

Міністерство освіти і науки України  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
Інститут гуманітарної підготовки та державного управління  
Кафедра публічного управління та адміністрування

**Самборська-Довган Віталія Богданівна**

УДК 351.77:658.3

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

Шляхи посилення мотивації персоналу у сфері публічної служби

Публічне управління та адміністрування

281 «Публічне управління та адміністрування»

\_\_\_\_\_ В.Б. Самборська-Довган

Науковий керівник Серняк Олег Ігорович, к.держ.упр., доцент

**Допущено до захисту**  
Завідувач кафедри,  
д.держ.упр., професор

\_\_\_\_\_ І.П. Лопушинський

Рецензент  
професор кафедри ПУА,  
д.держ.упр., професор

\_\_\_\_\_ С.В. Онищук

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

**Івано-Франківськ - 2025**

## АНОТАЦІЯ

**Самборська-Довган В. Б. Шляхи посилення мотивації персоналу у сфері публічної служби. – Рукопис.**

Магістерська робота за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2025.

У магістерській роботі досліджено сучасні підходи до управління мотивацією працівників в органах державної влади. Основна увага зосереджена на аналізі чинників, що впливають на мотивацію, таких як умови праці, система заохочень, можливості кар'єрного росту та професійного розвитку. Робота також включає огляд теоретичних основ мотивації та порівняння різних моделей мотивації, що застосовуються у публічній службі.

Дослідження базується на аналізі літератури й аналізі практичного досвіду впровадження мотиваційних програм у різних країнах. Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення рівня мотивації персоналу, включаючи розробку ефективної системи заохочень, вдосконалення умов праці та забезпечення можливостей для професійного розвитку.

Основні висновки роботи вказують на те, що підвищення мотивації персоналу у сфері публічної служби сприяє не лише підвищенню ефективності та якості надання державних послуг, але й формуванню позитивного іміджу державних установ. Застосування запропонованих заходів може значно покращити рівень задоволеності працівників і, відповідно, результативність їхньої роботи.

**Ключові слова:** мотивація персоналу, публічна служба, мотив, потреби, управління мотивацією, кар'єрний ріст, умови праці, винагорода, мотиваційний моніторинг.

## ANNOTATION

**Samborska-Dovhan V. B. The ways to increase staff motivation in the public service sector. – Manuscript.**

Master's thesis in specialty 281 «Public Administration». – Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. – Ivano-Frankivsk, 2025.

The master's thesis examines modern approaches to managing employee motivation in public authorities. The main focus is on the analysis of factors affecting motivation, such as working conditions, the incentive system, career growth opportunities and professional development. The work also includes a review of the theoretical foundations of motivation and a comparison of various motivation models used in the public service.

The research is based on a literature review and an analysis of practical experience in implementing motivational programs in different countries. A set of measures aimed at increasing the level of staff motivation is proposed, including the development of an effective incentive system, improving working conditions and providing opportunities for professional development.

The main conclusions of the work indicate that increasing the motivation of staff in the public service contributes not only to increasing the efficiency and quality of public service provision, but also to the formation of a positive image of public institutions. The application of the proposed measures can significantly improve the level of employee satisfaction and, accordingly, the effectiveness of their work.

**Key words:** personnel motivation, public service, motive, needs, motivation management, career growth, working conditions, remuneration, motivational monitoring.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ.....	9
1.1 Поняття та сутність мотивації.....	9
1.2 Особливості мотивації у сфері публічної служби.....	24
1.3 Ефективне управління мотивацією персоналу в організації.....	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ.....	35
2.1 Структура та особливості кадрового складу публічної служби....	35
2.2 Проблеми та чинники, що впливають на мотивацію працівників у сфері публічної служби.....	43
2.3 Особливості системи мотивації персоналу на прикладі Верховинської районної державної адміністрації.....	52
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	56
3.1 Психологічні та організаційні методи посилення мотивації персоналу у сфері публічної служби.....	56
3.2 Роль лідерства та командної роботи в процесі мотивації.....	65
3.3 Впровадження системи мотиваційного моніторингу у Верховинській районній державній адміністрації.....	69
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Мотивація персоналу є важливим чинником, що впливає на продуктивність і якість роботи у публічній службі, підвищуючи ефективність державного управління та надання послуг населенню. Публічна служба відіграє ключову роль у соціально-економічному розвитку країни, і належна мотивація персоналу сприяє ефективному використанню ресурсів і підвищенню рівня життя населення.

Підвищення мотивації працівників публічної служби також сприяє їх професійному розвитку, що забезпечує підвищення якості кадрового складу та сталий розвиток організацій. Мотивація персоналу стимулює впровадження інновацій і модернізацію процесів у публічній службі, що допомагає адаптуватися до сучасних викликів та змін у суспільстві.

Високий рівень мотивації підвищує задоволеність працівників своєю роботою, знижує рівень плинності кадрів та підвищує лояльність до організації, сприяючи створенню позитивного робочого середовища. В умовах децентралізації та реформування системи публічного управління питання мотивації працівників набуває особливої актуальності. Удосконалення системи мотивації є важливим кроком на шляху до успішного впровадження реформ.

Отже, дослідження шляхів посилення мотивації персоналу у сфері публічної служби є необхідним для забезпечення ефективного функціонування державних органів, підвищення якості державних послуг та соціально-економічного розвитку країни.

Серед науковців, які досліджували тему мотивації персоналу у сфері публічної служби, варто відзначити Якубу Кирила Олеговича – доктора політичних наук, професора, завідувача кафедри публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили. Він зосереджується на аналізі проблем та шляхів покращення

мотивації працівників в органах публічної влади. Також варто згадати Шишпанову Наталію Олександрівну, яка досліджує ефективні інструменти мотивації в управлінні кадрами публічної сфери на регіональному рівні. Вона акцентує увагу на важливості комплексного підходу, що інтегрує матеріальні та нематеріальні стимули. Іншим важливим дослідником є Євтушенко Олександр Никифорович – кандидат наук з державного управління, доцент та рецензент досліджень з мотивації персоналу в органах публічної влади. Ці вчені внесли значний вклад у розуміння та покращення механізмів мотивації працівників у публічній службі.

Дослідження мотивації персоналу у сфері публічної служби є широкою та багатогранною темою, яка потребує подальшого вивчення. Важливо глибше дослідити психологічні аспекти мотивації, зокрема, як особисті характеристики, внутрішня мотивація та емоційний стан впливають на ефективність роботи публічних службовців. Цей аспект є критичним, оскільки він може допомогти розробити більш індивідуалізовані підходи до мотивації. Також необхідно дослідити вплив корпоративної культури та лідерства на мотивацію персоналу. Це включає вивчення ролі керівників у створенні мотиваційного середовища, а також впливу організаційних цінностей та норм на мотивацію працівників. Ці аспекти проблематики мотивації персоналу у сфері публічної служби допоможуть розширити існуючі знання та сприятимуть підвищенню ефективності публічного управління.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дослідження полягає у вивченні та розробленні ефективних методів підвищення мотивації персоналу у сфері публічної служби для забезпечення більшої продуктивності та покращення якості державних послуг.

Для досягнення поставленої мети виокремлено такі *завдання*:

- дослідити поняття та сутність мотивації;
- виокремити особливості мотивації у сфері публічної служби;
- вивчити ефективне управління мотивацією персоналу в організації;

- проаналізувати сучасний стан мотивації персоналу у сфері публічної служби;
- розкрити психологічні та організаційні методи посилення мотивації персоналу у сфері публічної служби;
- визначити роль лідерства та командної роботи в процесі мотивації;
- сформулювати пропозиції щодо впровадження системи мотиваційного моніторингу у Верховинській районній державній адміністрації.

*Об'єкт дослідження* – процеси мотивації персоналу у сфері публічної служби, що включають аналіз механізмів, інструментів та чинників, які впливають на ефективність роботи працівників у державних органах.

*Предмет дослідження* – шляхи підвищення мотивації персоналу у сфері публічної служби, що зокрема охоплюють аналіз існуючих методів, розробку нових мотиваційних стратегій та оцінку їхньої ефективності в умовах публічного управління України.

**Методи дослідження.** Теоретичну та методологічну основу роботи становлять наукові праці та дослідження в галузі мотивації персоналу та публічного управління, включаючи класичні теорії мотивації, такі як теорія потреб Маслоу, двофакторна теорія Герцберга та теорія очікувань Врума, а також сучасні дослідження, що стосуються специфіки мотивації у сфері публічної служби. Ці основи дозволяють отримати комплексне уявлення про мотиваційні механізми та розробити рекомендації для підвищення мотивації працівників у публічній службі.

У магістерській роботі застосовувалися такі загальнонаукові методи дослідження:

- аналіз і синтез, що дозволяють детально вивчити та поєднати різні аспекти мотиваційних теорій і практик;
- індукція і дедукція, що допомагають вивести загальні принципи мотивації на основі конкретних прикладів, а також застосувати загальні теорії до конкретних випадків;

- абстрагування і конкретизація, що дають змогу зосередитися на ключових поняттях і їхньому конкретному застосуванні у публічній службі;
- моделювання, яке використовується для створення теоретичних моделей мотиваційних процесів і перевірки їхньої ефективності;
- порівняльний метод, що передбачає зіставлення різних мотиваційних підходів та їхній аналіз для визначення найкращих практик.

Ці методи забезпечують комплексний підхід до вивчення мотивації персоналу у сфері публічної служби та допомагають сформулювати ефективні стратегії для підвищення мотивації працівників.

**Новизна отриманих результатів** полягає у розробленні інноваційних підходів і практичних рекомендацій для підвищення мотивації працівників, які враховують сучасні виклики та специфіку публічної служби, а також інтеграції цифрових технологій і психологічних методів у мотиваційні програми.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що сформульовані в роботі положення, висновки, пропозиції та рекомендації можуть бути використані у розробленні та впровадженні нових мотиваційних програм для державних службовців, удосконаленні існуючих методів управління персоналом у публічній службі, а також підвищенні ефективності роботи державних органів шляхом збільшення рівня мотивації та задоволеності працівників. Результати дослідження можуть бути використані при розробленні та удосконаленні робочих програм навчальних дисциплін за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», що сприятиме поліпшенню навчального процесу. Також окремі положення роботи щодо запровадження системи мотиваційного моніторингу мають практичну спрямованість на використання у Верховинській районній державній адміністрації.

**Структура та обсяг роботи.** Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 83 сторінки, із них основний текст на 76 сторінках. Список використаних джерел містить 30 найменувань, із них 11 іноземною мовою.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

### 1.1 Поняття та сутність мотивації

У процесі еволюції суспільного виробництва та переходу до постіндустріальних принципів функціонування стає дедалі очевиднішим ключове значення людських ресурсів у розвитку цивілізації. У сучасних умовах господарювання встановлено, що саме людина є основним рушієм прогресу. Водночас, ефективність праці залежить від особистого ставлення до роботи, мотиваційних установок та трудової поведінки людини. Трудова поведінка формується під впливом багатьох чинників, які діють з різною силою та в різних напрямках, що робить цей процес неповторним і нестандартизованим. Насправді, трудова поведінка людей є дуже різноманітною, оскільки є результатом складного взаємозв'язку різноманітних потреб, інтересів, мотивів, ціннісних орієнтацій, переконань, поглядів та умов трудової діяльності.

Проблема стимулювання людей до продуктивної праці не є новою. Протягом багатьох століть вона цікавила найвидатніших вчених, оскільки саме праця створює матеріальну та духовну культуру суспільства. У широкому розумінні мотивація – це комплекс рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій<sup>1</sup>. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження та спонукати людину свідомо чи підсвідомо здійснювати певні дії.

Складність природи цих сил, здатних суттєво вплинути на трудову активність, важко переоцінити. Мотивація не є матеріальним фактом, який можна побачити чи виміряти емпірично. Її суть можна зрозуміти лише аналізуючи поведінку людини, порівнюючи її дії під впливом різних спонукальних причин.

Для розуміння поняття мотивації потрібно спочатку з'ясувати сутність основних категорій, таких як потреби, мотиви, інтереси та стимули, які

---

<sup>1</sup> Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. К.: КНЕУ, 2002. С.6.

безпосередньо пов'язані з логікою та способом поведінки людини у процесі трудової діяльності.

Потреби – це те, що виникає та супроводжує людину протягом усього її життя, будучи спільним для різних людей, але водночас індивідуально проявляючись у кожній особистості<sup>2</sup>. Потреби – це відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дефіциту через відсутність чогось важливого, що необхідне для нормального життя та функціонування людини. Їх можна розглядати як внутрішнє спонукання, яке постійно нагадує про себе, викликаючи незадоволення та бажання позбутися цього дискомфорту. Таким чином, потреби можна трактувати як стан дисбалансу, що спонукає людину до дій, спрямованих на його усунення.

Велика роль потреб полягає в тому, що вони змушують людей діяти, викликаючи інтерес до досягнення певних цілей. Людина, прагнучи задовольнити свої потреби, обирає напрямок своєї поведінки. Виконання певної трудової функції є одним з аспектів такої поведінки. Характер потреб дуже складний, але його можна звести до двох основних причин. Перша має фізіологічний характер, оскільки людина, як і кожна жива істота, потребує певних умов і засобів для існування. Друга причина пов'язана з суспільними умовами.

Комплексне вивчення системи потреб неможливе без їх класифікації. У закордонній та вітчизняній літературі існує багато підходів до цього питання. Найбільш поширеними є наступні типи класифікацій:

- за природою: первинні (фізіологічні, зазвичай природжені) і вторинні (психологічні, що усвідомлюються з досвідом);
- за суб'єктами прояву: особисті, групові, колективні, суспільні;
- за кількісною визначеністю та можливостями задоволення: абсолютні, дійсні, платоспроможні, задоволені;
- за характером та причиною виникнення: матеріальні, трудові, статусні.

---

<sup>2</sup> Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. К.: «Кондор». 2003. С. 281.

Одним із важливих наукових завдань є вивчення соціально-економічних аспектів потреб суспільства. Ці потреби виникають у процесі розвитку як суспільства загалом, так і окремих його членів, а також соціально-економічних груп населення. Потреби суспільства можна розділити на потреби самого суспільства та населення, які можуть бути як колективними, так і особистими.

Потреби суспільства визначаються необхідністю забезпечення його стабільного функціонування та розвитку. До них належать виробничі потреби, потреби публічного управління, оборони, охорони довкілля та забезпечення конституційних прав членів суспільства. Особисті потреби, з іншого боку, виникають та розвиваються в процесі життєдіяльності кожної людини. Вони є усвідомленим прагненням досягти об'єктивно необхідних умов життя, які забезпечують добробут та всебічний розвиток особистості. Як категорія суспільної свідомості, особисті потреби також є специфічною економічною категорією, яка відображає суспільні відносини між людьми у сфері виробництва, обміну та використання матеріальних благ і послуг.

Особисті потреби мають активний характер і є мотиваційним чинником діяльності людини, яка завжди спрямована на задоволення цих потреб. Діяльність людини відіграє важливу роль у формуванні особистих потреб, адже чим різноманітнішою та багатограннішою є її діяльність, тим більше і повніше задовольняються її потреби. Характерною рисою системи особистих потреб є їхня незамінність: наприклад, задоволення потреби в їжі не виключає необхідності задоволення потреб у житлі чи одязі. Взаємозамінність може мати місце тільки стосовно конкретних матеріальних чи духовних благ, які задовольняють окремі види потреб<sup>3</sup>.

Абсолютні потреби характеризуються лише бажанням мати товари та користуватися послугами. Вони не залежать від виробничих можливостей або доходів споживачів і мають абстрактний характер. Дійсні потреби, навпаки, формуються на основі досягнутого рівня виробництва. Вони не пов'язані з платоспроможністю споживачів, але, на відміну від абсолютних

---

<sup>3</sup> Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. К.: КНЕУ, 2002. С. 8, 9.

потреб, є конкретними, тобто спрямовані на реальні товари або послуги, які виробляються та доступні споживачеві<sup>4</sup>.

Платоспроможні потреби залежать від фінансових можливостей споживачів. Ці потреби, виходячи на ринок, перетворюються у платоспроможний попит. Задоволені потреби охоплюють ті, що фактично задовольняються наявними товарами та послугами. Рівень задоволення таких потреб залежить від розвитку виробництва та фінансових можливостей споживачів. Платоспроможні потреби стають задоволеними тоді, коли на ринку є достатня кількість товарів та послуг, які відповідають вимогам і очікуванням покупців<sup>5</sup>.

Між різними видами потреб існує тісний взаємозв'язок. Абсолютні потреби, під впливом розвитку продуктивних сил та науково-технічного прогресу, перетворюються на дійсні потреби. Останні, завдяки участі населення в суспільному виробництві та розподілу суспільного продукту, стають платоспроможним попитом, який потім задовольняється на ринку товарів і послуг.

Коли людина чітко усвідомлює зміст потреби та можливість її реалізації, це перетворюється на інтерес до різноманітних благ. Термін «інтерес» походить від латинського слова, яке означає «мати значення», «важливе». Конкретні інтереси породжують спонукальні дії та мотиви. Слово «мотив» також має латинське походження і перекладається як «приводити в рух», «штовхати»<sup>6</sup>. Різні підходи до сутності мотивів вказують на те, що найпліднішим є розгляд мотивів у контексті потреб та інтересів. Тісний зв'язок між мотивами, потребами та інтересами пояснюється їхньою подібною сутністю. Потреби людини відображають нестачу чогось, інтереси являють собою усвідомлені потреби, які є джерелом діяльності та об'єктивною необхідністю виконання певних функцій для задоволення потреб. Мотиви відповідно є усвідомленими причинами діяльності, які стимулюють людину до дії.

---

<sup>4</sup> Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібник. К. : КНЕУ, 1998. С. 7.

<sup>5</sup> Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. К.: КНЕУ, 2002. С. 10.

<sup>6</sup> Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібник. К. : КНЕУ, 1998. С. 8.

Мотиви виникають майже одночасно з появою потреб та інтересів і проходять схожі стадії розвитку. Мотив можна розглядати як реакцію людини на інтереси, а отже, на усвідомлені потреби. В ширшому сенсі мотиви – це рушійні сили поведінки та дій людини, що формуються під впливом її потреб і інтересів. Потреба – це лише образ бажаного блага, яке стане заміною потребі за умови виконання певних трудових дій, мотивованих цим образом<sup>7</sup>.

Мотив перебуває «всередині» людини, має «персональний» характер, залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх стосовно людини чинників. Мотив не лише спонукає людину до дії, а й визначає, що саме і як треба зробити. Модель мотивації через потреби зображено на рис. 1.1.

