

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**  
Факультет психології, політології та соціології  
Кафедра соціології

**Кваліфікаційна робота – бакалаврський дослідницький проект**

054 «Соціологія»

на тему:

**ФАКТОРИ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ РОБІТНИКІВ ДЕРЖАВНИХ  
УСТАНОВ**

Виконав: здобувач(ка) 4 курсу, І групи

Галузь знань: 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 054 «Соціологія»

В.В. Рибіна

Керівник: к. соц. н. Яценко М.А.

Рецензент: к. політ. н. Шмаленко Ю.І.

Одеса – 2022

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                     |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| ВСТУП                                                                                                                               | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ<br>ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ.                                                         | 5 |
| 1.1. Концептуальний розвиток теорії трудової мотивації                                                                              | 5 |
| 1.2. Форми та види трудової мотивації                                                                                               | 1 |
|                                                                                                                                     | 3 |
| 1.3. Особливості трудової мотивації робітників державних<br>установ                                                                 | 1 |
|                                                                                                                                     | 8 |
| Висновки до Розділу 1                                                                                                               | 2 |
|                                                                                                                                     | 4 |
| РОЗДІЛ 2. СОЦІОЛОГІЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ<br>ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ РОБІТНИКІВ ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ                                      | 2 |
|                                                                                                                                     | 5 |
| 2.1. Програма та інструментарій соціологічного дослідження<br>«Мотивація та задоволеність роботою працівників<br>державних установ» | 2 |
|                                                                                                                                     | 5 |
| 2.2. Компаративне дослідження основних факторів трудової<br>мотивації                                                               | 3 |
|                                                                                                                                     | 3 |
| Висновки до Розділу 2                                                                                                               | 4 |
|                                                                                                                                     | 2 |
| ВИСНОВКИ                                                                                                                            | 4 |
|                                                                                                                                     | 3 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                                          | 4 |
|                                                                                                                                     | 6 |

## ВСТУП

Мотивація є невід'ємною складовою будь-якого трудового процесу в різних сферах діяльності, у тому числі, в роботі працівників державних установ. Визначення основних факторів мотивації є одним із аспектів створення сприятливих умов для розвитку потенціалу працівників та підвищення рівня їх продуктивності.

Хоча вивчення явища мотивації є нелегким, багаторівневим завданням, яке в подальшому принесе користь для державної установи, збільшить попит на вакансії та дозволить привабити більшу кількість перспективних кадрів з новими нестандартними поглядами.

Аналіз наукових публікацій свідчить про наявність великої кількості праць вітчизняних та зарубіжних вчених про мотивацію. Методологічні засади вивчення розвитку мотивації викладені в працях таких всесвітньо відомих вчених, як: К. Алдерфер, Дж. Адамс, Д. Мак-Кленд, В. Врум, Ф. Герцберг, Е. Локк, Д. Макгрегор, А. Маслоу, Е. Мейо, А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Файоль, Ф. Герцберг.

Серед українських дослідників явища мотивації можна виділити А. Кібанова, С. Занюк, В. Лукашевича, Г. Щокіна, І. Шпекторенка, В. Семяновського, А. Колота.

**Мета дослідження.** Основна мета дослідження полягає у виявленні основних факторів мотивації, визначенні шляхів вдосконалення трудової мотивації серед працівників державних установ міста Одеси та Одеського регіону.

Поставлена мета зумовила розв'язання наступних завдань:

- Дослідити основні концепції розвитку трудової мотивації;
- Виявити основні форми та види трудової мотивації та її особливості для працівників державних установ;

- Провести емпіричне дослідження з питання мотивації працівників державних установ;
- Провести аналіз отриманих даних та розробити ряд рекомендацій для покращення рівня трудової мотивації.

**Об'єкт дослідження:** працівники державних установ.

**Предмет дослідження:** фактори трудової мотивації працівників державних установ.

**Методологічну основу** дипломної роботи складають принципи соціологічного системного аналізу, а також порівняльно-історичного та соціально-психологічного аналізу, за допомогою яких вирішувались поставлені завдання дослідження. Для визначення теоретичних основ даної проблеми також використовувались загальнонаукові методи (аналізу, синтезу і узагальнення). Для проведення соціологічного дослідження в рамках виконання роботи був застосований метод онлайн-опитування.

**Теоретичне значення дослідження** полягає в уточненні поняття «мотивація» та визначенні основних його складових, що дозволяє проводити емпіричне дослідження факторів мотивації робітників державних установ.

**Практичне значення дослідження** полягає в тому, що його результати можуть бути використані при розробці стратегій мотивації в державних установах, використовуватися для модернізації трудових умов та системи винагород.

**Структура кваліфікаційної роботи.** Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ**

### **1.1. Концептуальний розвиток теорії трудової мотивації.**

У будь-якому виді трудової діяльності людини ключовим фактором є мотивація. Вона є невід'ємною складовою будь-якого виду діяльності. Те, як людина ставиться до справи, її дії під час роботи – все це залежить від рівня мотивації.

Мотивація представляє собою складний феномен, що представляє величезний інтерес для його вивчення українськими та зарубіжними вченими. Тому існує багато варіацій трактування цього поняття з різними підходами до його розуміння. Як зауважує І. Гринько, останнім часом питання мотивації праці надзвичайно ускладнилися, вченими зібрано значний статистичний та інформаційний матеріал, у результаті чого мотивація сформувалася у самостійний науковий напрям [20].

Н. Захаров та Н. Куцин підходять до мотивації як до процесу свідомого вибору людини з особливим типом поведінки, діяльності, обумовленої комплексний вплив зовнішніх та внутрішніх факторів [4, с. 91].

В. Крамаренко зазначав, що мотивація - це скупість внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення визначених цілей [18].

І. Булейєв виявив, що мотивація - це реалізація інтересів як свідомих потреб: матеріальних, біологічних, соціальних та психологічних. На думку вченого, мотивація праці є невід'ємною частиною економічного механізму, вона включає економічні стимули та відповідальність, соціально-психологічні фактори. [1].

О. Віханський пропонує наступне визначення: «Мотивація людини до діяльності розуміється як сукупність рушійних сил, які спонукають людину до здійснення певних дій» [10].

На думку В. Весніна, мотивація включає внутрішній стан людини і те, що знаходиться зовні нього, визначене як стимул або завдання. [10].

С. Занюк зазначає, що «процесуально-змістовна мотивація – це є обумовленість поведінки факторами, які не зв'язані з впливом середовища і фізіологічними потребами організму» і що «процесуально-змістовна мотивована поведінка здійснюється заради себе і не може бути засобом досягнення зовнішньої цілі» [14].

Цветаєв В.М. розглядає мотивацію як процес активізації мотивів працівників і створення стимулів для спонукання їх до ефективної праці [10].

В роботі М. Мескона мотивація визначається як процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації [10].

Якщо проаналізувати всі ці визначення, то ми можемо побачити спільне. А саме те, що мотивація являється поєднанням внутрішніх стимулів, захопливого бажання, рішучості до певної справи, які коректують поведінку людини з зовнішніми факторами, які в тій або іншій мірі спонукають, формують певне середовище, що надихає до рішучих дій. Це рушійна сила, яка направлена на задоволення потреб індивіда.

Також, мотивацію можна розглядати як певну трудову діяльність, яка є головною функцією організації, що допомагає розкрити та направити весь потенціал працівників на досягнення конкретних цілей організації. Без розуміння цих змінних неможливо правильно направити та організувати увесь трудовий процес.

Через таке різноманіття визначень поняття мотивація у соціології сформувались різні концепції її розвитку та розуміння.

Першим, хто вирішив науково обґрунтувати мотивацію та схилення до праці став Адам Сміт, який у 1776 р. опублікував свою працю «Дослідження про природу і причини багатства народів». У ній вчений виклав свої думки про те, що головною рушійною силою був економічний інтерес, бажання отримати більшу вигоду та покращити свій достаток. Таким чином, ідеї А. Сміта на головні рушійні сили економічного розвитку суспільства лягли в основу теорій ринкової економіки і використані в більшості теорій мотивації трудової діяльності [15].

Якщо поглибитися у вивчення теоретичних підходів, то вони приведуть нас до робіт основоположника соціології Макса Вебера. Ключовим поняттям в соціології М. Вебера є «соціальна дія», яке розуміється як ціленаправлена поведінка особистості, є проявом волі та свободи задля задоволення особистих потреб. Як ми пам'ятаємо, він виділяв чотири види соціальної дії: цілераціональний, ціннісно-раціональний, афективний, традиційний. При цьому ідеальним типом М. Вебер вважає саме раціональний. Який має в якості особливості «раціонально поставлене і продуману ціль» і досягається раціональним шляхом [21]. Дії індивіда стають соціально цілераціональними тоді, коли до уваги беруться і цінності та ресурси інших індивідів. Це характерно для трудової діяльності.

Не менше значення має проведений М. Вебером в 1908-1910 рр. цикл обстежень промислових робітників. Метою цього дослідження було визначення впливу промисловості на кар'єру та ритм життя робітників, а також зворотній вплив соціокультурних особливостей на стан промисловості. У ході роботи М. Вебер визначив, що збільшити продуктивність та зацікавленість працівників можливо, якщо забезпечити достатню мотивацію, аби робітники усвідомлювали необхідність їх роботи. Другим фактором він визначив зворотну реакцію з боку роботодавців. При цьому під мотивом М. Вебер розумів «якесь смислове

єдність, що видається дійовій особі або спостерігача достатньою причиною для певної дії» [25].

