**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО**
**«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД**
**«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування

«Допущено до захисту»
В.о. завідувач кафедри
_____
А.В.Дакал
«____»_____2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

# «УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ»

Виконала: студентка групи
Е-9-22-Б1ПУА(4.0д)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Ярош Світлана Володимирівна
Керівник: PhD, доцент Кузьменко Г.О.

Київ – 2026

## АНОТАЦІЯ

**Ярош Світлана Володимирівна. «Управління мотиваційними процесами персоналу в органах публічної влади».**

*Кваліфікаційна робота на здобуття рівня вищої освіти «бакалавр» із спеціальності «Публічне управління та адміністрування» – Міжрегіональна Академія управління персоналом – Київ. 2026*

У кваліфікаційній роботі визначено теоретичні засади управління мотиваційними процесами персоналу в органах публічної влади. Проаналізовано сучасний стан управління мотивацією персоналу в органах публічної влади. Запропоновано напрями вдосконалення управління мотиваційними процесами персоналу в органах публічної влади.

**Ключові слова:** публічне управління, мотивація персоналу, органи публічної влади, державні службовці, мотиваційний процес, організаційна культура.



## SUMMARY

**Yarosh Svitlana. «Management of Personnel Motivational Processes in Public Authorities».**

*Thesis for obtaining the level of higher education "Bachelor" in "Public Management and Administration" – Interregional Academy of Personnel Management – Kyiv. 2026*

The thesis defines the theoretical foundations of managing personnel motivational processes in public authorities. The current state of personnel motivation management in public authorities is analyzed. Strategic directions for improving the management of personnel motivational processes in public authorities are proposed.

**Keywords:** public management, personnel motivation, public authorities, civil servants, motivational process, organizational culture.

**ЗМІСТ**

ВСТУП ..... 5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ..... 8
1.1. Сутність мотивації персоналу та її значення в системі публічного управління ..... 8
1.2. Наукові підходи до дослідження мотиваційних процесів у публічній службі ..... 13
1.3. Особливості мотивації персоналу органів публічної влади порівняно з приватним сектором ..... 17
Висновки до розділу 1 ..... 20
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ..... 23
2.1. Нормативно-правові та організаційні засади мотивації персоналу публічної служби ..... 23
2.2. Матеріальні і нематеріальні інструменти мотивації: оплата праці, оцінювання, професійний розвиток, службова кар'єра ..... 36
2.3. Проблеми формування сталої мотивації персоналу в умовах кадрових, воєнних та інституційних викликів ..... 41
Висновки до розділу 2 ..... 45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ..... 47
3.1. Розвиток мотиваційного середовища через професіоналізацію, наставництво та організаційну культуру ..... 47
3.2. Удосконалення оцінювання результатів службової діяльності та зв'язку між результатом, винагородою і службовим просуванням ..... 51

3.3. Формування інтегрованої моделі мотивації персоналу органів публічної влади, орієнтованої на довіру, відповідальність і якість публічних послуг ... 54
Висновки до розділу 3 ... 59
ВИСНОВКИ ... 61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ... 64

# ВСТУП

*Актуальність теми* зумовлена тим, що результативність органів публічної влади дедалі більше залежить не лише від формального розподілу повноважень, а й від якості людського потенціалу, професійної відповідальності, доброчесності, внутрішньої залученості та здатності персоналу працювати на суспільно значущий результат. Конституційна основа такого підходу закладена у положенні, за яким “права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави” [1]. Отже, мотивація працівника публічної влади не може розглядатися як приватна кадрова проблема установи, оскільки вона безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, доступність послуг, рівень довіри громадян і здатність держави виконувати публічні функції.

Формування нового покоління працівників органів публічного управління, які поєднують стратегічний підхід із високим професіоналізмом, уміють ефективно діяти в кризових ситуаціях, неможливе без ефективної системи мотивів і стимулів праці, що забезпечують підвищення результативності їхньої діяльності. Механізм мотивації праці постійно змінюється під впливом зовнішніх чинників, має специфічні відмінності для кожної організації, вимагає постійного регулювання. Особливості мотивації праці працівників органів публічного управління пов’язано зі специфікою їхньої роботи й імперативністю інституту публічної служби.

Питанням мотивації у системі публічного управління присвячено наукові праці І. Артеменка, Л. Гузар, Н. Захарова, С. Краснопьорової, Н. Поліщук, О. Соловйової та ін. Серед зарубіжних авторів, дослідження яких стали класичними у сфері науки про мотиваційний процес, варто назвати К. Альдерфера, Г. Ганнта, Ф. Герцберга, Г. Емерсона, А. Маслоу, У. Оучі, Ф. Тейлора, А. Файоля та ін. Мотивація як частина менеджменту базується на використанні досягнень різних наук: соціології, фізіології та психології, економіки праці, адміністративного та трудового права, публічного

управління. При цьому, спираючися на розробки, що наявні в науковій літературі, слід зазначити, що в публічному управління робиться акцент на питаннях співвідношення результатів роботи і заробітної плати працівників органів публічного управління, плануванні потреб органів публічного управління в людських ресурсах, нормуванні праці, управлінні персоналом.

*Метою роботи* є теоретичне обґрунтування сутності управління мотиваційними процесами персоналу в органах публічної влади та визначення напрямів удосконалення мотиваційного механізму з урахуванням сучасних вимог до професійної, доброчесної та результативної публічної служби.

*Об'єктом дослідження* є управління персоналом в органах публічної влади.

*Предметом дослідження* є механізми, інструменти та управлінські умови формування мотивації персоналу в органах публічної влади.

*Для досягнення мети* передбачено виконання таких завдань:

– розкрити зміст понять "мотивація", "мотиваційний процес", "мотиваційний механізм" у контексті публічного управління;

– узагальнити наукові підходи до пояснення мотивації працівників публічного сектору;

– охарактеризувати нормативно-організаційні засади управління мотивацією персоналу;

– визначити роль нематеріальної мотивації, професійного навчання, службового просування та оцінювання результатів діяльності;

– виявити проблеми формування сталої мотивації персоналу; запропонувати напрями вдосконалення мотиваційного механізму.

*Методологічну основу роботи* становлять аналіз і синтез, системний підхід, порівняльний аналіз, інституційний підхід, структурно-функціональний аналіз, узагальнення та логічне моделювання. Інформаційну базу становлять Конституція України, закони України, постанови Кабінету Міністрів України, матеріали Національного агентства України з питань

державної служби, документи “SIGMA” (ініціатива ОЕСР та Європейського Союзу з підтримки вдосконалення врядування), а також наукові праці з теорії мотивації, управління персоналом і публічної служби [1; 2; 4; 5; 6; 7].

*Практичне значення роботи* полягає в можливості використання її положень для вдосконалення кадрової політики органів публічної влади, побудови справедливішої системи оцінювання, посилення нематеріальної мотивації, професійного розвитку, організаційної культури та зв’язку між результатами службової діяльності, винагородою і службовим просуванням.

*Апробація результатів дослідження*. Кузьменко Г.О., Ярош С. В. Комунікація влади, бізнесу і громадськості в умовах воєнного стану. XI Міжнародна науково-практична конференція «Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності». 28–29 травня 2026. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом (прийнято до друку).

*Структура роботи* відповідає логіці дослідження: перший розділ розкриває теоретичні засади управління мотиваційними процесами персоналу в органах публічної влади; другий розділ характеризує сучасний стан управління мотивацією персоналу через нормативно-правові, організаційні, матеріальні, нематеріальні та проблемні аспекти; третій розділ обґрунтовує напрями вдосконалення мотиваційного механізму, орієнтованого на довіру, відповідальність і якість публічних послуг.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

## 1.1. Сутність мотивації персоналу та її значення в системі публічного управління

У публічній владі мотивація має особливий характер, бо працівник діє не лише в інтересах організації, а передусім в інтересах держави, територіальної громади та громадянина. Тому управління мотиваційними процесами не може зводитися тільки до оплати праці, преміювання або дисциплінарного контролю. Воно охоплює ширший комплекс: професійний розвиток, справедливу оцінку результатів, прозорість кар'єрного просування, належну організацію праці, етичне лідерство, участь у прийнятті рішень, визнання внеску працівника, захист від надмірного навантаження та створення організаційного середовища, у якому працівник бачить сенс своєї діяльності [6; 7; 17].

Мотивація персоналу є однією з базових категорій управління, адже вона пояснює, чому працівник обирає певну модель поведінки, наскільки активно він діє, чи зберігає професійну залученість і чи готовий пов'язувати власні зусилля з цілями організації. У загальному значенні мотивацію можна визначити як внутрішній і зовнішній процес спонукання людини до діяльності, що формується під впливом потреб, цінностей, очікувань, стимулів, норм організації та оцінки справедливості винагороди. У сфері публічного управління це поняття набуває додаткового змісту, оскільки працівник органу влади виконує не тільки трудову, а й публічну функцію.

У матеріалі Національного агентства України з питань державної служби мотивація персоналу розглядається як важливий інструмент управління персоналом на публічній службі, особливо в умовах кризових викликів, спричинених повномасштабною війною. Наголошується, що втома,

постійний стрес, невизначеність і психологічне навантаження можуть знижувати продуктивність працівників, впливати на якість виконання службових обов’язків та рівень залученості до роботи. Саме тому органи публічної влади мають цілеспрямовано формувати програми мотивації та підтримки персоналу, орієнтовані не лише на досягнення організаційних цілей, а й на збереження працездатності, емоційної стійкості та професійного потенціалу працівників.

Основними напрямами мотивації визначено розвиток командної взаємодії, підтримку позитивної організаційної атмосфери, заохочення ініціативності, визнання досягнень працівників, регулярне надання конструктивного зворотного зв’язку, створення можливостей для професійного навчання та саморозвитку. Важливим є також залучення працівників до прийняття рішень, прозора комунікація з боку керівництва, справедливий розподіл завдань і формування відчуття причетності до спільного результату. Окремо підкреслюється значення безбар’єрного, інклюзивного й психологічно безпечного робочого середовища, зокрема підтримки балансу між роботою та особистим життям, гнучкого режиму праці, внутрішніх комунікацій, профілактики стресу та професійного вигорання. Такий підхід дає змогу підвищити довіру в колективі, зміцнити організаційну культуру та забезпечити стабільність функціонування публічної служби в умовах підвищеного навантаження.

На відміну від приватної організації, де результат часто безпосередньо вимірюється прибутком, обсягом продажів або ринковою позицією, орган публічної влади працює з публічним інтересом, правами громадян, адміністративними послугами, довірою, законністю і соціальною відповідальністю. Тому мотивація персоналу в публічному секторі має бути пов’язана не лише з матеріальним стимулюванням, а й із відчуттям значущості служіння, професійною честю, правовою культурою та відповідальністю за наслідки управлінських рішень [2; 7; 13].

А. Маслоу у класичній праці про теорію людської мотивації писав про “basic needs”, тобто “базові потреби”, які впливають на поведінку людини [8]. Для публічної служби ця ідея важлива тим, що неможливо очікувати високої відданості, ініціативності та якості рішень від працівника, якщо не забезпечено мінімальної стабільності, безпеки праці, справедливого ставлення і можливості професійного розвитку. Водночас лише матеріального забезпечення недостатньо, оскільки працівник органу влади потребує також визнання, поваги, автономії в межах повноважень і розуміння сенсу своєї діяльності.

Таблиця 1.1

Зміст базових понять управління мотиваційними процесами персоналу в органах публічної влади

| **Поняття** | **зміст у науковому дискурсі** | **значення для публічного управління** |
|---|---|---|
| Мотивація | сукупність внутрішніх потреб, цінностей, очікувань і зовнішніх стимулів, що спонукають працівника до певної поведінки. | визначає рівень залученості, відповідальності, ініціативності та готовності працювати на суспільно значущий результат. |
| Мотиваційний процес | послідовність виникнення потреби, усвідомлення мети, вибору дії, отримання результату й оцінки винагороди або визнання. | дозволяє керівнику не просто застосовувати стимули, а розуміти, як працівник сприймає умови служби та власний внесок. |
| Мотиваційний механізм | система інструментів, норм, процедур і управлінських впливів, які підтримують бажану службову поведінку. | поєднує оплату праці, оцінювання, професійний розвиток, кар’єру, етичні стандарти, організаційну культуру і визнання результатів. |
| Стимулювання | зовнішній вплив на працівника через винагороду, премії, просування, санкції, умови праці або соціальні гарантії. | має бути правомірним, прозорим і пов’язаним із результатами службової діяльності, а не з особистою лояльністю. |

*Продовження таблиці 1.1*

| | | |
|---|---|---|
| Залученість | Стан внутрішньої участі працівника в роботі організації, що проявляється у відповідальності, ініціативності й готовності до співпраці. | створює основу для якісного надання публічних послуг і зміцнення довіри громадян до органу влади. |

*Джерело: складено автором на основі [2; 8; 9; 12; 13; 17].*

Як видно з таблиці 1.1, мотивація є ширшою категорією, ніж стимулювання. Стимул може бути зовнішнім і короткостроковим, тоді як мотивація охоплює глибші зв'язки між потребами працівника, цінностями організації, змістом службових завдань і справедливістю управлінських рішень. Саме тому мотиваційний механізм у публічній службі має бути не випадковим набором премій або заохочень, а цілісною системою, у якій працівник розуміє, за що його оцінюють, як він може розвиватися і як його робота пов'язана з публічною цінністю.