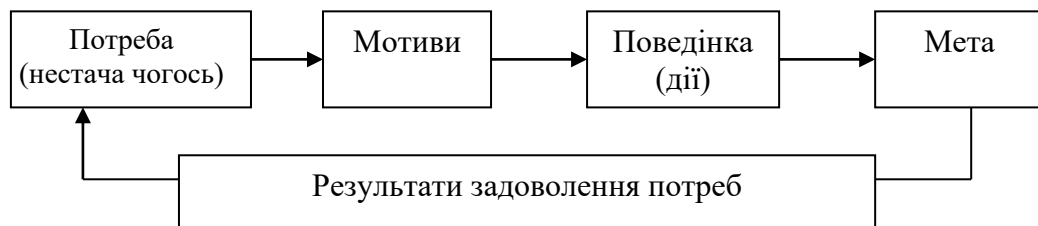


Рис. 1.1 – Схема моделі мотивації через потреби

Людина має здатність впливати на свої мотиви, посилюючи або зменшуючи їхній вплив, або навіть повністю усуваючи їх зі свого мотиваційного поля. Переважно, поведінка людини визначається не одним окремим мотивом, а їхньою сукупністю та взаємним співвідношенням їхньої значущості. Один із мотивів може бути основним, провідним, тоді як інші виконують додаткову стимулюючу функцію. Мотиви виникають, розвиваються і формуються на основі потреб, проте вони є відносно самостійними, оскільки потреби не визначають однозначно сукупність мотивів, їхню силу та сталість<sup>8</sup>. За однакової потреби в різних людей можуть виникати неоднакові мотиви.

<sup>7</sup> Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. К.: КНЕУ, 2002. С. 11.

<sup>8</sup> Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібник. К. : КНЕУ, 1998. С. 8.

Структура трудового мотиву включає:

- потреби, які працівник прагне задовольнити;
- цінності, які можуть задовольнити ці потреби;
- трудові дії, необхідні для отримання благ;
- витрати матеріального та морального характеру, пов'язані з трудовою діяльністю<sup>9</sup>.

Формування трудового мотиву відбувається за наявності у керівництва необхідного набору цінностей, що відповідають соціально обумовленим потребам працівника; трудові зусилля працівника є умовою отримання цих цінностей; трудова діяльність забезпечує отримання цих цінностей з меншими матеріальними та моральними витратами порівняно з іншими видами діяльності.

Важливе значення для формування трудових мотивів має оцінка ймовірності досягнення цілей. Якщо для досягнення цілей потрібно докладати надмірні зусилля або, навпаки, зусилля практично не потрібні, мотив до праці майже не формується. У таких випадках трудова діяльність стає мотиваційно значущою лише тоді, коли вона є майже єдиним або основним способом задоволення даної потреби.

Якщо критерій розподілу ґрунтується на статусних відмінностях (наприклад, посада, кваліфікація, ступінь, звання, стаж роботи або належність до певної соціальної групи, такої як ветеран, інвалід, мати-одиначка), формуються мотиви службового просування, отримання розряду, ступеня, звання та закріплення за робочим місцем. Однак такі мотиви не завжди передбачають високу трудову активність працівника, оскільки можуть бути досягнуті іншими шляхами<sup>10</sup>.

Трудова діяльність пов'язана із витратами як фізичних, так і психологічних ресурсів, що має певну ціну. Висока інтенсивність праці може відлякати працівників, якщо не створено умов для відновлення їхньої

---

<sup>9</sup> Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. К.: «Кондор». 2003. С. 281.

<sup>10</sup> Там само. С. 282.

працездатності. Погана організація робочого процесу та несприятливі санітарно-гігієнічні умови на робочому місці часто призводять до того, що працівники воліють працювати менше та заробляти менше, оскільки їх не влаштовує "ціна" інтенсивної праці.

Люди свідомо оцінюють можливі варіанти поведінки та прагнуть обрати найкоротший шлях до бажаного результату. Сила мотиву визначається важливістю тієї чи іншої потреби для працівника. Чим більша потреба у певному вигляді благ, тим сильніше бажання її задовольнити, і тим активніше діє людина. Особливістю трудових мотивів є їхня спрямованість на власні потреби і на потреби інших.

Ринкова економіка через механізм конкуренції гармонізує мотиви «для себе» і «для інших». Чим більше розрив між тим, що працівник віддає суспільству, і тим, що він отримує взамін, тим менше значення для нього мають такі мотиви, як обов'язок перед людьми, суспільством в цілому та бажання приносити користь. Ці процеси найбільше проявляються тоді, коли рівень оплати праці значно нижчий за вартість споживчого кошика. Наслідком зниження значення мотивації «для інших» є депрофесіоналізація працівників. Підвищення кваліфікації втрачає актуальність, оскільки виробництво продукції не пов'язане із задоволенням власних потреб<sup>11</sup>.

Різні групи мотивів праці можна поділити на кілька категорій, які разом формують єдину систему. Сюди входять мотиви, пов'язані зі змістовністю роботи, її корисністю, статусні мотиви, що стосуються визнання трудової діяльності, мотиви отримання матеріальних благ, а також мотиви, спрямовані на певний рівень інтенсивності роботи. Водночас мотиви впливають на поведінку людей неоднозначно. Ті самі мотиви можуть викликати різні дії в різних людей, і навпаки, однакові дії можуть бути зумовлені різними мотивами.

Окрім категорій «мотив» і «інтерес», у теорії і практиці мотивації праці часто вживається термін «стимул». Незважаючи на тривалу історію

---

<sup>11</sup> Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. К.: «Кондор». 2003. С. 282.

використання цих категорій, в економічній літературі немає єдиного трактування їхніх співвідношень та відмінностей<sup>12</sup>. Поширена думка, що категорії «мотиви» та «стимули» є тотожними. Проте така думка є спірною. Термін «стимул» (від латинського *stimulus* – стрекало, батіг, пуга) означає спонукання до дії, спонукальну причину. Виходячи з етимології терміна, можна припустити, що основою спонукальних дій є зовнішні чинники (матеріальні, моральні тощо). Отже, під стимулом слід розуміти зовнішню причину, яка спонукає людину діяти задля досягнення певної мети<sup>13</sup>. Мотив також є спонуканням до дії, але його основою можуть бути як стимули (винагорода, кар'єрне просування, наказ, розпорядження), так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальність, страх, прагнення до самовираження та інше).

Стимул – це складова інтересу до праці і конкретна форма прояву прагнення до її реалізації. Стимул слугує засобом спонукання та примушення. Він може бути як економічним, так і моральним стимулом, або навіть засобом насильства, залежно від конкретних умов та обставин<sup>14</sup>.

Стимул перетворюється на мотив лише тоді, коли він усвідомлюється та сприймається людиною. Наприклад, щоб премія (стимул) стала мотивом поведінки і діяльності працівника, необхідно, щоб він сприймав її як справедливу винагороду за свою працю. В такому випадку прагнення заслужити премію сприятиме підвищенню ефективності праці. Однак для деяких працівників, які не очікують отримати премію (через недостатню кваліфікацію, недисциплінованість тощо), ця винагорода не стане мотивом, залишаючись лише потенційним стимулом<sup>15</sup>.

Що ж означає споріднений термін «стимулювання»? У загальному розумінні стимулювання – це процес використання конкретних стимулів для

---

<sup>12</sup> Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. К.: КНЕУ, 2002. С 13.

<sup>13</sup> Докучаєв О. А. Методи дослідження механізму мотивації персоналу підприємства. Економіка та держава. 2006. № 8. С. 81.

<sup>14</sup> Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. К. : Кондор, 2003. С. 198.

<sup>15</sup> Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібник. К. : КНЕУ, 1998. С. 11.

блага людини і організації. Стимулювати означає впливати, спонукати до цільової дії, давати зовнішній імпульс. Стимулювання є одним із засобів мотивації трудової діяльності. Таким чином, стимулювання – це зовнішній вплив на людину для спонукання її до певних дій або процес, що спрямований на усвідомлене пробудження в неї певних мотивів і цілеспрямованих дій. Стимулювання впливає на зусилля, старанність, наполегливість, націленість та сумлінність персоналу організації. Чим вища якість робочої сили і досконаліші соціально-трудова відносини, тим менше необхідності у стимулюванні як засобі керування людьми, тим більше члени організації виявляють інтерес до справ організації та її цілей без зовнішнього впливу.

Виховання, висока культура відносин у колективі та реалізація принципу соціальної справедливості призводять до того, що персонал бере активну участь у справах організації, робить необхідні дії, не очікуючи додаткової винагороди. Основні чинники, які спонукають людину до активної діяльності, – це потреби, інтереси, мотиви та стимули, з яких першочергова роль належить потребам. Незадоволення внаслідок нестачі чогось є початковою точкою мотиваційного процесу<sup>16</sup>.

Чинниками, що впливають на мотиваційні установки персоналу, можуть бути вік, сімейний стан, стать, трудовий стаж, загальна і професійна культура. Вони є внутрішніми (суб'єктивними) факторами трудової активності. Однак на практиці їх завжди доповнюють зовнішні фактори – стан зовнішнього і внутрішнього ринків праці, умови та безпека праці, рівень соціального забезпечення, морально-психологічний клімат у колективі, соціально-демографічна структура трудового колективу, об'єктивність оцінки персоналу та інші.

Мотивація є довгостроковим впливом на працівників, спрямованим на зміну структури їхніх ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи та розвиток трудового потенціалу. Стимулювання, як тактичний засіб вирішення проблем, орієнтується на

---

<sup>16</sup> Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. К.: КНЕУ, 2002. С. 15.

існуючу структуру ціннісних орієнтацій і інтересів працівника, сприяючи повній реалізації наявного трудового потенціалу<sup>17</sup>.

Мотивація та стимулювання, як методи управління працею, є протилежними за напрямками: мотивація спрямована на зміну існуючого стану, а стимулювання – на його закріплення, однак вони взаємодоповнюють один одного. Стимулювання має відповідати потребам, інтересам і здібностям працівника. Мотивація, зі свого боку, є процесом свідомого вибору людиною типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) чинників<sup>18</sup>.

Стимулювання праці передбачає створення умов, за яких активна трудова діяльність дає конкретні, заздалегідь визначені результати, і стає необхідною та достатньою умовою для задоволення важливих і соціально обумовлених потреб працівника, формуючи в нього трудові мотиви. Система мотивів і стимулів праці має ґрунтуватися на певній нормативно-правовій базі. Працівник повинен знати, які вимоги до нього ставляться, яку винагороду він отримає за їх виконання і які санкції будуть застосовані в разі невиконання. Стимулювання праці є ефективним лише тоді, коли керівництво здатне досягати і підтримувати той рівень роботи, за який виплачується винагорода. Метою стимулювання є не просто спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, ніж це обумовлено трудовими відносинами.

Мотивація праці формується ще до початку професійної діяльності через засвоєння людиною цінностей і норм трудової моралі та етики, а також через особисту участь у трудовій діяльності в сім'ї та школі. У цей час закладаються основи ставлення до праці як цінності і формується система цінностей самої праці. Розвиваються такі трудові якості особистості, як працелюбство, відповідальність, дисциплінованість, ініціативність. Для формування трудової мотивації найбільше значення має характер засвоєння

---

<sup>17</sup> Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. К.: «Кондор». 2003. С. 283.

<sup>18</sup> Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. К. : Кондор, 2003. С. 199.

трудових норм і цінностей, які в майбутньому визначатимуть спосіб життя людини<sup>19</sup>.

В історичному контексті розвиток мотивації як економічної категорії можна поділити на два основні етапи:

- впровадження політики «батоба та пряника»;
- використання психологічних методів (згідно з доктринами Фрейда, Туган-Барановського, Мейо та інших)<sup>20</sup>.

В науковій літературі поняття «мотивація персоналу» тлумачиться по-різному, хоча більшість визначень мають спільні риси. На думку одних авторів, мотивація – це свідоме прагнення до задоволення певних потреб та досягнення успіху. Інші вбачають у мотивації все те, що активізує діяльність людини. Ще інші визначають мотивацію як надію на успіх і страх перед невдачею. Науковці часто описують мотивацію як процес, що спонукає себе й інших до діяльності для досягнення особистих і організаційних цілей. Поширеним є і визначення мотивації як рушійної сили поведінки, прагнення активної дії для задоволення власних потреб. Мотивацію також трактують як стан, що характеризує рівень активності та спрямованості дій людини у конкретній ситуації. Мотив при цьому є причиною, об'єктивною необхідністю виконати певну дію.

Відомий американський спеціаліст з менеджменту Р. Дафт розглядає мотивацію як внутрішні та зовнішні сили, що викликають у людині ентузіазм і завзятість для виконання певних дій. Він підкреслює, що мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, а частина роботи менеджера полягає саме в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації.

Ця різноманітність визначень свідчить про те, що мотивація персоналу – це складне та багатогранне явище, яке потребує ретельного вивчення. З'ясовуючи сутність та природу мотивації, важливо розуміти, що йдеться про процес, що відбувається всередині людини і спрямовує її

<sup>19</sup> Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. К.: «Кондор». 2003. С. 283.

<sup>20</sup> Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми Тернопіль : Лілея, 1997. С. 78.

поведінку у конкретному напрямі, спонукаючи діяти певним чином у конкретній ситуації. На поведінку людини у процесі трудової діяльності впливає комплекс мотиваторів, які спонукають до діяльності: зовнішні фактори – на рівні держави, галузі, регіону, підприємства, і внутрішні фактори – складові структури особистості працівника (потреби, інтереси, цінності, пов’язані з його особистістю та соціокультурним середовищем, особливості трудової ментальності тощо)<sup>21</sup>.

Варто зазначити, що основну роль у процесі мотивації відіграють потреби, інтереси, цінності людини та зовнішні фактори-стимули. Відповідно, мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до дії, визначають її поведінку і форми діяльності, надаючи їй спрямованості, орієнтованої на досягнення як особистих, так і організаційних цілей. Мотивація – це сукупність усіх мотивів, що впливають на поведінку людини<sup>22</sup>.

Мотивація персоналу включає цілий спектр складових, зокрема таких як: мотивація трудової діяльності (тобто спонукання персоналу до ефективної праці, що забезпечує винагороди і задовольняє потреби), мотивація стабільної та продуктивної зайнятості, мотивація розвитку конкурентоспроможності працівника, мотивація володіння засобами виробництва та мотивація вибору нового місця роботи тощо.

У теорії та практиці управління персоналом (особливо у мотиваційній сфері) часто використовуються такі терміни:

- мотиватори – чинники, що спонукають людину до праці; можуть бути зовнішніми (зовнішні впливи) або внутрішніми (внутрішні спонукальні сили);

- мотиваційний потенціал працівника – складова трудового потенціалу, яка характеризує готовність працівника до максимальної віддачі в роботі, розвитку конкурентоспроможності, реалізації знань, умінь і навичок;

---

<sup>21</sup> Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібник. К. : КНЕУ, 1998. С. 11, 12.

<sup>22</sup> Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. К.: КНЕУ, 2002. С. 16, 17.

- багатство мотивації – різноманітність мотивів як результат розмаїття значущих для працівника потреб, що спонукають його до діяльності;
- напрямленість мотивації – спрямованість працівника на задоволення певних потреб через вибір конкретного виду трудової діяльності;
- сила мотивації (мотиваційної поведінки) – інтенсивність намірів працівника, його готовність до активної трудової діяльності для досягнення поставлених цілей<sup>23</sup>.

Мотивація на робочому місці може реалізовуватися двома шляхами. По-перше, працівники можуть самостійно знаходити мотивацію, шукаючи та виконуючи роботу, яка задовольняє їхні потреби або наближає їх до досягнення цілей. По-друге, керівництво може стимулювати працівників через оплату, підвищення та похвалу.

Існують два види мотивації:

- внутрішня мотивація – це внутрішні чинники, які спонукають людей діяти певним чином або рухатися в певному напрямку. До таких чинників належать відповідальність (відчуття важливості роботи та контроль над власними ресурсами), незалежність (свобода дій), можливість використовувати та розвивати свої навички і здібності, цікава робота, можливість для кар'єрного зростання;
- зовнішня мотивація – це те, що робиться для людей, щоб мотивувати їх. Ця група включає такі винагороди, як підвищення оплати, похвала, кар'єрне просування, а також такі покарання, як дисциплінарні заходи, зниження зарплати та критика<sup>24</sup>.

Незважаючи на те, що чітке розмежування між внутрішньою і зовнішньою мотиваціями може бути складним, це не знижує значущості їхнього аналізу і моніторингу в практиці управління персоналом. Зміна поведінки людини та активізація її дій часто базується на зовнішній мотивації, яка, у свою чергу, має викликати внутрішню мотивацію.

<sup>23</sup> Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібник. К. : КНЕУ, 1998. С. 12, 13.

<sup>24</sup> Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. К. : ВД «Професіонал», 2006. С. 156.

Важливе місце в системі мотивації праці займають винагороди. Винагороди охоплюють усі форми виплат або нагород, які працівник отримує за свою працю; усе, що людина вважає цінним для себе. Винагороди можна поділити на:

- прямі виплати: заробітна плата, оклади, премії, комісійні та бонуси;
- непрямі виплати: пільги, такі як страхування за рахунок роботодавця або оплачена відпустка<sup>25</sup>.

А. Колот виокремлює два типи винагород: внутрішні і зовнішні. Внутрішню винагороду забезпечує сама робота, її змістовність і значущість, можливість досягнення високих результатів. Внутрішня винагорода також включає задоволення від спілкування з колегами та відчуття приналежності до команди. Зовнішня винагорода забезпечується організацією і включає заробітну плату, кар'єрний ріст, додаткові пільги (службовий автомобіль, додаткова відпустка, оплата комунальних витрат тощо) та символи службового статусу (почесні звання, ордени)<sup>26</sup>.

Винагороди сприяють розвитку групових інтересів і колективізму у досягненні кінцевих результатів виробництва. Система винагород має базуватися на таких принципах:

- форми винагород мають бути конкурентоспроможними у порівнянні з іншими підприємствами;
- механізм стимулювання має орієнтуватися на досягнення кінцевих результатів як окремого працівника, так і колективу загалом;
- частка премій і додаткових витрат має зростати з підвищенням рангу працівника, що стимулює постійне підвищення кваліфікації<sup>27</sup>.

Винагородження співробітників виступає важливим механізмом у формуванні культури організації, впливаючи на гармонію відносин у колективі. Водночас, це іноді спричиняє розбіжності та конфлікти в колективі<sup>28</sup>.

<sup>25</sup> Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. К.: «Кондор». 2003. С. 285.

<sup>26</sup> Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. К.: КНЕУ, 2002. С. 18.

<sup>27</sup> Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. К.: «Кондор». 2003. С. 285.

<sup>28</sup> Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів. К. : Академвидав, 2006. С. 255.

Тип мотивації – це основна спрямованість діяльності особи на задоволення певних груп потреб. Такі типології можуть бути різними залежно від цілей. У трудовій діяльності виокремлюють три основні типи мотивації:

- працівники, які головним чином орієнтуються на змістовність та суспільну корисність праці;
- працівники, орієнтовані на оплату праці й інші нетрудові цінності;
- працівники, для яких важливі різні цінності та їх значення збалансоване<sup>29</sup>.

Мотиваційний процес значною мірою визначається видом потреб, що його запускають. Потреби взаємодіють між собою динамічно та складно, підсилюючи або протиставляючи свою дію, іноді нівелюючи значущість одна одної. Ця взаємодія може суттєво змінюватися з часом, впливаючи на напрям та характер дії мотивів. Отже, навіть при досконалому знанні мотиваційної структури людини, її поведінка може змінитися непередбачувано. Індивідуальні особливості людей, їхні мотиваційні пріоритети та якості, як-от ретельність, наполегливість і сумлінність, також мають значний вплив на характер мотиваційного процесу.

