

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут державного управління  
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня магістра**

Студента Чабан Діани Сергіївни

академічної групи 281М-22з-4 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Мотивація персоналу органів державної влади в умовах сучасних викликів в Україні»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Липовська Н.А.			
розділів:				

Рецензент:				
------------	--	--	--	--

Нормоконтролер:	Вишневська О.В.			
-----------------	-----------------	--	--	--

Дніпро  
2023

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему «Мотивація персоналу органів державної влади в умовах сучасних викликів в Україні».

86 с., 3 рис., 4 табл., 50 використаних джерел.

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, СУЧАСНІ ВИКЛИКИ, МЕТОДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ, КАДРОВА ПОЛІТИКА.

Об'єкт дослідження – мотивація працівників органів публічної влади в контексті сучасних викликів в Україні.

Предмет дослідження – мотивація персоналу органів державної влади в умовах сучасних викликів в Україні.

Мета дослідження – узагальнення теоретичних основ та обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу органів державної влади в умовах сучасних викликів в Україні.

У першому розділі розкрито теоретичний базис та основу поняття «мотивація», яка є психологічним явищем, спонукаючим персонал органів державної влади до конкретних дій та вчинків. Також розглядаються різні види мотивації персоналу, в тому числі в контексті органів державної влади. Порівнюються сутності понять «мотивація» та «стимулювання» для кращого розуміння їх впливу на ефективність роботи персоналу.

Другий розділ присвячено забезпеченню мотивації праці державних службовців в умовах війни. В контексті сучасних викликів та актуальних проблем діяльності державних службовців в умовах війни, їх мотиваційних факторів, які впливають на результативність їх діяльності. Зокрема, здійснюється оцінка ефективності системи оплати праці як провідного мотиваційного інструменту на прикладі Дніпропетровської обласної державної адміністрації. Також досліджуються методи нематеріальної мотивації трудової діяльності державних службовців, що можуть забезпечити ефективнішу роботу та задоволеність персоналу.

У третьому розділі обґрунтовано та розглянуто закордонний досвід організації мотивації праці державних службовців та шляхи вдосконалення системи мотивації праці державних службовців. Сформовано мотиваційну стратегію персоналу органу державної влади та особливості подальшого стимулювання та підтримки належного рівня мотивації державних службовців. У розділі представлені рекомендації та практичні підходи до ефективного формування та впровадження мотиваційних інструментів для забезпечення високого рівня продуктивності та задоволеності персоналу в органах державної влади.

Сфера практичного застосування результатів роботи – органи державної влади (міністерства, департаменти, агентства, що вирішують питання трудових відносин, займаються кадровою політикою та прийняттям управлінських рішень) та місцевого самоврядування (муніципальні органи, районні та обласні адміністрації також відповідають за кадрові питання та роботу з персоналом, тому результати дослідження можуть використовуватися для вдосконалення управлінських практик на місцевому рівні).

## ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification thesis on the topic «Motivation of State Government Employees in the Context of Modern Challenges in Ukraine».

86 pages, 3 figures, 4 tables, 50 sources.

PUBLIC SERVICE, EMPLOYEE MOTIVATION, MODERN CHALLENGES, EMPLOYEE INCENTIVE METHODS, HUMAN RESOURCE POLICY.

The object of the research is the motivation of public authority employees in the context of modern challenges in Ukraine.

The subject of the research is the employee motivation in state authorities under the conditions of modern challenges in Ukraine.

The aim of the research is to generalize the theoretical basis and justify recommendations for improving the employee motivation system in state authorities under the conditions of modern challenges in Ukraine.

In the first chapter, the theoretical basis and essence of the concept of "motivation" are revealed, which is a psychological phenomenon that drives personnel in state authorities towards specific actions and behaviors. Various types of employee motivation are also discussed, including those relevant to state authorities. A comparison is made between the essence of the concepts "motivation" and "incentive" to better understand their impact on the workforce's effectiveness.

The second chapter is dedicated to ensuring employee motivation in state authorities during times of war. Within the context of contemporary challenges and pressing issues faced by state officials during wartime, their motivational factors influencing their performance are analyzed. This includes an evaluation of the efficiency of the remuneration system as a leading motivational instrument, using the example of the Dnipropetrovsk Regional State Administration. Additionally, non-monetary methods of motivating state employees are explored to enhance their productivity and satisfaction.

The third chapter justifies and examines the foreign experience in organizing employee motivation of public servants, as well as methods for enhancing the employee motivation system. The formulation of a motivational strategy for state authority personnel and the peculiarities of further stimulating and supporting adequate motivation levels are established.

Practical approaches and recommendations for effectively implementing motivational instruments are presented to ensure high productivity and satisfaction levels within state authorities. The practical application of the research results lies in state authorities (ministries, departments, agencies dealing with labor relations, human resource policy, and managerial decision-making) and local self-government (municipal bodies, district, and regional administrations responsible for personnel matters and workforce management, allowing the research outcomes to improve managerial practices at the local level).

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ .....	8
1.1 Поняття та сутність мотивації .....	8
1.2 Види мотивації персоналу .....	10
1.3 Порівняння сутності понять «мотивація» та «стимулювання» .....	17
РОЗДІЛ 2. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВІЙНИ .....	24
2.1 Сучасні виклики та актуальні проблеми діяльності державних службовців в умовах війни .....	24
2.2 Вплив мотиваційних факторів на результативність діяльності державних службовців .....	28
2.3 Оцінка ефективності системи оплати праці як провідного мотиваційного інструменту на прикладі Дніпропетровської ОДА .....	36
2.4 Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності державних службовців .....	48
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ .....	57
3.1 Закордонний досвід організації мотивації праці державних службовців та його адаптація в Україні .....	57
3.2 Шляхи вдосконалення системи мотивації праці державних службовців .	69
3.3 Формування мотиваційної стратегії персоналу органу державної влади .	74
3.4. Особливості подальшого стимулювання та підтримки належного рівня мотивації державних службовців .....	77
ВИСНОВКИ .....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	87
ДОДАТКИ .....	93

## ВСТУП

У сучасному світі, де глобальні виклики та швидкі зміни все більше стають частиною життя, особливо важливо мотивувати працівників державного сектору. Публічні інституції в Україні відіграють важливу роль у забезпеченні стабільності та ефективного функціонування держави та задоволенні потреб громадян. Однак у контексті сучасних викликів, таких як політична напруженість, економічні зміни, соціальні трансформації та технологічний розвиток, мотивування працівників державного сектору є складним завданням.

Актуальність цього дослідження полягає в тому, що мотивація працівників публічного сектору в умовах сучасних викликів є важливим фактором їхнього успішного функціонування та досягнення поставлених цілей. Завданням органів державної влади є забезпечення стабільності, впровадження реформ, розвиток економіки та політики, а також реагування на потреби громадян.

Однак сучасні виклики, такі як воєнний стан, політична напруженість, економічні перешкоди, соціальні зміни та технологічний розвиток, створюють складні умови для мотивації працівників державного сектору. У цьому контексті дослідження мотивації персоналу є дуже важливими.

Результати досліджень допомагають впроваджувати ефективні стратегії та методи мотивації працівників державного сектору та сприяють підвищенню рівня продуктивності, задоволеності та розвитку компетенцій персоналу. Це, своєю чергою, може мати позитивний вплив на державну службу в цілому, стимулювати інновації, покращувати якість послуг та підвищувати довіру громадян до державних інституцій.

Крім того, враховуючи специфіку українського контексту, де відбуваються політичні, економічні та соціальні реформи, дослідження мотивації працівників українських державних організацій набувають

особливого значення. Враховуючи специфіку національного контексту та унікальні виклики, з якими стикаються державні службовці, можна сформулювати конкретні та здійсненні рекомендації та стратегії.

Метою цієї магістерської роботи є дослідження мотивації працівників державного управління у зв'язку з сучасними викликами в Україні. Конкретні завдання дослідження полягають у наступному:

- Дослідити поняття та сутність мотивації адміністративного персоналу, визначити її види та роль у стимулюванні персоналу.

- Дослідити вплив факторів мотивації на ефективність роботи публічних службовців, оцінити ефективність систем винагород як потужного мотиваційного інструменту в окремих державних організаціях.

- Проаналізувати нематеріальні методи мотивації державних службовців до трудової діяльності та розробити стратегії мотивації працівників державної служби.

- З'ясувати сучасний стан системи мотивації праці державних службовців (на прикладі Дніпропетровської ОДА).

- Проаналізувати закордонний досвід регулювання мотивації праці державних службовців та можливості його адаптації в українському контексті.

- Проаналізувати актуальні виклики та проблеми, з якими стикаються державні службовці в сучасній Україні та підготувати рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації державних службовців.

Досягнення зазначених цілей дослідження дасть змогу поглибити розуміння мотивації працівників органів державної влади в контексті сучасних викликів та сформулювати конкретні рекомендації і стратегії щодо вдосконалення мотивації персоналу та підвищення ефективності державної служби.

Об'єктом дослідження є персонал органів державної влади.

Предметом дослідження виступає мотивація персоналу органів державної влади в умовах сучасних викликів в Україні.

Метою дослідження за цією темою є розуміння принципів, механізмів та особливостей мотивації працівників державного сектору в контексті сучасних викликів, а також визначення найкращих підходів та рекомендацій для підвищення продуктивності персоналу та досягнення стратегічних цілей організацій державного сектору.

Тема дослідження охоплює різні аспекти мотивації персоналу, включаючи такі види мотивації, як матеріальне заохочення, професійний розвиток та визнання, а також нематеріальні фактори, що сприяють задоволенню та відданості персоналу.

Дослідження фокусується на українських державних установах, які виконують різні функції в адміністративній системі. До них відносяться центральні та місцеві органи влади, державні установи та організації, що виконують адміністративні, політичні та управлінські функції.

Дослідження на цю тему дає змогу краще зрозуміти процеси та фактори, що впливають на мотивацію працівників державних організацій, які стикаються з сучасними викликами. Результати дослідження можуть бути використані для розробки та впровадження ефективних мотиваційних стратегій і політик, спрямованих на підвищення ефективності діяльності громадських організацій та задоволеності їхніх працівників.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

#### 1.1 Поняття та сутність мотивації

Організовану систему можна привести в рух для досягнення бажаного результату лише за допомогою постійного впливу керівного органу або особи. Для того, щоб забезпечити функціонування системи, необхідні певні інструменти впливу на елементи системи. Одним з таких інструментів є мотивація. Для того, щоб досягти ефективного прогресу в досягненні цілей, менеджери повинні не тільки планувати та організовувати роботу, але й забезпечувати, щоб люди діяли відповідно до плану [15].

У широкому розумінні мотивація – це процес заохочення працівників до дій, спрямованих на досягнення цілей організації.

З цього визначення можна зробити висновок, що ефективна реалізація функції мотивації вимагає наступного:

- розуміння того, що мотивує працівників виконувати свою роботу;
- розуміння того, як спрямувати цю мотивацію на досягнення цілей організації.

Психологія та соціологія розглядають мотивацію як поведінкове вираження потреб, орієнтованих на досягнення цілей.

Потреби – це особливий стан психіки людини, усвідомлена незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності внутрішніх умов зовнішнім. При цьому потреби можна розділити на такі категорії

1. Первинні потреби: фізіологічні потреби (їжа, сон тощо);
2. Вторинні потреби: потреби соціально-психологічного характеру (наприклад, повага, влада, визнання досягнень).

Перші потреби генетично притаманні людській природі; другі є наслідком соціального життя.



Бажання не можна безпосередньо спостерігати чи вимірювати. Їх існування можна визначити лише шляхом спостереження за поведінкою людей.

