



## Specifics of motivation for civil servants in Ukraine and recommendations for increasing their motivation

**Hanna Kholod,**

*candidate of philological sciences,  
E-mail: kholodanna@ukr.net  
<https://orcid.org/0000-0002-2479-9721>  
SEO of the NGO «Scientific and  
Educational Center «Successful»,  
Professor of the Department of Journalism  
Educational and Scientific Institute  
Psychology and Social Sciences of  
Interregional Academy of Personnel  
Management,  
Frometivska St., 2, Kyiv,  
Ukraine, 03118*

### Citation:

Kholod, H. (2024).  
Specifics of motivation for civil servants  
in Ukraine and recommendations for  
increasing their motivation. *Social  
Communications:  
Theory and Practice*, 16(2), 187–201.

DOI: 10.51423/2524-0471-2024-16-2-2  
© Kholod, H. (2024).



Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Submitted to the editor – 21.11.2024  
Review 1 – 17.12.2024  
Review 2 – 27.12.2024  
Accepted for printing – 10.01.2025

### Keywords:

civil servants, motivation, types of  
motivation, recommendations.

### Abstract

*The article aims to highlight the specifics of civil servants' motivation in Ukraine and formulate recommendations for increasing their motivation. The research used analysis, synthesis, generalization, comparative, and descriptive methods.*

*To achieve the goal, the Ukrainian regulatory framework related to the civil service, modern Ukrainian realities, and Ukrainian and foreign articles that covered the topic of "motivation of civil servants" were analyzed, and recommendations were proposed for increasing the motivation of civil servants.*

*The results of the study make it possible to state the insufficient material motivation of Ukrainian civil servants in the modern realities of martial law and the intensification of various types of crises, including the economic crisis. Given this, to avoid a personnel crisis in the civil service, attention should be paid to the intensification of labour, status, and incentive motivation. The head of the civil service must create comfortable conditions for the work and self-development of civil servants, take care of a healthy psychological atmosphere in the team, organize daily meditative practices developed by specialists and implemented with the consent of the team, ensure a democratic style of communication, emphasizing the value of each employee, organize systematic surveys to determine the level of motivation of civil servants and build a motivation trajectory for each, tracking the emergence of threats of professional burnout and making adjustments to neutralize these threats. Systemic changes should be carried out at the state level to increase the trust of Ukrainian society in state authorities, which is also an important motivational factor for civil servants.*

## Вступ

Актуальність висвітлення теми «Специфіка мотивації державних службовців в Україні й рекомендації щодо підвищення їхньої мотивації» зумовлена необхідністю висвітлити фактори, що мотивують державних службовців якісно виконувати свої обов'язки. Це допоможе покращити якість управління та надання державних послуг, що важливо для ефективного функціонування держави. Ознайомлення з науковими роботами дослідників щодо вищезазначеної теми дозволить з'ясувати стан її висвітлення.

Н. Ф. Артеменко в статті «Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби» (Артеменко, 2016) проаналізував різні визначення терміна «мотивація», запропонував класифікацію видів мотивації, детально висвітлив кожен вид, визначив проблеми мотивації державних службовців станом на 2016 рік тощо.

У статті «Мотивація державної служби в Україні» (Жулавський, Гордієнко, Малько, 2021) А. Ю. Жулавський, В. П. Гордієнко, Н. О. Малько аналізують різні види мотивації державних службовців.

У своїй статті «Мотивація трудової діяльності державних службовців: вітчизняний та світовий досвід» (Бондар, 2006) В. Д. Бондар висвітлив досвід Польщі, Великобританії, Сінгапуру.

У статті «Мотиваційні аспекти діяльності державних службовців» (Ярмистий, н.д.) М. В. Ярмистий подав результати опитування державних службовців щодо мотивації й презентував динаміку мотивації, детерміновану стажем роботи на державній службі.

У статті А. Ritz, G. Brewer і О. Neumann «Мотивація державної служби: систематичний огляд літератури та прогноз» (Ritz, Brewer, Neumann, 2016) узагальнено опубліковану за останні 25 років літературу, у якій висвітлювалася тема мотивації державних службовців, описано методика відбору літератури для опрацювання.

У статті J. Colt і J. Piatak «Мотивація державної служби та довіра до уряду: рівня штату й місцевому рівні в США» (Colt, & Piatak, 2023) констатовано зниження рівня довіри громадян США до уряду, а також досліджено взаємозв'язок між PSM (шкала вимірювання мотивації до державної служби) і довірою до федерального, штатного, місцевого рівнів влади.

У статті «Мотивація державної служби, просоціальна поведінка та кар'єрні амбіції» (Piatak, н.д.) J. Piatak намагається з'ясувати, чи пов'язано PSM із просоціальною поведінкою, аналізує результати онлайн-опитування 122 здобувачів вищої освіти з програм «Магістр державного управління», «Магістр державної політики». Аналізуючи статті своїх колег, учений зробив акцент на їхніх висновках щодо діяльності державних службовців, зокрема їхньої схильності до нормативної поведінки, волонтерської діяльності, благодійності.

Ознайомлення зі змістом закордонних джерел дозволило нам виявити важливу тенденцію: науковці активно проводять опитування здобувачів вищої освіти – майбутніх державних службовців, щоб з'ясувати мотивацію їхнього навчання за обраною спеціальністю.

