

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

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри

Семенець-Орлова І.А.

«____» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНАХ
ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ»**

Виконала: студентка групи
С-8-21-Б1ПУА(4.0з)
спеціальності 281 «Публічне управління
та адміністрування»
Гуз Ольга Ігорівна
Керівник: PhD, доцент, Кузьменко Г.О.

Київ 2025

АНОТАЦІЯ

Гуз Ольга Ігорівна. «Управління мотиваційними процесами в органах публічної влади».

Кваліфікаційна робота на здобуття рівня вищої освіти «бакалавр» із спеціальності «Публічне управління та адміністрування» - Міжрегіональна Академія управління персоналом – Київ. 2025

У кваліфікаційній роботі визначено теоретичні основи мотиваційних процесів в органах публічної влади. Проаналізовано стан системи мотивації в органах публічної влади. Розкрито напрями удосконалення мотиваційних процесів у публічному управлінні.

Ключові слова: публічне управління, мотивація, органи публічної влади, державні службовці, система мотивації, управління персоналом.

SUMMARY

Guz Olha. "Management of motivational processes in public authorities".

Thesis for obtaining the level of higher education "Bachelor" in "Public Administration" - Interregional Academy of Personnel Management - Kyiv. 2025

The thesis defines the theoretical foundations of motivational processes in public authorities. The state of the motivation system in public authorities is analysed. The directions of improvement of motivational processes in public administration are revealed.

Key words: public administration, motivation, public authorities, civil servants, motivation system, personnel management.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	8
1.1. Сутність та значення мотивації в публічному управлінні	8
1.2. Основні теорії мотивації та їх застосування в державному секторі	12
1.3. Особливості мотиваційних процесів у публічному управлінні	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	24
2.1. Законодавче та нормативне забезпечення мотивації державних службовців.....	24
2.2. Практика управління мотивацією в державних органах України.....	26
2.3. Аналіз стану мотиваційних процесів в органах публічної влади	37
2.4. Проблеми та недоліки сучасної системи мотивації в органах публічної влади	50
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	54
3.1. Світовий досвід управління мотивацією державних службовців.....	54
3.2. Інноваційні підходи до стимулювання праці в органах публічної влади.....	57
3.3. Рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної політики в Україні	60
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ

ДС – державні службовці

ЄС – Європейський союз

ЗУ – закон України

НАДС – Національне агентство України з питань державної служби

ОМС – орган місцевого самоврядування

ОЕСР – Організації економічного співробітництва та розвитку

ПОМС – посадова особа місцевого самоврядування

ЦОВВ – центральний орган виконавчої влади

ВСТУП

У сучасних умовах швидкого розвитку суспільства та зростання вимог до ефективності державного управління, питання мотивації державних службовців стає надзвичайно важливим. Здатність органів публічної влади залучати, утримувати та мотивувати висококваліфікованих фахівців безпосередньо впливає на якість надання публічних послуг, реалізацію державної політики та рівень довіри громадян до державних інститутів. В Україні, на етапі реформування державного управління, проблема ефективної мотивації державних службовців є однією з основних. Незважаючи на законодавчі та нормативні ініціативи, спрямовані на підвищення престижу державної служби та покращення умов праці, існуюча система мотивації часто не відповідає сучасним викликам та потребам працівників. Низький рівень заробітної плати, недостатні можливості для професійного розвитку, неефективні системи оцінювання та заохочення, а також вплив політичних факторів негативно впливають на мотивацію державних службовців, що призводить до плинності кадрів, зниження продуктивності та зростання корупції.

Мотивація співробітників є надзвичайно важливим процесом.

Варто зауважити, що багато керівників не розуміють концепції, принципи та механізми мотивації. Роббінс [76] і Дафт [64] визначають лідерство як здатність впливати на групу людей для досягнення спільної мети. Джон Шермерхорн [61] вважає лідерство однією з чотирьох функцій, що визначають процес управління.

Питання про ефективне управління та мотивацію працівників, а також про сприяння кращому функціонуванню організації є одним з найважливіших. Мотивація відіграє ключову роль у досягненні високих стандартів управління, підтримці творчості та інновацій, розвитку професійних навичок працівників та їх утриманні в органах публічної влади.

Успіх будь-якої організації визначається її найважливішим ресурсом – людьми. Вони створюють технологічні, технічні та організаційні рішення, формують нові цінності та контролюють робочі процеси. Основним залишається питання, як мотивувати працівників для підвищення ефективності роботи організації?

Дослідження мотивації включає аналіз факторів, які визначають напрямок поведінки особистості. За допомогою мотивації керівники намагаються впливати на активність працівників, спонукаючи їх вкладати зусилля та креатив у виконання своїх обов'язків. Вирішення питань, пов'язаних з мотивацією, дозволяє зрозуміти, чому конкретна особа обирає певний спосіб поведінки, чому деякі працівники виявляють більше захоплення, прикладають більше зусиль і досягають вищої продуктивності порівняно з іншими. Усвідомлення керівниками важливості мотивації та поведінки працівників дає змогу ефективно орієнтувати свої заходи на сприяння формуванню необхідних трудових практик для досягнення організаційних цілей [14].

Оцінка ефективності роботи та система винагород - є визначальними на короткостроковому та довгостроковому горизонті ефективності кожного органу публічної влади. Важливість управління та розвитку людських ресурсів зростає через новий статус та функції людини у всіх аспектах соціальних процесів і їх управлінні [16].

Кожна людина унікальна і має свої власні потреби, інтереси та бажання. Усі працівники володіють власним набором мотиваторів та стимулів. Розуміння цих індивідуальних факторів дозволяє керівникам налагоджувати систему винагород таким чином, щоб стимулювати та направляти підлеглих до успішного досягнення організаційних та особистих цілей працівників [15, 36].

Задоволеність працівників є ключовим фактором ефективності будь-якої організації. Їхня поведінка та рівень задоволеності визначають якість виконаної роботи, що прямо впливає на результативність та успіх організації. Мотивовані

та впевнені у своїй роботі працівники готові докладати додаткових зусиль та виконувати свої обов'язки більш продуктивно.

Велику кількість науковців досліджували проблеми мотивації праці в органах публічної влади, серед них: А. Файоль [54], А. Шопенгауер [77], І. Булеєв [6], Н. Захаров, Н. Куцин [13], Кіреєв [30], С. Занюк [19] та інші.

Таким чином, дослідження управління мотиваційними процесами в органах публічної влади є важливим, актуальним і має значну теоретичну та практичну цінність для підвищення ефективності державного апарату в Україні.

Метою цієї дипломної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління мотиваційними процесами в органах публічної влади України та розробка рекомендацій для їх покращення з урахуванням міжнародного досвіду. Для досягнення цієї мети передбачається виконати такі завдання:

а) розділ, присвячений теоретичним та методологічним аспектам:

- розкрити сутність та значення мотивації в контексті публічного управління;
- проаналізувати основні теорії мотивації та визначити можливості їх застосування в державному секторі;
- виявити особливості мотиваційних процесів у публічному управлінні;

б) дослідницько-аналітична частина:

- здійснити аналіз законодавчого та нормативного забезпечення мотивації державних службовців в Україні;
- дослідити сучасну практику управління мотивацією в державних органах України;
- виявити основні проблеми та недоліки існуючої системи мотивації в органах публічної влади;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- проаналізувати світовий досвід управління мотивацією державних службовців, зокрема інноваційні підходи до стимулювання праці;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної політики в органах публічної влади України.

Предметом дослідження виступають процеси управління мотивацією в державних установах України.

Дослідження охоплює теоретичні, методичні та практичні аспекти створення та впровадження ефективної системи мотивації для державних службовців.

Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань у роботі будуть використані наступні методи дослідження:

- аналіз наукової літератури;
- аналіз нормативно-правових актів;
- системний аналіз;
- порівняльний аналіз;
- узагальнення та систематизація;

Науково-практична значимість отриманих результатів. Рекомендації, розроблені в практичній частині, можуть бути використані для вдосконалення та розробки механізмів мотивації праці в органах публічної влади.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність та значення мотивації в публічному управлінні

В умовах постійних змін та зростаючих вимог до ефективності державного управління, мотивація державних службовців стає особливо важливою. Вона є ключовим фактором, що впливає на їхню залученість, продуктивність та прагнення досягати цілей державної політики.

Мотивація персоналу в органах публічної влади є більш складним і суперечливим процесом у порівнянні з іншими сферами діяльності. Це зумовлено специфікою їхньої роботи, зокрема тим, що початкова мета працівників органів публічної влади відрізняється від мети тих, хто працює в комерційних секторах.

Французький вчений А. Файоль вперше в теорії управління визначив основні функції менеджменту, які включають планування, організацію, мотивацію та контроль [54].

Вважається, що в межах управлінських функцій "мотивація" є основною загальною функцією управління. Без неї жоден керівник і, відповідно, жоден публічний орган не можуть ефективно функціонувати.

Мотивація в сфері публічного управління являє собою поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають державних службовців виконувати свої обов'язки якісно та відповідально. Вона включає потреби, інтереси, цінності та очікування працівників, а також стимули й заохочення, що пропонуються державною службою [42].

Поняття «мотивація» еволюціонувало через кілька історичних етапів - від підходу «батога і пряника» (застосування покарань і винагород) до концепції «людських ресурсів» (розгляд працівника як ключового елемента виробництва,

що впливає на кінцеві результати діяльності). Протягом тривалого періоду термін «мотивація» був пов'язаний з концепцією стимулювання [5].

Серед давніх філософів, таких як Аристотель, Платон і Сократ, існувала увага до поняття мотивації та мотивів. Вони першими досліджували фактори, що стимулюють людину до певної поведінки, а також внутрішні та зовнішні мотиви, які визначають життєдіяльність людей. Спроби нормативного врегулювання системи мотивації працівників вперше були зафіксовані близько 2 тисяч років до нашої ери під час правління царя Вавилону Хаммурапі, який встановив мінімальний рівень оплати для різних категорій працівників [44].

Поняття «мотивація» вперше було введено Артуром Шопенгауером у його дисертації «Ueber die vierfache Wurzel des Satzes vom zureichenden Grunde: Eine philosophische Abhandlung» у 1813 році, яка присвячена теорії пізнання. – «...вплив мотиву на вчинок пізнається не зовні опосередкованим чином, як інші причини, а безпосередньо і зсередини, тому мотивація є причинність, розглянута зсередини» [77].

Сьогодні існують різні методи тлумачення мотивації. Великий енциклопедичний словник визначає «мотивацію» як силу, що знаходиться всередині або зовні людини і викликає у неї ентузіазм та наполегливість у виконанні певних завдань. Мотивація є ключовим фактором для залучення більш ефективних працівників, оскільки мотивований співробітник демонструє вищу продуктивність [28].

Під час дослідження проблеми мотивації праці, І. Булєєв виявив, що мотивація є реалізацією свідомих потреб, таких як матеріальні, біологічні, соціальні та психологічні. Він вважає, що мотивація праці нерозривно пов'язана з економічним механізмом і включає елементи економічних стимулів, відповідальності та соціально-психологічних факторів. Мотивація праці базується на інтересах і відображає систему цих інтересів, що визначається різними формами власності та товарно-грошовими відносинами, і виражається в інтересах особистості на особистому та груповому рівнях. Використовуючи

економічні та, у певних випадках, адміністративні методи, держава прагне налагодити взаємодію особистих, групових, колективних та соціальних інтересів. [6].

Н. Захаров і Н. Куцин визначають мотивацію як процес свідомого вибору людиною певного типу поведінки або діяльності, що зумовлений комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів [12, с. 91].

С. Занюк зазначає, що «мотивація» є сукупністю факторів, які визначають діяльність людини, включаючи всі мотиви, потреби, стимули та ситуативні фактори (зовнішні впливи), що впливають на її поведінку. Дослідник розглядає спонукання як два незалежні класи: потреби та інстинкти - як джерела активності, і мотиви - як причини, що визначають напрямок поведінки чи діяльності [19, с. 7].

Загалом «мотивація» являє собою комплекс сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Вона є процесом свідомого вибору варіантів поведінки, що залежить від впливу зовнішніх і внутрішніх факторів (стимулів і мотивів). У контексті управління мотивація визначається як функція, спрямована на створення стимулів для праці та довготривалий вплив на працівника з метою зміни його ціннісних орієнтирів та інтересів. Це включає стимулювання наполегливої праці та формування мотиваційного ядра для розвитку трудового потенціалу [12, 56].

Є. В. Кіреєв, досліджуючи мотивацію працівників у сфері публічного управління, зазначає, що особливості мотивації в цьому контексті обумовлені специфікою їхньої роботи та обов'язковістю публічної служби. Механізм мотивації в органах публічного управління здебільшого базується на адміністративно-командних стимулах, які пов'язані з чіткою регламентацією праці працівників у цій сфері, що створює складну систему відносин між ними [30, с.192].

Мотивація праці працівників публічних установ і організацій включає комплекс дій, які співробітник здійснює для досягнення своїх особистих цілей та цілей організації [20].

Мотивація в органах державної влади має багато аспектів:

- **Підвищення ефективності діяльності:** Мотивовані працівники демонструють вищу продуктивність, ініціативність та відповідальність, що безпосередньо впливає на якість надання публічних послуг та реалізацію державних програм [12].

- **Залучення та утримання кваліфікованих кадрів:** Конкурентне середовище на ринку праці вимагає від державних органів створення привабливих умов праці, включаючи гідну оплату, можливості для професійного розвитку та сприятливу робочу атмосферу. Ефективна система мотивації сприяє залученню талановитих фахівців та зменшує плинність кадрів [12].

- **Формування позитивного іміджу державної служби:** Мотивовані та задоволені своєю роботою державні службовці є обличчям державної влади в очах громадян. Їхнє професійне та доброзичливе ставлення сприяє підвищенню довіри суспільства до державних інститутів [29].

- **Сприяння інноваціям та розвитку:** Мотивація до творчості та самовдосконалення стимулює державних службовців до пошуку нових підходів та рішень, що є важливим для адаптації до сучасних викликів та впровадження інновацій у публічному управлінні [4].

- **Зміцнення організаційної культури:** Справедлива та прозора система мотивації сприяє формуванню позитивної організаційної культури, заснованої на взаємоповазі, співробітництві та спільному прагненні до досягнення цілей [10].

1.2. Основні теорії мотивації та їх застосування в державному секторі

Розуміння мотивації неможливе без аналізу основних теоретичних підходів, розроблених у психології та менеджменті. Ці підходи дозволяють визначити головні фактори, що стимулюють людей до активності, і створити дієві стратегії мотивації в різних сферах, включаючи державний сектор.

Протягом багатьох років вивчення мотивації привертало увагу фахівців з різних сфер, таких як економіка, право, філософія та психологія. Наразі існує понад п'ятдесят різних теорій мотивації, які активно розроблялися протягом ХХ століття. Значний внесок у розвиток теорії та практики мотивації трудової діяльності зробили Ф. Тейлор, Ф. і Л. Гілбрет, Г. Емерсон, М. Фоллет, а також О. Шелдон, А. Файоль, Е. Мейо. Серед відомих сучасних авторів теорій мотивації на Заході можна виділити А. Маслоу, Ф. Герцберг, Л. Портер, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, В. Врум та інших.

Українські науковці також зробили значний внесок у розвиток теорій мотивації. М. Вольський (1834 - 1876) наголошував на важливості покращення фізичних, моральних та інтелектуальних умов життя людини. Г. Цехановецький (1833 - 1889) критикував узагальнення Адама Сміта щодо поведінки людей як «економічних осіб». М. Туган-Барановський (1865 - 1919) був одним із перших у світі, хто створив чітку класифікацію потреб, виділивши п'ять груп: 1) фізіологічні; 2) статеві; 3) симптоматичні інстинкти та потреби; 4) альтруїстичні; 5) потреби практичного характеру.

Теорія мотивації розглядає, як різні стимули впливають на поведінку людини, незалежно від їх особистого чи професійного походження. Це важливий аспект для розуміння різних сфер суспільства, зокрема в бізнесі та управлінні [28].

Основні теорії мотивації поділяють наступним чином (Рис.1) [33]:



Рис.1. Основні мотиваційні теорії

Початкові теорії мотивації припускають, що людина має конкретні мотиви та потреби, які виникають у процесі діяльності та формуються на певному історичному етапі.

У XX столітті були сформульовані основні первинні теорії, серед яких виділяють теорію «багато та пряника» і теорії «Х», «Y» і «Z». Теорія «багато та пряника» ґрунтується на ідеї стимулювання працівників через використання покарань і винагород. Тобто, якщо працівник успішно виконує завдання, його заохочують винагородами, а у випадку невдачі застосовуються покарання [25]. Теорії «Х», «Y» і «Z» представляють собою різні та незалежні концепції мотивації персоналу. Теорії Х і Y були вперше висвітлені Д. Мак-Грегором у його праці «Людська сторона підприємства» і відображають два різних стилі управління – авторитарний (теорія Х) і партисипативний (теорія Y) [19]. Теорія «Z» була запропонована В. Оучі пізніше.

