official duties between employees of private companies and state institutions has been clarified. It was established that the basis of the motivation of civil servants is the need for recognition and the desire to participate in public policy and devotion to public interests. In order to develop an effective motivation system, it is necessary to take into account not only the generalization of motives that are characteristic of the majority, it is also advisable to take into account the position, education and gender, as well as to assess the influence of the socio-economic conditions in which the employee is. The most used forms of motivation are considered, among which one can single out financial support, the possibility of professional development and improvement of qualifications, and permanent employment, which gives employees a sense of stability and security.*

*It was noted that although a significant number of civil servants are satisfied with: their work, professional development, feedback and communication with colleagues, as well as recognition of personal professional achievements, only half noted the support of a high level of motivation among employees. However, among the dissatisfied, the majority are young workers aged 20 – 35, workers with a master's degree, a candidate's degree and a doctor of science, and people with 21 – 25 years of work experience. It was also found that women are more satisfied with their work than men. Individual motivational factors that significantly affect the level of motivation, such as «good relations with management and colleagues», «recognition of merit and respect», «opportunity for professional development», «positive working atmosphere» and «sense of security» are singled out.*

*In the conclusions, it is suggested to develop a multi-factor personalized model of motivations of civil servants, which has a specific focus on a group of employees or an individual employee and is comparable to the goals of the organization. Such a motivational system will encourage civil servants to work efficiently and effectively, as it involves aligning the expectations of management with the personal interests of subordinates.*

*Key words: public service, public servant, motivation, stimulation, efficiency, system, personalization.*

**Постановка проблеми.** Успіх і ефективність організації залежать не тільки від матеріальних, технологічних і фінансових ресурсів, а й від умінь і компетенцій співробітників, цінностей які вони сповідують, а також від якості їх міжособистісного спілкування, організації роботи та функції, які виконуються в колективі. Одним із механізмів забезпечення національної безпеки та сталого розвитку держави та суспільства, виступає система державної служби. Саме на державних службовців лягає не лише виконання владних повноважень, а й додаткове навантаження у вигляді необхідності відповідати репутаційним та моральним очікуванням громадян. Від цієї категорії чиновників очікується не лише професіоналізм в роботі, а ще й політична неупередженість, добросовісність, патріотизм і служіння народу.

Для того щоб державний службовець успішно реалізовував свої знання, уміння, навички у професійній діяльності, у нього повинен бути достатній рівень мотивації. В сучасних умовах проблемою мотивації є узагальнений підхід, якій використовується в урядових організаціях, без урахування індивідуальних характеристик людини, а тож обмеженість фінансування заходів спрямованих на підвищення мотивації, а також недостатньо уваги приділяється підтримці психо – емоційного стану державних службовців. Крім цього потреби державних службовців постійно зазнають змін, оскільки формуються у відповідності з розвитком та професійним ростом, цінностями в суспільстві та конкретною ситуацією. Одним з напрямків вирішення зазначених проблем є розробка персоналізованої системи мотивації, яка зможе більш ефективно стимулювати до виконання завдань, базуючись на особистих очікуваннях виконавця та характеру поставленого завдання.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми мотивації державних службовців знайши своє відображення в працях сучасних науковців, зокрема: Н. О. Алюшина [4], О. І. Сердюк, О. В. Мирна, А. С. Корнійчук, І. В. Олексій [5], В. Ванденабіл, Ч. Шотт [6], М. Дін, Ч. Ванг [7].

Однак поза увагою дослідників залишилось питання врахування персональних стимулів та очікувань, які спонукають людину до виконання роботи, при розробці системи мотивації державних службовців.

**Мета статті** – розробка персоналізованої системи мотивації державних службовців, яка передбачає врахування індивідуальних потреб.

**Виклад основного матеріалу.** Державне управління базує свою діяльність на кадровому потенціалі, оскільки люди є найвищою цінністю кожної організації. Працівник органу влади повинен бути добре освіченим, мати високий інтелектуальний і культурний рівень. Однак, щоб такий співробітник міг досягти цілей, поставлених урядовою організацією, він або вона повинні бути дуже добре мотивовані до надання високоякісних послуг.

В сучасній науковій літературі існує численна кількість поняття «мотивації», однак більшість з них розглядають цей процес на прикладі приватних компаній, практики управління кадрами яких не завжди відповідають потребам публічного сектору. М. Дін, Ч. Ванг виділять мотивацію державних службовців в окрему категорію та зазначає, що для цієї категорії посад характерним є бажання працювати на користь суспільства та країни, відкидаючи власні інтереси та особисті бажання [1].