Звісно, мотивація є важливим чинником ефективності трудової діяльності. Однак, ця залежність є досить складною та неоднозначною. Бувають випадки, коли людина, яка дуже зацікавлена в досягненні високих результатів під впливом внутрішніх та зовнішніх мотиваторів, на практиці показує гірші результати, ніж та, яка менш мотивована до ефективної роботи. Такий відсутність однозначного зв'язку між мотивацією та кінцевими результатами діяльності пояснюється впливом безлічі інших чинників, таких як кваліфікація працівника, його професійні здібності та навички, правильне розуміння завдань, зовнішнє середовище та інші.

Таким чином, мотивація є складним і багатогранним явищем, що відіграє ключову роль у поведінці та продуктивності працівників. Загалом, мотивація

---

<sup>29</sup> Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. К. : Кондор, 2003. С. 199.

може бути визначена як внутрішня або зовнішня сила, яка спонукає особу до виконання певних дій з метою досягнення визначених цілей.

## 1.2 Особливості мотивації у сфері публічної служби

Важливість мотивації у сфері публічної служби важко переоцінити, оскільки вона забезпечує ефективне функціонування державних органів та надання якісних послуг населенню.

Одним з основних факторів, що впливає на мотивацію публічних службовців, є підвищення оплати праці. Згідно з дослідженнями, 67% працівників вважають це найбільш стимулюючим фактором. Адекватна компенсація дозволяє працівникам відчувати себе цінними та важливими, що позитивно впливає на їхнє ставлення до роботи та загальний рівень задоволеності. Крім того, довіра керівництва та можливість просування по службі також відіграють значну роль у підвищенні мотивації<sup>30</sup>.

Надбавки за вислугу років та ранг є додатковим матеріальним стимулом для працівників, які демонструють високу професійну майстерність і мають значний досвід роботи у сфері публічної служби. Ці надбавки сприяють підвищенню рівня професійної компетенції працівників і стимулюють їх до подальшого розвитку та вдосконалення навичок.

Надання матеріальної допомоги працівникам у складних життєвих ситуаціях, таких як хвороба, нещасний випадок або інші непередбачувані обставини, є важливим елементом соціальної підтримки. Така допомога сприяє зміцненню довіри та лояльності працівників до організації, а також покращує їхній моральний стан і задоволеність роботою.

Матеріальну мотивацію трудової діяльності слід розглядати як похідну від комплексної дії низки макро- та мікроекономічних чинників, зокрема: а) рівня заробітної плати та її динаміки; б) наявності прямої залежності рівня заробітної плати від кількості, якості й результатів праці; в) диференціації

---

<sup>30</sup> Зелінський С. Мотивація і залученість публічних службовців. Держслужбовець. 2020. № 10. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2020/october/issue-10/article-111361.html?form=MG0AV3>.

заробітної плати на підприємстві та в суспільстві загалом; г) структури особистого доходу; д) матеріального забезпечення наявних грошових доходів тощо<sup>31</sup>.

Дослідження механізму впливу перелічених чинників на матеріальну мотивацію проводять у контексті з'ясування взаємозв'язку високої заробітної плати, ефективності та зростання доходів, що схематично показано на рис. 1.2.

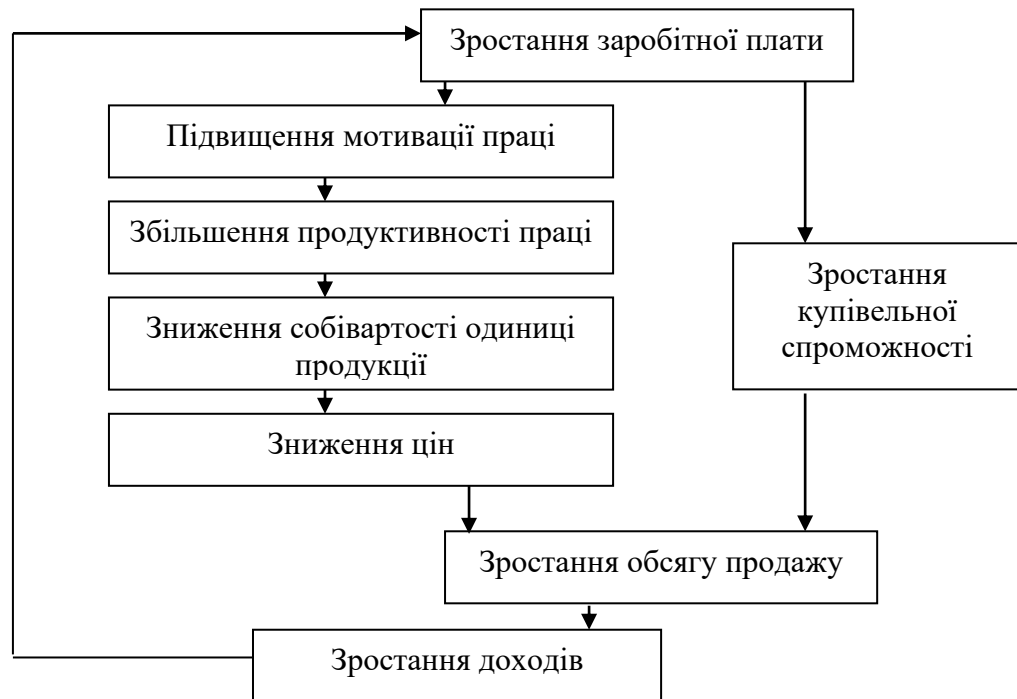


Рис. 1.2 – Взаємозв'язок заробітної плати, ефективності та доходів

Вплив високої заробітної плати на мотивацію працівників і підвищення ефективності виробництва є багатоплановим і проявляється в кількох основних аспектах. По-перше, підвищений рівень заробітної плати (у порівнянні з середньоринковим) сприяє зниженню плинності кадрів, що дозволяє створити стабільний трудовий колектив. Менша плинність працівників дає можливість роботодавцю знизити витрати на найм та навчання нових працівників і скерувувати зекономлені кошти на розвиток виробництва, що, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність продукції. По-друге, політика високої заробітної плати дозволяє наймати на

<sup>31</sup> Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. К.: КНЕУ, 2002. С. 51.

роботу найбільш підготовлених, досвідчених та ініціативних працівників, які орієнтовані на успіх та продуктивність праці яких вище за середній рівень. У цьому випадку також досягається економія на витратах з навчання та перекваліфікації нових працівників. По-третє, висока заробітна плата мотивує працівників до старанної та відповідальної праці, а також до інтенсифікації своїх зусиль. Це відбувається завдяки бажанню «відпрацювати» винагороду, що перевищує середньоринкову, і страху бути звільненим та втратити вигідні умови.

Рівень матеріальної мотивації значною мірою залежить від наявності прямого зв'язку між трудовим внеском працівників і винагородою за надані послуги. Цей зв'язок забезпечується належною організацією заробітної плати, яка на практиці виступає як організаційно-економічний механізм оцінки трудового внеску працівників та формування параметрів заробітної плати відповідно до цієї оцінки, вартості робочої сили та стану ринку праці.

Важливо також зазначити, що мотивація персоналу в сфері публічної служби є більш складним і важливим елементом через специфіку діяльності державних органів. За даними досліджень, розвиток мотивації в державних органах та органах місцевого самоврядування дозволяє підвищити ефективність праці публічних службовців, що позначається на кращому виконанні їх професійних обов'язків<sup>32</sup>.

Окрім матеріальних стимулів, значну роль у мотивації працівників публічної служби відіграють нематеріальні фактори. До них належать визнання досягнень, можливість професійного розвитку, участь у прийнятті рішень, а також комфортні умови праці. Згідно з останніми дослідженнями, працівники, які відчують себе залученими до процесу прийняття рішень, мають вищий рівень задоволеності роботою та більш високі результати діяльності. Також вищий рівень мотивації мають працівники, які відчують

---

<sup>32</sup> Зелінський С. Мотивація і залученість публічних службовців. Держслужбовець. 2020. № 10. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2020/october/issue-10/article-111361.html?form=MG0AV3>.

підтримку з боку керівництва та колег. Вони більш задоволені своєю роботою та готові вкладати більше зусиль для досягнення поставлених цілей.

Також слід враховувати, що мотивація працівників у сфері публічної служби може змінюватися в залежності від зовнішніх обставин, таких як політична ситуація, економічні умови, соціальні очікування тощо. Це вимагає від керівництва гнучкого підходу до управління мотивацією, врахування індивідуальних потреб та особливостей кожного працівника.

За даними Національного агентства України з питань державної служби, мотивація персоналу є важливим інструментом управління, особливо в умовах кризових ситуацій, таких як повномасштабна війна. Важливо створювати позитивну атмосферу, забезпечувати регулярне визнання досягнень та надавати конструктивний зворотний зв'язок<sup>33</sup>.

Особливістю мотивації у публічній службі є те, що працівники часто мають більш високий рівень внутрішньої мотивації, орієнтованої на суспільне благо та служіння громаді. Це підтверджується дослідженнями, які показують, що публічні службовці часто мотивовані не лише матеріальними винагородами, але й бажанням зробити внесок у розвиток суспільства та покращення умов життя громадян<sup>34</sup>.

Працівники публічної служби часто вибирають цю сферу діяльності через бажання зробити внесок у розвиток суспільства. За даними досліджень, проведених в останні роки, багато публічних службовців вважають свою роботу важливою для забезпечення добробуту громадян та покращення умов їхнього життя. Вони відчувають відповідальність за результати своєї діяльності та прагнуть досягти високих стандартів у наданні послуг. Це підтверджує, що матеріальні винагороди не є єдиним фактором, який впливає на їхню мотивацію. Внутрішня мотивація, орієнтована на суспільне благо, є

---

<sup>33</sup> Perry, James L, and Annie Hondeghem (eds), *Motivation in Public Management: The Call of Public Service* (Oxford, 2008; online edn, Oxford Academic, 31 Oct. 2023), <https://doi.org/10.1093/oso/9780199234035.001.0001>.

<sup>34</sup> Perry, James L, and Annie Hondeghem (eds), *Motivation in Public Management: The Call of Public Service* (Oxford, 2008; online edn, Oxford Academic, 31 Oct. 2023), <https://doi.org/10.1093/oso/9780199234035.001.0001>.

важливим елементом, який забезпечує високий рівень залученості та відданості своїй роботі.

Описана вище статусна мотивація є внутрішнім рушієм поведінки, що пов'язана з бажанням людини зайняти більш високу посаду, виконувати складнішу та відповідальнішу роботу, працювати в престижній та суспільно значущій організації або галузі. Однак, існує й інший аспект статусної мотивації, оскільки статус людини не завжди визначається лише її офіційною посадою. Люди прагнуть до лідерства в колективі та досягнення неофіційного статусу. Часто «підтекст» статусної мотивації пов'язаний із прагненням бути визнаним професіоналом у своїй галузі, неофіційним лідером і користуватися авторитетом.

Важливою складовою зовнішньої мотивації є здатність організації впливати на статусні мотиви працівників. Це досягається через планування кар'єрного зростання та систематичне горизонтальне і вертикальне просування працівників.

Останні дослідження в галузі мотивації звертають увагу на нові аспекти цього явища, включаючи вплив емоційного інтелекту, цифрових технологій, гнучких форм зайнятості та культури організації. Наприклад, дослідження показують, що високий рівень емоційного інтелекту сприяє покращенню мотивації працівників, оскільки допомагає їм краще управляти стресом та конфліктами, що, в свою чергу, підвищує їхню мотивацію та задоволеність роботою<sup>35</sup>. Високий рівень емоційного інтелекту допомагає працівникам краще розуміти свої емоції та емоції інших людей, що сприяє ефективнішій взаємодії в команді<sup>36</sup>. Крім того, емоційний інтелект сприяє розвитку лідерських навичок і покращенню командної роботи, що позитивно впливає на загальну продуктивність організації.

---

<sup>35</sup> Emotional Intelligence For Leadership 2022: How to Hack Your Brain, Uncover Your Full Potential and Become a Leader that Influences, Inspires and Empowers People and Your Team to Take Action for a better life. Daniel Clark and David Goleman. 2022. 256 p.

<sup>36</sup> Goleman, D. (1995). "Emotional Intelligence". Bantam Books.

Цифрові технології також відіграють важливу роль у мотивації сучасних працівників. Використання таких інструментів, як системи управління продуктивністю, платформи для навчання та розвитку, а також засоби для дистанційної роботи, дозволяє підвищити ефективність і зручність виконання службових обов'язків. Дослідження показують, що використання гейміфікації (застосування ігрових елементів), мобільних додатків та інших інноваційних рішень у процесі навчання та оцінювання працівників дозволяє підвищити їх залученість і продуктивність праці<sup>37</sup>.

Гнучкі форми зайнятості, такі як дистанційна робота, гнучкий графік та часткова зайнятість, стають все більш популярними серед працівників різних сфер. Вони дозволяють працівникам краще балансувати між роботою та особистим життям, що сприяє зниженню рівня стресу та підвищенню задоволеності роботою. Дослідження показують, що працівники, які мають можливість працювати за гнучким графіком або дистанційно, відчують більше задоволення від своєї роботи та демонструють вищу продуктивність<sup>38</sup>.

Культура організації також відіграє важливу роль у формуванні мотивації працівників. Підтримуюча та позитивна культура, яка сприяє визнанню досягнень, підтримці інновацій та забезпеченню можливостей для професійного розвитку, має значний вплив на залученість та мотивацію працівників. Як показує практичний досвід, організації з сильною корпоративною культурою мають вищий рівень задоволеності та мотивації працівників<sup>39</sup>.

Підсумовуючи, мотивація в сфері публічної служби є багатограним і складним процесом, який включає як матеріальні, так і нематеріальні фактори. Ефективне управління мотивацією може суттєво підвищити

---

<sup>37</sup> Werbach, K., & Hunter, D. (2012). "For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business". Wharton Digital Press.

<sup>38</sup> Kossek, E. E., Perrigino, M. B., & Lautsch, B. A. (2022). Work-Life Flexibility Policies From a Boundary Control and Implementation Perspective: A Review and Research Framework. *Journal of Management*, 01492063221140354.

<sup>39</sup> Kim S. Cameron. *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Third Edition: Based on the Competing Values Framework*. 3rd edition. Jossey-Bass. 2011. 288 p.

продуктивність і якість роботи публічних службовців, що в свою чергу позитивно вплине на загальну ефективність державної служби.

### 1.3 Ефективне управління мотивацією персоналу в організації

Значуща роль персоналу у досягненні успіху будь-якої організації вимагає уваги до управління мотивацією. Для ефективного мотиваційного управління необхідно:

- чітко розуміти модель процесу мотивації: потреба – мета – дія – досвід – очікування;
- знати потреби, які стимулюють досягнення мети, та умови для їх задоволення;
- розуміти фактори, які впливають на мотивацію;
- враховувати, що мотивація – це не самоціль, а засіб задоволення, і її надмірне збільшення може призвести до самозадоволення та інерції<sup>40</sup>.

Активні дії можливі лише за умови впевненості, що вибрана стратегія дозволить досягти бажаної мети.

Основні підходи до мотиваційної стратегії:

1. Стимули та покарання: працівникам, які працюють добре, платять більше, тим, хто працює ще краще, платять ще більше; неякісних працівників карають.
2. Мотивація через роботу: надайте працівнику цікаву роботу, яка приносить задоволення, і її виконання буде якісним.
3. Систематичний зворотний зв'язок: разом з підлеглими визначайте цілі, оцінюйте їх позитивно при правильних діях і негативно при помилках.

Мотиваційна стратегія організації повинна базуватися на аналізі ситуації та бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими. Чинники, що впливають на мотивацію, мають сприяти підвищенню рівня мотивації працівників<sup>41</sup>.

<sup>40</sup> Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. К.: «Кондор». 2003. С. 286.

<sup>41</sup> Michael Armstrong. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Twelfth Edition. Kogan Page. 2012. P. 166.

Табл. 1.1 – Стратегії мотивації (за М. Армстронгом)

<i>Чинники, що впливають на стратегії мотивації</i>	<i>Внесок підрозділів із управління людськими ресурсами</i>
Складність процесу мотивації означає, що спрощені підходи, засновані на теорії інструментальності, не будуть успішними.	Уникати пастки розвиваючих або підтримуючих стратегій, які пропонують рецепти мотивації, засновані на спрощеному погляді на процес, або не визнають індивідуальних відмінностей.
Людей можна мотивувати краще, якщо вони працюють у такому середовищі, де їх цінують за те, хто вони є, і за те, що вони роблять. Це означає, що необхідно приділяти увагу базовій потребі у визнанні.	Заохочувати розвиток процесів управління показниками роботи, що дає можливість узгоджувати очікування та надавати позитивний зворотний зв'язок за досягненнями. Розробляти системи винагород, які забезпечують можливість як фінансових, так і нефінансових нагород для визнання досягнень. Пам'ятати, однак, що системи фінансової винагороди не завжди доречні та що, проектуючи та застосовуючи такі системи, необхідно брати до уваги уроки теорій очікування, цілі та справедливості.
Варто визнавати потребу людей у такій роботі, яка надає засоби для досягнення своїх цілей, розумний ступінь незалежності та можливість застосувати свої навички.	Давати рекомендації з моделювання видів робіт, які б враховували чинники, що впливають на мотивацію та забезпечували б «збагачення роботи» – різноманітність, відповідальність за ухвалення рішень і максимально можливий ступінь контролю під час виконання роботи.
Потреба в кар'єрному зростанні та розвитку здібностей.	Надавати засоби та можливості для навчання, плануючи особистий розвиток і застосовуючи формальні методи підвищення кваліфікації. Розвивати процеси планування кар'єри.
Культурне середовище даної організації, її цінності та норми, будуть безпосередньо чи опосередковано впливати на будь-які спроби мотивувати людей.	Давати рекомендації з розвитку такої корпоративної культури, за якої співробітниками дорожать і їх винагороджують.
Мотивацію підвищує таке керівництво, яке задає напрям, заохочує та стимулює досягнення і підтримує працівників у їх зусиллях досягнути поставлених цілей і загалом поліпшити виконання своїх обов'язків.	Рекомендувати застосування систем кваліфікації, що підкреслюють якості керівників і ті лінії поведінки, яких очікують від менеджерів і керівників команд. Забезпечити можливість виявляти організаторські здібності за допомогою управління показниками роботи та центрів оцінки. Надавати керівництво та навчання для розвитку лідерських якостей.

Мотивація працівників здійснюється за допомогою таких методів:

- використання фінансових стимулів і нагород;
- застосування покарань;
- сприяння співпраці;
- мотивація через виконувану роботу;

- винагородження та визнання досягнень;
- залучення працівників до управлінських процесів;
- заохочення та винагородження групової діяльності, зниження впливу негативних факторів<sup>42</sup>.

Щоб забезпечити належний рівень трудової активності персоналу, варто:

- визначити цінності, які будуть основою мотивації персоналу. Ці цінності мають враховувати основні потреби та інтереси людей і бути зафіксовані у внутрішніх правилах організації та інших нормативних актах;
- оцінити рівень потреб кожного працівника, його інтереси та можливості задоволення;
- уточнити види трудової діяльності, що необхідні організації та потребують мотивації;
- організувати працю таким чином, щоб працівники могли задовольнити свої інтереси з мінімальними витратами сил та часу, а також відновлювати свою працездатність;
- узгодити конкретні види діяльності з цінностями та перевагами працівників;
- під час найму працівників з'ясувати їхні мотиви, інтереси та систему цінностей<sup>43</sup>.

