

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

ВОЛОСЯНКО ВІКТОРІЯ ВІКТОРІВНА

(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 352: 332.1

(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**Посилення мотивації персоналу як засіб поліпшення організації державної
служби**
(назва роботи)

Публічне управління та адміністрування

(назва освітньої програми)

281 – «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

В.В. Волосянко

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Гречаник Б. В., д. е. н., доцент

(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри, професор, д. держ. упр. І. П. Лопушинський

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

к. психол. н., доцент

В. М. Кушнірюк

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

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

Івано-Франківськ – 2025

АНОТАЦІЯ

Волосянко В. В. Посилення мотивації персоналу як засіб поліпшення організації державної 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 особливості мотивації персоналу в системі державної служби України. Розкрито сутність поняття «мотивація персоналу», проаналізовано еволюцію наукових підходів до її розуміння та визначено роль мотиваційного механізму в підвищенні ефективності державного управління. Розглянуто нормативно-правове забезпечення мотивації державних службовців, виявлено наявні проблеми й колізії у чинній системі стимулювання праці. Проаналізовано сучасний стан мотивації персоналу в органах влади, узагальнено зарубіжний досвід і визначено можливості його застосування в Україні. Запропоновано напрями вдосконалення державної політики у сфері управління персоналом, спрямовані на підвищення професійної активності та результативності державних службовців.

Отримані результати можуть бути використані в діяльності органів державної влади, у процесі підготовки й підвищення кваліфікації державних службовців, а також при розробленні програм розвитку кадрового потенціалу.

Ключові слова: мотивація, персонал, державна служба, стимулювання, публічне управління, ефективність, кадрова політика.

ABSTRACT

Volosianko V. V. *Enhancing personnel motivation as a means of improving the organization of the civil service.* – Manuscript.

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

The master's thesis explores the peculiarities of personnel motivation within the civil service system of Ukraine. The essence of the concept of "personnel motivation" is revealed, the evolution of scientific approaches to its interpretation is analyzed, and the role of the motivational mechanism in improving the efficiency of public administration is determined. The study examines the regulatory and legal framework for motivating civil servants, identifies existing problems and inconsistencies in the current incentive system, and analyzes the present state of personnel motivation in public authorities. The foreign experience of organizing motivation systems is summarized, and possibilities for its application in Ukraine are defined. The paper proposes directions for improving state policy in the field of personnel management aimed at enhancing the professional activity and performance of civil servants.

The obtained results can be applied in the activities of public authorities, in the process of training and professional development of civil servants, as well as in the development of programs for human resource potential growth.

Keywords: motivation, personnel, civil service, incentives, public administration, efficiency, personnel policy.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	9
1.1 Поняття мотивації персоналу: сутність та еволюція наукових підходів	9
1.2 Особливості мотивації персоналу в системі державної служби	14
1.3 Нормативно-правове забезпечення системи мотивації державних службовців в Україні	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБИ	25
2.1 Система мотивації праці та стимулювання державних службовців в органах державної влади	25
2.2 Формування мотиваційних стратегій державних службовців в Україні	33
2.3 Ідентифікація та оцінювання проблем (недоліків) чинної системи мотивації персоналу в державній службі	40
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	46
3.1 Закордонний досвід організації мотивації праці державних службовців та можливості його використання в Україні	46
3.2 Пропозиції щодо вдосконалення державної політики України у сфері мотивації персоналу в органах влади	59
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації компанії стикаються з необхідністю підвищення своєї ефективності й конкурентоспроможності на ринку. Ключову роль у досягненні цих цілей відіграє персонал, який є не лише основним рушієм, але й одним із найважливіших активів будь-якої організації. Саме тому його потрібно розглядати як важливий чинник, що безпосередньо впливає на успіх підприємства.

Для забезпечення ефективної роботи та розвитку компанії важливо створити оптимальну систему мотивації, яка стимулюватиме персонал до продуктивної діяльності та сприятиме досягненню стратегічних завдань.

Мотивація відіграє значну роль як для окремих співробітників, так і для організації загалом. Ця функція управління набуває дедалі більшого значення через необхідність зниження витрат на ресурси та створення конкурентоспроможної продукції.

Надійна система стимулів повинна забезпечувати здатність швидко адаптуватися до екологічних викликів і змін у запитах споживачів. Досягнення успіху в таких умовах неможливе без грамотного використання професійного потенціалу співробітників. Тільки сучасні підходи до мотивації можуть гарантувати бажані результати.

Мотивація працівників допомагає скоротити плинність кадрів, забезпечити стабільність команди та підвищити якість і конкурентоспроможність продукції. Активні та мотивовані співробітники, які відповідально ставляться до своїх обов'язків і прагнуть до самореалізації, є надзвичайно важливими для успішної діяльності організації.

Однак у сфері державної служби питання мотивації залишається досить проблемним. Ефективне використання знань, умінь і навичок державних службовців залежить від того, наскільки вони мотивовані до виконання своїх професійних обов'язків. Сучасні виклики свідчать про недосконалість системи

мотивації в цій галузі, брак фінансування заходів із її вдосконалення, а також недостатню увагу до стимулювання державних службовців у контексті оновлення законодавчої бази, зокрема Закону України «Про державну службу».

Процеси реформування та модернізації державної служби в Україні вимагають постійного вдосконалення управління персоналом, впровадження сучасних форм, методів і технологій роботи з кадрами. У цьому контексті ключовим завданням стає розвиток мотиваційного механізму для забезпечення ефективної праці державних службовців.

Ефективність державного управління є базовою умовою стабільності країни. Продуктивність системи державного управління безпосередньо залежить від кадрового забезпечення, тобто від компетенцій, кваліфікації й мотивації працівників органів влади. Забезпечення належного рівня мотивації та заохочення працівників повинно сприяти підвищенню їхньої продуктивності та якості виконання службових обов'язків.

На сьогодні чинне законодавство окреслює основні механізми й форми мотивації державних службовців. Однак сучасна державна служба України все ще не гарантує якісного виконання службових обов'язків своїми працівниками. Серед основних проблем слід відзначити високий рівень плинності кадрів, неповну реалізацію соціальних гарантій, недостатнє матеріальне забезпечення та часткове задоволення базових потреб працівників. Ці чинники знижують ефективність роботи органів влади та негативно впливають на імідж державної служби.

Мотивація та заохочення працівників є важливими компонентами державного управління, без яких неможливе успішне функціонування ні окремих посадовців, ні органів влади загалом. Це зумовлено тим, що основою поведінки кожного працівника є його внутрішні мотиви: цінності, інтереси, пріоритети, які визначають вибір дій та пояснюють схильність до досягнення конкретної мети.

Аналіз мотивів дозволяє зрозуміти, чому люди працюють, чим керуються у виборі певної поведінки і як довго дотримуються обраного курсу.

Використання ефективного мотиваційного механізму є потужним стимулом для досягнення високих результатів у діяльності працівників.

Таким чином, мотивація відіграє ключову роль у раціональному використанні людських ресурсів у сфері державного управління. Сучасні виклики суспільного розвитку диктують необхідність оновлення мотиваційних технологій не лише в комерційному секторі, а й у системі органів державної влади.

Система мотивації у сфері державної служби має органічно поєднувати матеріальні й нематеріальні важелі впливу на працівників. Вона повинна сприяти створенню цілісної системи організаційно-психологічних інструментів для активізації трудового потенціалу працівників і реалізовуватися на високому професійному рівні.

Питанням мотивації праці персоналу взагалі та державної служби зокрема присвячено досить широке коло праць зарубіжних і вітчизняних авторів, а саме: Л. Бульбаха, В. Васюти, А. Вернадського, О. Грішнєвої, С. Гребінської, І. К. Козак, А. Колота, О. Кузьміна, А. Левіна, І. Тимченка, Л. Червінської, С. Цимбалюк та інших.

Метою магістерської роботи є аналіз особливостей мотивації персоналу у сфері державної служби, дослідження її проблеми, обґрунтування необхідності розвитку мотиваційного механізму ефективної праці персоналу у сфері державної служби.

Відповідно до мети було сформульовано та вирішено наступні завдання:

- розкрито сутність “мотивації персоналу” з урахуванням еволюції наукових підходів щодо цього поняття;
- досліджено особливості мотивації персоналу в системі державної служби;
- опрацьовано нині чинне нормативно-правове забезпечення системи мотивації державних службовців в Україні;
- проаналізовано сучасний стан системи мотивації праці та стимулювання державних службовців в органах державної влади;

- проведено оцінювання формування мотиваційних стратегій державних службовців в Україні;
- ідентифіковано та визначено основні проблеми (недоліки) теперішньої системи мотивації персоналу в державній службі;
- проаналізовано зарубіжний досвід організації та функціонування системи мотивації праці державних службовців, з урахуванням можливостей застосування його вітчизняній практиці;
- запропоновано та обґрунтовано деякі пропозиції щодо вдосконалення державної політики України у сфері мотивації персоналу в органах влади.

Об'єктом дослідження є система мотивації та заохочення працівників у системі органів державної влади.

Предметом дослідження є теоретико-прикладні засади мотивації та заохочення професійної діяльності державних службовців в органах державної влади України.

Для досягнення мети було застосовано комплекс методів і підходів, зокрема аналіз і синтез знайшли застосування при вивченні наявних підходів до визначення понять «мотивація» та «мотивація в державному управлінні». Системний метод використовувався на всіх етапах роботи, особливо під час виявлення ключових проблем мотиваційної системи, визначення її недоліків та пошуку шляхів для їх усунення. Для наочного представлення досліджуваних явищ застосовувався графічний метод.

Інформаційною базою роботи стали наукові статті українських і закордонних авторів, теорії мотивації як змістового, так і процесуального характеру, матеріали наукових конференцій, різноманітний практичний досвід, зокрема в міжнародних компаніях, методичні рекомендації щодо питань мотивації та стимулювання праці, управління персоналом, статті у профільних виданнях і багато інших джерел.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, та списку використаних джерел (47) та додатків (1). Загальний обсяг роботи становить 70 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

1.1 Поняття мотивації персоналу: сутність та еволюція наукових підходів

На сьогоднішньому етапі економічного розвитку країни практично всі підприємства стикаються з необхідністю вирішення пріоритетних завдань щодо підвищення ефективності господарської діяльності та зміцнення їх конкурентоспроможності на ринку. У сучасному управлінні підприємством людські ресурси виступають основною рушійною силою, яка забезпечує його функціонування та розвиток.

Успіх підприємства значною мірою залежить від кількісних і якісних характеристик персоналу, зокрема від правильності відбору і розставлення кадрів відповідно до актуальних потреб організації. Професійні здібності працівників, їх продуктивність, а також готовність працювати на результат є важливими чинниками розвитку компанії.

Ключовим елементом ефективного функціонування підприємства є дієва система мотивації персоналу, яка стимулює співробітників до продуктивної праці для досягнення як особистих цілей, так і стратегічних завдань компанії.

Мотивація — це здатність людини задовольняти свої матеріальні та духовні потреби завдяки роботі. Вона є стимулом до виконання певних дій, визначаючи напрямки діяльності працівника. Як один із важливих способів підвищення продуктивності праці мотивація активно використовується у сучасному менеджменті ¹.

Термін "мотивація" вперше ввів Артур Шопенгауер у своїй праці «Чотири принципи достатньої причини» (1900–1910 рр.), визначивши мотивацію як

¹ Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 224-229.

внутрішнє причинне пояснення дій, при якому вплив мотиву на вчинок пізнається зсередини безпосередньо².

Одним із перших дослідників, який розглянув економічні аспекти мотивації, був класик англійської політичної економії Адам Сміт. У своїй фундаментальній праці "Дослідження про природу і причини багатства народів" він детально описав, наскільки важке життя доводилося проживати пересічній людині. Його концепція «економічної людини» (*homo economicus*) була сформована під впливом суворих реалій того часу³.

На думку Адама Сміта, головним стимулом людської діяльності є економічний інтерес — прагнення до максимальної вигоди та природне бажання поліпшити власний добробут. Ці погляди Сміта про рушійні сили економічного розвитку суспільства стали ключовими у більшості теорій мотивації праці.

У сучасній літературі з соціології та соціальної психології поняття мотивації трактується як усвідомлена людська потреба в досягненні певних переваг і бажаних умов функціонування. В контексті економічної та філософської літератури воно розглядається через взаємозв'язок таких понять, як потреби, інтереси та стимули.

Серед українських дослідників особливе місце займають праці С. Занюка, який визначив мотивацію як сукупність факторів, що впливають на діяльність людини. Він поділив спонукання на дві основні групи: потреби та інстинкти як джерело активності, а також мотиви, що визначають напрямок діяльності та поведінки⁴.

Інший український дослідник - А.А. Колот - класифікував мотивацію за типами основних потреб: матеріальні, трудові та статусні. Матеріальна мотивація спрямована на досягнення економічних вигод та вдосконалення

² Schopenhauer A. (2014). *On the Fourfold Root of the Principle of Sufficient Reason*. Cambridge University Press.

³ Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. М. Ексмо, 2007. 960 с.

⁴ Занюк С.С. Психологія мотивації: навчальний посібник. Київ : Либідь, 2002. 304 с

самопочуття. Трудова мотивація пов'язана з реалізацією себе через працю, її змістовність та корисність⁵.

На нашу думку, статусна мотивація, своєю чергою, виникає через прагнення людини до здобуття авторитету в колективі або суспільстві, бажання займати престижне місце та користуватися повагою. Розуміння основ теоретичних аспектів мотивації є важливим інструментом для підвищення ефективності державного управління.

У своїй сукупності такі елементи як потреби, мотиви, стимули, дії, цілі, результати та оцінка формують мотиваційну структуру.

Потреба виступає першочерговим джерелом людської активності. Це особливий психологічний стан, який виникає через усвідомлення незадоволеності і відчуття браку чогось важливого. Однак сама наявність потреби не забезпечує конкретного напрямку діяльності — це завдання мотиву, який слід не плутати з потребою чи метою. Потреба виникає несвідомо як бажання усунути дискомфорт, а мета — це результат свідомої концентрації уваги. Мотив же є внутрішньою силою, яка активізує людину до справи та надає діям сенсу в контексті задоволення певної потреби.

Формування мотиваційних механізмів ґрунтується на взаємодії інтересів, стимулів і потреб особистості, колективу і суспільства в цілому. З розвитком продуктивних сил суспільства теорії мотивації набули широкого поширення, спираючись на різні концептуальні підходи. Завдяки цьому їх умовно поділяють на дві основні групи: змістовні та процесуальні (табл. 1.1).

Мотивація займає ключову позицію у структурі особистості, виступаючи одним із головних концептів, що пояснюють рушійні сили людської поведінки. З огляду на це, питання детального вивчення мотиваційної сфери державних службовців набуває особливої актуальності. Хоча сама мотивація не гарантує абсолютного успіху, досягнення будь-якої мети без неї неможливе.