Ф. Герцберг, досліджуючи задоволеність працею, відокремлював чинники, що запобігають незадоволенню, від чинників, які справді посилюють внутрішню мотивацію [9]. Для органів публічної влади це означає, що заробітна плата, стабільність і умови праці є необхідною основою, але вони не завжди автоматично породжують відповідальність, професійну ініціативу і якість рішень. Внутрішню мотивацію формують зміст роботи, визнання, відповідальність, можливість професійного зростання і справедливий зв'язок між результатом та оцінкою діяльності.

Ф. Тейлор сформулював концепцію "школи наукового управління": упровадження сучасних методів роботи, відбір працівників на основі наукових критеріїв, профвідбір і їх професійне навчання, співпраця адміністрації підприємства і робітників у справі практичного упровадження наукової організації праці, справедливий розподіл обов'язків і відповідальності між робітниками і менеджерами. Особлива заслуга в розвитку тейлоризму належить Г. Форду, який висунув ідею про залежність оплати праці робітника

від його виробітку, тобто виходив з положення, що робочий ефективно реагує тільки на матеріальні стимули [7]. Дійсно, в умовах кризи та тривалих інфляційних процесів, багато хто знову має виводити матеріальні стимули на перший план, і цим користуються роботодавці. Але це окремі ситуації та тимчасовий стан речей. “Класична школа”, засновником якої вважається А. Файоль, вважає, що кінцевою метою будь-якої організації є максимізація прибутку, рентабельності, капітальних вкладень, загального обігу капіталу за мінімальних витрат ресурсів. Ця концепція менеджменту недостатньою мірою враховувала людський фактор, тому в 30-50-х рр. XX ст. на Заході отримала поширення неокласична школа. Нині налічується понад 50 різних теорій мотивації праці. Розгляньмо ті з них, які найбільш часто використовують у практиці управління, з точки зору впливу їх на поведінку економічних агентів в умовах регулювання соціальнотрудових відносин. Єдиної класифікації теорій мотивації не існує. У зарубіжній літературі частіше прийнято двоступеневу класифікацію (змістовні та процесуальні теорії), але ще М. Мескон визнавав правомірність початкових теорій: “Хоча сьогодні всі розуміють, що базові передумови ранніх теорій мотивацій були неправильні, їх все одно слід знати. Основним таким прийомом була мотивація батога і пряника” [7, с. 338]. Проте далі у своїй роботі він пише про те, що “розділяє теорії мотивації на дві категорії: змістовні та процесуальні” [7, с. 340]. А. Маслоу “визнав, що люди мають безліч різних потреб, і зробив висновок, що їх можна поділити на п’ять основних категорій”: фізіологічні, безпекові, приналежності до соціальної групи, визнання й поваги, самовираження, самоактуалізації [6, с. 60]. Із розвитком потенціалу особистості, набуттям досвіду і навичок, нарощуючи задоволеність на одному щаблі потреб, людина відчуватиме інші, відмінні від цих потреби (у визнанні, саморозвитку, творчості тощо). У початкових теоріях (“батога і пряника”, теоріях “X”, “У”, “Z”) робилися спроби побудувати універсальну модель мотивації й застосувати її до будьякого працівника в будь-який час на основі простих стимулів – примусу, матеріального і морального заохочення. Така теорія може

знайти застосування у практиці управління персоналом публічної служби, оскільки відповідає мотивами діяльності публічного службовця. Змістовні теорії “базуються на ідентифікації внутрішніх факторів, тобто потреб, які змушують людей діяти тим чи іншим чином. Вони представлені роботами А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда і Ф. Герцберга” [7, с. 430]. Ці теорії розглядають індивідуальні цілі й устремління людей, потреби працівника, пояснюють мотиви їхньої поведінки, визначають ступінь важливості їх і відповідно до цього – застосування відповідних внутрішніх і зовнішніх винагород.

Закон України “Про державну службу” пов’язує професійну компетентність із здатністю особи застосовувати знання, уміння й навички, а також виявляти “моральні та ділові якості” для належного виконання завдань [2]. Це положення важливе для мотиваційної теми, бо воно показує: публічна служба очікує від працівника не лише технічного виконання інструкцій, а й відповідальної поведінки, здатності навчатися, розвиватися та приймати рішення в межах службових повноважень.

Отже, сутність мотивації персоналу в органах публічної влади полягає у поєднанні особистих потреб працівника, організаційних стимулів, професійних цінностей, етичних норм і суспільного призначення публічної служби. Саме ця багатокомпонентність зумовлює необхідність звернення до різних наукових підходів, які пояснюють мотиваційні процеси не тільки через оплату праці, а й через потреби, очікування, справедливість, автономію, відповідальність і служіння суспільству.

## 1.2. Наукові підходи до дослідження мотиваційних процесів у публічній службі

Наукове пояснення мотиваційних процесів у публічній службі потребує міждисциплінарного підходу. Психологічні теорії допомагають зрозуміти внутрішні потреби та очікування працівника; управлінські теорії пояснюють

зв’язок між цілями, винагородою, відповідальністю і результатом; інституційні підходи показують роль норм, процедур, правового статусу та організаційної культури; теорія мотивації публічної служби акцентує особливий мотив служіння суспільству [8; 9; 10; 11; 13].

Відзначимо, що проблемами мотивів і мотивації займалися ще вчені давнини. Аристотель, Демокрит, Платон, Сократ згадували «про нужду» (тобто потреби) як основний рушій, що допоміг людині вийти з дикого стану, але активно теорії мотивації почали розроблятися лише в XX ст.

Ф. Тейлор сформулював концепцію «школи наукового управління»: упровадження сучасних методів роботи, відбір працівників на основі наукових критеріїв, профвідбір і їх професійне навчання, співпраця адміністрації підприємства і робітників у справі практичного упровадження наукової організації праці, справедливий розподіл обов’язків і відповідальності між робітниками і менеджерами. Особлива заслуга в розвитку тейлоризму належить Г. Форду, який висунув ідею про залежність оплати праці робітника від його виробітку, тобто виходив з положення, що робочий ефективно реагує тільки на матеріальні стимули [7]. Дійсно, в умовах кризи та тривалих інфляційних процесів, багато хто знову має виводити матеріальні стимули на перший план, і цим користуються роботодавці. Але це окремі ситуації та тимчасовий стан речей.

«Класична школа», засновником якої вважається А. Файоль, вважає, що кінцевою метою будь-якої організації є максимізація прибутку, рентабельності, капітальних вкладень, загального обігу капіталу за мінімальних витрат ресурсів. Ця концепція менеджменту недостатньою мірою враховувала людський фактор, тому в 30–50-х рр. XX ст. на Заході отримала поширення неокласична школа.

Нині налічується понад 50 різних теорій мотивації праці. Розгляньмо ті з них, які найбільш часто використовують у практиці управління, з точки зору впливу їх на поведінку економічних агентів в умовах регулювання соціально-трудових відносин.

А. Маслоу запропонував логіку ієрархії потреб, яка дає змогу побачити, що працівник не може бути стабільно мотивованим лише закликами до високої місії, якщо базові умови праці, безпека, справедливість і повага залишаються проблемними [8]. Для публічної служби це особливо важливо в умовах кадрового дефіциту, підвищеного навантаження, воєнних ризиків і суспільної критики органів влади.

Ф. Герцберг звернув увагу на різницю між чинниками, які зменшують незадоволення, і чинниками, які формують позитивну мотивацію [9]. У практиці органів публічної влади це дозволяє розрізняти дві групи управлінських рішень: перша має забезпечувати нормальні умови служби, оплату, стабільність і зрозумілі правила; друга – створювати умови для професійного зростання, визнання, участі, відповідальності та змістовності праці.

В. Врум у теорії очікувань пов’язував мотивацію з тим, чи вірить працівник, що його зусилля приведуть до результату, результат – до винагороди, а винагорода має для нього цінність [11]. У публічній службі ця логіка особливо важлива, бо формальне оцінювання без реального впливу на розвиток, просування або визнання швидко втрачає мотиваційний ефект.

Таблиця 1.2

Наукові підходи до пояснення мотивації персоналу в публічній службі

| **Науковий підхід** | **ключова ідея** | **практичне значення для публічної служби** |
|---|---|---|
| Потребовий підхід | поведінка працівника пояснюється потребами безпеки, належності, поваги, самореалізації та стабільності. | допомагає поєднувати матеріальні гарантії, безпечні умови праці, професійний розвиток і визнання. |
| Двофакторний підхід | умови праці та оплата зменшують незадоволення, але внутрішню мотивацію формують зміст роботи, відповідальність і досягнення. | пояснює, чому підвищення оплати без організаційної культури й справедливого оцінювання не завжди посилює результативність. |

*Продовження таблиці 1.2*

| | | |
|---|---|---|
| Теорія очікувань | працівник мотивований тоді, коли бачить зв'язок між зусиллями, результатом, винагородою і цінністю винагороди. | потребує прозорого оцінювання, зрозумілих цілей, реального впливу результатів на розвиток і просування. |
| Теорія самодетермінації | стала мотивація посилюється через автономію, компетентність і належність до значущої спільноти. | підкреслює роль довіри керівника, участі працівників, наставництва та професійного середовища. |
| Мотивація публічної служби | особливим джерелом мотивації є готовність діяти в інтересах суспільства, громадян і публічних інституцій. | дозволяє розглядати служіння, доброчесність і суспільну користь як реальні управлінські чинники, а не лише як декларації. |

*Джерело: складено автором на основі [8; 9; 11; 12; 13; 14; 15].*

Таблиця 1.2 показує, що жоден підхід не може повністю пояснити мотивацію персоналу органів публічної влади окремо від інших. Потребовий підхід пояснює базову залежність мотивації від умов праці та стабільності; двофакторна теорія – відмінність між усуненням незадоволення і формуванням внутрішньої залученості; теорія очікувань – значення прозорого зв'язку між зусиллями й винагородою; теорія самодетермінації – важливість автономії, компетентності та належності; концепція мотивації публічної служби – особливу роль суспільної місії.

Д. Перрі та Л. Вайз запропонували поняття мотивації публічної служби, розглядаючи її як схильність особи реагувати на мотиви, що мають підстави в публічних інституціях [13]. У цьому підході мотивація працівника органу влади не зводиться до винагороди, бо важливими стають орієнтація на суспільний інтерес, відповідальність перед громадянами, участь у формуванні політики, співчуття, доброчесність і готовність виконувати складні завдання заради публічного результату.

Е. Десі та Р. Раян у теорії самодетермінації підкреслювали, що поведінка людини стає стійкішою, коли вона спирається не лише на зовнішній контроль, а й на автономію, компетентність та відчуття належності [12]. Для публічної

служби це означає, що надмірно бюрократизований контроль може забезпечити формальне виконання, але не гарантує ініціативності й відповідальності. Навпаки, працівник краще реалізує професійний потенціал, коли має чіткі повноваження, підтримку керівника, доступ до навчання і розуміння значення своєї роботи.

З погляду інституційного підходу, мотивація залежить від того, наскільки правила служби є зрозумілими, справедливими й передбачуваними. Якщо оцінювання результатів має формальний характер, преміювання не пов’язане з реальним внеском, кар’єрне просування залежить від неформальної лояльності, а професійне навчання сприймається як обов’язкова формальність, мотиваційний механізм слабшає. Саме тому нормативні акти щодо оцінювання, професійного навчання, доброчесності й компетентності мають не лише юридичне, а й мотиваційне значення [4; 5; 6].

Узагальнення наукових підходів дає змогу сформулювати інтегроване бачення: мотиваційні процеси в публічній службі формуються на перетині особистих потреб працівника, очікувань щодо справедливості, змісту службових завдань, організаційної культури, правового статусу служби та публічної місії. Тому ефективне управління мотивацією має бути системним, а не епізодичним.

## 1.3. Особливості мотивації персоналу органів публічної влади порівняно з приватним сектором

Мотивація персоналу органів публічної влади має низку особливостей порівняно з мотивацією працівників приватного сектору. У приватній організації мотиваційний механізм здебільшого орієнтований на продуктивність, прибутковість, конкурентну позицію, клієнтський попит і гнучкість винагороди. У публічній владі результат не завжди можна швидко виміряти фінансовим показником, бо він пов’язаний із законністю, якістю

послуг, довірою, справедливістю процедур, виконанням суспільно важливих функцій і дотриманням публічного інтересу [2; 7; 17].

Правовий статус працівника публічної влади задає особливі межі мотивації. Закон України “Про державну службу” встановлює принципи професійності, політичної неупередженості, доброчесності, ефективності, стабільності та рівного доступу до державної служби [2]. Закон України “Про службу в органах місцевого самоврядування” визначає таку службу як “професійну, на постійній основі діяльність громадян України” [3]. Отже, мотиваційна система тут має не тільки стимулювати результат, а й забезпечувати дотримання правових і етичних меж поведінки.