Потреби, які люди насправді відчують, спонукають їх до певної поведінки, спрямованої на задоволення цих потреб. Цей процес називається мотивацією. Таким чином, імпульс – це усвідомлене бажання з точки зору необхідності виконати дію для досягнення певної мети. При цьому конкретна поведінка (дія) людини розглядається як засіб для задоволення бажання.

Коли людина досягає мети, її потреба задовольняється наступним чином:

- Задоволена.
- Частково задоволена.
- Незадоволена.

Ступінь задоволення бажання впливає на мотивацію (або драйв) майбутньої поведінки людини.

Бажання викликає у людини прагнення до виконання. Отже, суть мотивації полягає у створенні умов, за яких працівники відчують, що вони можуть задовольнити свої бажання, виконуючи дії, які дозволять організації досягти своїх цілей.

Мотивація – це інструмент, який заохочує працівників до ефективної роботи. У теорії менеджменту під винагородою розуміють широкий спектр спеціальних заходів, заснованих на цінностях людини. Виділяють два типи винагород

- 1) Внутрішні – надані самим твором, наприклад, його обґрунтованість, важливість тощо, важливість тощо.
- 2) Зовнішня – те, що працівник отримує від організації (заробітна плата, просування по службі, пільги, привілеї тощо).

Історичні аспекти мотивації. В історії розвитку теорії мотивації можна виділити наступні етапи:

1. Етап простої мотивації (традиційний підхід). Суть цього підходу полягала у використанні політики «батога і пряника»: поведінка, яка вважається корисною, винагороджується, а шкідлива (небажана) поведінка карається. Прикладом такого типу мотивації є мотивація Тейлора. Тейлор запропонував винагороджувати тих, хто виробляє більше продукції, пропорційно їхньому внеску. Такий підхід до мотивації призвів до значного зростання продуктивності праці. Однак прості "пряники" не завжди змушують людей працювати старанніше. Працівники сучасних організацій набагато освіченіші та заможніші, ніж у минулому. Тому їхня мотивація до роботи набагато складніша, і на неї важче впливати;

2. Етап соціально-психологічної мотивації. Його суть полягає у використанні психологічних і соціологічних методів в управлінні. Він базується на двох поняттях. Перша — психологічна мотивація, яка полягає у використанні теорії Фрейда про підсвідомість. Основна теза цієї концепції полягає в тому, що люди не обов'язково поведуться раціонально на рівні підсвідомості. Друга концепція — соціально-психологічна мотивація. Її засновник - Елтон Мейо (Хоторнський експеримент) [27].

## **1.2 Види мотивації персоналу**

Види мотивації персоналу є важливим аспектом дослідження мотивації працівників органів державної влади. Розуміння різних видів мотивації дозволяє розробити комплексні стратегії та підходи для стимулювання та задоволення потреб персоналу, що впливає на їхню продуктивність та ефективність.

Фінансова мотивація є одним з найважливіших та найпоширеніших видів мотивації персоналу, включаючи працівників органів державної влади. Вона базується на забезпеченні адекватної оплати праці та наданні інших

матеріальних стимулів, що сприяють задоволенню фінансових потреб працівників.

Адекватна оплата праці включає визначення справедливого та конкурентоспроможного рівня заробітної плати для працівників органів державної влади. Це означає, що заробітна плата має бути пропорційною складності та важливості роботи, рівню кваліфікації та досвіду працівника. Крім того, система оплати праці повинна бути прозорою, передбачати можливість преміювання за досягнення та високі результати роботи.

Бонуси та премії є додатковими матеріальними стимулами, які можуть бути використані для підвищення мотивації працівників органів державної влади. Вони можуть бути надані за досягнення певних цілей, високу продуктивність, якість роботи або за особливі внески у розвиток та виконання організаційних завдань. Бонуси та премії можуть бути фіксованими або пропорційними досягненню певних критеріїв, що стимулює працівників до більшої працездатності та досягнення високих результатів.

Фінансова мотивація відіграє важливу роль у стимулюванні та задоволенні потреб працівників органів державної влади. Адекватна оплата праці та надання матеріальних стимулів підвищують мотивацію працівників, допомагають привернути та утримувати талановитих фахівців, а також підвищують загальну продуктивність та результативність роботи. Однак, варто зауважити, що фінансова мотивація не є єдиним елементом, який впливає на мотивацію працівників. Інші фактори, такі як професійний розвиток, визнання та похвала, також мають значний вплив на задоволення та мотивацію працівників. Тому, для досягнення максимальної ефективності мотивації, важливо враховувати різноманіття мотиваційних факторів та використовувати комплексний підхід [11].

Професійний розвиток є значущим видом мотивації персоналу, включаючи працівників органів державної влади. Він визначається як надання

можливостей працівникам для отримання нових знань, навичок, компетенцій і розвитку особистості в контексті їхньої професійної діяльності.

Надання можливостей для навчання та тренінгів дозволяє працівникам розширювати свої знання, вдосконалювати навички та вивчати нові методи та підходи до виконання своїх обов'язків. Це може включати участь у внутрішніх або зовнішніх навчальних програмах, семінарах, конференціях та інших подіях, які сприяють професійному розвитку.

Участь у тренінгах та семінарах дозволяє працівникам органів державної влади поглибити свої знання у конкретних сферах діяльності, вивчити нові навички та інструменти, а також спілкуватися та обмінюватися досвідом з колегами з інших органів. Це допомагає підтримувати актуальність знань, підвищувати ефективність роботи та стимулювати професійний розвиток.

Окрім навчання та тренінгів, важливим аспектом професійного розвитку є надання працівникам можливостей отримання нових компетенцій і навичок. Це може включати участь у проєктах, завданнях або роботі з новими технологіями, методами або інструментами. Постійна можливість вдосконалення та розвитку створює почуття особистого зростання та прогресу, що може бути сильним мотиватором для працівників.

Професійний розвиток також сприяє підвищенню комфорту працівників, оскільки вони відчують, що їхні зусилля та потенціал визнаються та цінуються. Коли працівники бачать, що їм надаються можливості для розвитку і вдосконалення, вони стають залученішими до робочих процесів та вмотивованішими до досягнення високих результатів.

Таким чином, професійний розвиток є важливим інструментом мотивації персоналу органів державної влади. Надання можливостей для навчання, тренінгів, отримання нових компетенцій та навичок сприяє особистому зростанню, покращенню якості роботи та стимулює працівників до досягнення високих результатів [22].

Визнання та похвала є важливими елементами мотивації персоналу, включаючи працівників органів державної влади. Ці мотиваційні фактори відіграють важливу роль у задоволенні потреб працівників та стимулюванні їх до подальших зусиль та високої продуктивності.

Висловлення вдячності та похвали за досягнення є вагомим стимулом для працівників. Коли працівники бачать, що їхні зусилля та результати роботи визнаються, вони відчуються цінними та важливими для організації. Це стимулює їх до подальшого розвитку та досягнення високих результатів.

Похвала за досягнення, висока якість роботи та внесок працівників сприяє формуванню позитивної робочої атмосфери та стимулює працівників до подальшого професійного зростання. Це також впливає на підвищення самооцінки та самоповаги працівників, що має позитивний вплив на їхню мотивацію та відношення до роботи.

Крім того, визнання внеску та високої якості роботи працівників є формою публічного визнання їхніх досягнень. Це може бути здійснено через нагороди, вручення сертифікатів або публікацію результатів роботи. Це стимулює не лише конкретного працівника, але й інших співробітників до прагнення досягати високих результатів та проявляти високу якість роботи.

Організація систематичного визнання та похвали за досягнення працівників сприяє створенню мотивуючого та вдячного робочого середовища. Це може бути здійснено через проведення церемоній нагородження, встановлення системи внутрішніх нагород або використання електронних платформ для визнання досягнень та похвали працівників.

Усі ці заходи сприяють підвищенню мотивації працівників органів державної влади, спонукають їх до подальших зусиль та досягнення високої продуктивності. Визнання та похвала є ефективними інструментами мотивації, які підтримують позитивний клімат у робочому колективі та сприяють розвитку організації.

Відповідальність та автономія є важливими елементами мотивації персоналу, особливо для деяких працівників, які мають внутрішню мотивацію досягати успіху та високих результатів. Ці фактори стимулюють працівників до самостійності, відчуття важливості та контролю над своєю роботою.

Надання працівникам можливості самостійно приймати рішення є важливим аспектом мотивації. Коли працівники мають можливість брати на себе відповідальність за свої дії та приймати рішення, вони відчуються залученішими до процесу роботи. Це дозволяє їм відчувати себе активними учасниками та впливати на результати своєї діяльності.

Відчуття причетності як мотив. Коли працівники відчують, що їхні ідеї, думки та внесок цінуються, вони активніше залучаються до процесу роботи та вкладають більше зусиль у досягнення поставлених цілей. Важливо створити атмосферу, де кожен працівник почуває себе цінним і чується підтримкою з боку керівництва та колег.

Крім того, можливість контролювати свою роботу є важливим аспектом мотивації працівників. Коли працівник має можливість вирішувати, як організувати свою роботу, планувати свій робочий день та методи виконання завдань, він відчуває більший контроль та вплив на свої результати. Це сприяє підвищенню самодисципліни, ефективності та виконанню роботи з більшою відповідальністю [1].

Надання працівникам відповідальності та автономії вимагає від керівництва органів державної влади довіри та підтримки. Важливо створити атмосферу, де працівники відчують, що їхні рішення та внесок цінуються, а помилки розглядаються як можливість для вдосконалення та навчання.

Відповідальність та автономія є потужними мотиваторами, оскільки вони дозволяють працівникам відчувати себе вільними та впливовими у своїй роботі. Ці фактори стимулюють до використання свого потенціалу, розвитку нових ідей та ініціатив, що сприяє досягненню високих результатів та відмінності в роботі.

Творчість та виклик є важливими мотиваційними факторами для деяких працівників, оскільки вони надихаються творчим процесом та стимулюються постійними викликами. Надання можливостей для творчості, інновацій та розв'язання складних завдань може сприяти зацікавленості та високій мотивації працівників.

Працівники, які мають творчий потенціал, відчують необхідність виражати себе через творчий процес. Для них важливо мати можливість вносити свої ідеї, розробляти нові підходи та методи, що сприяє виникненню свіжих інноваційних рішень. Використання творчого потенціалу працівників може приносити організації значні переваги, такі як розвиток нових продуктів, покращення процесів та здатність адаптуватися до змін.

Постійні виклики також є вагомими рушієм для працівників, які відчують потребу у стимулі та нових здобутках. Завдання, які вимагають розробки складних стратегій, пошуку нестандартних рішень або розв'язання проблем, спонукають працівників до активності та використання своїх творчих здібностей. Виконання таких завдань стимулює працівників до пошуку нових підходів, розвитку навичок та вдосконалення професійної компетентності.

Надання працівникам можливостей для творчості та виклику включає створення сприятливого середовища, де спонукається до розвитку інноваційних думок та ідей. Це може включати проведення брейнштормінгу, спільну роботу в команді, надання часу для самостійної роботи та експериментів. Важливо надати працівникам певну свободу вибору шляху розв'язання завдань та підтримувати їх у реалізації ідей.

Творчість та виклик стимулюють працівників до активності, підвищують їхню самомотивацію та відчуття задоволення від роботи. Ці мотиваційні фактори сприяють розвитку новаторського підходу, внесенню позитивних змін та досягненню високих результатів. Відкритість до творчості

та виклику може сприяти розвитку організації, її конкурентоспроможності та здатності до інноваційного росту.

Розвиток кар'єри є значущим видом мотивації для багатьох працівників, оскільки він надає можливості просування по службі, отримання нових посад, збільшення відповідальності та влади. Ці перспективи стимулюють працівників до досягнення високих результатів та постійного покращення показників ефективності [51].