Мета статті – висвітлити специфіку мотивації державних службовців в Україні й сформулювати рекомендації для підвищення їхньої мотивації. Об'єкт статті – мотивація державних службовців в Україні й рекомендації для підвищення їхньої мотивації. Предметом статті є специфіка мотивації державних службовців в Україні й рекомендації для підвищення їхньої мотивації.

### Методи та методика дослідження

Під час дослідження було використано методи аналізу, синтезу, узагальнення, порівняльний, описовий методи. Метод аналізу використано для опрацювання української законодавчої бази, наукових статей, у яких ідеться про мотивацію до державної служби, для розгляду різних аспектів мотивації державних службовців. Метод синтезу дозволив об'єднати рекомендації для підвищення мотивації державних службовців, створити цілісну картину мотивувальних чинників. За допомогою узагальнення сформульовано висновки. Порівняльний метод дозволив з'ясувати специфіку мотивації державних службовців в Україні завдяки проведеним паралелям із практикою мотивації державних службовців за кордоном. Описовий метод допоміг зафіксувати картину сучасної мотиваційної ситуації серед держслужбовців в Україні, фактори, що впливають на їхню мотивацію.

Для досягнення поставленої мети було проаналізовано українську нормативно-правову базу, пов'язану з державною службою, сучасні українські реалії, українські та закордонні статті, де було висвітлено тему «мотивація державних службовців», і запропоновано рекомендації для підвищення мотивації державних службовців.

### Результати й обговорення

За твердженням J. Perry і L. Wise, мотивація до державної служби – це «індивідуальна схильність реагувати на мотиви, які переважно або унікально притаманні державним закладам» (Perry, Wise, 1990). R. Palma й E. Sere вважають мотивацію державної служби загальною орієнтацією людей на надання людям послуг для загального блага суспільства (Palma, Sere, 2017). На нашу думку, мотивація держслужбовця – це комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів, що спонукають його до якісного й ефективного виконання посадових обов'язків.

У статті J. S. Piatak «Мотивація до державної служби, просоціальна поведінка та кар'єрні амбіції» (Piatak, н.д.) є інформація щодо мотивації здобувачів вищої освіти в Китаї, Малазії, США бути на державній службі. Це альтруїзм, а також пільги й заробітна плата. Крім того, майбутні державні службовці згадують про можливість інтелектуально розвиватися, робити свій внесок, про перспективи роботи в уряді. Прикметним є те, що за кордоном для вимірювання мотивації до державної служби використовують шкалу (PSM), створену J. Perry. Вищезазначений учений у своєму опитувальнику на 40 пунктів робить акцент на шести аспектах. Зокрема, ідеться про «привабливість для формування державної політики, відданість суспільним інтересам, громадянський обов'язок, соціальну справедливість, самопожертву та співчуття» (Perry, 1996).

На нашу думку, важливо знати мотивацію як потенційних, так і реальних державних службовців, щоб забезпечити державу фахівцями, які будуть ефективно працювати. Саме тому треба активно впроваджувати систематичні опитування, мета яких – з'ясування рівня мотивації як випускників, так і державних службовців до державної служби. Такі систематичні опитування дадуть змогу керівникові відстежити динаміку рівня мотивації державного службовця, адже мотивація потенційного державного службовця, тобто випускника, і цієї ж людини, яка працює державним службовцем деякий час, може бути різною.

Опитування, які 2022 року, 2023 року проводило Національне агентство України з питань державної служби, були орієнтовані на з'ясування таких питань: «особливості організації роботи державних службовців; зміни навантаження, функціоналу та продуктивності; оплата праці; налагодження комунікації та взаємодії у державному органі; самопочуття під час роботи в умовах воєнного стану; мотивація продовжувати працювати на державній службі; потреба в інформаційно-методологічній підтримці з боку НАДС» (Результати опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану», 2022: 3; Результати опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану», 2023: 3). Варто зазначити, що мотивацію державних службовців у цих опитуваннях з'ясовували за допомогою визначення «рівня згоди респондентів з твердженням “Я щасливий (-а), що я державний службовець”» (Результати опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану», 2022: 33; Результати опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану», 2023: 30).

На нашу думку, вищезазначене формулювання не є найкращим способом для визначення мотивації державних службовців, оскільки не дає змоги з'ясувати, які чинники впливають на мотивацію державного службовця. Некоректним, на нашу думку, є ототожнення щастя й мотивації до державної служби, оскільки державний службовець може бути щасливим, однак це не завжди свідчить про мотивацію до праці. Крім того, щастя як емоційний стан залежить від багатьох факторів, а не лише від професійної діяльності. Державний службовець може відчувати задоволення від роботи, але це не означає, що він мотиваційно налаштований на досягнення високих результатів. З огляду на результати опитувань Національного агентства України з питань державної служби, зокрема показники зниження («41% респондентів зазначили, що вони щасливі бути державними службовцями [...]. У 2022 році кількість респондентів, які були щасливі бути державними службовцями складала 59% (без урахування тих, хто вважав себе частково щасливими)» (Результати опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану», 2023: 30–31) мотивації державних службовців на 18% у 2023 році, Національному агентству України з питань державної служби треба розробити опитування, метою якого повинно бути з'ясування чинників зниження, підвищення мотивації державних службовців, а також на основі результатів опитування сформулювати рекомендації, орієнтовані на підвищення мотивації державних службовців, із конкретними механізмами реалізації рекомендацій. Незважаючи на фіксацію в результатах опитування за 2023 рік проблеми зниження мотивації державних службовців, у рекомендаціях немає згадки щодо покращення вищезазначеної ситуації.