Важливою відмінністю є обмеженість управлінської гнучкості. Керівник приватної компанії зазвичай має ширший простір для індивідуального преміювання, швидкої зміни посадових ролей, гнучкого графіку або персоналізованих бонусів. У публічному секторі багато процедур закріплені законом, постановами, типовими порядками, бюджетними правилами та антикорупційними обмеженнями. Це захищає службу від свавілля, але водночас вимагає від керівника більшої майстерності у використанні нематеріальних інструментів мотивації: визнання, участі, навчання, наставництва, справедливого розподілу завдань, командної культури і прозорого оцінювання.

Таблиця 1.3

Порівняльні особливості мотивації персоналу в органах публічної влади та приватному секторі

| **Критерій** | **органи публічної влади** | **приватний сектор** |
|---|---|---|
| Мета діяльності | забезпечення публічного інтересу, прав громадян, законності, доступності послуг і довіри до інституцій. | отримання прибутку, ринкова конкурентоспроможність, задоволення клієнта і розвиток бізнесу. |
| Критерії результату | якість рішень, законність процедур, своєчасність послуг, доброчесність, соціальна відповідальність і стійкість інституції. | обсяг продажів, прибуток, частка ринку, продуктивність, лояльність клієнтів і комерційний ефект. |

*Продовження таблиці 1.3*

| | | |
|---|---|---|
| Обмеження мотивації | бюджетні правила, законодавчі процедури, антикорупційні вимоги, формалізоване оцінювання і посадова ієрархія. | внутрішні правила компанії, ринкові можливості, фінансовий стан, управлінська політика власника або керівника. |
| Нематеріальні стимули | суспільна місія, професійна репутація, участь у рішеннях, навчання, наставництво, стабільність і визнання внеску. | кар'єрна динаміка, корпоративна культура, гнучкість, автономія, брендові переваги та персональні можливості розвитку. |
| Ризики демотивації | формалізм, перевантаження, низька оплата, слабкий зв'язок оцінювання з винагородою, політичний тиск і суспільна недовіра. | нестабільність зайнятості, надмірна конкуренція, вигорання, невизначеність доходу або слабка корпоративна підтримка. |

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 4; 5; 7; 13; 17].

З таблиці 1.3 видно, що мотивація в публічній владі не може бути механічно перенесена з приватного сектору. Інструменти, які добре працюють у бізнесі, можуть бути обмеженими або навіть неприйнятними для органу влади, якщо вони порушують принципи рівності, прозорості, доброчесності чи бюджетної дисципліни. Водночас публічний сектор має власні мотиваційні ресурси, яких часто не має приватна організація: суспільну місію, стабільність служби, можливість впливати на життя громадян, професійний статус і причетність до державотворення.

Особливе значення має доброчесність. Закон України "Про запобігання корупції" визначає правові та організаційні засади функціонування системи запобігання корупції [4]. У мотиваційному контексті це означає, що заохочення працівника не може будуватися на неформальних винагородах, привілеях, прихованій лояльності або залежності від керівника. Мотиваційний механізм має бути прозорим, зрозумілим і таким, що не створює конфлікту інтересів.

Значущим інструментом є оцінювання результатів службової діяльності. Постанова Кабінету Міністрів України № 640 визначає процедуру проведення

оцінювання результатів службової діяльності державних службовців [5]. Проте мотиваційний ефект оцінювання виникає лише тоді, коли воно не є формальним звітом, а допомагає встановити цілі, обговорити результати, побачити сильні сторони працівника, визначити потреби у навчанні та пов’язати досягнення з професійним розвитком і службовим просуванням.

Професійне навчання також має мотиваційне значення. Постанова Кабінету Міністрів України № 106 визначає організаційні засади функціонування системи професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [6]. Якщо навчання сприймається як формальне виконання вимоги, воно слабко впливає на мотивацію. Якщо ж воно пов’язане з реальними посадовими завданнями, кар’єрними перспективами, наставництвом і оцінюванням компетентностей, воно стає одним із ключових інструментів внутрішньої мотивації.

Отже, мотивація персоналу органів публічної влади має власну логіку. Вона формується в межах закону, публічного інтересу, службової етики та інституційної відповідальності. Її не можна звести до матеріального стимулу, але й не можна будувати лише на моральному заклику до служіння. Ефективна мотиваційна система має поєднувати достатні матеріальні умови, справедливі правила, прозоре оцінювання, професійний розвиток, доброчесне лідерство, організаційну культуру і реальне визнання результатів праці.

## Висновки до розділу 1

У першому розділі розкрито теоретичні засади управління мотиваційними процесами персоналу в органах публічної влади. Встановлено, що мотивація персоналу є не допоміжним кадровим інструментом, а умовою професійної спроможності органу влади, якості публічних послуг, дотримання прав громадян, доброчесності та довіри до публічних інституцій.

Виконання першого завдання дало змогу уточнити зміст понять “мотивація”, “мотиваційний процес” і “мотиваційний механізм”. Мотивація охоплює внутрішні потреби, цінності, очікування і зовнішні стимули; мотиваційний процес відображає динаміку переходу від потреби до дії та оцінки результату; мотиваційний механізм є системою управлінських інструментів, що поєднує оплату праці, оцінювання, професійний розвиток, службове просування, організаційну культуру та визнання результатів.

Виконання другого завдання показало, що наукові підходи до мотивації персоналу в публічній службі мають взаємодоповнювальний характер. Потребові теорії пояснюють значення базових умов і професійного розвитку; двофакторний підхід дає змогу відокремити усунення незадоволення від формування внутрішньої залученості; теорія очікувань підкреслює важливість зв’язку між зусиллями, результатом і винагородою; теорія самодетермінації акцентує автономію, компетентність і належність; концепція мотивації публічної служби показує роль служіння суспільству.

Виконання третього завдання дозволило встановити, що мотивація персоналу органів публічної влади відрізняється від мотивації у приватному секторі правовою регламентованістю, орієнтацією на публічний інтерес, підвищеними етичними вимогами, антикорупційними обмеженнями, складністю вимірювання результату і значною роллю нематеріальних стимулів. У цьому контексті оплата праці є необхідною, але недостатньою умовою результативності.

Узагальнено, що ефективне управління мотиваційними процесами персоналу в органах публічної влади має будуватися як інтегрована система, у якій матеріальні стимули поєднуються з професійним навчанням, справедливим оцінюванням, прозорими кар’єрними правилами, організаційною культурою, довірою, доброчесністю і відчуттям суспільної значущості служби. Саме ці положення створюють основу для подальшого аналізу сучасного стану управління мотивацією персоналу в органах публічної влади у другому розділі.

# РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

## 2.1. Нормативно-правові та організаційні засади мотивації персоналу публічної служби

Сучасний стан управління мотивацією персоналу в органах публічної влади не можна оцінювати лише за розміром заробітної плати або наявністю премій. Мотивація формується на перетині кількох чинників: правової визначеності служби, справедливості винагороди, зрозумілості посадових очікувань, якості керівництва, можливостей професійного розвитку, оцінювання результатів, доброчесної організаційної культури, цифровізації кадрових процедур і довіри працівника до того, що його робота має суспільний сенс. Саме тому аналіз сучасного стану має охоплювати не лише формальні норми, а й управлінські практики, які або посилюють, або послаблюють внутрішню залученість публічних службовців.

У межах цього розділу мотиваційний механізм розглядається як сукупність нормативних, організаційних, матеріальних, нематеріальних, професійно-розвиткових та етичних інструментів, що впливають на поведінку персоналу органів публічної влади. Такий підхід дає змогу уникнути вузького розуміння мотивації як “доплати” або “заохочення” й показати, що в публічній службі мотивувальне значення має сама якість управління персоналом.

Мотивація має подвійний характер: з одного боку, вона є проявом зовнішнього впливу по відношенню до індивіда, а з іншого - використовуються внутрішні «поштовхи». Крім того, мотивація виступає як одна із функцій управління і як пробуджуюча сила [14, с. 166].

А. П. Єгоршин визначає мотивацію як пробудження людини до діяльності для досягнення цілей. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох факторів, він дуже індивідуальний і може мінятись під

впливом мотивів і зворотного зв’язку з діяльністю людини [4]. Дещо інше визначення мотивації дає В. В. Лукашевич. На його думку, мотивація - це пробудження людини до дії для досягнення нею особистих цілей і цілей організації. Для того, щоб здійснити мотивацію, необхідно визначити потреби працівників і очікувану ними винагороду. Потреби - це фізіологічне або психологічне сприйняття людиною недоліку в чому-небудь. Винагорода - все те, що людина вважає для себе цінним [6, с. 175]. Деякі автори визначають мотивацію як таку рушійну силу, що ґрунтується на задоволенні певних потреб, примушуючи людину діяти з максимальними зусиллями для досягнення особистих або організаційних цілей. При реалізації і формуванні мотивів слід ураховувати три ключові поняття змісту мотивації: зусилля, організаційні цілі та індивідуальні потреби [7, с. 166].

Мотивація праці формується до початку професійної трудової діяльності шляхом засвоєння людиною цінностей і норм трудової моралі та етики, а також через особисту участь у трудовій діяльності, в сім’ї та школі. В цей час закладаються основи ставлення до праці як цінності і формується система цінностей самої праці, розвиваються трудові якості особистості: працелюбство, відповідальність, дисциплінованість, ініціативність. Для формування трудової мотивації найбільшу значимість має характер засвоєння трудових норм і цінностей, які в майбутньому визначають її спосіб життя.

Матеріальна мотивація - це прагнення певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя. Матеріальна мотивація трудової діяльності залежить від цілого ряду чинників, а саме: рівня і структури особистого доходу; матеріального забезпечення, наявних грошових доходів; дієвості системи стимулів, що застосовуються в організації. Мотивація є важливим фактором результативності роботи. Зв’язок мотивації й результатів праці опосередкований природними здібностями і набутими навиками праці, тільки мотивація є джерелом діяльності людини.

Система стимулювання трудової активності передбачає оптимальне співвідношення робочого і вільного часу, праці і відпочинку. Активізація

тільки матеріальної мотивації приводить до збільшення інтенсивності праці і тривалості робочого часу, внаслідок чого багато працівників працюють з відчуттям хронічної втомленості, відчувають постійні нервово-емоційні навантаження [1].

Дослідження проблеми формування і розвитку мотиваційного механізму ефективної праці персоналу у сфері державної служби доцільно розпочати з аналізу еволюції концепцій і теорій мотивації, заснованих на потребах, інтересах, мотивах і стимулах, взяти із них все найкраще для використання в сучасних умовах розвитку українського суспільства.

Мотивація як функція управління виокремилася в результаті розвитку Д. Мак-Грегором теорії «людських відносин» (засновником якої вважають М. Фоллет та Е. Мейо, і прихильники якої вважають, що серйозну роль у підвищенні продуктивності праці відіграють соціально-психологічні чинники), створення ним управлінської концепції на основі поєднання досягнень психології (науки про людську поведінку) з процесом управління. Історично склалися дві концепції теорії мотивації: економічна раціональність та психологічна концепція. Основоположником першої концепції був автор теорії наукового управління Ф. Тейлор, який розглядав мотиваційну основу виключно з погляду економічної раціональності і вважав, що мотиваційною силою, на яку реагує працівник, є лише економічні стимули. Він цілковито зосереджувався лише на роботі, ігноруючи інші потреби і мотиви працівників, не враховуючи соціальні аспекти людської поведінки.

Згідно з другою - психологічною концепцією, випробуваною на заводі Західної електричної компанії у м. Гавторні (США), мотивація праці включає багато інших чинників, відмінних від суто матеріальних. Здійснені в Гавторні дослідження показали, що сприятливий моральний клімат у колективі значно підвищує продуктивність праці, а тому її ефективність залежить не лише від рівня заробітної плати, економічних стимулів, а й від соціальних, неформальних взаємовідносин в організації.

До сучасних теорій мотивації належать змістовні та процесуальні теорії. Вони засновані на результатах психологічних досліджень, не є взаємовиключними, а, навпаки, доповнюють одна одну [3].

Змістовні теорії мотивації базуються на ідентифікації тих внутрішніх потреб (спонукань), які змушують людину діяти саме так, а не інакше, визначають структуру потреб людини і виявляють серед них пріоритетні. Ці теорії пропонують способи аналізу індивідуальних потреб і їх задоволення. Класичними змістовними теоріями мотивації є: теорія потреб Маслоу; теорія ЖВЗ Алдерфера; теорія двох факторів Герцберга; теорія потреб Мак-Клеланда.

Змістовні теорії мотивації мають в основі взаємозв'язок між потребами і діями, спрямованими на їх задоволення. В цілому ж розглянуті змістовні теорії дають змогу говорити про мотивацію як ймовірнісний процес, коли те, що мотивує конкретного державного службовця в конкретній ситуації, в конкретний час, може в інший час або в іншій ситуації не мати на нього ніякого мотиваційного впливу [14, с. 171].