Можливості просування по службі є однією з ключових складових мотивації через розвиток кар'єри. Коли працівники бачать, що вони мають можливість рости та розвиватися в межах організації, це стимулює їх до досягнення вищих результатів та вкладання більше зусиль у свою роботу. Можливість отримати нову посаду або відповідальність стає вагомим стимулом для працівників, оскільки вони прагнуть до зростання та прогресу у своїй професійній кар'єрі.

Отримання нових посад із супровідними їх відповідальністю та владою також може бути потужним мотиватором. Коли працівники мають можливість переймати більшу відповідальність та керувати важливими процесами, вони відчувають себе важливими та впливовими. Це стимулює їх до зростання, саморозвитку та досягнення високих результатів. Посилена влада і відповідальність можуть надихнути працівників на вищу ефективність та виявлення лідерських якостей [19].

Розвиток кар'єри також сприяє розвитку навичок та компетенцій працівників. Отримання нових посад часто передбачає здобуття нових знань, навичок та кваліфікації. Процес розвитку кар'єри стимулює працівників до самовдосконалення, навчання та професійного росту. Це сприяє покращенню якості роботи, розширенню можливостей та забезпеченню конкурентоспроможності на ринку праці.

Організація повинна створити сприятливі умови для розвитку своїх працівників. Це може включати планування кар'єри, надання можливостей



для навчання та професійного зростання, а також підтримку працівників у досягненні їхніх кар'єрних цілей. Важливо враховувати індивідуальні потреби та бажання працівників, їхні професійні інтереси та амбіції.

Розвиток кар'єри є потужним мотиваційним фактором, який стимулює працівників до постійного росту, досягнення високих результатів та покращення своєї професійної позиції. Цей вид мотивації сприяє створенню конкурентної робочої атмосфери, спонукає працівників до кращої самореалізації та вкладання зусиль у досягненні успіху.

Враховуючи різноманіття потреб, цінностей та інтересів працівників, ефективним підходом до мотивації персоналу органів державної влади є комбінація різних видів мотивації. Це дозволяє створити гнучку та індивідуально підготовлену систему мотивації, яка задовольняє унікальні потреби та мотиваційні фактори кожного працівника.

### **1.3 Порівняння сутності понять «мотивація» та «стимулювання»**

Поняття «мотивація» та «стимулювання» є ключовими термінами у контексті управління персоналом та мотивації працівників. Хоча вони часто використовуються взаємозамінно, вони мають свої відмінності та вимагають розуміння їхньої сутності та впливу на поведінку працівників.

Мотивація — це внутрішній стан, що спонукає працівника до досягнення певних цілей, до активності та вкладання зусиль у свою роботу. Вона впливає з потреб, цінностей, очікувань та мотивів працівника. Мотивація є особистою ініціативою та внутрішньою потребою працівника досягти успіху та задоволення. Це внутрішня сила, що надихає людину на дію та направляє її поведінку у певному напрямку.

Теорія мотивації Маслоу називається теорією ієрархії потреб. Її сутність впливає з вивчення людських потреб. Її прихильники, зокрема Абрахам

Маслоу, вважали, що предметом психології є поведінка людини, а не її свідомість.

В основі поведінки лежать людські потреби, які поділяються на п'ять груп:

– Фізіологічні потреби для виживання людини: їжа, вода, відпочинок тощо;

– Потреба в безпеці та впевненості в майбутньому — захист від фізичних та інших небезпек з боку навколишнього середовища та впевненість у тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому;

– Соціальні потреби: прагнення до соціального оточення, контакту з людьми, «комфорту» та підтримки;

– Прагнення до поваги, визнання з боку інших та особистого успіху;

– Прагнення до самовираження, тобто саморозвитку та реалізації свого потенціалу.

Перші дві потреби є первинними, наступні три — вторинними. Згідно з теорією Маслоу, всі ці потреби можна впорядкувати в строгій ієрархічній послідовності у вигляді піраміди, де внизу знаходяться первинні потреби, а на вершині — вторинні.



Рис 1.1 «Ієрархія потреб за А. Маслоу»

З такої ієрархічної структури випливає, що первинними потребами людини є потреби нижчого порядку, які впливають на її мотивацію. Іншими словами, поведінка людини здебільшого визначається задоволенням потреб нижчого порядку, а в міру їх задоволення стимулювальним фактором стають потреби вищого порядку.

Процес мотивації людей відповідно до їхніх потреб нескінченний, адже найвищі потреби самовираження та зростання як особистості ніколи не задовольняються повністю. Одним з основних недоліків теорії Маслоу є те, що вона не враховує індивідуальні особливості людини.

Завдання керівника — уважно спостерігати за своїми підлеглими, вчасно з'ясувати, які активні бажання активізують кожного з них, і приймати рішення щодо їх реалізації з метою підвищення продуктивності працівника.

Теорія мотивації Фредеріка Герцберга. Ця теорія виникла у зв'язку зі зростаючою потребою визначити вплив конкретних і абстрактних факторів на мотивацію людини. Фредерік Герцберг створив двофакторну модель задоволеності роботою.

Таблиця 1

## Фактори, що впливають на задоволеність у роботі

Гігієнічні фактори	Мотивація
Політика фірми і адміністрації	Успіх
Умови роботи	Кар'єра (просування по службі)
Заробітна плата	Визнання та схвалення результатів роботи
Мікроклімат у колективі (між-особові стосунки)	Ступінь делегування повноважень і відповідальності
Рівень безпосереднього контролю за роботою	Можливості творчого та професійного зростання

Перша група факторів (гігієнічні фактори) пов'язана з самовираженням людини, її внутрішніми потребами та середовищем, в якому відбувається робота. Друга група мотиваційних факторів пов'язана з характером і сутністю роботи. У цьому випадку менеджери не повинні забувати про необхідність

узагальнення характеру роботи; гігієнічні фактори Ф. Герцберга начебто задовольняють фізіологічні потреби, прагнення до безпеки і впевненості в завтрашньому дні.

Різниця полягає в наступному: За А. Маслоу працівники неминуче починають добре працювати після мотивації, тоді як за Ф. Герцбергом працівники починають добре працювати лише після того, як буде вирішено, що вони достатньо мотивовані. Таким чином, змістовні теорії мотивації ґрунтуються на вивченні потреб і виявленні факторів, що визначають поведінку людини.

Другий підхід до мотивації базується на процесуальній теорії. Це стосується розподілу зусиль працівника та вибору певної поведінки для досягнення конкретних цілей. До таких теорій належать теорія очікувань або модель мотивації Врума, теорія справедливості та модель Портера-Рорера.

Стимулювання, з іншого боку, — це процес зовнішнього впливу на працівників з метою активізації їхньої мотивації та досягнення визначених цілей. Стимулювання передбачає використання зовнішніх стимулів, які можуть бути матеріальними або нематеріальними, щоб підсилити мотивацію працівників та збудити їх до більшої активності та продуктивності. Стимулювання може включати надання фінансових премій, матеріальних винагород, визнання досягнень, можливостей професійного зростання, похвалу та інші форми позитивного підсилення [2].

Одна з основних відмінностей між мотивацією та стимулюванням полягає у їхньому джерелі. Мотивація виникає з внутрішніх факторів працівника, таких як його потреби, цінності та мотиви, тоді як стимулювання передбачає зовнішній вплив на працівника шляхом застосування різних стимулів. Мотивація є внутрішнім явищем, що впливає з особистісних факторів працівника, в той час як стимулювання є зовнішнім процесом, спрямованим на зміну зовнішнього середовища працівника.

Другою відмінністю полягає у тому, що мотивація є більш довготривалим та стійким фактором, оскільки вона виникає з внутрішніх потреб та мотивів працівника, які можуть бути стабільними впродовж тривалого періоду. В той час як стимулювання може мати тимчасовий характер і застосовується для активізації мотивації на певний період. Стимул може бути ефективним протягом певного часу, після чого може знадобитись новий стимул для підтримання мотивації та продуктивності працівника.

Крім того, мотивація та стимулювання можуть взаємодіяти між собою. Використання ефективних стимулів може підсилити мотивацію працівників та сприяти досягненню високих результатів. В той же час, внутрішня мотивація може збільшити ефективність стимулювання, оскільки працівник вже відчуває внутрішню потребу досягти успіху та отримати визнання.

Наступною відмінністю між мотивацією та стимулюванням є їхня спрямленість. Мотивація спрямована на досягнення певних цілей та задоволення потреб працівника, в той час як стимулювання спрямоване на активізацію працівника для досягнення певного результату або виконання завдання.

Крім того, важливо зазначити, що підхід до мотивації та стимулювання може варіюватися залежно від контексту та організаційних цілей. У різних організаціях та ситуаціях можуть використовуватися різні комбінації мотиваційних та стимулювальних заходів залежно від потреб працівників, характеру роботи та організаційних умов.

Отже, порівняння сутності понять «мотивація» та «стимулювання» розкриває їхні відмінності та спільний вплив на працівників. Мотивація є внутрішнім станом, що виникає з потреб, цінностей та мотивів працівника, в той час, як стимулювання передбачає використання зовнішніх стимулів для активізації мотивації. Вони можуть взаємодіяти та підсилювати один одного, що допомагає досягати високої продуктивності та задоволеності працівників [5]. Розуміння їхньої сутності та впливу дозволяє керівникам ефективно

використовувати мотиваційні та стимулювальні методи для досягнення організаційних цілей та забезпечення успіху колективу.

### **Висновки до розділу 1**

У першому розділі нашої роботи були розглянуті теоретичні основи мотивації персоналу. Досліджено поняття та сутність мотивації, види мотивації персоналу та проведено порівняння між поняттями «мотивація» та «стимулювання».

На основі аналізу літератури та наукових джерел ми з'ясували, що мотивація є внутрішньою силою, що стимулює працівника до досягнення цілей та задоволення своїх потреб. Вона виникає з потреб, цінностей та мотивів працівника, і є довготривалим фактором, який впливає на його поведінку та продуктивність.

Другий аспект, що було розглянуто, це види мотивації персоналу. Виявлено, що існує ряд різних видів мотивації, таких як фінансова мотивація, професійний розвиток, визнання та похвала, відповідальність та автономія, творчість та виклик, розвиток кар'єри та інші. Кожен з цих видів мотивації має свої особливості та може бути ефективним для різних типів працівників та організаційних контекстів.

Третім аспектом нашого дослідження було порівняння сутності понять «мотивація» та «стимулювання». Виявлено, що мотивація виникає з внутрішніх факторів працівника, таких як його потреби, цінності та мотиви, тоді як стимулювання передбачає використання зовнішніх стимулів для активізації мотивації. Обидва поняття взаємодіють та можуть підсилювати одне одного для досягнення високої продуктивності та задоволеності працівників.

Отже, перший розділ нашої роботи дозволив нам краще розібратися в теоретичних основах мотивації персоналу. Ми дослідили поняття та сутність

мотивації, розглянули різні види мотивації та зробили порівняння між мотивацією та стимулюванням. Ці знання стануть основою для подальшого розгляду теми в наступних розділах, де ми будемо досліджувати забезпечення мотивації праці державних службовців та удосконалення системи мотивації персоналу органів державної влади.

## **РОЗДІЛ 2. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВІЙНИ**

### **2.1 Сучасні виклики та актуальні проблеми діяльності державних службовців в умовах війни**

Сучасні виклики та актуальні проблеми, з якими стикаються державні службовці в умовах війни, є надзвичайно складними та вимагають особливої уваги та ефективних рішень. Воєнний конфлікт впливає на всі аспекти життя країни, включаючи політичну, економічну, соціальну та безпекову сфери. Державні службовці в цих умовах стають перед великими викликами та проблемами, які потребують негайного розв'язання та належної підтримки.