Для того, аби побудувати ефективну систему мотивації, необхідно виокремити стимули, які спонукають державних службовців працювати з повною віддачею. В основі вмотивованості службовців закладене бажання брати участь в державній політиці, професійного зростання та просування по службі, тобто потреби визнання, які належать вищого рівня згідно з класифікацією Маслоу А. [4, с.50].

Як слушно зауважили В. Ванденабіл та Ч. Шотт для розробки дієвої системи мотивації, необхідно врахувати не лише узагальненні стимули, які характерні для більшості державних службовців, доцільним є також взяти до уваги посаду, освіту і статі, а також оцінити вплив соціально – економічних умов, в яких перебуває працівник [2].

Наразі основною формою мотивації, відповідно Закону України «Про державну службу» є матеріальне заохочення. Держава гарантує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання обов'язків, заохочує їх до результативної ефективної, добросовісної та ініціативної роботи [5, ст.50]. Одночасно з цим органи влади в Україні пропонують низку програм професійного розвитку та підвищення кваліфікації для своїх працівників. Для багатьох державних службовців фактором мотивації стає бажання саморозвитку, яке проявляється через можливість безкоштовно навчатись та підвищувати кваліфікацію [5, ст.29]. Для цього передбачено звільнення від частини робочого дня для відвідування лекцій і занять, навчальної відпустки для складання іспитів і підготовки дипломної роботи, субсидування витрат на навчання. Набуті знання в подальшому стають основою для набуття нових навиків та кар'єрного росту.

Ще однією характерною особливістю державної служби є постійність зайнятості, як дає працівникам відчуття стабільності та захищеності, що впливає на загальний рівень задоволеності роботою та мотивує на якісне виконання своїх завдань. Крім того до форм мотивації також можна включити: медичні та соціальні гарантії, справедлива оцінка досягнення, суспільний імідж, умови для самостійної творчої діяльності, почуття приналежності до колективу, матеріально – технічні та соціо – психологічні умови роботи.

Спираючись на опитування Національного агенства з питань державної служби «Публічна служба: ваша точка зору» [6], в якому взяло участь 43 862 особи всіх категорій посад та дослідження Алюшиної Н.О. «Організація роботи державних службовців в умовах воєнного стану» [3, с. 290 – 305], де працівникам органів публічної влади пропонувалось оцінити власний рівень мотивації та задоволеності умовами роботи за шкалою від 5 (повністю задоволений) до 1 (повністю незадоволений). Переважна більшість державних службовців задоволена своєю роботою (80,2%) та професійним розвитком (73,6%), зворотнім зв'язком та комунікацією з колегами (66,8%), а також визнанням особистих професійних досягнень (61,1%). Однак лише 52,8% зазначили, що їх керівництво підтримує високий рівень мотивації у співробітників. Серед незадоволених більшістю є молоді працівники віком 20 – 35 років (13,3%), працівники зі дипломом магістра, ступенем кандидата та доктора наук (17,2%) та особи зі стажем роботи 21 – 25 років (12,3%).

Деталізація відповідей за респондентів відповідно до рівня задоволеності наведена на рис.1.

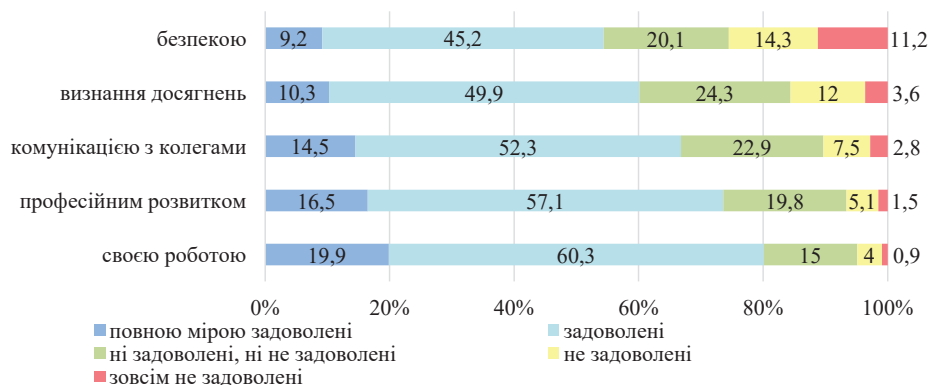


Рис. 1. Розподіл оцінок державними службовцями рівня задоволеності

Джерело: розробка авторів на основі [1 – 2]