Слід зазначити, що діяльність людини частіше за все стимулюється сукупністю різноманітних потреб, і ієрархічна структура не має абсолютно послідовного характеру. Найбільш наочно це можна побачити на прикладі роботи з персоналом державної служби в Японії, Франції і Німеччині. Швидкі темпи економічного зростання дозволили підвищити матеріальне благополуччя і в основному забезпечити фізіологічні потреби державних службовців.

Введений у цих країнах у сфері державної служби принцип пожиттєвого найму задовольняє потреби персоналу державної служби в безпеці і стабільності. Існуюча система оцінки персоналу, система кар'єрного просування в залежності від результатів діяльності, заслуг задовольняє потреби кадрів у повазі і самореалізації.

Крім змістовних, розроблені процесуальні теорії мотивації, серед яких у зарубіжній літературі найбільш розповсюдженими є три: теорія очікування В.

Врума, теорія справедливості С. Адамса і модель Портера-Лоулера. Процесуальні теорії мотивації базуються на факторах поведінки людей із урахуванням їх сприйняття, пізнання та набутого досвіду і зосереджуються швидше на розумових процесах індивідів, ніж на їх потребах. Вони пропонують впливати на працівника мотиваційною дією, а не задовольняти потреби через систему стимулів або винагород [7, с. 168; 4, с. 388].

У практичній діяльності органів виконавчої влади при реалізації теорії очікування важливо з метою підвищення ефективності мотивації до початку роботи пояснити кожному працівнику жорстку залежність між досягнутими ним результатами і винагородою або подальшим кар'єрним ростом, сформувати в нього високий рівень очікуваних результатів діяльності. Для ефективної мотивації потрібно встановити тверде співвідношення між досягнутими результатами і винагородою. У цьому зв'язку необхідно давати винагороду лише за ефективну, результативну роботу.

Теорія справедливості передбачає, що люди завжди дають суб'єктивну оцінку відношення своєї винагороди до витрачених зусиль і порівнюють його з тим, що отримали інші за аналогічну роботу. Якщо оцінка несправедлива, то знижується результативність праці, а тому важливе значення має справедливий підхід до оцінки кожного чиновника [8].

В даний час система мотивації персоналу у сфері державної служби має бути зорієнтованою на розвиток творчого потенціалу й здібностей державних службовців, їх ініціативи, партнерське відношення в колективі, узгодженість інтересів особистих з інтересами організації.

У теорії і практиці управління персоналом державної служби останнім часом все більше посилюється роль і значення потреб, інтересів, мотивів і стимулів. Це пов'язано з тим, що в умовах побудови розвинутого демократичного суспільства, ринкової економіки на зміну адміністративно-командним методам керівництва і управління персоналом все більш активно приходять нові форми роботи з кадрами, засновані, перш за все, на їх

зацікавленості в результативності і ефективності своєї діяльності, підвищенні професіоналізму.

До проблеми мотивації персоналу не можна підходити формально. Кожне рішення повинно бути продуманим, мають бути прораховані наслідки [13]. Для того, щоб діяльність персоналу державної служби була успішною, надзвичайно важлива мотивація успіху, його настрій на позитивні результати. При цьому слід зазначити, що універсальної і цілком ефективної системи стимулювання і мотивації бути не може. Для кожної організації має бути розроблена своя корпоративна система стимулювання й мотивації, яка б відповідала організаційним цілям, ураховувала особливості наявної організаційної культури і мотиваційний тип персоналу. Слід також ураховувати те, що розробка й використання нових мотиваційних систем передбачає певну ломку традиційних форм організації праці, зміну характеру і структури управління, до чого психологічно не завжди готовий персонал державної служби. Необхідною умовою застосування ефективної системи мотивації є наявність чіткої системи ділової оцінки персоналу з прозорими і зрозумілими принципами і критеріями якісної та кількісної оцінки праці і поведінки персоналу [2, с. 16–17].

Ураховуючи це, необхідно знайти в першу чергу ті мотиви, які просувають вперед кожного державного службовця в його трудовій діяльності, створити йому такі умови, щоб він міг і хотів виконувати покладені на нього функції і завдання. Ефективним мотиваційним чинником стосовно керівного персоналу у сфері державної служби є його особисті економічні або матеріальні стимули та інтереси. На превеликий жаль, сьогодні матеріальна винагорода керівників органів державної влади не відповідає обсягу, інтенсивності і якості їх праці, обсягу покладеної на них відповідальності.

Виходячи з цього, одним із основних елементів управління персоналом державної служби і мотивації кадрів є оплата праці. Незважаючи на те, що, починаючи з 2003 р., в Україні у сфері державної служби відбувається певне

підвищення оплати праці персоналу державної служби, однак вона залишається нижчою, ніж у приватному секторі.

Розміри посадових окладів державних службовців було підвищено на 28 % - з 1 листопада 2004 р. (постанова Кабінету Міністрів України від 04.11.04 № 1481) та на 10,5 % з 1 січня 2005 р. (постанова Кабінету Міністрів України від 15.01.05 № 37), в результаті чого посадові оклади зросли в 1,9 раза. Оскільки посадовий оклад залежить не від категорій посад державних службовців, а від посади та назви державного органу, існує суттєвий розрив між оплатою праці державних службовців, які працюють у різних органах виконавчої влади. З 2005 року мінімальна середня заробітна плата державних службовців зросла у 3,36 раза, при цьому мінімальна заробітна плата в Україні збільшилась у 3,32 раза. Отже, рівень оплати праці переважної більшості державних службовців майже не змінився.

Незважаючи на значне підвищення окладів державних службовців, вони залишаються суттєво диференційованими в залежності від посад. Оклад керівників у декілька разів перевищує оклад спеціалістів. В той же час заробітна плата не дає змоги стимулювати кращих працівників, які відносяться до однієї і тієї ж категорії посад, оскільки фонд оплати праці обмежений.

Нині заробітна плата мало залежить від результатів праці. У Законі України «Про державну службу» [10] зазначено: оплата праці державних службовців повинна забезпечувати достатні матеріальні умови для незалежного виконання службових обов’язків, сприяти укомплектуванню органів державної влади компетентними і досвідченими кадрами, стимулювати їх сумлінну та ініціативну працю.

Проте сьогодні оплата праці державних службовців, особливо спеціалістів, слабо пов’язана з кваліфікацією кадрів, освітою та професійною підготовкою, результатами навчання, ефективністю виконання посадових обов’язків.

Практика свідчить про те, що, в цілому, існуюча у сфері державної служби оплата праці не дозволяє матеріально забезпечити і захистити

персонал, і, як наслідок, зацікавити у державній службі висококваліфіковані кадри з інших секторів.

Підвищення стимулюючої ролі посадових окладів в оплаті праці державних службовців в новій редакції Закону України «Про державну службу» [11]. В даний час проблема збільшення посадового окладу в структурі оплати праці працівників органів державної влади різного рівня: центрального, регіонального і місцевого, забезпечення взаємозв'язку результатів їх роботи і доходів залишається складною і недостатньо розробленою. Для того, щоб мотиваційний механізм ефективної праці персоналу органів державної влади різного рівня працював належним чином, необхідно чітко, ґрунтовно визначати головні, пріоритетні напрямки їх роботи і кінцеві показники їх професійної і управлінської діяльності відповідно до нової редакції Закону України «Про державну службу» від 17.11.2011 р. [11]. Реформування оплати праці державних службовців має забезпечити конкурентоспроможність державної служби на ринку праці порівняно з роботою в інших сферах економіки, у тому числі й державного сектора, запобігання корупції, кардинальне підвищення зацікавленості працівників органів влади у продуктивній та якісній, ініціативній та ефективній, сумлінній і відповідальній роботі, у подальшому кар'єрному зростанні на засадах особистих професійних досягнень [1].

У найближчій перспективі доцільно використовувати такі кадрові технології, що передбачають наявність показників результативності професійної діяльності і диференційовану оплату праці - посадові регламенти, які дозволять вдосконалити посадові інструкції та термінові службові контракти, що мають містити умови праці і форми оцінки діяльності персоналу у сфері державної служби [5, с. 284–285].

Разом з тим, аналіз мотивації персоналу державної служби показує, що для державних службовців не лише матеріальний фактор є провідним. Привабливим фактором є сама суть праці - цікава, різноманітна робота, можливість реалізації особистісного потенціалу, творчої, самостійної роботи,

самовираження, соціальні контакти, робота з людьми, кар'єрні зрушення тощо. Однією із форм заохочення державних службовців до підвищення рівня своєї професійної діяльності стало проведення з 2008 року щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець» (постанова Кабінету Міністрів України від 19.09.2007 р. № 1152).

Державна служба України передбачає чимало заохочень за безперервну працю. Державні службовці можуть бути нагороджені державними нагородами, відзнакою Президента України, почесними грамотами Кабінету Міністрів України та Почесною грамотою Верховної Ради України, відомчими заохочувальними відзнаками.

До державних нагород, почесних звань та відзнак чинне законодавство України зараховує: звання Герой України; ордени, медалі, почесні звання України, Державні премії України; президентські відзнаки (ст. 3 Закону України «Про державні нагороди»). Нагородження державних службовців державними нагородами та почесними званнями проводиться на загальних підставах, як і решти громадян України [12].

Діючий Закон України «Про державну службу» певною мірою регламентує питання як матеріальної, так і нематеріальної мотивації державних службовців. Однак у ньому чітко не прописані питання, пов'язані з їх матеріальним забезпеченням, соціальними гарантіями. А тому при прийнятті нової редакції Закону України «Про державну службу» розробники більш чітко виписали мотиваційну стратегію. Відповідно до практики економічно розвинутих демократичних країн світу основну частку в структурі заробітної плати державних службовців становитиме посадовий оклад (80–90 %). Законом встановлено мінімальний розмір найменшого посадового окладу на рівні не менше двох розмірів мінімальної заробітної плати (на посаді державної служби підгрупи V-4) та основні параметри формування системи посадових окладів. В Законі зберігається також право на отримання державним службовцем грошової винагороди на оздоровлення, можливість встановлення йому визначених Кабінетом Міністрів України надбавок [11].

Сьогодні в багатьох органах державної влади зберігається примітивна система мотивації праці - система заохочень і покарань. Результатом цього, як показує аналіз розподілу державних службовців за стажем роботи на державній службі у 2012 році (статистичні дані Нацдержслужби), лише 28,7 % державних службовців працюють понад 10 років, 17,7 % державних службовців працюють понад 15 років. Це є свідченням неналежної мотивації спеціалістів, особливо молоді, до роботи в органах державної влади. Низький рівень заробітної плати та невідповідність реалій здібностям і потенційним можливостям людини, перш за все молодої, призводить до відтоку кращих кадрів з державної служби.

Саме тому досить гостро назріла необхідність вивчення і пропагування сучасних теорій мотивації, розробки і застосування оригінальних методик удосконалення системи мотивації персоналу на рівні окремої організації. Важливим чинником удосконалення механізму мотивації персоналу у сфері державної служби є вдосконалення його нормативно-правової діяльності, чіткість у розмежуванні і закріпленні повноважень, обов'язків і відповідальності.

Для підвищення мотивації державних службовців також доцільно: пов'язати результати діяльності органу влади із системою оцінки кадрів та подальшою винагородою конкретного працівника; розробити окремі гнучкі мотиваційні програми для державних службовців, які містили б можливі матеріальні стимули; мали чіткі положення стосовно роботи, що виконується державним службовцем і колективом, та критерії її оцінки; ділові оцінки, показники діяльності працівника; можливості зміни змісту самої роботи; у посадових інструкціях працівника закладати елементи мотиваційних програм; заохочувати високопрофесійних досвідчених державних службовців до «наставництва» кадрів та керівництва стажуванням молодих державних службовців і осіб, зарахованих до кадрового резерву; удосконалити систему оплати праці, житлового, пенсійного, інших видів соціального забезпечення та захисту інтересів державних службовців з метою залучення до державної

служби найбільш кваліфікованих спеціалістів, посилення мотивації їх роботи, підвищення привабливості державної служби та забезпечення її конкурентоспроможності на ринку праці, запобігання проявам корупції.

Нормативно-правові та організаційні засади мотивації персоналу публічної служби формуються через поєднання законодавства про державну службу, службу в органах місцевого самоврядування, запобігання корупції, оплату праці, оцінювання результатів службової діяльності, професійне навчання, конкурсний добір, стажування та діяльність служб управління персоналом. Така багатокомпонентність означає, що мотивація в органах публічної влади не є самостійною "пільгою" для працівника, а вбудована у весь цикл проходження служби: вступ, адаптацію, виконання посадових обов'язків, оцінювання, навчання, просування, заохочення та припинення служби.

Закон України "Про державну службу" визначає державну службу як "публічну, професійну, політично неупереджену діяльність" [2]. Ця норма має пряме мотиваційне значення, оскільки задає очікуваний образ працівника публічного сектору: він має бути не випадковим виконавцем адміністративних доручень, а професійним носієм публічного інтересу. Водночас закон встановлює, що управління державною службою має забезпечувати реалізацію єдиної державної політики у сфері державної служби, а отже, мотивація не може бути повністю віддана на розсуд окремого керівника або органу [2].

