

DOI : 10.33274/2079-4819-2019-70-1-30-37

JEL : M12

УДК: 659.441. 316.628

**Приймак Н. С.,**  
канд. екон. наук,  
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: priymak@donnuet.edu.ua  
antonenko.o@donnuet.edu.ua

**Антоненко О. В.,**  
магістр

## МОТИВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

UDC: 659.441. 316.628

**Pryimak N. S.,**  
PhD in Economic  
sciences,  
Associate Professor  
**Antonenko O. V.,**  
Master

Donetsk National University of Economics and Trade  
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky,  
Kryvyi Rih, Ukraine,  
e-mail: priymak@donnuet.edu.ua  
antonenko.o@donnuet.edu.ua

## MOTIVATIONAL STRATEGY OF OFFICIALS OF STATE AUTHORITIES AND LOCAL SELF-GOVERNMENT

***Мета** — обґрунтування ефективної стратегії забезпечення високого рівня мотивації посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування в умовах обмеженості фінансових ресурсів.*

***Методи.** У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових методів та прийомів дослідження: аналіз, синтез, узагальнення, групування, екстраполяція, а також порівняння, матричний метод тощо.*

***Результати.** У роботі на підставі аналізу та зіставлення чисельності та рівня оплати праці штатних працівників та державних службовців Дніпропетровської області встановлено їх скорочення навіть у разі зростання заробітку, що дозволило актуалізувати пошук ефективної мотиваційної стратегії для посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування.*

*Як показує аналіз практик побудови ефективної системи мотивації на державному та місцевому рівнях, урахувати необхідно два аспекти: мотивація має забезпечувати гідний рівень життя посадових осіб та їх родин з урахуванням специфіки міста базування та середнього рівня оплати праці у місті чи регіоні базування; мотивація окремого посадовця має забезпечувати йому реалізацію індивідуальних амбіцій, стимулів та потреб вищого рівня (потреби у визнанні, потреби у причетності тощо).*

*Цілями мотиваційної стратегії посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування можна визначити забезпечення ефективності виконання функцій органом місцевої та державної влади за рахунок підтримки та зростання рівня дієвості матеріальних та нематеріальних стимулів до високоефективної праці.*

*Запропонована стратегія мотивації праці посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування має базуватися на ефективному моніторингу рівня задоволеності працівників органу місцевого самоврядування як змістом праці, так і мотиваційними інструментами, оскільки ставлення робітника до праці може змінюватися як у бік покращення, так і погіршення.*

© Н. С. Приймак, О. В. Антоненко, 2019

**Ключові слова:** мотивація, заробітна плата, ефективність, стратегія мотивації, мотиваційний моніторинг.

**Постановка проблеми.** Україна, переживаючи сьогодні масштабні соціально-економічні зміни та перетворення, головною цінністю визнає людей та людську працю. Всі реформи, реалізовані державною владою, мають чітку націленість на підвищення рівня життя в державі та забезпечення високих соціальних стандартів. Масштабний відтік трудових ресурсів із держави, початок якого було покладено ще у 2013 р., не припиняється ще й донині. Основна причина такого негативного міграційного балансу в Україні — низький рівень оплати праці та низький рівень життя населення.

Відтік кадрів спостерігається в усіх без винятку галузях та сферах господарювання, в тому числі й із органів різних рівнів та державної служби. Державну службу залишають, як правило, посадовці нижчих рангів, які мають вищу освіту та невеликий трудовий стаж, а значить — невисоку оплату праці. Тому детальне дослідження механізмів забезпечення ефективної мотивації має розглядатися як інструмент збереження перспективних кадрів у нашій державі. У даній статті буде здійснено дослідження мотивації праці державних службовців.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аспекти ефективної мотивації праці досліджувалися широким колом науковців, до яких можна віднести таких «класиків» теорії мотивації, як: М. Х. Мескона, Ф. Герцберга, А. Г. Маслоу, Л. С. Вигодського і його учнів А. Н. Леонтьєва і Б. Ф. Ломова, А. Колота та ін. Різні питання мотивації праці посадових осіб державних органів влади та місцевого самоврядування досліджувалися такими науковцями, як: В. Степанюк, О. М. Шовгеля, С. Ханін, Ю. В. Палагнюк, С. М. Озірська, П. В. Мозолевський, М. Мартиненко, В. М. Щегорцова та інші, проте, дане питання все ще залишається актуальним та потребує подальших наукових розробок саме з позицій менеджменту.