Теорія «Х» стверджує, що звичайна людина схильна до лінощів і прагне уникати роботи, тому її слід суворо контролювати і примушувати. Мак-Грегор

називає цей підхід «практичним», оскільки він передбачає мікроменеджмент для забезпечення належного виконання завдань [48].

Теорія «Y» стверджує, що за умов належної підготовки та сприятливих обставин середній працівник здатний проявляти відповідальність, творчість і винахідливість. Прихильники цієї теорії мають переважно соціальні потреби та прагнуть досягати успіху в роботі. Вони готові працювати без постійного нагляду, можуть бути мотивовані своєю діяльністю або сприймати її як виклик. Такі працівники здатні спрямовувати свої зусилля, брати на себе відповідальність за свою роботу та ефективно її виконувати незалежно від наявності винагороди за трудову діяльність [45].

Теорія «Z» поєднує соціальні та біологічні потреби в мотивації. Прихильники цієї теорії зазвичай працюють у групах, орієнтованих на колективне прийняття рішень, але водночас прагнуть особистої відповідальності за результати своєї роботи. Вони надають перевагу неформальному контролю за результатами своєї діяльності. Постійні зміни в персоналі, самоосвіта та поступовий розвиток кар'єри вважаються позитивними чинниками у розвитку працівників. У цій концепції ключову роль відіграє працівник як особистість, що забезпечує успіх підприємства.

Розглянемо другу групу відомих концепцій теорій мотивації праці, до якої входять теорія ієрархії потреб Маслоу, теорія Альдерфера, теорія двох факторів Герцберга та теорія набутих потреб Мак-Клелланда.

А. Маслоу висловив думку, що людина буде мотивованою, коли всі її потреби будуть задоволені. За його твердженням, люди не працюють лише заради безпеки чи фінансового благополуччя, але також прагнуть внести свій внесок та використовувати свої навички. Цю концепцію він відобразив через створення піраміди (Рис. 2), яка демонструє, як люди мотивуються. Маслоу зазначив, що неможливо перейти на наступний рівень, якщо не задоволені потреби на нижчому рівні. Основні потреби на найнижчому рівні піраміди є

фундаментальними, і якщо вони не задовольняються, люди не будуть спрямовані на реалізацію потреб верхнього рівня [33, 72].

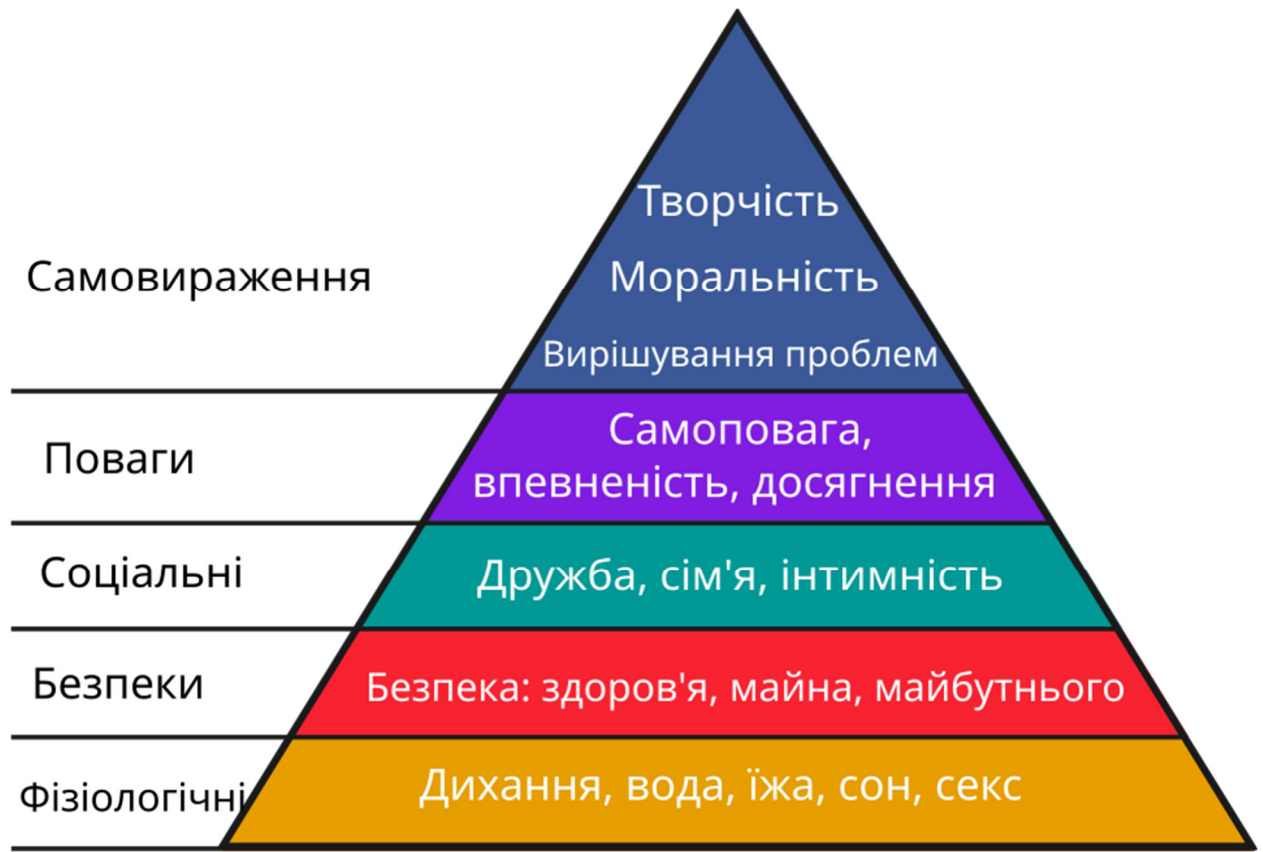


Рис. 2. Піраміда Маслоу

Теорія К. Альдерфера, подібно до теорії Маслоу, базується на класифікації та аналізі потреб, пояснюючи їхній вплив на поведінку працівників. Проте, на відміну від ієрархії потреб Маслоу, Альдерфер виділяє три групи потреб (Рис. 3) [33].

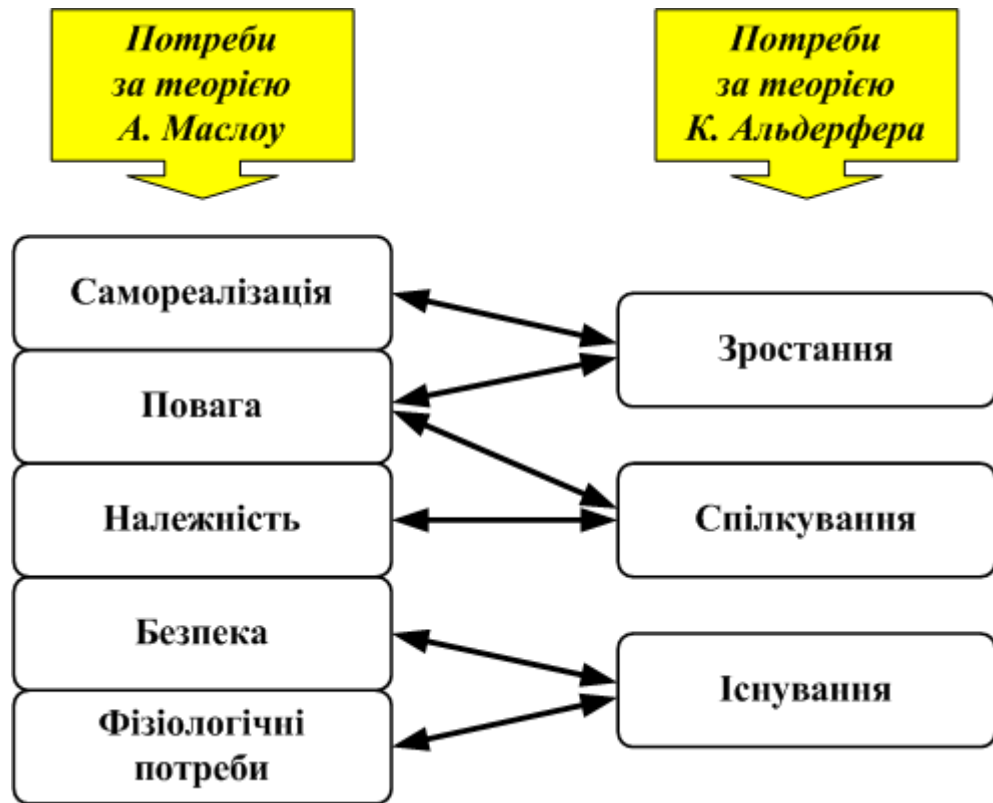


Рис. 3. Порівняння потреби згідно теорій Маслоу та Альдерфера

Порівняльний аналіз потреб у теоріях Альдерфера та Маслоу демонструє їхню схожість. Наприклад, потреби існування в теорії Альдерфера відповідають базовим потребам в ієрархії Маслоу, таким як фізіологічні потреби.

Також варта уваги двофакторна теорія Герцберга, яка базується на теорії Маслоу. Герцберг поділив потреби на дві основні категорії: мотивуючі фактори (досягнення, визнання, процес роботи, відповідальність, кар'єрний ріст) та фактори здоров'я (політика та управління, технічне керівництво, оплата праці, взаємовідносини з керівництвом, умови праці). Герцберг стверджує, що погані фактори здоров'я можуть знищити мотивацію, але їх поліпшення, зазвичай, не підвищує мотивацію команди. Для мотивації людей необхідні також мотивуючі чинники [57].

Теорія Мак-Клелланда виділяє три основні групи потреб: потребу досягнення (успіху), потребу співучасті (причетності) та потребу владарювання (Рис. 4). В результаті своїх досліджень Мак-Клелланд дійшов висновку, що потребу досягнення можна застосовувати не тільки до окремих осіб, але й до

цілих економічних систем. Економічні системи, які постійно прагнуть досягнення, зазвичай демонструють високі показники економічного розвитку. Автор підкреслює важливість урахування взаємодії всіх потреб на поведінку людей. Наприклад, якщо особа займає керівну посаду і має сильну потребу владарювання, то для ефективного виконання управлінських обов'язків бажано, щоб потреба у співучасті була менш вираженою [11, 33].



Рис. 4. Теорія Мак-Клелланда

Третя категорія теорій мотивації - це процесуальні теорії, які базуються не лише на потребах людини, але й на її поведінці, очікуваннях і рівні задоволеності під час отримання винагороди. До процесуальних теорій належать: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера, а також концепція партисипативного (спільного) управління.

Теорія Врума акцентує увагу на трьох ключових взаємозв'язках: зусилля – результати; результати – винагорода; валентність (ступінь задоволеності винагородою) (Рис. 5.). Згідно з теорією очікувань, мотивація особи визначається її очікуваннями щодо майбутнього. Ця теорія підкреслює індивідуальність очікувань кожної людини. Відповідно, вивчення цих очікувань має бути так само ретельним, як і аналіз потреб. Результати роботи підлеглих є важливим фактором для організації, оскільки зусилля працівників мають значення лише тоді, коли вони продуктивні та ефективні. З теорії очікувань випливає, що керівництво організації повинно постійно співвідносити заплановані обсяги та структуру винагород з реальними очікуваннями працівників [48].

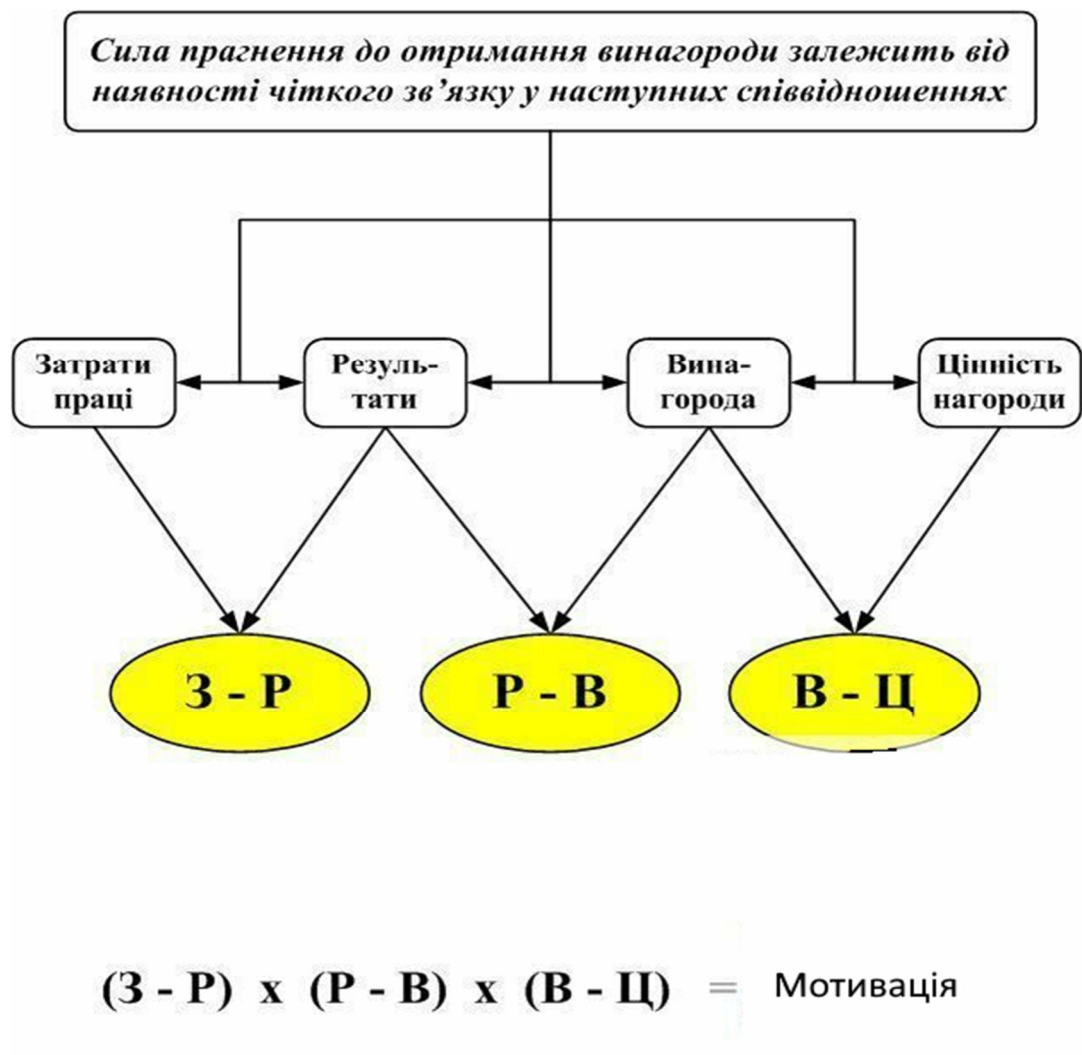


Рис. 5. Теорія «очікувань» Врума

Теорія справедливості С. Адамса [51] ґрунтується на основних положеннях теорії очікувань, тобто людина мотивована лише тоді, коли її праця оцінюється справедливо порівняно з результатами праці інших (Рис. 6).