Також можна побачити, що своєю роботою більше задоволені жінки (81,6%) ніж чоловіки (76,1%) державні службовці. Слід відзначити є той факт, що індивідуальні мотиваційні фактори мають не еквівалентні значення для обох статей особливо за критеріями «хороші взаємовідносини з керівництвом та колегами» та «відчуття безпеки». Узагальнені показники з середнім значенням основних мотиваційних факторів для жінок та чоловіків представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

**Важливість індивідуальних мотиваційних факторів**

Мотиваційний фактор	значення для жінок	значення для чоловіків	стандартне відхилення	медіана
Хороші взаємовідносини з керівництвом та колегами	4,5	3	0,83	3,8
Визнання заслуг та повага	4,4	5	0,60	4,7
Можливість професійного розвитку	4,9	5	0,95	5,5
Позитивна робоча атмосфера	5	4,5	0,88	4,8
Відчуття безпеки	5	4	0,79	4,5

Джерело: розробка авторів на основі [1 – 2]

В своїй роботі О. І. Сердюк, О. В. Мирна, А. С. Корнійчук, І. В. Олексій висловлюють гіпотезу, що головною причиною незадоволення серед державних службовців є невідповідність посадових обов'язків, бездоганне виконання яких очікує керівництво, та персональних очікувань від роботи серед підлеглих [5, с.54]. Тому для побудови системи мотивації необхідно співставити очікування керівництва та підлеглих, щоб сформувати механізм взаємодії між поставленими завданнями та бажаною винагородою (рис. 2).

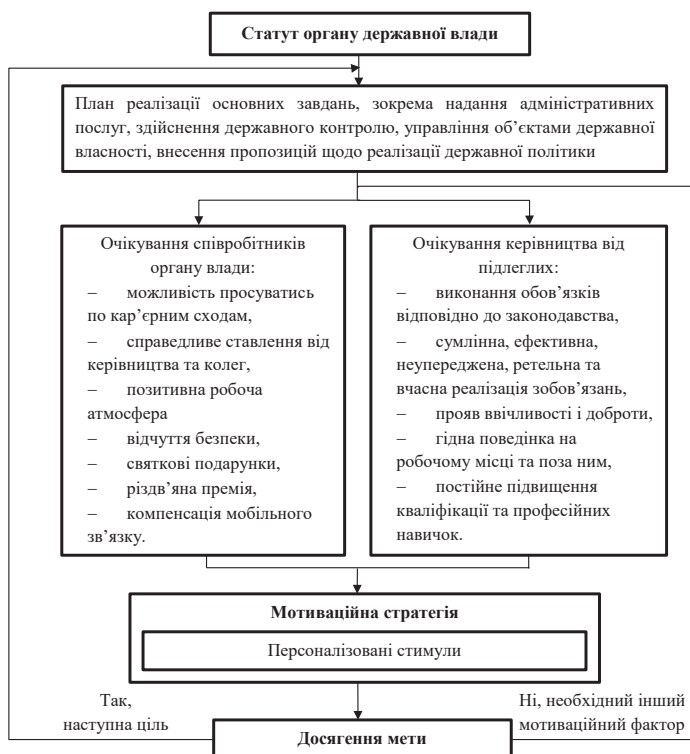


Рис.2. Співставлення завдань та персональних очікувань від їх виконання

Джерело: розробка авторів

Як можна побачити з рис.2 для досягнення поставленої мети, для кожного окремого завдання необхідно враховувати особисті характеристики виконавця. Ефективне подолання прогалини в мотивації можливе завдяки персоналізації системи стимулювання державних службовців.

Відповідно до зазначеного вище, доцільною є розробка індивідуального підходу до системи мотивації на основі аналізу очікувань працівника, а також вікової категорії молодий (20 – 35 років) та зрілий (36 – 60 років), досвіду роботи (1 рік – 10 років та 11 – 25 років), рівня займаної посади (категорії «Б» та «В») і освіти (повна та неповна). На основі показників незадоволення серед державних службовців, відібраних на основі зазначених критеріїв, було виокремлено та систематизовано перелік факторів, які більш ефективно будуть стимулювати кожен окрему групу працівників органів влади (табл.2).

На основі відібраних показників розроблено систему вдосконалену систему мотивації державних службовців (рис.3).

Інтеграція цілей установи з особистими стимулами і системою цінностей співробітника є ключовою метою створення системи мотивації. Оскільки на державній службі працює велика кількість відмінних за від характером, освітою та ієрархією потреб осіб, перед якими стоїть завдання ефективно виконувати посадові обов'язки, при формуванні системи мотивації необхідно враховувати суб'єктивні очікування виконавців. Працівник буде ідентифікувати себе з організацією, її місією та цілями, якщо його пропозиції та думки будуть враховані, він почуватиметься потрібним, його участь у досягненні цілей, пов'язаних із виконанням завдань громади, буде оцінено. Необхідно також наголосити, задоволеність умовами роботи посадових осіб всі рівнів сприятиме більшій відданості службі та узгодженості бажань підлеглих з очікуваннями керівника.