Одним з найважливіших викликів є забезпечення безпеки та обороноздатності країни. Державні службовці, які працюють у сфері оборони, безпеки та внутрішніх справ, знаходяться в першій лінії захисту країни від зовнішньої агресії. Вони повинні бути готовими виконувати свої обов'язки у найскладніших умовах, забезпечувати ефективне функціонування системи безпеки, контролювати кордони, боротися з тероризмом та злочинністю. Війна створює надзвичайні ситуації, які вимагають від державних службовців швидкого реагування та прийняття рішень у складних обставинах.

Ще одним викликом є забезпечення економічної стабільності та розвитку країни. Воєнний конфлікт негативно впливає на економіку, зменшує виробництво, знижує інвестиційний потенціал, змінює ринкові умови та створює несприятливі умови для бізнесу. Державні службовці повинні розробляти та реалізовувати ефективні стратегії для підтримки економічного розвитку, залучення інвестицій, стимулювання підприємництва та забезпечення соціального захисту населення. Важливо забезпечити розумне використання ресурсів та ефективне управління фінансовими потоками в умовах війни [21].



Також, викликом є забезпечення соціальної стабільності та допомога переселенцям. Війна призводить до масового переселення населення, зокрема внутрішнього переміщення та біженців. Державні службовці мають забезпечувати надання необхідної допомоги переселенцям, організувати тимчасові місця проживання, забезпечити доступ до освіти та медичного обслуговування. Важливо розробити та впровадити соціальні програми та заходи для забезпечення добробуту переселенців, їхньої інтеграції до нового місця проживання.

Крім того, викликом є забезпечення ефективного управління та боротьби з корупцією в умовах війни. Воєнний конфлікт створює сприятливе середовище для зловживань та корупції. Державні службовці мають приділяти особливу увагу прозорості та ефективності державного управління, впроваджувати антикорупційні заходи, зміцнювати механізми контролю та відповідальності. Важливо розвивати прозорі та відкриті процедури прийняття рішень, запобігати корупційним практикам та забезпечувати етичну поведінку державних службовців.

Умови війни ставлять перед державними службовцями низку викликів та проблем, що потребують негайного розв'язання. Для ефективного функціонування системи державного управління в умовах війни необхідно вирішувати питання безпеки та обороноздатності країни, економічного розвитку, соціальної стабільності та допомоги переселенцям, ефективного управління та боротьби з корупцією [34].

Для розв'язання цих проблем важливо розробити та впровадити ефективну систему мотивації державних службовців. Це може включати фінансову стимуляцію, що передбачає адекватну оплату праці та матеріальні стимули, які забезпечують задоволення фінансових потреб працівників. Професійний розвиток є ще одним важливим аспектом мотивації, оскільки він сприяє особистому зростанню та прогресу працівників.

Визнання та похвала мають значення у стимулюванні працівників до подальших зусиль та високої продуктивності. Відповідальність та автономія надають працівникам можливість самостійно приймати рішення та контролювати свою роботу. Творчість та виклик стимулюють інтерес до роботи через можливість реалізації творчого потенціалу та розв'язання складних завдань.

Крім того, розвиток кар'єри має велике значення для багатьох працівників, оскільки можливість просування по службі, отримання нових посад та зростання відповідальності є сильним мотиватором.

Забезпечення мотивації державних службовців в умовах війни є важливим завданням, яке вимагає розробки та впровадження стратегій, спрямованих на фінансову мотивацію, професійний розвиток, визнання та похвалу, відповідальність та автономію, творчість та виклик, а також розвиток кар'єри.

Ефективна система мотивації може забезпечити високу продуктивність праці державних службовців, залучення та утримання кваліфікованих кадрів, а також збереження морального духу та мотивації працівників. Для цього необхідно створити сприятливе середовище, в якому державні службовці матимуть можливість проявити свої здібності, вирішувати складні завдання та досягати успіху.

Однак, успіх системи мотивації залежить не тільки від застосування певних інструментів, але й від ефективного керівництва, комунікації та культури організації. Керівники повинні бути відкритими до ідей та пропозицій своїх підлеглих, створювати сприятливі умови для творчості та інновацій, сприяти розвитку командної роботи та співпраці.

Отже, забезпечення мотивації праці державних службовців у умовах війни є складним та багатогранним процесом. Важливо розробити та впровадити стратегії, які враховуватимуть особливості воєнного конфлікту та розглянути сучасні виклики та актуальні проблеми діяльності державних

службовців в умовах війни дозволяє краще зрозуміти складність та вагомість їхньої роботи. Воєнний конфлікт ставить перед ними низку складних завдань та змушує працювати в надзвичайно напружених умовах. Державні службовці знаходяться в першій лінії захисту та відновлення країни, їхня робота визначає майбутнє і долю нації.

Одним з найважливіших викликів є забезпечення безпеки та обороноздатності країни. Державні службовці, які працюють у сфері оборони, безпеки та внутрішніх справ, забезпечують захист території, національної безпеки, боротьбу з тероризмом та злочинністю. Вони мають бути готовими до ефективної реакції на загрози та виклики воєнного конфлікту. Для цього потрібна висока мотивація, професіоналізм та відповідні навички.

Ще одним викликом є забезпечення стабільності економіки та соціального розвитку в умовах війни. Війна може суттєво вплинути на економічну ситуацію країни, зменшуючи виробництво, руйнуючи інфраструктуру та створюючи складні умови для бізнесу. Державні службовці повинні розробляти та впроваджувати ефективні стратегії для забезпечення економічного зростання, залучення інвестицій, підтримки підприємництва та забезпечення соціального захисту населення. Важливо забезпечити ефективне використання ресурсів та управління фінансовими потоками.

Крім того, проблемою є допомога переселенцям та забезпечення соціальної стабільності. Воєнний конфлікт призводить до масового переселення населення, створюючи гуманітарну кризу. Державні службовці повинні організовувати надання допомоги переселенцям, забезпечувати їхній доступ до житла, освіти та медичних послуг. Важливо розробити та впровадити соціальні програми, які сприятимуть їхньому добробуту та швидкої адаптації до нового місця проживання.

Додатковою проблемою є необхідність працівникам розвивати свої здібності та компетенції, стимулює їхню творчість та інноваційність [41].

Нарешті, забезпечення розвитку кар'єри є ще одним важливим аспектом мотивації державних службовців. Можливості просування по службі, отримання нових посад та зростання відповідальності стимулюють працівників до досягнення високих результатів.

Загалом, умови війни ставлять перед державними службовцями складні виклики та проблеми. Забезпечення безпеки та обороноздатності, стабільного економічного розвитку, соціальної стабільності та допомоги переселенцям, ефективного управління та боротьби з корупцією — це лише деякі з аспектів, які потребують уваги та розв'язання. Важливо розробити та впровадити стратегії мотивації, які враховуватимуть особливості воєнного конфлікту та викликів, з якими стикаються державні службовці. Ефективна система мотивації має сприяти високій продуктивності праці, привабливості служби та залученню талановитих кадрів, що є ключовими факторами успішного функціонування державного апарату в умовах війни.

## **2.2 Вплив мотиваційних факторів на результативність діяльності державних службовців**

Вплив мотиваційних факторів на результативність діяльності державних службовців є надзвичайно важливою темою в сучасному управлінні. Мотивація відіграє ключову роль у стимулюванні працівників до досягнення високих результатів, забезпечення ефективної та якісної роботи та сприяння успіху організації.

Задоволеність працею є ключовим мотиваційним фактором, який має значний вплив на результативність діяльності державних службовців. Розглянемо детальніше цей аспект:

Зв'язок між задоволеністю працею і результативністю державних службовців: Дослідження показують, що працівники, які відчують задоволеність від своєї роботи, мають вищу продуктивність та досягають

кращих результатів. Задоволеність працею спонукає службовців до більшої пристрасі та зацікавленості у виконанні своїх обов'язків.

Високий рівень задоволеності працею сприяє більшій пристрасі, залученості та ефективності у виконанні обов'язків: Коли державні службовці задоволені своєю роботою, вони проявляють більшу енергію, зацікавленість та ініціативу у виконанні своїх завдань. Вони мають кращу вірогідність досягти високих результатів і здатні виявляти творчість та інноваційність у своїй діяльності [19].

Для забезпечення задоволеності праці державні службовці повинні мати стимулювальне робоче середовище, яке включає чітку комунікацію, розуміння та підтримку їхніх потреб і цілей. Крім того, важливим є розподіл робочих завдань, який відповідає їхнім навичкам, інтересам та компетенціям. Впровадження системи винагород та заохочень, які відповідають досягненням і успіхам службовців, також сприяє їхній задоволеності роботою.

Задоволеність працею є важливим фактором, який не тільки покращує результативність державних службовців, але й сприяє забезпеченню якісної та ефективної роботи в державних органах. Отже, створення сприятливих умов та системи підтримки для задоволеності працею є важливим завданням керівників управління персоналом, що сприятиме підвищенню продуктивності та досягненню успіху в державній сфері.

Чіткі цілі та очікування відіграють ключову роль у покращенні результативності державних службовців. Розглянемо цей аспект детальніше:

Роль чітко визначених цілей і очікувань у покращенні результативності: Коли державні службовці мають чітко сформульовані цілі і знають, що від них очікується, це стимулює їх до більшої активності та ефективності у виконанні своїх обов'язків. Чіткі цілі допомагають спрямувати зусилля працівників на досягнення конкретних результатів і встановлюють міркування щодо їх досягнення.

Формування, встановлення міркувань про досягнення цілей та перевірка їх реалізації: Важливо, щоб керівництво організації чітко окреслило цілі та очікування державним службовцям. Це включає роз'яснення цілей, їх значущості та способів досягнення. Крім того, необхідно встановлювати міркування та об'єктивні критерії оцінки досягнення цілей, що дозволяє службовцям відстежувати свій прогрес та переконатися в досягненні бажаного результату. Регулярна перевірка реалізації цілей допомагає виявляти можливі проблеми та коригувати стратегії для досягнення бажаних результатів.

Чіткі цілі і очікування створюють основу для мотивації державних службовців. Вони дозволяють працівникам розуміти, на що спрямовувати свої зусилля, і створюють відчуття впевненості в тому, що їх робота має сенс і значення. Комунікація цілей і їх перевірка допомагають узгодити очікування керівництва та працівників, що сприяє досягненню спільних цілей та покращенню результативності діяльності державних службовців.

Система винагород і стимулів впливає на мотивацію та результативність державних службовців, оскільки вона визначає спосіб винагороди за досягнення результатів та зусилля, вкладені в роботу. Розглянемо цей аспект детальніше:

Вплив системи винагород і стимулів на мотивацію та результативність: Система винагород і стимулів має велике значення для мотивації державних службовців. Адекватна оплата праці, премії, бонуси та інші матеріальні заохочення впливають на сприйняття працівниками власної цінності та визнання своїх зусиль. Вони стимулюють до досягнення високих результатів, підтримують бажання досягати нових вершин і сприяють залученню до роботи найкращих талантів [8].

Роль адекватної оплати праці, премій, бонусів та інших матеріальних заохочень: Адекватна оплата праці є важливим елементом системи винагород, який впливає на мотивацію державних службовців. Забезпечення адекватної оплати праці демонструє визнання внеску та важливості їхньої роботи. Премії,

бонуси та інші матеріальні заохочення можуть використовуватися як інструменти для стимулювання досягнення конкретних цілей, винагороди за високі результати або відзначення особливих зусиль та внеску у розвиток державного сектору.

Для ефективного впливу системи винагород і стимулів необхідно, щоб вона була справедливою, прозорою і заснованою на об'єктивних критеріях.

Також важливо, щоб система була гнучкою, здатною адаптуватися до змін у вимогах та потребах державних службовців. Крім матеріальних заохочень, винагородження може включати такі елементи, як можливості професійного розвитку, гнучкий робочий графік, сприятливе робоче середовище та визнання досягнень.