Наступним вченим, який досліджував феном мотивації був Фредерік Тейлор. У своїй роботі «Принципи наукового управління» (1911 р.) наголошував на необхідності підвищення продуктивності праці у робітників за рахунок зміни методів управління. [28] Головним досягненням Ф. Тейлора було те, що він зумів розвіяти головний страх працівників того часу. А саме, що збільшення кількості машинного обладнання скоротить чисельність робочих місць. Але він доказав зворотне. Завдяки зменшенню собівартості товару збільшується попит на нього, що у свою чергу впливає на збільшення кількості місць для роботи. Не меншого значення мало зауваження Ф. Тейлора про рівень зусиль, які працівники прикладають до праці. Він казав, що притаманно працювати «з прохолодою», це пов'язано з інстинктом до легшого життя. Для підтвердження він проводив паралель з футболістами, які для своєї перемоги докладали максимум зусиль [28].

Міркування про інтенсивність зусиль, які докладаються стали передумовами для теорії «Х», що з'явилася у 20-ті роки ХХ ст., яку у свою чергу в 60-ті роки ХХ ст. доповнив та розвив Дуглас Мак-Грегор. Головною тезою цієї теорії є те, що працівники схильні до уникнення роботи будь-яким способом, тому з боку керівництва вимагаються міри такі як покарання, штрафи, контроль. Усе це засоби зовнішньої мотивації, які Д. Мак-Грегор радив ввести систему нормативів виробництва, що у свою чергу сприятиме кращому контролю за всім процесом роботи. Другою тезою теорії «Х» було те, щоб не давати робітникам занадто складних завдань, адже вони не зможуть їх виконати. Але у такому випадку успіху можна досягти шляхом впровадження авторитарного стилю управління. На думку Д. Мак-Грегора, він буде заснований на чіткому плануванні та контролі, а також на жорсткому покаранні

працівників, які не виконують виробничих завдань чи порушують трудову дисципліну [23]

Другою теорією, яку розробив Д. Мак-Грегор стала теорія «У». Вона є повною протилежністю теорії «Х» і заснована на тому, що усі працівники за своєю природою працелюбні, відповідальні. Головною метою для них є якісне виконання своєї праці, активна участь у організації та керівництві організацією, а також, самовдосконалення та самоствердження. Але це теорія розрахована не на всі робітників, а лише творчих та тих, хто займає активну позицію.

Теорії «Х» та «У» дали поштовх для подальшого їх розвитку. Це було зроблено у 1981 році американським вченим У. Оучі. У своїй теорії «Z» він вважав за потрібне створення «виробничого клану», тобто створення умов для роботи у колективі та відчуття приналежності до організації. Основним положенням теорії «Z» також було залучення робітників до прийняття управлінських рішень та впровадження чітких методів оцінки діяльності робітників, які повинні бути справедливими та прозорими [23]. Цю концепцію можна назвати ще перехідною, її доречно використовувати, коли організація вирішила перейти з авторитарного стилю управління до демократичного, і тільки частина працівників готова до таких змін.

Можна зауважити і те, що теорія «Z» має багато спільного з сучасною концепцією партисипативного управління. Головною схожість між ними є зв'язок робітників з підприємцем: участь у доходах (бюджетах) та збитках; участь у прибутках і власності; участь в управлінні [26].

Проаналізувавши усі вище приведені теорії, то можна зробити висновок, що усі вони сформувалися під впливом історії та подій, які вплинули на подальший розвиток. Їх можна адаптувати до сьогодення, але лише беручи до уваги ознаки працівники за якими ці підходи і створювались, тобто креативність, рівень замотивованності, бажання самовираження.

Не можливо залишити без уваги одну з найвідоміших теорій мотивації Абрахама Маслоу. Вона показує як рівень задоволення потреб впливає на рівень трудової діяльності. А. Маслоу стверджував, що люди постійно відчують певні потреби, які спонукають до дії, а саме до задоволення виникаючих потреб. В підтвердження цього у 1943 р. він написав: «людські потреби розташовуються у вигляді ієрархії. Іншими словами, появи однієї потреби звичайно передують задоволення іншої, більш нагальної. Людина – це тварина, що постійно відчуває ті чи інші бажання» [15]. Він виділяв два види потреб: первинні (тобто фізіологічні) та вторинні, і вони взаємопов'язані між собою.

На першому рівні знаходяться усі потреби від яких залежить робота організму (їжа, вода, повітря тощо). Задоволення цих потреб можливе за рахунок матеріальних виплат, тобто зарплатні, якщо ми говоримо про робочий процес.

На другому рівні розташована потреба у безпеці. Індивід повинен відчувати себе захищеним від усіх небезпечних факторів, у тому числі не тільки фізичних, а й психологічних. Знову проводячи паралель з робочим процесом, то робоче місце повинне бути з урахуванням усіх правил безпеки та санітарних норм, а ситуація в колективі має бути нормалізованою.

Третій рівень потреб людини займає потрібність у належності та причетності. Сюди ми відносимо дружбу, відношення до певних об'єднань, спілкування та інші соціальні взаємодії. Цю потребу можна реалізувати за рахунок комфортної робочої атмосфери, дотримання умов запобігання конфліктів у ньому.

На четвертому місці знаходяться потреби у визнанні та повазі, пов'язані з бажанням поваги до себе від оточуючих, бути професіоналом у своїй сфері. Задля задоволення цієї потреби з боку менеджерів повинні застосовуватися нематеріальні стимули мотивації, а саме: публічна похвала, нагороди, об'єктивна оцінка результатів праці тощо.

І на останньому п'ятому рівні розташовані потреби самовираження. Вона пов'язана з працювати із задоволенням, втілювати у життя творчі задуми. У практичному плані на виробництві це можна реалізувати за рахунок заохочення, підтримки та подальших реалізацій таких проектів.

Теорія потреб за А. Маслоу має практичне значення у сьогоденні, адже усі люди мають однакові потреби. Головною задачею для менеджерів стоїть визначити авторитетні та прийняти певні міри для їх задоволення, використовуючи різні стимули (матеріальні та нематеріальні).

У 1972 р. ця теорія була більш конкретизована американським вченим Клейтоном Альфредом. Основний зміст теорії полягав у тому, що потреби існування (так звані первинні потреби), потреби зв'язку (потреби в належності, визнанні та повазі) та потреби зростання(самовираження та самореалізація). Також К. Альфред зробив припущення, що відсутність можливості задовольняти вищі потреби сприяє підсиленню нижчих потреб [23].

Інша теорія, яка заслуговує уваги є теорія двох факторів. Вона була розроблена у 50-60-х рр. XX ст. Фредеріком Герцбергом та його колегами після опитування 200 менеджерів та службовців лакофарбової фірми про те, як вони себе відчують після виконання службових обов'язків – добре чи погано[30]. Після проведенного дослідження було виявлено, що фактори які впливають на мотивацію не впливають на відчуття від роботи.

Усі ці фактори були розподілені Ф. Герцбергом на дві групи: гігієнічні фактори (фактори здоров'я) та фактори мотиватори. Гігієнічні фактори – це фактори зовнішнього характеру, в основному пов'язані з оточенням, в якому здійснюється праця [30]. До гігієнічних (зовнішніх) відносяться умови праці, оплата, рівень контролю за працею. У випадку коли ці фактори не задоволені, то робітника може з'явитися незадоволеність працею. До мотиваційних (внутрішніх) – успіх, визнання, можливість кар'єрного росту, успішне виконання поставлених задач, можливість виконувати творчі завдання тощо. У

практичному аспекту дана теорія допомагає керівникам створити індивідуальний підхід до кожного співробітника. Визначивши фактори, які є домінуючими їх можна перетворити на мотиваційні.

Усі вище перелічені теорії відносяться до так званих змістовних. Окрім них існують процесуальні, вони є більш складним через урахування ще й психологічних аспектів. Ці теорії аналізують не лише фактори які мотивують, а й ситуації в які потрапила людина через свої психологічні особливості. До таких теорій відносяться: теорію постановки цілей Е. Локка теорію очікувань В. Врума, теорію справедливості Дж. С. Адамса тощо.

У 1966 р. була розроблена одна із перших процесуальних теорій – теорія визначення цілей Едвіна Локка. Відповідно до цієї теорії поведінка особистості визначається цілями, які стоять перед нею. Е. Локк вважав, що це є гарною мотивацією для досягнення цілі. При цьому не меншого значення (впливу) на мотивацію набуває зміст цілей, а саме їх характеристика. До таких характеристик Е. Локк відносив: складність, конкретність, прийнятність та привабливість до виконання [23]. У реалізації цієї теорії до уваги керівництвом має бути взяті складність поставлених завдань перед робітниками та їх цікавість. У випадку з дуже складними завданнями може постати проблема відсутності мотивації. Також, ціль має бути конкретною, адже це у свою чергу полегшує постановку завдань та подальше їх виконання.

1964 р. у роботі «Праця і мотивація» представив свою теорію очікувань психолог Віктор Врум. Якщо представити теорію у вигляді формули, то вона буде мати наступний вид [15]:

$$(З-Р) \times (Р-В) \times (В-Ц) = \text{мотивація}$$

де (З-Р) – наявності зв'язку між затратами праці робітника і досягнутими результатами, тобто від сподівання, що затрати праці принесуть бажані результати; (Р-В) – можливості отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть винагородженні; (В-Ц) – сила прагнення до отримання

винагороди залежить від цінності винагороди з позицій конкретного працівника.

За формулою ми можемо бачити, що вона базується на трьох критеріях: витрачені зусилля, очікувана винагорода та реально отримана винагорода.

Для практичного застосування теорії з боку менеджерів треба розуміти, що поняття винагороди та її цінність у всіх різні. Також, давати завдання відповідно до компетенцій, адже не зважаючи на велику винагороду, завдання не зможе бути виконане відповідно до вимог, у такому випадку цінність винагороди буде дорівнювати нулю.