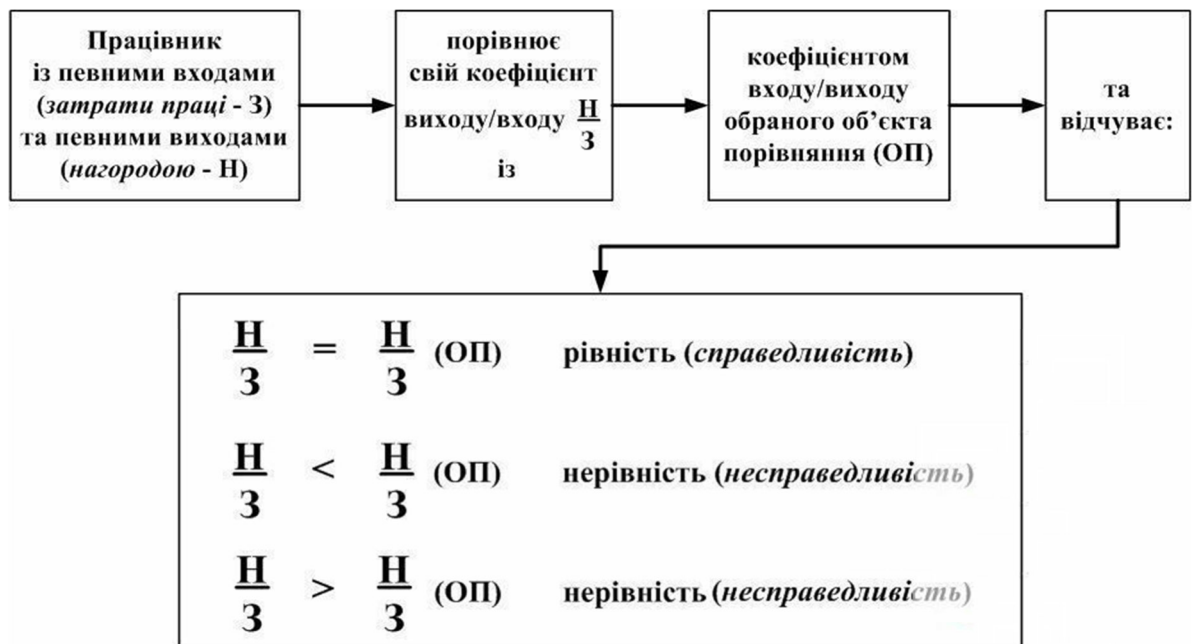


Рис. 6. Сутнісна характеристика «теорії справедливості» Стейсі Адамса

Комплексна теорія мотивації Л. Портера і Е. Лоулера поєднує основні принципи теорії очікувань та теорії справедливості (Рис. 7). Відповідно до цієї теорії, мотивація працівників визначається трьома ключовими факторами: зусиллями, які вони вкладають у роботу, їхніми здібностями та особистісними якостями, а також усвідомленням своєї ролі в робочому процесі та очікуваної винагороди. Успішна робота, згідно з цим підходом, призводить до отримання очікуваної винагороди, що, в свою чергу, приносить задоволення і стимулює до вискоєфективної праці. Така взаємодія може створювати циклічний процес, однак його ефективність залежить від виконання всіх зазначених умов, оскільки відсутність хоча б одного елементу може призвести до втрати мотивації у працівника.

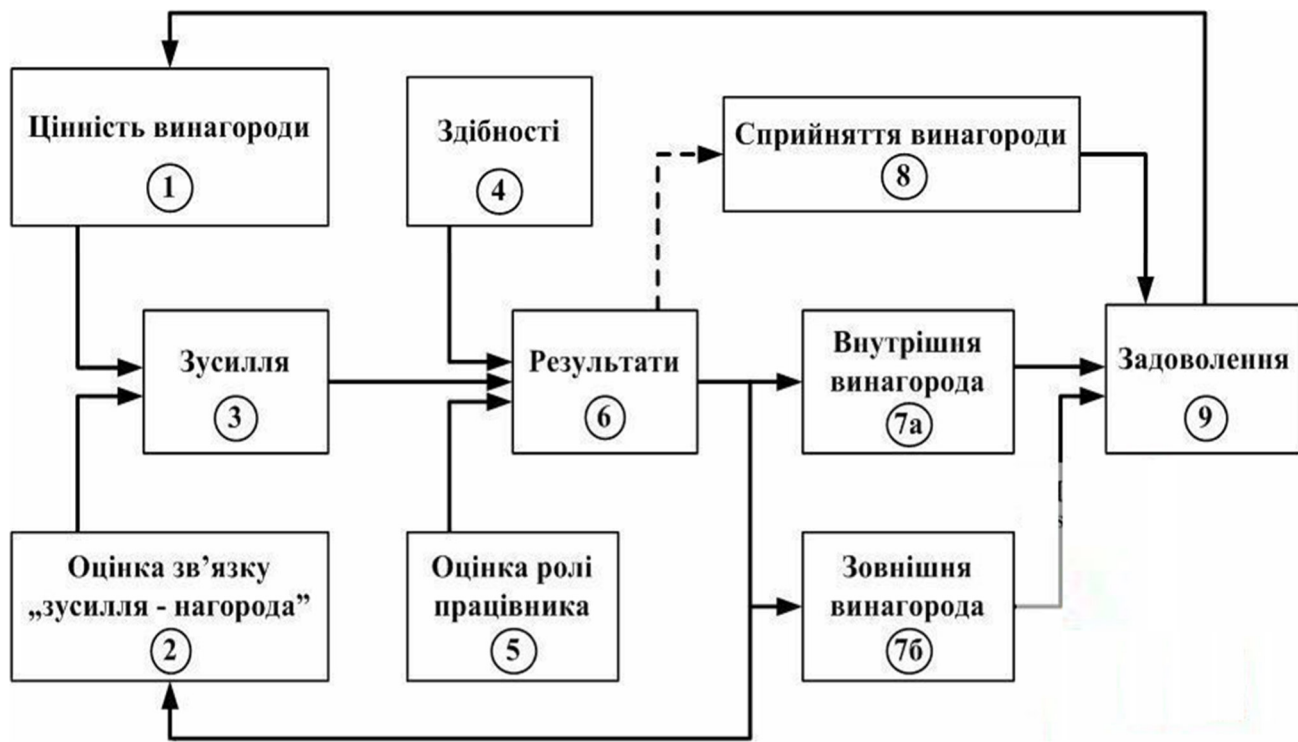


Рис. 7. Модель комплексної теорії мотивації Л. Портера - Е. Лоулера

Концепція партисипативного управління передбачає, що активна участь працівників у різних видах діяльності приносить їм задоволення, стимулює їх до більш ефективної роботи та розкриття своїх здібностей і потенціалу. Цей підхід дозволяє працівникам самостійно приймати рішення щодо методів і засобів виконання роботи, залучаючи їх до раціоналізаторства та винахідництва, і надає можливість самостійно контролювати свою роботу [1, 46].

Ця концепція передбачає активну участь усіх працівників у процесі управління організацією. Вона поєднує життєві цінності працівників із цінностями організації, узгоджує спільні цілі, стимулює почуття відповідальності за загальні завдання, розкриває новаторський потенціал кожного працівника, дозволяючи їм приймати рішення, що стосуються їхніх функціональних обов'язків. Крім того, ця концепція підтримує їхні пропозиції щодо покращення власної роботи або окремих аспектів діяльності організації [46].

Концепція партисипативного управління передбачає активну участь усіх працівників організації у прийнятті управлінських рішень. Вона інтегрує життєві цінності працівників із цінностями організації, узгоджує спільні цілі, сприяє відчуттю причетності до спільної справи та об'єднує інноваційний потенціал усіх співробітників. Це дозволяє їм приймати рішення, що стосуються їхніх функціональних обов'язків, і підтримує їхні пропозиції щодо покращення роботи або певних аспектів діяльності організації [46].

Американський психолог К. П. Олдерфер створив свою теорію, розвиваючи ідеї ієрархії потреб Маслоу. Згідно з його теорією, основні потреби можна класифікувати на три групи: існування (E), спорідненості (R) і зростання (G). Ці групи відповідають фізіологічним потребам, соціальним потребам і потребам самореалізації за Маслоу відповідно [9].

Олдерфер вважає, що коли певна категорія потреб не задоволена, люди будуть посилювати свої зусилля для задоволення потреб нижчого рівня. На відміну від теорії Маслоу, яка передбачає чітку і впорядковану ієрархію потреб, де задоволення потреб нижчого рівня є необхідним для переходу до вищого рівня, Олдерфер припускає, що цей процес може бути більш гнучким і динамічним. Він вважає, що люди можуть одночасно працювати над задоволенням потреб у різних категоріях, а не дотримуватися суворої ієрархії [11].

Впровадження цих теорій у державному секторі потребує врахування його особливостей, таких як суспільна значущість роботи, специфіка кар'єрного росту та вплив політичних факторів. Ефективна система мотивації має включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, враховувати особисті потреби та очікування працівників, а також бути справедливою і прозорою.

1.3. Особливості мотиваційних процесів у публічному управлінні

Мотиваційні процеси в органах публічної влади мають ряд специфічних рис, що відрізняють їх від аналогічних процесів у приватному секторі [50].

Розуміння цих рис є важливим для розробки ефективних стратегій мотивації державних службовців. В українському контексті ці риси набувають додаткових особливостей, обумовлених історичним розвитком, соціально-економічною ситуацією та триваючими реформами державного управління.

Однією з основних особливостей є переважання суспільно значущих мотивів, що особливо важливо для України в умовах національного піднесення та боротьби за суверенітет. Для багатьох державних службовців важливим стимулом є можливість служити суспільству, брати участь у реалізації важливих державних програм, спрямованих на зміцнення держави та покращення життя громадян [52]. Це так звана «публічна службова мотивація» [32], яка в українському суспільстві може мати особливу силу, підкріплену патріотичними почуттями та прагненням до позитивних змін.

Ще однією важливою особливістю є значний вплив політичних факторів, який в Україні особливо помітний. Часті зміни політичного керівництва, реорганізації державних органів, нестабільність державної політики та високий рівень політичної ангажованості можуть створювати значну невизначеність для державних службовців, підриваючи їхню мотивацію та стабільність кар'єри [49]. Корупційні ризики, пов'язані з політичним впливом, також можуть негативно впливати на моральний клімат та мотивацію чесних і добросовісних працівників.

Бюрократична структура та формальні процедури, що дісталися у спадок українській системі державного управління, часто відзначаються надмірною ієрархічністю, складністю та бюрократизованістю. Це може обмежувати ініціативу, знижувати швидкість прийняття рішень та демотивувати працівників, які почуваються лише "гвинтиками" у великій машині [50].

Система оплати праці та соціальних гарантій у державному секторі України залишається однією з основних проблем. Низький рівень заробітної плати, особливо на початкових та середніх посадах, не відповідає рівню відповідальності та складності виконуваних завдань і є значним демотивуючим

фактором. Хоча соціальні гарантії та стабільність можуть бути певними перевагами, їх недостатність у порівнянні з приватним сектором часто призводить до відтоку кваліфікованих кадрів [55].

Кар'єрні можливості в державному секторі України часто залишаються непрозорими і залежать не тільки від професійних досягнень, але й від особистих зв'язків або політичної лояльності. Формалізовані процедури конкурсного відбору не завжди гарантують просування найбільш компетентних та мотивованих працівників [75].

У той же час в Україні посилюється усвідомлення значущості нематеріальних стимулів. Державне визнання заслуг, публічні подяки, можливості для професійного навчання та розвитку, залучення до розробки важливих державних ініціатив можуть стати сильними мотиваторами, особливо для нового покоління державних службовців, орієнтованих на самореалізацію та суспільний вплив.

З огляду на ці особливості українського контексту, система мотивації в органах публічної влади має бути спрямована на підсилення суспільно значущих мотивів, зменшення негативного впливу політичних факторів та бюрократичних обмежень, забезпечення гідної оплати праці та прозорих можливостей для кар'єрного зростання, а також на активне використання нематеріальних стимулів для підвищення залученості та ефективності державних службовців. Реформи державного управління повинні враховувати ці специфічні виклики для створення дійсно мотивованої та професійної державної служби.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Законодавче та нормативне забезпечення мотивації державних службовців

Законодавче та нормативне забезпечення мотивації державних службовців в Україні базується на Конституції України, спеціальних законах, підзаконних актах та стратегічних документах у сфері державної служби. Ці нормативно-правові акти визначають правовий статус державних службовців і підходи до стимулювання їхньої професійної діяльності.

Основним нормативно-правовим актом є Закон України «Про державну службу» від 19 листопада 2024 року № 4059-IX. У ньому закріплено основні принципи державної служби, такі як політична неупередженість, професіоналізм, доброчесність, відкритість і прозорість. Закон визначає інструменти мотивації, включаючи систему оплати праці, щорічне оцінювання результатів службової діяльності, кар'єрне просування та професійне навчання [17].

Стаття 49 цього закону встановлює щорічне оцінювання роботи державного службовця для прийняття обґрунтованих рішень щодо преміювання, підвищення, продовження служби або звільнення. Таким чином, оцінювання є механізмом як матеріального, так і нематеріального стимулювання [17].

Крім того, Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII, хоча й не призначений безпосередньо для мотивації, все ж має значення для нематеріальної мотивації, оскільки встановлює етичні стандарти, вимоги до поведінки державних службовців, декларування доходів та витрат, що сприяє підвищенню довіри до державного апарату [18].

Постанови Кабінету Міністрів України відіграють важливу роль у правовому регулюванні мотивації, зокрема:

- Постанова КМУ від 18 січня 2017 р. № 15 «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців», яка визначає процедури щорічної оцінки, встановлення цілей, критеріїв оцінювання та наслідки для працівника [24];
- Постанова КМУ від 6 лютого 2019 р. № 106 «Деякі питання преміювання державних службовців», яка встановлює обмеження, підстави та розміри премій [22].

Окрім законодавства, питання управління мотивацією включають стратегічні документи. Зокрема, Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки, затверджена розпорядженням КМУ від 21 грудня 2021 р. № 1578-р, серед пріоритетів визначає розвиток компетентностей державних службовців, впровадження прозорих інструментів оцінювання, вдосконалення системи оплати праці та нематеріальних стимулів [26].

Також реалізується Концепція розвитку системи професійного навчання державних службовців до 2025 року, яка включає створення індивідуальних траєкторій розвитку, розвиток електронного навчання та формування культури навчання в органах публічної влади як фактор внутрішньої мотивації [23].

Також слід зазначити, що Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) відіграє важливу роль у реалізації політики мотивації, розробляючи типові профілі посад, методичні рекомендації щодо оцінювання результатів діяльності та навчання, а також проводячи конкурси, які служать інструментом конкурентної мотивації.

Загалом, нормативно-правова база України щодо мотивації державних службовців є досить розгалуженою, проте на практиці вона часто стикається з викликами:

- Недостатня гнучкість системи оплати праці (жорсткі тарифні сітки, обмежене фінансування, недостатня прозорість процесів преміювання).

- Обмеженість нематеріальних стимулів (наприклад, слабка розробленість механізмів так нерівномірність можливостей для кар'єрного зростання).
- Недосконалість атестаційних процедур, які часто носять формальний характер.

Це потребує регулярного оновлення політик та впровадження передових практик, особливо в галузі цифрового врядування та управління персоналом.

Законодавча база України забезпечує мотивацію держслужбовців, але потребує вдосконалення в таких сферах:

- диференціації оплати праці за результатами;
- запровадження сучасних інструментів оцінки (KPI, бальні системи);
- посилення ролі нематеріальних стимулів (навчання, публічне визнання).

2.2. Практика управління мотивацією в державних органах України

На практиці управління мотивацією в державних органах України є досить різноманітним і залежить від специфіки діяльності, наявних ресурсів, організаційної культури та управлінських підходів конкретного органу влади. Мотивація, у контексті управління, є однією з ключових функцій. Ефективне управління можливе лише при розумінні мотивів і потреб працівників та правильному використанні стимулів до праці.

Одним із важливих аспектів ефективного управління мотивацією є встановлення ясних цілей та завдань для співробітників. У сфері публічної влади це може включати розробку конкретних стратегій для вирішення суспільних проблем і надання працівникам відчуття важливості їхньої роботи для громади.

Наприклад, у деяких країнах діють системи стимулювання для працівників державних органів. Метою таких стимулів є не тільки спонукання до виконання обов'язків, але й заохочення до більш продуктивної роботи [2].

Стимулювання праці виконує економічну, моральну та соціальну функції. Економічна функція полягає у підвищенні ефективності та якості роботи через стимулювання. Моральна функція спрямована на формування активної життєвої позиції працівника, враховуючи важливість правильної та обґрунтованої системи стимулів, що враховує традиції та історичний досвід. Соціальна функція впливає на формування соціальної структури суспільства через різні рівні доходів, що залежать від впливу стимулів на людей [7].

Концепція винагороди для працівників у державних установах ґрунтується на принципах справедливості (винагорода відповідає внеску в роботу), об'єктивності (рівність у винагороді для всіх працівників), послідовності (стійкість винагороди без необґрунтованих змін), а також прозорості й відкритості (зрозумілий порядок винагороди для працівників).

Варто зазначити, що система мотивації в органах публічної влади України розроблена з урахуванням положень частини другої статті 19 Конституції України. Відповідно до цієї статті, органи державної влади та місцевого самоврядування, а також їхні посадові особи, зобов'язані діяти виключно на основі, в межах повноважень і у спосіб, передбачений Конституцією та законами України, а також іншими нормативно-правовими актами. Система мотивації включає як матеріальні, так і моральні аспекти, а також охоплює систему соціальних гарантій та мотиваційних чинників, закріплених у колективних договорах.

Система мотивації включає матеріальні, трудові та статусні аспекти, кожен з яких містить різні підгрупи (Табл. 1.).