У системі місцевого самоврядування мотиваційний контекст має свої особливості. Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування" пов'язує службу з професійною діяльністю громадян України на постійній основі в органах місцевого самоврядування [3]. Для посадових осіб місцевого самоврядування особливо важливими є близькість до жителів громади, персоніфікована відповідальність за рішення, публічність помилок і постійна залежність від довіри населення. Тому мотиваційний механізм у місцевому самоврядуванні має поєднувати службову дисципліну з

підтримкою ініціативи, локальної відповідальності й здатності працювати з людьми.

Організаційним центром мотиваційної роботи виступає служба управління персоналом. Типове положення про службу управління персоналом державного органу, затверджене наказом НАДС № 47, визначає, що така служба забезпечує реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі [23]. Якщо ця служба працює лише як кадрова канцелярія, її вплив на мотивацію є мінімальним. Якщо ж вона займається аналізом потреб, адаптацією, професійним розвитком, оцінюванням, внутрішньою комунікацією і підтримкою керівників, вона стає важливою ланкою мотиваційного механізму.

Таблиця 2.1

Нормативно-організаційні засади мотивації персоналу публічної служби

| **Елемент** | **нормативний або організаційний зміст** | **мотиваційне значення** | **проблемний аспект** |
|---|---|---|---|
| Правовий статус | визначає права, обов’язки, гарантії, обмеження та відповідальність службовця | створює відчуття передбачуваності служби й захищеності посадової ролі | надмірна формалізація може зменшувати ініціативність і відчуття автономії |
| Служба управління персоналом | організовує добір, проходження служби, навчання, оцінювання та кадровий супровід | перетворює роботу з персоналом із документообігу на підтримку професійного розвитку | за слабкої спроможності служба зводиться до технічного оформлення кадрових процедур |
| Оцінювання результатів | пов’язує завдання, показники, якість виконання, преміювання і планування кар’єри | дає працівнику сигнал про значущість результату й очікування керівництва | формальне оцінювання не стимулює розвиток і може сприйматися як адміністративний ритуал |

*Продовження таблиці 2.1*

| | | | |
|---|---|---|---|
| Професійне навчання | забезпечує безперервний професійний розвиток державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування | підсилює компетентність, самооцінку, готовність до складніших завдань і кар'єрного руху | навчання без зв'язку з посадовими потребами не дає відчутного мотиваційного ефекту |
| Конкурсний добір | забезпечує прозорий доступ до посад державної служби на основі вимог і процедур | підвищує довіру до справедливості кадрового входу в систему | затримки, формальність або непрозорість процедур знижують привабливість служби |
| Стратегія реформування | визначає напрям модернізації публічної адміністрації, професіоналізації та управління людськими ресурсами | показує працівникам перспективу змін, а не лише поточне виконання завдань | розрив між стратегією і щоденною практикою створює демотивацію |

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 5; 6; 23; 26; 28; 31].

Як видно з таблиці 2.1, мотиваційне значення нормативних і організаційних інструментів залежить не лише від їх наявності, а й від способу застосування. Один і той самий інструмент може або посилювати мотивацію, або втрачати сенс. Наприклад, оцінювання результатів службової діяльності здатне стимулювати розвиток, якщо працівник розуміє критерії, бачить зв'язок між результатом і подальшими рішеннями та отримує змістовний зворотний зв'язок. Але якщо оцінювання проводиться формально, воно не сприймається як справедливий інструмент мотивації.

Постанова Кабінету Міністрів України № 640 визначає процедуру проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців [5]. НАДС у своїх роз'ясненнях підкреслює, що оцінювання проводиться щороку в обов'язковому порядку, а його метою є визначення якості виконання завдань, прийняття рішення щодо преміювання та планування кар'єри [31]. Тобто оцінювання має бути не контролем заради

контролю, а механізмом зв’язку між завданням, результатом, винагородою і професійною траєкторією.

Професійне навчання також є нормативно закріпленим мотиваційним інструментом. Постанова Кабінету Міністрів України № 106 визначає організаційні засади функціонування системи професійного навчання публічних службовців [6]. Для мотивації важливо, щоб навчання не виглядало як формальний обов’язок заради сертифіката, а було пов’язане з реальними посадовими потребами, новими викликами, цифровізацією, етикою, комунікацією з громадянами, кризовим управлінням і підготовкою до складніших управлінських ролей.

Отже, нормативно-правові та організаційні засади мотивації персоналу публічної служби створюють необхідну, але недостатню основу. Вони визначають правила, процедури й відповідальних суб’єктів, однак реальний мотиваційний ефект виникає лише тоді, коли ці правила застосовуються справедливо, послідовно, прозоро і зрозуміло для працівника.

## 2.2. Матеріальні і нематеріальні інструменти мотивації: оплата праці, оцінювання, професійний розвиток, службова кар’єра

Матеріальні й нематеріальні інструменти мотивації в органах публічної влади мають розглядатися як взаємопов’язана система. Матеріальна мотивація забезпечує базову справедливість і дає працівнику відчуття, що його праця має належне економічне визнання. Нематеріальна мотивація підтримує змістовність служби, професійну гідність, участь у прийнятті рішень, довіру, визнання результатів, можливість навчання і перспективу службового розвитку. У публічному секторі ці два блоки не можуть замінювати один одного: висока суспільна місія не компенсує хронічно несправедливої оплати, а сама оплата без довіри, поваги та професійної перспективи не забезпечує сталої залученості.

Оплата праці залишається одним із найчутливіших елементів мотивації. Постанова Кабінету Міністрів України № 15 регулює питання оплати праці працівників державних органів [24]. У 2024–2026 роках особливого значення набув перехід до оплати праці державних службовців на основі класифікації посад, що пов’язує винагороду з рівнем відповідальності, складністю функцій і місцем посади в організаційній структурі [25]. Такий підхід має потенціал посилити справедливість, але лише за умови прозорого застосування класифікації, зрозумілих критеріїв і недопущення ситуації, коли однакові за складністю посади фактично винагороджуються дуже по-різному.

За даними НАДС, середня заробітна плата державних службовців державних органів, що провели класифікацію посад у 2024 році, становила 37 249 грн, але показники істотно різнилися залежно від юрисдикції та типу органу [29]. Такі відмінності мають безпосередній мотиваційний ефект. Якщо службовець бачить, що розрив в оплаті не пояснюється складністю роботи, відповідальністю або результативністю, формується відчуття несправедливості. Якщо ж оплата зрозуміло пов’язана з посадою, компетентністю, результатом і відповідальністю, вона підтримує довіру до кадрової політики.

Преміювання є важливим, але ризиковим інструментом. Воно може стимулювати результативність, коли правила преміювання прозорі, а зв’язок між результатом і винагородою зрозумілий. Водночас премія швидко втрачає мотиваційне значення, якщо працівники сприймають її як ручний, нерівний або залежний від особистої прихильності керівника інструмент. Саме тому матеріальна мотивація потребує не лише фінансового ресурсу, а й процедурної справедливості.

Таблиця 2.2

Інструменти матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу в органах публічної влади

| **Інструмент** | **зміст застосування** | **мотиваційний ефект** | **ризик формалізації** |
|---|---|---|---|
| Посадовий оклад | визначає базовий рівень оплати праці відповідно до посади, юрисдикції, категорії та класифікації | створює відчуття економічної стабільності й визнання складності роботи | низький або непрозорий рівень оплати посилює відтік кадрів |
| Преміювання | застосовується як додаткова винагорода за результати роботи та виконання завдань | посилює зв'язок між результатом, відповідальністю і винагородою | ручний розподіл премій формує недовіру і внутрішню напругу |
| Оцінювання | дає змогу визначити якість виконання завдань, ефективність і результативність службової діяльності | підтримує розвиток, кар'єрне планування і справедливе визнання результатів | формальне виставлення оцінок не змінює поведінку працівників |
| Професійне навчання | забезпечує підвищення кваліфікації, оновлення компетентностей і підготовку до нових функцій | посилює професійну впевненість, адаптивність і внутрішню мотивацію | навчання без практичного зв'язку з посадою сприймається як додаткове навантаження |
| Службова кар'єра | передбачає можливість просування, зміни посад, участі в конкурсах і виконання складніших завдань | підтримує довгострокову залученість і готовність до професійного зростання | закритість кар'єрних рішень демотивує компетентних працівників |
| Наставництво | допомагає новим працівникам адаптуватися до правил, процедур і культури органу | зменшує тривожність, прискорює включення в роботу і формує командну підтримку | за відсутності часу наставництво перетворюється на формальне закріплення відповідального |
| Організаційна культура | формує стиль взаємодії, комунікації, поваги, етичної поведінки та | підсилює належність до органу влади та гордість за | декларовані цінності без щоденної практики викликають цинізм |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | командної відповідальності | суспільно значущу роботу | |

*Продовження таблиці 2.2*

| | | | |
|---|---|---|---|
| Цифрові кадрові інструменти | забезпечують електронний супровід кадрових процедур, оцінювання, даних і управлінської аналітики | зменшують адміністративне навантаження і підвищують прозорість кадрових рішень | технічна складність і нерівний доступ до цифрових навичок можуть створювати опір |

Джерело: складено автором на основі [2; 5; 6; 24; 25; 29; 31; 34].

Таблиця 2.2 показує, що мотиваційний механізм має працювати як система взаємного підсилення. Посадовий оклад створює базу справедливості, преміювання підтримує результат, оцінювання дає зворотний зв'язок, навчання розвиває компетентність, кар'єра забезпечує перспективу, наставництво допомагає адаптації, організаційна культура формує довіру, а цифрові кадрові інструменти можуть зробити процедури прозорішими й менш залежними від неформальних рішень.

Нематеріальна мотивація має особливе значення в публічній службі. Для багатьох службовців важливо не лише отримувати винагороду, а й відчувати, що їхня робота має суспільну вагу, що керівник бачить результат, що складні завдання розподіляються справедливо, що помилки використовуються для навчання, а не лише для покарання, що працівник має право на професійну думку. Такі чинники важко виміряти одним показником, однак саме вони визначають, чи буде людина виконувати роботу формально, чи братиме відповідальність за якість публічної послуги.

Професійний розвиток у цьому контексті є не додатковою опцією, а умовою збереження мотивації. НАДС повідомляє, що у 2025 році в регіональних центрах підвищення кваліфікації пройшли навчання 137 119 публічних службовців, серед яких були державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування, голови місцевих державних адміністрацій, їхні заступники, депутати місцевих рад та інші працівники [32]. Такий масштаб навчання показує, що розвиток компетентностей стає системною потребою публічного сектору, а не епізодичною активністю окремих органів.

Оцінювання результатів службової діяльності також має бути пов’язане з мотивацією. НАДС зазначає, що оцінювання проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості з урахуванням посадових обов’язків, етичної поведінки, вимог антикорупційного законодавства та виконання індивідуальної програми професійного розвитку [31]. Отже, оцінювання не повинно зводитися до формального підсумку року. Воно має показувати працівнику, які результати є важливими, які компетентності потрібно розвивати, які перспективи відкриваються після якісного виконання завдань.

Водночас матеріальні й нематеріальні інструменти мотивації можуть діяти лише тоді, коли між ними немає очевидної суперечності. Якщо орган декларує розвиток і доброчесність, але просування залежить від неформальних домовленостей, мотивація слабшає. Якщо керівник говорить про результат, але не дає зрозумілих завдань і зворотного зв’язку, оцінювання не працює. Якщо службовців направляють на навчання, але не дають можливості застосувати нові знання, професійний розвиток втрачає сенс. Тому сучасний стан мотивації треба оцінювати через узгодженість усіх інструментів, а не через їх формальну наявність.

## 2.3. Проблеми формування сталої мотивації персоналу в умовах кадрових, воєнних та інституційних викликів

Формування сталої мотивації персоналу органів публічної влади відбувається в умовах одночасної дії кадрових, воєнних та інституційних викликів. Кадрові виклики проявляються у дефіциті кваліфікованих працівників, конкуренції з приватним сектором і міжнародними організаціями, відтоку спеціалістів, старінні частини кадрового складу, перевантаженні служб управління персоналом і нерівномірності управлінської спроможності різних органів. Воєнні виклики додають фізичну небезпеку,

психологічне виснаження, евакуацію працівників, дистанційні формати, мобілізацію, втрати, нестачу ресурсів і необхідність швидко виконувати завдання, які раніше не були типовими для органу. Інституційні виклики пов’язані з реформою державної служби, цифровізацією, європейською інтеграцією, зміною вимог до доброчесності, прозорості й результативності.

Однією з найбільш відчутних проблем є розрив між складністю завдань і ресурсною підтримкою працівника. Сучасний публічний службовець часто працює з великим масивом документів, цифрових систем, запитів громадян, аналітичних завдань, міжнародних зобов’язань і кризових доручень. Якщо при цьому посадові інструкції, навантаження, оплата, підтримка керівника та можливості розвитку не відповідають реальній складності роботи, мотивація стає нестійкою. Працівник може залишатися формально лояльним, але поступово втрачати ініціативу, емоційну залученість і готовність брати відповідальність.

Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки орієнтувала реформу на професійну, результативну, доброчесну та сервісну публічну адміністрацію [28]. Однак стратегічні цілі потребують щоденного організаційного втілення. Якщо реформа сприймається працівниками як додаткове навантаження без пояснення сенсу, підтримки і реального покращення умов роботи, вона може демотивувати. Якщо ж працівники бачать зв’язок між змінами, якістю послуг, професійним розвитком і справедливими кадровими рішеннями, реформа набуває мотивувального змісту.

Окремою проблемою є формалізація оцінювання та навчання. В умовах перевантаження керівники іноді сприймають оцінювання як обов’язкову адміністративну процедуру, яку потрібно завершити вчасно, а не як інструмент розвитку. Працівники, відповідно, можуть сприймати його як ритуал, який мало впливає на реальну винагороду, просування або зміст роботи. Подібна проблема виникає і з професійним навчанням: якщо теми не

відповідають посадовим потребам, а результати навчання не враховуються в подальшій роботі, навчання не посилює мотивацію.

Таблиця 2.3

Проблеми сталої мотивації персоналу органів публічної влади в сучасних умовах

| **Проблема** | **управлінський прояв** | **наслідок для мотивації** | **потрібна реакція** |
|---|---|---|---|
| Кадровий дефіцит | нестача кваліфікованих працівників і складність залучення нових фахівців | зростає навантаження на наявний персонал і посилюється ризик вигорання | потрібні прозорі конкурси, адаптація, наставництво та привабливі умови служби |
| Перевантаження | одночасне виконання планових, кризових, цифрових і комунікаційних завдань | працівники втрачають відчуття контролю над роботою і результатом | потрібна пріоритетизація завдань, реалістичне планування і підтримка керівника |
| Дисбаланс оплати | різниця у винагороді не завжди сприймається як пов’язана зі складністю та відповідальністю | формується відчуття несправедливості й зменшується довіра до кадрової політики | потрібне прозоре пояснення класифікації посад і критеріїв винагороди |
| Формальність оцінювання | завдання, показники і зворотний зв’язок іноді мають шаблонний характер | оцінювання не впливає на розвиток і не сприймається як справедливий інструмент | потрібне навчання керівників щодо постановки цілей і якісного зворотного зв’язку |
| Воєнне виснаження | працівники діють в умовах небезпеки, невизначеності, втрат і постійних змін | знижується емоційна стійкість, зростає ризик професійного вигорання | потрібна психологічна підтримка, гнучкість роботи і людяна управлінська комунікація |
| Кар’єрна закритість | працівники не бачать зрозумілих траєкторій службового просування | послаблюється довгострокова залученість і бажання розвиватися в системі | потрібні відкриті конкурси, кадровий резерв, стажування і планування кар’єри |

*Продовження таблиці 2.3*

| | | | |
|---|---|---|---|
| Цифрова нерівність | частина працівників має різний рівень готовності до електронних кадрових і управлінських систем | нові інструменти можуть сприйматися як стрес, а не як підтримка | потрібне поетапне навчання, технічна підтримка і прості інструкції |

*Джерело: складено автором на основі [28; 29; 31; 32; 33; 34].*

З таблиці 2.3 видно, що проблеми сталої мотивації не мають одного джерела. Вони виникають тоді, коли організаційні очікування перевищують ресурсну, кадрову, психологічну та управлінську підтримку працівника. Тому подолання демотивації не може обмежуватися разовим підвищенням оплати або проведенням окремого навчального заходу. Потрібна цілісна система, у якій керівник, служба управління персоналом, правові процедури, цифрові інструменти, оцінювання, навчання і внутрішня культура діють узгоджено.

Воєнний контекст особливо загострює проблему людяності управління. Працівники органів публічної влади самі є громадянами, які переживають небезпеку, втрати, сімейні труднощі, переміщення, мобілізаційні ризики й постійне інформаційне напруження. У таких умовах мотивація не може підтримуватися лише наказом або контролем. Вона потребує визнання навантаження, чесної комунікації, справедливого розподілу завдань, гнучкого підходу до організації праці, доступу до навчання та підтримки професійної гідності.

Додатковим викликом є цифровізація управління персоналом. НАДС повідомляє про оновлення інформаційної системи управління людськими ресурсами “HRMIS” (інформаційна система управління людськими ресурсами), зокрема про запровадження модуля оцінювання результатів службової діяльності, який має забезпечувати повний цифровий цикл щорічного оцінювання [34]. Такий інструмент може посилити прозорість, зменшити паперове навантаження і зробити кадрові дані більш придатними для аналізу. Однак цифровізація буде мотивувальною лише тоді, коли

працівники розумітимуть її мету, отримають навчання і не сприйматимуть систему як додатковий контроль без підтримки.

ОЕСР і програма “SIGMA” (ініціатива підтримки вдосконалення врядування) у звіті щодо публічної адміністрації України підкреслюють значення професійної державної служби, системного управління людськими ресурсами, якості процедур і інституційної спроможності [33]. Для мотивації це означає, що окремий працівник має бачити не тільки власну посадову інструкцію, а й місце своєї роботи в ширшій реформі публічного управління. Коли службовець розуміє, що якісно виконане завдання впливає на довіру громадян, європейську інтеграцію, стійкість держави й якість послуг, внутрішній мотиваційний ресурс посилюється.

Отже, сучасний стан управління мотивацією персоналу в органах публічної влади характеризується наявністю розвиненої нормативної бази, поступовим оновленням оплати праці, формалізованими процедурами оцінювання, системою професійного навчання і початком глибшої цифровізації кадрових процесів. Водночас ключовими проблемами залишаються нерівномірність управлінської практики, ризик формального застосування інструментів, кадровий дефіцит, воєнне виснаження, недовіра до непрозорих рішень і недостатній зв’язок між результатом, винагородою, розвитком та службовим просуванням. Саме ці проблеми мають бути враховані в третьому розділі, де доцільно обґрунтувати напрями вдосконалення мотиваційного механізму.

**Висновки до розділу 2**

У другому розділі охарактеризовано сучасний стан управління мотивацією персоналу в органах публічної влади. Встановлено, що мотиваційний механізм публічної служби формується не одним інструментом, а сукупністю нормативно-правових, організаційних, матеріальних, нематеріальних, професійно-розвиткових і цифрових засобів. Його основу

становлять законодавство про державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, положення про управління персоналом, процедури оцінювання, професійного навчання, конкурсного добору, стажування, оплати праці та антикорупційної доброчесності.

Виконання четвертого завдання дало змогу визначити роль нематеріальної мотивації, професійного навчання, службового просування та оцінювання результатів діяльності. Доведено, що ці інструменти мають мотивувальний ефект лише за умови реального зв'язку між завданням, результатом, зворотним зв'язком, винагородою, розвитком і кар'єрною перспективою. Якщо оцінювання, навчання або преміювання застосовуються формально, вони не посилюють мотивацію, а навпаки – формують недовіру до кадрової політики.

Виконання п'ятого завдання дозволило виявити ключові проблеми мотивації персоналу в органах публічної влади в умовах підвищеного навантаження, кадрового дефіциту й суспільних очікувань. До таких проблем належать дисбаланс між складністю роботи і ресурсною підтримкою, нерівномірність оплати, формальність оцінювання, недостатня прозорість кар'єрних рішень, перевантаження службовців, воєнне виснаження, цифрова нерівність і слабкий зв'язок між професійним навчанням та реальними посадовими потребами.

Узагальнено, що сучасний стан управління мотивацією персоналу в органах публічної влади має суперечливий характер. З одного боку, створено нормативні й організаційні передумови для професійної, доброчесної та результативної публічної служби. З іншого боку, практична ефективність мотиваційного механізму залежить від справедливого застосування правил, управлінської культури керівників, прозорості оплати й оцінювання, реальної підтримки професійного розвитку та здатності органу влади бачити в працівникові не лише виконавця процедур, а носія людського потенціалу публічної служби.

# РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

## 3.1. Розвиток мотиваційного середовища через професіоналізацію, наставництво та організаційну культуру

Удосконалення мотиваційного механізму не може зводитися до одного рішення – підвищення заробітної плати, проведення додаткового навчання або зміни порядку оцінювання. Такі заходи мають значення лише тоді, коли вони включені в цілісну систему управління персоналом. Працівник органу публічної влади має бачити справедливість посадової ролі, зрозумілість очікувань, підтримку керівника, реалістичний зв'язок між результатом і винагородою, можливість розвитку та сенс своєї роботи для громадян. Саме тому в межах цього розділу пропонується розглядати мотивацію як інтегроване управлінське середовище, а не як набір розрізнених стимулів.

Зміни у сфері оплати праці державних службовців, класифікації посад, преміювання, цифровізації оцінювання та євроінтеграційних дорожніх карт створюють новий контекст для мотиваційної політики. Закон України № 4282-IX спрямований на "впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад" [35]. Постанова Кабінету Міністрів України № 369 унормовує питання проведення класифікації посад державної служби [36], а наказ НАДС № 164-25 затверджує Методику проведення класифікації посад державної служби [37]. Отже, удосконалення мотивації має спиратися не лише на загальні управлінські рекомендації, а й на конкретні правові зміни, які вже трансформують систему публічної служби.

Розвиток мотиваційного середовища є першим напрямом удосконалення управління мотиваційними процесами персоналу в органах публічної влади. Його зміст полягає в тому, що мотивація не повинна створюватися лише після отримання результату через премію або службову оцінку. Вона має

формуватися щоденно – через якість завдань, стиль керівництва, атмосферу довіри, взаємодопомогу, справедливий розподіл навантаження, професійне навчання, наставництво і зрозумілу організаційну культуру.

Професіоналізація публічної служби є базовою умовою мотивації, бо працівник може бути залученим лише тоді, коли має достатні компетентності, розуміє посадові очікування і бачить можливість професійного зростання. Постанова Кабінету Міністрів України № 106 закріплює систему професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та інших суб'єктів публічного управління [6]. У мотиваційному вимірі це означає, що навчання має бути не формальним підтвердженням участі у заході, а частиною індивідуальної траєкторії розвитку працівника.

НАДС у квітні 2026 року повідомило про проведення опитування державних службовців щодо їх мотивації до безперервного професійного розвитку, наголошуючи, що професійний розвиток є складовою інституційної спроможності публічної служби та реалізації особистого потенціалу її представників [42]. Це підтверджує, що професійне навчання поступово виходить за межі технічної кадрової процедури і стає одним із ключових інструментів підтримання мотивації, адаптивності та якості публічної служби.

Таблиця 3.1

Напрями розвитку мотиваційного середовища в органах публічної влади

| **Напрям** | **зміст управлінської дії** | **очікуваний мотиваційний ефект** | **умова реалізації** |
|---|---|---|---|
| Професіоналізація | формування індивідуальних траєкторій навчання, пов'язаних із посадовими завданнями та майбутніми ролями | зростання впевненості працівника, готовності брати складніші завдання і бачити професійну перспективу | потребує аналізу реальних компетентнісних прогалин, а не формального направлення на навчання |

*Продовження таблиці 3.1*

| | | | |
|---|---|---|---|
| Наставництво | супровід нових працівників, передача неформальних знань про процедури, етику, комунікацію та культуру органу | зменшення тривожності, швидша адаптація, зміцнення командної підтримки і зниження ризику раннього звільнення | має бути визнаною управлінською функцією, а не додатковим навантаженням без часу й оцінки |
| Організаційна культура | закріплення поваги, доброчесності, взаємної відповідальності, відкритої комунікації та орієнтації на громадянина | посилення належності до органу влади, професійної гідності й довіри до управлінських рішень | декларовані цінності мають підтверджуватися поведінкою керівників і практикою щоденної роботи |
| Внутрішня комунікація | регулярне пояснення цілей, змін, критеріїв оцінювання, причин кадрових і організаційних рішень | зменшення чуток, напруги і відчуття несправедливості, посилення причетності працівників до результату | потребує не лише наказів, а й діалогу, зворотного зв'язку і доступної мови управління |
| Доброчесне лідерство | особистий приклад керівника, справедливий розподіл завдань, недопущення фаворитизму та прихованих привілеїв | формування довіри до керівництва і готовності працівників діяти відповідально без надмірного контролю | має спиратися на антикорупційні стандарти, етичні правила і прозорість рішень |
| Підтримка добробуту | увага до воєнного виснаження, психологічного навантаження, балансу роботи й особистого життя, безпечних умов праці | зниження ризику професійного вигорання і збереження людського потенціалу органу влади | потребує визнання того, що працівник є не тільки виконавцем процедур, а людиною в умовах тривалого стресу |

Джерело: складено автором на основі [6; 23; 28; 30; 32; 33; 40; 42].

Таблиця 3.1 показує, що мотиваційне середовище не виникає автоматично після прийняття нормативного акта. Воно створюється через щоденну управлінську практику, у якій працівник відчуває не лише контроль, а й підтримку. Особливої ваги набуває наставництво, бо воно дає змогу поєднати формальні процедури з реальною передачею професійного досвіду.