Наступна теорія була розроблена у 60-х роках XX ст. американським вченим Стейсі Адамсом – теорія справедливості. Теорія ґрунтується на взаємозв'язку між мотивацією та відчуттям справедливості. Тобто, коли працівники отримують винагороду за свою роботу, вони порівнюють її з винагородою інших робітників. У наслідок чого і виникає відчуття справедливості або несправедливості. Стосовно практичного застосування теорії, то тут буде доречним визначити розмір винагороди, який буде задовольняти як працівника, так і керівника.

Можна зробити висновок, що усі вище перелічені теорії мотивації мають місце у практичному застосуванні. Головне обрати відповідну або використовувати змішаний (декілька теорій разом) підхід, в залежності від ситуації та умов, які виникають на підприємствах та у будь-якому робочому процесі.

## **1.2. Форми та види трудової мотивації.**

Враховуючи велике різноманіття систем мотивацій, які складаються у людей, існують різні форми та види мотивації. Але основним об'єктом тут виступають мотиви. Саме від них залежить подальша структура та система мотивації.

Мотивами можуть виступати такі психологічні феномени, як: уявлення, ідеї, почуття, переживання, потреби, потяги, спонукання, схильності, бажання, звички, поняття обов'язку, морально-політичні установки, інтереси, переконання, прагнення, психічні процеси, стани, властивості особистості, предмети зовнішнього світу і навіть умови існування [7, с. 200].

Тобто, мотив – це прояв активності, який направлений на задоволення певної потреби. Але він не є синонімом цілі, а навпаки, є способом постановки та досягнення цілей.

У літературі виділяють загально прийняту класифікацію за наступними критеріями: за походженням (спадкоємні й набуті); за характером діяльності, до якої ці мотиви спонукують особистість; за ступенем їхньої залежності від рівня усвідомлення мети (соціально-моральний критерій мотивації) [7, с. 200]. Важливо, також, враховувати, що мотиви не є постійними і вони можуть змінюватися в залежності від обставин які можуть виникати та впливати на внутрішній стан.

У мотиваційній сфері вирізняють три зони мотивації:

- центральна зона, у межах якої незадоволені потреби, виступаючи в формі високозначущих мотивів, зумовлюють активну, напружену діяльність працівника;
- зона мотивації, яка пов'язана з потребами, що постійно і легко задовольняються, значущість їх часто людиною недооцінюється, однак втрата одразу ж виявляє високу особистісну цінність;
- зона мотивації, в основі якої лежать потреби, для задоволення яких поки що немає можливостей і вони не можуть викликати адекватної їм діяльності [19].

Поєднуючись між собою, мотиви утворюють мотиваційну структуру особистості. У різних людей вони відмінні між собою і зумовлені різними

факторами, такими як: рівень добробуту, різна система цінностей, соціальний статус, кваліфікаційний рівень та інші.

Враховуючи таке різноманіття мотивів, звідси впливає те, що існують різні види мотивації, які у свою чергу охоплюють різні форми її прояву та реалізації. Серед таких виділяють матеріальну, моральну та адміністративну.

Найбільш поширеним видом мотивації є матеріальна. Матеріальна мотивація — це прагнення достатку, певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя [16, с. 46]. Але вона залежить від цілого ряду чинників, які впливають на її ефективність. Серед них можна виділити: рівень особистого доходу, рівень матеріального забезпечення, система стимулів, які застосовує організація, де працює особа та інші.

Наприклад, розглядаючи чинник рівня особистого доходу можна зрозуміти, що він завжди являється актуальним. Важливість цього критерія усвідомлювали роботодавці вже у XX ст. Прикладом можуть бути якісно нові й перспективні дії Г. Форда, який ще в 1914 р. встановив на підприємствах корпорації фіксований поденний мінімум заробітної плати в розмірі 5 дол., водночас зменшив робочий день з 10 до 8 годин, а робочий тиждень — до 48 годин [16, С. 47]. Цим він запровадив кардинально інше відношення до оплати робочої сили, адже він був впевнений у тому, що компанія яка не в змозі гарно оплачувати робочі години, це не стабільна компанія. Дуже часто зустрічається те, що погана оплата роботи ставала ключовим демотивуючим чинником, що у свою чергу викликало економічний занепад тієї компанії, де проводилась така політика.

Наступним фактором, який впливає на рівень мотивації персоналу впливає є диференціація рівня доходу кожного з них. Даний показник у першу чергу викликає порівняння рівня заробітку, докладених зусиль, якщо вони знаходяться на однакових посадах і не тільки, й те, на скільки справедливо відносяться до їх роботи. У більш масштабних значеннях це призводить до

соціальної нерівності. Невипадково країни з розвинутою ринковою економікою, починаючи з середини XX століття, розпочали активний перегляд політики доходів у напрямку забезпечення більшої соціальної справедливості [16, с. 49]. Одним із засобів урегулювання даного питання слугує держава. Завдяки системі оподаткування, індексацій рівнів доходів, соціальних допомог, втіленню соціальних програм для допомоги тим, хто цього потребує.

Важливим залишається і той факт, що для кожної країни характерний свій рівень диференціації населення за економічною ознакою. Що стосується України, то на основі значення коефіцієнта концентрації можна констатувати, що відхилення фактичного розподілу доходів та населення лише на 14,2% відхиляється від нормального пропорційного. Тобто можна вважати, що спостерігається пропорційність розподілу доходів залежно від чисельності населення регіонів. Також зменшується частка населення із доходами нижче прожиткового мінімуму, а у структурі доходів зменшується частка заробітної плати [17]. Серед форм матеріальної мотивації можна виділити заробітну плату, премію, бонуси, страхування на робітника та його родину, надання матеріальної допомоги та інших видів виплат, соціальний пакет.

Наступним видом мотивації є моральна. Вона пов'язана з потребами особистості у колективі, у схваленні з боку керівництва та співробітників, визнанням досягнень і т. д. Не залишається повз і поведінка особистості по відношенню до колективу та керівництву.

Моральні та альтруїстичні стимули розповсюджені у всіх типах сучасних суспільств, однак за допомогою спеціальних заходів, заснованих на матеріальних стимулах, можуть бути витісненими [22, с. 49]. Це пов'язано з тим, що матеріальні стимули є більш розповсюдженими і в деяких ситуаціях є більш дійовими, хоча інколи вони мають негативний відтінок. Наприклад, платня дітям за виконання домашніх обов'язків або навчання, або штрафні санкції для робітників, які зловживають правилами, що встановлені на місці

роботи. Надмірне використання даного виду стимулів може призвести до фокусуванні виключно на них. Моральні ж навпаки, допомагають зберегти помірний клімат та поліпшити співпрацю у колективі, дозволяють розвинути задоволення від роботи, яка виконується та інше. Зосередженість виключно на матеріальних стимулах починає підривати можливості колективної співпраці, призводити до провалів управління як на рівні підприємств так і до підриву основ громадянської культури [22, с. 50].

Моральна мотивація обумовлена такими чинниками як культурні особливості, соціальні норми, норми моралі, внутрішнє бажання. Якщо відірватися від експериментів та теоретичних моделей та поглянути на реальну практику, можна вже побачити, що ті спільноти, в яких розвинута культура громадянськості, демонструють наявність нематеріальних мотивів, що спонукають їх до участі у виробництві спільного блага без додаткових матеріальних стимулів, прикладом чого може бути розповсюдженість волонтерства, громадських робіт, благодійництва, виробництво культурних благ та продукування нового знання для відкритого доступу [22, с. 52]. Тому можна зробити висновок, що моральна мотивація є невід'ємною складовою суспільного життя, допомагає зменшити прояв фінансової нерівності, адже для її втілення не потрібні матеріальні ресурси, проявити довіру до інших членів колективу і суспільства загалом, що є проявом його стабільності.

Наступний вид мотивації – адміністративна або інша назва організаційна. Організаційні (або як їх ще називають адміністративні) способи мотивації персоналу ґрунтуються на праві керівництва вимагати від підлеглих дотримання правил трудової діяльності та виконання вимог організації [2]. В основу даного виду мотивації покладена ієрархія управління, так як він головна його направленість на дисципліну, усвідомлення своїх посадових обов'язків, відчуття боргу. Працівник має усвідомлювати цілі, які перед ним поставлені. У разі їх не виконання, в силу вступають адміністративні заходи, тобто покарання.

Організаційно-стабілізуючі методи адміністративного стимулювання – це правові акти та норми, що затверджені державними органами для обов’язкового їх виконання. До них відносяться: закони, укази, статuti, правила, державні стандарти тощо [27, с. 116]. Зазвичай, вони прописані у робочому кодексі, колективному договорі, посадових обов’язках і правилах внутрішнього трудового розпорядку з якими особа ознайомлюється при прийомі на роботу.

Адміністративна мотивація направлена на внутрішню роботу організації і реалізується в формі розпоряджень та наказів. Вони допомагають чітко розподіляти обов’язки між працівниками, підтримувати порядок у колективі, чітко структурують його склад. Говорячи про негативні форми цього виду мотивації, то ними виступають догани, попередження про звільнення, саме звільнення. якщо це спеціалізована галузь ,то виключення зі організації, асоціації або профспілки.

Також, в літературі зустрічається поділ мотивації статусну. Вона займає вагоме місце в розкритті питання мотивації. Остання є внутрішньою рушійною силою поведінки, зв’язаної з прагненням людини зайняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суспільно значущою [16, с. 54]. Вона може бути пов’язана не лише з офіційним статусом, тобто посадою, а також з неофіційним, адже кожен прагне суспільного визнання, зайняти місце лідера у колективі. Важливою складовою цього типу мотивації є вплив з боку організації на своїх співробітників. В першу чергу, це проявляється у кар’єрному зрості, просуванні «вертикальному» та «горизонтальному».