Таблиця 1. Структура системи мотивації праці в публічних органах влади

Матеріальна мотивація	Трудова мотивація		Статусна мотивація	
Матеріальна стимуляція	Організація та умови праці	Манера управління	Професійний розвиток та моральне	Управління професійним розвитком

			заохочення	
Поділ заробітної плати	Встановлення робочих норм	Фокус на результат	Організаційна культура	Перспективи довгострокового розвитку
Додаткові джерела оплати	Гігієна праці	Дотримання повноважень	Трудова конкуренція	Зниження формального контролю
Піклування (соціальна підтримка)	Психологічні умови праці	Розширення особистого спілкування, діалогу	Публічне визнання досягнень	Посилення предметного контролю
	Естетичні умови праці	Моніторинг громадської думки	Професійна перепідготовка	

Матеріальна мотивація полягає у прагненні людини досягти певного рівня добробуту та матеріального рівня життя, і залежить від таких чинників, як розмір і структура особистого доходу, матеріальна підтримка поточного доходу, а також ефективність системи стимулювання, що застосовується організацією.

Трудова мотивація охоплює не тільки бажання працювати взагалі, але й прагнення обіймати певну посаду в конкретній організації та працювати в певному колективі. Взаємозв'язок між мотивацією та продуктивністю визначається природними здібностями та набутими трудовими навичками, оскільки саме мотивація є відправною точкою для діяльності управлінців.

Статусна мотивація має важливе значення в управлінні людськими ресурсами, оскільки вона стимулює поведінку керівників. Вона пов'язана з прагненням досягти вищого службового статусу та виконувати складні і відповідальні завдання, сприймаючи їх як суспільно корисні.

Слід зазначити, що всі групи мотивації мають своє значення, але в державному управлінні однією з основних форм стимулювання є розробка та впровадження систем матеріального заохочення. Важливо, що вплив

матеріального стимулювання може залежати від соціально-психологічних, економічних та організаційних чинників, а процес розробки цієї системи включає три етапи: визначення цілей, забезпечення ресурсами та створення системи матеріального заохочення [7, с. 214].

Соціально-психологічні фактори мають на увазі психологічний вплив на людину за допомогою певних засобів, а саме:

- схвалення;
- визнання заслуг;
- підтримка;
- довіра;
- повага.

Економічні фактори включають:

- заробітну плату;
- надбавки;
- доплати;
- пільги;
- матеріальну допомогу.

Організаційні фактори мають централізований характер впливу суб'єкта управління на об'єкт управління. Ці фактори можуть проявлятися через різні методи, такі як адміністративні (команди, розпорядження, вказівки), організаційний вплив (правила поведінки в установі, робочий час), дисциплінарний вплив (попередження про відповідальність, догани, звільнення) [58, с. 27-29].

Основним законодавчим актом, який регулює мотивацію державних службовців, є Закон України від 19 листопада 2024 № 4059-IX «Про державну службу» (далі — Закон) [17].

Цей документ охоплює принципи та критерії оцінки державного управління, які базуються на європейських стандартах та вимогах адміністрування, розроблених Програмою підтримки вдосконалення

врядування та менеджменту (Програма SIGMA) і викладених у документі «Принципи державного управління», а також найкращі практики країн-членів ЄС та держав ОЕСР [78].

Стаття 50 Закону [17] передбачає, що держава гарантує належний рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання їхніх посадових обов'язків, стимулюючи їх до продуктивної, ефективної, чесної та ініціативної діяльності.

Компоненти системи стимулювання праці працівників державних органів в Україні наведено у Таблиці 2.

Таблиця 2. Складові системи мотивації працівників

Матеріальне забезпечення	Нематеріальне забезпечення	Морально-психологічне забезпечення
посадовий оклад	оголошення подяки	відчуття приналежності за виконання доручених завдань
надбавка за ранг		
надбавка за вислугу	дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному Законом	створення сприятливого психологічного клімату у колективі
виплата за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього службовця	нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками	стимулювання впливом, а саме включення у конкурсні, оціночні, атестаційні комісії
виплата за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків за вакантною посадою	представлення до відзначення державними нагородами	
надбавка за інтенсивність праці та надбавка за виконання особливо важливої роботи	представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота)	кар'єрне зростання, що водночас задовольняє як економічні, так і організаційні стимули (вищий рівень заробітної
премії, матеріальна допомога, допомога на вирішення соціально -		

побутових питань		плати та змістовна цікава робота)
------------------	--	--------------------------------------

Державний бюджет України є джерелом фонду заробітної плати. Кабінет Міністрів України (КМУ) затверджує порядок формування фонду оплати праці та преміювання службовців.

Схема посадових окладів для державної служби щорічно розробляється Кабінетом Міністрів України під час підготовки проекту закону про Державний бюджет на наступний рік, з урахуванням компетенції державних органів.

Стимулюючий фактор включає надбавку за вислугу років, яка щомісячно виплачується у відсотках до посадового окладу. Вона встановлюється на рівні визначеного відсотка від посадового окладу і не може перевищувати 30/50% посадового окладу залежно від класифікації посад [17].

Ранги державних службовців є особливими видами звань. Кабінет Міністрів України визначає посадові надбавки за ранг під час затвердження схеми посадових окладів. Закон передбачає дев'ять рангів державних службовців, а порядок їх присвоєння встановлено постановою КМУ від 20 квітня 2016 року № 306 [25].

Рішення щодо присвоєння рангу державному службовцеві приймається на основі обґрунтованої заяви, поданої безпосереднім керівником суб'єкта призначення. Надбавка за ранг встановлюється відповідно до займаної посади службовця в межах відповідної категорії посад (Рис. 8) [17].



Рис. 8. Категорії посад державної служби

Державний службовець отримує новий ранг в межах своєї категорії посад кожні три роки, враховуючи результати оцінювання його службової діяльності. Варто зазначити, що ранги значно впливають на мотивацію державних службовців, переважно на морально-психологічному рівні, оскільки різниця у виплатах між категоріями посад не є суттєвою в грошовому еквіваленті. Важливо, що позбавлення рангу можливе лише за рішенням суду, а при переході на іншу роботу (нижчу категорію або звільнення з органів влади) за посадовою особою зберігається останній присвоєний йому ранг, що фактично є збереженням його попередніх досягнень у кар'єрному зростанні.

Також статтею 52 Закону [17] визначено наступні виплати:

- керівник державної служби може встановити виплату за додаткове навантаження в зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця. Розмір цієї виплати становить 50 відсотків посадового окладу тимчасово відсутнього працівника, і надається за поданням безпосереднього керівника цього службовця;

- виплата за додаткове навантаження, пов'язане з виконанням обов'язків за вакантною посадою державної служби, встановлюється керівником державної служби за рекомендацією (поданням) безпосереднього керівника працівника(ів). Розподіл обов'язків за вакантною посадою проводиться пропорційно додатковому навантаженню, враховуючи економію фонду посадового окладу за відповідною посадою, між особами на яких здійснено розподіл обов'язків.

- компенсація за роботу, яка передбачає доступ до державної таємниці.

Крім зазначеного, службовці отримують додаткові стимулюючі виплати за інтенсивність праці та виконання особливо важливих завдань.

Преміювання державних службовців має на меті стимулювати продуктивну та ініціативну роботу, підвищувати ефективність і якість їхньої діяльності, мотивувати до досягнення кінцевих результатів та збільшувати персональну відповідальність. Система преміювання включає винагороду за щорічне оцінювання, місячні або квартальні премії, що визначаються особистим внеском службовця в загальний результат роботи державного органу, а також місячні або квартальні премії за виконання умов контракту про проходження державної служби (за наявності).

Фонд преміювання державного органу встановлюється на рівні 20% від річного фонду посадових окладів та економії фонду оплати праці. Максимальний обсяг премій для державного службовця за рік не може перевищувати 30% його річного посадового окладу.

Окрім фінансових стимулів, існують також нематеріальні мотиваційні заходи. Одним із важливих елементів системи мотивації є соціальне забезпечення. Відповідно до законодавства, державні службовці отримують річну відпустку тривалістю 30 календарних днів з грошовою компенсацією. Крім того, за кожен рік служби після п'яти років державної служби призначається щорічний додатковий оплачуваний день відпустки, але не більше 15 календарних днів. Такий мотиваційний захід є ефективним, оскільки

зменшує плин кадрів та стимулює працівників довше залишатися в органах державної влади.

Крім того, працівникам можуть надавати службове житло та матеріальну допомогу для вирішення соціально-побутових питань. Використання механізму забезпечення житлом за рахунок державного фонду є привабливим, хоча наразі воно має здебільшого формальний характер.

Також важливу роль серед нематеріальних факторів мотивації відіграє підвищення рівня професійної компетентності. Стаття 48 Закону [15] передбачає створення відповідних умов для підвищення рівня професійної компетентності шляхом систематичного професійного навчання.

Професійне навчання державних службовців фінансується з державного бюджету та інших законних джерел. Це включає підготовку, перепідготовку, спеціалізацію та підвищення кваліфікації в сфері публічного управління та адміністрування. Навчальні заходи проводяться в закладах, установах і організаціях різних форм власності, які мають відповідні дозволи на надання освітніх послуг, включаючи можливість проведення таких заходів за кордоном.

Цей підхід дає змогу службовцям активно розвивати свої професійні навички, оновлювати знання та ефективно застосовувати їх у роботі. Відрив від служби для стажування надає працівникам можливість здобути новий досвід, який може бути корисним для виконання їхніх обов'язків на всіх рівнях управління та в різних сферах державної діяльності.

Морально-психологічні способи стимулювання включають різноманітні елементи, спрямовані на зміцнення морально-етичних аспектів та психологічного комфорту працівників. Важливо зазначити, що останнім часом морально-психологічні методи мотивації стають все більш значущими для управлінців. Основні елементи морально-психологічного стимулювання включають самоповагу, визнання авторства результату, високу публічну оцінку (грамоти, подарунки тощо), сприяння моральному задоволенню від роботи та почуттю гордості за колектив, стимулювання впливом (залучення до

конкурсних комісій, груп тощо), кар'єрне зростання. Структура морально-психологічних компетентностей службовця складається зі знань, умінь, навичок, якостей та цінностей.

Система мотивації державних службовців включає численні методи морально-психологічного впливу. Відповідно до статті 53 Закону [17], за відмінну, ефективну роботу та особливі заслуги до державних службовців застосовуються такі види заохочень:

- оголошення подяки;
- нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу;
- дострокове присвоєння рангу;
- включення до списку кандидатів на урядові відзнаки та отримання вітального листа, подяки чи почесної грамоти;
- представлення до відзначення державними нагородами.

Також, до морально-психологічних факторів мотивації належать:

- необхідність участі, що включає прозорість, взаємодію з громадськістю та громадянами, а також формування ефективних та справедливих політик. Необхідність участі публічних управлінців базується на принципах демократії, взаємодії з громадськістю та потребі забезпечення;
- ефективного та відкритого управління для досягнення спільних цілей та благополуччя суспільства;
- активний обмін професійним досвідом у процесі взаємодії з колегами. Це важливий аспект робочого середовища, який призводить до поліпшення рішень, підвищення ефективності та створення позитивного клімату в команді.
- запит поваги та визнання, що виражає прагнення людей бути компетентними та впевненими в собі;
- потреба в оригінальних завданнях, які дозволяють самовиражатися, реалізовувати власні здібності та приймати самостійні рішення;

- свобода вибору засобів для вирішення складних, нестандартних завдань, вимагає інновацій та винахідливості. Загальний ефект такої свободи вибору полягає в тому, що працівники стають більш мотивованими, креативними та спроможними реагувати на виклики, що, в свою чергу, сприяє успіху організації.

Ці чинники допомагають покращити моральний стан працівників і створити позитивний психологічний клімат в організації.

Слід враховувати, що організаційні та морально-психологічні фактори впливу мають різну мотиваційну силу залежно від тривалості перебування на певній посаді.

Аналізуючи мотивацію сучасних управлінців, можна зазначити, що матеріальні та нематеріальні фактори взаємодіють і впливають на їхню продуктивність та задоволеність роботою. Дійсно, нематеріальні методи мотивації стають дедалі важливішими в сучасному державному управлінні, але важливо збалансувати їх із матеріальними аспектами. Ефективна система мотивації праці є комплексною, об'єднуючи в собі як економічні, так і неекономічні методи.

Важливо зазначити, що законодавство України передбачає розвинену систему мотивації в державному управлінні. Проте, ця система не є досить ефективною через особливості, властиві державному сектору, а саме:

- висока плинність кадрів (зменшення привабливості державного сектору як місця роботи спричиняє часті зміни робочих місць і втрату досвіду);
- високий рівень корупції (низькі зарплати змушують людей компенсувати свої витрати через недобросовісну поведінку, включаючи корупцію);
- психологічний тиск на працівників, що включає встановлення завдань, які суперечать законодавству, під загрозою звільнення, пониження в посаді, ініціювання службових розслідувань та притягнення до відповідальності тощо.

2.3. Аналіз стану мотиваційних процесів в органах публічної влади

Сучасний стан публічного управління потребує активізації інтелектуального, творчого та організаційно-управлінського потенціалу публічної служби. Важливо розвивати управлінський стиль мислення і поведінки, створюючи систему управління, яка орієнтована не на панування і примус, а на забезпечення реалізації стратегії соціально-орієнтованих реформ через узгодження інтересів різних учасників управлінського процесу.

Аналіз мотиваційних процесів в органах державної влади може охоплювати оцінку різних факторів, що впливають на мотивацію працівників. Такий аналіз має на меті визначити поточний стан і виявити потенційні шляхи для вдосконалення.

У 2023 році Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) спільно з фахівцями ГО «Український інститут соціальних досліджень ім. Олександра Яременка» за підтримки норвезького Центру з питань доброчесності в оборонному секторі (CIDS) провели дослідження під назвою «Публічна служба в Україні: Ваша точка зору». Основною метою дослідження було визначення стану організаційної культури на державній службі та в органах місцевого самоврядування. Це опитування охоплювало багато питань, серед яких «Мотивація та задоволеність роботою публічного службовця» [56]. Враховуючи масштабність дослідження, було вирішено використати статистичні дані для аналізу цього питання у дипломній роботі.

Вперше до опитування, окрім державних службовців (категорії «А», «Б» і «В»), були залучені посадові особи місцевого самоврядування (категорії «І», «ІІ», «ІІІ», «ІV», «V», «VI» та «VII»). Дослідження проведено методом анонімного онлайн-опитування. Загальний обсяг даних для аналізу включає відповіді 43 862 учасників, з яких 39 557 осіб – державні службовці, а 4305 осіб – посадові особи місцевого самоврядування.

Під час дослідження використовувалися дані від державних органів та органів місцевого самоврядування, де працюють респонденти. Дослідження охоплювало західні області (Волинська, Львівська, Рівненська, Закарпатська, Івано-Франківська, Тернопільська, Чернівецька), центральні області (Вінницька, Кіровоградська, Полтавська, Хмельницька, Черкаська), північні області (Житомирська, Київська, Сумська, Чернігівська), східні області (Дніпропетровська, Запорізька, Харківська), Донбас (Донецька, Луганська — на територіях, які не перебувають під окупацією), південні області (Миколаївська, Одеська, Херсонська), а також місто Київ.

Понад половина респондентів (55,6%) має вищу освіту на рівні спеціаліста, тоді як більше третини (38,4%) здобули ступінь магістра. Невеликий відсоток опитаних має бакалаврську або нижчу освіту (5,2%), а також наукові ступені кандидата наук (PhD) та доктора наук (див. Табл. 3).

Таблиця 3. Освітній рівень респондентів, що працюють в органах публічної влади, % [3]

	Освітній рівень респондентів			
	Бакалавр або нижче	Спеціаліст	Магістр	Кандидат наук/доктор філософії
Серед усіх	5,2	55,6	38,4	0,8
Серед ДС	5,1	56,0	38,0	0,8
Серед ПОМС	5,8	51,5	42,0	0,7

Проведене дослідження показало, що державні службовці мають високий рівень мотивації для виконання своїх обов'язків і внесення відповідного вкладу в роботу організації. Зокрема, 91,9% респондентів готові докладати додаткових зусиль і працювати понаднормово для успішного виконання службових завдань. Водночас рівень заохочення та мотивації серед працівників органів публічної влади є середнім. За результатами опитування, 75,9% респондентів зазначили, що їхні експертні пропозиції враховуються при прийнятті рішень в органах публічної влади. Щодо заохочення інновацій в органах публічної влади висловилися лише 67,0% респондентів, а щодо підтримки ініціативності —

68,3%. Також з'ясувалося, що трохи більше половини респондентів (52,8%) вважають, що вище керівництво забезпечує високий рівень мотивації у співробітників. Виявлено певні відмінності у відповідях між державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування. Наприклад, в органах місцевого самоврядування більше уваги приділяється заохоченню інновацій та ініціативності, а також вважається, що керівники ефективніше мотивують співробітників.