Н. Ф. Артеменко запропонував класифікацію видів мотивації: «за основними групами потреб (матеріальна, трудова, статусна), за використаними способами (нормативна, примусова, стимулююча), за джерелами виникнення (внутрішня, зовнішня), за напрямом досягнення цілі (позитивна, негативна)» (Артеменко, 2016: 40). У таблицях 1–4 узагальнено інформацію щодо визначень видів мотивації, переосмислених Г. Я. Холод – автором цієї статті.

Таблиця 1 Мотивація за основними групами потреб

Матеріальна	Трудова	Статусна
Матеріальна мотивація – це система заохочення працівників у формі різних матеріальних благ, які стимулюють краще виконання своїх обов’язків.	Трудова мотивація – це процес застосування різних методів і засобів для стимулювання персоналу до ефективної та якісної роботи.	Статусна мотивація – це один із видів соціально-психологічної мотивації людини, пов’язаний із прагненням досягти певного соціального статусу й підтримувати його.
Заробітна плата, премії, соціальні пакети, пенсійне забезпечення, квартирні гроші, доплати на сім’ю тощо.	Організація трудового процесу, умови, режим роботи, змістовність і корисність праці, самореалізація державного службовця, професійний розвиток, гнучкий графік роботи, дистанційний або змішаний формат роботи.	Прагнення вищих посад, визнання й поваги з боку колег.

Таблиця 2 Мотивація за використаними способами

Нормативна	Примусова	Стимулювальна
Нормативна мотивація – це вид соціально-психологічної мотивації, спрямованої на виконання норм і цінностей, що панують у суспільстві або групі.	Примусова мотивація – це мотивація за допомогою використання сили, погроз чи інших примусових заходів.	Стимулювальна мотивація – це така мотивація, що досягається за допомогою застосування стимулів.

Таблиця 3. Мотивація за джерелами виникнення

Зовнішня мотивація	Внутрішня мотивація
Зовнішня мотивація – це мотивація, що виникає внаслідок впливу зовнішніх чинників, а не внутрішнього бажання або цікавості до виконання дії.	Внутрішня мотивація – це мотивація, яка виникає з власного бажання особистості, а не під впливом зовнішніх обставин.

Таблиця 4. Мотивація за напрямом досягнення мети

Позитивна	Негативна
Позитивна мотивація – це мотивація, що спонукає людину до дій за допомогою позитивних стимулів та обіцянок.	Негативна мотивація – це мотивація, що базується на страху, погрозах, критиці та негативних наслідках.

У нашій статті приділимо увагу матеріальній, статусній, трудовій, стимулювальній мотиваціям державних службовців, оскільки саме вони, на відміну від негативної мотивації, що може викликати в державного службовця негативні емоції, зумовити появу

вигорання, призвести до зниження внутрішньої мотивації, сприяють збільшенню продуктивності й ефективності, підвищенню рівня задоволеності державним службовцем своєю роботою, зниженню рівня стресу та вигорання.

На відміну від матеріальної мотивації державних службовців розвинених країн, державні службовці України мають меншу матеріальну мотивацію. Наприклад, у Французькій Республіці, крім окладу, державним службовцям передбачено квартирні гроші, премії, оплати іншої посади, надбавку тим, у кого є сім'я.

У Німеччині державним службовцям гарантовано соціальні виплати: матеріальну допомогу, пенсію, забезпечення сім'ї після смерті державного службовця, компенсації при нещасних і в інших особливих випадках, щорічну відпустку зі збереженням повної заробітної плати. Якщо у зв'язку зі службою державному службовцю треба змінити місце проживання, йому гарантують оплату витрат. Заробітну плату державного службовця визначено фіксованою сіткою оплати праці, розмір якої залежить від посади, рангу, стажу державного службовця, й окладами, затвердженими на законодавчому рівні.

Відповідно до статті 7 Закону України «Про державну службу» «державний службовець має право на оплату праці залежно від займаної посади, результатів службової діяльності, стажу державної служби, рангу та умов контракту про проходження державної служби (у разі укладення), відпустки, соціальне та пенсійне забезпечення відповідно до закону, професійне навчання, зокрема за державні кошти, відповідно до потреб державного органу, просування по службі з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків» тощо (Про державну службу: Закон України, 2015).

Відповідно до статті 50 Закону України «Про державну службу» передбачено матеріальні стимули: «надбавки за вислугу років, надбавки за ранг державного службовця, премії (у разі встановлення)» (Про державну службу: Закон України, 2015). Для українських державних службовців передбачено премії трьох видів: «премію за результатами щорічного оцінювання службової діяльності; місячну або квартальну премію відповідно до особистого внеску державного службовця в загальний результат роботи державного органу; місячну або квартальну премію за належне виконання умов контракту про проходження державної служби (у разі укладення)» (Про державну службу: Закон України, 2015) – «виплату за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця» (Про державну службу: Закон України, 2015), «виплату за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків за вакантною посадою державної служби» (Про державну службу: Закон України, 2015), «компенсацію за роботу, що передбачає доступ до державної таємниці» (Про державну службу: Закон України, 2015).

У Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки анонсовано «проведення комплексної реформи системи оплати праці, що передбачає збільшення сталої частини, обмеження варіативної частини на основі чітких критеріїв, зменшення складових у структурі оплати праці, усунення причин для розривів в оплаті праці, наближення розміру оплати праці державних службовців до рівня показників розміру заробітної плати на посадах аналогічного рівня складності та відповідальності у приватному секторі» (Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки, 2021: 16).

Вищезазначена пропозиція може мати як переваги, так і недоліки. З одного боку, збільшення сталої частини заробітної плати та зменшення варіативної частини дозволить зробити оплату праці більш стабільною й передбачуваною для державних службовців, що

може позитивно вплинути на мотивацію державних службовців, з іншого – зменшення варіативної частини заробітної плати може знизити мотивацію державних службовців до досягнення високих результатів.

Показовими в контексті вищезазначеного й на тлі інфляції є результати опитування державних службовців у 2023 році щодо розміру заробітної плати («За результатами опитування встановлено зміни розміру заробітної плати державних службовців за останній рік: 50% зменшилася, 34% залишилася без змін, 16% збільшилася» (Результати опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану», 2023: 14)). Крім того, 84% державних службовців зазначили, що не здійснюється оплата понаднормової роботи (Результати опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану», 2023: 18).

У сучасних українських економічних реаліях з інфляцією й підвищенням податкового тиску, цін на тарифи, на нашу думку, однією з пріоритетних мотивацій для державних службовців є висока заробітна плата, якої поки що держава їм забезпечити не може. Отже, підвищується ризик відтоку професіоналів із цієї сфери, втрати престижності державної служби. У Великій Британії з подібної ситуації вийшли, забезпечивши державним службовця гідний рівень життя: у 80-х роках ХХ століття рівень заробітної плати прив'язали до обсягу та якості виконаної роботи.

Щодо трудової мотивації державних службовців керівнику державної служби треба докласти максимум зусиль для створення позитивної робочої атмосфери, що сприятиме підвищенню ефективності виконання державним службовцем своїх посадових обов'язків. Пропонуємо керівникові подбати про хороший інтер'єр й умови праці (комфортні крісла, рослини, світло тощо), проводити невеликі заходи для відзначення успіхів державних працівників, створювати атмосферу довіри й відкритості, із повагою ставитися до співробітників, підкреслювати цінність їхньої особистості, заохочувати взаємодопомогу, виявляти оптимізм і позитивний настрій, підтримувати баланс між роботою й особистим життям державних службовців. Щодо останнього, то йому керівник державної служби повинен приділити особливу увагу для уникнення професійного вигорання державних службовців, оскільки в Україні вищезазначений баланс часто порушується через негайну додаткову роботу, яку треба виконати у вільний від роботи час. Це призводить до появи конфліктогенних ситуацій у родині державного службовця, а згодом до виникнення негативної реакції не тільки на додаткову роботу, а й ту, яку державні службовці виконують у межах робочого часу.

На нашу думку, для створення неконфліктної атмосфери на роботі, підвищення рівня задоволення державним службовцем виконання службових обов'язків варто ввести щоденні медитативні практики. Вони зменшують рівень стресу й тривожності, тренують здатність зосереджувати увагу на поточних завданнях, що сприятиме підвищенню ефективності роботи, допомагають розвивати емоційну свідомість і саморегуляцію, покращують психоемоційний стан, допомагають зберігати енергію й мотивацію, підтримувати психічну стійкість, розвивають терпимість і спокій, що є важливим фактором під час спілкування з людьми, тощо. Крім вищезазначеного, державним службовцям треба забезпечити систематичне спілкування з психологом для надання держслужбовцям консультацій із питань, пов'язаних з емоційним виснаженням, стресом, конфліктами тощо. Це позитивно впливатиме на психоемоційний стан і працездатність державних службовців, що є актуальним у період повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну, коли нервова система людей максимально виснажена через систематичні повітряні тривоги, хвилювання за долю своїх рідних та близьких,

обмеження виїзду за кордон у зв'язку з Указом Президента України №27/2023 Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 23 січня 2023 року «Про деякі питання щодо перетину державного кордону України в умовах воєнного стану» (Про деякі питання щодо перетину державного кордону України в умовах воєнного стану: Указ Президента України, 2023). Аргументом щодо впровадження медитативних практик, систематичного спілкування державних службовців із психологами й забезпечення на державному рівні такої можливості є результати опитування державних службовців за 2023 рік про негативні стани, які державні службовці відчували «протягом останніх трьох місяців» (Результати опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану», 2023: 36): «72% – тривогу, 67 % – втому, 55% – внутрішню напругу, 54% – погіршення сну, 35% – страх, 31% – часті головні болі, 26% – емоційну нестабільність, 25 % – погіршення пам'яті та уваги, 22% – депресію, 21% – апатію, 17% – зниження продуктивності, 17% – паніку, 15% – зниження або підвищення апетиту, 6% – втрату сенсу життя, 6% – шок» (Результати опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану», 2023: 36).

Керівник державної служби повинен дотримуватися демократичного підходу під час спілкування з працівниками й використовувати сучасні методи мотивації. Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 12 квітня 2022 року № 440 «Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану» «за рішенням керівника державної служби в державному органі може запроваджуватися дистанційна робота у разі наявності організаційних і технічних можливостей для виконання їх посадових обов'язків» (Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України, 2022). В умовах воєнного стану, коли є небезпека життю та здоров'ю або на робочому місці, або під час дороги на роботу через систематичні обстріли країною-агресором територій України, можливість працювати вдома є додатковою трудовою мотивацією для українських державних службовців, оскільки дозволяє гармонізувати психоемоційний стан державних службовців.