Можна зробити висновок, що кожен вид мотивації має місце у практичному застосуванні. При грамотній стратегії та вдалому поєднанні різних видів та форм мотивації, організації зможуть досягти свої цілей як глобальних, так і на менших рівнях.

### **1.3. Особливості трудової мотивації робітників державних установ.**

Робота робітників державних установ як у представників інших підприємств обумовлена мотиваційними факторами. Але вона має свої особливості та відмінності від комерційного сектору. Сфера державної служби надзвичайно важлива, адже саме вона слугує основою функціонування усіх державних соціальних інститутів.

На мотивацію держслужбовців впливають різноманітні стимули: рівень заробітної плати, різноманітні пільги, справедливість розподілу доходів, соціально-психологічний клімат у колективі, творча цікава робота, умови праці. І найважливіше – це бажання та прагнення кожного працівника до постійного самоствердження та вдосконалення [20]. Головною метою мотивації державних службовців постає створити умови, які будуть стимулювати їх досягати поставлених цілей, отримувати гарні результати від роботи, та якісно виконувати завдання.

Активне вивчення питання мотивації державних службовців почалося з появою проблем у цій сфері. В теперішній час Закон України № 889 «Про державну службу» для державних службовців є базовим законодавчим актом щодо підвищення їх мотивації. Норми матеріального заохочення державних службовців закріплені в розділі 6 Закону. Вони визначають складові заробітної плати. Стаття 50 Закону зазначає: «Держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочує їх до результативної, ефективної, добросовісної та ініціативної роботи» [13]. Для державних службовців притаманні матеріальні, нематеріальні та соціально-психологічні види мотивації, які направлені на підвищення рівня продуктивності. Все це формує мотиваційну структуру, що використовується у цій галузі.

Як для представників інших сфер діяльності, для держслужбовців важливе місце посідає матеріальний фактор мотивації. Даний вид мотивації для

цієї категорії робітників визначений Законом України. Основними напрямками матеріального та соціально-побутового забезпечення державних службовців є:

- оплата праці;
- заохочення за сумлінну працю (грошові винагороди, почесні звання, державні нагороди тощо);
- щорічні відпустки;
- соціально-побутове забезпечення;
- пенсійне забезпечення [7, С. 208].

Основним матеріальним стимулюючим фактором виступає заробітна платня. Її розмір та спосіб нарахування також визначений Законом України «Про державну службу» та рядом постанов Кабінету Міністрів України. Згідно Закону України «Про оплату праці» заробітна платня визначається як винагорода, яка виражається у грошовому еквіваленті і виплачується згідно домовленості між працівником і керівництвом.

Розмір заробітної плати державних службовців визначається постановою Кабінету Міністрів України від 9 березня 2006 р. № 268 «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів». Структура оплати праці державних службовців має такі основні складові:

- посадовий оклад;
- доплата за ранг;
- надбавка за вислугу років на державній службі;
- персональна надбавка;
- премія [7, с. 209].

Розмір платні може збільшуватися зі зростанням ефективності роботи, результативності та інше. Виплати премій можуть затримуватися або скасовуватися, якщо розмір державного бюджету є недостатнім. Тому, що саме

він є джерелом оплати праці службовців державного сектору. З огляду на це важливим є регламентований новою редакцією Закону України «Про державну службу» зв'язок міжпосадовим окладом найвищої та найнижчої категорій посад (мінімальний розмір посадового окладу на посадах державної служби найвищої категорії посад (підгрупи I-1) не може становити більше 10 мінімальних розмірів посадового окладу на посадах державної служби найнижчої категорії посад (підгрупи V-4). Такий підхід дасть змогу усунути дискримінацію за міжвідомчим та територіальним принципом [7, С. 209]. У разі досягнення максимального розміру оплати у межах рангу, слідує просування по кар'єрній сходинці.

Саме просування по «горизонтальній» або «вертикальній» сходинці слугує ще одним способом мотивації державних службовців, так названа статусна мотивація. Просування по «горизонталі» передбачає зміну посади у межах одного рангу, головна мета полягає у зростанні зацікавленістю роботою, засвоєнні нових навичок, змінити звичну робочу обстановку. «Вертикальна» кар'єрний ріст означає зміну посади зі зміною рангу, який призначається держслужбовцю. Зі зміною посади збільшується розмір заробітної плати, збільшення самоповаги, зміна статусу та поваги з боку колективу та інших осіб. Також, можливі присутні додаткові бонуси, які передбачені даною посадою. Це слугує гарною мотивацією для покращення результатів та якості роботи, стимулом докладати більше зусиль при виконанні поставлених завдань. Законодавством України передбачено умови і процес кар'єрного зростання державних службовців, зокрема, про це йдеться в розділі 5 (ст. ст. 24-29) Закону України «Про державну службу». В цьому розділі (ст. 27) зазначається, що просування по службі державного службовця здійснюється шляхом зайняття більш високої посади на конкурсній основі, крім випадків, коли інше встановлено законами України та Кабінетом Міністрів України, або шляхом присвоєння державному службовцю більш високого рангу [11].

Інколи, навіть сам статус державного службовця слугує стимулом отримати даний вид професії. Адже, статус, повага, шанобливе ставлення, отримання певних прав може саме по собі бути мотиваційним фактором. Усі ці критерії зазначені у Законі України «Про державну службу» статтею 7 від 19.09.2019.

Однією із форм заохочення державних службовців до підвищення рівня своєї професійної діяльності стало проведення щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець», положення про який затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 19 вересня 2007 р. № 1152 [7, с. 210]. Нагородою за призові місце є грошова виплата, а також можливість для подальшого кар'єрного зросту та подальшого навчання на пільгових умовах в НАДУ та його регіональних інститутах.

Ще одним вагомим фактором системі мотивації виступає навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, що також передбачено законодавством. Необхідність у підвищенні кваліфікації визначається за допомогою оцінюванню якості результатів діяльності робітника та може проводитися не рідше ніж раз у три роки у виді спеціальних курсів, тренінгів, професійних програм, стажувань та інше. Підготовка державних службовців (здобуття освіти відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста, магістра за спеціальностями, спрямованими для професійної діяльності на державній службі, а також навчання в аспірантурі, докторантурі Національної академії державного управління при Президентові України, інших навчальних закладах або наукових установах за спеціальностями, спрямованими для професійної діяльності на державній службі) здійснюється відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 8 лютого 1997 р. № 167 [7, с. 210]. Це дозволяє приймати на роботу кваліфікованих робітників, які чітко усвідомлюють поставлені перед ними завдання, компетентні у своїй сфері, що у свою чергу підтримує на високому рівні якість роботи державного сектору.

Постановою Кабінету Міністрів України від 18 лютого 2004 р. №182 затверджено Порядок надання державним службовцям, які відповідно до законодавства потребують поліпшення житлових умов, безвідсоткового кредиту для житлового будівництва або придбання квартир чи індивідуальних житлових будинків [7, с. 210]. Використання соціальних мотивів значною мірою можуть посилити рівень мотивації. Через закриття базових потреб у безпеці та комфорті з'являється можливість приділяти та бути більш сконцентрованим на виконанні робочих обов'язків. Але гарантій у наданні житла на даний момент немає.

Іншим нематеріальним способом мотивації виступають нагороди, відзнаки, грамоти, заохочуваними відзнаками. Це підвищує рівень самозадоволення, підтверджує значимість зробленої роботи, збільшення поваги з боку колег або просто як спосіб заохочення.

Не менш важливими є і адміністративні засоби мотивації, які у сфері державної служби є основою. Серед таких виділяють постанови, накази які вимагають чіткого їх виконання, закони на яких базується діяльність державного сектору, чітке слідування уставам та кодексам. Все це допомагає підтримувати дисциплінованість, попереджувати безвідповідальне відношення до своєї роботи, дотримування корпоративної етики тощо. Адміністративні методи мотивації вимагають від працівників націленості на результат, у разі не виконання якого, буде покарання у вигляді звільнення, здійснюється прямий вплив на волю людей через надання розпоряджень та обов'язковості їх виконання, вимагають постійного контролю, дотримання чіткої дисципліни та супроводжуються різними можливими покараннями [27, с. 116].

Проаналізувавши методи мотивації робітників державної служби, можна зробити висновок, що для них характерне застосування позитивних методів. Усі вони прописані та закріплені у нормативно-правових документах та актах і направлені на покращення умов роботи та заохочення до цієї сфери.

## **Висновки до Розділу 1.**

Феномен мотивації являє собою складне явище, яке різні вчені трактують по-різному. В загальному вигляді можна визначити мотивацію як внутрішню силу, яка спонукає індивідів до активних дій, що формується під впливом як внутрішніх чинників, так і зовнішніх. Наукове дослідження феномену мотивації було проведено багатьма вченими, налічується велика кількість теоретичних підходів до його розуміння, що дозволяє розглянути мотивацію з різних сторін.

Існує декілька видів мотивації: матеріальна, моральна та адміністративна, або інша її назва організаційна. Різноманіття видів мотивації дозволяють знайти підхід до різних осіб для втілення їх потреб, що в свою чергу, значно підвищує рівень мотивації.

Практичне застосування різноманіття цих видів мотивації притаманне і для працівників державних установ. Це дозволяє покращити умови праці в державних закладах та організаціях, поліпшити якість виконуваної роботи, підвищити рівень відданості роботі та бажання знаходити способи її удосконалення.