Таблиця 2

**Персоналізований перелік факторів мотивації державних службовців**

Фактори	Персоналізація							
	Вік		Досвід роботи		Рівень займаної посади		Освіта	
	Молодий	Зрілий	1 рік – 10 років	11 – 25 років	Категорія «В»	Категорія «Б»	Неповна вища	Повна вища
можливість просуватись по кар'єрним сходам	×		×		×			

справедливе ставлення від співробітників		×		×		×		×
позитивна робоча атмосфера	×		×		×		×	
медичне обслуговування		×		×		×		
відчуття безпеки		×		×		×		×
нагородження почесною нагородою		×		×		×		
премія	×		×		×		×	
дострокове присвоєння рангу					×			

Джерело: розробка авторів на основі [1 – 2]

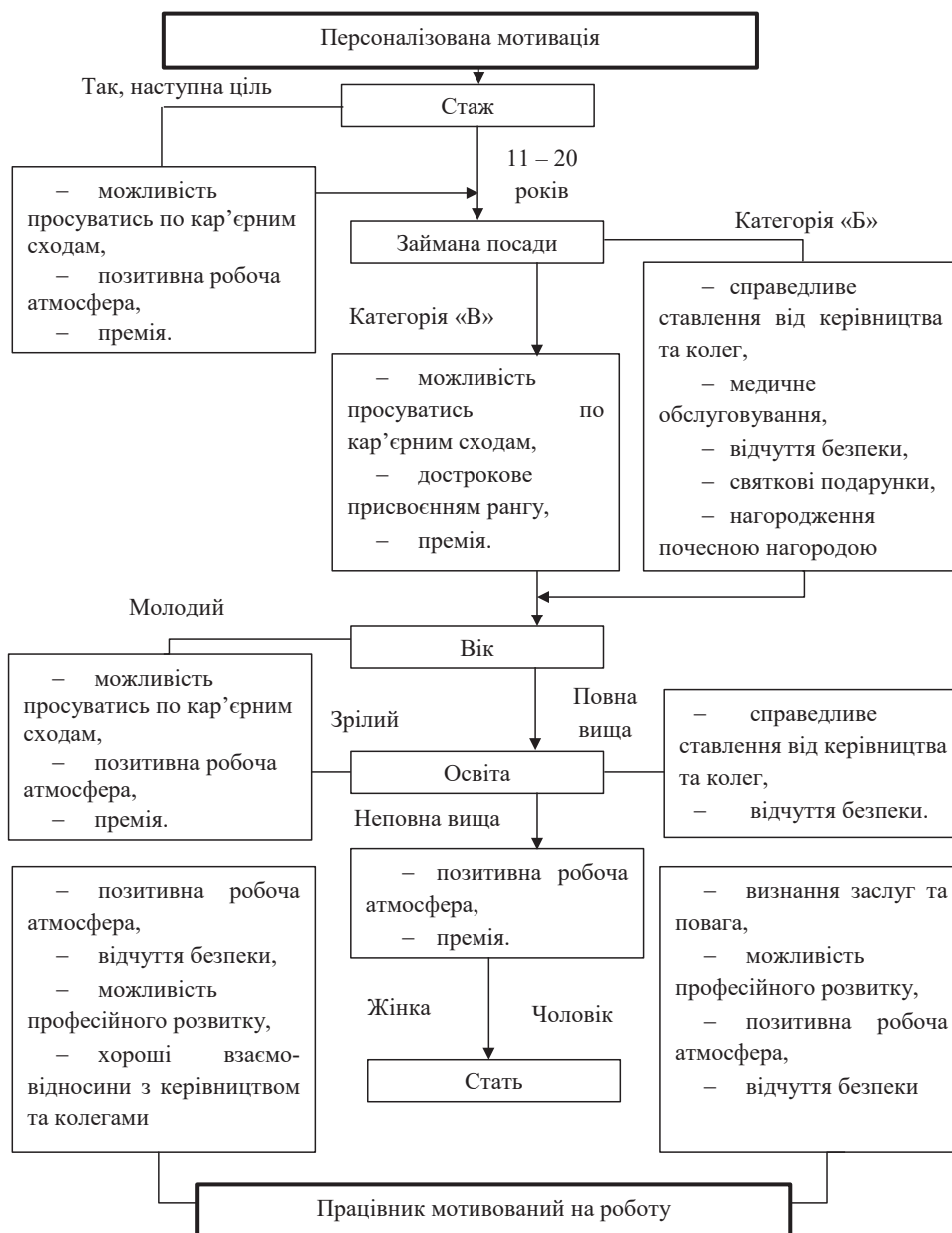


Рис. 3. Персоналізована системи мотивації державних службовців

Джерело: розробка авторів на основі проведеного дослідження

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Ефективна система мотивації праці державних службовців повинна орієнтуватися на вивчення персональних потреб людини. Про розробці програми стимулювання необхідно оцінювати впливу таких факторів як хороші взаємовідносини з керівництвом та колегами, визнання

заслуг та повага, можливість професійного розвитку, атмосферу в колективі та відчуття безпеки на задоволення від роботи та мотивацію державних службовців. А також звернути увагу на вік, досвід роботи, рівень займаної посади та освіти для більш точного визначення мотивів конкретного працівника.

Проведене дослідження дає змогу виявити, що модель мотивації праці державних службовців повинна бути багатофакторною, мати конкретну спрямованість на групу працівників або на окремого працівника, постійно вдосконалюватися та доповнюватися, відповідати цілям організації.

Саме таких підхід до системи мотивації, спонукатиме державних службовців працювати з високою само-віддачею та зацікавленістю в досягненні високих кінцевих результатів, оскільки буде узгоджена з їх особистими інтересами.

#### Список використаних джерел:

1. Ding M., Wang C. Can public service motivation increase work engagement? – A meta-analysis across cultures. *Front Psychol.* 2023. Jan 11;13:1060941. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.1060941 (дата звернення 26.07.2023).
2. Vandenabeele, W., Schott, C. Public Service motivation in public administration. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. 2020. DOI: 10.1093/acrefore/9780190228637.013.1401 (дата звернення 26.07.2023).
3. Алюшина Н. О. Організація роботи державних службовців в умовах воєнного стану. *Публічне управління та регіональний розвиток: наук. журн.* 2022. № 16. С. 284 – 313.