Система винагород і стимулів має значний вплив на мотивацію та результативність державних службовців. Якщо вона відповідає потребам та очікуванням працівників, забезпечує справедливість і визнання їхнього зусилля, це стимулює їх до досягнення високих результатів та підвищує ефективність діяльності в державному секторі.

Розвиток навичок та компетенцій має прямий вплив на результативність державних службовців. Особлива увага до професійного зростання та навчання сприяє підвищенню ефективності та якості виконання роботи. Розглянемо цей аспект детальніше:

Взаємозв'язок між розвитком навичок, професійного зростання та результативністю: Якщо державні службовці мають можливість розвивати свої навички та компетенції, це сприяє їхньому професійному зростанню і покращенню виконання робочих зобов'язань. Розвиток навичок дозволяє працівникам бути компетентними, впевненими та ефективними у виконанні своїх обов'язків. Вони можуть здобувати нові знання, навички та практичний досвід, що сприяє підвищенню їхньої результативності та вмінню впроваджувати інновації [4].

Надання можливостей для навчання, тренінгів, семінарів та інших форм професійного розвитку: Організація механізмів навчання та професійного розвитку є важливою складовою мотивації державних службовців. Надання можливостей для участі в тренінгах, семінарах, конференціях, курсах та інших формах навчання сприяє збагаченню знань, розвитку навичок та підвищенню кваліфікації. Це допомагає працівникам стежити за новими тенденціями, вдосконалювати свої навички і адаптуватися до змін у робочому середовищі. Навчання також може сприяти підвищенню мотивації, оскільки працівники бачать можливість особистого зростання і кар'єрного розвитку.

Розвиток навичок та компетенцій є важливим елементом мотивації державних службовців. Він дозволяє працівникам покращити якість компетенцій, підтримувати рівень ефективності та бути адаптивними у своїй діяльності. Надання можливостей для навчання, тренінгів, семінарів та інших форм професійного розвитку є інвестицією в персонал і сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих фахівців у сфері державної служби.

Якісне лідерство відіграє важливу роль у мотивації та результативності державних службовців. Ефективні лідери виявляються як особи, які здатні надихати, мобілізувати та спонукати до досягнення високих результатів. Розглянемо цей аспект детальніше:

Вплив якісного лідерства на мотивацію та результативність. Лідерство має суттєвий вплив на мотивацію державних службовців. Професійний лідер демонструє відповідальність, впевненість, етичність та справедливість у своїй роботі. Він знає, як надихнути та підтримати свою команду, виявляючи емоційну інтелігентність та уміння ефективно взаємодіяти. Якісне лідерство стимулює віру в спільну мету, розбуджує почуття важливості та розвитку в команді, а також сприяє формуванню позитивної робочої атмосфери.

Значення налагодженого співробітництва, командної роботи та ефективного комунікаційного процесу. Успішна діяльність державних службовців часто ґрунтується на налагодженому співробітництві та командній



роботі. Колективна взаємодія сприяє обміну ідеями, досвідом та навичками, а також сприяє вирішенню складних проблем та досягненню спільних цілей. Ефективний комунікаційний процес, включаючи чітке спілкування, відкритість, вислуховування та зворотний зв'язок, допомагає забезпечити взаєморозуміння, вирішення конфліктів та сприяє взаємній підтримці у команді [41].

Лідерство та співробітництво є важливими елементами, що впливають на рівень лояльності співробітників. Якісне лідерство стимулює розвиток команди та спонукає до досягнення високих результатів, в той час, як налагоджене співробітництво та ефективний комунікаційний процес сприяють спільній роботі, обміну ідеями та досягненню спільних цілей.

Розуміння цінностей та місії є важливим аспектом мотивації та результативності державних службовців. Коли працівники усвідомлюють і приймають цінності та місію організації, це стимулює їхню внутрішню мотивацію та спонукає до досягнення високих результатів. Розглянемо цей аспект детальніше.

Залучення державних службовців до цінностей та місії організації. Залучення працівників до цінностей та місії організації передбачає активну комунікацію, в якій роз'яснюються основні принципи, цілі та цінності, на яких ґрунтується діяльність організації. Це може включати проведення тренінгів, семінарів, презентацій, де працівникам пояснюються цінності, місія та важливість їхньої ролі у досягненні спільних цілей. Залучення до цінностей та місії створює почуття приналежності, ідентифікації з організацією та бажання зробити внесок у її розвиток.

Вплив збігу цінностей на внутрішню мотивацію та результативність працівників. Збіг цінностей між працівниками і організацією впливає на їхню внутрішню мотивацію та ефективність у виконанні робочих завдань. Якщо цінності працівника узгоджуються з цінностями організації, це створює почуття гармонії, задоволення від роботи та прагнення досягнути спільних

цілей. Професіонали, чия робота відповідає їхнім особистим цінностям, зазвичай краще вмотивовані та зосереджені на досягненні високих результатів.

Розуміння цінностей та місії організації та збіг цінностей між працівниками та організацією є важливими елементами, що впливають на мотивацію та результативність державних службовців. Залучення працівників до цінностей та місії створює почуття приналежності та сприяє формуванню внутрішньої мотивації, а збіг цінностей підвищує рівень довіри та залученості, що приводить до високих результатів та внесків задля досягнення спільних цілей.

Робоче середовище та організаційна культура впливають на стимулювання результативності державних службовців. Створення сприятливого робочого середовища та розвиток позитивної організаційної культури є важливими аспектами, що сприяють мотивації та продуктивності працівників.

Роль сприятливого робочого середовища та організаційної культури: Сприятливе робоче середовище містить в собі такі аспекти, як фізичне комфортне середовище, доступ до необхідних ресурсів, ергономічне обладнання та технології, а також взаємну підтримку та співпрацю між колегами. Організаційна культура визначає норми, цінності, комунікаційні практики та підходи до роботи в організації. Створення сприятливого робочого середовища та позитивної організаційної культури стимулює почуття приналежності, сприяє колективному духу, підвищує задоволеність працівників та мотивує їх досягати високих результатів.

Створення сприятливого робочого середовища та позитивної організаційної культури є важливими елементами, що впливають на мотивацію та результативність державних службовців. Це включає створення фізично комфортних умов, підтримку колег, ефективну комунікацію, розробку мотиваційної системи та підтримку балансу між роботою та особистим

життям. Ці аспекти сприяють створенню мотивуючого середовища, де працівники почуваються залученими, підтримуваними та мають можливість розвиватися та досягати високих результатів [38].

Забезпечення сприятливого робочого середовища передбачає створення комфортних умов, таких як зручне обладнання та робоче місце, безпека і безпечність, доступ до необхідних ресурсів та технологій. Крім того, це включає підтримку ефективної комунікації, взаємодії та співпраці між колегами. Розуміння та повага до різних рольових функцій, культурних різниць та різноманітності сприяють створенню позитивного робочого середовища, де працівники відчують себе прийнятими і цінними.

Організаційна культура також впливає на мотивацію та результативність державних службовців. Культура організації включає цінності, норми, традиції, стандарти та підходи до роботи. Створення позитивної організаційної культури передбачає підтримку взаємодії, відкритості, співпраці та взаємної підтримки. Якщо в організації панує позитивна культура, працівники почувають себе прийнятими, відчують підтримку та сприймають свою роботу як важливу та значущу.

Отже, створення сприятливого робочого середовища та розвиток позитивної організаційної культури є важливими аспектами, що впливають на мотивацію та результативність державних службовців. Це створює умови, де працівники почуваються залученими, підтримуваними та мають можливість розвиватися та досягати високих результатів [16].

Ці фактори мають значний вплив на результативність державних службовців і їхню здатність до досягнення поставлених цілей та виконання завдань організації. Розуміння цих впливових факторів дозволяє керівникам організацій налагоджувати ефективні системи мотивації, які сприяють підвищенню результативності та досягненню успіху.

### 2.3 Оцінка ефективності системи оплати праці як провідного мотиваційного інструменту на прикладі Дніпропетровської ОДА

Аналіз структури системи оплати праці в Дніпропетровській обласній державній адміністрації (ОДА) є важливою складовою для визначення ефективності та мотивації державних службовців. Цей аналіз дозволяє розглянути докладніше структуру, компоненти та механізми, що використовуються для оплати праці.

Одним із предметів аналізу є посадовий оклад, який визначає базовий рівень заробітної плати в Дніпропетровській обласній адміністрації. У дослідженні проаналізовано, як визначаються посадові оклади та чи враховуються при цьому різні критерії, такі як освіта, досвід роботи та посада. Диференційований підхід до визначення посадових окладів може стимулювати працівників демонструвати високі результати роботи та професійно розвиватися.

Для початку, розглянемо, наскільки система оплати праці відповідає стратегічним цілям Дніпропетровської ОДА. Якщо адміністрація встановила мету привертати та утримувати висококваліфіковані кадри для покращення регіонального розвитку, система має стимулювати цей підхід, пропонуючи конкурентну заробітну плату та можливості кар'єрного зростання.

Мотивація та задоволення співробітників: Важливим критерієм є рівень мотивації та задоволення співробітників. Чи сприяє система оплати досягненню високої продуктивності та залученню до виконання завдань? Можливо, в додаток до фінансових стимулів, система надає можливість участі в різноманітних проєктах та ініціативах, що підвищує мотивацію працівників.

Справедливість та прозорість: Важливо, щоб співробітники розуміли, як визначається їхня заробітна плата. Чи є чіткі критерії для оцінки роботи та визначення винагороди? Прозорість у визначенні оплати може знизити можливі конфлікти та сприяти внутрішньому співробітництву.

Співвідношення складових оплати: Розглянемо, як розподіляються фіксована та змінна частини оплати. Чи використовуються бонуси, премії чи інші види додаткової винагороди для стимулювання досягнень та результатів? Збалансований підхід може сприяти збереженню інтересу співробітників та досягненню цілей організації.

Конкурентоспроможність: Якщо система оплати відповідає ринковим стандартам та дозволяє конкурувати за талантами на регіональному рівні, це може свідчити про успіх системи. Порівняйте заробітну плату в Дніпропетровській ОДА з іншими адміністраціями та схожими організаціями.

Зв'язок з результатами: Чи наявний прямий зв'язок між винагородою та досягненнями? Співробітники можуть бути вмотивовані, коли їхні зусилля та результати безпосередньо відображаються у заробітній платі.

Адаптація до змін: Оцініть гнучкість системи оплати праці. Вона повинна бути готовою адаптуватися до змін в організаційних потребах, а також до змін у соціально-економічному середовищі.

Крім базової заробітної плати, також вивчаються додаткові виплати, бонуси та премії, які можуть бути включені до системи оплати праці. Досліджується, які критерії використовуються для призначення додаткових виплат та чи враховуються вони результативність працівників, досягнення поставлених цілей, участь у проєктах чи інших вагомих факторів. Правильно налаштовані бонуси та премії можуть сприяти підвищенню мотивації працівників та забезпеченню вищої результативності.

Оцінюється також, чи існують інші форми матеріального стимулювання в системі оплати праці в Дніпропетровській ОДА, наприклад, надбавки за особливі умови роботи, компенсації витрат на професійний розвиток чи здоров'я працівників. Ці додаткові форми можуть бути важливими факторами, що сприяють задоволенню працівників та покращують їхню продуктивність.

Не менш важливим є дослідження принципів та методів, які використовуються для визначення рівня оплати праці в різних категоріях

державних службовців. Розглядається, чи існують диференційовані підходи до оплати різних посадових осіб, чи враховуються особливості роботи та відповідальності, які вони несуть. Забезпечення справедливості та прозорості в системі оплати праці може сприяти задоволеності та мотивації працівників, а також забезпечити належний розподіл справедливої оплати за внесок у роботу.