Заробітна плата працівників повинна бути достатньою для покриття їхніх витрат. Ефективне управління мотивацією працівників охоплює:

- високий рівень оплати праці;
- використання кваліфікованих кадрів;
- відсутність зрівнялівки в оплаті праці;
- високий престиж професії в країні, висока купівельна спроможність і зацікавленість працівників у підвищенні кваліфікації<sup>44</sup>.

У зв'язку з цим керівнику необхідно виконати два завдання:

---

<sup>42</sup> Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. К.: «Кондор». 2003. С. 285.

<sup>43</sup> Там само... С. 286, 287.

<sup>44</sup> Там само... С. 288.

- зменшити рівень незадоволеності працівників та вдосконалювати механізми мотивації (табл. 1.2);
- підвищити рівень задоволеності, посилюючи основні мотиваційні фактори, які сприятимуть зростанню трудової активності працівників (табл. 1.3).

Табл. 1.2 – Регулятори мотивації

<i>1. Робоче середовище</i>	<i>2. Винагороди</i>	<i>3. Безпека</i>
Нормальне робоче місце, низький рівень шуму, ергономіка, дизайн, їдальня, чистота, добрі фізичні умови праці	Добра зарплата, справедливі винагороди за результати роботи (премії, акції, дивіденди), соціальні блага (житло, медичне обслуговування, санаторії, спорт, дитячі садки, відпочинок, безкоштовне харчування)	Відчуття потреби працівника на підприємстві, повага, визнання керівником і колегами, добрі відносини в колективі

Табл. 1.3 – Основні мотиватори

<i>4. Особистий ріст</i>	<i>5. Відчуття належності</i>	<i>6. Інтерес і виклик</i>
Можливість навчатись. Ріст кар'єри. Ріст відповідальності та впливу. Можливість творчого росту, самовираження.	Відчуття потреби своєї роботи. Інформованість про справи, плани, перспективи підприємства. Інтерес і врахування керівництвом думок і поглядів працівника. Спільне прийняття рішень.	Цікава робота. Можливість росту майстерності. Підвищена відповідальність. Змагальний ефект (бути кращим за інших). Вирішення нових складних завдань.

У теорії мотивації до праці виділяють декілька груп методів формування та регулювання цього процесу<sup>45</sup>.

Перша група методів (теорія цільової орієнтації) базується на визначенні наукових цілей. Чітке формулювання мети є потужним мотивуючим фактором, оскільки працівник, зосереджуючи свої зусилля в певному напрямку, орієнтується на досягнення конкретної вигоди в майбутньому.

<sup>45</sup> Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. К. : Кондор, 2003. С. 200.

Друга група методів (підкріплення) полягає у зміні трудової поведінки працівників через цілеспрямоване стимулювання або, навпаки, усунення негативних моментів. Це включає систему матеріального, морального та іншого стимулювання трудових зусиль, а також обґрунтовані санкції для коригування поведінки.

Третя група методів (удосконалення змістовності праці) спрямована на створення стійких мотивів для трудової поведінки шляхом підвищення привабливості роботи через її змістовне збагачення. Це досягається за допомогою наукової організації праці, вдосконалення технологічних процесів і технічного переоснащення виробництва. Загалом, це сукупність заходів, спрямованих на покращення умов праці, зменшення ручної праці та підвищення її безпеки.

Управління мотивацією в загальному вигляді здійснюється на основі економічних методів, цільового підходу, методів розширення та збагачення робіт і співучасті працівників.

Щоб мотиваційний процес був ефективним, необхідно забезпечити наступні умови:

- наявність повної та достовірної інформації про об'єкт управління;
- постійне відстеження стану і динаміки мотиваційної орієнтації персоналу;
- ретельний контроль за соціально-економічними наслідками управлінських рішень та вміння їх прогнозувати<sup>46</sup>.

Таким чином, ефективність роботи працівників також значною мірою залежить від психологічного клімату в колективі та стилю управління, який застосовує керівник. Мотивація є важливим елементом успішного управління персоналом. Виділення матеріальної, трудової та статусної мотивації надає керівнику широкий вибір найкращих способів заохочення та винагородження працівників за їх якісну роботу. Ефективне управління мотиваційною системою є ключовою умовою конкурентоспроможності та результативної діяльності будь-якої державної інституції.

---

<sup>46</sup> Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. К.: «Кондор». 2003. С. 288.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

#### 2.1 Структура та особливості кадрового складу публічної служби

Структура та особливості кадрового складу публічної служби є ключовим елементом для забезпечення ефективного функціонування державних органів та установ. Вона включає аналіз чисельності, кваліфікаційного рівня, розподілу посад, гендерного складу та інших характеристик працівників. Публічна служба має специфічні вимоги до персоналу, які забезпечують виконання важливих суспільних завдань, дотримання законодавства, забезпечення прозорості та підзвітності перед громадянами. Вивчення структури та особливостей кадрового складу дозволяє визначити сильні та слабкі сторони системи, а також розробити заходи для її вдосконалення з метою підвищення якості надання публічних послуг.

Для аналізу кількісного та якісного складу державної служби в Україні скористаємося аналітичними даними Національного агентства України з питань державної служби. При розрахунку цих даних не бралися до уваги частини тимчасово окупованих територій, зокрема Автономної Республіки Крим і м. Севастополя, меж районів воєнних (бойових) дій або блокованих районів, а також посади державних службовців, інформація про перебування яких становить державну таємницю.

Згідно опублікованих Національним агентством України з питань державної служби даних про кількісний і якісний склад публічної служби станом на кінець 2023 року в Україні досі спостерігається істотний брак державних службовців. Кількість незаповнених вакансій складає 19%, з яких 80% – це вакансії категорії В і близько 20% – вакансії категорії Б. Причому кількість вакансій державної служби зросла у четвертому кварталі 2023 року на 1038 у порівнянні з третім кварталом 2023 року.

Детальна інформація про кількість посад державної служби в Україні та кількість заповнених вакансій показана на рис. 2.1.



Рис. 2.1 – Кількість посад державної служби та фактична чисельність державних службовців в Україні станом на 31.12.2023 р.

Гендерний склад державної служби України показано на рис. 2.2.



Рис. 2.2 – Фактична чисельність працюючих державних службовців чоловіків і жінок станом на 31.12.2023 р.

Набільша відмінність у гендерному складі державної служби є у категорії В, де жінок на 66486 осіб більше, ніж чоловіків. Натомість у категорії А навпаки – чоловіків на 79 осіб більше, ніж жінок. Також відмітимо, що найвища частка жінок і чоловіків на посадах державної служби спостерігається у віці 36-60 років. Проте якщо у жінок це складає 76% від загальної чисельності жінок на державній службі, то у чоловіків – 69%. Єдиною віковою категорією, де чоловіків більше на державній службі, ніж жінок, – це вік 65-70 років<sup>47</sup>.

У 2023 році на державній службі України продовжилася тенденція негативного приросту прийому на державну службу (рис. 2.3). Так, на кожну призначену на посаду державної служби особу припадало 0,9 звільнених осіб. Найбільшим цей дисбаланс був у другому кварталі 2023 року та становив 1:0,87.

Кількість державних службовців, призначених на посади та звільнених з посад, поквартально з початку 2023 року



Примітка \* - накопичувальні статистичні дані за 2023 рік

НАДС

Рис. 2.3 – Кількість призначених і звільнених з посад державних службовців у 2023 році

Як позитивні можна охарактеризувати такі тенденції у кадровому складі державної служби у 2023 році, а саме:

<sup>47</sup> Статистичні дані про кількісний склад державних службовців станом на 31.12.2023. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/infografika4kv23-1.pdf?form=MG0AV3>.

– зменшення на 1243 особи кількості державних службовців, які перебувають на тимчасово окупованих територіях або в межах районів воєнних (бойових) дій;

– зменшення на 593 особи кількості державних службовців, які виїхали за кордон з 24 лютого 2022 року та перебувають там станом на кінець звітного періоду<sup>48</sup>.

Маючи статистичні дані про кадровий склад державних службовців, проаналізуємо існуючу систему мотивації у сфері публічної служби, зокрема рівень зарплат та інші стимули, які сприяють ефективній роботі та залученню висококваліфікованих фахівців.

З початку 2024 року в Україні діє нова система оплати праці державних службовців на основі грейдової системи класифікації посад, спрямованої на підвищення, передбачуваність і прозорість зарплат серед посадовців. Ця система передбачає коригування постійної частини зарплати відповідно до цінності посади робочого місця та її впливу на результат діяльності публічної інституції.

За даними Міністерства фінансів України, найновіші статистичні дані про зарплату державних службовців в Україні за період з січня по листопад 2024 року показують, що найвища середня зарплата серед державних органів центрального рівня зареєстрована в Антимонопольному комітеті – 118,7 тисяч гривень, Міністерстві юстиції України – 100,5 тисяч гривень, Центральній виборчій комісії – 97,2 тисяч гривень, Комісії з регулювання азартних ігор і лотерей – 93,1 тисяча гривень і Державному управлінні справами – 88 тисяч гривень<sup>49</sup>. Дані про найвищі середні розміри винагород державних службовців у публічних інституціях центрального рівня України показані на рис.2.4.

<sup>48</sup> Статистичні дані про кількісний склад державних службовців станом на 31.12.2023. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/infografika4kv23-1.pdf?form=MG0AV3>.

<sup>49</sup> Мінфін публікує інформацію щодо заробітних плат в державних органах у січні-травні 2024. URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/minfin\\_publicuie\\_informatsiiu\\_shchodo\\_zarobitnikh\\_plat\\_v\\_derzhavnikh\\_organakh\\_u\\_sichni-travni\\_2024-4669?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTEAAAR3ZwU5YETIf\\_Tv0bxKzPcWDT0bbsMHQVRf7TDGgPifbfuflcLxolV GYZHU\\_aem\\_y29SdbQDI5mdnV4NLWkPaw](https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_publicuie_informatsiiu_shchodo_zarobitnikh_plat_v_derzhavnikh_organakh_u_sichni-travni_2024-4669?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTEAAAR3ZwU5YETIf_Tv0bxKzPcWDT0bbsMHQVRf7TDGgPifbfuflcLxolV GYZHU_aem_y29SdbQDI5mdnV4NLWkPaw).



Міністерство  
фінансів  
України

## Оплата праці працівників державних органів у розрізі установ

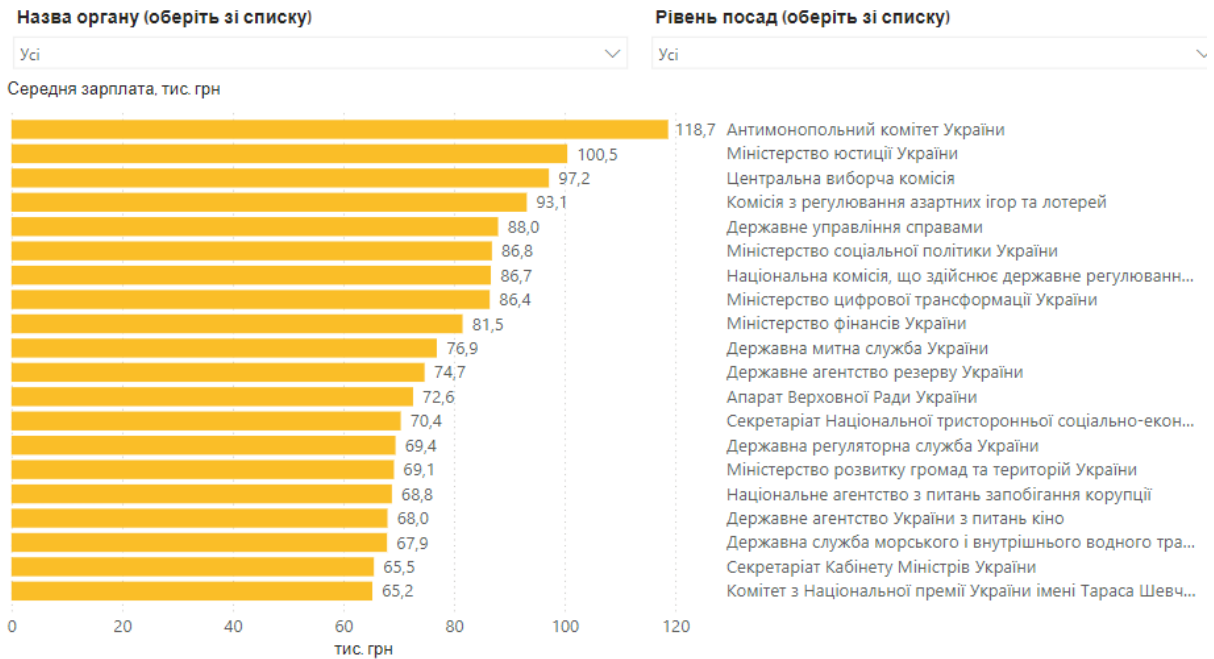


Рис. 2.4 – Середня оплата праці державних службовців за період січень-листопад 2024 р.

Очевидно, що найвищі заробітні плати у сфері публічної служби мають керівники державних інституцій. Лідерами у цьому показнику є Апарат парламенту з зарплатою до 250 тисяч гривень, глави відомств Національного агентства з питань запобігання корупції – до 233,5 тисяч гривень, Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, – до 230,5 тисяч гривень, Національного агенства України з питань державної служби – 218,1 тисяча гривень та Центральної виборчої комісії – 209,9 тисяч гривень<sup>50</sup>.

У системі публічної служби України, особливо на національному рівні, досі присутній істотний розрив між розміром заробітної плати керівників і

<sup>50</sup> Мінфін публікує інформацію щодо заробітних плат в державних органах у січні-травні 2024. URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/minfin\\_publikuie\\_informatsiiu\\_shchodo\\_zarobitnikh\\_plat\\_v\\_derzhavnikh\\_organakh\\_u\\_sichni-travnii\\_2024-4669?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTEAAAR3ZwU5YETIf\\_Tv0bxKzPcWDT0bbsMHQVRf7TDGgPifbfufIcLxoIvGYZHU\\_aem\\_y29SdbQDI5mdnV4NLWkPaw](https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_publikuie_informatsiiu_shchodo_zarobitnikh_plat_v_derzhavnikh_organakh_u_sichni-travnii_2024-4669?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTEAAAR3ZwU5YETIf_Tv0bxKzPcWDT0bbsMHQVRf7TDGgPifbfufIcLxoIvGYZHU_aem_y29SdbQDI5mdnV4NLWkPaw).

спеціалістів. Причому щодо деяких категорій посад керівників і фахівців цей розрив може складати навіть понад 50% (рис. 2.5).

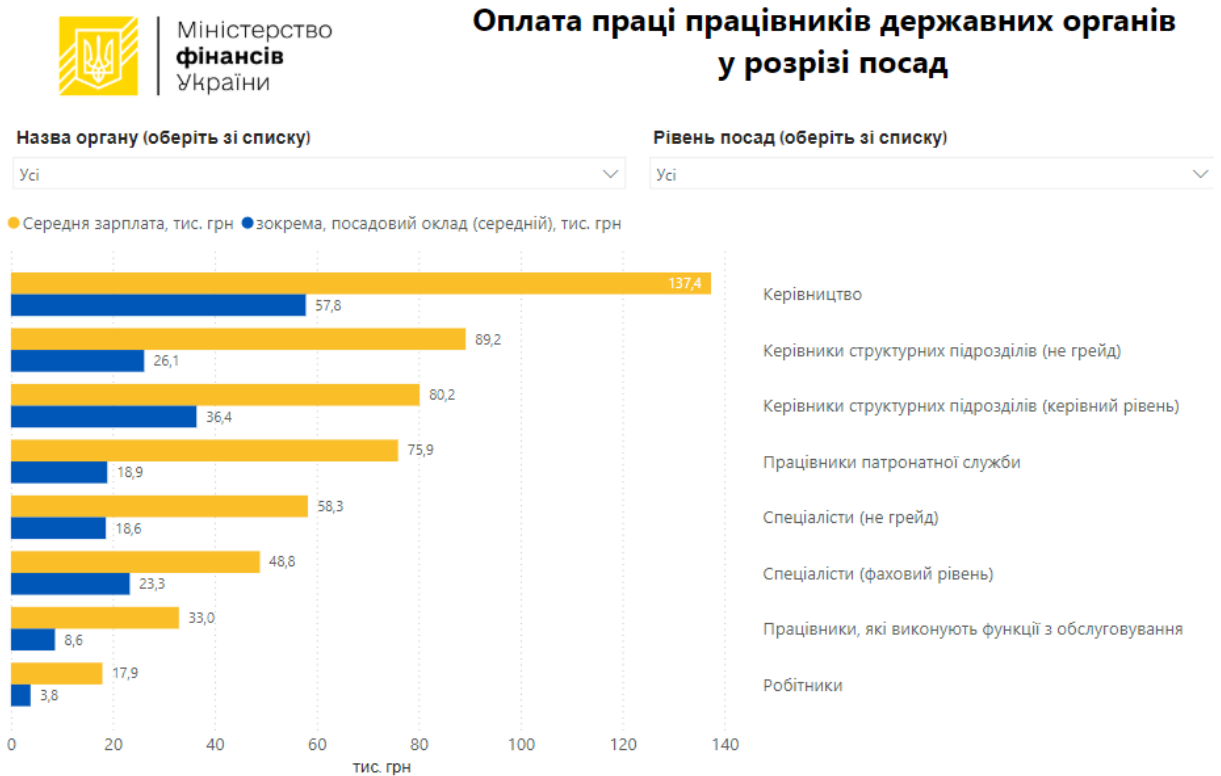


Рис. 2.5 – Розмір винагород державних службовців в Україні у розрізі посад за період січень-листопад 2024 р.

З даних на рис. 2.5 також чітко видно, що винагорода державного службовця в Україні формується більшою мірою з додаткової заробітної плати та інших заохочувальних і компенсаційних виплат, ніж з посадового окладу. Частка посадового окладу у щомісячній винагороді усіх категорій посад державної служби складає не більше 50%, а на рівні керівників структурних підрозділів – і взагалі до 30%. При цьому до додаткової заробітної плати та інших заохочувальних і компенсаційних виплат відносять надбавку та доплати до посадових окладів, надбавку за ранг і персональні звання, премії, індексацію, відпустки, матеріальну та грошову допомогу (на оздоровлення, осціально-побутову), компенсації у разі невикористання щорічних відпусток, вихідну допомогу при звільненні й інші виплати відповідно до законодавства України.

Якщо аналізувати розмір винагороди державних службовців в розрізі місцевих державних адміністрацій, то найвищий середній розмір винагороди мають Херсонська та Харківська облдержадміністрації, найнижчий – Закарпатська та Івано-Франківська облдержадміністрації (рис. 2.6)<sup>51</sup>. Як і у випадку з органами державної влади на центральному рівні, адміністрації в регіонах формують розмір винагороди більшою мірою з додаткових матеріальних засобів мотивації, а не з посадового окладу.