**Мета статті** — обґрунтування ефективної стратегії забезпечення високого рівня мотивації посадових осіб органів державної

влади та місцевого самоврядування в умовах обмеженості фінансових ресурсів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Мотивація є широким поняттям, трактування якого відбувається науковцями по-різному, залежно від цілей та підходів до його розуміння. Узагальнивши підходи науковців, під мотивацією праці посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування нами пропонується розуміти сукупність мотивів та механізмів (внутрішніх та зовнішніх), а також напрями їх поєднання, які дозволяють досягнути позитивної, заздалегідь визначеної соціально-значущої мети функціонування органів місцевого управління.

Основним, найбільш дієвим та поширеним інструментом мотивації праці посадових осіб була та залишається заробітна плата. Здійснений аналіз показників оплати праці посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування узагальнений у табл. 1.

Дані табл. 1 демонструють, що за 2018 р. спостерігається тенденція до скорочення чисельності працюючих у всіх сферах економічної діяльності Дніпропетровської області: за рік по області чисельність штатних працівників скоротилася на 1,32 %, а чисельність держслужбовців — на 4,21 %, тобто більш швидкими темпами.

Рівень оплати праці в середньому по області зростає у 2018 р. на 29,9 % (із 7839 грн. до 10188 грн), тоді як оплата праці держслужбовців та працівників оборони зростає на 88,3 % (із 8683 грн до 16349 грн).

Отже, при зростанні показників оплати праці за результатами 2018 р. спостерігається стійка тенденція до скорочення персоналу, що доводить ще раз необхідність розроблення заходів з удосконалення мотивації посадових осіб. Пов'язане це із двома аспектами:

— із специфікою самої категорії «мотивація», яка тісно пов'язана з таким явищем, як ненасичуваність потреб та суб'єктивність оцінки мотивів якісної та продуктивної праці;

Динаміка показників оплати праці штатних працівників органів місцевої та державної влади  
у Дніпропетровській області за 2018 р., тис. грн (складено авторами на основі [9])

Показник	Місяць												Δ, %
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
Чисельність штатних працівників, осіб													
Всього	780138	780875	780112	780127	778405	776690	773641	770652	768831	771367	773662	769800	
Індекс зміни до попер.		1,001	0,999	1,000	0,998	0,998	0,996	0,996	0,998	1,003	1,003	0,995	-1,32
Державне управління	31744	30199	30145	30188	30335	30303	30247	30233	30167	30253	30371	30409	
Індекс зміни до попер.		0,951	0,998	1,001	1,005	0,999	0,998	1,000	0,998	1,003	1,004	1,001	-4,21
Заробітна плата, грн/особу													
Всього	7839	7761	8387	8478	8724	9065	9268	9002	9029	9404	9237	10188	
Індекс зміни до попер.		0,99	1,08	1,01	1,03	1,04	1,02	0,97	1,00	1,04	0,98	1,10	29,9
У державному управлінні	8683	10454	10906	10768	11659	12814	13439	13660	12948	13217	12790	16349	
Індекс зміни до попер.		1,20	1,04	0,99	1,08	1,10	1,05	1,02	0,95	1,02	0,97	1,28	88,3

— із значним динамізмом державного та муніципального управління, який постійно потребує змін у техніках та прийомах управління, а також у їх сприйнятті.

Саме на розв'язання даних завдань слід спрямовувати сукупність управлінських впливів, розробляючи та реалізуючи стратегії мотивування посадових осіб органів місцевого самоврядування.

«Мотиваційна стратегія — це підсистема стратегії організації, представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепцій використання і

розвитку потенціалу персоналу організації» [5, с. 65; 8].

Як показує аналіз практик побудови ефективної системи мотивації на державному та місцевому рівні [3, 4, 5, 6], враховувати необхідно два аспекти:

1. Мотивація має забезпечувати гідний рівень життя посадових осіб та їх родин з урахуванням специфіки міста базування та середнього рівня оплати праці у місті чи регіоні базування [10].

2. Мотивація окремого посадовця має забезпечувати йому реалізацію індивідуальних

амбіцій, стимулів та потреб вищого рівня (потреби у визнанні, потреби у причетності тощо). Ідеться переважно про нематеріальну мотивацію та формування у робітників відчуття задоволеності від таких обставин: участі у прийнятті рішень щодо розвитку громади та прогресу на рівні міста чи області (держави); реалізації суспільних інтересів та відчуття патріотизму, боргу перед малою Батьківщиною; відчуття корисності; самопожертви.