⁵ Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с. ISBN 966-574-412-7.

Таблиця 1.1 - Основні теорії мотивації⁶

<ul style="list-style-type: none"> ● Змістовні теорії 	<ul style="list-style-type: none"> Теорія ієрархії потреб А. Маслоу • Теорія двох факторів Герцберга • Теорія набутих потреб Мак-Клелланда • Теорія існування, зв'язку та росту Альдерфера
<ul style="list-style-type: none"> ● Процесійні теорії 	<ul style="list-style-type: none"> • Теорія очікувань В. Врума • Теорія справедливості С. Адамса • Теорія Портера-Лоулера • Теорія постановки цілей Е. Локка

Поведінка людей стає цілеспрямованою лише за умови взаємодії кількох факторів. Мотивувати працівника означає звернутися до його внутрішніх прагнень і надати можливість реалізувати їх у професійній діяльності. Експерти галузі державного управління наголошують, що мотивація є однією з найважливіших компонентів цього процесу, відіграючи ключову роль на кожній його стадії.

Сучасність підтверджує актуальність теорій мотивації, розроблених різними авторами. Для їх ефективного впровадження у систему державного управління необхідно враховувати специфіку органів влади, їх функціональний рівень та індивідуальні характеристики працівників.

Комплексний підхід до впровадження теорій мотивації забезпечує їх максимальну корисність в умовах державної служби, що детально проаналізовано у таблиці 1.2.

⁶ Задорожнюк Н. О., Квацук Ю. О. Аналіз базових теорій мотивації персоналу. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 9(1). С. 77–80.

Таблиця 1.2 – Використання теорій мотивації у системі державної служби ⁷

№	Теорія мотивації	Сутність теорії	Аспект використання
1	Теорія потреб А.Маслоу	За основне вважає визначення ієрархії потреб	Задоволення потреб державних службовців через підняття заробітної плати, просування по службі тощо
2	Теорія К.Альдерфера	Розглядає потреби існування, взаємозв'язку та кар'єрного зростання	Створення внутрішньої конкуренції між державними службовцями та значно підвищуючи заробіток
3	Двофакторна теорія Ф.Герцберга	Вважає основними гігієнічні і мотиваційні фактори	Приязний психологічний клімат, почесні грамоти, певне підвищення заробітку
4	Теорія Е.Лока	Розглядає постанову важких цілей, але таких, до яких прагнуть	Підбір для державних службовців завдань відповідної важкості та значущості
5	Теорія підкріплення	Пропонує оперативне навчання	Наявність заохочення та покарання

Отже, результати проведеного дослідження дають всі підстави стверджувати, що мотивація праці державних службовців досягає максимальної ефективності, якщо її розглядати як цілісну систему з використанням дієвих механізмів мотивації. Ці механізми слід сприймати як стратегічно важливий ресурс, що забезпечує стабільність, продуктивність та результативність державної служби.

При цьому, результативність (ефективність) системи мотивації детермінується тим, наскільки персонал «реально» відчуває її вплив (її дієвість) і чи відповідають реакції працівників очікуванням організації. Це черговий раз підтверджує той факт, що мотивація персоналу є ключовим аспектом управління людськими ресурсами.

Для підвищення ефективності роботи співробітників необхідно посилювати їхню зацікавленість у досягненні високих результатів, використовуючи як моральні, так і матеріальні стимули.

⁷ Малімон Л.Я., Глова І.В. Мотиваційні особливості професійної діяльності у системі державної служби. Психологічні перспективи. 2011. Вип. 17. С. 48–56

1.2 Особливості мотивації персоналу в системі державної служби

Ефективне управління неможливе без глибокого розуміння мотивів і потреб державного службовця, а також оптимального застосування стимулів для покращення його трудової діяльності.

В сучасних умовах розвитку України питання мотивації державних службовців набуло стратегічного значення, адже досягнення суспільних цілей можливе лише за наявності відповідної мотивувальної бази, яка спонукатиме персонал державної служби до продуктивної роботи. У цьому контексті важливо впроваджувати такі форми та методи стимулювання, які забезпечать високу результативність їхньої праці.

Мотивація є ключовим чинником, що визначає ефективність діяльності державних службовців. Кожен державний службовець прагне змістовної, корисної та цікавої роботи у гідних умовах праці, але водночас має потребу у професійному розвитку, самоповазі та перспективі кар'єрного зростання.

Таким чином, трудова мотивація охоплює аспекти, пов'язані не тільки з моральним і практичним задоволенням від виконання роботи, але й із самореалізацією особистості в професійній сфері.

У системі управління персоналом важливу роль відіграє й статусна мотивація. Статусна мотивація — це внутрішня рушійна сила, яка стимулює людину до прагнення зайняти вищу посаду, виконувати складнішу та більш відповідальну роботу, а також працювати в престижних чи соціально значущих сферах. Людина може прагнути до лідерства в колективі, до підвищення неофіційного статусу або до завоювання авторитету визнаного фахівця⁸.

На нашу думку, для державних службовців статусна мотивація має особливе значення, оскільки включає бажання долучитися до суспільно корисної діяльності та обійняти вищі посади. За способами реалізації мотивація може бути нормативною, примусовою або заохочувальною.

⁸ Драган О. І., Тертична Л. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Випуск 46. С. 176-181. URL: <http://www.market-infr.od.ua/46-2020>.

Нормативна мотивація полягає у психологічному впливі через переконання, навіювання чи інформування. Примусова передбачає застосування влади і санкцій у разі порушення вимог.

Заохочувальна мотивація працює через позитивні зовнішні фактори, зокрема винагороди (стимули), які направляють поведінку працівника у потрібному напрямку.

Нормативна та примусова мотивації чинять прямий вплив на особистість, тоді як стимулювання — опосередкований. За джерелами виникнення мотиви поділяються на внутрішні та зовнішні.

Внутрішня мотивація проявляється тоді, коли працівник самостійно формує мотиви до дії: наприклад, бажання завершити певний проєкт або досягти конкретної мети. Такий тип мотивів робить діяльність більш цілеспрямованою й сприяє спокійнішому виконанню задач із меншими витратами сил.

Зовнішня мотивація передбачає вплив через винагороди (оплату праці), правила, розпорядження тощо. Важливо зазначити, що внутрішня й зовнішня мотивації можуть переплітатися залежно від ситуації, і врахування обох типів є критичним для ефективного управління персоналом⁹.

Мотивацію також можна класифікувати за її впливом на організаційні цілі: вона буває позитивною чи негативною.

Позитивна мотивація сприяє досягненню цілей організації, наприклад через премії, підвищення авторитету працівника або доручення важливих завдань.

Негативна мотивація, своєю чергою, включає штрафні санкції, пониження в посаді чи інші заходи, які створюють атмосферу нетерпимості чи знижують статус працівника в колективі. Система негативного стимулювання повинна бути прозорою і зрозумілою для всього персоналу.

⁹ Голованова Г.Є., Колпаченко Н.М., Грідін О.В. Особливості системи мотиваційного менеджменту на кожному кар'єрному етапі працівника. Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. Харків: ХНТУСГ, 2016. Вип. 174. С. 199–206.

Мотивація праці державних службовців бере свій початок ще до початку їхньої професійної діяльності. Вона формується через засвоєння етичних норм і трудових цінностей, а також через особисту участь у трудовій діяльності в рамках сім'ї та школи. У цей період закладається фундамент ставлення до праці як важливої цінності, формується її система, а також розвиваються такі трудові якості, як працелюбність, відповідальність, дисциплінованість та ініціативність.

Найбільше значення для формування мотивації має характер засвоєння трудової моралі та цінностей, які в майбутньому впливатимуть на стиль життя людини. Мотивація до трудової діяльності не може бути ефективною без врахування сучасних методів матеріального стимулювання. Стимули повинні відповідати потребам, інтересам і здібностям держслужбовця¹⁰.

Вважаємо, що ефективна мотивація співробітників є одним із найважливіших завдань керівника. Вона вимагає глибокого розуміння природи людей, наполегливості та майстерності стимулювання. Успішний керівник здатен надихнути працівників на високий рівень самовіддачі та плідну діяльність.

Мотивація включає сукупність об'єктивних і суб'єктивних факторів, що спрямовують поведінку людини на досягнення конкретних цілей. До її головного змісту належать такі компоненти: зусилля, завдання організації та індивідуальні потреби.

Для розв'язування задач використовуються різноманітні методи мотивації. Спершу найпоширенішим підходом був метод покарання і заохочення, що набув форми політики «батога і пряника». Цей метод довгий час залишався ефективним в рамках адміністративно-командної системи управління, поступово трансформуючись у систему адміністративно-економічних санкцій та стимулів.

З посиленням ролі людського чинника почали застосовуватися психологічні методи мотивації. Їх основа базується на твердженні, що

¹⁰ Вісіцька Д.О. Мотивація державних службовців у системі адміністративного менеджменту. Економіка і організація управління. 2021. № 1(41) С. 113-121.

ключовим мотивуючим фактором для працівників є не лише матеріальні стимули, але й нематеріальні чинники. До таких належать самоповага, визнання з боку колег, моральне задоволення від роботи і гордість за свою організацію. Ці методи ґрунтуються на аналізі людських потреб — усвідомлених відчуттів нестачі в чомусь.

Керівник, який прагне досягти максимальної ефективності від своїх співробітників, повинен розуміти їхні індивідуальні потреби та життєві цілі. Це дозволяє створити відповідні мотиваційні умови, які сприятимуть продуктивності.

Потреби державних службовців змінюються залежно від професійної ситуації, тож управління має бути гнучким і орієнтованим на індивідуальні характеристики кожного працівника. Основою цілеспрямованого управління є стратегія задоволення потреб. Вона складається з двох важливих елементів: визначення індивідуальних потреб працівників і створення сприятливого середовища для їх реалізації. Така стратегія може стати одним із дієвих механізмів управління людськими ресурсами в державній службі¹¹.

Таким чином, похвала, зауваження, допомога й інші форми управлінського впливу стимулюють співробітників до більш якісного виконання своїх обов'язків. У сучасних умовах значно зростає інтерес до державних службовців як професіоналів, що володіють необхідними знаннями, вміннями та навичками. Однак для їхньої реалізації потрібна належна мотивація.

Можемо стверджувати, що мотивація персоналу в державній службі має комплексний характер: вона поєднує матеріальні, соціальні, морально-етичні та кар'єрні стимули. Основним рушієм виступає ціннісна орієнтація на служіння суспільству, а не лише особиста вигода. Особливості мотивації персоналу в системі державної служби зумовлені специфікою самої державної служби, її

¹¹ Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218–234.

суспільним призначенням, правовими обмеженнями та морально-етичними вимогами до службовців.

1.3 Нормативно-правове забезпечення системи мотивації державних службовців в Україні

На сьогодні ключовим законодавчим актом, спрямованим на підвищення мотивації державних службовців, є Закон України «Про державну службу»¹², який набрав чинності 1 травня 2016 року.

Цей закон визначає принципи державної служби, включаючи політичну нейтральність, професіоналізм, доброчесність, прозорість та підзвітність, запроваджує прозору систему конкурсного відбору на посади, передбачає систему оплати праці, яка складається з посадового окладу, надбавок, премій тощо — з метою стимулювання ефективної роботи, встановлює механізми оцінювання результатів службової діяльності, що є основою для просування по службі, заохочення та професійного розвитку, надає можливості для професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців.

Отже, цей закон є основою для формування сучасної, ефективної та мотивованої державної служби в Україні.

Матеріальне заохочення державних службовців висвітлене у розділі VI цього Закону. У зазначеному нормативному документі окреслено систему принципів та критеріїв оцінки державного управління, що базуються на європейських стандартах і вимогах належного адміністрування. Ці стандарти були розроблені в рамках Програми SIGMA¹³ (Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту) та викладені у документі «Принципи державного управління». Також враховано кращі практики країн-

¹² Закон України «Про державну службу» № 889-VIII від 10.12.2015р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

¹³ Програми SIGMA. 2025. URL: <https://center.gov.ua/programa-sigma/>

членів Європейського Союзу і держав Організації економічного співробітництва та розвитку.

Норми матеріальної мотивації, викладені у розділі VI Закону, визначають основу формування заробітної плати державних службовців. Зокрема, стаття 50 передбачає: держава забезпечує достатній рівень оплати праці для професійного виконання посадових обов'язків, стимулюючи результативну, ефективну, добросесну та ініціативну роботу.

Джерело формування фонду оплати праці державних службовців – державний бюджет України. Порядок створення такого фонду та процедури преміювання регулюються Кабінетом Міністрів України¹⁴. Попри це, нинішній рівень заробітної плати, особливо для спеціалістів, залишається недостатнім і слабо прив'язаним до результатів роботи.

На нашу думку, основою матеріального стимулювання є оплата праці, яка охоплює такі компоненти: посадовий оклад, надбавки за вислугу років та за ранг державного службовця, додаткові виплати за виконання обов'язків тимчасово відсутніх колег та вакантних посад (коштом економії фонду), а також премії за результатами діяльності (за умов їх встановлення).

Фонд преміювання державних органів визначається у розмірі 20% від загального фонду посадових окладів за рік із врахуванням економії фонду заробітної плати. Розміри посадових окладів залежать від поділу посад на дев'ять груп оплати праці.

Схему окладів для посад державної служби щорічно затверджує Кабінет Міністрів України при підготовці проєкту Державного бюджету на наступний рік. Ураховується юрисдикція відповідних органів влади, а мінімальний розмір посадового окладу групи 1 для органів з національною юрисдикцією не може перевищувати семикратного мінімального рівня окладу групи 9 для органів з локальною юрисдикцією.

У тексті Закону зазначено, що керівники державної служби протягом двох років з дня його набрання чинності можуть, у межах економії фонду

¹⁴ Офіційний сайт Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/>

оплати праці, надавати державним службовцям додаткові стимулюючі виплати, відповідно до Положення про застосування таких виплат, затвердженого Кабінетом Міністрів України¹⁴.

Однак залишається відкритим питання про підходи до формування оплати праці і премій. Нині це здійснюється виключно на основі сталих критеріїв — вислуга років, ранг тощо, без врахування індивідуальних професійних якостей службовців, їхніх результатів роботи чи рівня мотивації. Доцільно було б запровадити гнучку систему, яка враховує співвідношення між досягненнями працівника та його оплатою з метою підвищення ефективності роботи й мотивації.

Справедливий розподіл додаткових виплат можливий лише за умови прозорості та об'єктивної процедури щорічної оцінки результатів діяльності державних службовців. Новий Закон не передбачає надання грошової винагороди за зразкове виконання службових обов'язків і багаторічну сумлінну роботу в державних органах, як це було раніше. Така винагорода у старому Законі значно сприяла залученню уваги працівників до їхніх посадових обов'язків і підвищувала мотивацію.