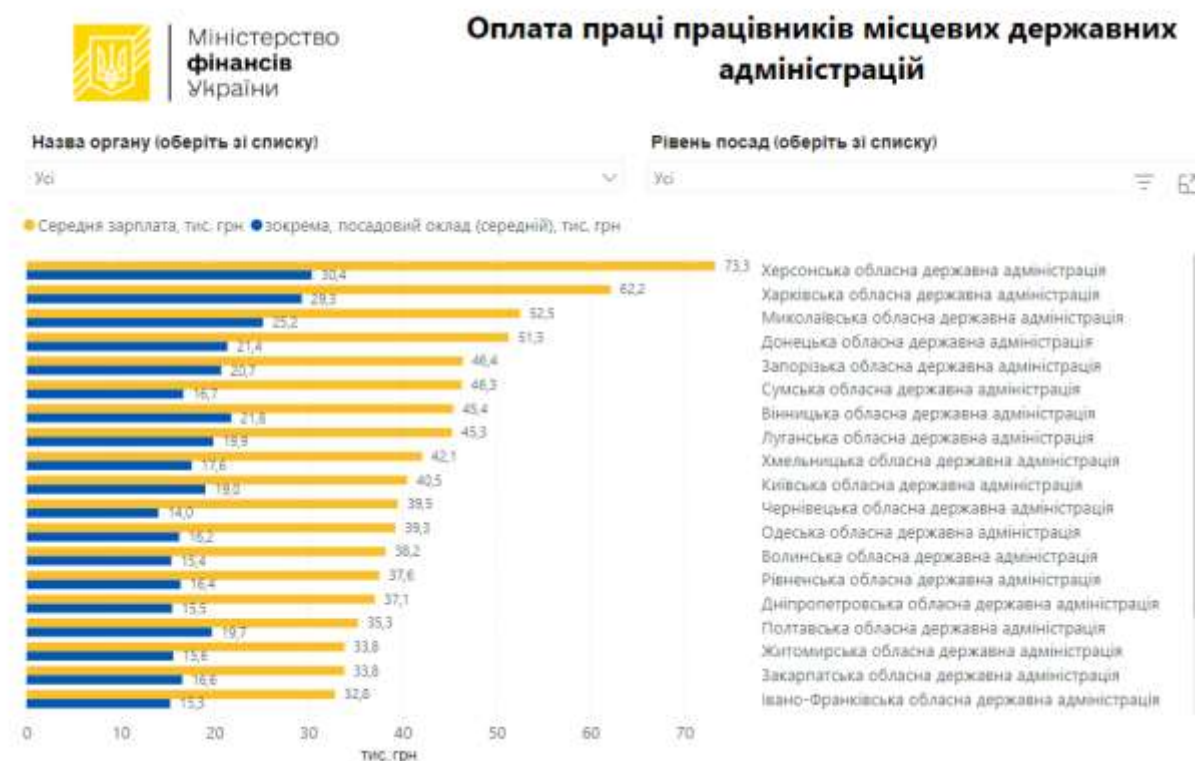


Рис. 2.6 – Середній розмір винагороди державних службовців в обласних державних адміністраціях за період січень-травень 2024 р.

Позитивною динамікою у системі мотивації праці державних службовців в Україні є поступове зростання середньої заробітної плати. Порівняно з січнем 2024 року щомісячна винагорода держслужбовців обласних державних адміністрацій у листопаді у середньому підвищилася

<sup>51</sup> Мінфін публікує інформацію щодо заробітних плат в державних органах у січні-травні 2024. URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/minfin\\_publiciu\\_informatsiiu\\_shchodo\\_zarobitnikh\\_plat\\_v\\_derzhavnikh\\_organakh\\_u\\_sichni-travni\\_2024-4669?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTEAAAR3ZwU5YETIf\\_Tv0bxKzPcWDT0bbsMHQVRf7TDGgPifbfufIcLxoIvGYZHU\\_aem\\_y29SdbQDI5mdnV4NLWkPaw](https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_publiciu_informatsiiu_shchodo_zarobitnikh_plat_v_derzhavnikh_organakh_u_sichni-travni_2024-4669?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTEAAAR3ZwU5YETIf_Tv0bxKzPcWDT0bbsMHQVRf7TDGgPifbfufIcLxoIvGYZHU_aem_y29SdbQDI5mdnV4NLWkPaw).

майже у два рази (рис. 2.7), а державних службовців публічних інституцій національного рівня – на 60% (рис. 2.8).

 **Міністерство фінансів України**

### Оплата праці працівників місцевих державних адміністрацій у розрізі посад

Назва органу (оберіть зі списку) Рівень посад (оберіть зі списку)

Усі Усі

**Середній розмір нарахованої зарплати, тис. грн**

Рівень посад	Січень 2024	Лютий 2024	Березень 2024	Квітень 2024	Травень 2024	Червень 2024	Липень 2024	Серпень 2024	Вересень 2024	Жовтень 2024	Листопад 2024
Керівництво	69,8	69,6	73,4	72,5	94,3	86,8	89,6	81,4	84,1	98,1	119,4
Керівники структурних підрозділів (керівний рівень)	28,6	37,2	39,8	40,4	46,2	46,6	48,7	48,6	47,8	50,3	57,3
Працівники патронатної служби	25,0	31,7	32,5	34,5	42,3	40,9	42,2	39,8	38,7	44,4	45,6
Спеціалісти (фаховий рівень)	17,8	22,0	23,7	24,3	27,3	28,2	29,8	29,2	29,0	31,8	34,3
Працівники, які виконують функції з обслуговування	13,2	15,9	17,3	17,4	20,2	20,3	21,1	20,3	20,6	23,5	25,2
Робітники	9,6	11,2	12,0	11,9	13,6	14,7	14,1	14,0	13,9	16,0	16,4
<b>Усього</b>	<b>21,5</b>	<b>26,8</b>	<b>28,7</b>	<b>29,2</b>	<b>33,2</b>	<b>34,0</b>	<b>35,6</b>	<b>34,9</b>	<b>34,6</b>	<b>37,4</b>	<b>41,4</b>

Рис. 2.7 – Оплата праці держслужбовців місцевих державних адміністрацій в розрізі посад за період січень-листопад 2024 р.

 **Міністерство фінансів України**

### Оплата праці працівників державних органів у розрізі посад

Назва органу (оберіть зі списку) Рівень посад (оберіть зі списку)

Усі Усі

**Середній розмір нарахованої зарплати, тис. грн**

Рівень посад	Січень 2024	Лютий 2024	Березень 2024	Квітень 2024	Травень 2024	Червень 2024	Липень 2024	Серпень 2024	Вересень 2024	Жовтень 2024	Листопад 2024
Керівництво	94,5	78,4	102,7	115,7	108,4	115,9	126,3	117,5	124,1	130,7	137,36
Керівники структурних підрозділів (не грейд)	46,8	54,6	67,4	67,4	71,1	75,7	83,0	86,0	84,2	84,9	89,22
Керівники структурних підрозділів (керівний рівень)	51,2	60,0	59,8	62,0	65,5	70,8	76,9	69,8	70,1	73,0	80,18
Працівники патронатної служби	50,4	55,9	57,8	58,7	61,1	65,1	71,7	57,8	64,8	68,8	75,95
Спеціалісти (не грейд)	32,3	36,8	45,2	44,8	47,6	52,2	54,5	59,0	54,3	55,8	58,27
Спеціалісти (фаховий рівень)	31,3	35,9	36,6	37,3	40,6	43,1	45,7	42,9	42,6	44,9	48,83
Працівники, які виконують функції з обслуговування	19,4	21,2	22,3	22,5	24,9	28,9	29,5	32,6	28,1	33,2	32,95
Робітники	16,3	16,7	17,8	18,3	19,7	21,4	19,3	18,7	19,0	17,5	17,94
<b>Усього</b>	<b>38,6</b>	<b>44,4</b>	<b>46,9</b>	<b>48,0</b>	<b>50,9</b>	<b>54,6</b>	<b>58,5</b>	<b>55,8</b>	<b>55,2</b>	<b>57,5</b>	<b>61,95</b>

Рис. 2.8 – Оплата праці держслужбовців державних органів національного рівня в розрізі посад за період січень-листопад 2024 р.

Таким чином, аналіз статистичних даних щодо зарплат державних службовців в Україні показує значну різницю в рівні оплати праці залежно

від органу та посади. Крім того, керівники публічних інституцій отримують значно вищі компенсації, ніж спеціалісти, що може свідчити про диференційовану систему мотивації та винагороди. Загалом, існуюча система оплати праці державних службовців демонструє прагнення забезпечити конкурентоспроможність державного сектору шляхом більш-менш адекватної матеріальної компенсації, що є важливим аспектом для залучення та утримання висококваліфікованих фахівців.

## **2.2 Проблеми та чинники, що впливають на мотивацію працівників у сфері публічної служби**

У сфері публічної служби в Україні існують численні проблеми, що впливають на мотивацію працівників. Нами виокремлено деякі з них, а саме:

### **1. Низька заробітна плата:**

Низька заробітна плата є однією з основних проблем у сфері державної служби, що суттєво впливає на мотивацію працівників. Незважаючи на спроби уряду підвищити рівень оплати праці, заробітні плати у багатьох державних органах залишаються нижчими порівняно з приватним сектором. Це призводить до кількох негативних наслідків. Перш за все, низька оплата праці обмежує можливість залучення висококваліфікованих фахівців, які можуть віддавати перевагу роботі у приватному секторі, де заробітна плата є конкурентоспроможнішою. Це знижує потенціал державних органів у забезпеченні якісного виконання їхніх функцій. По-друге, низька зарплата може призводити до зростання рівня демотивації та незадоволення серед вже працюючих державних службовців. Відсутність належної матеріальної компенсації за виконувану роботу може стати причиною зниження продуктивності та ефективності, а також збільшення плинності кадрів. Крім того, низька заробітна плата часто супроводжується відсутністю інших матеріальних стимулів, таких як премії, надбавки та інші види винагород, що також впливає на загальний рівень мотивації працівників.

Важливо відзначити, що для вирішення цієї проблеми необхідно комплексно підходити до питання матеріального заохочення працівників державної служби, що включає не лише підвищення базових заробітних плат, але й впровадження системи додаткових винагород та заохочень.

## 2. Обмежені можливості для кар'єрного зростання.

Обмежені можливості для кар'єрного зростання є суттєвим чинником, що впливає на мотивацію працівників у сфері публічної служби. Багато державних службовців відчувають, що можливості для просування по службі є недостатніми з таких причин:

- ієрархічна структура. Державні органи зазвичай мають жорстку ієрархію, що обмежує можливості для швидкого кар'єрного зростання. Працівники можуть протягом багатьох років залишатися на тих самих посадах, що знижує їхню мотивацію до подальшого професійного розвитку;

- відсутність чіткої системи кар'єрного розвитку. У багатьох органах відсутня прозора і чітко визначена система кар'єрного розвитку, що ускладнює працівникам планування свого професійного шляху та досягнення нових висот у кар'єрі;

- обмежена кількість вакансій. Навіть якщо працівник має кваліфікацію та досвід для просування по службі, часто наявність відповідних вакансій є обмеженою. Це особливо актуально для регіональних відділень державних органів, де кількість посад обмежена;

- недостатнє навчання та підвищення кваліфікації. Відсутність можливостей для постійного навчання та підвищення кваліфікації також обмежує кар'єрне зростання. Без додаткової підготовки та отримання нових знань працівники не можуть претендувати на вищі посади;

- переважання зовнішніх кандидатів. У деяких випадках на керівні посади призначаються кандидати ззовні, що створює враження, що внутрішніх працівників недооцінюють та не надають їм можливості для просування.

Ці фактори можуть призводити до зниження мотивації та задоволення від роботи серед державних службовців, що, в свою чергу, може негативно впливати на ефективність виконання їхніх обов'язків.

### 3. Бюрократія.

Бюрократія є однією з основних проблем у сфері публічної служби, що може суттєво впливати на ефективність роботи та інноваційний потенціал. Ось деякі ключові аспекти цього питання:

- складні процедури. Надмірна кількість процедур та формальностей може сповільнювати процес прийняття рішень. Кожне рішення вимагає проходження через численні етапи погодження та підписання документів, що забирає багато часу та ресурсів;

- бюрократична інертність. Система, побудована на жорстких бюрократичних правилах, часто буває інертною до змін та нововведень. Це означає, що впровадження нових підходів або інновацій може зустрічати опір з боку працівників, які звикли до традиційних методів роботи;

- відсутність гнучкості. Бюрократичні структури часто характеризуються відсутністю гнучкості, що ускладнює адаптацію до змінних умов та нових викликів. Це може призводити до того, що державні органи не здатні ефективно реагувати на нагальні потреби суспільства;

- тягар адміністративних завдань. Державні службовці часто змушені витратити значну частину свого робочого часу на виконання адміністративних завдань, що знижує їхню продуктивність та залишає менше часу для виконання основних функцій та реалізації інноваційних проєктів;

- недостатня мотивація до змін. У бюрократичних системах часто відсутні стимули для працівників, які бажають впроваджувати зміни та новації. Це може призводити до ситуації, коли працівники не зацікавлені в поліпшенні процесів та впровадженні нових підходів.

Для подолання цих проблем важливо провести реформу бюрократичної системи, спрямовану на спрощення процедур, підвищення гнучкості та стимулювання інновацій. Це допоможе створити більш ефективну та

динамічну систему публічної служби, здатну відповідати на сучасні виклики та потреби суспільства.

#### 4. Недостатнє визнання.

Недостатнє визнання працівників є ще однією вагомою проблемою у сфері публічної служби, яка може суттєво впливати на мотивацію та задоволення від роботи. Ось кілька аспектів цієї проблеми:

- відсутність системи заохочення. У багатьох державних установах немає чіткої та прозорої системи заохочення працівників за їхні досягнення. Відсутність регулярних визнань та винагород за успіхи може призводити до відчуття недооціненості;

- обмежені можливості для кар'єрного зростання. Коли працівники не бачать перспектив для розвитку та просування по службі, їхня мотивація може знижуватися. Визнання досягнень через просування по службі та додаткові можливості для професійного розвитку є важливими факторами мотивації;

- відсутність матеріальних винагород. Визнання може бути як моральним, так і матеріальним. Відсутність системи матеріальних заохочень, таких як премії або бонуси, може знижувати мотивацію працівників;

- недостатнє внутрішнє спілкування. Важливою складовою визнання є ефективне внутрішнє спілкування, яке включає публічне визнання досягнень працівників на корпоративних заходах, у внутрішніх новинах тощо;

- роль керівників. Керівники відіграють ключову роль у визнанні досягнень працівників. Відсутність зворотного зв'язку та підтримки з боку керівників може негативно впливати на мотивацію працівників.

Для покращення ситуації варто впроваджувати різні форми визнання, як-от публічне визнання на корпоративних заходах, створення системи матеріальних винагород, регулярне надання зворотного зв'язку та можливості для кар'єрного зростання. Це сприятиме підвищенню мотивації працівників та їхнього задоволення від роботи.

## 5. Стабільність без розвитку.

Хоча державна служба часто асоціюється зі стабільністю, відсутність викликів та можливостей для розвитку може мати негативний вплив на мотивацію працівників і призводити до професійного вигорання. Ось кілька важливих аспектів цієї проблеми:

- рутинна та монотонність. Відсутність нових завдань і викликів може створити атмосферу рутинної та монотонної роботи. Коли працівники постійно виконують однакові завдання без змін, це може призводити до зниження їхньої зацікавленості та задоволення від роботи;

- відсутність можливостей для саморозвитку. Стабільність без розвитку означає, що працівники не мають можливостей для навчання, підвищення кваліфікації та розвитку нових навичок. Це обмежує їхній професійний ріст та можливість досягнення нових висот у кар'єрі;

- зниження мотивації. Відсутність викликів та можливостей для розвитку може призводити до зниження мотивації працівників. Коли працівники не бачать перспектив для росту та розвитку, вони можуть втратити інтерес до роботи та старанність у виконанні своїх обов'язків;

- ризик професійного вигорання. Професійне вигорання є серйозною проблемою, яка може виникати через відсутність розвитку та викликів. Працівники, які відчують себе невизнаними та недооціненими, можуть почуватися емоційно виснаженими, що негативно впливає на їхнє здоров'я та продуктивність;

- втрата талановитих працівників. Відсутність можливостей для розвитку та викликів може призводити до того, що талановиті працівники залишають державну службу в пошуках більш динамічних і перспективних робіт у приватному секторі. Це може знижувати потенціал державних органів у забезпеченні якісного виконання їхніх функцій.

Щоб запобігти цим проблемам, необхідно створювати умови для постійного професійного розвитку працівників, впроваджувати нові завдання та виклики, забезпечувати можливості для навчання та підвищення кваліфікації,

а також стимулювати визнання та винагороди за досягнення. Це допоможе підвищити мотивацію та задоволення від роботи серед державних службовців.

Визначивши основні проблеми, що впливають на мотивацію працівників у сфері публічної служби, важливо також розглянути чинники, які можуть позитивно впливати на їхню мотивацію. Аналізуючи вплив цих чинників, можна визначити шляхи підвищення задоволеності працівників і покращення їхньої продуктивності. Тепер звернемо увагу на ключові аспекти, які сприяють підвищенню мотивації у сфері публічної служби.

Нами виокремлено такі чинники, що впливають на мотивацію працівників у сфері публічної служби в Україні, а саме:

1. Рівень заробітної плати та премії

Конкурентна заробітна плата є одним із ключових чинників, що впливають на мотивацію працівників. Вища оплата праці та система бонусів можуть значно підвищувати зацікавленість та задоволення від роботи. Працівники, які отримують гідну матеріальну компенсацію за свою працю, більш схильні до ефективної роботи та досягнення високих результатів.

2. Кар'єрне зростання та професійний розвиток

Можливості для кар'єрного зростання та професійного розвитку є важливими мотиваційними чинниками. Працівники, які бачать перспективи для просування по службі, а також можливість навчатися та підвищувати кваліфікацію, більш мотивовані до самовдосконалення та успішної роботи. Участь у тренінгах, семінарах та інших формах навчання сприяє розвитку нових навичок та компетенцій.

3. Робоче середовище та умови праці

Комфортне робоче середовище та добрі умови праці суттєво впливають на мотивацію працівників. Організація, що забезпечує належні умови, такі як зручні робочі місця, сучасне обладнання, гарний мікроклімат у колективі та можливість працювати віддалено, сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності працівників.

4. Визнання та винагороди

Визнання досягнень працівників, як моральне, так і матеріальне, є важливим чинником мотивації. Публічне визнання, нагороди, премії та додаткові бонуси за успіхи можуть підвищувати самооцінку працівників та їхню мотивацію до подальшої роботи. Відсутність належного визнання може призводити до відчуття недооціненості та зниження мотивації.

#### 5. Баланс між роботою та особистим життям

Баланс між роботою та особистим життям є важливим аспектом мотивації працівників у сфері публічної служби, який має значний вплив на їхнє загальне благополуччя та продуктивність. Забезпечення балансу означає, що працівники мають можливість виконувати свої професійні обов'язки без негативного впливу на їхнє особисте життя, що включає сімейні обов'язки, відпочинок та особисті інтереси.

Гнучкий графік роботи є одним із способів досягнення балансу між роботою та особистим життям. Це може включати можливість самостійно планувати робочий час, працювати віддалено або мати варіанти скороченого робочого дня. Такі умови сприяють зниженню стресу та підвищенню задоволення від роботи, особливо в умовах воєнного стану.