Щодо статусної мотивації в Україні варто згадати про розділ V «Службова кар'єра» Закону України «Про державну службу», у якому йдеться про 9 рангів державних службовців – «види спеціальних звань» (Про державну службу: Закон України, 2015), механізм призначення вищезазначених рангів, а також «просування державного службовця по службі» (Про державну службу: Закон України, 2015) на підставі результатів конкурсу, що може бути ефективним мотиваційним інструментом лише за умови справедливого відбору й забезпечення рівних умов для всіх учасників. Варто зазначити, що надбавка за ранги («9 ранг – 200 грн, 8 ранг – 300 грн, 7 ранг – 400 грн, 6 ранг – 500 грн, 5 ранг – 600 грн, 4 ранг – 700 грн, 3 ранг – 800 грн, 2 ранг – 900 грн, 1 ранг – 1000 грн» (Питання оплати праці працівників державних органів: Постанова Кабінету Міністрів України, 2017) з огляду на інфляцію, підвищення податкового тиску тощо в Україні, на нашу думку, не є мотиваційним чинником для просування кар'єрними сходами.

У розвинених країнах державна служба користується високим статусом у суспільстві, є чіткі ієрархічні шаблі кар'єрного зростання, що задовольняє прагнення до підвищення статусу, вищі посади супроводжуються більшими матеріальними та нематеріальними привілеями, в Україні вищезазначені тенденції слабко виражені.

Автори А. Ю. Жулавський, В.П. Гордієнко, Н.О. Малько пропонують упровадити в Україні досвід Французької Республіки щодо «побудови матриці підвищення та



просування на посадах кожного працівника державного органу з метою уникнення професійного вигорання» (Жулавський, Гордієнко, Малько, 2021).

В Україні є нематеріальні види заохочення, зазначені в статті 53 Закону України «Про державну службу»: «оголошення подяки; нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу; дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному цим Законом; представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота); представлення до відзначення державними нагородами» (Про державну службу: Закон України, 2015).

Варто пам'ятати, що на мотивацію державних службовців впливають вікові особливості, які зумовлюють зміну життєвих орієнтирів, пов'язаних із подальшою соціалізацією, зміною статусів в особистому житті, появою нових матеріальних потреб, а також стаж роботи. Тенденцію зміни мотивів діяльності адміністративного персоналу місцевих державних адміністрацій, детерміновану стажем роботи на державній службі, зафіксував М. В. Ярмистий (Ярмистий, н. д.) – «директор Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій» (Ярмистий, н. д.). На підставі результатів опитування М. В. Ярмистий стверджує, що «працівники ОДА і РДА, які мають стаж державної служби до 5-ти років, в більшій мірі ніж інші державні службовці керуються такими мотивами, як перспективи професійного росту та бажання зробити кар'єру; від 5 до 15 років – відчуття влади та поваги до себе зі сторони інших людей; від 15 і більше років – престиж статусу державного службовця та бажання реалізувати себе в системі державного управління» (Ярмистий, н. д.). Прикметним є те, що досліднику також вдалося зафіксувати залежність мотивів праці від віку: «бажання реалізувати себе в системі державного управління (державні службовці 19–29 років 43% та 60% вік 50–59 років). І навпаки, коли йдеться про перспективи професійного росту та бажання зробити кар'єру, то цим мотивом керуються 43% державних службовців віком 19–29 років та 30% – віком 50–59 років» (Ярмистий, н. д.).

Вищезазначені опитування, на нашу думку, повинні стати систематичним явищем, оскільки результати систематичного опитування державних службовців щодо мотивації виконання ними обов'язків, а також результати психологічних тестів, кваліфіковано оброблені психологом, дадуть змогу розробити персоналізовані плани розвитку державного службовця, ефективні стратегії для підвищення його задоволення роботою, не допустити професійного вигорання державного службовця, виявити стресові фактори, підвищити ефективність роботи, сприяти згуртованості колективу, запобіганню конфліктів тощо. Систематичні опитування створюють канал для зворотного зв'язку, що дозволить державним службовцям висловити свої думки та пропозиції. Це підвищує залученість державних службовців до процесу прийняття рішень.

Одним із факторів мотивації до державної служби є рівень довіри суспільства до влади. Якщо він низький, це може стати демотиватором якісного виконання державними службовцями своїх обов'язків, тому що в суспільстві є неправильне ототожнення державних службовців і тих суб'єктів владних повноважень, які зазначені в статті 3, частині 3 Закону України «Про державну службу». У результаті в Україні виникає парадоксальна ситуація, коли професіоналами керують ті, хто на свою посаду потрапив за політичним принципом і може приймати неефективні управлінські рішення, наслідком яких може стати виникнення кризи.