Цілями мотиваційної стратегії посадових осіб органів державної влади та місце-

вого самоврядування можна визначити забезпечення ефективності виконання функцій органом місцевої та державної влади за рахунок підтримки та зростання рівня дієвості матеріальних та нематеріальних стимулів до високоефективної праці.

Завданнями мотиваційної стратегії є:

— зростання рівня зв'язку між результатами праці посадових осіб та рівнем їх матеріальної винагороди;

— встановлення для кожного посадовця ефективного балансу між задоволеністю працею та вмотивованістю (рис. 1);

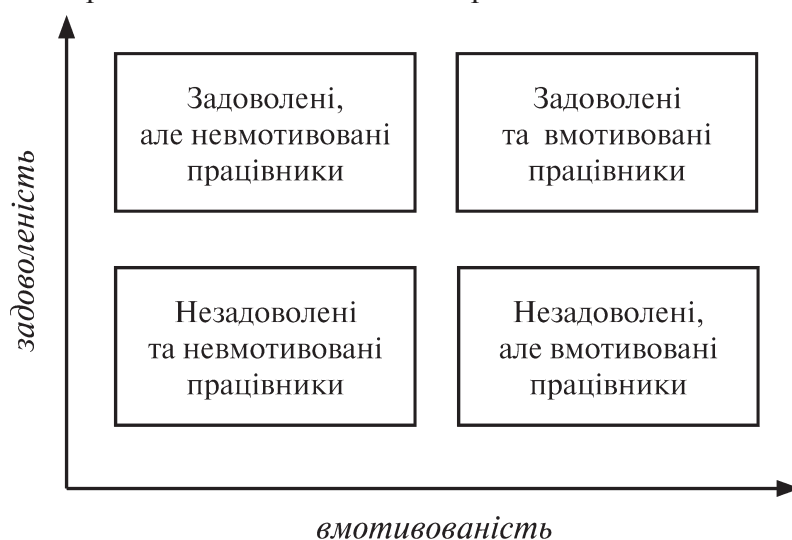


Рис. 1. Матриця поділу працівників органів місцевого самоврядування за рівнями задоволеності працею та вмотивованості (складено на основі [7])

— забезпечення престижності праці в органах місцевого самоврядування;

— підтримка іміджу державної служби та її ефективного функціонування.

Схематично мотиваційну стратегію показано на рис. 2.

Також слід зазначити зміст заходів та інструментів мотиваційного впливу на посадових осіб органів місцевого самоврядування та державної влади відповідно до їх рівня задоволеності працею та вмотивованості. Спираючись на дані рис. 1, нами розроблено інструменти матеріальної та нематеріальної мотивації для кожного стану (поля матриці).

1. Задоволені, але невмотивовані працівники — це група посадових осіб, які вважають рівень матеріальної мотивації прийнятним та таким, що дозволяє їм гідно існувати, але при цьому зміст праці для них не є цікавим та сприймається як тягар. Для таких робітників матеріальна мотивація пропонується без змін, а нематеріальна мотивація має бути спрямована на підвищення інтересу до змісту праці через: залучення робітників до розроблення управлінських рішень, розв'язання соціальних проблем, формування соціальної відповідальності, участь у спеціальних тренінгових заняттях тощо.

2. Задоволені та вмотивовані працівники — це група посадових осіб, які вважають рівень матеріальної мотивації прийнятним та таким, що дозволяє їм гідно існувати, а зміст праці — цікавим та дозволяє реалізувати їх власні амбіції та соціально-психологічні потреби. Для таких робітників матеріальна мотивація пропонується без змін, але при цьому варто застосовувати додаткові показники преміювання з прогресивним харак-