Додаткові відпустки та можливості для відновлення також є важливим чинником. Працівникам потрібен час для відпочинку та відновлення сил, щоб уникнути професійного вигорання. Запровадження додаткових днів відпусток або програм для підтримки здорового способу життя може сприяти покращенню загального стану здоров'я працівників.

Підтримка з боку керівництва у досягненні балансу між роботою та особистим життям також є ключовим. Керівники, які розуміють важливість цього балансу та створюють умови для його досягнення, сприяють підвищенню лояльності та мотивації працівників.

#### 6. Організаційна культура та керівництво

Організаційна культура, яка підтримує відкритість, взаємоповагу та співпрацю, має великий вплив на мотивацію працівників. Керівники, які надають підтримку, забезпечують зворотній зв'язок та стимулюють розвиток

своїх підлеглих, сприяють створенню позитивного робочого середовища та підвищенню мотивації.

Організаційна культура, яка підтримує взаємоповагу та співпрацю між працівниками, сприяє створенню позитивного робочого середовища. Взаємоповага допомагає працівникам відчувати себе цінними членами команди, а співпраця сприяє ефективному обміну знаннями та досвідом. Прозора організаційна культура забезпечує відкриту комунікацію між керівництвом та працівниками. Відкрита комунікація допомагає уникнути непорозумінь та сприяє спільному досягненню цілей. Культура, яка підкреслює важливість соціальної відповідальності, мотивує працівників брати участь у суспільно корисних проектах та ініціативах. Це може підвищувати почуття гордості за свою роботу та відданість організації.

Лідери, які підтримують своїх працівників, надають зворотній зв'язок та допомагають у професійному розвитку, сприяють підвищенню мотивації та задоволення від роботи. Підтримуюче лідерство допомагає створити довірливі стосунки та позитивну атмосферу в колективі.

Керівники, які чітко визначають спільні бачення та цілі для команди, допомагають працівникам зрозуміти напрямок розвитку організації та їхню роль у досягненні цих цілей. Це сприяє підвищенню залученості та відданості працівників.

Керівники, які визнають досягнення своїх працівників та надають винагороди за високу продуктивність, підвищують мотивацію та задоволення від роботи. Визнання досягнень може бути як моральним, так і матеріальним.

Лідери, які надають можливості для навчання та розвитку нових навичок, сприяють професійному росту працівників. Постійне навчання та підвищення кваліфікації допомагають працівникам відчувати себе впевненішими та більш компетентними у своїй роботі.

Таким чином, організаційна культура та керівництво відіграють важливу роль у створенні мотивуючого робочого середовища та підтримці високого рівня задоволення працівників. Відкритість, підтримка, визнання

досягнень та можливості для розвитку є ключовими складовими ефективної системи мотивації у сфері публічної служби.

## 7. Стабільність та безпека

Стабільність та безпека є ключовими чинниками, що впливають на мотивацію працівників у сфері публічної служби. Працівники, які відчують себе стабільними та захищеними у своїй роботі, більш схильні до довготривалої та ефективної праці. Ось декілька аспектів, які впливають на стабільність та безпеку:

- соціальні гарантії. Працівники державної служби зазвичай мають доступ до соціальних гарантій, таких як пенсійне забезпечення, медичне страхування, оплачувані відпустки та інші пільги. Ці гарантії забезпечують працівникам почуття захищеності та впевненості у своєму майбутньому, що позитивно впливає на їхню мотивацію;

- постійна зайнятість. Стабільність роботи означає, що працівники мають менше ризику бути звільненими через економічні або інші зовнішні фактори. Постійна зайнятість дає працівникам можливість планувати своє життя та кар'єру, що підвищує їхню відданість та ефективність на роботі;

- підтримка у випадках криз. Державні установи часто мають ресурси для підтримки своїх працівників у випадках кризових ситуацій, таких як економічна нестабільність, природні катастрофи або інші надзвичайні ситуації. Така підтримка може включати тимчасову фінансову допомогу, психологічну підтримку та інші форми допомоги;

- програми збереження здоров'я. Багато державних установ впроваджують програми збереження здоров'я, які включають медичні огляди, профілактичні заходи та програми фізичної активності. Це сприяє підтримці фізичного та психічного здоров'я працівників, що позитивно впливає на їхню мотивацію та продуктивність;

- юридичний захист. Працівники державної служби часто мають доступ до юридичного захисту у випадках порушення їхніх прав або

конфліктних ситуацій на роботі. Юридичний захист допомагає забезпечити справедливе та безпечне робоче середовище.

Ці чинники разом створюють систему мотивації, яка може суттєво впливати на ефективність роботи державних службовців та їхнє задоволення від виконуваних обов'язків.

Отже, для покращення мотивації працівників у сфері публічної служби важливо не лише підвищувати рівень зарплат, але й створювати сприятливі умови для їхнього професійного розвитку та визнання їхніх досягнень.

### **2.3 Особливості системи мотивації персоналу на прикладі Верховинської районної державної адміністрації**

Закон України «Про державну службу» визначає, що держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання ними посадових обов'язків, заохочує їх до результативної, ефективної, добросовісної й ініціативної роботи. При цьому зарплата державного службовця складається з посадового окладу, надбавки за вислугу років, надбавки за ранг державного службовця і премій (якщо вони встановлені). До премій державного службовця відносять:

- премію за результатами щорічного оцінювання службової діяльності;
- місячну або квартальну премію відповідно до особистого внеску державного службовця в загальний результат роботи державної інституції;
- місячну або квартальну премію за належне виконання умов контракту про проходження державної служби (якщо такий укладений)<sup>52</sup>.

Зауважимо, що загальний розмір премій за один календарний рік не може перевищувати 30 % річного фонду його посадового окладу.

Надбавка за вислугу років на публічній службі встановлюється на рівні 3 % посадового окладу державного службовця за кожний календарний рік стажу державної служби, але не більше 50 % посадового окладу.

---

<sup>52</sup> Про державну службу. Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

Виплата за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця встановлюється керівником публічної інституції у розмірі 50 % посадового окладу тимчасово відсутнього державного службовця. Виплата за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків за вакантною посадою встановлюється керівником публічної інституції за поданням безпосереднього керівника державним службовцям, між якими здійснено розподіл обов'язків за вакантною посадою, пропорційно додатковому навантаженню за рахунок економії фонду посадового окладу за відповідною посадою. Також для державних службовців, робота яких передбачає доступ до державної таємниці, виплачується компенсація в розмірі та порядку, визначених Кабінетом Міністрів України<sup>53</sup>.

За бездоганну й ефективну державну службу, а також за особливі заслуги до державних службовців можуть бути застосовані такі види заохочень:

- оголошення подяки;
- нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу;
- дострокове присвоєння рангу;
- представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота);
- представлення до відзначення державними нагородами<sup>54</sup>.

Додаткові заходи мотивації персоналу у сфері державної служби можуть визначитися колективними договорами. Для прикладу розглянемо Колективний договір між адміністрацією та трудовим колективом Верховинської районної державної адміністрації на 2022-2025 роки.

У Верховинській районній державній адміністрації діє законодавчо встановлена система матеріального стимулювання, яка включає в себе базові посадові оклади, надбавки за ранг і вислугу років та премії відповідно до особистого внеску держслужбовців у загальні результати роботи у межах

---

<sup>53</sup> Про державну службу. Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

<sup>54</sup> Там само.

коштів, передбачених у кошторисі на преміювання працівників інституції. Премії та надбавки видаються на основі результатів оцінки роботи працівників, що створює певний стимул до підвищення ефективності роботи. Також Колективним договором передбачено матеріальну допомогу на оздоровлення під час надання щорічної відпустки розмірі, що не перевищує середньомісячної заробітної плати держслужбовця, та може надаватися матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань в межах затвердженого фонду оплати праці<sup>55</sup>.

Виплата заробітної плати у Верховинській районній державній адміністрації здійснюється не рідше двох разів на місяць: аванс – до 16-го числа, остаточний розрахунок – до останнього числа кожного місяця, а у випадку, якщо день виплати заробітної плати збігається з вихідним, святковим або неробочим днем, то напередодні цих днів.

Для держслужбовців Верховинської районної державної адміністрації передбачається індексація заробітної плати у зв'язку зі зростанням індексу споживчих цін відповідно до чинного законодавства України.

Верховинська районна державна адміністрація надає своїм працівникам можливості для кар'єрного зростання через систему атестації та навчання. Проте, обмеженість посадових можливостей для просування створює бар'єри для кар'єрного розвитку працівників. Для підвищення кваліфікації та розвитку нових навичок працівники мають можливість брати участь у спеціалізованих тренінгах, семінарах і курсах, що проводяться як в межах адміністрації, так і поза нею.

Верховинська районна державна адміністрація запровадила систему внутрішнього визнання, яка передбачає публічне визнання досягнень працівників на корпоративних заходах та у внутрішніх комунікаціях. Таке визнання має велике значення для підвищення мотивації працівників та їхнього задоволення від роботи. Крім того, районна державна адміністрація

---

<sup>55</sup> Колективний договір між адміністрацією та трудовим колективом Верховинської районної державної адміністрації на 2022-2025 роки. URL: [https://rada.info/upload/users\\_files/20568352/b398f7c11eb69850ff328beb68e6cf9c.pdf](https://rada.info/upload/users_files/20568352/b398f7c11eb69850ff328beb68e6cf9c.pdf).

підтримує політику заохочення працівників через надання додаткових відпусток, гнучкого графіку роботи та можливостей для віддаленої роботи.

Окремі заходи мотивації персоналу забезпечуються профспілковим комітетом Верховинської районної державної адміністрації. Йдеться про сприяння в організації оздоровлення, сімейного відпочинку та лікування працівників і їх дітей у дитячих оздоровчих закладах. Також за рахунок коштів профспілки може надаватися матеріальна допомога членам профспілкової організації, які перебувають на тривалому стаціонарному лікуванні, для проведення операції, а також у разі смерті працівника і близьких родичів<sup>56</sup>.

Незважаючи на запроваджені заходи, система мотивації у Верховинській районній державній адміністрації стикається з певними викликами. Основними проблемами залишаються низький рівень заробітної плати та обмежені можливості для кар'єрного зростання. Для подолання цих проблем необхідно вдосконалити систему матеріального та нематеріального стимулювання, створити більше можливостей для професійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників.

Перспективи покращення системи мотивації у Верховинській районній державній адміністрації полягають у впровадженні нових методів оцінки та винагороди працівників, розширенні можливостей для навчання та розвитку, а також у збільшенні прозорості та ефективності внутрішніх процесів.

Отже, система мотивації персоналу у Верховинській районній державній адміністрації має свої особливості, що впливають на ефективність роботи та задоволення працівників. Для досягнення високих результатів та підвищення продуктивності необхідно постійно вдосконалювати механізми стимулювання та створювати сприятливі умови для професійного розвитку працівників. Це сприятиме підвищенню рівня мотивації, зменшенню плинності кадрів і підвищенню загальної ефективності роботи інституції.

---

<sup>56</sup> Колективний договір між адміністрацією та трудовим колективом Верховинської районної державної адміністрації на 2022-2025 роки. URL: [https://rada.info/upload/users\\_files/20568352/b398f7c11eb69850ff328beb68e6cf9c.pdf](https://rada.info/upload/users_files/20568352/b398f7c11eb69850ff328beb68e6cf9c.pdf).

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

#### **3.1 Психологічні та організаційні методи посилення мотивації персоналу у сфері публічної служби**

Мотивація персоналу є однією з найважливіших складових успіху будь-якої організації, особливо у сфері публічної служби. Ефективне управління мотивацією сприяє підвищенню продуктивності, зниженню рівня плинності кадрів і підвищенню задоволеності працівників своєю роботою. У сучасному динамічному середовищі, де публічні організації стикаються з численними викликами та високими вимогами з боку суспільства, особливо важливою стає розробка та впровадження ефективних методів мотивації персоналу.

Цей підрозділ роботи присвячений аналізу психологічних і організаційних методів посилення мотивації персоналу у сфері публічної служби. Психологічні методи зосереджені на створенні умов для самореалізації працівників, визнанні їх досягнень та зміцненні командного духу. Організаційні методи включають постановку чітких цілей, гнучкий графік роботи та покращення умов праці. Разом ці методи сприяють створенню сприятливого робочого середовища, яке підвищує рівень мотивації та ефективність працівників. Впровадження даних методів у практику публічної служби дозволяє забезпечити більш високий рівень залученості та продуктивності персоналу, що в свою чергу сприяє покращенню якості надання послуг та задоволеності громадян.

Визнання та винагорода є потужними психологічними методами посилення мотивації персоналу. Регулярні публічні та приватні подяки, нагороди та інші форми заохочення сприяють підвищенню мотивації та самовіддачі працівників. Підвищення рівня самореалізації через надання можливостей для професійного розвитку, навчання та кар'єрного зростання

також сприяє підвищенню задоволеності роботою і мотивації. Зміцнення командного духу через формування позитивного мікроклімату в колективі за допомогою командування, спільних проєктів та заходів допомагає збільшити мотивацію працівників.

Організаційні методи включають постановку чітких, конкретних і досяжних цілей, що сприяє зростанню мотивації працівників, оскільки вони бачать свої перспективи і розуміють, як їхня робота впливає на загальний результат. Гнучкий графік роботи, який дозволяє працювати за гнучким графіком або віддалено, може значно підвищити мотивацію працівників, оскільки це дозволяє їм краще поєднувати роботу з особистим життям. Покращення умов праці, створення затишних та ергономічних умов, забезпечення сучасним обладнанням та зручностями на робочому місці сприяють підвищенню ефективності та задоволеності працівників.

До психологічних методів посилення мотивації персоналу відносять:

1. Визнання та винагорода.

Визнання та винагорода є одними з найпотужніших методів посилення мотивації персоналу. Визнання заслуг і досягнень працівників грає ключову роль у створенні позитивного робочого середовища та підвищенні рівня задоволеності роботою. Психологічні дослідження показують, що працівники, які отримують визнання за свої зусилля, демонструють вищий рівень мотивації, відданості та продуктивності.

Регулярні публічні та приватні подяки створюють атмосферу довіри та поваги в організації. Наприклад, керівник може відзначити заслуги працівника під час командної наради, що підкреслює важливість його внеску в загальний успіх. Такі публічні подяки також сприяють створенню здорової конкуренції серед працівників, стимулюючи їх до досягнення нових вершин.

Нагороди у формі сертифікатів, дипломів або грошових премій підкреслюють значущість роботи працівників. Також можливі інші форми заохочення, такі як додаткові дні відпустки, подарунки чи можливість участі у престижних тренінгах або семінарах. Важливо, щоб нагороди відповідали

очікуванням і потребам працівників, оскільки це збільшує їхню мотивацію та стимулює до подальших досягнень.

Інші форми заохочення, такі як можливість кар'єрного зростання або підвищення рівня відповідальності, також мають значний вплив на мотивацію персоналу. Надання можливостей для професійного розвитку та самореалізації дозволяє працівникам відчувати, що їхні зусилля та досягнення цінуються і визнаються.

Таким чином, визнання та винагорода є важливими складовими ефективної системи мотивації персоналу. Використання цих методів сприяє підвищенню рівня задоволеності роботою, зростанню продуктивності та створенню позитивного робочого середовища, що, в свою чергу, сприяє успіху організації в цілому.

## 2. Підвищення рівня самореалізації.

Підвищення рівня самореалізації є одним з ключових методів посилення мотивації персоналу, оскільки воно дозволяє працівникам відчувати себе важливими та цінними у робочому процесі. Самореалізація є необхідною складовою мотивації, адже, коли працівники мають можливість реалізувати свій потенціал і здібності, вони стають більш залученими та відданими своїй роботі.

Одним із найефективніших способів підвищення рівня самореалізації є надання можливостей для професійного розвитку. Це може включати навчальні програми, курси підвищення кваліфікації, семінари та тренінги, які дозволяють працівникам здобувати нові знання і навички, необхідні для успішного виконання своїх обов'язків. Навчання не лише підвищує компетентність працівників, але й сприяє зростанню їхньої впевненості у собі та своїх можливостях, що в свою чергу підвищує мотивацію.

Кар'єрне зростання є ще одним важливим аспектом самореалізації. Надання можливостей для просування по службі або зміни посадових обов'язків дозволяє працівникам бачити перспективи свого професійного розвитку в межах організації. Це може включати як вертикальне просування,

тобто підвищення на вищу посаду, так і горизонтальне, що передбачає розширення функціональних обов'язків та участь у нових проектах. Такі можливості сприяють збільшенню задоволеності працівників роботою, адже вони бачать, що їхні зусилля та старання оцінюються і визнаються.

Також важливо створювати середовище, де працівники мають можливість проявляти ініціативу, висловлювати свої ідеї та брати участь у прийнятті рішень. Це може включати організацію мозкових штурмів, дискусійних груп та інших форм активної участі працівників у процесах, що відбуваються в організації. Такі підходи допомагають працівникам відчувати свою значущість та вплив на результати роботи колективу, що сприяє підвищенню їхньої мотивації.

У підсумку, підвищення рівня самореалізації через професійний розвиток, навчання та кар'єрне зростання є ефективним методом посилення мотивації персоналу. Створення умов для самореалізації працівників сприяє не лише їхньому професійному зростанню, але й підвищенню задоволеності роботою, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на результати діяльності організації.

### 3. Зміцнення командного духу.

Зміцнення командного духу є важливим аспектом управління мотивацією персоналу, оскільки створює умови для колективної роботи, сприяє розвитку почуття єдності та взаємопідтримки серед працівників. Позитивний мікроклімат у колективі є фундаментом для високої продуктивності, ефективної комунікації та загального задоволення роботою.

Формування позитивного мікроклімату починається з командоутворення, що включає різні заходи та активності, спрямовані на зміцнення взаємин між працівниками. Наприклад, тренінги з командоутворення допомагають працівникам краще пізнати один одного, навчитися працювати разом та вирішувати конфлікти. Важливо, щоб такі тренінги були регулярними, адже постійне вдосконалення навичок взаємодії сприяє підвищенню ефективності роботи команди.

Спільні проєкти є ще одним ефективним методом зміцнення командного духу. Залучення працівників до роботи над спільними завданнями та проєктами сприяє розвитку почуття відповідальності та взаємозалежності. Працюючи разом над досягненням спільної мети, працівники вчаться довіряти один одному, ефективно спілкуватися та підтримувати одне одного. Спільні успіхи та досягнення зміцнюють командний дух і підвищують мотивацію працівників.

Окрім професійної діяльності, важливо організовувати заходи, які сприяють неформальному спілкуванню між працівниками. Це можуть бути корпоративні вечірки, виїзди на природу, спортивні заходи або волонтерські проєкти. Такі активності дозволяють працівникам розслабитися, краще пізнати одне одного в неформальній обстановці, що позитивно впливає на загальний мікроклімат у колективі.

Важливою складовою зміцнення командного духу є підтримка з боку керівництва. Керівники повинні демонструвати приклад позитивного лідерства, бути відкритими до спілкування та підтримувати ініціативи, спрямовані на покращення мікроклімату. Вони мають заохочувати командні досягнення та визнавати внесок кожного працівника у спільний успіх.