Більшість опитаних працівників (80,2%) висловили «повне задоволення» або «задоволення» своєю роботою. Лише 4,9% респондентів негативно оцінили свою роботу, обравши відповіді «не задоволені» або «повністю не задоволені». Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування мають схожі рівні задоволеності роботою. Проте серед ПОМС дещо більше тих, хто відчуває певне задоволення своєю роботою, ніж серед ДС (відповідно 85,6% та 79,6%). Хоча різниця у показниках є невеликою, вона є статистично значущою (Рис. 9).

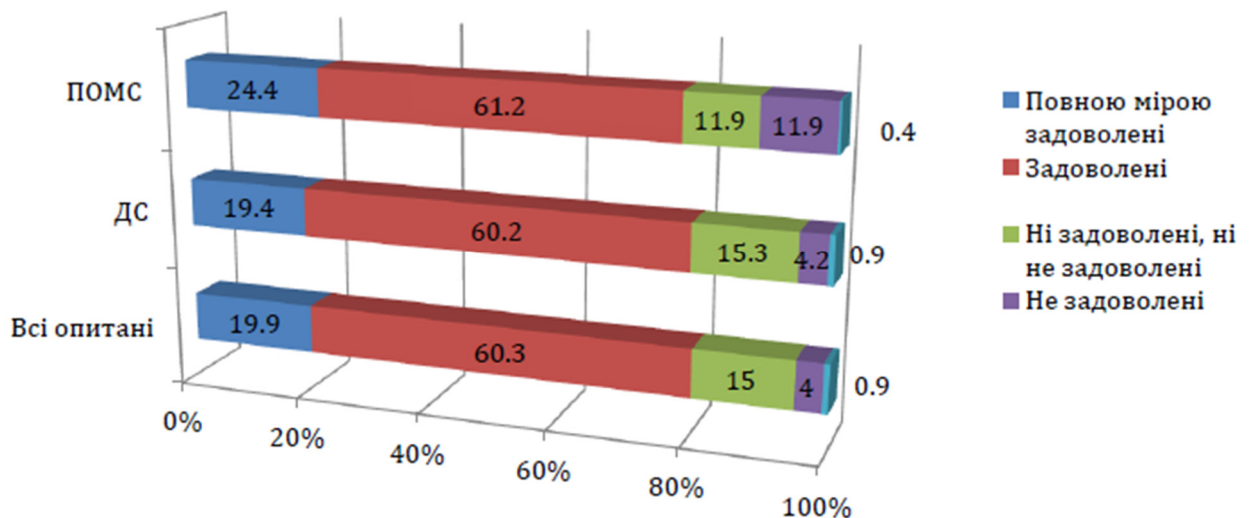


Рис. 9. Структура відповідей учасників на питання «Наскільки Ви в цілому задоволені своєю роботою?», % [3]

Задоволеність роботою є комплексним показником, що залежить від різних обставин та факторів. Результати дослідження свідчать, що більшість опитаних службовців задоволені своїм вибором професії у сфері державної служби (73,6%) та можливостями для кар'єрного зростання (60,2%). Однак понад половина респондентів (57,1%) незадоволені рівнем своєї заробітної

плати. Важливо зазначити, що позитивне ставлення до професії та можливостей розвитку значно нижче порівняно з негативними оцінками щодо оплати праці. Це свідчить про наявність проблем у системі матеріального стимулювання (Рис. 10).

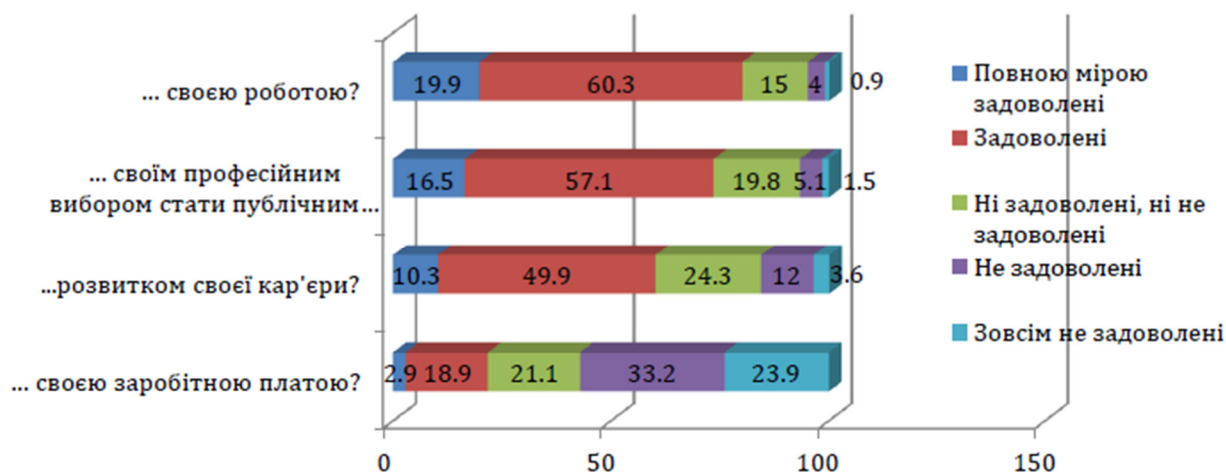


Рис. 10. Структура відповідей учасників на питання «Наскільки Ви в цілому задоволені..?», % [3]

Відповідно до результатів проведеного аналізу, найбільше незадоволення своєю заробітною платою спостерігається серед наступних груп респондентів:

- державні службовці порівняно з представниками органів місцевого самоврядування (відсоток незадоволених складає 59,5% та 35,5% відповідно);
- молоді працівники віком від 20 до 35 років, порівняно з представниками старших вікових категорій 61–64 років та 65–70 років (відсоток незадоволених становить 58,6%, 48,9% та 40,6% відповідно);
- службовці зі стажем роботи більше п'яти років, порівняно з тими, хто працює один рік або менше (відсоток незадоволених складає 58,0% та 48,1% відповідно);
- респонденти із рівнем освіти магістра або науковим ступенем кандидата наук (PhD.), порівняно з тими, хто має рівень освіти бакалавра і нижче (відсоток незадоволених становить 58,5%, 58,1%, 51,5% відповідно).

Працівники судової влади, прокуратури, правоохоронних органів та військового управління продемонстрували найвищий рівень задоволеності роботою, зарплатою, професійним вибором та кар'єрним зростанням серед державних службовців.

Щодо посадових осіб місцевого самоврядування, найвищий рівень задоволеності роботою, зарплатою та професійним вибором спостерігається серед працівників апарату сільських рад та їх виконавчих органів, а також серед працівників виконавчого апарату обласних рад. Посадові особи сільських рад також демонструють найвищий рівень задоволеності кар'єрним розвитком. Працівники виконавчого апарату обласних рад, які мають вищі зарплати та посадовий статус, також показують високу задоволеність роботою, зарплатою та професійним вибором. Водночас, посадові особи місцевого самоврядування шостої і сьомої категорії відзначають найнижчі рівні задоволеності роботою, зарплатою, професійним вибором та кар'єрним розвитком.

Ситуація з визнанням досягнень працівників (за їхньою власною оцінкою) є найменш сприятливою. Значна частина державних службовців (17,6%) висловлює певне незадоволення рівнем визнання, яке вони отримують за свої успіхи в роботі, зазначаючи, що їхні досягнення недооцінюються. Зокрема, таке невдоволення частіше зустрічається серед:

- державних службовців органів судової влади або прокуратури (23,2%);
- фахівців із ступенем кандидата наук (22,9%) та доктора наук (19,4%);
- працівників із стажем роботи від 6 до 20 років (20,0%, 20,1%, 19,4%);
- державних службовців категорії «В» (18,9%).

Порівняно з державними службовцями, представники місцевого самоврядування висловлюють більше задоволення різними аспектами своєї роботи, що свідчить про їхню інтегрованість у діяльність установи. Особливо позитивно оцінюється визнання успіхів працівників. Так, серед державних службовців 61,1% певною мірою задоволені визнанням, яке вони отримують,

тоді як серед посадових осіб місцевого самоврядування цей показник становить 71,7%.

Також варто зазначити, що представники місцевих посадових осіб виявили високий рівень задоволеності своєю залученістю до прийняття рішень, які впливають на їхню роботу (важлива характеристика інтеграції працівника у діяльність установи). У порівнянні з державними службовцями, де 71,5% респондентів «повністю задоволені» або «задоволені» цим аспектом роботи, серед посадових осіб місцевого самоврядування цей показник становить 78,2%. Особливо високий рівень задоволеності залученістю до прийняття рішень спостерігається серед респондентів із великим стажем роботи, таких як вікова група 61–64 роки (92,4%), особи, які обіймають посади першої та другої категорії (відповідно 84,2% та 87,2%), а також працівники апарату сільської ради або її виконавчого органу (81,9%).

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації 24 лютого 2022 року суттєво вплинуло на мотивацію до роботи публічних службовців. Для багатьох з них ця війна стала викликом, який стимулює їх до більш інтенсивної та ефективної праці на державній службі. Таку думку поділяють 37,5% опитаних публічних службовців. Водночас значна частина (36,8%) зазначає, що війна «ніяк не вплинула» на їхню трудову мотивацію, і вони продовжують працювати в тому ж режимі, що й раніше.

Щодо негативного впливу, кожен десятий державний службовець (9,5%) зазначив, що війна спонукає його залишити державну службу і перейти працювати в іншу структуру чи організацію, яка не пов'язана з державною службою в Україні. Відносно невелика кількість опитаних (3,7%) повідомила, що війна стимулює їх залишити державну службу і виїхати з України.

Аналіз показав відмінності в реакціях представників різних професійних та соціально-демографічних груп:

- щодо бажання працювати більше і краще на публічній службі, цей намір значно частіше висловлюють чоловіки (45,4%), працівники органів місцевого

самоврядування (47,7%), особи з науковим ступенем кандидата або доктора наук (відповідно 47,4% та 43,8%), а також особи віком 61–64 та 65–70 років (50,1% та 55,8%).

- щодо того, що війна може спонукати залишити публічну службу і йти працювати в інші структури, не пов'язані із публічною службою, це повідомляють частіше молоді респонденти віком 20–35 років (15,9%) і працівників зі стажем роботи 2–3 роки, 4–5 років та 6–10 років (відповідно 12,6%, 14,2% та 14,7%).

- щодо того, що війна може спонукати залишити публічну службу і виїхати з України, це частіше вказують чоловіки (5,7%), молодь віком 20–35 років (6,5%) і працівники з науковим ступенем кандидата наук (10,6%) і доктора наук (6,5%).

- щодо того, що війна не вплинула на їхню мотивацію до праці в публічній службі, цю думку дещо частіше висловлюють жінки (40,3%) і працівники зі стажем роботи понад 20 років (41,3%).

Респонденти оцінюють динаміку професійного зростання досить стримано. Загалом, 78,9% опитаних погоджуються або частково погоджуються з твердженням «Я професійно зростаю, працюючи у своєму органі влади», причому лише 25,1% повністю згодні з цим твердженням. Початківці зі стажем роботи один рік і менше демонструють більш позитивне ставлення до свого професійного зростання, з частковою згодою з твердженням погоджується 85,7% цієї групи. Водночас респонденти з більшим робочим стажем висловлюють більш критичну оцінку свого професійного прогресу.

Більшість респондентів (77,5%) певною мірою погоджуються з твердженням, що «Мій орган публічної влади дбає про професійний розвиток своїх службовців». Однак, 7,7% опитаних висловлюють абсолютну або часткову незгоду з цим твердженням. Особливо критичні до цього питання респонденти з науковим ступенем. Серед кандидатів наук 11,5% певною мірою

не погоджуються з вказаною тезою, а серед докторів наук цей показник становить 10,6%.

Більшість респондентів (80,3%) цілком або частково погоджуються з твердженням, що «Публічні службовці вважають навчання і розвиток важливими аспектами своєї роботи». Решта опитаних менш впевнені в цьому. Особливо позитивне ставлення до навчання спостерігається серед службовців-початківців з досвідом роботи менше року (85,8%) та серед працівників з рівнем освіти бакалавра або нижче (86,3%). Ці респонденти виявляють зацікавленість у навчанні та прагнуть передати це бажання своїм колегам.

Під час дослідження респондентам було запропоновано визначити фактори, які, на їхню думку, найбільше характеризують кар'єрний ріст. Виявилося, що для публічних службовців основною асоціацією з кар'єрним просуванням є «висока заробітна плата», яку зазначили 72,4% опитаних. Таким чином, головним елементом і показником кар'єрного успіху у свідомості службовців є зростання рівня оплати праці (Рис. 11).



Рис 11. Структура відповідей учасників на питання: «З Вашої точки зору, які три фактори найкраще характеризують зміни в кар'єрі, зокрема кар'єрне

просування?» % (загальна сума перевищує 100%, оскільки респонденти могли вказати три варіанти відповіді) [3]

У той же час, понад половина респондентів (58,8%) також зазначили «велику відповідальність» як важливий фактор для кар'єрного зростання. На третьому місці серед пріоритетних характеристик знаходиться «можливість приносити більше користі країні», яку відзначили близько половини опитаних (45,8%). Лише незначна кількість осіб вказала такі аспекти успішної кар'єри, як «напружений графік роботи» (12,2%) та «ненормований робочий день» (8,4%).

Також респондентам було запропоновано оцінити важливість певних факторів для їхнього кар'єрного зростання. Найважливішим фактором для більшості службовців є «професійні знання». Майже всі опитані (95,2%) вважають цей фактор «дуже важливим» або «скоріше важливим» для свого кар'єрного розвитку, а 92,0% вказали на «досвід роботи» як ще один важливий аспект. Третє місце у рейтингу факторів кар'єри займають «особисті моральні якості», які 89,4% респондентів вважають «дуже важливими» або «скоріше важливими» для свого кар'єрного зростання. Багато опитаних (83,4%) також визначили «сповідування етичних принципів публічної служби» як «дуже важливий» фактор. Менш важливими виявилися «лояльність до керівництва», «особисті якості» та «політичні зв'язки».

Згідно з результатами опитування, більшість державних службовців звертають увагу на організаційний формат, де виявляють ініціативу, самостійність у плануванні роботи та почуття відповідальності. Третина опитаних службовців (63,0%) «повністю згодні» або «частково згодні» з твердженням, що «нагородження державних службовців у їхньому органі державної влади залежить від якості виконання ними своїх службових обов'язків». Водночас кожен п'ятий респондент (20,6%) частково не погоджується з цією оцінкою (Рис. 12).

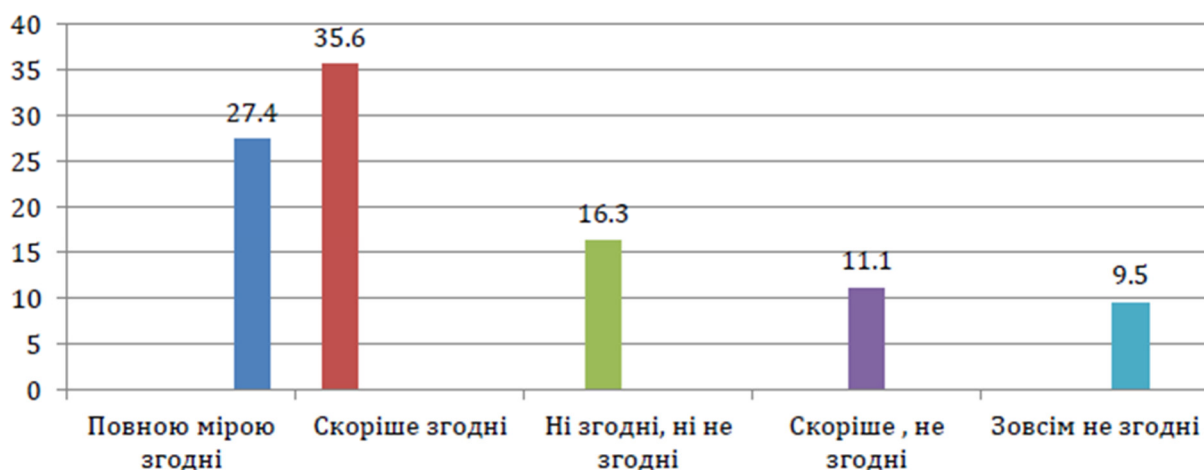


Рис.12. Структура відповідей учасників на питання «Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням «Преміювання публічних службовців органів публічної влади залежить від якості виконання ними своїх службових обов'язків?», % [3]

Люди, які вважають, що система преміювання в їхній установі залежить виключно від якості виконаної роботи, чисельно переважають серед респондентів старших вікових груп: 61–64 роки (72,2%) та 65–70 років (74,4%). Серед тих, хто більш критично ставиться до практики преміювання у своїй роботі:

- Молоді працівники віком 20–35 років (24,3%);
- Робітники із стажем роботи від 6 до 10 років (23,5%).