Рівень довіри українців до влади суттєво знизився порівняно із 2022 роком, про що свідчать результати опитування, проведеного Київським міжнародним інститутом соціології (КМІС) із 29 листопада 2023 року по 09 грудня 2023 року. Було опитано 1031 респондента методом телефонних інтерв'ю на основі випадкової вибірки мобільних телефонів із використанням комп'ютерів. «До вибірки не включалися жителі територій, які тимчасово не контролювалися владою України до 24 лютого 2022 (АР Крим, м. Севастополь, окремі райони Донецької та Луганської областей), а також опитування не проводилося з громадянами закордоном» (Лисогор, 2023). 2024 року Київський міжнародний інститут соціології впродовж 20 вересня – 03 жовтня опитав 2004 респонденти, до цієї вибірки не включено жителів тимчасово окупованих територій (Гузь, 2024). Результати вищезазначених опитувань узагальнено в таблиці 6.

Таблиця 6. Результати опитування КМІС щодо довіри до влади.

№ з/п	Орган влади, глава держави	Рівень довіри у 2022 році	Рівень довіри у 2023 році.	Рівень довіри у 2024 році
1.	Верховна Рада України	35 %	15 %	11 %
2.	Кабінет Міністрів України	52 %	26%	20%
3.	Президент України	84%	62%	59%
4.	Суди	Відсотки не зазначено. «Критично низькою із значним погіршенням порівняно з минулим роком є довіра судам і прокурорам» (Лисогор, 2023).	12%	Інформації немає.

Для підвищення рівня довіри українського суспільства до державних органів влади, органів місцевого самоврядування завдяки політичній реформі, запропонованій нами в монографії «Кризи в системі публічного управління та адміністрування України», треба ліквідувати чотири основні причини зниження довіри українського суспільства до влади. Ідеться про несформованість професійної політичної еліти, порушення балансу між гілками влади, комунікативний бар'єр у діаді «українська влада – українське суспільство», корупцію. За твердженням G. Van Ryzin, що, на нашу думку, є слушним, без довіри «адміністративні органи не зможуть розраховувати на те, що громадяни будуть дотримуватися правил, співпрацювати щодо колективних благ й адекватно реагувати на надзвичайні ситуації» (Van Ryzin, 2007).

Закордонні автори A. Ritz, G. Brewer G. і O. Neumann, досліджуючи різні джерела, у своїй статті (Ritz, Brewer, Neumann, 2016) зазначили рекомендації щодо підвищення мотивації до державної служби й дійшли висновку, що не всі рекомендації можна реалізувати з огляду на політичні та юридичні моменти. Деяку інформацію для зручності сприйняття оформлено в таблиці 7.

Таблиця 7. Рекомендації щодо підвищення мотивації до державної служби.

№ з/П	Автор	Рекомендації
1.	Houston David J. (Houston, David, 2006).	Активізація набору потенційних державних службовців у аспірантуру.
2.	Clerkin Richard M., Jerrell D. Coggburn (Clerkin, Coggburn, 2012).	Удосконалення інструментів оцінювання.
3.	Andersen, L. B., Kjeldsen A. M. (Andersen, & Kjeldsen, 2013).	Наймання працівників із високою мотивацією до державної служби.
4.	Carpenter Jacqueline, Dennis Doverspike, Rosanna F. Miguel (Carpenter, Doverspike, & Miguel, 2012).	Створення бренду громадських послуг.
5.	Giauque David, Simon Anderfuhren-Biget, & Frédéric Varone (Giauque, Anderfuhren-Biget, & Varone, 2013).	«Дозвіл працівникам брати участь у прийнятті важливих рішень» (Giauque, Anderfuhren-Biget, & Varone, 2013).
6.	Pande S., & Jain N. (Pande, & Jain, 2014).	Зменшення корупції, адаптація організаційних структур.
7.	Andersen L. B., Eriksson T., Kristensen N., & Pedersen L. H. (Andersen, Eriksson, Kristensen, & Pedersen, 2013).	Пропозиція замінити бонуси на пакети медичних послуг.
8.	Kim Sangmook (Kim, Sangmook, 2006).	Сприяти появі відчуття суспільної користі від виконаної роботи.

На нашу думку, деякі з вищезазначених рекомендацій треба взяти до уваги й упроваджувати з урахуванням українських реалій як на рівні конкретних колективів державних службовців, так і на державному рівні.

Оскільки Україна поки що не може забезпечити державним службовцям збільшення матеріальної мотивації, варто активізувати інші позитивні види мотивації державних службовців. Однією з форм мотивації в Україні була участь державних службовців у щорічному Всеукраїнському конкурсі «Кращий державний службовець». У Положенні про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженому Постановою Кабінетом Міністрів України від 7 липня 2010 р. № 564, яке втратило чинність 21.02.2019 року, було зазначено, що «щорічний Всеукраїнський конкурс “Кращий державний службовець”» (Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України, 2010) є видом підвищення кваліфікації державних службовців. Вищезазначений конкурс давав державним службовцям змогу продемонструвати свої професійні досягнення, що мотивувало державних службовців до подальшого розвитку, сприяв підвищенню конкурентоспроможності державних установ,

розвитку мережі професіоналів тощо. Вважаємо доречним відродження традиції проведення Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець» із деякою мірою зміненним набором завдань.

На нашу думку, необхідно створювати не тільки українські, а й міжнародні платформи для спілкування державних службовців, що сприятиме активізації обміну не тільки українським та міжнародним досвідом, а також удосконаленню знання іноземної мови.