Отже, детальний аналіз структури системи оплати праці в Дніпропетровській ОДА дає змогу розібратися в компонентах та механізмах, які використовуються для оплати праці державних службовців. Розуміння цих аспектів допомагає виявити можливі проблеми або можливості для вдосконалення системи та забезпечення мотивації та продуктивності працівників [15].

Порівняльний аналіз системи оплати праці в Дніпропетровській обласній державній адміністрації (ОДА) з практикою в інших регіонах або органах влади є важливим кроком у встановленні ефективності та конкурентоспроможності системи. Це дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно використовуються ресурси та практики в оплаті праці, а також ідентифікувати можливі проблеми або можливості для вдосконалення.

Порівнюючи системи оплати праці в різних регіонах або органах влади звертають увагу на такі фактори, як рівень заробітної плати. Це може включати порівняння середньої заробітної плати працівників у Дніпропетровській ОДА з показниками в інших аналогічних органах влади. Також вивчається, які критерії та методи використовуються для визначення рівня оплати праці, чи застосовуються диференційовані підходи до різних категорій працівників.

Крім того, порівнюються критерії та методи оцінки праці, які використовуються для визначення оплати. Важливо враховувати справедливість та прозорість процесу оцінки, щоб забезпечити об'єктивну оцінку внеску працівників. Порівняння цих аспектів допомагає встановити,

наскільки система визначення оплати праці в Дніпропетровській ОДА відповідає сучасним стандартам та кращій практиці.

Порівняльний аналіз також допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони системи оплати праці в Дніпропетровській ОДА. Це дозволяє виявити можливості для вдосконалення та впровадження кращих практик з інших регіонів або органів влади, що впливає на мотивацію та результативність працівників. Наприклад, якщо в інших органах влади успішно впроваджується система бонусів за досягнення цілей, це може служити важливим висновком для вдосконалення системи оплати праці в Дніпропетровській ОДА.

Отже, порівняння системи оплати праці в Дніпропетровській ОДА з практикою в інших регіонах або органах влади сприяє розумінню сильних та слабких сторін системи, ідентифікації можливих проблем або можливостей для вдосконалення та впровадження кращих практик. Це дозволяє забезпечити ефективнішу систему оплати праці, яка мотивує державних службовців до досягнення високих результатів та покращення якості їхньої роботи.

Вплив системи оплати праці на мотивацію та продуктивність є важливими аспектами дослідження. В контексті Дніпропетровської обласної державної адміністрації (ОДА), система оплати праці має значний вплив на задоволення матеріальних потреб працівників, стимулює їхні зусилля, почуття власної цінності та професійного зростання.

Одним з головних аспектів дослідження є зв'язок між рівнем оплати праці та мотивацією працівників. Аналізується, наскільки достатня оплата праці впливає на задоволення матеріальних потреб працівників. Якщо рівень оплати праці відповідає чи перевищує очікування працівників, це може сприяти підвищенню їхньої мотивації, відданості та залученості до виконання роботи. Задоволеність матеріальними аспектами праці може стимулювати працівників до вищої продуктивності та зусиль у досягненні поставлених цілей.

Крім рівня оплати праці, вивчається також вплив бонусів та премій на мотивацію та продуктивність працівників. Бонуси та премії можуть виступати як додатковими стимулами, що посилюють мотивацію працівників до досягнення високих результатів. Аналізуються механізми визначення та надання бонусів та премій в Дніпропетровській ОДА, а також їх вплив на результативність та продуктивність працівників.

Також досліджується вплив системи оплати праці на почуття власної цінності та професійного зростання працівників. Якщо система оплати праці визнає та винагороджує високу якість роботи, відповідальність та професійний розвиток, це може стимулювати працівників до саморозвитку та постійного вдосконалення своїх навичок та компетенцій. Професійне зростання та почуття власної цінності можуть впливати на мотивацію працівників до досягнення високих результатів та постійного покращення своєї продуктивності.

Отже, дослідження впливу системи оплати праці на мотивацію та продуктивність державних службовців в Дніпропетровській ОДА включає аналіз рівня оплати праці, наявності бонусів та премій, а також визначення їхнього впливу на задоволення матеріальних потреб працівників. Досліджуються механізми встановлення цілей та очікувань, комунікація з працівниками щодо їх досягнення, а також оцінка та визнання досягнень працівників.

Також досліджується роль системи оплати праці у підтримці розвитку навичок та компетенцій працівників. Надання можливостей для навчання, тренінгів, семінарів та інших форм професійного розвитку стимулює працівників до саморозвитку та підвищення їхньої продуктивності. Аналізуються механізми, які підтримують розвиток навичок та компетенцій, такі як менторство, програми зворотного зв'язку та індивідуальні плани розвитку.



Крім того, досліджується вплив системи оплати праці на лідерство та співробітництво. Якщо система оплати праці сприяє розпізнаванню та винагородженню лідерських якостей та підтримці співробітництва та командної роботи, це може позитивно впливати на мотивацію працівників та підвищувати їхню продуктивність.

Також досліджується вплив системи оплати праці на розуміння цінностей та місії організації. Якщо система оплати праці співпадає з цінностями та місією організації, це може зміцнювати внутрішню мотивацію працівників та сприяти досягненню організаційних цілей.

Загалом, дослідження впливу системи оплати праці на мотивацію та результативність державних службовців включає вивчення різних факторів, таких як рівень оплати праці, наявність бонусів та премій, розвиток навичок та компетенцій, лідерство та співробітництво, розуміння цінностей та місії організації, а також робоче середовище та організаційну культуру. Результати дослідження можуть сприяти вдосконаленню системи оплати праці, підтримуючи бажаний рівень продуктивності державних службовців. Важливо зазначити, що ефективна система оплати праці має бути гнучкою і відповідати потребам та особливостям організації, а також забезпечувати справедливе та прозоре розподіл винагород.

Тому детальне дослідження впливу системи преміювання на мотивацію та продуктивність праці державних службовців Дніпровської ОДА включатиме аналіз структури системи преміювання, порівняння її з практиками інших регіонів та органів влади, оцінку ефективності системи преміювання та вивчення впливу мотиваційних факторів на продуктивність праці, включаючи оцінку ролі нематеріальних методів мотивації. Це дослідження допоможе зрозуміти, як системи винагород впливають на мотивацію та продуктивність праці державних службовців і які можливості для вдосконалення існують для забезпечення ефективного функціонування організації та досягнення її стратегічних цілей [52].

Оцінка ефективності системи оплати праці в Дніпропетровській обласній державній адміністрації (ОДА) виступає важливим кроком у розумінні впливу цієї системи на мотивацію та продуктивність державних службовців. Цей процес базується на використанні різноманітних показників, які дозволяють визначити відповідність системи поставленим цілям та вплив на загальний успіх організації.

Один з ключових показників — це зміна рівня продуктивності співробітників до і після впровадження нової системи. Цей аспект вказує на те, наскільки система стимулює зростання продуктивності. Разом з тим, вивчення рівня залучення до роботи, невідкладності завдань та загальної активності також є важливими факторами в оцінці мотивації та відданості працівників.

Для отримання об'єктивної думки співробітників, важливо провести опитування та анкетування, що відображають їхнє ставлення до системи оплати та рівень задоволеності винагородою. Додатково, аналіз конкурентоспроможності оплати порівняно з ринковими стандартами допоможе визначити ефективність системи у привабленні та утриманні талантів.

Звернення до відгуків, скарг та пропозицій співробітників щодо системи оплати може розкрити проблеми та покращення, що потребують уваги. Оцінка досягнень та результатів роботи службовців важлива для вимірювання внеску в організацію через призму винагороди.

Варто також зазначити, що показниками успішності системи є збереження кадрів та зменшення частоти звільнень. Це дасть змогу визначити, наскільки система впливає на рівень залучення та збереження кваліфікованих працівників.

Зведено, важливо використовувати різноманітні методи та показники для оцінки ефективності системи оплати праці. Результати дослідження надають можливість виявити сильні та слабкі сторони системи, а також

розробити рекомендації для її вдосконалення з метою забезпечення найвищої мотивації та продуктивності державних службовців.

Один із показників, що аналізується – це витрати на оплату праці. Вони дозволяють встановити, який обсяг коштів виділяється на оплату праці державних службовців. Порівняння цих витрат з бюджетними обмеженнями та іншими витратами організації допомагає зрозуміти ефективність розподілу ресурсів.

Рівень задоволеності працівників є ще одним показником, що враховується при оцінці ефективності системи оплати праці. Високий рівень задоволеності працівників свідчить про те, що система відповідає їхнім очікуванням та потребам. Задоволеність праці стимулює більшу пристрась, залученість та ефективність у виконанні обов'язків [17].

Іншим важливим показником є досягнення цілей і завдань, поставлених перед державними службовцями. Система винагороди є ефективною, якщо вона стимулює персонал до досягнення поставлених цілей. Аналіз ефективності та результатів роботи персоналу може допомогти зрозуміти, якою мірою система винагороди сприяє підвищенню продуктивності та якості роботи.

Ступінь участі та інноваційний потенціал також беруться до уваги при оцінці ефективності програм винагороди. Якщо система заохочує працівників до активної участі в інноваційному процесі та підтримує креативність, можна сказати, що вона позитивно впливає на продуктивність та розвиток організації.

Узагальнюючи, оцінка ефективності системи оплати праці в Дніпропетровській ОДА передбачає аналіз різних показників, таких як витрати на оплату праці, рівень задоволеності працівників, рівень виконання цілей та завдань, якість роботи, рівень залученості та здатність до інновацій. Це дозволяє зрозуміти, наскільки ефективна система та її вплив на мотивацію та продуктивність державних службовців.

Рекомендації щодо вдосконалення системи оплати праці в Дніпропетровській області ґрунтуються на результатах дослідження. Для підвищення мотивації та ефективності державних службовців можна вжити таких заходів:

1. Перегляд структури оплати праці: Рекомендується провести аналіз та перегляд структури оплати праці з метою забезпечення більшої прозорості та справедливості. Диференціація оплати може бути впроваджена залежно від внеску та результатів працівників, що стимулює їхню мотивацію.

2. Розробка чітких критеріїв оцінки праці: Рекомендується розробити чіткі критерії та методи оцінки праці, які враховують не лише кількість виконаної роботи, але й її якість та внесок в досягнення цілей організації. Це дозволить більш об'єктивно визначати рівень оплати праці.

3. Встановлення системи бонусів та премій: Рекомендується встановити систему бонусів та премій, яка враховує якісні та кількісні показники продуктивності працівників. Цілі, досягнення яких призводять до отримання додаткових стимулів, можуть бути встановлені для стимулювання високої продуктивності та досягнення цілей.

4. Розвиток професійних навичок: Рекомендується забезпечити можливості для професійного розвитку працівників, такі як навчальні програми, тренінги, семінари та менторська підтримка. Це допоможе працівникам покращити свої навички та знання, що вплине на їхню ефективність та мотивацію.

5. Зворотний зв'язок: Рекомендується встановити систему зворотного зв'язку, яка дозволить працівникам отримувати конструктивну інформацію про їхню роботу та результативність. Це допоможе ідентифікувати сильні та слабкі сторони та розвивати необхідні навички для поліпшення продуктивності [26].

6. Розвиток організаційної культури: Рекомендується підтримувати розвиток позитивної організаційної культури, що сприяє мотивації та

продуктивності працівників. Це може включати створення позитивного робочого клімату, стимулювального середовища, сприятливих відносин між колегами та розподілу задач за зонами відповідальності. Забезпечення такої культури сприятиме взаємодії, співпраці та збільшенню мотивації серед державних службовців.

Результати опитування виявили основні мотивації адміністративних працівників органів місцевого самоврядування. 62,3% респондентів пов'язують свою діяльність зі "служінням суспільству та людям", 48,4% — з "самозбагаченням в адміністративній системі", 33,2% — з "перспективами професійного та кар'єрного зростання".