Підсумовуючи зазначене вище, формування позитивного мікроклімату в колективі через командування, спільні проєкти та заходи є ефективним методом зміцнення командного духу та підвищення мотивації працівників. Створення умов для ефективної взаємодії та підтримки сприяє не лише покращенню продуктивності працівників, але й підвищенню їх задоволеності роботою та загальному успіху організації.

До організаційних методів посилення мотивації персоналу відносять:

1. Чіткі цілі та завдання.

Постановка чітких, конкретних і досяжних цілей є одним з найважливіших методів підвищення мотивації працівників. Коли працівники мають зрозумілі й реалістичні цілі, вони бачать свої перспективи і розуміють, як їхня робота впливає на загальний результат. Це створює відчуття сенсу та

значущості їхньої праці, що, в свою чергу, підвищує їхню мотивацію та залученість.

Перш за все, важливо визначити, що цілі повинні бути SMART, тобто Specific (конкретні), Measurable (вимірювані), Achievable (досяжні), Relevant (релевантні) і Time-bound (обмежені в часі). Такі цілі дозволяють працівникам чітко розуміти, що від них очікується і які результати вони повинні досягти. Наприклад, замість загальної цілі «покращити якість обслуговування клієнтів», можна поставити конкретну ціль «зменшити кількість скарг клієнтів на 20% протягом наступних шести місяців».

Чітке визначення цілей також допомагає уникнути непорозумінь і конфліктів, оскільки всі працівники знають, що саме вони повинні зробити і які результати очікуються від їхньої роботи. Це сприяє створенню атмосфери довіри та співпраці у колективі.

Досяжність цілей є критично важливою для підтримки мотивації працівників. Якщо цілі занадто амбітні або нереалістичні, працівники можуть відчувати розчарування і втрату мотивації, адже вони не бачать можливості досягнути успіху. Тому важливо враховувати наявні ресурси, здібності та досвід працівників під час постановки цілей.

Крім того, важливо забезпечити регулярний зворотній зв'язок та моніторинг виконання цілей. Керівники повинні надавати конструктивні відгуки, вказувати на досягнення та області для покращення, що допомагає працівникам залишатися на правильному шляху і коригувати свої дії у разі необхідності. Регулярні оцінки результатів роботи допомагають працівникам бачити прогрес і відчувати свою значущість у загальному контексті організації.

Нарешті, важливо відзначати досягнення працівників та винагороджувати їх за виконання поставлених цілей. Це може бути у формі публічного визнання, грошових премій, додаткових вихідних або інших форм заохочення. Відзначення досягнень сприяє підвищенню мотивації працівників та стимулює їх до подальших успіхів.

Таким чином, постановка чітких, конкретних і досяжних цілей є важливим методом підвищення мотивації працівників. Вона дозволяє працівникам бачити свої перспективи, розуміти, як їхня робота впливає на загальний результат, та відчувати задоволення від досягнутих успіхів.

## 2. Гнучкий графік роботи.

Гнучкий графік роботи та можливість працювати віддалено стали одними з найпопулярніших методів підвищення мотивації працівників в умовах сучасного робочого середовища. Це пов'язано з тим, що такі умови праці дозволяють працівникам краще поєднувати професійні обов'язки з особистим життям, що, в свою чергу, сприяє підвищенню їхньої задоволеності роботою та загального рівня мотивації.

Однією з головних переваг гнучкого графіка роботи є можливість працівникам самостійно визначати, коли і де вони працюють. Це дозволяє їм краще планувати свій робочий день, враховуючи особисті потреби та обов'язки. Наприклад, працівники можуть обирати час для виконання робочих завдань, який є для них найбільш продуктивним, або поєднувати роботу з доглядом за дітьми чи іншими сімейними обов'язками. Така гнучкість значно знижує рівень стресу та сприяє підвищенню ефективності роботи.

Можливість працювати віддалено є ще одним важливим аспектом гнучкого робочого графіка. Віддалена робота дозволяє працівникам зменшити час і витрати на дорогу до офісу, що особливо актуально для мешканців великих міст. Крім того, працюючи з дому або іншого зручного місця, працівники можуть створити собі комфортні умови для роботи, що сприяє зростанню їхньої продуктивності та задоволеності.

Дослідження показують, що працівники, які мають можливість працювати за гнучким графіком або віддалено, демонструють вищий рівень залученості та лояльності до компанії. Вони менш схильні до вигорання та плинності кадрів, що дозволяє організаціям зберігати цінні кадри та знижувати витрати на пошук і навчання нових працівників.

Крім того, гнучкий графік роботи та можливість віддаленої праці сприяють залученню до роботи талановитих працівників, які можуть проживати в різних регіонах або країнах. Це дозволяє організаціям розширити географію пошуку кадрів і залучати найкращих спеціалістів, незалежно від їхнього місця проживання.

Нарешті, гнучкий графік роботи сприяє розвитку відповідальності та самодисципліни у працівників. Вони вчаться ефективно управляти своїм часом, планувати робочі завдання та самостійно контролювати їх виконання. Це позитивно впливає на загальний рівень продуктивності та ефективності роботи.

Таким чином, надання можливості працювати за гнучким графіком або віддалено є потужним інструментом підвищення мотивації працівників. Воно дозволяє їм краще поєднувати роботу з особистим життям, знижує рівень стресу та сприяє зростанню задоволеності роботою, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на результати діяльності організації.

### 3. Покращення умов праці.

Затишні та ергономічні умови праці створюють комфортне середовище, в якому працівники можуть зосередитися на своїх завданнях, не відволікаючись на фізичний дискомфорт або незручності. Комфортні умови праці сприяють підвищенню продуктивності та знижують рівень стресу, що позитивно впливає на загальне здоров'я та задоволеність працівників. Особливо це актуально в умовах сьогодення, коли часто лунають сигнали повітряної тривоги і робоче місце має бути своєрідним «острівцем безпеки та спокою» для державного службовця.

Сучасне обладнання є важливим елементом покращення умов праці. Використання новітніх технологій та інструментів дозволяє працівникам виконувати свої завдання швидше та ефективніше. Наприклад, сучасні комп'ютери, програмне забезпечення, офісна техніка та інші засоби автоматизації полегшують роботу і зменшують кількість рутинних операцій.

Це не лише підвищує продуктивність, але й дозволяє працівникам зосередитися на більш творчих та стратегічних завданнях.

Зручності на робочому місці також грають важливу роль у підвищенні задоволеності працівників. Це можуть бути зручні меблі, правильне освітлення, комфортний мікроклімат, а також наявність зон відпочинку, кухні або спортзалу. Наявність таких зручностей дозволяє працівникам почуватися комфортно протягом робочого дня, робити перерви для відпочинку та відновлення сил, що в свою чергу підвищує їхню ефективність.

Покращення умов праці також включає забезпечення здорових та безпечних умов праці. Це передбачає дотримання стандартів охорони праці, проведення регулярних медичних оглядів, надання працівникам захисного обладнання та навчання з безпеки. Здорові умови праці сприяють зниженню рівня захворюваності та нещасних випадків, що підвищує продуктивність та задоволеність працівників.

На основі цього можна зробити висновок, що покращення умов праці є важливим методом підвищення мотивації та ефективності працівників. Створення комфортного, безпечного та сучасного робочого середовища дозволяє працівникам зосередитися на виконанні своїх завдань, підвищити продуктивність та задоволення роботою, що позитивно впливає на результати діяльності організації.

Отже, аналіз психологічних та організаційних методів посилення мотивації персоналу у сфері публічної служби показує, що ефективне управління мотивацією сприяє підвищенню продуктивності, задоволеності роботою та відданості працівників. Психологічні методи, такі як визнання та винагорода, підвищення рівня самореалізації та зміцнення командного духу, створюють сприятливі умови для особистого та професійного розвитку працівників. Організаційні методи, включаючи постановку чітких цілей, надання гнучкого графіка роботи та покращення умов праці, забезпечують комфортне та безпечне робоче середовище, яке сприяє підвищенню ефективності роботи. Разом ці методи утворюють комплексний підхід до

управління мотивацією, що є ключовим фактором успіху організацій у сфері публічної служби.

### **3.2 Роль лідерства та командної роботи в процесі мотивації**

Лідерство та командна робота є критично важливими складовими успішного управління мотивацією персоналу в організації. Ефективне лідерство створює умови для натхнення працівників, зміцнення їхньої відданості та підвищення продуктивності, тоді як добре організована командна робота сприяє взаємній підтримці, колективній відповідальності та досягненню спільних цілей.

Лідер відіграє важливу роль у формуванні мотиваційного клімату в організації. Відомі теорії лідерства, такі як теорія трансформаційного лідерства, підкреслюють значущість візії та індивідуального підходу до працівників. Трансформаційні лідери надихають своїх підлеглих, встановлюючи високі стандарти, підтримуючи інновації та сприяючи особистісному росту кожного працівника. Вони демонструють віру у здібності своїх підлеглих, що підвищує їхню самоповагу та мотивацію до досягнення високих результатів.

Трансформаційні лідери є важливими агентами змін в організаціях, оскільки вони прагнуть надихати та мотивувати своїх підлеглих через встановлення високих стандартів, підтримку інновацій та сприяння особистісному росту кожного працівника. Ці лідери створюють бачення майбутнього, яке захоплює та мотивує працівників до досягнення високих результатів.

Однією з ключових характеристик трансформаційних лідерів є їхнє вміння встановлювати високі стандарти. Вони очікують від своїх підлеглих найкращих результатів і допомагають їм досягти цих результатів шляхом постійного підвищення кваліфікації та навчання. Високі стандарти також включають етичні норми, що сприяє формуванню культури довіри та взаємоповаги в організації.

Підтримка інновацій є ще одним важливим аспектом діяльності трансформаційних лідерів. Вони заохочують своїх підлеглих до генерації нових ідей, експериментування та пошуку нестандартних рішень. Такий підхід сприяє створенню творчого робочого середовища, де кожен працівник відчуває себе вільним вносити свій вклад у розвиток організації. Лідери, які підтримують інновації, демонструють гнучкість і готовність до змін, що є важливими для успішного функціонування організації в умовах швидко змінюваного середовища.

Сприяння особистісному росту кожного працівника є ще однією ключовою складовою трансформаційного лідерства. Лідери підтримують своїх підлеглих у досягненні їхніх кар'єрних цілей, надаючи можливості для професійного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації. Вони також надають зворотній зв'язок, який допомагає працівникам усвідомлювати свої сильні сторони та області для покращення. Така підтримка підвищує самоповагу працівників і їхнє бажання досягати нових висот.

Демонстрація віри у здібності своїх підлеглих є ще одним важливим аспектом трансформаційного лідерства. Лідери, які вірять у потенціал своїх підлеглих, надихають їх на досягнення високих результатів. Вони надають працівникам можливості брати на себе відповідальність за важливі завдання та проекти, що підвищує їхню самостійність і впевненість у своїх силах. Віра лідера у здібності підлеглих сприяє створенню атмосфери довіри та взаємної підтримки, що є ключовим фактором успіху організації.

Іншим важливим аспектом лідерства є емоційна інтелектуальність. Лідери з високим рівнем емоційної інтелектуальності здатні розуміти та враховувати емоційні потреби своїх працівників, створюючи тим самим сприятливе робоче середовище<sup>57</sup>. Вони вміють слухати, співчувати та надавати підтримку, що сприяє зміцненню довіри та підвищенню мотивації працівників.

---

<sup>57</sup> Goleman, D. (1998). Working with Emotional Intelligence. New York: Bantam Books.

Один з ключових аспектів емоційної інтелектуальності – це здатність лідера розуміти емоційні потреби своїх підлеглих. Це означає, що лідер повинен бути чутливим до настроїв і переживань працівників, вміти виявляти ознаки стресу, незадоволеності або вигорання. Наприклад, якщо працівник демонструє зниження продуктивності або відсутність ентузіазму, лідер з високою емоційною інтелектуальністю зможе виявити ці симптоми та вжити відповідних заходів для підтримки працівника.

Співчуття є ще одним важливим аспектом емоційної інтелектуальності. Лідери, які вміють співчувати, здатні поставити себе на місце інших людей і зрозуміти їхні почуття та переживання. Це створює атмосферу довіри і взаємопідтримки в колективі, де працівники відчують, що їхні проблеми та потреби враховуються. Співчуття також допомагає лідерам ефективно управляти конфліктами, оскільки вони можуть зрозуміти різні точки зору і знайти рішення, що задовольнить всі сторони.

Навичка слухання є ще однією важливою складовою емоційної інтелектуальності. Лідери, які вміють слухати, здатні ефективно комунікувати з працівниками, надавати їм можливість висловити свої думки та переживання. Активне слухання передбачає не лише сприйняття інформації, але й демонстрацію зацікавленості та готовності допомогти. Це сприяє зміцненню довіри між лідером і підлеглими та підвищенню їхньої мотивації.

Нарешті, надання підтримки є важливим аспектом емоційної інтелектуальності. Лідери, які підтримують своїх підлеглих, допомагають їм справлятися з викликами та складнощами, забезпечують ресурси та умови для їхнього професійного зростання. Наприклад, лідер може надати працівникові можливість пройти додаткове навчання або забезпечити доступ до необхідних інструментів і ресурсів. Така підтримка підвищує впевненість працівників у своїх силах та їхню готовність досягати високих результатів.

Командна робота також має значний вплив на мотивацію персоналу. Робота в команді дозволяє працівникам відчувати себе частиною цілого, що підвищує їхню взаємну підтримку та залученість. Команди, які працюють

злагоджено та ефективно, досягають кращих результатів, що, в свою чергу, підвищує мотивацію всіх її членів.

Один з ключових аспектів успішної командної роботи – це наявність спільних цілей. Коли працівники розуміють і підтримують загальні цілі команди, вони більш зацікавлені у досягненні результату. Важливо, щоб ці цілі були чітко визначені та досяжні, що сприяє зростанню мотивації<sup>58</sup>.

Ще один важливий аспект командної роботи – це роль комунікації. Відкрита та ефективна комунікація в команді сприяє обміну ідеями, вирішенню конфліктів та підтримці позитивного мікроклімату. Команди, де панує довіра та взаєморозуміння, демонструють вищу мотивацію та ефективність у виконанні завдань<sup>59</sup>.

Обмін ідеями є важливим елементом інновацій та розвитку команди. Коли працівники можуть вільно висловлювати свої думки та пропозиції, вони відчують себе залученими до процесу прийняття рішень і впливу на результати роботи. Відкрита комунікація створює атмосферу творчості та співпраці, де кожен може внести свій вклад у досягнення спільної мети. Це особливо важливо у вирішенні складних завдань, де колективний інтелект і різноманітні погляди можуть призвести до інноваційних рішень.

Ефективна комунікація також сприяє вирішенню конфліктів, які неминуче виникають у процесі командної роботи. Конфлікти можуть бути викликані різними факторами, такими як різні погляди на завдання, різні стилі роботи або особисті розбіжності. Відкрите обговорення проблем і пошук компромісів допомагають уникнути ескалації конфліктів і зберегти гармонію в колективі. Лідери з високою емоційною інтелектуальністю відіграють ключову роль у цьому процесі, забезпечуючи конструктивну комунікацію та підтримуючи взаєморозуміння між працівниками.

---

<sup>58</sup> Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.

<sup>59</sup> Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Boston: Harvard Business School Press.

Позитивний мікроклімат у команді залежить від рівня довіри та взаєморозуміння між її членами. Довіра є основою для відкритої комунікації, оскільки працівники відчують себе безпечно і впевнено, висловлюючи свої думки та ідеї. Взаєморозуміння допомагає уникнути непорозумінь та зміцнює почуття єдності у команді. Коли працівники розуміють і підтримують один одного, вони більш схильні до співпраці і взаємодопомоги, що підвищує загальну ефективність роботи.

Крім того, ефективна комунікація сприяє розвитку соціальних зв'язків між працівниками, що позитивно впливає на їхню мотивацію та задоволеність роботою. Соціальні зв'язки допомагають створити підтримуюче середовище, де працівники можуть звертатися один до одного за допомогою і порадою. Таке середовище сприяє зниженню стресу та підвищенню задоволеності від роботи, що, в свою чергу, позитивно впливає на продуктивність.

Взаємодія лідерства та командної роботи є ключовим фактором у процесі мотивації працівників. Лідери, які вміють ефективно керувати командами, створюють умови для самореалізації працівників, сприяють розвитку їхніх навичок та забезпечують досягнення високих результатів. Вони розвивають командний дух, підтримують ініціативи та надають можливості для професійного зростання.

Таким чином, роль лідерства та командної роботи в процесі мотивації є надзвичайно важливою. Ефективні лідери, які розуміють потреби своїх працівників та вміють організувати командну роботу, створюють сприятливе середовище для зростання мотивації та підвищення продуктивності. Це, в свою чергу, сприяє успіху організації в цілому.

### **3.3 Впровадження системи мотиваційного моніторингу у Верховинській районній державній адміністрації**

Аналіз системи мотивації у Верховинській районній державній адміністрації засвідчив, що мотиваційний процес у ній є недостатньо

керованим. Щоб змінити діючу в організації формальну мотивацію на ефективну функцію управління необхідно створити певні передумови:

- потрібно мати повну та достовірну інформацію про об'єкт управління;
- постійно мати уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу;
- ретельно стежити за соціально-економічними наслідками управлінських рішень і вміти їх прогнозувати.

Мотиваційний моніторинг можна розглядати як невід'ємну частину моніторингу соціально-трудової сфери. Цей вид моніторингу являє собою комплексну систему безперервного спостереження за поточною ситуацією в цій сфері, а також регулярного аналізу процесів, що відбуваються. Його основною метою є постійне оцінювання змін у соціально-трудовій сфері, прогнозування можливих подій, попередження негативних тенденцій, що можуть призвести до виникнення осередків соціальної напруженості, а також розробка найефективніших заходів для розвитку та використання трудового потенціалу.

Практика показує, що традиційні методи збору даних щодо мотиваційної спрямованості персоналу вже не задовольняють потреб сучасного управління. Тому необхідно впровадити систему мотиваційного моніторингу в кожній організації, яка створить нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації трудової діяльності.

Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження та контролю за станом мотивації трудової діяльності з метою оперативної діагностики та оцінки її динаміки, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення для підвищення ефективності функціонування організації.

Основною метою моніторингу у Верховинській районній державній адміністрації має бути робота головного спеціаліста з питань управління персоналом апарату райдержадміністрації, спрямована на вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтацій працівників у сфері праці, мотивів їх трудової діяльності, мотиваційного потенціалу та ступеня використання у трудовому процесі, виявлення змін у структурі мотивів і

прогнозування їх розвитку та впливу на результати діяльності. Мотиваційний моніторинг має сприяти визначенню найбільш дієвих у даний період важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників із метою досягнення їх цілей і цілей організації.

Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для Верховинської районної державної адміністрації, адже вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості персоналу там проводиться епізодично і вкрай поверхово. За таких умов навіть добра системи матеріальної мотивації, яка діє в цій публічній інституції, є малоефективною.

Специфічною формою мотиваційного моніторингу у Верховинській районній державній адміністрації є щорічна оцінка й атестація держслужбовців. Однак ці процеси стосуються більшою мірою службових, професійних та етичних характеристик і меншою мірою потреб, стимулів і мотивів працівників.