## Висновки

Отже, результати дослідження дають змогу констатувати недостатню матеріальну мотивацію українських державних службовців у сучасних реаліях воєнного стану й активізації різних видів криз, зокрема й економічної кризи. З огляду на це для уникнення кадрової кризи в державній службі треба приділяти увагу активізації трудової, статусної, стимулювальної мотивацій. Керівник державної служби повинен створювати комфортні умови для роботи й саморозвитку державних службовців, дбати про здорову психологічну атмосферу в колективі, організовувати щоденні медитативні практики, розроблені фахівцями й упроваджені за згодою колективу, забезпечувати демократичний стиль спілкування, підкреслюючи цінність кожного працівника, організовувати систематичні опитування щодо з'ясування рівня мотивації державних службовців і вибудовувати для кожного траєкторію мотивації, відстежуючи появу загроз професійного вигорання й вносячи корективи для нейтралізації цих загроз. На державному рівні повинні проводитися системні зміни, спрямовані на підвищення довіри українського суспільства до органів державної влади, що також є важливим мотиваційним чинником для державних службовців.

## Заява

### Фінансування

Це дослідження не було профінансовано жодною організацією та здійснювалося за рахунок автора.

### Конфлікт інтересів

Жодного.

### Етика

Матеріал, що подано в цій статті, відповідає всім пунктам і вимогам, що висунуті Комісією з етики редакторсько-видавничого відділу громадської організації «Науково-освітній центр «УСПІШНИЙ».

### Авторське право

Це стаття відкритого доступу, яка розповсюджується на умовах Creative Commons Attribution. Ліцензія, яка дозволяє необмежене використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії за умови, якщо оригінальний автор і джерело вказано належним чином.

## Список використаних джерел

- Артеменко, Н. Ф. (2016). Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби [Peculiarities of personnel motivation in the civil service]. *Аспекти публічного управління – Aspects of public administration*, № 4–5 (30–31), 37–47.
- Бондар, В. Д. (2006) Мотивація трудової діяльності державних службовців: вітчизняний та світовий досвід. [Motivation of civil servants' work: domestic and international experience]. *Університетські наукові записки – University research notes*. Хмельницький, № 3–4, 158–167.
- Гузь, У. (2024) Рівень довіри українців до Зеленського майже не змінився. [The level of trust of Ukrainians in Zelenskyu has hardly changed]. <https://rubryka.com/2024/10/14/riven-doviry-ukrayintsiv-do-zelenskogo-majzhe-ne-zminyvsvya-opytuvannya/>
- Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 квітня 2022 року № 440. [Some issues of organizing the work of civil servants and employees of state bodies during martial law: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 12, 2022 No. 440]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-%D0%BF#Text>
- Жулавський, А.Ю., Гордієнко, В.П., Малько, Н.О. (2021) Мотивація державної служби в Україні. [Motivation of civil service in Ukraine]. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка» – SumDU Bulletin. Series «Economics»*, №1, С. 68–75.
- Лисогор, І. (2023). За рік довіра українців до влади, зокрема Зеленського, знизилася, – опитування КМІС. Стабільно високою є довіра до ЗСУ. [Over the past year, Ukrainians' trust in the government, in particular Zelensky, has decreased, according to a KIPS poll. Trust in the Armed Forces of Ukraine remains stable]. [https://lb.ua/society/2023/12/18/589528\\_rik\\_dovira\\_ukraintsiv\\_vladi.html](https://lb.ua/society/2023/12/18/589528_rik_dovira_ukraintsiv_vladi.html)
- Питання оплати праці працівників державних органів: Постанова Кабінету Міністрів від 18 січня 2017 року №15. [Issues of remuneration of employees of state bodies: Resolution of the Cabinet of Ministers of January 18, 2017 No. 15]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-%D0%BF#Text>
- Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. [On civil service: Law of Ukraine dated December 10, 2015 No. 889-VIII]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
- Про деякі питання щодо перетину державного кордону України в умовах воєнного стану: Указ Президента України №27/2023 Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 23 січня 2023 року. [On some issues regarding crossing the state border of Ukraine under martial law: Decree of the President of Ukraine No. 27/2023 On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of January 23, 2023]. <https://www.president.gov.ua/documents/272023-45617>
- Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 7 липня 2010 р. № 564. [On approval of the Regulation on the system of training, specialization and advanced training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, and local government officials: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 7, 2010 No. 564]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-%D0%BF#Text>
- Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 23 січня 2023 року «Про деякі питання щодо перетину державного кордону України в умовах воєнного