Ефективна мотивація державного службовця залежить також від чітких очікувань керівництва. Кожний працівник прагне розуміння того, як його робота оцінюється, адже це дозволяє корегувати свої зусилля. Таким чином, мотивування має багатокomпонентну структуру, яка забезпечує результативну діяльність, професійне вдосконалення й кар'єрний ріст.

Основні елементи мотивації включають:

- справедливу й прозору систему оплати праці;
- можливості посадового й кар'єрного просування;
- відповідність фахової підготовки вимогам посади;
- соціальну захищеність;
- об'єктивну оцінку професійних досягнень;
- суспільний престиж професії;

- умови для ініціативної та творчої діяльності в рамках посадових обов'язків;
- належні матеріально-технічні й морально-психологічні умови праці;
- почуття командної взаємодії в професійному колективі;
- активну співпрацю між кадровими службами та керівниками організацій.

Законом передбачено різноманітні форми заохочення за зразкову службу та особливі заслуги:

- оголошення подяки;
- нагородження грамотами чи відомчими відзнаками;
- дострокове присвоєння рангу;
- подання до нагородження урядовими відзнаками;
- представлення до державних нагород.

Проведений вище аналіз законодавчо-нормативних документів, які формуються правове поле системи мотивації державних службовців, виявив наступні колізії:

1. Колізія між Законом про державну службу та Кодексом законів про працю (далі - КЗпП)¹⁵ щодо застосування гарантій оплати праці бюджетників.

Проблема полягає в тому, що КЗпП (ст. 98 та ін.) визначає правила оплати праці працівників установ, фінансованих з бюджету, але Закон «Про державну службу» має спеціальні норми щодо посадових окладів, надбавок, премій. Іноді загальні норми КЗпП і спеціальні норми закону про держслужбу не узгоджуються щодо форм преміювання, гарантій та порядку нарахування.

Загальні норми КЗпП не завжди спеціалізуються під держслужбу; законодавець іноді ухвалює спеціальні норми без явного зазначення пріоритету. Наслідок такої колізії — спори при інтерпретації: що переважає — загальна норма КЗпП чи спеціальна норма закону про державну службу.

2. Колізія між антикорупційним законодавством і заходами мотивації (подарунки, премії за досягнення).

¹⁵ Кодекс Законів про працю .URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

Антикорупційне законодавство (наприклад, норми щодо обмежень отримання винагород/подарунків та держслужбовцями) іноді ускладнює застосування немонетарних мотивацій (подяки, премії від третіх осіб, премії за участь у проєктах). Є ризик, що стимулювання інноваційних ініціатив буде класифіковано як конфлікт інтересів чи недозволена винагорода. (Див. загальні положення про запобігання корупції).

Визначено, що причина полягає в тому, що антикорупційні норми мають вузьку фокусну мету — запобігати неправомірному збагаченню, але інколи вони не враховують законні механізми заохочення від організації. Наслідком є обережність адміністраторів — відмова від невіддільних мотиваційних інструментів або відсутність стимулів.

3. Колізія між центральними та місцевими нормами (місцеві програми мотивації — загальнодержавні правила).

Місцеві адміністрації або ради можуть ухвалювати програми мотивації, бонуси чи доплати для працівників органів місцевого самоврядування, які в деяких частинах не збігаються з нормами для державних службовців центральних органів. Це викликає нерівність і правову невизначеність щодо застосовності тих чи інших правил.

Причина такої колізії в різновидності бюджетних ресурсів та автономія місцевого самоврядування vs. єдність державної служби. Як наслідок - неоднорідність підходів, демотивація у випадку неринкової різниці оплат.

Хоча Закон України "Про державну службу"¹² створює законодавчу основу для сучасної системи державної служби, він все ще недостатньо відповідає запитам службовців у розрізі мотиваційних інструментів. Проблемними залишаються: недосконалість системи мотивування, низький рівень соціальної захищеності працівників, а також невідповідність між рівнем їхньої відповідальності і матеріального забезпечення. Нинішнє законодавство потребує подальшого удосконалення задля більш ефективного розв'язання зазначених питань.

Отже, аналіз наведених колізій свідчить про наявність системних невідповідностей у правовому регулюванні державної служби, що ускладнює належне функціонування механізмів оплати праці, мотивації та стимулювання державних службовців.

Колізія між КЗпП та Законом «Про державну службу» вказує на необхідність чіткого розмежування загальних і спеціальних норм. Відсутність визначеного пріоритету між ними створює правову невизначеність, породжує суперечки при тлумаченні норм і може негативно впливати на гарантії оплати праці держслужбовців.

Колізія між антикорупційним законодавством і заходами мотивації демонструє складність досягнення балансу між запобіганням зловживанням та створенням ефективної системи нематеріального стимулювання. Через вузький фокус антикорупційних норм виникає правовий ризик для легітимних форм заохочення, що своєю чергою, демотивує працівників і знижує ініціативність у публічному секторі.

Колізія між централізованим регулюванням та місцевими мотиваційними програмами підкреслює проблему обмеженої автономії органів місцевого самоврядування у впровадженні інноваційних підходів до кадрової політики. Наявність розриву між рівнями правового регулювання стримує ефективне використання ресурсів і потенціалу місцевих громад.

Таким чином, для забезпечення ефективності та цілісності системи державної служби необхідна гармонізація законодавства, зокрема: чітке визначення ієрархії норм (загальні vs спеціальні), оновлення антикорупційних положень з урахуванням легітимних потреб у мотивації, посилення координації між центральними й місцевими органами влади.

Без усунення цих колізій правозастосування залишатиметься фрагментарним і суперечливим, що послаблює інституційну спроможність державної служби.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

2.1 Система мотивації праці та стимулювання державних службовців в органах державної влади

Ефективне функціонування будь-якої організації залежить не лише від якості планування та організації роботи, але й від трудового потенціалу її співробітників, їхньої ефективності, ініціативності й наполегливості у досягненні поставлених цілей. Основою поведінки кожного працівника є певні мотиви, такі як внутрішні цінності, інтереси та прагнення, які допомагають пояснити їхню поведінку і визначити можливості впливу на неї.

Персонал державної служби може бути примушений до виконання закріплених посадових обов'язків, функцій та окремих завдань. Проте примус до виконання має свої межі і зазвичай не приносить бажаних результатів. Одночасно застосування мотиваційних механізмів, які враховують психологічні особливості людини, дає змогу максимально розкрити та розвивати її здібності для досягнення високої продуктивності праці. Саме тому мотивація є ключовим інструментом для підвищення ефективності використання людського ресурсу у державній службі¹⁶.

Отже, функція мотивації дозволяє створити умови, за яких працівники працюють ефективно, творчо та з високою віддачею. Мотивація безпосередньо сприяє розвитку нової генерації державних службовців та вдосконаленню всієї системи державної служби.

Професіоналізм і рівень мотивації службовця є фундаментальними показниками, що визначають його придатність до роботи у цій сфері, результативність діяльності та перспективи кар'єрного зростання.

16 Артеменко Н.Ф., Гончарук Н.Т. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. 184 с.

Система мотивації складається з таких елементів, як матеріальна, трудова та статусна мотивація. Кожна група включає окремі підкатегорії, що деталізуються залежно від потреб організації. Матеріальна мотивація передбачає прагнення до покращення добробуту і рівня життя. Вона залежить від багатьох аспектів, зокрема рівня доходу, підтримки матеріального становища працівника, а також ефективності стимулювання, яке застосовується в установі. У цьому контексті мотивація виступає важливим чинником успіху.

Трудова мотивація орієнтована на задоволення від виконання роботи як такої або роботи в межах конкретної організації чи колективу. Зв'язок між мотивацією і результатами праці визначається природними здібностями та здобутими навичками, оскільки саме вона формує джерело діяльності державних службовців.

Для кожного службовця важливо мати цікаву, змістовну роботу в гідних умовах, яка дозволяє реалізувати його потенціал та сприяє професійному і особистісному зростанню. Мотивація статусу також відіграє значну роль в управлінні людськими ресурсами. Вона пов'язана з прагненням досягти вищої посади, виконувати більш складну й відповідальну роботу, чи брати участь у проєктах із суспільно корисним змістом.

Можемо стверджувати, що однією з центральних форм мотивації у сфері державного управління є розробка і впровадження систем матеріального стимулювання. Аналіз цього процесу демонструє необхідність врахування соціально-психологічних, економічних і організаційних чинників. Ефективне проєктування системи матеріального стимулювання передбачає три етапи: визначення цілей, забезпечення необхідних ресурсів і формування механізмів стимулювання.

У рамках соціальних відносин значну роль відіграють планування кар'єри та сприяння професійному зростанню державних службовців, залучення працівників до прийняття управлінських рішень, гуманізація праці (поліпшення умов роботи, застосування демократичних підходів, підвищення рівня

обізнаності), передача завдань і повноважень, а також розширення змістовного наповнення трудових процесів¹⁷.

Економічні чинники забезпечують матеріальне стимулювання працівників і включають такі елементи, як зарплата, доплати, надбавки, пільги та матеріальна допомога. Водночас організаційні фактори формуються на основі централізованого впливу суб'єкта управління на об'єкт і реалізуються через певні управлінські методи: адміністративні (команди, розпорядження, вказівки), організаційні (правила поведінки в установі, графік робочого часу), а також дисциплінарні (застереження про відповідальність, догани або звільнення).

На нашу думку, система матеріального стимулювання праці побудована на сукупності мотивів, які взаємодоповнюють один одного, формуючи єдиний процес зацікавленості у виконанні робочих завдань. Одним із ключових стимулів у державному управлінні є забезпечення належної винагороди працівників, яка не лише гарантує їм стабільні матеріальні умови для самостійного виконання службових обов'язків, але й сприяє залученню компетентних і досвідчених кадрів. Це мотивує співробітників до старанної та ініціативної роботи¹⁸.

Ефективна мотивація трудової діяльності неможлива без впровадження сучасних механізмів матеріального і нематеріального стимулювання персоналу. До особливих мотивуючих чинників належать ранги державних службовців, які є видом спеціальних звань. Кабінет Міністрів України встановлює надбавки за відповідний ранг під час затвердження схем посадових окладів на посадах державної служби.

Система мотивації праці державних службовців — це сукупність організаційних, економічних, соціальних і морально-психологічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності персоналу органів

¹⁷ Єрмоєнко В. О. Основи нормування праці: навч. посіб. Київ: Дельта, 2016. 288 с.

¹⁸ Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. Економічний форум. 2020. № 1(3). С. 143–148

державної влади, розвиток їхньої професійної компетентності та відповідальності за результати роботи.

На відміну від приватного сектора, де основний акцент робиться на матеріальній винагороді, мотивація державних службовців значною мірою ґрунтується на нематеріальних стимулах, соціальній захищеності та почутті суспільної значущості виконуваних функцій.¹⁹

Рішення щодо присвоєння рангу державного службовця базується на обґрунтованому поданні, яке безпосередній керівник надсилає суб'єктові призначення. У змісті такого подання обов'язково вказуються дата присвоєння попереднього рангу, номер і дата відповідного рішення, а також опис завдань, виконаних службовцем, які мають важливе значення для розвитку держави чи регіону, або відзначаються його особливі досягнення.²⁰

Надбавка за ранг визначається у співвідношенні з займаною посадою та у межах відповідної категорії посад. Черговий ранг державному службовцю присвоюється по завершенню трирічного терміну з моменту призначення на посаду державної служби.

Система мотивації праці та стимулювання державних службовців в органах державної влади є важливим компонентом ефективного управління персоналом. Вона повинна бути збалансованою, справедливою та орієнтованою на результат, поєднувати економічні стимули з моральними й соціальними чинниками. Лише за таких умов державна служба здатна забезпечити високий рівень професіоналізму, відповідальності та відданості державним інтересам.²¹

Система рангів має значний вплив на мотивацію державних службовців, оскільки визначає їхнє місце в ієрархії відносин. Рангу можуть позбавити лише за рішенням суду, і навіть у випадках переходу на посаду нижчої категорії або

¹⁹ Міщенко К. С. Мотивація праці державних службовців у зарубіжних країнах: досвід для України. Державно-управлінські студії, №6(8), 2018. URL: <http://studio.ipk.edu.ua/motyvatsiya-pratsi-derzhavnykhsluzhbovtiv-uzarubizhnykh-krayinakh-dosvid-dlya-ukrayiny>

²⁰ Артеменко Н.Ф. Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби. Науково-методичний центр кадрової політики. Міністерства оборони України, Київ,

²¹ Бикова А. Л., Карвасарний В.А. Сучасні системи винагороди працівників: вітчизняний та зарубіжний досвід. Молодий вчений. 2016. № 10 (37). С. 331–335.

звільнення з державної служби за державним службовцем зберігається присвоєний раніше ранг. Це вказує на визнання його кар'єрних досягнень.

Система рангів також мотивує працівників через можливість дострокового присвоєння чергового рангу за особливі досягнення або виконання важливих завдань. Утім, чинне законодавство передбачає обмеження: під час дії дисциплінарного стягнення чи протягом шести місяців після отримання негативної оцінки службової діяльності новий ранг не присвоюється. До того ж у разі виходу на пенсію державному службовцю можуть присвоїти черговий ранг поза межами відповідної категорії посад як винагороду за сумлінну працю.

Надбавка за ранги мала б служити стимулом, однак її розмір викликає сумніви щодо ефективності такого заохочення. Перегляд підходів до визначення розміру цієї доплати міг би покращити фінансове становище службовців і зробити державну службу привабливішою.²²

Надбавка за інтенсивність праці для державних службовців визначається на основі таких критеріїв:

- 1) якість і складність підготовлених документів;
- 2) терміновість виконання завдань та опрацювання документації;
- 3) прояв ініціативності у виконанні службових обов'язків.

Надбавка за виконання особливо важливої роботи встановлюється з урахуванням:

1) реалізації завдань і функцій, що сприяють розвитку пріоритетних напрямків державної політики, участі в розробці проєктів нормативно-правових актів та експертизі таких документів;

2) виконання завдань, що потребують підвищеної організаційно-виконавчої компетентності та відповідальності, з досягненням результатів, які покращують ефективність управління.

²² Мотивація та заохочення державних службовців. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/december/issue-12/article-41307.html>

Преміювання державних службовців здійснюється з метою матеріального стимулювання високопродуктивної, якісної та ініціативної діяльності, а також для заохочення досягнення кінцевих результатів роботи й підвищення персональної відповідальності за виконання завдань і доручень.

Керівник кожної установи розробляє та затверджує Положення про преміювання, яке спрямоване на підвищення заробітної плати, мотивацію до ефективної роботи та досягнення високих результатів. Це положення поширюється на всіх працівників незалежно від їх спеціалізації, звання чи категорії. Нарахування премій здійснюється в межах економії фонду оплати праці.