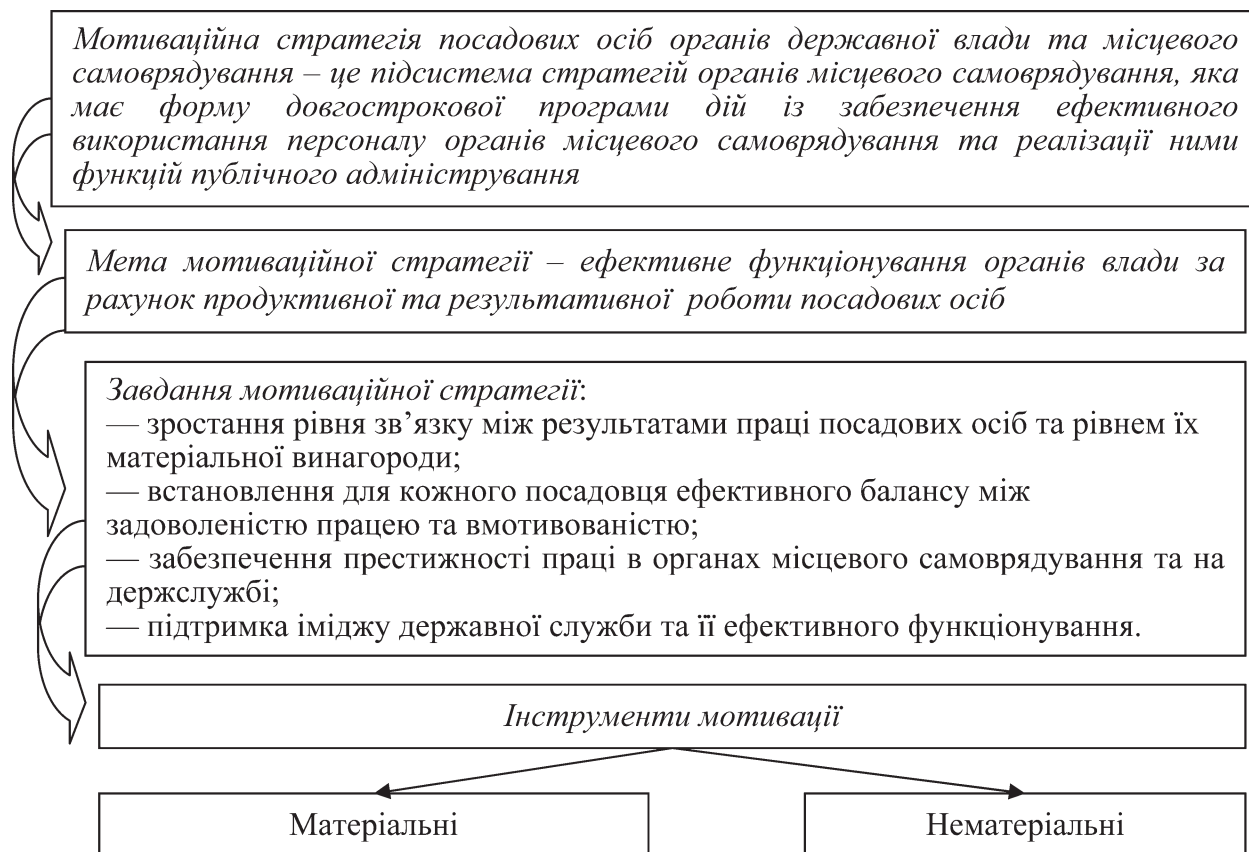


Рис. 2. Мотиваційна стратегія посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування (розроблено авторами)

тером зростання. Нематеріальна мотивація повинна мати підтримувальний характер та включати: кар'єрне зростання, розширення повноважень, представницькі функції, грамоти, оголошення подяк тощо.

3. Незадоволені, але вмотивовані працівники — це група посадових осіб, які вважають рівень матеріальної мотивації неприйнятним та незадовільним, а зміст праці — цікавим та таким, що дозволяє їх реалізувати власні амбіції та соціально-психологічні потреби. Такі посадові особи органів місцевого самоврядування ідентифікують себе як «ентузіасти своєї справи», проте, вважають, що їх праця є недооціненою. Для таких посадових осіб варто розробляти гнучкі системи мотивації, які включають широкий спектр визнання результатів праці та гнучку оцінку виконання показників преміювання. Нематеріальна мотивація таких осіб повинна мати підтримувальний характер та бути спрямованою на визнання результатів праці робітників.

4. Незадоволені та невмотивовані працівники — це група посадових осіб, які

вважають рівень матеріальної мотивації не прийнятним, а зміст праці — не цікавим. Як правило, вони ідентифікують себе як «випадкові люди» чи «ті, хто працюють від безальтернативності». Стосовно даних працівників, варто більш детально виявляти причини їх такої незадовільної професійної самоідентифікації. Матеріальна мотивація таких працівників має бути прив'язаною до результатів праці, а нематеріальна мотивація має бути спрямована на стимулювання самоідентифікації та підвищення кваліфікації. Взагалі, стосовно таких працівників варто розглядати мотиваційну стратегію відмови чи зміни професійної діяльності.