Деякі місцеві державні службовці називають джерелом мотивації престижність посади на державній службі (27,4%), стабільність соціального статусу (25,9%), а також владу і повагу оточуючих (20,8%). Найнижчою мотивацією в системі державної служби є заробітна плата (12,3%), а 10% респондентів зазначили, що стали державними службовцями, тому що не мали іншого вибору [45].

Якщо брати до уваги вік та стаж роботи державних службовців, то спостерігаються певні тенденції в їхній мотивації до роботи на державній службі. Працівники ОДА та РДА зі стажем державної служби до п'яти років більше, ніж інші державні службовці, мотивовані прагненням до професійного розвитку та кар'єрного зростання, працівники зі стажем від п'яти до 15 років мають сильніше відчуття влади та поваги з боку оточуючих, тоді як ті, хто має стаж понад 15 років, більше мотивовані престижністю статусу державного службовця та прагненням до самореалізації в адміністративній системі.

Таблиця 2

Основні мотиви діяльності державних службовців в залежності від стажу роботи

Стаж державної служби	Мотиви вступу на державну службу.
До 5 років	Перспективи професійного росту та бажання зробити кар'єру.
Від 5 до 15 років	Відчуття влади та поваги до себе.

Від 15 і більше років	Престиж статусу державного службовця. Бажання реалізувати себе в системі державного управління.
-----------------------	--

Згідно з результатами опитування Яримистого М.В. — мотив «допомога суспільству та людям» є найбільш важливим для людей віком 50-59 років (73,9%), тоді як для людей віком 19-29 років він є менш важливим (50,5%).

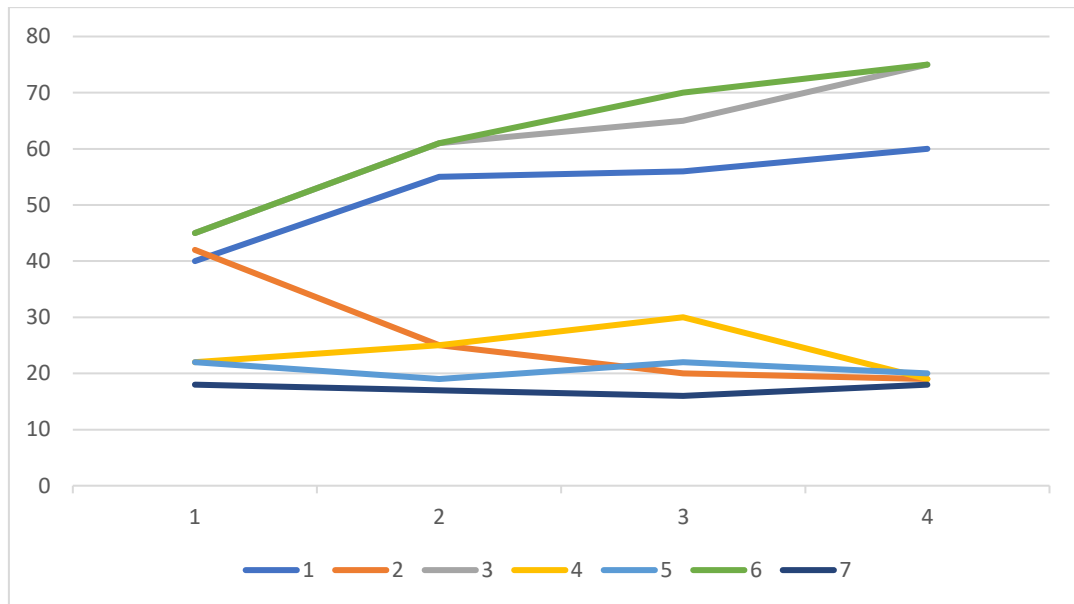


Рис 2.1 Залежність мотивів праці від віку

По горизонталі — вік: 1 - 20-29 р. 2 - 30-39 р. 3 - 40-49 р. 4 - 50-59 р.

По вертикалі — мотиви на графіку вказані зверху вниз:

Ряд 1 – самореалізація;

Ряд 2 – професійний ріст;

Ряд 3 – відчуття влади та поваги;

Ряд 4 – престиж статусу;

Ряд 5 - стабільність положення;

Ряд 6 - бажання принести користь суспільству;

Ряд 7 - не було іншого вибору [45].

Така ж тенденція спостерігається і щодо мотиву «самореалізації в адміністративній системі» (43% державних службовців у віці 19-29 років та 60% державних службовців у віці 50-59 років). І навпаки, що стосується

очікувань професійного розвитку та бажання побудувати кар'єру, то цією мотивацією керуються 43% державних службовців у віці 19-29 років та 30% державних службовців у віці 50-59 років.

Інші мотиви, такі як відчуття влади та поваги з боку оточуючих, престижність посади державного службовця, забезпечення власного добробуту та стабільності статусу, відіграють меншу роль у професійній діяльності державних службовців і є однаково характерними майже для всіх державних службовців, незалежно від віку та стажу роботи. Більше того, 10% державних службовців зазначили, що стали державними службовцями випадково, оскільки не змогли знайти бажану роботу.

У сучасному стані розвитку державної служби, окрім психологічної переорієнтації кадрів на соціальну компетентність як основну умову їхньої діяльності, очевидною є чітка мотивація «бути для суспільства і людей», яка збігається з мотивацією самореалізації в системі державної служби та практичним підходом до побудови кар'єри. Нижче наведено узагальнені результати проведеного дослідження.

Хоча в мотиваційній системі більшості (майже половини) молодих державних службовців спостерігається тенденція до прагматизму, вже сьогодні існує баланс між суспільними цілями адміністративних службовців та їх особистим прагненням до професійної діяльності. Але якщо ці тенденції поширюватимуться й надалі, то соціальну компетентність ніхто не братиме до уваги в умовах і без того недостатньої соціальної орієнтації державних службовців. Як наслідок, компетенції представників органів місцевого самоврядування будуть зведені до мінімуму [45].

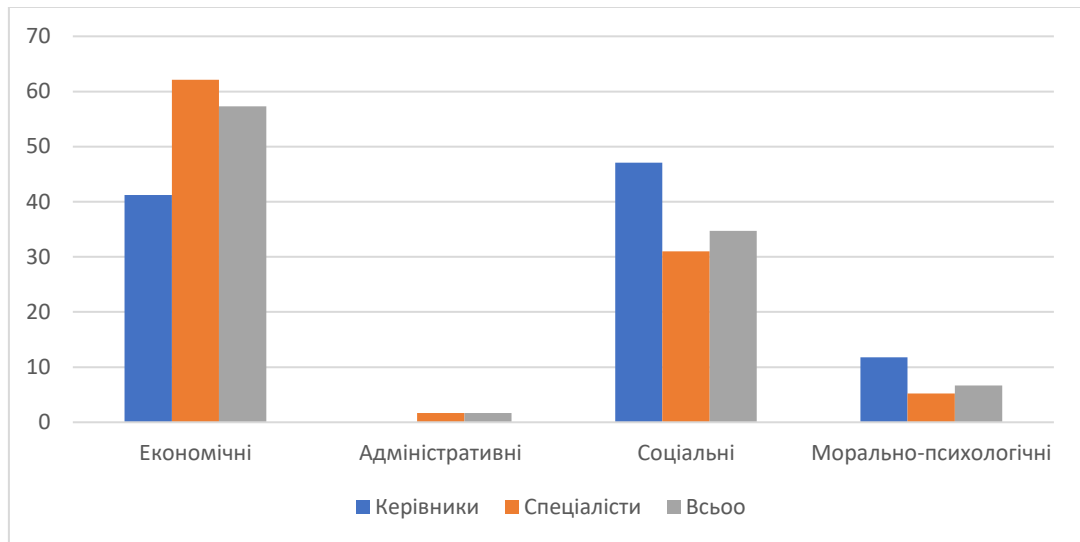


Рис 2.2 Узагальнені результати опитування респондентів щодо найбільш актуальних методів мотивації

Рекомендації щодо вдосконалення системи оплати праці в Дніпропетровській ОДА мають на меті забезпечення справедливості, мотивації та продуктивності працівників. Вони базуються на аналізі сучасних практик, рівня задоволеності працівників та результатів роботи. Реалізація рекомендацій може сприяти покращенню системи оплати праці, збільшенню ефективності та досягненню поставлених цілей організації.

#### 2.4 Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності державних службовців

Ефективність та задоволеність роботою державних службовців можна стимулювати за допомогою методів негрошової мотивації, які є ефективним засобом впливу на їх внутрішню мотивацію, пристрасть до виконання завдань та бажання досягти високих результатів. Нижче наведені методи негрошової мотивації державних службовців.

Задоволення потреб працівників є одним із ключових аспектів негрошової мотивації державних службовців. Успішні мотиваційні стратегії вимагають урахування та задоволення різних потреб працівників, що сприяє



збільшенню продуктивності, задоволеності та залученості працівників до виконання роботи. Для досягнення цих цілей варто враховувати такі аспекти:

Створення комфортних умов праці: Забезпечення комфортних умов праці є важливим фактором, який впливає на мотивацію працівників. Це охоплює такі аспекти, як організація робочого місця, наявність необхідного обладнання та інструментів, забезпечення безпечних умов праці та ергономічного середовища. Комфортні умови сприяють збереженню фізичного та психологічного здоров'я працівників, покращують їхню концентрацію та продуктивність.

Баланс між роботою та особистим життям: Забезпечення балансу між роботою та особистим життям є важливим аспектом нематеріальної мотивації. Це означає, що працівникам надаються можливості для відпочинку, відпусток, гнучкого графіка роботи та роботи здалеку. Такий підхід дозволяє працівникам бути більш задоволеними, зменшує ризик вигорання та сприяє підтримці їхнього психологічного та емоційного благополуччя.

Можливості для самореалізації та розвитку: Забезпечення можливостей для самореалізації та розвитку є одним із важливих аспектів нематеріальної мотивації. Це означає, що працівникам надаються можливості для розвитку їхніх професійних навичок, здобуття нових знань та компетенцій. Це може бути здійснене через тренінги, семінари, менторську підтримку та можливості для кар'єрного зростання. Самореалізація та розвиток працівників сприяють їхній мотивації, задоволеності роботою та покращенню результативності [37].

Задоволення потреб працівників є важливим аспектом нематеріальної мотивації трудової діяльності державних службовців. Його досягнення вимагає зусиль з боку керівництва та управління організації для створення комфортного та стимулювального робочого середовища, забезпечення балансу між роботою та особистим життям, а також надання можливостей для самореалізації та розвитку працівників. Це підвищує мотивацію, задоволеність

та продуктивність працівників, а також сприяє покращенню результатів та досягненню цілей організації.

Визнання та похвала є важливими методами нематеріальної мотивації трудової діяльності державних службовців. Коли працівники отримують визнання та похвалу за свої досягнення, вони відчують, що їхня праця є цінною та важливою для організації. Це впливає на їхню мотивацію та стимулює до подальшого розвитку та досягнення нових успіхів.

Один із способів визнання є позитивний зворотний зв'язок. Коли керівництво організації висловлює вдячність та зауваження щодо роботи працівників, це демонструє їхнє визнання та оцінку. Слова вдячності, високої оцінки та заохочення можуть бути виголошені під час зборів, нарад або просто в особистому спілкуванні з працівниками. Вони підкреслюють важливість роботи працівника та позитивний внесок, який він робить у розвиток організації.

Крім того, похвала є ще одним ефективним інструментом нематеріальної мотивації. Публічне визнання та похвала досягнень працівників перед колегами та великою аудиторією створює позитивну атмосферу та сприяє формуванню почуття самоцінності. Використання різних каналів для поширення інформації про досягнення працівників, таких як внутрішній журнал, веб-сайт або соціальні медіа, допомагає забезпечити максимальну видимість і вплив похвали [31].