Державним службовцям можуть бути встановлені такі премії за результатами оцінювання їх службової діяльності:

- 1) премія за результатами щорічного оцінювання службової діяльності;
- 2) місячна або квартальна премія залежно від особистого внеску працівника в загальні результати роботи державного органу;
- 3) місячна чи квартальна премія за належне виконання умов контракту про проходження державної служби (за наявності укладеного контракту). Однак загальний розмір премій, передбачених другим пунктом, не може перевищувати 30% фонду посадового окладу працівника за рік.

Для преміювання можуть враховуватися такі показники: дотримання норм чинного законодавства щодо державної служби; виконання внутрішнього регламенту; сумлінне виконання визначених посадових обов'язків; творча ініціатива та впровадження інноваційних методів роботи в установі. У випадку наявності недоліків у роботі працівника, розмір премії може бути скорочений.

Важливою складовою мотивації є оцінка роботи, яка виконує демонстративну та стимулюючу функції. Її відсутність або упередженість негативно позначається на розвитку співробітника, знижуючи його продуктивність і мотивацію.

Оцінювання персоналу повинно ґрунтуватися на теоретично обґрунтованих принципах, узагальненні найкращих практик та розробці

рекомендацій. Головними завданнями оцінювання є: підготовка професіоналів для державних установ; стимулювання професійного розвитку працівників; застосування методів заохочення або відповідальності; визнання перспектив професійного зростання співробітників²³.

На сьогодні, згідно зі статтею 44 Закону України «Про державну службу» [30], передбачено, що державні службовці, які отримують відмінні оцінки за результатами оцінювання своєї службової діяльності, мають право на преміювання. Розмір премії встановлюється у єдиному відсотковому співвідношенні до посадового окладу для всіх службовців відповідного органу, які отримали відмінні оцінки протягом поточного року. Ця премія виплачується незалежно від фактично відпрацьованого часу в місяці нарахування.

Оцінювання службової діяльності є важливим елементом мотивації, адже у випадку отримання негативної оцінки проводиться повторне оцінювання через три місяці. Якщо державний службовець двічі поспіль отримує негативні оцінки, це стає підставою для його звільнення відповідно до пункту 3 частини першої статті 87 Закону України «Про державну службу». Натомість високі результати оцінювання служать основою для преміювання та переважного просування кар'єрною сходинкою.

Проте крім матеріальних стимулів, вагоме місце займають нематеріальні фактори мотивації. Серед них особливо виділяється соціальне забезпечення. Згідно з законодавством, державний службовець отримує щорічну відпустку тривалістю 30 календарних днів із додатковою грошовою допомогою, яка дорівнює середньомісячній заробітній платі. Також після п'яти років роботи на державній службі додається ще один день щорічної додаткової оплачуваної відпустки за кожен рік досвіду, але загалом не більше 15 таких днів. Ця перевага мотивує працівників довше залишатися на службі й сприяє зменшенню плинності кадрів.

²³ Шаповал О. А., Коробко А. В. Систематизація теоретичних аспектів мотивації праці персоналу підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 33. С. 137–140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_33_29.

Стаття 54 передбачає можливість надання державному службовцю службового житла за процедурою, визначеною Кабінетом Міністрів України. Хоча механізм забезпечення житлом із державного фонду виглядає привабливо, його реалізація здебільшого має формальний характер.

Професійне навчання відкриває широкі можливості для розвитку кар'єри та особистого зростання. У сфері державного управління здебільшого працюють люди, мотивовані бажанням досягти престижної посади, яка має важливе соціальне значення. Мотивація, пов'язана з кар'єрним зростанням, вважається однією з найдієвіших.

Стимулювання персоналу полягає у короткострокових заходах або ситуаційних впливах, спрямованих на підвищення ефективності роботи працівника та його продуктивності. Це передбачає створення умов, коли активна праця стає необхідною і достатньою умовою для задоволення важливих, часто соціально обумовлених потреб державного службовця.

Але водночас формуються внутрішні мотиви до ефективної трудової діяльності. У таких обставинах ключову роль відіграють стимулюючі чинники, серед яких: можливість реалізувати власний потенціал; професійна незалежність; задоволення від успішного виконання важливих завдань; справедлива винагорода за внесок у досягнення результатів організації.

Застосування зазначених стимулів залежить від самого працівника, його особистих потреб і здатності адаптуватися до мотиваційного середовища. У системі органів державної влади діє мотиваційний механізм, що сприяє працівникам у таких аспектах²⁴:

- забезпечення можливостей для кар'єрного зростання;
- формування почуття власної значущості в колективі;
- адекватна оцінка своїх можливостей та ролі у загальному результаті;
- розвиток професіоналізму та допомога іншим у професійному вдосконаленні;

²⁴ Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Молодий вчений. 2019. № 1 (65). С. 506–510.

- швидша адаптація до змін; - досягнення поставлених цілей. Такий механізм можна вважати "позитивним", адже він стимулює співробітників до стратегічного мислення та створює відчуття належності до органу державної влади, в якому вони працюють.

Таким чином, недостатній рівень фінансового забезпечення впливає на моральний стан працівників, знижує їхню працездатність і послаблює бажання працювати навіть у сприятливому кліматі. Законодавство України пропонує розгалужену систему мотиваційних заходів для державного управління, однак її ефективність підривають низка проблем: висока плинність кадрів, корупція та недостатнє фінансування працівників. Низький рівень заробітної плати в державному секторі порівняно з приватним значно ускладнює утримання кваліфікованих кадрів. Тому ідеальна система мотивації має поєднувати матеріальні й нематеріальні чинники для забезпечення максимальної продуктивності.

2.2 Формування мотиваційних стратегій державних службовців в Україні

Формування мотиваційних стратегій державних службовців є важливим елементом управління персоналом у системі державної влади. В Україні мотиваційні стратегії спрямовані на підвищення ефективності роботи службовців, їхнього професійного розвитку та забезпечення високого рівня доброчесності та відповідальності.

Ключові принципи мотиваційної стратегії для держслужбовців

Прозорість і справедливість: чіткі критерії преміювання та заохочення, однакові правила для всіх.

Збалансованість матеріальних та нематеріальних стимулів.

Професійний розвиток: можливості для навчання, кар'єрного зростання.

Визнання досягнень: формальні і неформальні способи відзначення результатів роботи.

Відповідність антикорупційному законодавству: уникнення конфліктів інтересів та зловживань.

Ефективність роботи державних службовців значною мірою залежить не тільки від впровадження нових технологій чи вдосконалення організаційної структури управління, а й від їхньої мотиваційної філософії, яка визначає професійні інтереси й стимулює їх до саморозвитку. Це, своєю чергою, дозволяє максимально реалізувати набуті знання, підвищити кваліфікацію та краще адаптуватися до нових викликів часу. Проте в системі публічної служби зберігаються серйозні проблеми. Серед них — високий рівень корупції, недовіра з боку суспільства, значна плинність кадрів. Це свідчить про те, що наявна мотиваційна стратегія недостатньо реалізується на практиці²⁵.

Основними причинами є неспроможність держави задовольнити базові потреби службовців, недосконалість законодавства, низький рівень заробітної плати та загалом слабка економічна ситуація в країні. Всі ці фактори спричиняють демотивацію працівників, знижують інтерес до самовдосконалення та перешкоджають кар'єрному зростанню. Таким чином, нагальною стає потреба в перегляді або реформуванні чинної мотиваційної стратегії.

Мотивація служить рушійною силою, яка спонукає людину докладати максимум зусиль для досягнення певних цілей на основі задоволення її основних потреб. Відтак, одним із ключових факторів підвищення ефективності публічного управління є вдосконалення мотиваційної стратегії. Її якісна реалізація може суттєво покращити ситуацію в управлінській сфері.

Наукове дослідження мотиваційної стратегії як засобу підвищення ефективності функціонування органів влади потребує детального обґрунтування її механізмів реалізації. Результати таких досліджень мають

²⁵ Скриль В. В., Галайда Т. О. Ефективне використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом на підприємстві. Економічний форум. 2015. № 1. С. 294–300. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2015_1_50.

стати основою для створення дієвих інструментаріїв стимулювання працівників у системі публічної служби.

Мотиваційна стратегія — це система цілеспрямованих дій та заходів, яка визначає:

- пріоритети особистої та професійної мотивації;
- методи впливу на поведінку службовця;
- поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів для досягнення максимального результату.

В державній службі мотиваційна стратегія охоплює довгострокові та короткострокові цілі, спрямовані на:

- забезпечення стабільності та ефективності діяльності органу влади;
- підвищення професійного рівня службовців;
- формування високої культури праці та етичних стандартів.

В Україні система мотивації державних службовців формується на основі таких принципів:

- Законність — дотримання норм Закону України «Про державну службу» та інших нормативно-правових актів.
- Справедливість і прозорість — стимулювання повинно бути об'єктивним, з чіткими критеріями оцінки результатів праці.
- Індивідуалізація — врахування особистих потреб, професійних амбіцій та компетенцій кожного службовця.
- Комплексність стимулів — поєднання матеріальних, соціальних і морально-етичних чинників.
- Професіоналізація та розвиток кар'єри — мотивація повинна стимулювати навчання, підвищення кваліфікації та просування по службі.

Мотивація базується на потребах, інтересах, схильностях і переконаннях людини. Вона не лише стимулює особу до дії, але й визначає характер виконання цієї дії. Глибоке розуміння мотивів дозволяє керівнику усвідомити внутрішні рушійні чинники, які керують поведінкою працівника у процесі його професійної діяльності. Стратегія мотивації в органах публічної влади повинна

будуватися на аналізі реальної ситуації та оптимального стилю взаємодії керівників із підлеглими.

Формування позитивного ставлення до праці потребує створення таких умов, за яких співробітники бачать у своїй роботі джерело саморозвитку, основу професійного й кар'єрного зростання. Система мотивації має сприяти формуванню почуття належності до органу влади. Правильне ставлення до роботи і конструктивна поведінка зумовлюються системою цінностей працівника, умовами праці та стимулами, що застосовуються.

На ефективність діяльності працівників органів публічної влади впливають різні фактори мотивації: політика керівництва, умови праці, рівень заробітної плати, взаємини з колегами та керівництвом, рівень контролю за виконанням роботи, можливості кар'єрного розвитку, визнання результатів роботи, ступінь відповідальності та перспективи творчого й професійного зростання.²⁶

Основною формою впровадження мотиваційної стратегії є стимулювання, яке в цьому випадку виступає тактичною складовою: способом, засобом досягнення поставлених цілей. Ключовим аспектом у процесі реалізації такої стратегії є досягнення балансу між матеріальною та нематеріальною мотивацією, які перебувають у взаємозалежності.

Методи формування мотиваційних стратегій:

Систематичне оцінювання результатів праці — службове оцінювання дозволяє визначити рівень ефективності та заохочувати кращих працівників.

Індивідуальні плани розвитку — допомагають поєднати професійні цілі службовця з потребами органу влади.

Кар'єрне планування — створює прозору систему просування по службі, що стимулює професійне зростання.

Соціальна підтримка та моральне заохочення — включає подяки, визнання досягнень та формування сприятливого психологічного клімату.

²⁶ Мельник А. О., Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. Бізнеснавігатор. 2018. Вип. 4. С. 94–98

Ігнорування важливості мотиваційної стратегії для державних службовців веде до високої плинності кадрів, що негативно впливає на стабільність функціонування органів державної влади й суспільства загалом. Такі проблеми послаблюють ефективність економічних, соціальних, політичних і духовних трансформацій у державі, спричиняють втрату соціальної підтримки урядових інституцій та зниження їх авторитету.

Мотиваційна стратегія може застосовуватися як на індивідуальному та груповому рівнях, так і в загальнодержавному масштабі. Її ефективність зростає за умови належного впровадження. Як потужний інструмент управління людськими ресурсами в галузі публічної служби, стратегія спрямована на врахування індивідуальних потреб працівників і створення оптимального робочого середовища для їх задоволення.²⁷

Мотиваційний вплив у сфері публічної влади має ґрунтуватися на глибокій трансформації системи інтересів та стимулів. Як і працівники будь-якої іншої галузі, держслужбовці, виконуючи свої обов'язки, прагнуть досягти власних цілей, які важливо враховувати в кадровій політиці з погляду їх мотивації. Саме ці внутрішні фактори є ключовими для ефективного управління мотиваційними процесами і створення передумов для підвищення якості надання державних послуг²⁸.

Мотивація трудової діяльності державних службовців неможлива без використання сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Водночас таке стимулювання має враховувати потреби, інтереси й здібності кожного працівника, адже мотивація передбачає свідомий вибір стилю поведінки, що формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів.

Проте рівень оплати праці в цій сфері наразі не відповідає вимогам, які ставить перед службовцями держава та суспільство. Адже для ефективної роботи державні службовці мають володіти законодавством, бути

²⁷ Клімова О. І. Управління трудовими ресурсами. Економічні науки. 2017. Вип. 5. С. 24–28.

²⁸ Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 4. С. 238–246.

кваліфікованими в низці навичок — комунікація, лідерство, аналітика — мати відповідний професійний досвід, високі оцінки результатів діяльності та знання хоча б однієї європейської мови. Незважаючи на поширення прагматичних мотивів серед молодих службовців, баланс між соціальним призначенням фахівців адміністративного апарату та їхніми особистими професійними цілями значною мірою зберігається. Проте якщо його порушення триватиме, низька соціальна орієнтація державних службовців може призвести до того, що їхня компетентність суспільством не буде високо цінуватися.

У кінцевому результаті це стане причиною значного зниження авторитету місцевих органів влади. Ефективна система стимулювання трудової активності має забезпечувати оптимальний баланс між робочим і відпочинковим часом, а також між трудовими завданнями і періодами відновлення. Надмірний акцент на матеріальному стимулюванні нерідко провокує додаткову інтенсивність праці та збільшення тривалості робочого дня, через що працівники страждають від хронічної втоми й постійних емоційних напружень²⁹.

До дієвих інструментів мотивування належить чітке інформування персоналу про очікування з боку керівництва, оскільки оцінка роботи — як позитивна, так і негативна — виконує роль корективи, сприяючи покращенню професійної діяльності. У сучасних умовах розвитку державної служби спостерігається психологічна переорієнтація посадовців.

Отже, для службовця це може означати справедливу оплату праці, можливості професійного вдосконалення та соціального захисту й підтримки. Така багатокомпонентність мотивів дає змогу розглядати окремі фактори як складові частини загальної структури управління. Організація оплати праці має бути максимально ефективною й забезпечувати чіткий зв'язок між вкладеними зусиллями працівника і грошовою винагородою. Це створює умови для вибору діяльності, яка відповідатиме індивідуальним потребам посадовця щодо сфери роботи, її характеру й змісту, а також рівня фінансової компенсації.

²⁹ Zaika S., Gridin O. Human capital development in the agricultural economy sector. Technology audit and production reserves. 2020. № 1/4(51). P. 30–36. DOI: 10.15587/2312-8372.2020.194444. URL: <http://journals.uran.ua/tarp/article/view/194444>.