## РОЗДІЛ 2. СОЦІОЛОГІЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ РОБІТНИКІВ ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ

### 2.1. Програма та інструментарій соціологічного дослідження «Мотивація та задоволеність роботою працівників державних установ»

**Актуальність теми дослідження.** Питання мотивації працівників державних установ займає одне з основних місць в питаннях та проблематиці адміністрування. Від належного рівня мотивації робітників залежить відповідальність, належна якість виконання роботи, підтримка здорового клімату в колективі, підвищення рівня продуктивності та ефективності діяльності.

Трудова діяльність працівників державних установ вимагає інтелектуальних зусиль, вона є емоційно виснажливою, як за правило вимагає високого рівня відповідальності, робочий день не завжди вноrmований, й інколи потребує додаткових зусиль для виконання поставлених завдань, великою кількістю навантаження та стислими графіками. Враховуючи все вище перелічене, можна говорити про те, що належний рівень мотивації є невід'ємною частиною трудового процесу. Адже для подолання всіх перешкод, має існувати стимул, який буде підштовхувати працівників на активні дії. Особливо висока потреба в мотивації стоїть в умовах плинності та недостачі кадрів та старіння працівників державних установ.

**Мета дослідження.** Основна мета дослідження полягає у виявленні основних факторів мотивації, визначенні шляхів вдосконалення трудової мотивації серед працівників державних установ міста Одеси та Одеського регіону.

Мета дослідження зумовила розв'язання наступних завдань:

- визначити пріоритетні стимули праці робітників державних установ;

- встановити взаємозв'язок між стажем роботи та рівнем задоволеності працею;
- визначити, яка доля працівників є повністю задоволеними умовами праці;
- виявити основні недоліки в сфері трудової мотивації в державних установах.

**Об'єкт дослідження:** працівники державних установ.

**Предмет дослідження:** фактори трудової мотивації працівників державних установ.

### **Логічно обґрунтовані поняття**

Мотивація – це певна рушійна сила, яка стимулює людину для виконання певних дій, направлених на задоволення потреб. Це психофізіологічний процес, який під дією зовнішніх або внутрішніх факторів, стимулює у людей бажання займатися тією чи іншою діяльністю [24].

Трудова мотивація – це бажання робітника у задоволенні власних потреб та потреб організації через трудову діяльність.

Фактори мотивації – чинники, які впливають на рівень бажання виконувати певні дії. Серед них прийнято виділяти внутрішні та зовнішні. Фактори, що впливають на трудову мотивацію, умовно можна поділити на такі групи [29]:

- економічні - це фактори, що впливають на задоволення матеріальних потреб;
- соціальні – фактори задоволення соціальних і духовних потреб;
- організаційні – фактори задоволення потреб в утриманні роботи, в організаційній структурі, стилі управління;

– особистісні – фактори задоволення індивідуальних (особистісних) і естетичних потреб, властивих конкретній людині.

Працівник державної установи – це робітник, який виконує певний перелік обов’язків, що визначені трудовим договором установи в конкретній галузі.

Заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу [12].

### Операціоналізація понять

| <i>Поняття</i>               | <i>Критерій</i>                                         | <i>Опис</i>                                                                                                                                |
|------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мотивація                    | Виконання певних дій, направлених на задоволення потреб | Це психофізіологічний процес, який під дією зовнішніх або внутрішніх факторів, стимулює у людей бажання займатися тією чи іншою діяльністю |
| Трудова мотивація            | Задоволення потреб через трудову діяльність             | Це бажання робітника у задоволенні власних потреб та потреб організації                                                                    |
| Фактори мотивації            | Економічні, соціальні, організаційні, особистісні       | Чинники, які впливають на рівень бажання виконувати певні дії                                                                              |
| Працівник державної установи | За статтю та стажем роботи                              | робітник, який виконує певний перелік                                                                                                      |

|                 |                                             |                                                                                                                                                                   |
|-----------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 |                                             | обов'язків, що визначені трудовим договором установи в конкретній галузі                                                                                          |
| Заробітна плата | За рівнем оплати:<br>достатній, недостатній | Винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу |

### Гіпотези дослідження.

1. Працівники старшого віку більш задоволені трудовими умовами та умовами оплати.
2. Серед факторів, які найбільше впливають на рівень мотивації є стабільність заробітної плати, можливість кар'єрного розвитку та бажання працювати на суспільство.
3. Більшість опитаних задоволені місцем своєї роботи та не хочуть його змінювати.

**Визначення дослідницької сукупності.** У онлайн опитуванні взяли участь понад 100 осіб, але не всі завершили відповіді на опитувальник до останнього запитання, окремі зазначили нереальний вік або стаж роботи та були відбраковані, тобто не включені до бази даних для аналізу – відбраковані. З аналізу виключені респонденти, які не пройшли опитування повністю. До бази

аналізу не включені респонденти, які зазначили свій вік меншим ніж 18 років, та які вказали нереально великий стаж роботи на державній службі.

**Характеристика методів збору соціологічної інформації.** Для виконання поставленої мети та завдань дослідження, перевірки гіпотез та для отримання достовірної інформації нами був використаний метод анонімного онлайн-опитування з використанням стандартизованої форми опитувальника за допомогою безкоштовного ресурсу Google Forms. Вибір даного методу обумовлений обставинами військового часу і дає можливість дистанційного доступу до респондентів. Також, треба зазначити, що у першу чергу, Інтернет-опитування значно прискорюють збір даних, оскільки не вимагають наявності великого штату інтерв'юерів і операторів, що, у свою чергу, зменшує собівартість дослідження. Інтернет – це інтерактивне середовище, яке виключає необхідність витрат на тиражування інструментарію і дозволяє включати в анкету різноманітні відео- і аудіо-матеріали, змістовні анотації, якісні інструкції тощо. Не слід забувати і про такі переваги, як легкість проведення повторного дослідження з тією самою аудиторією зі збереженням високого рівня анонімності і можливістю обговорення відвертих тем для респондентів. [3, с. 69].

**Інструментарій дослідження.** Онлайн-форма анкети опитування. Аналіз отриманих даних здійснювався кількісними методами за допомогою програми SPSS.

**Етичні принципи проведення дослідження.** При організації та проведенні опитування ми керувалися нормами та принципами Кодексу професійної етики соціолога Соціологічної асоціації України; процедура опитування забезпечувала добровільність участі, право відмови від відповіді на

будь-яке запитання, можливості перервати участь у дослідженні. Дослідницький інструментарій забезпечував повагу до респондентів, тактовну форму спілкування, дотримання принципу невтручання у приватне життя. Процедура опитування забезпечувала конфіденційність наданої респондентами інформації. Накопичувальна інформація була захищена паролем доступу. Жодна ідентифікуюча інформація про респондентів не збиралась.

## АНКЕТА

Шановний респонденте! Просимо Вас прийняти участь в опитуванні «Мотивація та задоволеність роботою працівників державних установ» та відповісти на питання анкети, які допоможуть дослідити фактори мотивації та рівень задоволеності роботою державних службовців. Уважно прочитайте питання та варіанти відповідей. Виберіть та відзначте один із запропонованих варіантів відповідей, який вам найбільше імпонує. Уся інформація конфіденційна та буде використана в узагальненому вигляді. Нам важлива ваша думка. Дякуємо!

1. Чи задоволені Ви своїм професійним вибором роботи в державній установі?

- ☐ Так, задоволені
- ☐ Ні, не задоволені
- ☐ Ні задоволені, ні не задоволені

2. Чи задоволені Ви розвитком своєї кар'єри?

- ☐ Так, задоволені
- ☐ Ні, не задоволені

☐ Ні задоволені, ні не задоволені

3. Чи задоволені заробітною платою?

☐ Так, задоволені

☐ Ні, не задоволені

☐ Ні задоволені, ні не задоволені

4. Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням:  
«Преміювання працівників державних установ залежить від якості виконання  
ними своїх службових обов'язків»?

☐ Повністю згоден(а)

☐ Скоріше, згоден(а)

☐ Ні згоден(а), ні не згоден(а)

☐ Скоріше, не згоден(а)

☐ Зовсім не згоден(а)

5. Чи виконуєте додаткову роботу та працюєте наднормово?

☐ Так

☐ Скоріше, так

☐ Важко сказати

☐ Скоріше, ні

☐ Ні

6. Що мотивує людей до роботи працівників державних установ?  
(Оберіть декілька варіантів)

☐ Стабільність заробітної плати

☐ Можливість професійного розвитку

- ☐ Бажання працювати на державу
- ☐ Бажання працювати на суспільство
- ☐ Соціальний пакет
- ☐ «Захищеність від звільнення»
- ☐ Розмір зарплати

Ваш варіант \_\_\_\_\_

7. Чи відчуваєте, що ваші знання та навички знаходять належне застосування на роботі в державній установі?

- ☐ Так, відчуваю
- ☐ Скоріше, так
- ☐ Важко сказати
- ☐ Скоріше, ні
- ☐ Ні, не відчуваю

8. Якби Вам запропонували працевлаштування на однаковий строк із однаковою зарплатою і соціальним пакетом у державній установі та в приватному секторі, якій пропозиції Ви би надали перевагу?

- ☐ Найбільш імовірно, що держслужбі
- ☐ Скоріше держслужбі, ніж приватному сектору
- ☐ Скоріше приватному сектору, ніж держслужбі
- ☐ Найбільш імовірно приватному сектору
- ☐ Важко сказати

9. Чи розглядаєте Ви можливість змінити місце роботи?

- ☐ Ні, не розглядаю
- ☐ Так, щоб влаштуватися на іншу посаду на держслужбі

- ☐ Так, щоб влаштуватися на іншу посаду поза держслужбою
- ☐ Інше

10. Чи рекомендували б Ви своїм друзям розпочати свою кар'єру у Вашій державній установі?