Новий працівник часто потребує не тільки посадової інструкції, а й пояснення, як працює орган, як будуються комунікації, як приймаються рішення, як уникати помилок і як діяти у складних ситуаціях.

Організаційна культура в органах публічної влади має будуватися навколо трьох опор: професійності, доброчесності та орієнтації на людину. Професійність означає, що працівник має знання і навички для якісного виконання завдань. Доброчесність означає, що рішення не залежать від приватної вигоди, неформальної лояльності або прихованого тиску. Орієнтація на людину означає, що змістом роботи є не звітність сама по собі, а реальна користь для громадянина, громади або держави. Саме поєднання цих трьох опор створює мотивацію, яку неможливо замінити лише премією.

Важливо, щоб керівник органу публічної влади розглядав мотивацію не як разовий акт заохочення, а як постійну управлінську функцію. Для цього доцільно запроваджувати внутрішні практики регулярного зворотного зв’язку, короткі адаптаційні програми для нових працівників, наставницькі пари, щоквартальні обговорення професійних потреб, визнання командних результатів і відкриті правила розподілу складних завдань. Такі рішення не потребують значних бюджетних витрат, але можуть істотно впливати на довіру і залученість персоналу.

Отже, розвиток мотиваційного середовища має починатися не з окремого документа про заохочення, а з перегляду стилю управління персоналом. Орган публічної влади повинен створити такі умови, за яких працівник розуміє свою роль, має підтримку, бачить перспективу, відчуває справедливість і може пов’язати власний професійний розвиток із суспільною цінністю служби.

## 3.2. Удосконалення оцінювання результатів службової діяльності та зв'язку між результатом, винагородою і службовим просуванням

Другим напрямом удосконалення є посилення реального зв'язку між результатами службової діяльності, винагородою, професійним розвитком і службовим просуванням. Саме цей зв'язок є одним із найслабших місць сучасного мотиваційного механізму. Якщо працівник не бачить, що якісне виконання завдань впливає на оцінку, премію, навчання або кар'єрну перспективу, мотиваційний процес стає формальним. У такому разі службовець починає орієнтуватися не на результат, а на мінімальне виконання процедур.

Постанова Кабінету Міністрів України № 640 визначає процедуру оцінювання результатів службової діяльності державних службовців [5]. НАДС зазначає, що оцінювання має враховувати результативність, ефективність, якість виконання завдань, етичну поведінку та професійний розвиток [31]. Проте управлінська проблема полягає не лише в наявності процедури, а в її змістовності. Завдання мають бути зрозумілими, вимірюваними, реалістичними і пов'язаними з функціями посади, а зворотний зв'язок – конкретним і таким, що допомагає працівникові розвиватися.

Нові зміни у сфері оплати праці та класифікації посад створюють можливість зробити мотиваційну систему справедливішою. Закон України № 4282-IX закріплює підхід до єдиних засад оплати праці на основі класифікації посад [35]. Постанова Кабінету Міністрів України № 114 від 30 січня 2026 року внесла зміни до постанов Кабінету Міністрів України щодо оплати праці державних службовців на основі класифікації посад [39]. Однак сама класифікація не гарантує мотиваційного ефекту, якщо працівники не розуміють логіку посадових рівнів, критерії складності роботи і правила преміювання.

Таблиця 3.2

Логіка посилення зв’язку між результатом, винагородою і службовим просуванням

| **Етап** | **зміст процедури** | **ризик формалізації** | **мотиваційне рішення** |
|---|---|---|---|
| Постановка завдань | завдання формулюються на початку періоду з урахуванням посадових обов’язків, пріоритетів органу і реалістичного навантаження | шаблонні завдання не відображають реального внеску працівника | використовувати конкретні показники якості, строків, результату і впливу на послугу або рішення |
| Поточний зворотний зв’язок | керівник не чекає річного оцінювання, а регулярно обговорює хід виконання завдань і труднощі | працівник дізнається про проблеми лише наприкінці року | запровадити короткі проміжні розмови про результат, підтримку і потреби у розвитку |
| Річне оцінювання | підсумовується якість виконання завдань, дотримання етики, результативність та професійний розвиток | оцінка сприймається як адміністративний ритуал | поєднати оцінювання з індивідуальним планом розвитку і зрозумілим письмовим обґрунтуванням |
| Преміювання | винагорода пов’язується з результатами, складністю завдань і внеском у досягнення цілей органу | премія сприймається як ручний або нерівний інструмент | закріпити прозорі критерії преміювання і відкриту логіку розподілу преміального фонду |
| Професійний розвиток | за підсумками оцінювання визначаються компетентності, які потрібно посилити через навчання, наставництво або стажування | навчання не пов’язане з оцінкою і посадовими потребами | формувати індивідуальні програми розвитку на основі реальних результатів і майбутніх ролей |

*Продовження таблиці 3.2*

| | | | |
|---|---|---|---|
| Кар’єрне рішення | просування, участь у конкурсах або кадровому резерві враховують результативність, компетентності, доброчесність і потенціал працівника | кар’єра залежить від неформальної лояльності або випадкових рішень | забезпечити відкритість траєкторій службового зростання і рівний доступ до можливостей |

Джерело: складено автором на основі [5; 24; 25; 31; 35; 36; 37; 38; 39; 43].

З таблиці 3.2 видно, що оцінювання має бути не кінцевою точкою, а частиною безперервного циклу управління результативністю. Цей цикл починається з постановки завдань, продовжується поточним зворотним зв’язком, завершується підсумковою оцінкою і переходить у рішення щодо преміювання, навчання та службового розвитку. Якщо хоча б одна ланка випадає, мотиваційний ефект слабшає. Наприклад, премія без зрозумілих критеріїв породжує недовіру, а навчання без зв’язку з оцінюванням перетворюється на формальність.

Окрему увагу слід приділити преміюванню. Наказ НАДС № 74-25 затвердив Типове положення про преміювання державних службовців у державних органах, що провели класифікацію посад державної служби [38]. У мотиваційному вимірі це важливий крок, бо премія має бути не інструментом особистого впливу керівника, а процедурно зрозумілою винагородою за результат. Тому в органі публічної влади доцільно розробляти внутрішні критерії преміювання, які пояснюють, які результати, компетентності, складність завдань і командні внески враховуються під час прийняття рішення.

Класифікація посад також має використовуватися не тільки для оплати праці, а й для управління кар’єрою і професійним розвитком. Практичний посібник НАДС щодо проведення класифікації посад підкреслює ширший контекст цього процесу, зокрема можливість використання результатів класифікації для організації професійного навчання та інших управлінських рішень [43]. Отже, класифікація може стати підґрунтям для зрозумілішої

моделі посадових ролей: працівник бачить не лише свою поточну посаду, а й логіку переходу до складнішої функції, ширшої відповідальності або управлінського рівня.

Важливо також удосконалити якість цілей, які ставляться працівникам. Цілі мають бути пов’язані не тільки з кількістю підготовлених документів або виконаних доручень, а й із якістю результату, впливом на публічну послугу, своєчасністю, дотриманням етичних стандартів і здатністю до командної роботи. У публічній владі не кожен результат легко виміряти кількісно, однак це не означає, що його не можна оцінити змістовно. Наприклад, для працівника, який працює зі зверненнями громадян, важливими можуть бути не лише строки відповіді, а й повнота, зрозумілість, правова коректність і здатність зменшити повторні звернення.

Таким чином, удосконалення оцінювання та зв’язку між результатом, винагородою і службовим просуванням має ґрунтуватися на принципі справедливої видимості результату. Працівник має розуміти, які очікування до нього висуваються, як оцінюється його робота, чому він отримує або не отримує винагороду, які компетентності потрібно розвивати і які кар’єрні можливості можуть відкриватися за умови якісної роботи.

### 3.3. Формування інтегрованої моделі мотивації персоналу органів публічної влади, орієнтованої на довіру, відповідальність і якість публічних послуг

Третім напрямом удосконалення є формування інтегрованої моделі мотивації персоналу органів публічної влади, орієнтованої на довіру, відповідальність і якість публічних послуг. Така модель має поєднувати нормативні гарантії, справедливу оплату, професійний розвиток, доброчесне лідерство, цифрові кадрові інструменти, організаційну культуру і соціально-психологічну підтримку персоналу. Її мета полягає не в тому, щоб створити

ще одну формальну схему, а в тому, щоб узгодити наявні інструменти навколо реального результату праці.

У контексті європейської інтеграції така модель набуває особливого значення. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 475-р від 14 травня 2025 року схвалило, зокрема, “Дорожню карту з питань реформи державного управління” у межах переговорного процесу про вступ України до Європейського Союзу [40]. Європейська Комісія у звіті “Ukraine 2025 Report” звертає увагу на зв’язок між реформою публічної адміністрації, спроможністю інституцій і виконанням зобов’язань у процесі вступу до ЄС [41]. Тому мотивація персоналу органів публічної влади має розглядатися не лише як внутрішня кадрова тема, а як чинник державної спроможності.

У попередніх підрозділах було показано, що окремі інструменти – оплата, оцінювання, навчання, цифрові системи, наставництво, преміювання – мають мотивувальний потенціал. Однак цей потенціал реалізується лише тоді, коли працівник бачить цілісність системи. Якщо цифрове оцінювання не впливає на розвиток, класифікація посад не пояснює кар’єрну логіку, навчання не пов’язане з майбутніми функціями, а преміювання не має зрозумілих критеріїв, модель залишається фрагментарною. Саме тому потрібна інтеграція.

Таблиця 3.3

Інтегрована модель мотивації персоналу органів публічної влади

| **Компонент** | **управлінський зміст** | **інструменти реалізації** | **показник результату** |
|---|---|---|---|
| Нормативний компонент | забезпечує правові гарантії служби, прозорі процедури, доброчесність, політичну неупередженість і рівний доступ | закони, постанови, положення, методики, правила оцінювання та преміювання | працівник розуміє правила служби і довіряє передбачуваності процедур |
| Матеріальний компонент | створює базову економічну справедливість і зв’язок винагороди зі складністю | класифікація посад, посадові оклади, преміювання, прозорі критерії винагороди | зменшується відчуття несправедливості і посилюється зв’язок між роботою та винагородою |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | посади та результатами | | |

*Продовження таблиці 3.3*

| | | | |
|---|---|---|---|
| Професійний компонент | підтримує розвиток компетентностей, адаптацію до нових викликів і підготовку до складніших ролей | індивідуальні програми розвитку, навчання, наставництво, стажування, кадровий резерв | працівник бачить перспективу зростання і сенс інвестувати зусилля в службу |
| Культурний компонент | формує цінності довіри, поваги, командної роботи, відповідальності перед громадянином і доброчесної поведінки | етичне лідерство, внутрішня комунікація, визнання результатів, залучення до рішень | зміцнюється внутрішня залученість і зменшується формальне ставлення до роботи |
| Цифровий компонент | робить кадрові процеси прозорішими, швидшими і придатними для аналітики | HRMIS, електронне оцінювання, цифрові профілі посад, кадрові дані, аналітичні панелі | зменшується ручний вплив і підвищується керованість мотиваційних процесів |
| Соціально-психологічний компонент | враховує воєнне виснаження, психологічне навантаження, потребу в безпеці, підтримці та людяній комунікації | гнучка організація праці, профілактика вигорання, підтримка команд, розумний розподіл навантаження | зберігається людський потенціал і здатність персоналу працювати стабільно в умовах тривалих викликів |

Джерело: складено автором на основі [2; 7; 13; 28; 33; 34; 40; 41].

Таблиця 3.3 узагальнює інтегровану модель мотивації, яка може бути використана органами публічної влади як практична рамка для вдосконалення кадрової політики. Її перевага полягає в тому, що вона не протиставляє матеріальні й нематеріальні стимули, а поєднує їх. Працівникові потрібні і справедлива оплата, і визнання, і навчання, і довіра, і захищеність від свавілля, і можливість бачити результат власної праці.

Цифровий компонент моделі має особливе значення, оскільки електронні інструменти можуть зробити управління персоналом більш прозорим і менш залежним від випадковості. Оновлення HRMIS з модулем оцінювання результатів службової діяльності, про яке повідомляло НАДС, передбачає повний цифровий цикл щорічного оцінювання – від планування завдань до затвердження результатів [34]. Однак цифровізація сама по собі не

є мотивацією. Вона стає мотивувальною лише тоді, коли спрощує процедури, підвищує зрозумілість рішень і дає працівникові доступ до якісного зворотного зв’язку.

Соціально-психологічний компонент є особливо важливим у воєнних умовах. Органи публічної влади працюють не в нейтральному середовищі, а в умовах тривалого стресу, небезпеки, кадрових втрат, мобілізації, переміщення населення і високих очікувань громадян. Тому управління мотивацією має включати профілактику вигорання, розумне планування навантаження, визнання складних умов праці, підтримку командної взаємодії та людяну комунікацію керівника з працівниками. Без цього навіть найкращі нормативні інструменти можуть не дати очікуваного результату.