Як свідчать дані зарубіжних організацій, у структурі потреб і мотивів протягом останніх п'ятдесяти відбуваються докорінні зміни, а керівники мають недостатнє уявлення про структуру й ієрархію мотивів підлеглих.

У 1946 р. в одній із американських компаній провели анкетування робітників, яких просили розташувати в порядку першості запропоновані десять видів винагороди за роботу. Робітники розташували ці винагороди в такій послідовності:

1. Повне визнання й адекватна оцінка виконаної роботи.
2. Почуття належності до справ.
3. Співчутливе ставлення зі сторони керівників (інтерес до особистих проблем працівників, бажання допомогти).
4. Стабільність зайнятості.
5. Добра оплата.
6. Цікава робота.
7. Особисті контакти з керівниками.
8. Просування по службі.

9. Сприятливі умови праці.
10. Дисципліна праці<sup>60</sup>[25, С. 289].

Схоже опитування було проведено наприкінці 80-х років, яке засвідчило, що в ієрархії мотивів працівників відбулись суттєві зміни. При цьому зазначені мотиви вже розмістились у такій послідовності:

1. Цікава робота.
2. Повне визнання й адекватна оцінка виконаної роботи.
3. Почуття належності до справ.
4. Стабільність зайнятості.
5. Добра оплата.
6. Просування по службі.
7. Сприятливі умови праці.
8. Особисті контакти з керівниками.
9. Дисципліна праці.
10. Співчутливе ставлення зі сторони керівників (інтерес до особистих проблем працівників, бажання допомогти)<sup>61</sup>.

Зміни в ієрархії мотивів сталися під впливом підвищення рівня життя, зростання професійно-кваліфікаційного рівня працівників і їх орієнтації на потреби високого рівня.

Одночасно з опитуванням працівників провели аналогічне за змістом опитування керівників у тій самій організації. Але їх просили проранжувати за мірою важливості потреби своїх підлеглих. Як у 40-ві, так і в 80-ті роки оцінки керівниками значущості потреб своїх підлеглих були однаковими та розмістились таким чином:

1. Добра оплата.
2. Стабільність зайнятості.
3. Просування по службі.
4. Сприятливі умови праці.

---

<sup>60</sup> Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. К.: «Кондор». 2003. С. 289.

<sup>61</sup> Там само... С. 289, 290.

5. Цікава робота.
6. Особисті контакти з керівниками.
7. Дисципліна праці.
8. Повне визнання й адекватна оцінка виконаної роботи.
9. Допомога у розв'язанні особистих проблем.
10. Почуття належності до справ організації<sup>62</sup>.

Це свідчить, що керівники просто не мають достовірного уявлення про ієрархію потреб підлеглих.

Мотиваційний моніторинг включає в себе регулярні опитування та аналіз наявної економічної, соціологічної та психологічної інформації. Для оцінки мотивації трудової діяльності в динаміці та її взаємозв'язку із соціально-економічними процесами необхідно враховувати ключові характеристики (показники), які включають:

- характеристика трудової діяльності та якості трудового потенціалу: професійно-кваліфікаційний склад працівників; якість професійної підготовки та перепідготовки; стан зайнятості; оцінка конкурентоспроможності працівників; форми та методи матеріального стимулювання трудової діяльності та їх ефективність; форми та методи негативної мотивації та їх дієвість; умови та організація праці; рівень задоволеності працею та результатами трудової діяльності; роль і місце праці у ціннісних орієнтаціях працівників; основні мотиви трудової діяльності та зміни в їхній структурі;

- показники рівня життя: номінальна заробітна плата; структура доходів; диференціація доходів; структура витрат; реальні бюджети працівників та їхніх родин; забезпеченість житлом, медичними, освітніми та культурними послугами; екологічна ситуація; особиста безпека;

- характеристики стану суспільної думки: ефективність соціально-економічної політики держави, соціальна спрямованість ринкових перетворень.

---

<sup>62</sup> Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. К.: КНЕУ, 2002. С. 67, 68.

Система моніторингу мотивації працівників у Верховинській районній державній адміністрації має базуватися на наступних принципах:

1. Системність: формування набору оцінювальних показників для кожного аспекту мотивації трудової діяльності.
2. Комплексність: збір та обробка соціально-економічних, соціологічних та психологічних даних, що відображають стан і зміни у мотивації працівників.
3. Аналітичність: дослідження основних причин змін у мотивації з врахуванням впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.
4. Періодичність: регулярне оновлення інформаційної бази для розробки ключових показників мотивації трудової діяльності.
5. Організаційно-територіальний підхід: оптимальне поєднання організаційних і територіальних принципів проведення моніторингу.

Мотиваційний моніторинг у Верховинській районній державній адміністрації можна адаптувати для щорічної оцінки держслужбовців. Для виявлення пріоритетних потреб та мотивів працівників необхідно проводити опитування, подібні до тих, що були розглянуті раніше. Аналіз динаміки зміни пріоритетних мотивів окремих працівників протягом кількох років дозволяє оцінити ефективність використання трудового потенціалу та управління ним. Також доцільно проводити аналогічні дослідження щодо потреб керівників самостійних структурних підрозділів. Важливо оцінювати пріоритетність потреб працівників, як їх бачать керівники підрозділів. Порівняння цієї оцінки з ієрархією потреб, складеною самими працівниками, дає змогу оцінити стан соціально-психологічного клімату, якість управління та зворотного зв'язку у структурному підрозділі Верховинської районної державної адміністрації.

Проведення мотиваційного моніторингу вимагає додаткового навантаження на головного спеціаліста з питань управління персоналом апарату райдержадміністрації. Враховуючи, що загальна кількість працівників у Верховинській районній державній адміністрації становить 73 особи, то для

головного спеціаліста таке нововведення буде надзвичайно важким. Тому для ефективного мотиваційного моніторингу у Верховинській районній державній адміністрації потрібно ввести ще одну штатну одиницю головного спеціаліста з питань управління персоналом. Це має бути спеціаліст по кадрах зі знанням управління персоналом, психології та навичками проведення практичних досліджень у цій сфері.

Отже, впровадження системи мотиваційного моніторингу у Верховинській районній державній адміністрації сприятиме підвищенню ефективності управління мотивацією персоналу. Завдяки системному підходу до збору та аналізу інформації можна буде своєчасно виявляти та реагувати на зміни у мотиваційних настроях працівників, а також розробляти ефективні стратегії для стимулювання їх продуктивності. Це дозволить поліпшити соціально-психологічний клімат в інституції, підвищити рівень задоволеності працівників своєю роботою та забезпечити більш ефективне використання трудового потенціалу.

## ВИСНОВКИ

У ході магістерського дослідження одержано теоретичні та практичні результати, що можуть бути сформульовані у таких висновках і пропозиціях:

1. Дослідження поняття та сутності мотивації дозволило визначити, що мотивація є складним і багатогранним явищем, яке впливає на поведінку працівників та їхню продуктивність. Вона включає внутрішні та зовнішні чинники, які стимулюють людину до дії та спрямовують її зусилля на досягнення конкретних цілей.

Внутрішні чинники, такі як потреби, інтереси та цінності, формують особистісну основу мотивації, тоді як зовнішні чинники, такі як винагороди, визнання та умови праці, підкріплюють та підтримують її. Ефективне управління мотивацією працівників передбачає гармонійне поєднання цих чинників, що забезпечує високу продуктивність, задоволеність роботою та розвиток трудового потенціалу.

Розуміння поняття та сутності мотивації є ключовим елементом успішного управління персоналом, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації та покращенню її загальної ефективності.

2. Виокремлення особливостей мотивації у сфері публічної служби дозволило виявити кілька ключових аспектів, що впливають на мотивацію працівників цієї сфери. По-перше, значну роль у мотивації відіграє соціальна місія і цінності роботи, що передбачає служіння суспільству та задоволення громадських потреб. Це надає працівникам публічної служби відчуття значущості та внеску в загальне благо.

По-друге, стабільність та надійність роботи в публічному секторі, зокрема гарантії зайнятості та соціальних виплат, є важливими мотиваторами для працівників. Вони оцінюють ці фактори як значущі переваги порівняно з приватним сектором.

По-третє, велику роль відіграють можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Працівники публічної служби прагнуть до самореалізації та вдосконалення своїх професійних навичок, що впливає на їхню мотивацію та задоволеність роботою.

Нарешті, важливими чинниками мотивації є умови праці та організаційна культура. Забезпечення сприятливого робочого середовища, підтримка командної роботи та ефективного лідерства сприяють підвищенню мотивації працівників публічної служби.

Виокремлені у процесі магістерського дослідження особливості мотивації у сфері публічної служби підкреслюють значущість соціальної місії, стабільності, професійного розвитку та умов праці для забезпечення високої мотивації та ефективності працівників.

3. Вивчення ефективного управління мотивацією персоналу в організації показало, що успішне мотивування працівників є критично важливим для підвищення їх продуктивності та досягнення стратегічних цілей організації. Розуміння потреб та мотивів кожного працівника дозволяє розробити індивідуальні стратегії мотивації, що враховують особистісні та професійні особливості. Забезпечення справедливої системи винагород та регулярне визнання досягнень працівників підвищує їх задоволеність роботою та стимулює до подальших успіхів. Надання можливостей для навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання сприяє професійному та особистісному розвитку працівників, що підвищує їх мотивацію. Забезпечення гнучкого графіка роботи та комфортних умов праці дозволяє працівникам краще поєднувати професійні обов'язки з особистим життям, що сприяє підвищенню їх продуктивності та задоволеності роботою. Відкрита комунікація та регулярний зворотний зв'язок допомагають працівникам розуміти свої завдання, отримувати підтримку та вчасно коригувати свої дії. Таким чином, ефективне управління мотивацією персоналу включає гармонійне поєднання індивідуального підходу, справедливої системи винагород, можливостей для професійного розвитку, гнучких умов праці та

ефективної комунікації, що сприяє підвищенню мотивації працівників, їх задоволеності роботою та продуктивності, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на результати діяльності організації.

4. Аналіз проблем та чинників, що впливають на мотивацію працівників у сфері публічної служби, висвітлив низку ключових аспектів, які потребують уваги та вдосконалення. Однією з основних проблем є низька заробітна плата, яка знижує конкурентоспроможність державної служби у залученні висококваліфікованих кадрів та знижує мотивацію вже працюючих службовців. Обмежені можливості для кар'єрного зростання та професійного розвитку призводять до демотивації та знижують загальну продуктивність працівників.

Надмірна бюрократія створює перешкоди для ефективної роботи та інновацій, що ще більше ускладнює ситуацію. Недостатнє визнання досягнень працівників та відсутність системи заохочення також негативно впливають на мотивацію та задоволення від роботи.

Відсутність викликів та можливостей для розвитку може призводити до професійного вигорання, що є серйозною проблемою для стабільності та ефективності державної служби.

На противагу цим проблемам, існує кілька чинників, що можуть позитивно впливати на мотивацію працівників. Конкурентна заробітна плата, система бонусів, можливості для кар'єрного зростання та професійного розвитку, комфортне робоче середовище, належне визнання та винагороди, баланс між роботою та особистим життям, підтримуюча організаційна культура та стабільність роботи є важливими складовими ефективної системи мотивації.

Для підвищення мотивації працівників у сфері публічної служби необхідно комплексно підходити до вирішення вищезазначених проблем, впроваджувати інноваційні підходи до управління персоналом та створювати сприятливі умови для професійного розвитку та визнання досягнень. Це

сприятиме підвищенню загальної продуктивності, задоволеності працівників та ефективності державної служби.

5. Розкрито психологічні й організаційні методи посилення мотивації персоналу у сфері публічної служби. Показано, що педнання цих двох підходів є критично важливим для створення ефективного та продуктивного робочого середовища. Психологічні методи, такі як визнання та винагорода, підвищення рівня самореалізації та зміцнення командного духу, сприяють підвищенню внутрішньої мотивації працівників, створюючи умови для їхнього особистого і професійного розвитку. Організаційні методи, включаючи постановку чітких цілей, надання гнучкого графіка роботи та покращення умов праці, забезпечують сприятливе зовнішнє середовище, що підтримує та підсилює мотивацію персоналу.

Комплексне використання психологічних та організаційних методів дозволяє створити збалансовану систему мотивації, яка враховує як внутрішні потреби працівників, так і зовнішні умови їхньої роботи. Це сприяє підвищенню задоволеності працівників своєю роботою, зростанню їхньої продуктивності та ефективності, а також покращенню загального соціально-психологічного клімату в організації. Результати дослідження підкреслюють важливість інтегрованого підходу до управління мотивацією персоналу у сфері публічної служби для досягнення високих результатів та забезпечення стабільного розвитку організацій.

6. Визначено ролі лідерства та командної роботи в процесі мотивації. Продемонстровано, що ці два фактори мають вирішальне значення для створення ефективного робочого середовища. Ефективне лідерство здатне надихати працівників, встановлюючи високі стандарти, підтримуючи інновації та сприяючи їхньому професійному розвитку. Лідери з високою емоційною інтелектуальністю розуміють та враховують емоційні потреби своїх підлеглих, що сприяє зміцненню довіри та підвищенню мотивації працівників. Командна робота також відіграє важливу роль у процесі мотивації, забезпечуючи атмосферу співпраці та взаємної підтримки.

Відкрита та ефективна комунікація сприяє обміну ідеями, вирішенню конфліктів та підтримці позитивного мікроклімату в колективі. Команди, де панує довіра та взаєморозуміння, демонструють вищу мотивацію та ефективність у виконанні завдань.

Взаємодія лідерства та командної роботи є ключовим фактором у підвищенні мотивації працівників. Лідери, які вміють ефективно керувати командами, створюють умови для самореалізації працівників, сприяють розвитку їхніх навичок, розвивають командний дух, підтримують ініціативи та надають можливості для професійного зростання. Це сприяє підвищенню мотивації працівників, їхній задоволеності роботою та загальному успіху організації.

7. Формування пропозицій щодо впровадження системи мотиваційного моніторингу у Верховинській районній державній адміністрації передбачає створення комплексного підходу до управління мотивацією персоналу, що включає постійний збір, аналіз та оцінку даних про мотиваційні настрої працівників. Впровадження такої системи дозволить своєчасно ідентифікувати зміни в мотиваційних показниках, виявляти потенційні проблеми та розробляти ефективні стратегії для підтримки і підвищення мотивації працівників.

Регулярний моніторинг мотивації забезпечить інформаційну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на покращення умов праці, підвищення рівня задоволеності роботою та розвиток професійних навичок працівників. Це сприятиме підвищенню ефективності роботи адміністрації, зміцненню командного духу та покращенню соціально-психологічного клімату в організації.

Впровадження системи мотиваційного моніторингу у Верховинській районній державній адміністрації є важливим кроком до створення більш продуктивного та мотивованого робочого середовища, що сприятиме досягненню стратегічних цілей та підвищенню якості надання публічних послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми Тернопіль : Лілея, 1997. 292 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. К. : ВД «Професіонал», 2006. 512 с.
3. Докучаєв О. А. Методи дослідження механізму мотивації персоналу підприємства. Економіка та держава. 2006. № 8. С. 79–81.
4. Зелінський С. Мотивація і залученість публічних службовців. Держслужбовець. 2020. № 10. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2020/october/issue-10/article-111361.html?form=MG0AV3>.
5. Колективний договір між адміністрацією та трудовим колективом Верховинської районної державної адміністрації на 2022-2025 роки. URL: [https://rada.info/upload/users\\_files/20568352/b398f7c11eb69850ff328beb68e6cf9c.pdf](https://rada.info/upload/users_files/20568352/b398f7c11eb69850ff328beb68e6cf9c.pdf).
6. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
7. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. К.: «Кондор». 2003. 296 с.
8. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібник. К. : КНЕУ, 1998. 224 с.
9. Круп'як Л. Б. Організація діяльності державного службовця: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2015. 281 с.
10. Малиновський В. Функція мотивації управлінської праці. Вісник УАДУ: зб. наук. пр. / редкол.: В. І. Луговий (голов. ред.) [та ін.]. К.: Вид-во УАДУ, 2003. № 3. С. 165-170.
11. Мінфін публікує інформацію щодо заробітних плат в державних органах у січні-травні 2024. URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/minfin\\_publikuie\\_informatsiiu\\_shchodo\\_zarobitnikh\\_](https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_publikuie_informatsiiu_shchodo_zarobitnikh_)

plat\_v\_derzhavnikh\_organakh\_u\_sichni-travni\_2024-4669?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTEAAAR3ZwU5YETlf\_Tv0bxKzPcWDT0bbsMHQVRf7TDGgPifbfufIcLxoIvGYZHU\_aem\_y29SdbQDl5mdnV4NLWkPaw.

12. Олуйко В. М., Тюріна Н. М., Гаман Т. В., Приуш Р. Б. Управління персоналом в умовах децентралізації. Київ. 2018. 504 с.

13. Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. К. : Кондор, 2003. 224 с.

14. Про впорядкування умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, місцевого самоврядування та їх виконавчих органів, органів прокуратури, судів та інших органів: Постанова Кабінету Міністрів України від 13.12.1999 № 2288. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2288-99-%D0%BF#Text>.

15. Про державну службу. Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

16. Реформа системи оплати праці державних службовців: зворотний зв'язок. Результати опитування. Національне агентство України з питань державної служби. 2021. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%9E%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96/zvit-opituvannya-24122021.pdf>.

17. Серьогін С. М. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с. URL: [http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya\\_personalom.pdf](http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya_personalom.pdf).

18. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців станом на 31.12.2023. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/infografika4kv23-1.pdf?form=MG0AV3>.

19. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів. К. : Академвидав, 2006. 488 с.

20. Andersen, L.B., Jensen, U.T., Kjeldsen, A.M. (2020). Public Service Motivation and Its Implications for Public Service. In: Sullivan, H., Dickinson, H., Henderson, H. (eds) *The Palgrave Handbook of the Public Servant*. Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-03008-7\\_81-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-03008-7_81-1).
21. *Emotional Intelligence For Leadership 2022: How to Hack Your Brain, Uncover Your Full Potential and Become a Leader that Influences, Inspires and Empowers People and Your Team to Take Action for a better life*. Deniel Clark and David Goleman. 2022. 256 p.
22. Goleman, D. (1995). "Emotional Intelligence". Bantam Books.
23. Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
24. Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Boston: Harvard Business School Press.
25. Kim S. Cameron. *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Third Edition: Based on the Competing Values Framework*. 3rd edition. Jossey-Bass. 2011. 288 p.
26. Kossek, E. E., Perrigino, M. B., & Lautsch, B. A. (2022). Work-Life Flexibility Policies From a Boundary Control and Implementation Perspective: A Review and Research Framework. *Journal of Management*, 01492063221140354.
27. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
28. Michael Armstrong. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Twelfth Edition. Kogan Page. 2012. 800 p.
29. Perry, James L, and Annie Hondegem (eds), *Motivation in Public Management: The Call of Public Service* (Oxford, 2008; online edn, Oxford Academic, 31 Oct. 2023), <https://doi.org/10.1093/oso/9780199234035.001.0001>.
30. Werbach, K., & Hunter, D. (2012). "For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business". Wharton Digital Press.