**Висновки.** Запропонована стратегія мотивації праці посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування має базуватися на ефективному моніторингу рівня задоволеності працівників органу місцевого самоврядування як змістом праці, так і мотиваційними інструментами, оскільки ставлення робітника до праці може змі-

нюватися як у бік покращення, так і погіршення. Інструментами такого моніторингу мають стати методики анкетування, які в умовах систематичного та масштабного застосування (наприклад, у всіх лінійно-підпорядкованих структурах та органах управління) забезпечать виявлення не тільки рівня матеріальної задоволеності праці посадових осіб, але й нематеріальної задоволеності, уособленої у психічних установках та змінах соціального сприйняття особистості щодо себе, змісту праці та суспільної корисності цієї праці.

### Список літератури/References

1. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення 15.11.2019 р.).  
The Verkhovna Rada of Ukraine (2015). The Law of Ukraine «On Civil Service» of 10.12.2015 No. 889-VIII]. Available at : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19> [in Ukr.].
2. Закон України Про місцеве самоврядування в Україні: від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 33. Ст. 175.7.  
The Verkhovna Rada of Ukraine (1997). The Law of Ukraine “On Local Self-Government in Ukraine” of May 21, 1997, No. 280/97-ВР. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy* [Information of the Verkhovna Rada of Ukraine], no. 33, art. 175.7.
3. Артеменко Л. В. Мотиваційний механізм у державному управлінні: поняття та структура. *Актуальні проблеми державного управління*. 2004. № 1. С. 103.  
Artemenko, L. V. (2004). *Motyvatsiyniy mekhanizm u derzhavnomu upravlinni: poniattia ta struktura* [Motivational Mechanism in Public Administration: concept and Structure]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia* [Actual problems of public administration], no. 1, pp. 103.
4. Гончарук Н. Т., Артеменко Н. Ф. Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 2. С. 48–54.  
Honcharuk, N. T. & Artemenko, N. F. (2013). *Motyvatsiia personalu u sferi derzhavnoi sluzhby Ukrainy: problemy ta perspektyvy* [Personnel Motivation in the Civil Service of Ukraine: Problems and Prospects]. *Aspekty publichnoho upravlinnia* [Aspects of Public Management], no. 2, pp. 48–54.
5. Иванова С. В. Мотивация на 100 %: а где же у него кнопка? М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. 288 с.  
Ivanova, S. V. (2006). *Motivatsiya na 100 %: a gde zhe u nego knopka?* [Motivation is 100 %: where is his button? ]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 288 p.
6. Кравченко О. М. Вплив мотивації на ефективність державного управління. URL : [http://www.rusnauka.com/ONG\\_2006/Gosupravlenie/17916.doc.htm](http://www.rusnauka.com/ONG_2006/Gosupravlenie/17916.doc.htm) (дата звернення 14.11.2019 р.).  
Kravchenko, O. M. *Vplyv motyvatsii na efektyvnist derzhavnoho upravlinnia* [The influence of motivation on the effectiveness of public administration]. Available at : [http://www.rusnauka.com/ONG\\_2006/Gosupravlenie/17916.doc.htm](http://www.rusnauka.com/ONG_2006/Gosupravlenie/17916.doc.htm) [in Ukr.].
7. Мартиненко В. М., Щегорцова В. М. Кадрова політика у сфері публічного управління: формування в контексті французького досвіду. *Актуальні проблеми державного управління*. 2006. № 2 (29). Ч. 2. С. 210–216.  
Martynenko, V. M. & Shchegortsova, V. M. (2006). *Kadrova polityka u sferi publichnoho upravlinnia: formuvannia v konteksti frantsuzkoho dosvidu* [Personnel policy in public administration: formation in the context of French experience]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia* [Actual problems of public administration], no. 2 (29), part 2, pp. 210–216.
8. Озірська С. М. Про доцільність та потреби вивчення мотивації професійної поведінки державних службовців. *Вісник УАДУ*. 1997. № 3–4. С. 34–44.  
Ozirska, S. M. (1997). *Pro dotsilnis ta potreby vyvchennia motyvatsii profesiinoi povedinky derzhavnykh sluzhbovtiv* [On the expediency and necessity of studying the motivation of professional behaviour of civil servants]. *Visnyk UADU* [Bulletin of UADU], no. 3–4, pp. 34–44.

9. Головне управління статистики у Дніпропетровській області. Оплата праці та соціально-трудова відносина. URL : <http://www.dnprstat.gov.ua/statinfo%202015/dn/index.htm> (дата звернення 15.11.2019 р.).