4. Ковальов В. Г., Критенко О.О., Тоцька Т.С. Механізми мотивації державних службовців. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2022. № 1 (32). С. 46 – 52.
5. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 26.07.2023).
6. Публічна служба в Україні: Ваша точка зору. Національне агентство України з питань державної служби. 2023. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/analitichniizvitorganizatsiinakultura2023.pdf> (дата звернення 26.07.2023).
7. Сердюк О. І., Мирна О. В., Корнійчук А. С., Олексій, І. В. Стратегічні пріоритети управління персоналом у системі адміністративно – державного менеджменту органів виконавчої влади. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2023. № 3. С. 49 – 59.

#### References:

1. Ding M., Wang C. Can public service motivation increase work engagement? – A meta-analysis across cultures. *Front Psychol.* 2023. Jan 11;13:1060941. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.1060941 (related to 22.09.2023).
2. Vandenabeele, W., Schott, C. Public Service motivation in public administration. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. 2020. DOI: 10.1093/acrefore/9780190228637.013.1401 (related to 22.09.2023).
3. Aliushyna N. O. Orhanizatsiia roboty derzhavnykh sluzhbovtziv v umovakh voiennoho stanu [Organization of the work of civil servants under martial law]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok: nauk. zhurn.* 2022. № 16. 284 – 313. [in Ukrainian]
4. Kovalov V. H., Krytenko O.O., Totska T.S. Mekhanizmy motyvatsii derzhavnykh sluzhbovtziv [Mechanisms of motivation of civil servants]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia.* 2022. № 1 (32). 46 – 52. [in Ukrainian]
5. VRU, Law of Ukraine, Pro derzhavnu sluzhbu [On public service]. Law of Ukraine, dated December 10, 2015. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (related to 22.09.2023) [in Ukrainian]
6. Publichna sluzhba v Ukraini: Vasha tochka zoru [Public service in Ukraine: Your point of view]. *Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby.* 2023.. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/analitichniizvitorganizatsiinakultura2023.pdf> (related to 22.09.2023) [in Ukrainian]
7. Serdiuk O. I., Myrna O. V., Korniiichuk A. S., Oleksii, I. V. Stratehichni priorytety upravlinnia personalom u systemi administratyvno – derzhavnoho menedzhmentu orhaniv vykonavchoi vlady [Strategic priorities of personnel management in the system of administrative – state management of executive authorities]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriiia: Publichne upravlinnia ta administruvannia.* 2023. № 3. 49 – 59. [in Ukrainian]