Отже, якщо працівники старшого віку частіше вважають преміальні виплати обґрунтованими та справедливими, то молоді, але вже досвідчені працівники виявляють більше невдоволення з цього приводу.

Актуальним питанням для державної служби залишається доброчесність та боротьба з корупцією. Згідно з опитуванням, 81,8% респондентів погоджуються, що доброчесність є основним елементом організаційної культури. Більшість опитаних, включаючи державних службовців та працівників місцевого самоврядування, вважають, що лише невеликий відсоток службовців зловживає своїм посадовим становищем для особистої вигоди поза офіційними виплатами. Зазначено, що 53,8% респондентів вважають, що

корупційні дії відбуваються в незначній мірі або лише в обмеженому колі, що свідчить про загальне уявлення, що корупція не є широко розповсюдженою серед більшості службовців. Проте залишається важливим прийняття реальних заходів для вирішення проблеми корупції та недоброочесності.

Респондентам з державного сектору та працівникам органів місцевого самоврядування було запропоновано визначити основні мотиви вибору роботи в сфері публічної служби, готовність рекомендувати її для працевлаштування знайомим та власні перспективи щодо майбутньої роботи. Виділено п'ять основних мотивів, якими керувалися респонденти при виборі професії в галузі публічної служби (Рис. 13): стабільність зарплати (47,3%), можливість реалізації як фахівця (40,1%), бажання працювати на державу (35,8%), прагнення досягти перемоги або покращити країну (30,7%), можливість професійного розвитку (39,7%).

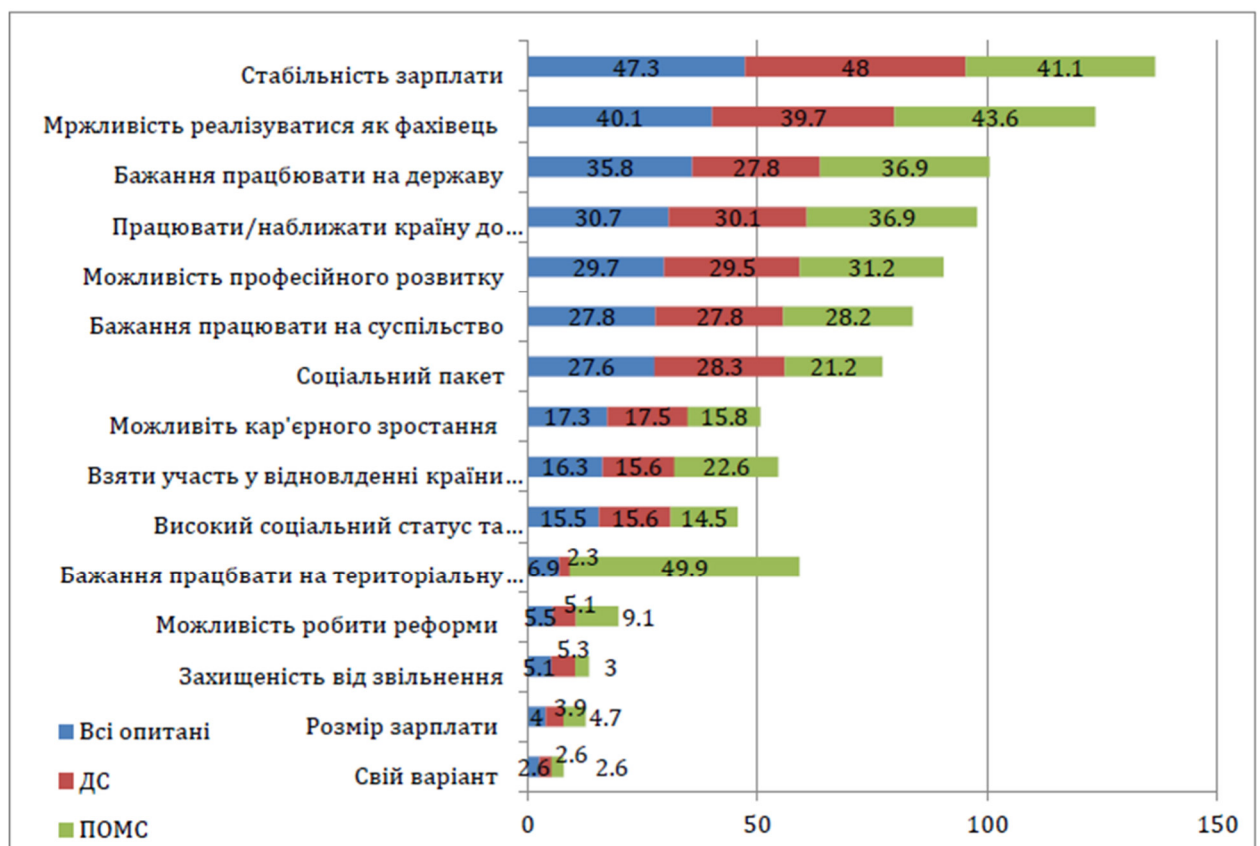


Рис 13. Структура відповідей учасників на питання «Чому Ви працюєте або прийшли працювати на публічну службу?» % (респонденти могли зазначити декілька варіантів відповідей) [3]

Здебільшого державні службовці виявили певний рівень задоволення від своєї роботи, причому серед працівників органів місцевого самоврядування це задоволення трохи вище, ніж серед представників державного сектору. Цю тенденцію можна пояснити тим, що співробітники сільських рад та їх виконавчих органів особливо цінують стабільність робочого місця, важливість своєї ролі в суспільстві та вважають рівень заробітної плати задовільним. Задоволеність роботою виявилася вищою серед жінок порівняно з чоловіками, а також серед представників старших вікових груп з великим стажем роботи порівняно з молоддю.

Під час дослідження з'ясовано, що більшість службовців задоволені своїм професійним вибором стати публічними службовцями та розвивати свою кар'єру. Водночас понад половина респондентів висловлює певне незадоволення рівнем своєї заробітної плати. Кількість тих, хто вважає свою зарплату задовільною, в два з половиною рази менша за кількість тих, хто сприймає її негативно. Це свідчить про значний розрив і вказує на проблеми в системі матеріального стимулювання публічних службовців. Варто зазначити, що основні мотиватори та рівень задоволеності працівників обумовлені не фінансовими чинниками. З одного боку, це пом'якшує негативний вплив на зменшення рівня доходів через війну, але з іншого боку, обмежує можливості стимулювання персоналу.

До групи ризику щодо можливого звільнення через незадоволеність оплатою праці належать перспективні державні службовці – молодь із сучасною освітою та досвідом роботи, а також особи з науковим ступенем. Втрата таких фахівців може створити значні проблеми у системі публічної служби. Представники публічних органів місцевого самоврядування виявляють дещо вищу задоволеність рівнем оплати праці порівняно з державними службовцями, особливо це стосується працівників апарату сільських рад та їх виконавчих органів. Для мешканців невеликих населених пунктів розмір зарплати публічного службовця є важливим, а соціальний статус публічного управлінця –

привабливим. Це, в кінцевому підсумку, формує основу для високого рівня задоволеності працівників сільських рад їхньою роботою, зарплатою, професійним вибором і, головне, кар'єрою (соціальним статусом).

Більшість державних і місцевих службовців задоволені обсягом та якістю інформації про поточну ситуацію в установах, перспективи розвитку, стиль лідерства керівництва та своє залучення до процесу прийняття рішень. Це свідчить про високу інформаційну та організаційну взаємодію службовців у межах їхніх робочих організацій. Опитані службовці також задоволені визнанням їхніх успіхів у роботі, хоча деякі респонденти відчують недооцінення своїх заслуг. Серед державних службовців це частіше стосується фахівців з науковим ступенем, працівників із стажем роботи понад п'ять років і тих, хто займає посаду категорії «В». У місцевих органах самоврядування це характерно для молодих працівників, тих, хто має великий стаж роботи та науковий ступінь.

Основними ознаками кар'єрного зростання для публічних службовців є три ключові елементи: «зарплата», «відповідальність» та «можливості». За словами опитаних службовців, найбільш важливими факторами для їхнього кар'єрного просування є «професійні знання», «досвід роботи», «особисті моральні якості» та «дотримання етичних принципів публічної служби». Менш значущими є «лояльність до керівництва», «особисті» та «політичні зв'язки». Молоді службовці-початківці особливо високо оцінюють важливість освітніх та морально-етичних аспектів.

Воєнний конфлікт значно вплинув на мотивацію праці публічних службовців. Кожен десятий опитаний представник публічної служби висловив намір залишити свою посаду та перейти до іншої організації, не пов'язаної з публічною службою. Це створює значний ризик для кадрів. Особливо часто молоді респонденти віком 20–35 років, працівники зі стажем роботи 2–10 років, а також ті, хто має науковий ступінь, зазначають, що війна може стати мотивом

для зміни сфери діяльності. Таким чином, ці цінні кадри в публічній службі входять до «групи ризику» щодо можливого звільнення.

Хоча для багатьох опитаних війна стала викликом, що стимулює їх до більш відданої та ефективної роботи в публічній службі, є також група, яка зазначає, що війна не вплинула на їхню мотивацію, і вони продовжують працювати так само, як і раніше. Цю останню обставину можна розглядати як прояв стійкості до стресових факторів і несприятливих умов або як результат конформізму та безініціативності певної частини респондентів. Важливо відзначити, що багато працівників публічної служби проживають і працюють у регіонах, де тривають бойові дії та населені пункти піддаються інтенсивним обстрілам. Таким чином, готовність публічних службовців виконувати свої трудові обов'язки в умовах війни має бути визнана суспільством як вияв громадянської проактивності.

2.4. Проблеми та недоліки сучасної системи мотивації в органах публічної влади

Сучасна система мотивації в органах публічної влади України має низку проблем і недоліків, що значно впливають на продуктивність і залученість державних службовців. Ці проблеми стосуються як матеріальних, так і нематеріальних аспектів мотивації, а також системних недоліків, пов'язаних з організаційними та законодавчими бар'єрами. Аналіз літератури та досліджень дозволяє виокремити ключові виклики, які потребують негайного вирішення для підвищення ефективності державного управління.

I. Низька матеріальна мотивація

Однією з головних проблем є низький рівень заробітної плати державних службовців, особливо на початкових і середніх посадах. Дослідження показують, що зарплати не відповідають рівню відповідальності та складності виконуваних завдань, що призводить до демотивації та відтоку кваліфікованих кадрів [80]. Наприклад, у 2018 році базова зарплата керівника підрозділу

міністерства становила лише 25 000 грн (~1000 USD/місяць), що є недостатнім для забезпечення конкурентоспроможності порівняно з приватним сектором [80]. Крім того, існує хибна думка серед службовців і політиків, що підвищення зарплат автоматично забезпечить ефективність роботи, що не підтверджується практикою [80].

II. Залежність від премій

Значна частина заробітної плати (до 70%) складається з премій, що робить працівників залежними від суб'єктивних рішень керівництва [21]. У більшості країн премії становлять лише 10-15% від загальної зарплати, що забезпечує стабільність і передбачуваність доходів [79]. Така структура оплати праці в Україні створює невизначеність і знижує мотивацію, оскільки працівники не можуть розраховувати на стабільний дохід.

III. Відсутність оплати за результатами

Система мотивації не враховує прив'язку високих заробітних плат до конкретних результатів роботи. На даний момент винагорода залежить від посади чи формальних компетенцій, а не від досягнень, що демотивує продуктивних працівників [80]. Це суперечить міжнародним практикам, де оплата за результатами є ключовим елементом мотивації.

IV. Невдалі реформи

Реформи державної служби, розпочаті в 2016 році, не виправдали очікувань. За оцінкою Фонду «Демократичні ініціативи» у 2017 році, реформа зазнала невдачі і відставала від запланованих термінів [80]. Це вказує на наявність системних проблем у впровадженні ефективних мотиваційних механізмів, таких як відсутність чітких стратегій і недостатнє фінансування.

V. Недостатня увага до нематеріальних стимулів

Система мотивації в Україні здебільшого орієнтована на матеріальні стимули, тоді як нематеріальні аспекти, такі як гарантований кар'єрний ріст, захист від адміністративного тиску, гарантоване застосування стимулів та раціональна організація робочого процесу, часто недооцінюються [21].

Дослідження показують, що працівники більше цінують стабільне робоче місце, чітке розуміння цілей і особисте благополуччя, ніж високу зарплату, яка займає лише п'яте місце серед їхніх пріоритетів [80].

VI. Невизначеність щодо природи стимулів

Невизначеність щодо природи та мети стимулів, а також їхньої взаємодії з мотивацією та заохоченням, ускладнює створення ефективної системи. Дослідники вказують, що відсутність концептуальної ясності в цьому питанні заважає розробці ефективних механізмів стимулювання [21].

VII. Проблеми в законодавчому регулюванні

Законодавче регулювання мотивації державних службовців має значні недоліки. Наприклад, нечіткі критерії для надання стимулів і відсутність прозорих процедур ускладнюють їх впровадження [21]. Це сприяє суб'єктивізму в розподілі винагород і знижує довіру до системи..

VIII. Бюрократизм і відсутність уваги до професіоналізму

Бюрократичні процедури в державних установах відштовхують кваліфікованих кандидатів із зовнішнього ринку праці. До того ж, під час конкурсів на посади часто ігнорують професіоналізм, надаючи перевагу зв'язкам або лояльності, що демотивує компетентних працівників [21]. Це підтверджується високою конкуренцією (понад 30 кандидатів на місце), але низькою якістю відбору [80].

IX. Невідповідність пріоритетів працівників

Згідно з дослідженням Інституту Берліна, державні службовці віддають перевагу якісному виконанню роботи, чіткому розумінню цілей, особистому благополуччю та стабільному робочому місцю більше, ніж високій зарплаті [80]. Поточна система мотивації не враховує ці пріоритети, що знижує її ефективність.

Х. Нерозв'язані питання накопичення премій

Проблема накопичення премій залишається відкритою. Премії мають бути пов'язані з ефективною та якісною роботою, але на практиці їх розподіл часто є суб'єктивним і не відображає справжніх досягнень працівників [80].

Проблеми та недоліки сучасної системи мотивації в органах публічної влади України є складними і потребують негайного вирішення. Низькі зарплати, залежність від премій, відсутність оплати за результатами, бюрократизм і недоліки законодавства створюють перешкоди для ефективної роботи державних службовців. Крім того, недостатня увага до нематеріальних стимулів і невідповідність системи пріоритетам працівників погіршують ситуацію. Для подолання цих викликів необхідні комплексні реформи, що включатимуть підвищення зарплат, прозорий розподіл стимулів, вдосконалення законодавства та акцент на нематеріальні стимули, такі як кар'єрний ріст і визнання заслуг.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

3.1. Світовий досвід управління мотивацією державних службовців

Управління мотивацією державних службовців є важливим елементом ефективного державного управління, оскільки від рівня мотивації працівників залежить якість реалізації державної політики та надання публічних послуг. Світовий досвід демонструє різноманітні підходи до стимулювання державних службовців, які поєднують матеріальні, нематеріальні та цифрові інструменти. Аналіз цих практик дозволяє визначити ефективні стратегії, які можуть бути адаптовані до умов України.

I. Матеріальні стимули: досвід Великобританії та Сінгапуру

У Великобританії система мотивації державних службовців базується на принципі оплати за результатами (performance-related pay). Органи публічної влади використовують ключові показники ефективності (KPI) для оцінки внеску працівників у досягнення організаційних цілей. Бонусні виплати та підвищення заробітної плати прив'язані до індивідуальних і командних результатів, що сприяє підвищенню продуктивності [74]. Наприклад, у британському Міністерстві фінансів застосовується система щорічного оцінювання, яка визначає розмір премій для працівників [82].

Сінгапур відомий своєю високоефективною системою державного управління, яка значною мірою залежить від конкурентоспроможної оплати праці. Заробітні плати державних службовців у Сінгапурі регулярно переглядаються та коригуються відповідно до ринкових умов, що дозволяє залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців. Крім того, у Сінгапурі діє система довгострокових бонусів, які виплачуються за досягнення стратегічних цілей держави [79].

II. Нематеріальні стимули: досвід Канади та Нідерландів

Канада активно використовує нематеріальні стимули для мотивації державних службовців. Одним із ключових інструментів є програми професійного розвитку. Уряд Канади надає доступ до онлайн-платформ із курсами, які дозволяють працівникам розвивати як професійні, так і м'які навички (soft skills). Наприклад, платформа «Canada School of Public Service» пропонує широкий спектр навчальних програм, які є безкоштовними для державних службовців [63]. Це сприяє підвищенню їхньої кваліфікації та мотивації.

У Нідерландах значна увага приділяється забезпеченню балансу між роботою та особистим життям. Уряд запровадив гнучкий графік роботи та можливість віддаленої роботи для державних службовців, що стало особливо актуальним після пандемії «COVID-19». Такий підхід не лише підвищує задоволеність працівників, але й сприяє зменшенню плинності кадрів [73]. Крім того, у Нідерландах активно застосовуються програми визнання досягнень, такі як нагородження працівників за інноваційні ідеї чи внесок у реформи [73].