Загалом ефективність мотивації залежить від того, наскільки реалізовані стратегічні завдання органу державної влади завдяки зацікавленості персоналу в досягненні високих результатів. При цьому мотивація має водночас уможливлювати задоволення основних потреб працівників.

Забезпечення реалізації ефективної мотиваційної стратегії в органах публічної влади є складним і багатогранним процесом. Мотивація може чинити як стимулюючий, так і демотивуючий вплив на працівників.

Отже, ефективні підходи до мотивації праці повинні сприяти формуванню компетентного державного службовця, здатного адаптуватися до нових глобальних викликів, сконцентованого на досягненні максимальних результатів своєї діяльності, ініціативного, творчого та повністю відданого своїй роботі.

Формування мотиваційних стратегій державних службовців в Україні є комплексним процесом, що поєднує матеріальні, соціальні, професійні та ціннісні чинники. Ефективна мотиваційна стратегія забезпечує не тільки підвищення продуктивності праці, а й формування високого рівня доброчесності, відповідальності та професіоналізму державних службовців, що, у свою чергу, сприяє зміцненню довіри громадян до органів влади.

Отже, ми дійшли висновку що дотримування мотиваційної стратегії державних службовців в Україні потребує комплексного підходу, що включає законодавчі зміни, кадрову політику, управлінські рішення та культурні трансформації в системі публічної служби. Лише за умови балансу між нормативними обмеженнями та потребами працівників можливе створення дієвої та ефективної моделі мотивації.

2.3 Ідентифікація та оцінювання проблем (недоліків) існуючої системи мотивації персоналу в державній службі

Ефективна мотивація персоналу є ключовим фактором підвищення продуктивності та якості роботи органів державної влади. Однак у практиці державної служби в Україні існують низка проблем і недоліків у системі мотивації, які знижують ефективність стимулювання працівників та негативно впливають на професійну активність службовців.

Одним із основних показників недовіри існуючих систем мотивації державних службовців є висока плинність кадрів. Значна частина працівників звільняється за власною ініціативою, прагнучи знайти більш перспективну і високооплачувану роботу. Молоді талановиті фахівці та висококваліфіковані працівники, як правило, залишають державну службу, що суттєво впливає на її загальну ефективність. Високий рівень плинності демонструє наявність істотних проблем у використанні економічних і соціальних методів мотивації.

На сьогодні серед ключових проблем мотивування в сфері державної служби, що знижують залученість працівників, можна виділити наступне:

- низька ефективність механізму реалізації прав та гарантій для державних службовців;
- недоліки у функціонуванні механізму державної служби, зокрема в процесах кар'єрного просування;
- недостатнє врахування індивідуальних особливостей працівників, що не дозволяє керівництву виявити фактори для підвищення їхньої ефективності;
- низька репутація посади державного службовця і обмежений соціальний статус;
- загроза звільнення через політичні зміни чи зміну уряду³⁰.

³⁰ Карамушка Л., Куриця Д. Аналіз вияву станів зниженої працездатності в персоналу держадміністрацій. Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. 2010. Т. 1. Ч. 26. С. 273–281.

Одним із головних недоліків є низький рівень заробітної плати державних службовців у порівнянні з приватним сектором, що зменшує стимул до продуктивної праці. До проблем матеріальної мотивації також належать:

- обмеженість системи преміювання;
- низька диференціація посадових окладів за результатами праці;
- відсутність ефективних механізмів одноразових заохочень.

Це призводить до того, що працівники часто не відчують кореляції між результатами своєї роботи та фінансовою винагородою.

Нематеріальна мотивація, яка повинна компенсувати обмежені фінансові стимули, часто не реалізується у повній мірі:

- відсутність системи публічного визнання досягнень;
- недостатня підтримка професійного розвитку та навчання;
- обмежені можливості кар'єрного зростання;
- слабка корпоративна культура та психологічний клімат у колективі.

В результаті знижується моральна зацікавленість службовців та їхня лояльність до органу влади.

Існуючі проблеми з оплатою праці значною мірою відображають загальний стан економіки країни. Брак ефективного механізму стимулювання призводить до недосконалості цієї системи. Хоча законодавство України передбачає забезпечення достатнього рівня заробітної плати для державних службовців з метою стимулювання їхньої продуктивності, доброчесності й ініціативності, на практиці ці положення реалізуються недостатньо ефективно.

Для усунення існуючої диспропорції нині є надзвичайно важливим проведення реформування системи оплати праці державних службовців у межах розвитку та вдосконалення державної служби. Це дозволить підвищити ефективність роботи всієї системи, забезпечити прозорість і зрозумілість механізмів оплати, гарантувати рівні права та доступ до соціальних благ для державних службовців на всіх рівнях ієрархії, а також зменшити ризики корупції і зловживань.

Сучасні умови потребують нового підходу до організації оплати праці в державній службі для підвищення її конкурентоспроможності, стимулювання чесної, відповідальної та продуктивної роботи, а також формування перспектив для професійного зростання. Це передбачає вдосконалення структури заробітної плати, посилення її диференціації залежно від рівня відповідальності, створення можливості швидкого зростання доходів на початкових етапах кар'єри та зменшення міжвідомчих відмінностей у компенсаціях³¹.

Мотивація праці державних службовців залишається суттєвою проблемою. Відсутність прив'язки заробітної плати до результатів роботи призводить до того, що увага працівників часто спрямовується не на покращення продуктивності, а на отримання матеріальних привілеїв.

Отже, додатковим недоліком є дисбаланс у системі заохочень: премії та нагороди здебільшого присуджуються керівникам вищого рівня, тоді як рядові працівники залишаються без належного винагородження або отримують лише символічні грамоти чи подяки. Також існують складнощі у реалізації прав і гарантій державних службовців, які стосуються виплат матеріальної допомоги на вирішення житлово-побутових питань, надбавок та премій, оскільки їх розмір залежить від фондового обмеження органу влади.

Визначено, що серед матеріальних методів мотивації окреме місце займала пенсія зі спеціальними умовами для державних службовців. Саме право на пенсію отримують працівники з відповідним стажем роботи, однак механізм виплат зазнав значних змін.³²

Українське законодавство про державне управління встановлює критерії для кар'єрного зростання, однак реалії свідчать про те, що успіх у цій сфері часто має ситуативний характер, залежний від суб'єктивної позиції керівників.

³¹ Шафранська Т. Ю., Коломієць О. В. Основні види мотивації працівників. URL: http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm

³² Романюк М. Д. Управління персоналом підприємства, засноване на мотиваціях та компетенціях. Вісник Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. Серія: Економіка. 2020. Випуск 15. С.85-90.

Практика призначення чи звільнення через зміну політичної обстановки демотивує працівників, які прагнуть професійного росту, заснованого на власних досягненнях, використанні сучасних технологій, ініціативності й творчих підходах.

Таким чином, система просування по службі в Україні базується на конкурсному відборі, але окремі нормативні положення, зокрема норми Закону України «Про державну службу» щодо розмежування кадрових категорій, стримують мотивацію. Це пов'язано з тим, що посадові категорії «В» фактично мають мало можливостей для кар'єрного прогресу, що обмежує стимул до професійного розвитку.

Кар'єрний ріст державних службовців повинен стати гарантією стабільності й ефективності роботи державних установ, тому необхідно реформувати чинне законодавство, створивши реальну правову базу для розвитку цієї сфери. Проблеми низького соціального статусу державних службовців та недостатньої престижності їх професії обумовлюють відтік молодих і висококваліфікованих фахівців до приватного сектору.

Навчання і підвищення кваліфікації державних працівників відіграють критично важливу роль у формуванні ефективного кадрового складу. Однак сучасна система професійної освіти у сфері державного управління стикається з низкою проблем: вона не завжди відповідає реальним потребам службовців, а система розподілу державних замовлень на навчання працює неефективно. Це стримує розвиток освітніх програм і створює нерівні умови для різних типів навчальних закладів.

Практика підготовки працівників часто залежить від особистого рішення керівника, а не від реальних потреб службовців у професійному вдосконаленні. Для того щоб стимулювати мотивацію до підвищення кваліфікації, необхідно забезпечити можливість практичного застосування знань та винагороду за успішне виконання завдань.

Важливим елементом мотивації залишається здобуття спеціальної освіти, однак в Україні цей фактор не гарантує просування по службі, що знижує його

ефективність. Ще однією проблемою є невідповідність результатів атестації й щорічної оцінки працівників рівню матеріального заохочення.

Оцінка персоналу має на меті визначення професійних характеристик для підвищення ефективності служби, але на практиці цей процес здебільшого формальний і може використовуватися як інструмент тиску або привід до звільнення. Політична нестабільність також негативно впливає на мотивацію службовців.

Зміна політичної еліти нерідко супроводжується звільненням кваліфікованих працівників для заміщення їх "лояльними" кадрами. Для захисту інтересів службовців слід внести зміни до законодавства, які б захищали їх від політичного впливу й сприяли стабільності у підборі та працевлаштуванні персоналу³³.

Основним мотиватором роботи в органах державної влади є бажання приносити користь суспільству та громадянам. Цю тенденцію можна пояснити прагненням задовольнити особисті потреби чиновників, зокрема потребу у впливі, досягненнях і причетності до державних справ. Подібні прагнення реалізуються через мотиваційний фактор самореалізації.

Високий рівень патріотизму, усвідомлення суспільної ситуації та важливості роботи в сфері державного управління, притаманні кандидатам, які проходять відбір на державну службу управлінським персоналом, демонструють їхню готовність служити на благо суспільства. Такий підхід, безперечно, сприяє підвищенню ефективності роботи органів влади та якості послуг у сфері державного управління. Однак мотиваційні проблеми виникають на всіх рівнях ієрархії державної служби. Їх вирішення потребує пошуку нових підходів і вдосконалення наявних механізмів.

Центральний орган виконавчої влади, який відповідає за формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби, повинен активізувати свої зусилля для впровадження інноваційних методів та вдосконалення засобів,

³³ Євась Т.В. Управління персоналом на основі взаємодії та впливу на працівників. Актуальні проблеми економіки та менеджменту: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 23 серпня 2018 року). Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2018. С. 82-85.

що сприятимуть підвищенню мотивації працівників у системі державного управління.

Отже, ідентифікація та оцінювання проблем існуючої системи мотивації персоналу дозволяє чітко визначити слабкі місця та пріоритети для реформування. Основними проблемами є: низька матеріальна мотивація, обмежене нематеріальне стимулювання, формалізовані процедури оцінки, недостатня ціннісна орієнтація та нормативні обмеження. Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу, що поєднує підвищення зарплат і премій, розвиток нематеріальних стимулів, прозорі механізми оцінки та формування ціннісно-орієнтованої корпоративної культури державної служби.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

3.1 Закордонний досвід організації мотивації праці державних службовців та можливості його використання в Україні

В підрозділі 1.3 ми розглянули колізії, отже для вирішення неточностей пропонуємо у законодавстві (або в коментарі до Закону про державну службу) потрібно чітко зафіксувати, що спеціальні положення Закону про державну службу мають пріоритет щодо оплати та стимулювання держслужбовців, а норми КЗпП застосовуються лише у частинах, не врегульованих спеціальним законом. Бажано розробити уніфікований «Порядок застосування норм з оплати праці» (на рівні Кабміну/НАДС) з переліком пріоритетів норм і прикладами розрахунків.

Антикорупційні обмеження щодо подарунків, премій або подяк від третіх осіб часто забороняють навіть законні форми заохочення, що демотивує працівників та знижує ініціативність.

Шляхи вирішення: розробити чіткі критерії розмежування: які стимули є дозволеними (внутрішні премії, подяки, грамоти тощо), а які — потенційно корупційними, внести зміни до Закону «Про запобігання корупції», додавши винятки для легальних форм мотивації з боку державних органів або в рамках проектної діяльності, запровадити офіційний механізм узгодження мотиваційних заходів з НАЗК, щоб уникнути ризиків порушень, підвищити рівень антикорупційної просвіти серед кадровиків та керівників, щоб уникати надмірно обережного (формального) підходу.

Місцеві органи влади намагаються запроваджувати власні програми мотивації (додаткові надбавки, конкурси, заохочення), але вони часто не узгоджуються з централізованими нормами (бюджетним законодавством,

стандартами держслужби), що призводить до юридичних обмежень або конфліктів.

Шляхи вирішення полягають в наданні ширших повноважень органам місцевого самоврядування у сфері кадрової політики й стимулювання, з урахуванням децентралізації, розробці узгоджених рамок для місцевих мотиваційних програм на основі національних стандартів.

Розв'язання вказаних колізій вимагає системного підходу до законодавчого вдосконалення, міжвідомчої координації та балансування між правовими обмеженнями і потребами сучасного управління персоналом. Лише через узгодження норм, підвищення правової культури, гнучкість і прозорість можна побудувати ефективну систему мотивації в державному секторі.

Проте в зарубіжних країнах існують схожі проблеми. У Польщі існує така сама неточність, в країну одночасно діють два акти: *Ustawa o służbie cywilnej* (Закон про державну службу, 2008, з поправками 2016) та *Kodeks pracy* (Трудовий кодекс).

Кодекс праці гарантує однакові умови оплати та захист від звільнення всім працівникам, але Закон про держслужбу встановлює спеціальні умови преміювання та дисциплінарної відповідальності. Через це виникають конфлікти, наприклад: коли службовець одночасно підпадає під дію обох актів; коли постанова міністерства деталізує преміювання і суперечить загальним трудовим гарантіям.

Конституційний трибунал Польщі (справа К 7/12) постановив, що спеціальний закон про державну службу має пріоритет над трудовим кодексом, але з обов'язковим забезпеченням соціальних гарантій. На практиці Мінфін Польщі запровадив єдині «Таблиці винагород», щоб уникнути різночитань.

Така ж колізія між КЗпП і Законом «Про державну службу». У Польщі її вирішили чітким тлумаченням спеціальності закону та уніфікованими таблицями оплати.

Наступна колізія між антикорупційним законодавством і заходами мотивації (подарунки, премії за досягнення). Рішення може полягати в чіткому розмежуванні, має бути законодавче або підзаконне роз'яснення, що виплати та заохочення, що надаються державним органом у межах фонду оплати праці/відповідних процедур не є предметом заборони антикорупційних норм.

Після реформ федералізму (2006 р.) землі Німеччини отримали право самостійно встановлювати системи оплати праці. Через це виникли відмінності в базових окладах та преміях між землями.

Держслужбовці на однакових посадах у різних землях отримували різну зарплату → скарги до Федерального конституційного суду про порушення принципу рівної оплати.

Проте розв'язання проблеми відбулось через те що суд визнав, що федеральний принцип рівності порушено, і зобов'язав землі привести законодавство у відповідність до єдиних мінімальних стандартів. Тепер діє система базових коефіцієнтів оплати (Bundesbesoldungsrahmen), яку всі землі враховують.