Main Directorate of Statistics in Dnipropetrovsk Oblast (2020). *Oplata pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny* [Remuneration and social and labor relations]. Available at : <http://www.dnprstat.gov.ua/statinfo%202015/dn/index.htm>.

10. Шовгеля О. М. Забезпечення мотивації посадових осіб місцевого самовряду-

вання в умовах індустріальних міст України. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. Вип. 1. С. 54–58.

Shovhelia, O. M. (2013). *Zabezpechen-nya motyvatsii posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia v umovakh industrialnykh mist Ukrainy* [Maintaining motivation of local government officials under the conditions of industrial cities of Ukraine]. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka* [Public administration: theory and practice], iss. 1, pp. 54–58.

**Objective.** *The objective of the article is to justify an effective strategy to ensure a high level of motivation for officials of state authorities and local self-government under the conditions of limited financial resources.*

**Methods.** *In the research process, a set of general scientific methods and research methods are used: analysis, synthesis, generalization, grouping, extrapolation, as well as methods of graphical analysis, comparison, matrix method, etc.*

**Results.** *Based on the analysis and comparison of the number and level of remuneration of staff and civil servants of Dnipropetrovsk region, their reduction is established even in the case of wage growth, which makes it possible to update the search for an effective motivational strategy for public authorities and local self-government officials.*

*As the analysis of practices of building an effective system of motivation at the state and local level shows, there are two aspects to consider:*

*As the analysis of practices of building an effective system of motivation at the state and local level shows, there are two aspects to consider: motivation should ensure a decent standard of living for officials and their families, taking into account the specifics of the city of residence and the average wage in the city or region of residence; the motivation of an individual official should enable him / her to realize individual ambitions, incentives and needs of a higher level (it is mainly about intangible motivation and the formation of workers' satisfaction with the following circumstances: most often in making decisions on community development and progress at the city or state level; realization of public interests and feeling of patriotism, debt to the small Motherland; a sense of usefulness; self-sacrifice).*

*The goals of the motivation strategy of public authorities and local self-government officials can be defined as ensuring the effectiveness of the performance of functions of local and state authorities by maintaining and increasing the level of effectiveness of material and intangible incentives for high-efficiency work.*

*The proposed strategy for motivating the work of public authorities and local self-government officials should be based on effective monitoring of the level of satisfaction of employees of the local self-government body by both the content and motivational tools, since the attitude of the employee to work may change towards improvement and improvement.*

**Key words:** *motivation, wages, efficiency, motivation strategy, motivational monitoring.*

**Цель** — обоснование эффективной стратегии обеспечения высокого уровня мотивации должностных лиц органов государственной власти и местного самоуправления в условиях ограниченности финансовых ресурсов.

**Методы.** В процессе исследования использована совокупность общенаучных методов и приемов исследования: анализ, синтез, обобщение, группировка, экстраполяция, а также методы графического анализа, сравнения, матричный метод и т. д.

**Результаты.** В работе на основе анализа и сопоставления численности и уровня оплаты труда штатных работников и государственных служащих Днепропетровской области установлено их сокращение даже при повышении заработка, что позволило актуализировать поиск эффективной мотивационной стратегии для должностных лиц органов государственной власти и местного самоуправления.

Как показывает анализ практики построения эффективной системы мотивации на государственном и местном уровнях, учитывать необходимо два аспекта: мотивация должна обеспечивать достойный уровень жизни должностных лиц и их семей с учетом специфики города базирования и среднего уровня оплаты труда в городе или регионе базирования; мотивация отдельного чиновника должна обеспечивать ему реализацию индивидуальных амбиций, стимулов и потребностей высшего уровня (потребности в признании, потребности в причастности т. д.).

Целями мотивационной стратегии должностных лиц органов государственной власти и местного самоуправления можно определить обеспечение эффективности выполнения функций органом местной и государственной власти за счет поддержки и повышения уровня действенности материальных и нематериальных стимулов к высокоэффективной работе.

Предложенная стратегия мотивации труда должностных лиц органов государственной власти и местного самоуправления должна базироваться на эффективном мониторинге уровня удовлетворенности работников органа местного самоуправления как содержанием труда, так и мотивационными инструментами, поскольку отношение рабочего к труду может меняться как в сторону улучшения, так и ухудшения.

**Ключевые слова:** мотивация, заработная плата, эффективность, стратегия мотивации, мотивационный мониторинг.

*Надійшла до редакції 21.10.2019*