На практичному рівні інтегровану модель доцільно впроваджувати поетапно. На першому етапі орган влади має провести внутрішню діагностику мотиваційного середовища: оцінити оплату, навантаження, якість оцінювання, потреби у навчанні, причини демотивації, плинність кадрів і рівень довіри до керівництва. На другому етапі варто визначити пріоритетні зміни: перегляд критеріїв преміювання, посилення наставництва, оновлення індивідуальних програм розвитку, запровадження регулярного зворотного зв’язку. На третьому етапі необхідно закріпити зміни в управлінських процедурах і періодично оцінювати їхній ефект.

Узагальнено інтегровану модель можна визначити як систему взаємопов’язаних правових, організаційних, матеріальних, професійних, цифрових і культурних інструментів, що спрямовані на підтримання внутрішньої залученості працівника, справедливості управлінських рішень, професійного розвитку, доброчесності та якості публічних послуг. Така модель є авторським узагальненням результатів цього дослідження і може бути використана як практичний орієнтир для органів публічної влади (курсив авт.).

Отже, формування інтегрованої моделі мотивації персоналу органів публічної влади має стати підсумковим напрямом удосконалення

мотиваційного механізму. Її зміст полягає не в посиленні контролю над працівником, а в створенні умов, за яких працівник здатний, хоче і має можливість працювати професійно, відповідально, доброчесно та з орієнтацією на якість публічних послуг.

**Висновки до розділу 3**

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення управління мотиваційними процесами персоналу в органах публічної влади. Встановлено, що ефективна мотивація має формуватися не як сукупність окремих стимулів, а як цілісне управлінське середовище, у якому працівник бачить справедливість, професійну перспективу, підтримку керівника, змістовність роботи, прозорість оцінювання і зв'язок між власним результатом та публічною користю.

Виконання шостого завдання дало змогу запропонувати напрями вдосконалення мотиваційного механізму з урахуванням принципів доброчесності, прозорості, відповідальності та орієнтації на результат. До таких напрямів віднесено розвиток мотиваційного середовища через професіоналізацію, наставництво і організаційну культуру; удосконалення оцінювання результатів службової діяльності та його зв'язку з винагородою, навчанням і службовим просуванням; формування інтегрованої моделі мотивації, орієнтованої на довіру, відповідальність і якість публічних послуг.

Доведено, що професіоналізація персоналу має бути пов'язана з реальними посадовими потребами, індивідуальними траєкторіями розвитку, наставництвом і підтримкою нових працівників. Організаційна культура повинна не лише декларувати цінності доброчесності та служіння, а й підтверджувати їх управлінською поведінкою керівників, справедливим розподілом завдань, відкритою комунікацією і визнанням результатів праці.

Обґрунтовано, що оцінювання результатів службової діяльності має працювати як безперервний цикл управління результативністю: постановка

завдань – поточний зворотний зв’язок – підсумкова оцінка – преміювання – професійний розвиток – службове просування. Лише за такої логіки працівник бачить, що якісна робота має наслідки, а мотиваційний механізм не є формальним адміністративним ритуалом.

Сформовано інтегровану модель мотивації персоналу органів публічної влади, яка поєднує нормативний, матеріальний, професійний, культурний, цифровий і соціально-психологічний компоненти. Така модель враховує сучасні виклики державної служби, реформу оплати праці на основі класифікації посад, цифровізацію кадрових процесів, європейську інтеграцію, воєнне виснаження персоналу і потребу в підвищенні якості публічних послуг.

Узагальнено, що вдосконалення управління мотиваційними процесами персоналу в органах публічної влади має спиратися на принцип: мотивований працівник публічної служби – це не лише працівник, який отримує винагороду, а працівник, який розуміє сенс своєї діяльності, довіряє правилам, має можливість розвиватися, відчуває справедливість і бачить зв’язок між власною професійною поведінкою та якістю життя громадян.

# ВИСНОВКИ

У роботі розкрито теоретичні та практичні засади управління мотиваційними процесами персоналу в органах публічної влади. Встановлено, що мотивація персоналу є важливою умовою ефективного функціонування публічної служби, оскільки саме від рівня професійної залученості, відповідальності, доброчесності та зацікавленості працівників залежить якість управлінських рішень, надання публічних послуг і рівень довіри громадян до органів влади.

У процесі дослідження розкрито зміст понять «мотивація», «мотиваційний процес» і «мотиваційний механізм» у контексті публічного управління. Мотивацію визначено як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають працівника до виконання службових обов'язків і досягнення суспільно значущих результатів. Мотиваційний процес охарактеризовано як послідовність формування потреб, інтересів, цілей, очікувань і дій працівника. Мотиваційний механізм розглянуто як систему управлінських засобів, що поєднує оплату праці, оцінювання результатів, професійне навчання, службове просування, визнання, організаційну культуру та створення сприятливих умов праці.

Узагальнення наукових підходів до пояснення мотивації працівників публічного сектору показало, що мотивація не може зводитися лише до матеріального стимулювання. Потребові, змістовні, процесуальні та сучасні управлінські теорії доводять, що на поведінку працівника впливають не тільки заробітна плата чи премії, а й справедливість оцінювання, можливість професійного розвитку, участь у прийнятті рішень, визнання результатів, психологічний клімат у колективі та усвідомлення суспільної значущості служби.

Охарактеризовано нормативно-організаційні засади управління мотивацією персоналу в органах публічної влади. Визначено, що мотиваційна

система формується через норми законодавства про державну службу, службу в органах місцевого самоврядування, оплату праці, професійне навчання, оцінювання результатів службової діяльності, доброчесність і запобігання корупції. Водночас ефективність цих норм залежить від того, наскільки вони реалізуються на практиці прозоро, справедливо й послідовно.

Визначено роль нематеріальної мотивації, професійного навчання, службового просування та оцінювання результатів діяльності. Доведено, що нематеріальна мотивація має особливе значення для публічної служби, оскільки вона пов’язана з визнанням професійного внеску працівника, довірою керівництва, командною взаємодією, можливістю самореалізації та причетністю до суспільно важливої справи. Професійне навчання сприяє розвитку компетентностей, службове просування створює перспективу кар’єрного зростання, а об’єктивне оцінювання результатів діяльності забезпечує зв’язок між зусиллями працівника, якістю виконання завдань і подальшим заохоченням.

У роботі виявлено основні проблеми формування сталої мотивації персоналу органів публічної влади. До них належать недостатній рівень матеріального забезпечення, формальний характер оцінювання, слабкий зв’язок між результатами праці та винагородою, обмежені можливості кар’єрного зростання, перевантаження працівників, професійне вигорання, кадровий дефіцит, вплив воєнних та інституційних викликів, а також недостатній розвиток культури визнання й підтримки персоналу.

Запропоновано напрями вдосконалення мотиваційного механізму в органах публічної влади. Доцільним є посилення зв’язку між результатами службової діяльності, оцінюванням, винагородою і службовим просуванням; розвиток системи професійного навчання та наставництва; удосконалення нематеріальних форм заохочення; формування психологічно безпечного й інклюзивного робочого середовища; підвищення ролі керівника як лідера команди; забезпечення прозорості кадрових процедур і справедливого розподілу службового навантаження.

Отже, ефективне управління мотиваційними процесами персоналу в органах публічної влади має ґрунтуватися на комплексному поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, професійного розвитку, справедливого оцінювання, доброчесної організаційної культури та орієнтації на публічний інтерес. Саме такий підхід дає змогу підвищити результативність публічної служби, зміцнити довіру громадян до органів влади та забезпечити якісне виконання державою своїх функцій.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Конституція України; Верховна Рада України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80

2. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19

3. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07 червня 2001 року № 2493-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2493-14

4. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1700-18

5. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/640-2017-%D0%BF

6. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/106-2019-%D0%BF

7. SIGMA. The Principles of Public Administration. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://www.sigmaweb.org/en/publications/principles-public-administration.htm (date of access: 02 May 2026).

8. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation. Psychological Review. 1943. Vol. 50. No. 4. P. 370–396. DOI: https://doi.org/10.1037/h0054346.

9. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B. The Motivation to Work. 2nd ed. New York : John Wiley & Sons, 1959. 157 p.

10. McGregor D. The Human Side of Enterprise. New York : McGraw-Hill, 1960. 246 p.

11. Vroom V. H. Work and Motivation. New York : John Wiley & Sons, 1964. 331 p.

12. Deci E. L., Ryan R. M. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry. 2000. Vol. 11. No. 4. P. 227–268. DOI: https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01.

13. Perry J. L., Wise L. R. The motivational bases of public service. Public Administration Review. 1990. Vol. 50. No. 3. P. 367–373. DOI: https://doi.org/10.2307/976618.

14. Perry J. L. Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity. Journal of Public Administration Research and Theory. 1996. Vol. 6. No. 1. P. 5–22.

15. Perry J. L., Hondeghem A. Motivation in Public Management: The Call of Public Service. Oxford : Oxford University Press, 2008. 336 p.

16. Moynihan D. P., Pandey S. K. The role of organizations in fostering public service motivation. Public Administration Review. 2007. Vol. 67. No. 1. P. 40–53.

17. Rainey H. G. Understanding and Managing Public Organizations. 5th ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2014. 608 p.

18. Wright B. E. Public service and motivation: does mission matter? Public Administration Review. 2007. Vol. 67. No. 1. P. 54–64.

19. Locke E. A., Latham G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. American Psychologist. 2002. Vol. 57. No. 9. P. 705–717. DOI: https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705.

20. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.

21. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

22. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2003. 296 с.

23. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : Наказ Національного агентства України з

питань державної служби від 03 березня 2016 року № 47. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0438-16

24. Питання оплати праці працівників державних органів : Постанова Кабінету Міністрів України від 18 січня 2017 року № 15. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/15-2017-%D0%BF

25. Питання оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2026 році : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2023 року № 1409. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1409-2023-%D0%BF

26. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/246-2016-%D0%BF

27. Про затвердження Порядку стажування державних службовців : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03 березня 2016 року № 48. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0439-16

28. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80

29. Національне агентство України з питань державної служби. Статистичний звіт про результати моніторингу оплати праці державних службовців у 2024 році. Київ : НАДС, 2025. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/statisticnii-zvit-op-2024-na-sait.pdf

30. Національне агентство України з питань державної служби. Аналітичний звіт за результатами аналізу індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2024 рік. Київ : НАДС, 2024. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/ip-2024-2.pdf

31. Національне агентство України з питань державної служби. Оцінювання результатів службової діяльності. URL:

https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti

32. Національне агентство України з питань державної служби. У 2025 році в регіональних центрах підвищення кваліфікації пройшли навчання понад 137 тисяч публічних службовців. URL: https://nads.gov.ua/news/u-2025-rotsi-v-rehionalnykh-tsentrakh-pidvyshchennia-kvalifikatsii-proishly-navchannia-ponad-137-tysiach-publichnykh-sluzhbovtsiv

33. OECD, SIGMA. Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: https://www.sigmaweb.org/en/publications/public-administration-in-ukraine_078d08d4-en.html (date of access: 02 May 2026).

34. Національне агентство України з питань державної служби. Оновлено HRMIS: запроваджено модуль оцінювання результатів службової діяльності. URL: https://nads.gov.ua/news/onovleno-hrmis-zaprovadzheno-modul-otsiniuvannia-rezultativ-sluzhbovoi-diialnosti

35. Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад : Закон України від 11 березня 2025 року № 4282-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4282-20

36. Деякі питання проведення класифікації посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 01 квітня 2025 року № 369. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/369-2025-%D0%BF

37. Про затвердження Методики проведення класифікації посад державної служби : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 30 грудня 2025 року № 164-25. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0040-26

38. Про затвердження Типового положення про преміювання державних службовців в державних органах, що провели класифікацію посад державної служби, їх апаратах (секретаріатах) : Наказ Національного агентства України

з питань державної служби від 09 червня 2025 року № 74-25. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0898-25

39. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо оплати праці державних службовців на основі класифікації посад : Постанова Кабінету Міністрів України від 30 січня 2026 року № 114. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/114-2026-%D0%BF

40. Деякі питання забезпечення переговорного процесу про вступ України до Європейського Союзу за кластером 1 “Основи процесу вступу до ЄС” : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 травня 2025 року № 475-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/475-2025-%D1%80

41. European Commission. Ukraine 2025 Report. Brussels : European Commission, 2025. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2025_en (date of access: 02 May 2026).

42. Національне агентство України з питань державної служби. НАДС проводить опитування державних службовців щодо їх мотивації до безперервного професійного розвитку. URL: https://nads.gov.ua/news/nads-provodyt-opytuvannia-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-shchodo-ikh-motyvatsii-do-bezperervnoho-profesiinoho-rozvytku

43. Національне агентство України з питань державної служби. Практичний посібник щодо проведення класифікації посад державної служби. Оновлене видання. Київ : НАДС, 2025. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/OPLATA%20PRACI/onovlennia-saitu-cherven-2025/prakticnii-posibnik-2025-onovlene-vidannia.pdf