Схожа колізія між державними органами центру і регіонів (місцеві надбавки, різні премії) є в Україні. Рішення Німеччини — уніфікувати мінімальний стандарт і залишити гнучкість на місцях.

Для вирішення питання колізії між центральними та місцевими нормами потрібно розробити типовий механізм для місцевих програм мотивації (затверджений центральним органом), що дозволяє гнучкість, але вводить базові мінімальні стандарти. У Законі або підзаконних актах прописати перелік норм, які є обов'язковими для всіх рівнів (мінімальний пакет гарантій і стандартів мотивації).

Мотивація є одним із ключових питань, які привертають значну увагу у світовій практиці управління. У закордонних організаціях теорії мотивації активно досліджуються, вдосконалюються та впроваджуються протягом десятиліть. Існує чимало теорій і концепцій мотивації, які кожна країна адаптує

для досягнення оптимальних результатів. В Україні державна служба має істотні прогалини в забезпеченні належної якості виконання своїх завдань.

Вивчення іноземного досвіду у сфері мотивації праці дозволяє не лише визначити недоліки національної системи державного управління, але й слугує базою для створення власних підходів до мотивування персоналу. Це також сприяє формуванню пропозицій щодо модернізації управлінської практики. Українська теорія і практика часто обмежуються лише матеріальним стимулюванням, таким як заробітна плата, тарифні ставки та оклади. При цьому трудові й професійні стимули застосовуються менше або взагалі ігноруються.

Закордонні системи мотивації для працівників державного сектору включають як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що формують стійкі механізми управління. В основі цих систем лежать культурно-історичні особливості націй, які одночасно реалізують схожі елементи, що можуть бути успішно використані іншим країнам залежно від специфіки їхніх умов.³⁴

Дослідники ділять державну службу на дві основні системи: закриту та відкриту. Закрита система функціонує на принципах престижності роботи, адже статус "державний службовець" передбачає вищий соціальний статус, належність до еліти та певні привілеї. Ця модель переважає в таких країнах, як Німеччина, Франція, Іспанія, Кіпр, Болгарія, Румунія, Словенія та Словаччина.

Основні її характеристики включають кадровий добір через державні іспити, призначення лише на початкові посади за результатами конкурсу, довготривала кар'єра та мінімальні вимоги для поступового професійного зростання. На вершині цієї системи розташована група еліти, представники якої найчастіше — випускники престижних ВНЗ.

Сучасний розвиток та модернізація цієї сфери призводять до формування змішаних систем, які інтегрують найкращі елементи обох підходів. До країн, які використовують змішану систему державної служби, належать Італія,

³⁴ Міщенко К. С. Мотивація праці державних службовців у зарубіжних країнах: досвід для України. Державно-управлінські студії, №6(8), 2018. URL: <http://studio.ipk.edu.ua/motyvatsiya-pratsi-derzhavnykhsluzhbovtsiv-uzarubizhnykh-krayinakh-dosvid-dlya-ukrayiny>

Великобританія, Латвія, Литва, Польща, Угорщина, Чехія та Україна. Особливу увагу привертають мотиваційні моделі японської, американської та західноєвропейської практики.

У Європі виділяють три основних підходи — французький, німецький і шведський, кожен з яких враховує національні особливості та пропонує характерні методи стимулювання праці в державному секторі. Для ефективного порівняння цих моделей необхідно дослідити структуру установ державної служби різних країн та визначити ключові положення й тенденції їх розвитку. Всупереч відмінності, усі ці моделі об'єднує їхня продуктивність, яку можна оцінити за рівнем економічного розвитку країн, де вони застосовуються.

Загальний огляд мотиваційних моделей у закордонній практиці представлено у таблиці 3.1

Отже, запроваджені адміністративні реформи в зазначених країнах сприятливо позначилися на ключових аспектах державної служби, що дозволило суттєво покращити систему матеріальної мотивації державних службовців. Це зробило її більш гнучкою та ефективною, а також сприяло вдосконаленню механізму просування по службі на основі заслуг. У цих країнах також досягнуто високого рівня розвитку менеджменту у сфері кар'єрного зростання завдяки впровадженню гнучких систем управління, високій мобільності працівників і можливостям просування за професійні досягнення.

Американська мотиваційна модель має специфічний підхід до формування трудової діяльності та її стимулювання. Значна увага приділяється покращенню матеріального заохочення та застосуванню різноманітних стимулів для максимальної реалізації потреб державних службовців.

Таблиця 3.1 - Характеристика систем мотивації державних службовців у країнах світу³⁵

Країна	Основні фактори мотивації праці	Відмінні особливості	Ефект або результат
США	Якість роботи; Висока кваліфікація; Заохочення підприємницької діяльності	Поєднання відрядної і погодинної систем оплати праці; Технологічні надбавки; премії; система подвійних ставок	Система сприяє зміцненню довіри працівників до керівництва, надаючи їм змогу активно долучатися до розв'язання проблем компанії. Це мотивує співробітників зосереджуватися на досягненні результатів.
Франція	Якість роботи; Кваліфікація; Кількість раціоналізаторських пропозицій	Банальна оцінка праці працівника; Індивідуалізація оплати праці; Ініціативність; Нарахування щорічної премії	Основним чинником, що мотивує працівників, є їхня участь у прибутку підприємства, адже саме цей показник впливає на їхню винагороду. Це, своєю чергою, орієнтує робітника на досягнення результату.
Німеччина	Якість	Соціальні гарантії; Стимулювання праці; Розвиток індивідуальних навичок працівника	Ця система створює можливості для розкриття захоплень кожного працівника. Спільне використання матеріальної та моральної мотивації сприяє зміцненню командного духу, а також дозволяє виділити найкращого працівника через грошову винагороду. Однак можливі конфлікти в колективі, адже рівень зарплати визначається складністю роботи та кваліфікацією.
Швеція	Солідарна заробітна плата	Спільна соціальна політика; диференціація системи податків і пільг	Рівномірніша структура заробітної плати сприяє появі більшої кількості порівнянних робочих місць, що не перешкоджає економічним структурним змінам. Такий підхід також забезпечує підвищення рентабельності підприємств.

³⁵ Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. WSEAS Transactions on Business and Economics. 2020. Vol. 17. Pp. 467–477.

Японія	Професійна майстерність; Вік; Стаж; Результативність	Довічний найм; Одноразова допомога; Трудова мораль; Колективізм у роботі; Корпоративна філософія	Система сприяє покращенню взаємодії між працівниками, стимулюючи командне спілкування. У межах компанії організуються навчальні програми для професійного розвитку. Працівники винагороджуються бонусами відповідно до результатів своєї діяльності. Однак можуть виникати конфлікти через нерівномірний рівень зарплати серед колективу. Довічне найняття забезпечує стабільні виплати за вислугу років, але водночас обмежує можливість співробітників змінити місце роботи, що може призвести до втрати інтересу до своїх обов'язків.
--------	---	--	--

Основними принципами мотивації у США є «рівна оплата за рівну роботу» та «диференціація винагороди залежно від результату». Методи стимулювання в американській моделі можна поділити на дві основні групи: ті, що покращують престиж організації (пенсійні накопичення, медичне та страхове забезпечення, можливість придбання акцій компанії на пільгових умовах, участь у розподілі прибутків); та ті, що стимулюють продуктивність і якість роботи (премії, кар'єрне просування, моральне заохочення).

Мотивація праці державної служби у США базується на принципах справедливої оплати за рівну працю, мобільності кадрів через навчання, стажування та інтеграцію соціально-культурних особливостей нації. Вона спрямована на досягнення високого рівня економічного добробуту.

На відміну від американської моделі, яка акцентує на конкурентоспроможності кандидатів, у країнах Європейського Союзу базовими принципами є соціальна справедливість і солідарність.

Європейська модель мотивації ґрунтується на гармонійній комбінації стимулювання праці та надання соціальних гарантій, що дозволяє одночасно забезпечити економічний добробут і виконання державою своїх соціальних зобов'язань.

Французький підхід до мотивації трудової діяльності державних службовців включає стратегічне планування, стимулювання конкуренції та гнучке оподаткування. У французькій моделі конкуренція виступає ключовим фактором, орієнтованим на покращення якості адміністративних послуг, які задовольняють потреби населення і зменшують виробничі витрати. Основний акцент тут робиться на матеріальне стимулювання праці³⁶.

Перевага французької системи полягає у стимулюванні ефективності праці як механізму саморегуляції розміру фонду оплати. У разі виникнення тимчасових фінансових труднощів автоматично скорочується фонд заробітної плати, що мінімізує вплив економічних змін. Французька модель спирається на обізнаність фахівців щодо актуального економічного стану країни.

Французька модель мотивації державних службовців вирізняється високим рівнем матеріального стимулювання, який є ключовою умовою їхнього професійного розвитку. Окрім заробітної плати, система компенсаторних виплат для чиновників включає надбавку за місце проживання (для компенсації різниці у вартості життя в різних регіонах), сімейну компенсацію, що залежить від кількості дітей на утриманні, а також допомогу багатодітним сім'ям, яка передбачає різноманітні види пільг для дітей.

Рівень заробітної плати визначається залежно від звання чи посади працівника. За останні десятиліття спостерігалось суттєве зменшення розриву між найвищими та найнижчими зарплатами у системі державної служби. Водночас французька модель нерідко критикується за її жорсткість, надмірну орієнтацію на стаж роботи, повільне кар'єрне просування та невелику гнучкість.

Проте реальна практика доводить, що система державної служби Франції демонструє високу адаптивність, беручи до уваги заслуги працівників і якість виконання ними завдань як важливі критерії для кар'єрного зростання. Особливістю кар'єрного розвитку французьких державних службовців є

³⁶ Дьомін О.О. Державна служба в країнах основних правових систем світу. М.: Книгоділ, 2010. Т. 2. 426 с.

інтеграція процесу службового просування з обов'язковою професійною підготовкою.

Французький досвід працевлаштування державних службовців після здобуття магістерського ступеня також може стати корисним прикладом для України. Такий підхід здатен стимулювати державних службовців здобувати спеціалізовану вищу освіту, покращувати свої професійні навички і тим самим сприяти розвитку кадрового потенціалу. Крім того, французька система пенсійного забезпечення заслуговує на увагу: її адаптація в Україні створить умови для довготривалої роботи у сфері державного управління, а також сприятливо вплине на демографічну ситуацію.

Німецька модель мотивації праці базується на дотриманні принципу свободи вибору працівників і їхніх професійних інтересів. Основний акцент у Німеччині робиться на кар'єрному зростанні, яке чітко пов'язане з досягненнями службовця. Система мотивації реалізується ще на етапі навчання майбутніх спеціалістів, коли формується необхідний рівень знань, відповідний стиль мислення й поведінки, а також культура професійної самореалізації.

Державні службовці значну частину часу витрачають на стажування та освоєння практичних навичок, що сприяє їх ефективній підготовці до виконання посадових обов'язків. Крім того, система просування по службі в Німеччині суворо регламентована законодавством і спирається на два ключові принципи: підвищення професійної компетентності через спеціальні тести й оцінку та послідовне кар'єрне переміщення від одного рівня до наступного³⁷.

Особливості системи оплати праці у Німеччині характеризуються гнучкістю: рівень заробітної плати залежить від досвіду працівника, рівня освіти, кваліфікації та навіть географічного розташування. Структура доходів державного службовця включає базовий оклад (85% сукупного доходу), надбавки за сімейне становище і кількість дітей, міністерські премії, щорічні бонуси розміром окладу за один місяць, додаткові виплати під час відпустки

³⁷ Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 3(55). С. 94–100.

залежно від сімейного стану та компенсацію медичних витрат — 50% оплачуються державою коштом страхування³⁸.

На підприємствах Німеччини основним нематеріальним стимулом є соціальний пакет, що охоплює страхування на випадок пенсії через інвалідність чи вікові обмеження, медичне страхування, догляд за хворими та захист від нещасних випадків.

Чиновники у Німеччині також отримують право на компенсацію витрат при переїзді чи збереження зарплати під час виконання місцевих представницьких функцій або роботи в органах самоврядування. Загалом, державна служба Німеччини відзначається високою ефективністю, престижем і довірою суспільства. Одним із найважливіших елементів успіху німецької моделі є постійний процес навчання й підвищення кваліфікації державних службовців. Цей аспект може стати корисною практикою для України, якщо його адаптувати до національних реалій.

Японія, зі свого боку, представляє одну з найбільш гнучких й ефективних моделей мотивації праці. Її особливість полягає у високій відданості персоналу, який демонструє виняткове ставлення до підприємства чи компанії, де працює.

Відданість японських працівників проявляється у тривалій роботі, готовності до особистих жертв та підпорядкуванні корпоративним інтересам. Основою цієї культури є глибоке переконання працівників у важливості їхньої ролі для майбутнього компанії. Вони рідко беруть відпустки й погоджуються працювати понаднормово, вважаючи, що це демонстрація лояльності. Як наслідок, Японія має один із найнижчих рівнів втрат робочого часу у світі.

Японська модель мотивації праці характеризується випереджальним зростанням продуктивності роботи порівняно зі зростанням рівня життя, включно із зарплатами. Методи мотивації поділяються на три основні групи: організаційно-правові, економічні та соціально-психологічні.

³⁸ Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу. Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. 2016. № 11 (105). С.55-61

До першої групи належить вдосконалення форм і методів організації праці та виробництва, до другої — різні види оплати праці й задоволення побутових потреб працівників, а до третьої — методи задоволення вищих рівнів потреб, таких як самоповага, визнання досягнень і творчий потенціал в роботі.

Система оплати праці державних службовців у Японії базується на тарифній ставці й надбавках до неї. Близько 15% від місячної зарплати становлять виплати за понаднормову роботу, а додаткові премії виплачуються двічі на місяць. Сучасна система оплати регулюється таблицею посад і класів відповідно до Закону про державних службовців. Державні органи також передбачають соціальні виплати, такі як допомога на утримання дітей, транспортні витрати, відпустки та лікування³⁹.

Одним із ключових елементів японської системи є концепція "довічного найму", яка передбачає щорічне автоматичне збільшення зарплати впродовж усієї трудової діяльності працівника та можливості службового просування. Такий підхід значно стимулює мотивацію японських працівників. У структурі зарплати за цією системою можна виділити три основні компоненти:

В Японії широко впроваджуються методи нематеріального стимулювання персоналу. Це включає розвиток професійного й кар'єрного зростання для державних службовців, залучення працівників до клубів чи об'єднань, а також формування міцних міжособистісних відносин. Японські органи державної служби активно підтримують неформальні форми спілкування між керівництвом і підлеглими, включаючи щоденне взаємодію та обмін люб'язностями.

Державна служба в Японії вважається найпрестижнішою сферою професійної діяльності в економіці. Для того щоб стати її частиною, кандидати повинні успішно скласти конкурсний іспит, що є серйозним бар'єром для випадкових осіб. Посадове становище службовців визначається функціями, які

³⁹ Заїка О.В. Підготовка кадрів державної служби: зарубіжний досвід. Держава та регіони. 2006. № 4. С. 70 – 75.