- стану»: Указ Президента України №27/2023. [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of January 23, 2023 «On some issues regarding crossing the state border of Ukraine under martial law»: Decree of the President of Ukraine No. 27/2023]. <https://www.president.gov.ua/documents/272023-45617>
- Результати опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану». Травень 2022 рік. (2022). [Results of the survey «Organization of work of civil servants and remuneration under martial law». May 2022]. [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/Оплата%20праці/Опитування\\_ВС\\_20.06.2022.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/Оплата%20праці/Опитування_ВС_20.06.2022.pdf)
- Результати опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану». Вересень 2023 рік. (2023). [Results of the survey «Organization of work of civil servants and remuneration under martial law». September 2023]. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/Оплата%20праці/опитувannya202311102023-druk-1.pdf>
- Семененко, С. В. Державний службовець у Французькій Республіці [Civil servant in the French Republic]. <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/104.pdf>
- Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки [Strategy for reforming public administration of Ukraine for 2022–2025]. <https://drive.google.com/file/d/1S4qFq68W7xOA4znj2NgoACXRZIwT8h5a/view>
- Ярмистий, М. В. Мотиваційні аспекти діяльності державних службовців [Motivational aspects of civil servants' activities]. <http://www.cppk.cv.ua/124.php>
- Andersen, L. B., Eriksson, T., Kristensen, N., & Pedersen, L. H. (2012). Attracting Public Service Motivated Employees: How to Design Compensation Packages. *International Review of Administrative Sciences*, 78 (4), 615–641.
- Andersen, L. B., & Kjeldsen, A. M. (2013). Public Service Motivation, User Orientation, and Job Satisfaction: A Question of Employment Sector? *International Public Management Journal*, 16 (2), 252–274.
- Carpenter, J., Doverspike, D., & Miguel, R. F. (2012). Public Service Motivation as a Predictor of Attraction to the Public Sector. *Journal of Vocational Behavior*, 80 (2), 509–523.
- Clerkin, R. M., & Cogburn, J. D. (2012). The Dimensions of Public Service Motivation and Sector Work Preferences. *Review of Public Personnel Administration*. 32 (3). 209–235.
- Colt J., & Piatak J. (2023). Public Service Motivation and Trust in Government: An Examination Across the Federal, State, and Local Levels in the United States. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/02750740231200449#body-ref-bibr52-02750740231200449>
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone F. (2013). HRM Practices, Intrinsic Motivators, and Organizational Performance in the Public Sector. *Public Personnel Management*, 42 (2), 123–150.
- Houston, D. J. (2006). «Walking the Walk» of Public Service Motivation: Public Employees and Charitable Gifts of Time, Blood, and Money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16 (1), 67–86.
- Piatak, J. S. (н. д.) Public service motivation prosocial behaviours and career ambitions. [https://www.researchgate.net/profile/Jaclyn-Piatak/publication/305740105\\_Public\\_service\\_motivation\\_prosocial\\_behaviours\\_and\\_career\\_ambitions/links/5abb95c2aca272a1dd7a7106/Public-service-motivation-prosocial-behaviours-and-career-ambitions.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jaclyn-Piatak/publication/305740105_Public_service_motivation_prosocial_behaviours_and_career_ambitions/links/5abb95c2aca272a1dd7a7106/Public-service-motivation-prosocial-behaviours-and-career-ambitions.pdf)

- Kim, S. (2006). Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Manpower*, 27 (8), 722–740.
- Palma, R., & Sepe, E. (2017). Structural equation modelling: a silver bullet for evaluating public service motivation. *Quality & Quantity*. [Internet], 51(2), 729–744.
- Pande, S., & Neetu, J. (2014). Relation between Personal Values and Corruption Permissiveness of Government Servants in India and the Moderating Role of Dissatisfaction with the Financial Condition of the Family. *International Review of Public Administration*, 19 (2), 126–142.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5–22.
- Perry, J., & Wise, L. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*. [Internet], 50, 367–373.
- Ritz, A., Brewer G. A., & Neumann, O. (2016). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. In *Public Administration Review*, 76 (3). URL: [https://www.researchgate.net/publication/280023711\\_Public\\_Service\\_Motivation\\_A\\_Systematic\\_Literature\\_Review\\_and\\_Outlook](https://www.researchgate.net/publication/280023711_Public_Service_Motivation_A_Systematic_Literature_Review_and_Outlook)
- Van Ryzin, G. (2007). Pieces of the puzzle: The relationship between government performance, citizen satisfaction, and trust. *Public Performance and Management Review*, 30(4), 521–535.

## Специфіка мотивації державних службовців в Україні й рекомендації щодо підвищення їхньої мотивації

**Холод Ганна Ярославівна,**

кандидат філологічних наук,

професор кафедри журналістики

Навчально-наукового інституту психології та соціальних наук

Міжрегіональної Академії управління персоналом

(м. Київ, Україна).

### Анотація

Метою статті є висвітлення специфіки мотивації державних службовців в Україні й формулювання рекомендації для підвищення їхньої мотивації. Під час дослідження було використано методи аналізу, синтезу, узагальнення, порівняльний, описовий методи.

Для досягнення поставленої мети було проаналізовано українську нормативно-правову базу, пов'язану з державною службою, сучасні українські реалії, українські та закордонні статті, у яких було висвітлено тему «мотивація державних службовців», і запропоновано рекомендації для підвищення мотивації державних службовців.

Результати дослідження дають змогу констатувати недостатню матеріальну мотивацію українських державних службовців у сучасних реаліях воєнного стану й активізації різних видів криз, зокрема й економічної кризи. З огляду на це для уникнення кадрової кризи в державній службі треба приділяти увагу активізації трудової, статусної, стимулювальної мотивації. Керівник державної служби повинен створювати комфортні умови для роботи й саморозвитку державних службовців, дбати про здорову психологічну атмосферу в колективі, організувати щоденні медитативні практики, розроблені фахівцями й упроваджені за згодою колективу, забезпечувати демократичний стиль спілкування, підкреслюючи цінність кожного працівника, організувати систематичні опитування щодо з'ясування рівня мотивації державних службовців і вибудовувати для кожного траєкторію мотивації, відстежуючи появу загроз професійного вигорання й вносячи корективи для нейтралізації цих загроз. На державному рівні повинні проводитися системні зміни, спрямовані на підвищення довіри українського суспільства до органів державної влади, що також є важливим мотиваційним чинником для державних службовців.

**Ключові слова:** державні службовці, мотивація, види мотивації, рекомендації.