III. Цифрові технології у мотивації: досвід Південної Кореї

Південна Корея є лідером у використанні цифрових технологій для управління мотивацією державних службовців. У країні широко застосовуються автоматизовані системи управління персоналом (HRM-системи), які інтегрують дані про продуктивність, кар'єрні цілі та особисті вподобання працівників. Наприклад, HRM-система, розроблена для державних установ Сеула, дозволяє створювати персоналізовані мотиваційні пакети, які включають як матеріальні, так і нематеріальні стимули [71].

Крім того, у Південній Кореї діють внутрішні цифрові платформи, які дозволяють державним службовцям обмінюватися досвідом, брати участь у конкурсах ідей та отримувати зворотний зв'язок від керівництва. Такі ініціативи сприяють формуванню відчуття причетності до спільної мети та підвищують мотивацію [66].

IV. Соціально-орієнтовані підходи: досвід Швеції

Швеція демонструє успішний приклад соціально-орієнтованого підходу до мотивації державних службовців. Уряд країни заохочує працівників брати участь у соціальних проєктах, таких як екологічні ініціативи чи програми підтримки вразливих груп населення. Участь у таких проєктах фінансується державою і розглядається як частина професійної діяльності, що підвищує мотивацію через відчуття внеску в добробут суспільства [71].

Також у Швеції активно застосовуються програми менторства, коли досвідчені працівники допомагають молодшим колегам адаптуватися до умов роботи в органах влади. Це сприяє професійному розвитку та створенню позитивної організаційної культури [60].

V. Уроки для України

Аналіз світового досвіду показує, що ефективна мотиваційна політика потребує комплексного підходу, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, а також цифрові технології. Для України особливо актуальними є такі уроки:

- впровадження прозорих систем оплати за результатами, як у Великобританії, може підвищити ефективність роботи державних службовців;
- розвиток програм професійного навчання, подібних до канадських, сприятиме підвищенню кваліфікації працівників;
- використання цифрових HRM-систем, як у Південній Кореї, дозволить персоналізувати мотиваційні програми;
- морально-орієнтовані підходи, подібні до шведських, можуть підвищити лояльність працівників через їхню залученість до суспільно значущих проєктів.

Світовий досвід управління мотивацією державних службовців демонструє різноманітність підходів, які можуть бути адаптовані до потреб конкретної країни. Великобританія та Сінгапур акцентують на матеріальних стимулах, Канада та Нідерланди – на нематеріальних, Південна Корея – на цифрових технологіях, а Швеція – на соціальній орієнтації. Для України

важливо інтегрувати ці практики, враховуючи національний контекст, щоб створити ефективну систему мотивації, яка сприятиме підвищенню продуктивності державних службовців і реалізації реформ.

Адаптація цих практик до українських реалій потребує врахування економічних обмежень, культурних особливостей та рівня цифровізації державного управління [35].

3.2. Інноваційні підходи до стимулювання праці в органах публічної влади

Система стимулювання праці в органах публічної влади відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності державного управління, підвищенні мотивації працівників та досягненні стратегічних цілей держави. Традиційні методи стимулювання, такі як фіксована заробітна плата та соціальні гарантії, втрачають свою ефективність у сучасних умовах через динамічні зміни в економіці, суспільстві та технологіях. У зв'язку з цим інноваційні підходи до стимулювання праці набувають особливого значення, оскільки вони дозволяють адаптувати систему мотивації до нових викликів і потреб працівників [60].

I. Гнучкі системи оплати праці

Одним із інноваційних підходів є впровадження гнучких систем оплати праці, які базуються на оцінці індивідуальних результатів роботи (performance-based pay). Такий підхід передбачає використання ключових показників ефективності (KPI) для оцінки внеску кожного працівника в досягнення організаційних цілей. Наприклад, у деяких країнах, таких як Великобританія та Сінгапур, органи публічної влади застосовують бонусні виплати, які залежать від рівня виконання поставлених завдань [74]. Це сприяє підвищенню мотивації працівників і забезпечує прозорість у розподілі винагород.

Крім того, гнучкі системи оплати дозволяють враховувати регіональні особливості та економічні умови, що є важливим для країн із різним рівнем розвитку регіонів. Наприклад, у країнах Європейського Союзу активно

використовуються диференційовані надбавки для працівників, які працюють у віддалених або економічно депресивних регіонах [68].

II. Впровадження нематеріальних стимулів

Нематеріальні стимули стають дедалі популярнішими в органах публічної влади, оскільки вони сприяють формуванню позитивної організаційної культури та підвищенню лояльності працівників. До таких стимулів належать:

- Програми професійного розвитку. Надання можливостей для навчання, участі в міжнародних програмах обміну досвідом або підвищення кваліфікації є важливим мотивуючим фактором. Наприклад, у Канаді державні службовці мають доступ до онлайн-платформ із курсами, які дозволяють розвивати як професійні, так і soft skills [69];
- Гнучкий графік роботи та віддалена робота. У контексті цифровізації державного управління багато країн, зокрема Нідерланди, запровадили можливість віддаленої роботи для державних службовців, що сприяє покращенню балансу між роботою та особистим життям [73];
- Визнання досягнень. Системи публічного визнання, такі як нагородження відзнаками, грамотами чи включення працівників до “дошки пошани”, є ефективними інструментами мотивації. Наприклад, у Японії широко застосовується практика публічного визнання внеску працівників у реформи державного сектору [70].

III. Використання цифрових технологій у системах стимулювання

Цифрові технології відкривають нові можливості для вдосконалення систем стимулювання праці.

а. Гейміфікація

Використання ігрових механіків (балів, рівнів, рейтингів) для оцінки продуктивності та заохочення співробітників. Наприклад, платформи типу "**Bonusly**" дозволяють колегам винагороджувати один одного цифровими бонусами за досягнення [62].

Досвід України: пілотні проекти в Міністерстві цифрової трансформації з використанням внутрішніх систем гейміфікації для підвищення залученості [39].

б. AI-аналітика продуктивності

Штучний інтелект допомагає аналізувати дані про роботу співробітників, пропонуючи персоналізовані рекомендації щодо навчання або винагород [65].

с. Впровадження автоматизованих систем управління персоналом (HRM-систем)

Досвід Південній Кореї: використання HRM-системи, які інтегрують дані про продуктивність, кар'єрні цілі та особисті вподобання працівників для формування персоналізованих мотиваційних пакетів [71].

Крім того, цифрові платформи дозволяють створювати внутрішні соціальні мережі для державних службовців, де вони можуть обмінюватися досвідом, брати участь у конкурсах ідей або отримувати зворотний зв'язок від керівництва. Такі ініціативи сприяють формуванню відчуття причетності до спільної мети та підвищують мотивацію [66].

IV. Соціально-орієнтовані підходи до мотивації

Соціальна відповідальність і орієнтація на суспільні цінності стають важливими елементами мотивації працівників публічного сектору. Наприклад, у скандинавських країнах, таких як Швеція, державні службовці отримують можливість брати участь у соціальних проєктах, які фінансуються державою, що підвищує їхню мотивацію через відчуття внеску в добробут суспільства [81].

Іншим прикладом є запровадження програм менторства, коли досвідчені працівники допомагають молодшим колегам адаптуватися до умов роботи в органах влади. Такий підхід не лише сприяє професійному розвитку, але й створює атмосферу взаємопідтримки в колективі [81].

V. Проблеми впровадження інновацій

- Консерватизм системи (40% керівників вважають традиційні методи достатніми) [9];
- Обмежений бюджет на цифрові рішення.

Інноваційні підходи до стимулювання праці в органах публічної влади, такі як гнучкі системи оплати, нематеріальні стимули, цифрові технології та соціально-орієнтовані програми, дозволяють підвищити ефективність роботи державних службовців і адаптувати систему мотивації до сучасних викликів. Впровадження цих підходів потребує комплексного аналізу потреб працівників, використання передового міжнародного досвіду та адаптації до національних особливостей. Успішна реалізація таких ініціатив сприятиме формуванню мотивованого, професійного та орієнтованого на результат кадрового потенціалу в органах публічної влади.

3.3. Рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної політики в Україні

Ефективна мотиваційна політика в органах публічної влади України є критично важливою для підвищення продуктивності державних службовців, забезпечення якісного надання публічних послуг та реалізації реформ. Сучасна система мотивації в Україні має низку проблем, зокрема низький рівень заробітної плати, обмежені можливості кар'єрного зростання та недостатнє використання нематеріальних стимулів [35]. У цьому розділі запропоновано рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної політики, враховуючи як міжнародний досвід, так і національні особливості.

I. Підвищення рівня матеріального стимулювання

Однією з ключових проблем мотивації державних службовців в Україні є низький рівень заробітної плати порівняно з приватним сектором. Для вирішення цієї проблеми рекомендується:

- Запровадження диференційованої системи оплати праці. Впровадження оплати, що базується на результатах роботи (performance-based pay), дозволить

винагороджувати працівників за досягнення конкретних показників ефективності (KPI). Наприклад, у пілотних проєктах НАДС України вже тестуються системи оцінки результативності, які можуть стати основою для нарахування бонусів [41].

- Прозорий механізм преміювання. Необхідно розробити чіткі критерії для виплати премій, щоб уникнути суб'єктивізму та забезпечити справедливість. Це може бути реалізовано через створення єдиної нормативної бази, яка регулюватиме преміювання в органах влади [17].

- Індexсація заробітних плат. Для забезпечення конкурентоспроможності заробітних плат необхідно регулярно індексувати їх відповідно до рівня інфляції та економічних показників [38].

II. Розвиток нематеріальних стимулів

Нематеріальні стимули є важливим інструментом підвищення мотивації, особливо в умовах обмежених бюджетних ресурсів. Рекомендації включають:

- Програми професійного розвитку. Необхідно розширити доступ державних службовців до навчальних програм, зокрема через онлайн-платформи, такі як Prometheus чи Українська школа урядування. Це дозволить працівникам розвивати як професійні, так і м'які навички (soft skills) [53];

- Гнучкий графік та віддалена робота. У контексті цифровізації державного управління доцільно законодавчо закріпити можливість гнучкого графіку роботи для державних службовців, як це зроблено в країнах ЄС [67]. Наприклад, у 2023 році Міністерство цифрової трансформації України започаткувало пілотні проєкти з віддаленої роботи для окремих категорій працівників [40];

- Культура визнання досягнень. Запровадження системи публічного визнання, наприклад, через щорічні нагороди "Кращий державний службовець" або внутрішні конкурси, сприятиме підвищенню мотивації. Такі ініціативи вже успішно реалізуються в окремих міністерствах, але потребують масштабування [31].

III. Цифровізація системи мотивації

Цифрові технології відкривають нові можливості для вдосконалення мотиваційної політики. Рекомендується:

- Впровадження HRM-систем. Автоматизовані системи управління персоналом дозволять відстежувати продуктивність працівників, аналізувати їхні кар'єрні потреби та формувати індивідуальні мотиваційні пакети. Наприклад, у 2022 році НАДС розпочала тестування модуля HRM у рамках системи “Дія. Бізнес” для державних службовців [8];
- Створення внутрішніх цифрових платформ. Внутрішні соціальні мережі або портали для обміну досвідом і пропозиціями (аналогічно до європейських практик) сприятимуть залученню працівників до реформ та підвищенню їхньої мотивації [67].

IV. Посилення соціальної орієнтації мотиваційної політики

Соціально-орієнтовані підходи до мотивації можуть значно підвищити лояльність працівників. Рекомендації включають:

- Участь у соціальних проєктах. Державним службовцям слід надавати можливість брати участь у соціальних ініціативах, наприклад, у проєктах із підтримки ветеранів або екологічних програм, що підвищить їхнє відчуття причетності до суспільних змін [46];
- Програми менторства. Впровадження менторських програм, коли досвідчені працівники допомагають молодшим колегам, сприятиме професійному розвитку та створенню позитивної організаційної культури [47].

V. Законодавче забезпечення реформ

Для реалізації запропонованих рекомендацій необхідно вдосконалити нормативно-правову базу. Зокрема:

- Оновлення Закону України “Про державну службу”. У законі слід чітко прописати механізми гнучкої оплати праці, преміювання та нематеріального стимулювання [8].

- Розробка національної стратегії мотивації. Створення комплексної стратегії мотиваційної політики для державних службовців, яка враховуватиме сучасні виклики та міжнародний досвід, є необхідним кроком для системних змін [27].

Аналіз світового досвіду, інноваційних підходів та рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційної політики в Україні свідчить про необхідність комплексного підходу до стимулювання праці державних службовців. Світовий досвід, зокрема Великобританії, Сінгапуру, Канади, Нідерландів, Південної Кореї та Швеції, демонструє ефективність поєднання матеріальних, нематеріальних та цифрових інструментів мотивації. Інноваційні підходи, такі як гнучкі системи оплати, цифрові HRM-системи, програми професійного розвитку та соціально-орієнтовані ініціативи, дозволяють підвищити продуктивність і лояльність працівників. Для України ключовими рекомендаціями є впровадження прозорої оплати за результатами, розвиток нематеріальних стимулів, цифровізація управління персоналом та законодавче забезпечення реформ. Реалізація цих заходів сприятиме створенню ефективної мотиваційної політики, яка відповідатиме сучасним викликам і сприятиме успішному реформуванню державного управління.

ВИСНОВКИ

Дослідження, проведене в рамках дипломної роботи, присвячене аналізу мотиваційних процесів в органах публічної влади України, виявленню проблем у цій сфері та розробці рекомендацій щодо їх вирішення. Комплексний підхід до вивчення теоретичних основ, аналізу сучасного стану та світового досвіду дозволив сформулювати цілісне уявлення про систему мотивації державних службовців і визначити напрями її вдосконалення.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи мотиваційних процесів у публічному управлінні. Визначено, що мотивація є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності державних службовців, оскільки вона впливає на їхню продуктивність, лояльність і готовність до реалізації реформ. Аналіз основних теорій мотивації, таких як теорія ієрархії потреб Маслоу, теорія двох факторів Герцберга, теорія очікування Врума та теорія справедливості Адамса, показав їхню застосовність у державному секторі, хоча з певними особливостями. Наприклад, у публічному управлінні більшу роль відіграють нематеріальні стимули, такі як визнання, професійний розвиток і відчуття причетності до суспільно значущих цілей. Особливості мотиваційних процесів у державному секторі пов'язані з бюрократичною структурою, обмеженими фінансовими ресурсами та високим рівнем відповідальності працівників. Ці фактори ускладнюють застосування традиційних мотиваційних моделей, що вимагає адаптації сучасних підходів.

Другий розділ роботи присвячено аналізу сучасної системи мотивації в органах публічної влади України. Законодавче та нормативне забезпечення, зокрема Закон України “Про державну службу” та відповідні підзаконні акти, створюють основу для регулювання мотиваційних процесів, однак мають недоліки, такі як недостатня чіткість критеріїв преміювання та обмеженість інструментів нематеріальної мотивації. Практика управління мотивацією в Україні характеризується переважанням матеріальних стимулів, які, однак, є недостатньо конкурентоспроможними порівняно з приватним сектором. Аналіз

стану мотиваційних процесів показав, що низький рівень заробітної плати, обмежені можливості кар'єрного зростання, недостатній розвиток програм професійного навчання та слабка організаційна культура є основними бар'єрами для ефективної мотивації. Проблеми сучасної системи мотивації включають суб'єктивізм у розподілі премій, відсутність прозорих механізмів оцінки результативності та низький рівень цифровізації управління персоналом.

Третій розділ роботи зосереджено на напрямках удосконалення мотиваційних процесів у публічному управлінні. Аналіз світового досвіду, зокрема Великобританії, Сінгапуру, Канади, Нідерландів, Південної Кореї та Швеції, показав, що ефективна мотиваційна політика базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, а також використанні цифрових технологій. Наприклад, Великобританія застосовує оплату за результатами (performance-based pay), Канада акцентує на програмах професійного розвитку, а Південна Корея використовує HRM-системи для персоналізації мотиваційних пакетів. Інноваційні підходи до стимулювання праці, такі як гнучкі системи оплати, віддалена робота, програми визнання досягнень і соціально-орієнтовані ініціативи, дозволяють підвищити ефективність роботи державних службовців. На основі цього досвіду розроблено рекомендації для України, які включають:

- підвищення рівня матеріального стимулювання через запровадження диференційованої оплати праці, прозорих механізмів преміювання та регулярної індексації заробітних плат;
- розвиток нематеріальних стимулів, зокрема програм професійного розвитку, гнучкого графіку роботи та культури визнання досягнень;
- цифровізація системи мотивації шляхом впровадження автоматизованих HRM-систем і створення внутрішніх цифрових платформ для обміну досвідом;
- посилення соціальної орієнтації через залучення державних службовців до соціальних проєктів і програм менторства;

- вдосконалення законодавчої бази, зокрема оновлення Закону України “Про державну службу” та розробка національної стратегії мотиваційної політики.