вони виконують, і залежить від посади, стажу роботи та інших факторів. Заробітна плата встановлюється згідно зі спеціальною шкалою й регулюється відповідно до займаної посади.

Ефективність японського державного апарату забезпечується створенням елітного складу державної служби, що об'єднує найкращі таланти країни. Висока продуктивність японських чиновників є результатом продуманих систем мотивації і винагороди, що допомагає максимально реалізувати їхній творчий та інтелектуальний потенціал. Досвід Японії у сфері мотивації державних службовців може бути корисним для України, де питання такого стимулювання зараз активно обговорюється у контексті боротьби з корупцією.

Корупція значно знижує довіру до державної влади й адміністрації. У цьому аспекті варто звернути увагу на досвід Сінгапуру. У минулому корупція була там нормою життя, але завдяки адміністративним реформам вдалося кардинально змінити ситуацію.

У Сінгапурі залучили талановитих громадян до державної служби, прирівняли зарплати чиновників найвищого рангу до їхніх колег із приватного сектора та запровадили суворі покарання за корупційні діяння. Ці заходи сприяли покращенню якості управління в Сінгапурі, залученню молодих талантів, підвищенню матеріального забезпечення чиновників і рішучим діям проти корупції.

Результатом стала одна з найефективніших систем державної служби в Азії. Тут просування по службі базується виключно на професійних здібностях, додаються сучасні матеріально-технічні ресурси та підтримується сувора дисципліна. Важливу роль відіграє навчання: чиновники проходять курси й тренінги, зокрема 100 годин навчання щорічно для вдосконалення ключових навичок — управління змінами, ресурсами та операціями, робота з людьми, керування собою і надання високоякісних послуг⁴⁰.

⁴⁰ Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88–92.

Запозичення досвіду Сінгапуру може стати цінним внеском у процес реформування державної служби в Україні. У сучасному світі мотиваційні аспекти управління персоналом є ключовими для забезпечення ефективності діяльності державних службовців. Україна має враховувати ці аспекти, адаптуючи напрацювання зарубіжних країн до національних реалій.

Застосування іноземного досвіду у сфері мотивації сприятиме створенню потужної системи стимулювання праці, допоможе уникнути поширених проблем і недоліків, а також попередити можливі виклики в управлінні кадровим потенціалом. При цьому важливо усвідомлювати, що універсальної моделі мотивації не існує. Кожна країна використовує власні підходи з урахуванням унікальних особливостей, які можуть бути корисними для адаптації в Україні.

Звідси постає необхідність комплексного аналізу різних моделей, їхніх методів і стратегій, щоб досягти максимально високих соціально-економічних результатів і стимулювати персонал до продуктивної праці. Особливу увагу варто приділити досвіду країн Західної Європи, де значний акцент робиться на матеріальне забезпечення і соціальні гарантії для державних службовців. Європейські законодавчі практики активно інтегрують мотиваційні елементи, які сприяють підвищенню зацікавленості службовців у результативній діяльності та їхній ефективності.

Сучасні тенденції щодо оплати праці державних службовців у світі все частіше орієнтуються на принцип винагороди за результати. Змінна складова зарплати зростає й залежить водночас від індивідуальних досягнень і колективної ефективності.

Крім того, методи оцінювання результатів роботи стають все менш формалізованими та більш гнучкими. Це мотивує працівників використовувати свій фізичний і інтелектуальний потенціал на максимум. Отже, інтеграція передового європейського і глобального досвіду спільно з адаптацією до українських умов здатна якісно покращити систему державного управління в країні.

3.2 Пропозиції щодо вдосконалення державної політики України у сфері мотивації персоналу в органах влади

На жаль, нинішня система взаємовідносин між державою і службовцем часто є неефективною, що створює ризики формального виконання зобов'язань або їх невиконання. Існує низка проблем, серед яких низький рівень професіоналізму і виконавської дисципліни, небажання брати відповідальність на себе, а також тенденція до переходу найбільш здібних кадрів у комерційні структури. Причини таких явищ — недостатні стимули для роботи у державній службі.

Крім того, нерозвиненість системи мотивації стає ґрунтом для поширення корупції в органах управління. На сучасному етапі в Україні можна виділити такі проблеми у сфері мотивації праці державних службовців:

Ігнорування індивідуальних особливостей працівників часто призводить до того, що керівники не здатні визначити ключові чинники, які можуть впливати на підвищення якості роботи державних службовців. До того ж мало хто з керівників приділяє увагу покращенню психологічного клімату в колективі, що є важливим компонентом успішної командної роботи. Ще однією проблемою є відсутність чіткої залежності між розміром премії та конкретними досягненнями працівників. У таких умовах премії втрачають свою головну мотиваційну функцію, перетворюючись лише на додаткову складову заробітної плати⁴¹.

Проте, причини недосконалості системи оплати праці значною мірою відображають кризовий стан економіки країни та брак ефективних механізмів мотивації і стимулювання продуктивної праці. Стимулювання діяльності державних службовців — це комплекс заходів, що сприяють активізації їхніх

⁴¹ Шубала І. В., Гура І. С., Гура О. С. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. Економічний форум. 2019. № 2. С. 197–202. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_2_32.

потреб, свідомості, інтересів та поведінки, а також впливають на результативність управлінської роботи⁴².

Ефективна концепція винагороди державних службовців повинна ґрунтуватися на основних принципах:

- Справедливість: винагорода повинна відповідати фактичному внеску працівника у загальну справу.

- Об'єктивність: винагорода має бути адекватною й співставною з винагородами інших працівників.

- Послідовність: необхідно уникати безпідставних або несподіваних змін у розподілі заробітної плати між різними періодами чи працівниками.

- Прозорість: працівник повинен чітко розуміти механізм своєї оплати та залежність її розміру від його внеску у спільну справу.

На позачерговому засіданні уряду було підтримано проект закону України про внесення змін до деяких законів щодо відновлення конкурсів та вдосконалення порядку вступу, проходження і припинення державної служби.

Метою цього акту є вдосконалення процедур вступу на державну службу, її проходження та звільнення, а також поновлення конкурсного відбору на посади державної служби відповідно до індикаторів Плану України на 2024-2027 роки. План України містить реформу №2 Процедура відбору на державну службу.

У рамках цієї реформи передбачено виконання двох заходів із такими результатами:

- Індикатор 1.2: набуття чинності змінами до законодавства щодо вдосконалення процедур вступу, проходження і припинення державної служби, зокрема включення положень, які відповідають принципам державного управління ОЕСР (SIGMA), що базуються на професійних компетенціях.

- Індикатор 1.3: відновлення конкурсного набору на державну службу з урахуванням професійних компетентностей. Це буде здійснюватися поступово

⁴² Грідін О.В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. Харків: ХНТУСГ, 2017. Вип. 188. С. 228–236.

у три етапи: - для посад категорії А; - для посад категорії Б (на підконтрольних територіях, де не ведуться бойові дії); - для посад категорії В (також у регіонах без активних бойових дій).

Цей законопроект орієнтований на формування професійної державної служби, модернізацію процедур конкурсного відбору, просування та припинення служби відповідно до принципів ОЕСР (SIGMA), а також відновлення функціональних конкурсів згідно з Планом України.⁴³

На нашу думку, для підвищення мотиваційного потенціалу працівників актуальним є запровадження системи мотиваційного моніторингу в сфері публічної служби. Така система дозволить здійснювати постійне спостереження за станом мотивації персоналу, проводити її регулярну діагностику, аналізувати динаміку змін та своєчасно приймати управлінські рішення з метою підвищення ефективності діяльності органів публічної влади.

В Україні сьогодні дослідження потреб і мотиваційних пріоритетів персоналу здійснюється нерегулярно та поверхнево, що знижує дієвість існуючих механізмів як матеріального, так і нематеріального стимулювання.

Для ефективного управління мотиваційними процесами необхідно створити відповідні умови: забезпечити доступ до вірогідної інформації про особливості трудової мотивації персоналу, регулярно оцінювати її стан і динаміку, а також передбачати наслідки управлінських рішень у соціально-економічному контексті. Такий підхід сприятиме не тільки більш точній орієнтації стратегії на актуальні потреби персоналу, але й дозволить активніше залучати державних службовців до досягнення цілей органу влади⁴⁴.

Ефективна мотиваційна стратегія повинна подолати відчуження працівників від трудового процесу та його результатів. Державний службовець має усвідомлювати значущість своєї діяльності для загального функціонування

⁴³ Уряд підтримав проект Закону, що відновлює конкурсну процедуру. 2025. URL: <https://nads.gov.ua/news/uriad-pidtrymav-proekt-zakonu-shcho-vidnovliuie-konkursnu-protseduru>

⁴⁴ Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.

органу влади. У такому разі працівники демонструватимуть більшу зацікавленість у підвищенні продуктивності та якості роботи.

Реалізація мотиваційної стратегії органу публічної влади має включати заходи зі стимулювання професійної активності кадрів. Зокрема, це реформа системи оплати праці для забезпечення конкурентоспроможності публічної служби, підвищення зацікавленості персоналу в якісній та ініціативній роботі, а також підтримка кар'єрного зростання. Лише при злагодженому й системному впровадженні цих підходів можна досягти суттєвого покращення ефективності діяльності публічних установ і мотивації їхніх працівників.

Оцінюючи ефективність використання методів мотивації та стимулювання персоналу в органах виконавчої влади, варто перш за все зазначити відсутність чітких критеріїв для проведення такої оцінки. Основними показниками результативності мотиваційної системи державних службовців можуть бути: наявність додаткових соціальних гарантій, застосування нетипових методів мотивації, не передбачених чинним законодавством, рівень плинності кадрів, залучення висококваліфікованих спеціалістів до державної служби, збільшення стажу працівників, які є найціннішими для системи, а також прагнення службовців здобувати фахову освіту та підвищувати свою кваліфікацію.

Крім того, індикатором ефективності мотиваційних заходів може слугувати ступінь задоволеності працівників своєю роботою. У контексті адаптації державного управління до стандартів Європейського Союзу особливу актуальність набуває питання забезпечення системи державної служби компетентними кадрами, здатними ефективно виконувати важливі функції та приймати управлінські рішення.

Для цього необхідно залучати та утримувати у сфері державного управління найкращих фахівців, від роботи яких залежить економічне зростання країни, зокрема залучення інвестицій, створення нових робочих місць, формування іміджу України на міжнародній арені, забезпечення

доступних і якісних послуг, а також розширення можливостей електронного урядування.

Процес забезпечення компетентними спеціалістами та ефективними менеджерами є складним і потребує вдосконалення всієї системи державної служби. Нинішня ситуація ставить під загрозу привабливість роботи в цій сфері через недостатній рівень матеріального забезпечення працівників. Саме тому питання створення дієвої системи мотивації для працівників державного управління стає критично важливим.

Мотивація до професійного розвитку працівника залежить не лише від інтенсивності стимулів, але й від професійних вимог. Впровадження нового законодавства у сфері державної служби значно підвищило ці вимоги, адже діяльність працівників тепер ретельно оцінюється керівництвом щороку. Негативна оцінка двічі поспіль може стати причиною звільнення працівника, тоді як високий рівень професійної компетенції може бути основою для отримання премії за результатами оцінювання.

Одним із простих і популярних способів нематеріальної мотивації є компенсаційні пакети. В їхній склад можуть входити картки для безоплатного проїзду в громадському транспорті, страхування, безплатне харчування, абонементи до спортивних залів чи басейнів та інші привілеї залежно від можливостей організації.

У сучасних умовах використання додаткового компенсаційного пакета в органах державної влади майже неможливе, адже фінансування цих установ є обмеженим, а також така практика не передбачена чинними нормативно-правовими актами. Проте існує чимало альтернативних способів нематеріального стимулювання персоналу.

До таких заходів можна віднести:

- висловлення подяки співробітникам;
- привітання з днем народження та вручення символічних подарунків;
- організацію освітніх програм і тренінгів;
- проведення спортивних турнірів;

- організацію корпоративних свят із врахуванням побажань працівників;
- офіційне привітання працівників за черговий рік трудового стажу.

Ефективна система мотивації працівників у державному управлінні передбачає використання комплексу взаємопов'язаних стимулів, які задовольняють як колективні, так і особисті потреби працівників, спонукаючи їх до продуктивної роботи. Вона має сприяти досягненню стратегічних цілей державної служби в умовах її модернізації. Така система повинна включати матеріальні та нематеріальні стимули, заохочення до професійного розвитку, покращення умов праці, сприяння соціальній гармонії та створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Для гармонійного розвитку людських ресурсів у державних установах необхідно розробити заходи, що мотивують співробітників і покращують їхню продуктивність.

Основні аспекти вдосконалення системи мотивування можуть включати:

- створення комплексних програм, які стимулюють не лише активність персоналу, але й підвищують інтерес до виконання професійних функцій. Дослідження показують, що найефективнішою є система мотивації, яка враховує можливості організації і потреби кожного співробітника;

- забезпечення регулярного моніторингу ефективності мотиваційних методів із відповідним контролем результатів;

- уникнення скорочення стимулів через бюджетний дефіцит, адже обмеження в заохоченні працівників може призводити до конфліктів, невдоволення та зростання плинності кадрів. Скорочення витрат на оплату праці особливо демотивує державних службовців;

- формування системи мотивації, яка враховує очікування та інтереси працівників, а інформація про стимули є відкритою та доступною; -

Забезпечення прозорості механізму розподілу винагород за результатами роботи, щоб кожен співробітник знав, на що може розраховувати, і був впевнений у справедливості системи оплати праці.

Наразі робота в органах державної влади суттєво втратила свою престижність, що викликало тенденцію до відтоку кадрів, зокрема молодих спеціалістів із відповідним досвідом роботи.

Основним завданням у сфері управління кадровими ресурсами державної служби є забезпечення ефективного управління мотивацією, запобігання плинності кадрів і створення сприятливих умов для адаптації молодих працівників. Особливу увагу слід приділити початковому періоду роботи нового співробітника, адже саме на цьому етапі він намагається реалізувати свої очікування, застосувати на практиці отримані знання та новаторський підхід. Якщо реальність не відповідає його сподіванням, виникає ризик демотивації⁴⁵.

Правильний вибір наставника, увага до проблем молодих спеціалістів, моральна та психологічна підтримка колективу, а також практична допомога у професійному розвитку формують основу для подальшої ефективної роботи. Це сприяє тому, щоб новий працівник прагнув залишитися у колективі якомога довше й розвивати свої професійні навички.

У сучасних умовах надзвичайно важливо створити дієву систему мотивації для державних службовців, яка сприятиме ефективному розвитку державної служби, а відтак і країни загалом. Така мотиваційна стратегія має бути направлена на підвищення продуктивності праці держслужбовців і закріплюватися на законодавчому рівні. Україна, визначивши європейський напрямок свого розвитку, повинна гармонізувати власне законодавство відповідно до європейських стандартів.