- ☐ Так
- ☐ Скоріше, так
- ☐ Важко сказати
- ☐ Скоріше, ні
- ☐ Ні

11. Ваша стать

- ☐ Чоловіча
- ☐ Жіноча

12. Вік \_\_\_\_\_

13. Стаж роботи \_\_\_\_\_

## **2.2. Компаративне дослідження основних факторів трудової мотивації**

Враховуючи актуальність такого явища як мотивація, особливо в трудовій сфері, в свою чергу спонукає до більш детального його вивчення. Завдяки дослідженням у цій сфері стає можливим визначити основні недоліки, заподіяти ряду дій для покращення трудового клімату, створити нову мотиваційну стратегію для досягнення цілей як окремого працівника, так і організації в

цілому. Позитивні зміни дозволять розкрити потенціал співробітників, підвищити рівень їх продуктивності та подальший розвиток їх професійних навичок.

Одне із таких досліджень було проведено Національним агентством України з питань державної служби з питання рівня задоволеності працею [9]. Результати дослідження засвідчили, що серед працівників державних установ 75,9% задоволені своїм професійним вибором. В свою чергу, було виявлено, що кожен другий робітник (52,4%) задоволений розвитком своєї кар'єри. Серед тих, хто не задоволений професійним розвитком – 21,8% працівників та 25,8% тих, хто ухилився від відповіді. В ході нашого дослідження було встановлено, що 85,1% працівників державних установ повністю задоволені своїм професійним вибором та 75,2% задоволені розвитком своєї кар'єри. В свою чергу, 5,9% тих, хто незадоволений своїм професійним вибором та 16,8% тих, хто виявив незадоволення розвитком своєї кар'єри. Беручи до уваги ці данні, ми можемо зробити висновок, що робота в державних установах створює сприятливі умови для кар'єрного розвитку і за останні роки ситуація поліпшилась.

Характерним було те, що вищий рівень задоволеності місцем роботи демонструють працівники старшого віку (45-49 років - 83,4%, 50- 54 роки – 86,2%, 55+ – 88,8%), професійним вибором (45-49 років – 75,2%, 50- 54 роки – 78,7%, 55+ – 82,1%), розвитком своєї кар'єри (45-49 років – 60,0%, 50-54 роки – 65,1%, 55+ – 67,8%).

За результатами нашого дослідження це також працівники старшого віку (45-49 років – 91,6%, 50-54 роки – 89,4%, 55+ – 92,3%) задоволені місцем своєї роботи, професійним вибором (45-49 років – 91,6%, 50-54 роки – 94,7%, 55+ – 84,6%), розвитком своєї кар'єри (45-49 років – 91,6%, 50-54 роки – 84,6%, 55+ – 94,7%).

Стосовно рівня заробітної плати як одного із засобів матеріальної мотивації було отримано дані, що 23,9% працівників державних установ взагалі

не задоволені рівнем своєї зарплатні і разом з тими хто і не задоволений, і не незадоволений становить 78,3%. І лише 21,7% виразили своє задоволення рівнем заробітної плати. Нами було встановлено, що майже половина респондентів взагалі незадоволені рівнем заробітної плати – 50,5%. Серед тих, хто і не задоволений, і не незадоволений 15,8%. Та 33,7% опитаних задоволені рівнем своєї заробітної плати. Тому ми можемо спостерігати, що за останні роки зріс рівень тих, хто задоволений своєю зарплатнею (див. рис.1).

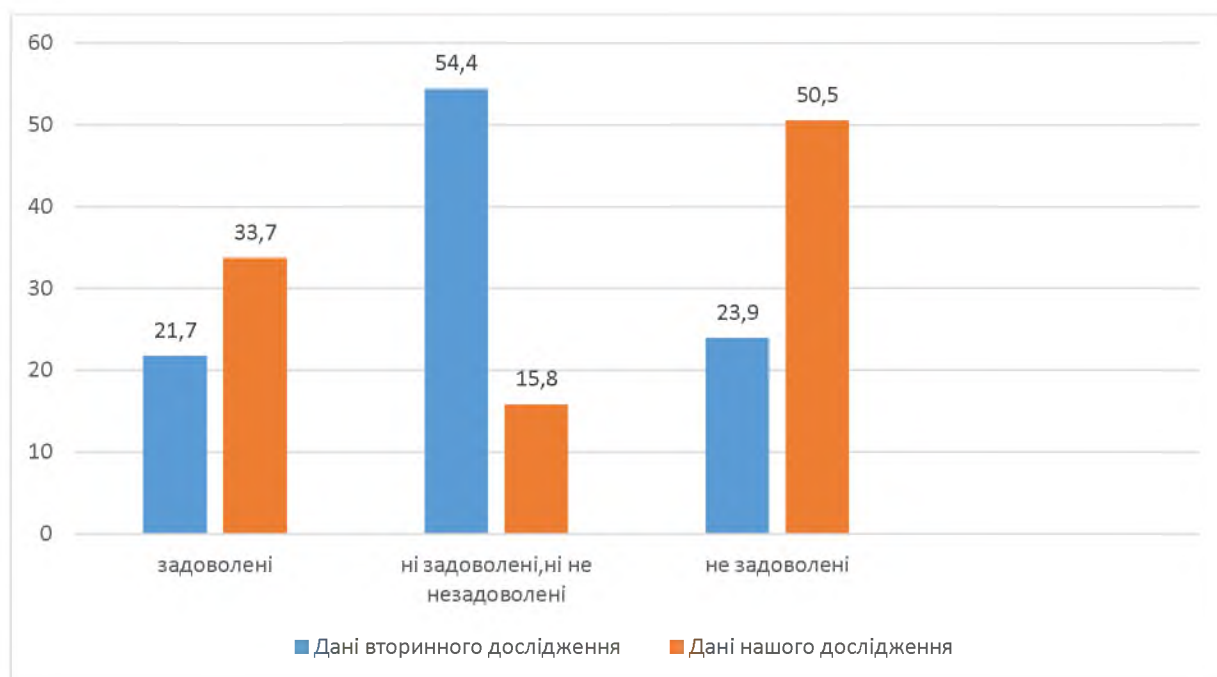


Рис.1. Рівень задоволеності заробітною платою, у %.

Серед працівників старшого віку, також, спостерігається вищий рівень задоволеності заробітною платою (50-54 роки – 26,1%, 55+ – 29,7%). Відповідно, із зростанням робочого стажу, зростає і рівень задоволеності умовами праці та її оплатою. В нашому дослідженні ми спостерігали наступні результати: 50-54 роки – 30,7%, 55+ – 47,3% тих, хто задоволений рівнем заробітної плати.

Беручи до уваги гендерний аспект, то жінки демонструють більш високий рівень задоволеності професійного вибору – 82,3%, та розвитком своєї кар'єри задоволені 74,9% жінок.

Також, у дослідженні був висвітлений аспект понаднормової роботи. 93,6% працівників державних установ вказали, що вони докладають додаткових зусиль та працюють понаднормово для виконання службових обов'язків. У нашому дослідженні це 79,2% працівників державних установ. Більшість тих, хто прикладають додаткових зусиль – це переважно працівники старшої вікової категорії (40-44 роки - 92,5%, 50-54 роки - 93,7%, 55+ - 94,0%), та переважна більшість має стаж роботи більше 15 років.

В нашому дослідженні працівники старшого віку продемонстрували наступні результати: 45-49 років – 75%, 50-54 роки – 92,3%, 55+ – 78,9%, де переважна більшість має стаж роботи більше 20 років.

В ході дослідження було встановлено, що переважна більшість робітників переконані, що преміювання залежить від кількості та якості виконаної роботи. Свою згоду із цим твердженням виразили 56,8% працівників. Але результати нашого опитування показали, що наразі 86,2% респондентів згодні з даним твердженням. У цьому випадку ми можемо зробити припущення, що вплив заробітної плати зростає на рівень трудової мотивації робітників державних установ.

13,5% опитаних не згодні із ним, і це переважно працівники віком до 35 років. А 14,5% вагались із відповіддю, що теж вказує на їх невпевненість в даному твердженні (серед них 13,2 % жінок). В нашому випадку, повністю незгодними виявились 5%, і 9% тих, хто не зовсім у цьому впевнений, і 50% з них це жінки.

Основним питанням на якому було зосереджене дослідження, було що саме мотивує працівників державних установ займати ту або іншу посаду, які фактори на це впливають. Було визначено три основних і найбільш важливих

фактори. Перше місце займає стабільність заробітної плати (вказали 43,7% працівників), на другому – можливість професійного розвитку (43,6%), і на третьому – бажання працювати на державу, який обрало 43,2% опитаних. Серед наступних факторів мотивації були бажання працювати на суспільство (37%) та соціальний пакет (22,7%).

В нашому дослідженні респонденти вказали наступні мотивуючі фактори: на першому місці – стабільність заробітної плати (64,4%), на другому – можливість професійного розвитку (58,4%), третє місце серед факторів мотивації посідає соціальний пакет (36,6%). Наступними факторів, які підвищують рівень мотивації: бажання працювати на суспільство (35,5%) та бажання працювати на державу (19,8%).

Найменш мотивуючими факторами виявилась «захищеність від звільнення», які обрало 8% респондентів та рівень заробітної плати – 5,8%. Нами було встановлено, що такими є розмір заробітної плати (13,9%) та «захищеність від звільнення», який обрало 18,8% опитаних (див. рис.2).