Реалізація цих рекомендацій потребує скоординованих зусиль з боку уряду, Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) та інших стейкхолдерів. Важливим є врахування економічних обмежень, культурних особливостей і рівня цифровізації державного управління в Україні. Наприклад, впровадження HRM-систем може бути розпочато з пілотних проєктів у ключових міністерствах, а програми професійного розвитку – через співпрацю з освітніми платформами, такими як Українська школа урядування чи Prometheus.

Загалом, дослідження підтвердило, що ефективна мотиваційна політика є необхідною умовою для підвищення продуктивності державних службовців і реалізації реформ у публічному управлінні. Сучасні виклики, такі як глобалізація, цифровізація та суспільні очікування щодо прозорості й ефективності державного сектору, вимагають від України адаптації передового світового досвіду та впровадження інноваційних підходів. Успішна реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню мотивованого, професійного та орієнтованого на результат кадрового потенціалу в органах публічної влади.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері пов’язані з вивченням впливу цифрових технологій на мотиваційні процеси, аналізом ефективності пілотних проєктів із впровадження ключових показників ефективності (KPI) та оцінкою довгострокових результатів мотиваційних реформ. Крім того, важливо дослідити вплив глобальних змін, таких як запровадження гнучких умов праці та цифрових систем управління персоналом (HRM-систем), на утримання працівників і їхню задоволеність у державному секторі. Такі дослідження нададуть цінну інформацію для вдосконалення мотиваційної політики України в майбутньому.

Таким чином, створення ефективної системи мотивації в органах публічної влади України є складним, але досяжним завданням, яке потребує комплексного підходу, врахування міжнародного досвіду та адаптації до національних особливостей. Запропоновані в роботі рекомендації створюють основу для системних змін, які сприятимуть підвищенню ефективності державного управління та реалізації стратегічних цілей України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. ОРІДУ. – Вип. 3 (84). – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2021. – URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/issue/view/14809> (дата звернення: 4.05.2025).
2. Александров В. Державний службовець: системні аспекти його освітньої підготовки на поточному етапі НТР в умовах розбудови нової української державності // Вісник НАДУ. – 2011. – № 4. – С. 93–97.
3. Аналітичний звіт щодо дослідження організаційної культури «Публічна служба в Україні: ваша точка зору». – URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/1308/analitichniizvitorganizatsiinakultura2023.pdf> (дата звернення: 15.04.2025).
4. Атаманчук Г., Белобров Б., Буткевич О., Геєць В., Дунаєв І., Козбаненко В., Миколайчук М., Надольний І., Оболенський О., Решетніченко А., Петровський П. Державне управління в умовах розвитку інформаційного суспільства. – Херсон : ДВНЗ «ХДАУ», 2020. – 399 с.
5. Бондар В. Мотивація як чинник підвищення ефективності управління: поняття та основні принципи // Наукові записки. Серія «Культура та соціальні комунікації» / за заг. ред. Л. В. Квасюк. – Острог : Вид-во Нац. ун-ту «Острозька академія», 2009. – Вип. 1. – С. 255–261.
6. Булеєв І. П., Ревва А. М., Атаманчук Г. С. Мотиваційний потенціал власності та його використання на підприємствах // Вісник економічної науки України. 2011. № 1(19). С. 27-30.
7. Бутко М. П., Бутко І. М., Бушай І. М., Задорожна С. М., Іванова Н. В., Мащенко В. П., Мурашко М. І., Оліфіренко Л. Д., Повна С. В., Удовиченко В. П. Менеджмент для публічної влади : навч. посіб. / за заг. ред. М. П. Бутка. Ніжин : Аспект-Поліграф, 2011. 360 с.
8. Верховна Рада України. Проєкт Закону України "Про внесення змін до Закону України «Про державну службу». 2023. - URL: <https://rada.gov.ua> (дата звернення: 06.05.2025).

9. Винославська О. В., Бреусенко-Кузнєцов О. А., Зливков В. Л. [та ін.] Психологія : навч. посіб. / за ред. О. В. Винославської. К. : ІНК ОС, 2005. 352 с.
10. Волянчук А. Мотивація як фактор підвищення навчальної успішності молодших школярів // Актуальні питання гуманітарних наук: міжвуз. зб. наук. пр. молодих вчених Дрогобицького держ. пед. ун-ту ім. Івана Франка. – 2020. – Т. 1, № 27. – С. 241–245. – URL: <http://www.aphn-journal.in.ua/62-1-2023> (дата звернення: 10.04.2025).
11. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування»). – Харків : ХНУМГ, 2013. – 111 с.
12. Гончарук Н. Т., Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: монографія / Н.Т. Гончарук. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. – 343 с.
13. Грищенко Д. Г., Дворак Ю. С. Мотивація персоналу як основний інструмент досягнення цілей організації // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2017. – Т. 23, № 1. – С. 100–108. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2017_23_1_13 (дата звернення: 12.04.2025).
14. Дикань Н. В., Борисенко І. І. Менеджмент : навч. посіб. - URL: <https://pidruchniki.com/14051003/menedzhment/motivatsiya> (дата звернення: 05.05.2025).
15. Задоволеність працею і залученість – фактори успішної мотивації працівників. – URL: https://stud.com.ua/86654/menedzhment/zadovolenist_pratseyu_zaluchenist_faktori_uspishnoyi_motivatsiyi_pratsivnikiv (дата звернення: 12.04.2025).
16. Зайченко О. І., Кузнєцова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. / за наук. ред. О. І. Зайченко. – Івано-Франківськ : Лілея НВ, 2015. – 232 с. – URL: <http://elib.chdtu.edu.ua/e-books/2933> (дата звернення: 08.05.2025).

17. Закон України «Про державну службу» від 19.11.2024 № 4059-IX // База даних «Законодавство України» / ВР України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 03.04.2025).

18. Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII // Відомості Верховної Ради України. – 2014. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 05.04.2025).

19. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. – К. : Либідь, 2002. – 304 с.

20. Золотницька Ю. В., Опалов О. А., Піонтківський П. В. Розвиток теорій мотивації до державної служби: історичний концепт // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 6. С. 35. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.6.35. - URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2108> (дата звернення: 05.05.2025).

21. Іванов А. О. Актуальні питання стимулювання праці державних службовців. Проблеми законності, 2021, вип. 82, № 3, с. 136–143. URL: <http://pb.univd.edu.ua/index.php/PB/article/view/507> (дата звернення: 05.05.2025).

22. Кабінет Міністрів України. Деякі питання преміювання державних службовців : постанова від 06.02.2019 № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF> (дата звернення: 05.05.2025).

23. Кабінет Міністрів України. Про затвердження плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року : розпорядження від 27.12.2023 № 1206-р. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1206-2023-%D1%80#Text> (дата звернення: 05.05.2025).

24. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців :

постанова від 18.01.2017 № 15. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-%D0%BF> (дата звернення: 05.05.2025).

25. Кабінет Міністрів України. Про присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями : постанова від 20.04.2016 № 306. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-п#Text> (дата звернення: 05.05.2025).

26. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки та плану заходів з її реалізації : розпорядження від 29.12.2021 № 1805-р. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 05.05.2025).

27. Кабінет Міністрів України. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : розпорядження від 21.07.2021 № 831-р. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9> (дата звернення: 05.05.2025).

28. Казанжи М. Психологічна ресурсність студентської молоді в умовах карантинних обмежень // Наука і освіта : наук.-практ. журнал. 2021. № 1. С. 27-34. - URL: <https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/articles/2021-1-doc/2021-1-st4> (дата звернення: 05.05.2025).

29. Калініна Л. М. Публічне управління і адміністрування в Україні // Науковий журнал. Вип. 28. Херсон : Гельветика, 2022. 150 с.

30. Кіреєв Є. В. Мотивація праці працівників органів публічного управління // Теорія та практика державного управління. 2019. Вип. 3. С. 188–196.

31. Коваленко Т. П. Нематеріальна мотивація в державному управлінні // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 10. С. 23–29.

32. Ковбасюк Ю. В. (ред.) Публічне управління: теорія і практика ; Публічне управління в Україні: проблеми теорії та практики : монографія. К. : НАДУ, 2011–2016. 204 с.(С. 543–680).
33. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. К. : КНЕУ, 2014. 479 с.
34. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 05.05.2025).
35. Кравченко О. В. Мотивація державних службовців в Україні: сучасний стан та перспективи // Вісник НАДУ. 2021. № 2(45). С. 56–63.
36. Латфуллін Г. Р. Теорія організації та організаційна поведінка. – 2014. Задоволеність роботою, прихильність організації. – URL: https://stud.com.ua/39751/menedzhment/osnovni_ustanovki_zadovolenist_robotoyu_prihilmnist_organizatsiyi (дата звернення: 12.04.2025).
37. Міністерство у справах ветеранів України. Державні програми підтримки ветеранів. 2023. - URL: <https://mva.gov.ua/ua/news/yaki-programi-dlya-zapochatkuvannya-ta-rozvitku-veteranskogo-pidpriyemnictva-diyut-v-ukrayini> (дата звернення: 05.05.2025).
38. Міністерство фінансів України. Аналіз рівня заробітних плат у державному секторі. К., 2023. 41 с.
39. Міністерство цифрової трансформації України. Звіт про впровадження гейміфікації. К., 2022. 27 с.
40. Міністерство цифрової трансформації України. Пілотні проєкти з віддаленої роботи. - URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 04.05.2025).
41. Національне агентство України з питань державної служби. Звіт про впровадження КРІ в органах державної влади. К., 2022. 38 с.
42. Національне агентство України з питань державної служби. Мотивація персоналу як інструмент управління персоналом на публічній службі. 2023. - URL: <https://nads.gov.ua/news/motyvatsiia-personalu-iak-instrument-upravlinnia-personalom-na-publichnii-sluzhbi> (дата звернення: 05.05.2025).

43. Національне агентство України з питань державної служби. Цифровізація управління персоналом у державному секторі. К., 2022. 35 с.
44. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві // Ефективна економіка. 2020. № 4. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_76 (дата звернення: 05.05.2025).
45. Прокопенко О. В. Теорія мотивації : конспект лекцій. Суми : Вид-во СумДУ, 2006. 171 с.
46. Семяновський В. М. Партисипативне управління як модель управління територіальними громадами // Статистика України. 2018. № 1. С. 47-51. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/su_2018_1_8 (дата звернення: 05.05.2025).
47. Соломандицина Т. О. Мотивація і стимулювання трудової діяльності. – 2017.
48. Сорока Н. Організаційна культура публічної служби та особливості її змін: національна академія державного управління при Президентові України, Дніпропетровський регіональний інститут державного управління. – URL: <https://doi.org/10.33287/101915> (дата звернення: 14.04.2025).
49. Соснін О. В., Михненко А. М., Литвинова Л. В. Комунікативна парадигма суспільного розвитку : навч. посіб. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : НАДУ, 2011. 219 с. (Бібліотека магістра). Бібліогр.: с. 201-218
50. Тарасенко Р. Б. Інформаційне право: навч.-метод. посіб. Луганськ: РВВ ЛДУВС ім. Е. О. Дідоренка, 2010. 512 с.
51. Тимофієва М., Осипенко В. Мотивація до навчання під час війни для викладачів та студентів // Буковинський державний медичний університет. 2022. - URL: <https://www.bsmu.edu.ua/blog/motyvacziya-do-navchannya-pid-chas-vijny-dlya-vykladachiv-ta-studentiv/> (дата звернення: 05.05.2025).
52. Тополевський Р. (пер.) Свобода інформації: навчальний посібник для державних службовців. Київ : Тютюкін, 2010. 128 с.

53. Українська школа урядування. Програми професійного розвитку для державних службовців. - URL: <https://usg.org.ua> (дата звернення: 05.05.2025).
54. Файоль А. Общее и промышленное управление / пер. с фр. Б. В. Бабина-Кореня. М. : Контроллинг, 1992. 112 с.
55. Хаджирадєва С. К. Теорія і практика підготовки державних службовців до професійно-мовленнєвої комунікації. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2005. 293 с.
56. Шевченко О. Теоретико-прикладні засади розвитку системи мотивації державних службовців // Вісник Дніпропетровської академії неперервної освіти «Публічне управління та адміністрування». 2021. № 1(1). С. 28-31.
57. Шпекторенко І. В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу // Кадрова політика та публічна служба. Аспекти публічного управління. 2013. № 1(1). С. 78-83.
58. Щегорцова В. М. Проблеми формування та удосконалення системи мотивації праці державних службовців // Державне будівництво : зб. наук. пр. Харків, 2007. № 1. С. 24–35.
59. Яценко М. А. Методологія та методи соціологічних досліджень: навчально-методичний посібник. – Одеса : Фенікс, 2019. – 33 с.
60. Perry J. L., Hondeghem A. Motivation in Public Management: The Call of Public Service. Oxford: Oxford University Press, 2020. 312 p.
61. Schermerhorn J. R. Management. 7th ed. New York: John Wiley & Sons, 2003. 736 p.
62. Bonusly. Employee Recognition Platform. - URL: <https://bonusly.com> (дата звернення: 05.05.2025).
63. Canada School of Public Service. Learning and Development Programs for Public Servants. Ottawa, 2022. 60 p.
64. Daft R. L. Management. 3rd ed. Fort Worth : Dryden Press, 1994.
65. Deloitte. AI in HR: Tools and Trends. Deloitte Insights, 2021. 41 p.
66. Deloitte. Digital Transformation in Public Sector HR. Deloitte Insights, 2020. 49 p. - URL: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/government->

public/perspectives/digital-government-transformation.html (дата звернення: 05.05.2025).

67. European Commission. Flexible Work Arrangements in Public Administration. Brussels, 2021. 53 p. - URL: https://commission.europa.eu/projects/regulate-flexible-working-arrangements-public-sector_en (дата звернення: 05.05.2025).

68. European Commission. Recognition Programs in Public Administration. Brussels, 2021. 50 p. - URL: https://commission.europa.eu/education/skills-and-qualifications/recognition-your-qualifications_en (дата звернення: 05.05.2025).

69. Government of Canada. Learning and Development Framework for Public Servants. Ottawa, 2022. 64 p. - URL: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/performance-talent-management/leadership-development-framework-public-service-canada.html> (дата звернення: 05.05.2025).

70. Japanese Ministry of Internal Affairs and Communications. Recognition Programs in Public Administration. Tokyo, 2023. - URL: <https://www.digital.go.jp/en/councils/administrative-research/91qdfD4B> (дата звернення: 05.05.2025).

71. Kim S., Lee J. Digital HRM in South Korean Public Sector. Seoul Journal of Public Administration, 2022, vol. 15, no. 2, pp. 23–39.

72. Maslow A. H. A theory of human motivation. Psychological Review, 1943, 50(4), 370-396. - URL: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (дата звернення: 05.05.2025).

73. Netherlands Ministry of the Interior and Kingdom Relations. Flexible Work Arrangements in Public Sector. The Hague, 2020. 44 p.

74. OECD. Public Sector Compensation: Trends and Challenges. Paris: OECD Publishing, 2019. 108 p.

75. Perry J. L. Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. Journal of Public Administration Research and Theory, 1996, 6(1), 5-22.

76. Robbins S. P. Managing Today. 2nd ed. New York: Pearson College Div, 1999. 651 p. ISBN 978-0130116727.
77. Safranski R. Schopenhauer and the Wild Years of Philosophy. Translated by Ewald Osers. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990. 385 p.
78. SIGMA/OECD. Принципи державного управління: Україна. 2018. - URL: <http://www.oecd.org/termsandconditions> (дата звернення: 05.05.2025).
79. Singapore Public Service Division. Compensation and Benefits in Public Service. Singapore: Public Service Division, Prime Minister's Office, 2020. 52 p.
80. Soroka S. Reforming the Civil Service in Ukraine: Are Salaries the Core Issue? New Eastern Europe, 2018. - URL: <https://neweasterneurope.eu/2018/05/17/reforming-civil-service-ukraine-salaries-core-issue/> (дата звернення: 05.05.2025).
81. Swedish Agency for Public Management (Statskontoret). Social Responsibility in Public Employment. Stockholm: Statskontoret, 2021. 48 p.
82. UK Government. Senior Civil Service Pay Award 2024/25: Practitioner Guidance on the 2024/25 Senior Civil Service Pay Framework. 2024. - URL: <https://www.gov.uk/government/publications/guidance-on-the-senior-civil-service-pay-award-202425> (дата звернення: 05.05.2025).