Проблему мотивації персоналу не варто розглядати формально, оскільки кожне рішення має бути ретельно обдуманим із врахуванням потенційних наслідків. Успішна діяльність працівників державної служби значною мірою залежить від їхньої мотивації до досягнення успіхів, налаштування на позитивні результати.

⁴⁵ Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112

Однак слід відзначити, що універсальної і повністю ефективної системи стимулювання не існує. Для кожної установи необхідно розробити власну корпоративну систему мотивації, яка відповідатиме її цілям, враховуватиме особливості внутрішньої культури та характер мотивації персоналу.

Крім того, створення нових моделей мотивації нерідко потребує змін традиційних форм організації праці, а також перебудови структури управління. Це може спричинити певний психологічний опір із боку працівників, оскільки не всі готові адаптуватися до таких трансформацій.

Важливим елементом ефективної системи стимулювання є прозора та зрозуміла ділова оцінка персоналу, заснована на чітких критеріях якісної та кількісної оцінки роботи і поведінки працівників. Важливим завданням у контексті мотивації є визначення ключових факторів, які стимулюють кожного працівника державної служби до активної діяльності. Необхідно створити такі умови, за яких людина не лише могла б, а й хотіла б виконувати свої обов'язки на високому рівні.

Отже, поліпшення мотивації сприятиме підвищенню привабливості роботи у державному секторі та його конкурентоспроможності на ринку праці. Крім того, це дасть змогу мінімізувати ризики прояву корупції та забезпечити стабільність і ефективність функціонування державних органів.

ВИСНОВКИ

Сучасний аналіз та узагальнення наукових підходів до питання мотивації праці свідчать про відсутність єдиного визначення цього поняття. Мотивацію розглядають у двох основних аспектах: як внутрішню психологічну властивість, котра активізує особистість та спрямовує її поведінку й діяльність, а також як управлінську функцію, що стимулює роботу персоналу за допомогою різноманітних засобів і направляє їх на досягнення організаційних цілей.

У системі державного управління мотивація праці державних службовців спирається на поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Головним матеріальним фактором виступає належна винагорода, здатна забезпечити достатній рівень матеріальних умов для ефективного виконання службових обов'язків, сприяти залученню досвідчених та компетентних працівників, а також мотивувати їх до старанної та ініціативної роботи.

Структура заробітної плати включає посадовий оклад, доплати за ранг, вислугу років та інші надбавки. До того ж службовцям можуть надаватися премії й матеріальна допомога на розв'язання соціально-побутових питань. Також державним службовцям гарантується право на щорічні основні та додаткові відпустки.

Нематеріальні стимули у сфері мотивації включають кар'єрне зростання, можливість переходу на вищий рівень служби, а також морально-психологічні методи заохочення, такі як вручення нагород, дипломів, подяк і визнань. У багатьох країнах світу сформовані ефективні системи мотивації праці державних службовців, які використовують і матеріальні, і нематеріальні стимули.

Система мотивації персоналу в державній службі повинна бути спрямована на розкриття творчого потенціалу і здібностей державних службовців, стимулювання їх ініціативи, формування партнерських відносин у

колективі та забезпечення гармонії між особистими інтересами і цілями організації.

Ефективна мотивація праці покликана допомогти у становленні державного службовця нового покоління: активного, підприємливого, орієнтованого на досягнення високих результатів, здатного до креативної діяльності, яка впроваджує інновації, з повною самовіддачею і свідомим прагненням до якісного виконання поставлених завдань.

Професійний рівень і ступінь мотивованості є ключовими критеріями для оцінки придатності державного службовця до роботи в даній сфері, його результатів діяльності та перспектив кар'єрного зростання. Тому важливо посилювати мотивацію працівників державної служби, створюючи умови для їх продуктивної роботи з метою виконання стратегічних завдань держави.

Сучасна система мотивації повинна включати збалансоване поєднання матеріальних і нематеріальних засобів впливу, сприяти формуванню комплексної організаційної та психологічної моделі стимулювання кадрів. Вона має враховувати різноманітність факторів, які впливають на кожного державного службовця, включаючи політичні, соціально-економічні та культурні зміни, що відбуваються в суспільстві.

Таким чином, проблема мотивації кадрів у сфері державної служби стає не тільки актуальною, але й досяжною. Її вирішення дозволить створити систему ефективного управління, сприятиме підвищенню професійного рівня і забезпечить прогрес державної служби України.

Попри культурні й історичні особливості кожної держави, основою таких систем є їхня результативність, підтверджена високими рівнями економічного розвитку країн-лідерів у даній сфері. Особливу увагу викликають моделі мотивації праці Японії, США та європейських країн, зокрема Франції, Німеччини та Швеції. У кожній із них успішно враховуються національні особливості та специфічні аспекти державного управління.

Закордонні практики у сфері мотивації державних службовців є вартими уваги й можуть бути адаптовані для використання в Україні. Однак при цьому

слід враховувати багаторічні національні традиції та напрацьований досвід стимулювання персоналу, який має свою цінність і не може бути повністю відкинутий.

Досліджуючи національні практики мотивації та стимулювання працівників органів державної влади, вдалося виявити низку проблем у цій сфері. Нормативно-правова база системи мотивації показує, що в Україні закладено основи для державної служби, які передбачають матеріальні та нематеріальні методи мотивації. Однак ця система не може бути визнана ефективною через такі чинники, як значна плинність кадрів та високий рівень корупції.

Заробітна плата для працівників державних органів є не лише ключовим мотивуючим фактором, а й основною складовою їхнього існування. Наразі її структура має ряд недоліків, які відзначають як самі працівники державної служби, так і вітчизняні та міжнародні фахівці. Систему оплати праці необхідно реформувати з метою усунення несправедливості. Відповідно до сучасних стандартів вона має базуватися на професійності, результативності, ступені відповідальності та ефективності.

Крім того, законодавство, яке регламентує мотиваційні процеси, потребує подальшого вдосконалення, щоб відповідати актуальним викликам розвитку країни. Одними з основних показників неефективності сьогоденної системи мотивації є висока плинність кадрів, що обумовлена кількома ключовими проблемами: недоліки у реалізації прав і гарантій державних службовців; слабка система просування по службі; низький соціальний статус і репутація професії державного службовця; формальне направлення на навчання чи перепідготовку без врахування індивідуальних здатностей та кар'єрних амбіцій працівників; розрив між результатами праці й розміром матеріального стимулювання; а також ризик звільнення через зміну політичного керівництва. Усе це ставить під сумнів ефективність існуючої мотиваційної системи.

Процес мотивації працівників державної служби має зосереджуватися як на матеріальних, так і моральних аспектах. Важливо стимулювати кар'єрний

ріст, підтримувати інновації та розвиток творчих підходів у роботі. У сучасних умовах необхідно запровадити стійку та дієву систему мотивації, спрямовану на підвищення ефективності державної служби, що, зі свого боку, вплине на загальний розвиток країни.

Крім того, необхідно посилити функцію кадрових служб у питаннях розробки та впровадження мотиваційних програм, а також забезпечити постійний моніторинг мотиваційних показників в органах влади. Регулярна діагностика мотивації персоналу є ключовим чинником, адже мотиви працівників змінюються під впливом зовнішніх обставин та особистісного розвитку. Виходячи з актуальних потреб і нормативних вимог, доцільним виглядає впровадження сучасного інструменту – мотиваційного моніторингу.

Система мотивації в державній службі має бути орієнтована на розвиток творчого потенціалу, ініціативності та професійних здібностей співробітників, на формування партнерських взаємин у командах та узгодження особистих інтересів із цілями організації.

Завдяки грамотному підходу до роботи з мотивацією можливо створити новий формат державного службовця – ініціативного, амбітного, максимально орієнтованого на якісну реалізацію поставлених завдань, здатного до творчої та інноваційної діяльності. Саме така модель сприятиме формуванню високої продуктивності й свідомої зацікавленості у досягненні значних результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 224-229.
2. Schopenhauer A. (2014). *On the Fourfold Root of the Principle of Sufficient Reason*. Cambridge University Press.
3. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. М. Ексмо, 2007. 960 с.
4. Занюк С.С. Психологія мотивації: навчальний посібник. Київ : Либідь, 2002. 304 с
5. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с. ISBN 966–574–412–7.
6. Задорожнюк Н. О., Кващук Ю. О. Аналіз базових теорій мотивації персоналу. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 9(1). С. 77–80.
7. Малімон Л.Я., Глова І.В. Мотиваційні особливості професійної діяльності у системі державної служби. Психологічні перспективи. 2011. Вип. 17. С. 48–5
8. Драган О. І., Тертична Л. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Випуск 46. С. 176-181. URL: <http://www.market-infr.od.ua/46-2020>.
9. Голованова Г.Є., Колпаченко Н.М., Грідін О.В. Особливості системи мотиваційного менеджменту на кожному кар'єрному етапі працівника. Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. Харків: ХНТУСГ, 2016. Вип. 174. С. 199–206.
10. Вісіцька Д.О. Мотивація державних службовців у системі адміністративного менеджменту. Економіка і організація управління. 2021. № 1(41) С. 113-121.
11. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні

інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218–234.

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

13. Програми SIGMA. 2025. URL: <https://center.gov.ua/programa-sigma/>

14. Офіційний сайт Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/>

15. Кодекс Законів про працю .URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

16. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 232–236.

17. Артеменко Н.Ф., Гончарук Н.Т. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. 184 с.

18. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. Економічний форум. 2020. № 1(3). С. 143–148.

19. Міщенко К. С. Мотивація праці державних службовців у зарубіжних країнах: досвід для України. Державно-управлінські студії, №6(8), 2018. URL: <http://studio.ipk.edu.ua/motyvatsiya-pratsi-derzhavnykhsluzhbovtziv-uzarubizhnykh-krayinakh-dosvid-dlya-ukrayiny>

20. Артеменко Н.Ф. Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби. Науково-методичний центр кадрової політики. Міністерства оборони України, Київ, Україна УДК 35.082.4(477) : 331.101.3

21. Бикова А. Л., Карвасарний В.А. Сучасні системи винагороди працівників: вітчизняний та зарубіжний досвід . Молодий вчений. 2016. № 10 (37). С. 331–335.

22. Мотивація та заохочення державних службовців. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/december/issue-12/article-41307.html>

23. Шаповал О. А., Коробко А. В. Систематизація теоретичних аспектів мотивації праці персоналу підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 33. С. 137–140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_33_29.
24. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Молодий вчений. 2019. № 1 (65). С. 506–510.
25. Скриль В. В., Галайда Т. О. Ефективне використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом на підприємстві. Економічний форум. 2015. № 1. С. 294–300. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esfor_2015_1_50.
26. Діденко Н.В., Плотнікова Н.В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2014. № 2. С. 44-51.
27. Мельник А. О., Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. Бізнеснавігатор. 2018. Вип. 4. С. 94–98
28. Клімова О. І. Управління трудовими ресурсами. Економічні науки. 2017. Вип. 5. С. 24–28.
29. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 4. С. 238–246.
30. Карамушка Л., Куриця Д. Аналіз вияву станів зниженої працездатності в персоналу держадміністрацій. Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. 2010. Т. 1. Ч. 26. С. 273–281.
31. Бойко О.В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». О.В.Бойко. К.: НАУ. 2019. 20с.
32. Шафранська Т. Ю., Коломієць О. В. Основні види мотивації працівників. URL: http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm

33. Романюк М. Д. Управління персоналом підприємства, засноване на мотиваціях та компетенціях. Вісник Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. Серія: Економіка. 2020. Випуск 15. С.85-90.
34. Міщенко К. С. Мотивація праці державних службовців у зарубіжних країнах: досвід для України. Державно-управлінські студії, №6(8), 2018. URL: <http://studio.ipk.edu.ua/motyvatsiya-pratsi-derzhavnykhsluzhbovtziv-uzarubizhnykh-krayinakh-dosvid-dlya-ukrayiny>
35. Драган О. Економічні і соціально-трудова аспекти управління персоналом: теорія та приклади: колективна. Київ : Кафедра, 2017. 272 с.
36. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. WSEAS Transactions on Business and Economics. 2020. Vol. 17. Pp. 467–477.
37. Прохоровська С. А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. [наук. журнал]. Тернопіль : Економічна думка, 2018. Вип. 22. С. 72–76.
38. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 3(55). С. 94–100.
39. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу. Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. 2016. № 11 (105). С.55-61.
40. Тертична Л. І. Методологічні підходи до визначення ефективності формування й використання людського капіталу на мікроекономічному рівні. Socioeconomic problems of management : Collective monograph. Thorpe-Bowker, Melbourne, Australia, 2015. P. 160-174. URL: http://ecofin.at.ua/monografija_mn_2015.pdf.
41. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88–92.

42. Шубала І. В., Гура І. С., Гура О. С. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. Економічний форум. 2019. № 2. С. 197–202. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_2_32.

43. Уряд підтримав проект Закону, що відновлює конкурсну процедуру. 2025. URL: <https://nads.gov.ua/news/uriad-pidtrymav-proekt-zakonu-shcho-vidnovliuie-konkursnu-protseduru>

44. Грідін О.В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. Харків: ХНТУСГ, 2017. Вип. 188. С. 228–236.

45. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.

46. Романюк М.Д. Соціальний капітал підприємств туризму: формування ціннісних орієнтирів та системи мотивації персоналу. Вісник Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. Економіка. Івано-Франківськ: Плай, 2019. Випуск 14. С126-134.

47. Висоцька М.П., Шепута М.М. HR-теорія етапів управління персоналом. Сучасні проблеми менеджменту: XIV міжнар. наук.-практ. конф., 19 жовтня 2018 р.: тези доп. К., 2018. С.618-622

ДОДАТКИ

Додаток А

**Складові системи мотивації працівників органів державної влади
України**

Складові системи мотивації працівників органів державної влади		
<p>Матеріальне забезпечення</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) посадовий оклад; 2) надбавка за ранг; 3) надбавка за вислугу років державної служби; 4) виплата за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця; 5) виплата за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків за вакантною посадою державної служби; 6) надбавка за інтенсивність праці та надбавка за виконання особливо важливої роботи; 7) премії та матеріальна допомога на вирішення соціально-побутових питань 	<p>Нематеріальне забезпечення</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) оголошення подяки; 2) нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу; 3) дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному Законом; 4) представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота); 5) представлення до відзначення державними нагородами 	<p>Морально-психологічне забезпечення</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) відчуття приналежності за виконання доручених завдань; 2) стимулювання впливом, а саме включення у конкурсні, оціночні, атестаційні комісії; 3) створення сприятливого психологічного клімату у колективі; 4) кар'єрне зростання, що в водночас задовольняє як економічні, так і організаційні стимули (вищий рівень заробітної плати та змістовна цікава робота)