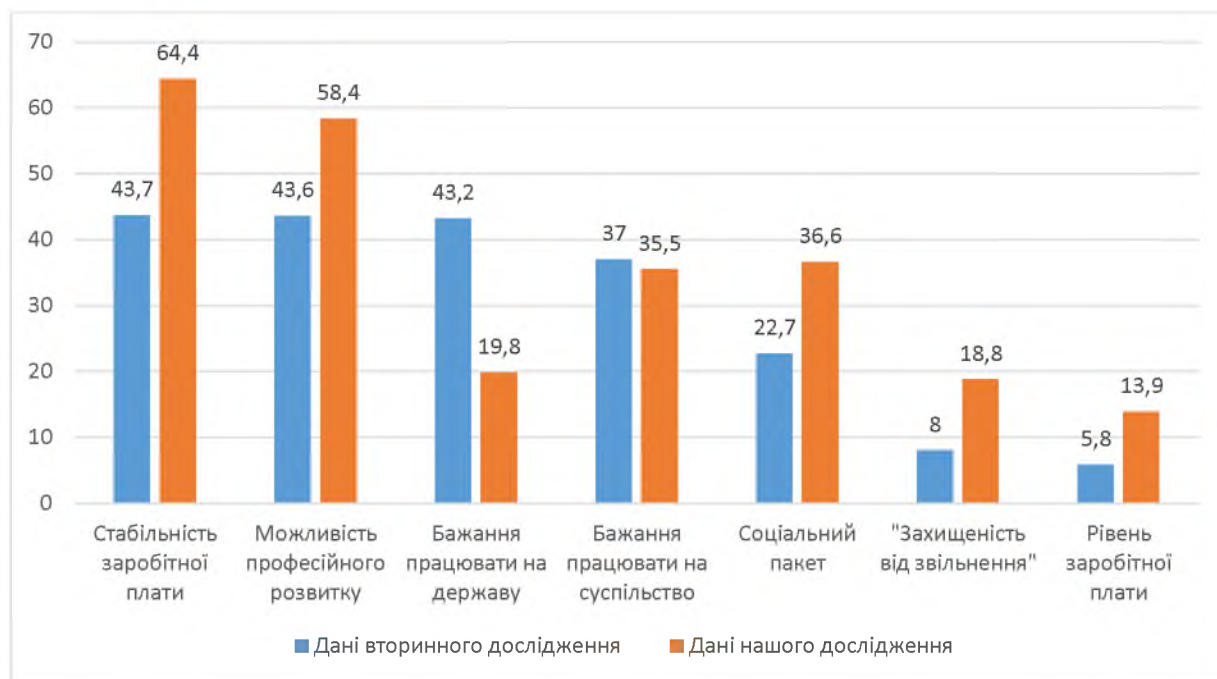


Рис.2. Фактори мотивації, у %.

В свою чергу, це є гарним проявом того, що сфера оплати праці є недосконалою та демонструє те, що вона не є домінантним мотивуючим фактором.

Також, було розглянуто питання стосовно того чи знаходять належне застосування та навички працівників у їх професійній діяльності. Серед опитаних 83,4% відчують, що їх здібності використовуються в повній мірі, а той час як 6,4% відчують себе нереалізованими, 10,2% вагалися з відповіддю. В нашому дослідженні 81,2% працівників державних установ відчують, що їх здібності знаходять належне застосування, 7% відчують знецінення їх здібностей та 11,9% вагались з відповіддю.

В дослідженні було розкрито питання з приводу того, чи змінили б працівники державних установ роботу на таку саму посаду та з однаковими умовами у приватному секторі. Більшість вказала, що залишилась би в державному секторі (72,7%). Наше дослідження демонструє, що 80,2% працівників залишились би скоріше саме в державній сфері. Зважаючи на ці дані, можна зробити висновок про високий рівень задоволення роботою в державних установах.

Коли респондентам було поставлене питання про те, чи розглядають вони можливість протягом року змінити роботу, то 65,3% відповіли, що не збираються, 19,3% вказали, що мають намір влаштуватися на іншу роботу в іншій державній установі. Серед опитаних нами, 64,4% працівників державних установ взагалі не збираються змінювати місце роботи, а 7,9% вказали, що збираються змінити на роботу в іншій державній установі.

Але можна говорити про те, що власна реалізація задовольняє 84,6% працівників, так як вони не планують змінювати місце роботи як поза державними установами, так і серед них. В випадку нашого дослідження – цей

відсоток нижчий. Тобто ми можемо спостерігати збільшення рівня бажаючих змінити місце роботи протягом року.

Крім того, 55% працівників державних установ відповіли, що рекомендували б своїм знайомим розпочати кар'єру в державному закладі, в свою чергу, 18,1% не радили б роботу в державному секторі, та 26,9% утримались від відповіді на дане питання. Хоча переважна більшість респондентів не збираються змінювати місце роботи протягом року, вони не радили б друзям роботу в державних установах. Наше дослідження показує, що 62,4% радили б своїм знайомим розпочати кар'єру в державній установі, натомість не радили б – 15,8% респондентів та 21,8% утримались від відповіді.

Серед тих, хто б порекомендував 45% і це переважно працівники старшої вікової категорії (50-54 роки – 47,6%, 55+ - 52,8%) з невеликим стажем роботи 1-3 роки. Молоді працівники (віком 20-29 років – 12,5%, 30-34 роки – 11,4%), ті, хто має стаж роботи 4-5 років (11,6%), 6-10 років (10,3%), скоріше б не радили розпочинати кар'єру в державній установі. Зважаючи на це, можна сказати про те, що більшість працівників залишаються незадоволеними деякими аспектами своєї роботи.

Наше дослідження демонструє, що тих, хто б порекомендував переважають працівники вікової категорії 20-29 років (31,5%), 35-39 років (40%) та 55+ (42,1%), це переважно працівники зі стажем роботи 3-5 років. Скоріше б не радили розпочинати кар'єру в державній установі працівники віком 50-54 роки та 55+ років.

Отже, враховуючи все вище перелічене, можна зробити висновок, що більш високий рівень задоволеністю роботою виявлять працівники старшого віку з доволі великим стажем роботи. Що не можна сказати про працівників молодшого віку, натомість вони переважають серед тих, хто порадив би розпочати кар'єру знайомим. Це може говорити про застій колективу та про достатньо високий рівень плинності кадрів. Серед головних недоліків можна

зазначити низький рівень заробітної плати, що зумовлює створення нового підходу до цього питання. Але з урахуванням результатів нашого дослідження можна побачити, що ситуація почала змінюватися на краще. З урахуванням недоліків, які були виявленні в ході дослідження, зростає потреба модернізації та новому підході роботи державних установ.

Враховуючи особливість роботи в державних установах, виникає потреба в створенні ефективної системи мотивації працівників. Під ефективною системою мотивації працівників у державній сфері слід розуміти систему, яка використовує комплекс взаємопов'язаних стимулів для задоволення колективних та індивідуальних потреб працівників, спонукаючи їх до ефективної роботи для досягнення стратегічних цілей державної служби при її модернізації [5, с. 62]. Тому ефективна система повинна включати в себе матеріальні стимули, стимули для покращення рівня продуктивності, підвищення кваліфікації, створення здорового клімату в організації.

Для розвитку трудових ресурсів та зменшення плинності кадрів, потрібно розробити заходи, які будуть направлені на вдосконалення системи мотивації. В першу чергу, необхідно провести заходи які вплинуть не лише на рівень активності працівників, а й ще зможуть збільшити інтерес до самої роботи. По-друге, стає необхідним моніторинг з виявлення недоліків серед факторів мотивації. Після їх усунення, він стає необхідним для контролю за тим, наскільки ефективними виявились заходи та в разі необхідності усувати недоліки, а, також, для підтримки рівня мотивації на належному рівні. По-третє, зростає необхідність в покращенні фінансування державних установ. Адже одним із найвагоміших факторів демотивації виступає низький рівень заробітних плат, у зв'язку з тим, що оплата праці робітників державних установ передбачена законодавством, і на відміну від приватного сектору є обмеженою. Також, необхідно враховувати інтереси та побажання усіх членів колективу та має бути доступною. Виникає потреба в справедливому розподілі винагород за

результати роботи, для того, аби кожен працівник міг очікувати на справедливий рівень оплати за виконану роботу, в тому числі, і оплата понаднормової роботи.

З урахуванням зменшення престижності роботи в державному секторі, збільшилась кількість випадків коли працівники, особливо молодшого віку, змінюють сферу діяльності. Тому головним завданням перед керівниками стоїть зменшення плинності кадрів та покращення іміджу роботи в державній сфері. Насамперед, для молодих працівників забезпечити належне застосування їх навичок, створити сприятливі умови для їх подальшого кар'єрного розвитку. Саме враження, які складуться на першому етапі роботи в державній установі будуть впливати на подальший рівень трудової мотивації. Особливої уваги потрібно приділяти й підбору наставника для нових кадрів, таких які будуть готові для такої відповідальності та з належним рівнем досвіду. Правильний вибір наставника, уважне ставлення до проблем молодого працівника, психологічна та моральна підтримка в колективі та практична допомога у професійному розвитку молодого державного службовця, створюють стимул для подальшої роботи, бажання якомога довше залишатися в колективі [8, с. 43].

Для підвищення рівня ефективності працівників, керівник установи повинен створити атмосферу, яка буде впливати на емоційно-психологічний аспект мотивації: відчуття задоволеності від виконання робочих обов'язків, відчуття відповідальності, значимості, успіху. Тому створення такої атмосфери є однією з пріоритетних, адже саме це все впливає на внутрішні фактори мотивації. Можна назвати наступні заходи для досягнення цієї цілі:

- створення «колективного духу», де кожен буде відчувати свою значимість;
- проведення професійних семінарів, тренінгів для покращення професійних навичок та для подальшого їх застосування;

- залучення працівників для прийняття колективних рішень, де буде враховуватися думка кожного;
- надання працівникам певного рівня свободи в плануванні робочого дня та в прийнятті рішень;
- додаткові винагороди за виконану роботу, виконання робочого плану в поставлений строк або раніше;
- професійна підготовка кадрів.

Не можна забувати про те, що гарні умови праці служать важливим фактором мотивації. Сюди відносяться розпорядок робочого дня, організація робочого процесу та робочого місця, наявність необхідного технічного обладнання, можливості створення більш гнучкого графіка в разі необхідності та інше.

### **Висновки до Розділу 2.**

Трудова мотивація працівників державних установ є специфічним явищем, що зумовлено особливостями роботи, яка виконується, високими вимогами до неї, досить великим рівнем відповідальності та інше. Це все робить необхідним підтримувати у працівників належний рівень мотивації.

В ході аналізу дослідження було встановлено, що наразі найбільш мотивуючими факторами є стабільність заробітної плати, можливість професійного розвитку, бажання працювати на суспільство. Нажаль, найменш мотивуючими факторами виявився рівень заробітної плати. Це, в свою чергу, вказує на потребу у модернізації підходу до оплати роботи працівників державних установ. Також, було виявлено, що робота в державній сфері дозволяє можливість кар'єрного розвитку, працівники демонструють високий рівень задоволеності своїм професійним вибором. Але однією із проблем є старіння кадрів. Тому гарні умови праці та поліпшення мотиваційних чинників можуть стати гарною можливістю для залучення молодих працівників.



## ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі вдалося досягти поставленої мети, яка полягає в розкритті феномену мотивації та її факторів для працівників державних установ та дослідженні недоліків цієї сфери. Результати роботи дають змогу зробити наступні висновки.

Проаналізувавши різні теоретичні концепції стає зрозумілим, що не існує єдиного трактування такого соціального явища як мотивація. Вона розуміється в одних випадках як внутрішня жага до виконання певних, в інших як вплив зовнішніх чинників на бажання діяти. Найбільш правильним буде поєднання цих двох підходів так як відбувається взаємовплив як внутрішніх чинників, так і зовнішніх, які стимулюють індивідів до задоволення свої потреб та потреб організації в якій вони перебувають.

Необхідним стає і врахування особливостей організації, в якій працюють робітники та особливості колективу. Враховуючи всі особливості стає можливим практичне застосування теоретичних підходів, та в разі виявлення її неієздатності замінити на інший підхід.

Вдалося встановити основні методи та форми реалізації трудової мотивації. Серед таких прийняти виділяти матеріальні, моральні та адміністративні. В ході дослідження було виявлено, що найбільш розповсюдженою формою стимулювання є матеріальна мотивація. Але вона не завжди є ефективною, задля покращення ефективності даного методу, необхідним є справедлива винагорода, яка буде напряду взаємопов'язана з якістю та кількістю виконаної роботи. Наступними за розповсюдженістю виступають адміністративні засоби мотивації. Вони впливають на відчуття потрібності, значимості в колективі, сприяють підвищенню авторитету. Моральні стимули впливають на внутрішні відчуття, які виникають при виконанні роботи, впливають на соціально-психологічний клімат в колективі.

В ході аналізу соціологічного дослідження на тему рівня задоволеності роботою та мотивації було визначено основні фактори трудової мотивації працівників державних установ. Стабільність заробітної плати, можливість професійного розвитку та бажання працювати на суспільство – це три основних мотивуючих чинника для представників державної сфери. Наступним після них було бажання працювати на користь держави та соціальний пакет. Саме державні установи являються основним поставником соціальних послуг для населення, тому високий рівень мотивації є необхідним для якісного виконання своїх обов'язків, що в свою чергу збільшить рівень довіри до них.

Наступним висновком стало, що працівники старшої вікової категорії та з більшим робочим стажем є більш задоволеними умовами праці в установах, де вони працюють. Це можливо пояснити тим, що така робота є стабільною, має соціальний пакет, що теж є одним із факторів мотивації, та задовольняє їх потреби. Але тут виникає потреба в більш молодих спеціалістах, плинність яких залишається на доволі високому рівні. Це може говорити про застій колективу та про достатньо високий рівень плинності кадрів. Хоча зараз спостерігається нова динаміка, що працівники молодшого віку переважають серед тих, хто порадив би розпочати кар'єру знайомим. Отже, тут можна зробити припущення, що державні організації стають більш привабливими для працівників більш молодшого віку, що допоможе вирішити проблему зі старінням кадрів.

Тому необхідним є проведення ряду заходів для покращення умов праці, які будуть задовольняти як і молодих робітників, так і працівників більш старшого віку. Проводити заходи для підвищення рівня професійності працівників, позаробочі заходи, які будуть зближати та покращувати стосунки працівників між собою, створять більш сприятливу атмосферу в колективі, покращити систему винагород за виконану роботу, можливо, ввести додаткові. Впровадження нових заходів підвищення рівня трудової мотивації серед працівників державних установ дасть змогу підвищити рівень зацікавленості в

роботі, дозволить створити більш сприятливі умови для подальшого професійного розвитку, дозволить збільшити кількість нових перспективних кадрів з новим, інноваційним підходом до роботи, стимулюватиме досягнення високих результатів праці, здобуванні нових знань та підвищення кваліфікації. В свою чергу, це допоможе зменшити плинність висококваліфікованих працівників, через покращення результатів роботи зросте рівень довіри з боку суспільства до державного сектору.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Булєєв І.П. Мотиваційний потенціал власності та його використання на підприємствах / І.П. Булєєв, А.М. Рєвва, Г.С. Атаманчук // Вісник економічної науки України. – 2011. – № 1. – С. 27-30
2. Власенко М.О., Швайка А.О. Сучасні методи мотивації персоналу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/2\\_vlasenko.htm](http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/2_vlasenko.htm)
3. Гапоненко Д. Інтернет-опитування як метод збору соціологічної інформації / Д. Гапоненко // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. – Т. 1. – Вип. 103. – Чернігів: ЧНПУ, 2012. – С. 68 – 70
4. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: монографія / Н.Т. Гончарук. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. – 343 с.
5. Горбань В.Б. Особливості побудови дієвої системи мотивації працівників у системі державної служби / В.Б Горбань // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 23. – С. 61-65
6. Грінько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами / І. М. Грінько // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2009. - Вип. 24(1). - С. 196-200. ». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu\\_2009\\_24\(1\)\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2009_24(1)_40)
7. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. - К. ; Одеса : НАДУ, 2013. - Т. 2. - 348 с.

8. Дмитренко Г. Проблеми розвитку и перспективи реалізації людських ресурсів / Г. Дмитренко, В. Колпаков // Проблеми та перспективи української реформації. – К. : МАУП, 2002. – 248 с.
9. Дослідження організаційної культури державної служби України: 2020 «Державна служба в Україні: ваша точка зору». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/2020-nads.pdf>
10. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці / О. Єськов // Економіка України. – 2008. – № 2. – С. 82 – 83.
11. Закон України «Про державну службу» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 4, ст.43) ». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
12. Закон України «Про оплату праці». Визнання конституційними окремих положень від 15.07.2021, підстава - v002p710-21. ». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
13. Законодавство України. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/zak>
14. Занюк С. Психологія мотивації / С. Занюк. – К. : Либідь, 2002. – 86 с.
15. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2011. – 397 с.
16. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.
17. Комплексна оцінка та обґрунтування стратегії зниження міжрегіональної диференціації доходів населення. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/46.Dyferentsiatsiya-dohodiv.pdf>

18. Крамаренко В. І., Холода Б. І. Управління персоналом фірми: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2003.
19. Крушельницька Я.В. Фізіологія і психологія праці. Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000. — 232 с. ». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://buklib.net/books/24605/>
20. Литвинчук О. В. . (2021). Вплив мотиваційних факторів на результативність діяльності державних службовців. *Економіка, управління та адміністрування*, (1(95), 62–65. ». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-1\(95\)-62-65](https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-62-65)
21. Макс Вебер та його соціологічна модель суспільства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://osvita.ua/vnz/reports/sociology/12663/>
22. Маслікова І. Моральна мотивація та економічні стимули в реалізації спільного блага. – *Аксіологія* 2018, – № 7 [11]. – С. 47 – 60.
23. Менеджмент: понятійно-термінологічний словник / Г.В. Щокін, М.Ф. Головатий, О.В. Антонюк, В.П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2007. – 744 с.
24. Мотивація – що це таке, як працює, яка буває та на що впливає. Електронний ресурс. ». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://termin.in.ua/motyvatsiia/>
25. Погорілий О. Макс вебер і його класична праця. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://litopys.org.ua/weber/wbr01.htm>
26. Семяновський В.М. Партиципативне управління як модель управління територіальними громадами / В.М. Семяновський // *Статистика України*. – 2018. – №1. – С.47-51.
27. Таранич О.В. Вісіцька Д. О. Мотивація державних службовців у системі адміністративного менеджменту. *Економіка і організація управління*. №1(41) (2021). – С. 113 – 121.
28. Тейлор Ф.В. Принципи наукового менеджменту. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://infotour.in.ua/tailor.htm>

29. Фактори, що впливають на мотивацію трудової діяльності. ». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://stud.com.ua/166041/ekonomika/faktori\\_vplivayut\\_motivatsiyu\\_trudovoyi\\_diyalnosti](https://stud.com.ua/166041/ekonomika/faktori_vplivayut_motivatsiyu_trudovoyi_diyalnosti)

30. Шпекторенко І.В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу / І.В. Шпекторенко // Аспекти публічного управління. – 2013. – № 1. – С.78-83.