Позитивна зворотна зв'язок, слова вдячності та публічна похвала є сильними мотиваційними факторами, оскільки вони підкреслюють важливість роботи працівника та висловлюють визнання його досягнень. Вони стимулюють працівників до подальшого самовдосконалення, залученості до роботи та досягнення високих результатів. Керівництво організації має активно застосовувати ці методи нематеріальної мотивації, щоб підтримувати та підсилити мотивацію та залученість державних службовців до ефективної трудової діяльності.

Професійний розвиток є важливим елементом нематеріальної мотивації трудової діяльності державних службовців. Надання працівникам можливостей для професійного росту та розвитку є способом підтримки та стимулювання їхнього потенціалу.

Один із методів професійного розвитку є навчання. Це можуть бути спеціальні курси, семінари, тренінги, які допомагають розширити знання та навички працівників у конкретній галузі або області. Навчання може бути проведене як внутрішньою командою, так і залученням зовнішніх експертів. Це дозволяє працівникам поглибити свої знання, опанувати нові методи та інструменти, що поліпшують їхню компетентність та здатність виконувати роботу на вищому рівні.

Крім навчання, працівникам можуть бути надані можливості для участі у тренінгах, конференціях та семінарах, які є платформою для обміну досвідом та спілкування з фахівцями з різних сфер. Це допомагає розширити професійну мережу, вивчити нові тенденції та інновації у своїй галузі, а також знайти нові ідеї та рішення для виконання роботи.

Забезпечення можливостей для професійного росту та розвитку працівників має декілька переваг.

По-перше, це демонструє, що організація цінує працівника та його потенціал, і готова інвестувати в його розвиток. Це стимулює працівників до саморозвитку та самовдосконалення, оскільки вони бачать можливості для професійного зростання.

По-друге, професійний розвиток позитивно впливає на ефективність працівника. Коли працівник має достатні знання, навички та компетенції, він стає компетентним та впевненим у своїх можливостях. Це сприяє підвищенню якості та продуктивності його роботи, а також забезпечує впевненість у досягненні поставлених цілей.

Отже, надання можливостей для професійного розвитку є ефективним методом нематеріальної мотивації трудової діяльності державних службовців.

Це стимулює їхнє самореалізацію, розвиток навичок та компетенцій, що призводить до збільшення їхньої мотивації, ефективності та внеску у роботу організації. Для успішної реалізації цього методу рекомендується розробити план професійного розвитку, визначити потреби та інтереси працівників, залучити професійних тренерів та експертів, організувати регулярні тренінги та навчальні заходи, а також створити можливості для практичного застосування отриманих знань і навичок у роботі.

Професійний розвиток є важливим фактором у підтримці та мотивації державних службовців. Надання можливостей для навчання, тренінгів, конференцій та інших форм професійного розвитку сприяє підвищенню їхньої кваліфікації, знань та навичок. Крім того, це допомагає працівникам розширити свою професійну мережу, взаємодіяти з колегами та експертами з інших організацій, а також ознайомитися з найновішими тенденціями та інноваціями у своїй галузі [53].

Працівники, які активно залучаються до професійного розвитку, відчувають, що їхні зусилля підтримуються та викликають інтерес з боку керівництва організації. Це сприяє збільшенню їхньої мотивації та вияву більшої зацікавленості у виконанні робочих завдань. Вони бачать, що їхні зусилля для самовдосконалення та розвитку отримують визнання та підтримку з боку організації. Це підсилює почуття самоцінності та професійного зростання працівників, що в свою чергу стимулює їх до досягнення високих результатів у своїй роботі.

Для успішного впровадження методу професійного розвитку рекомендується проводити регулярну оцінку потреб працівників у навчанні та розвитку, співпрацювати зі спеціалізованими навчальними установами та тренерами, організувати внутрішні тренінги та семінари, а також створити систему внутрішнього менторства та обміну досвідом. Крім того, важливо забезпечити практичне застосування отриманих знань та навичок у роботі,

шляхом надання проєктних завдань, роботи в командах та впровадження нових підходів у роботі організації.

Професійний розвиток також може бути спрямований на підтримку особистого зростання та самореалізації працівників. Це може включати навчання навичкам особистого ефективного керівництва, комунікації, управління часом та стресом, а також розвиток лідерських якостей. Для досягнення цих цілей можна використовувати різні методи, такі як індивідуальні консультації, тренінги з саморозвитку, рефлексію та самооцінку.

Важливим аспектом професійного розвитку є створення позитивної організаційної культури, що сприяє навчанню та самовдосконаленню. Організація може підтримувати цей процес шляхом створення сприятливого середовища для навчання, розвитку та співпраці. Наприклад, можна організовувати внутрішній обмін досвідом, створювати команди для спільного вирішення завдань, спонсорувати участь працівників у професійних заходах та створювати можливості для розвитку внутрішнього менторства.

Загалом, надання можливостей для професійного розвитку є важливим методом нематеріальної мотивації трудової діяльності державних службовців. Це стимулює їхню самореалізацію, забезпечує розвиток навичок та компетенцій, що призводить до зростання їхньої мотивації, ефективності та внеску у роботу організації. Впровадження методу професійного розвитку передбачає створення сприятливого середовища, оцінку потреб працівників, співпрацю зі спеціалізованими установами та експертами, організацію тренінгів та семінарів, а також впровадження практичного застосування отриманих знань та навичок у роботі.

Гнучкість та автономія є важливими аспектами нематеріальної мотивації трудової діяльності державних службовців. Надання працівникам можливості гнучкого розподілу робочого часу, таких як гнучкий графік роботи, телекомунікаційні можливості та дистанційна робота, дозволяє їм

більш ефективно керувати своїм часом та забезпечує більшу робочу гнучкість. Це дозволяє працівникам ефективніше забезпечувати баланс між роботою та особистим життям, що позитивно впливає на їхню мотивацію та задоволеність роботою [27].

Крім того, надання працівникам більшої автономії та можливості самостійно приймати рішення також сприяє їхній мотивації. Це означає довіру та визнання з боку керівництва організації, а також перекладання відповідальності на працівників у прийнятті рішень, які стосуються їхньої роботи. Привласнення відповідальності та самостійність у виконанні завдань дозволяють працівникам краще відчувати контроль над своєю роботою та розвивати свої професійні навички. Вони мають можливість виявляти творчий підхід до роботи, запропонувати нові ідеї та рішення, що впливає на їхню мотивацію та ефективність.

Для успішної реалізації гнучкості та автономії важливо створити відповідну організаційну культуру, яка сприяє самостійності та відповідальності працівників. Керівництво повинно підтримувати працівників у прийнятті рішень, надавати їм відповідні повноваження та ресурси для самостійної роботи. Крім того, важливо забезпечити відкритість та чіткість комунікації, щоб працівники розуміли очікування організації та мали можливість звертатися до керівництва з питаннями та ідеями.

Впровадження цих методів нематеріальної мотивації може позитивно впливати на продуктивність, задоволеність роботою та залученість державних службовців, що, у свою чергу, сприятиме покращенню результативності організації в цілому. При впровадженні цих методів слід враховувати особливості організаційної культури та потреби конкретних працівників.

Рекомендується проводити регулярні оцінки та аудит системи мотивації з метою виявлення слабких місць та вдосконалення її ефективності.

Ключовими факторами успіху є постійне спілкування з працівниками, врахування їхніх потреб та пропозицій, а також розуміння, що методи нематеріальної мотивації є довгостроковими і вимагають системного підходу.

Наслідуючи рекомендації і вдосконалюючи систему нематеріальної мотивації, організація зможе підтримувати високу продуктивність своїх державних службовців, залучати та зберігати талановитих фахівців та досягати успіху у своїх стратегічних цілях.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі нашого дослідження «Мотивація державних службовців у воєнний час» детально проаналізовано поточні та нагальні виклики, з якими стикаються державні службовці у воєнний час. Проаналізовано вплив факторів мотивації на продуктивність роботи та проведено оцінку ефективності системи оплати праці як потужного інструменту мотивації на прикладі Дніпровської обласної адміністрації. У рамках дослідження також проаналізовано нематеріальні методи мотивації, які сприяють залученню державних службовців до активної праці.

Під час проведення дослідження було виявлено, що державні службовці стикаються з важкими викликами та труднощами, пов'язаними зі складною ситуацією війни. Це включає ризики для особистої безпеки, психологічний стрес, невпевненість та нестабільність на роботі.

Виявлено значний вплив мотиваційних факторів на продуктивність роботи державних службовців. Встановлено, що мотивація працівників має прямий вплив на їхню продуктивність, відданість та ефективність роботи. Низка мотиваційних чинників, таких як задоволеність роботою, чіткі цілі та очікування, винагороди та заохочення, розвиток навичок та компетенцій, лідерство та співпраця, цінності та відчуття місії, робоче середовище та організаційна культура, а також підтримка та розвиток персоналу, впливають на мотивацію та ефективність роботи державних службовців.

Оцінка ефективності системи оплати праці в органах місцевого самоврядування Дніпра виявила важливу роль цієї системи як потужного мотиваційного інструменту. Був проведений аналіз структури, компонентів та механізмів системи оплати праці, а також порівняння з практиками інших регіонів та органів влади. Результати дослідження показують, що адекватна оплата праці, премії, бонуси та інші матеріальні заохочення мають вплив на мотивацію та ефективність працівників.

Разом з тим, нематеріальні методи мотивації також мають важливе значення для державних службовців. Задоволення потреб, які не стосуються фінансового аспекту, таких як комфортні умови праці, баланс між роботою та особистим життям, можливості самореалізації та розвитку, є ключовими аспектами негрошових стимулів. Визнання й похвала за досягнення, професійний розвиток, гнучкість, автономія та заохочення до командної роботи і співпраці також є ефективними негрошовими мотиваторами, які сприяють зростанню мотивації та продуктивності працівників.

Отже, з даного дослідження можна зробити висновок, що для забезпечення мотивації державних службовців у воєнний час необхідно поєднувати матеріальні і нематеріальні мотиваційні фактори. Ефективна система оплати праці, яка враховує рівень заробітної плати, премій та надбавок, є важливим стимулом. Проте, так само важливими є нематеріальні фактори, такі як задоволеність працівників, визнання та похвала, професійний розвиток, гнучкість та автономія, робота в команді та співпраця. Застосування цих методів може збільшити мотивацію, задоволеність роботою та продуктивність державних службовців у військовому середовищі.



## РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

### 3.1 Закордонний досвід організації мотивації праці державних службовців та його адаптація в Україні

У зв'язку з політичною та економічною нестабільністю в Україні, зросла необхідність у впровадженні сучасного державного управління, яке сильно залежить від ефективності державної служби. Одним із основних завдань удосконалення державної служби в Україні є розробка сучасних механізмів мотивації для її працівників. На сьогодні чинна державна служба в Україні не завжди забезпечує високу якість своєї роботи. Враховуючи це, вивчення міжнародного досвіду та розвиток власного досвіду мають стати одним з пріоритетів управлінської діяльності.

У ХХ столітті сформувалася умовна класифікація методів мотивації праці, яка включає американську, європейську та японську моделі. Кожна з цих моделей має свої національні особливості та підходи до мотивації праці в державному управлінні.

Для проведення ефективного порівняльного аналізу систем мотивації в публічній службі необхідно враховувати основні особливості закордонних систем публічної служби, проводити дослідження та виявляти їх основні положення і тенденції. У світі існує дві моделі розвитку систем публічної служби: континентальна (поширена у більшості європейських країн та Японії) та англосаксонська (США). Ці моделі визначають основні принципи стимулювання вступу на державну службу та звільнення з неї [14].

Континентальна модель характеризується наявністю професійної системи державної служби, де очікується, що службовці будуть присвячувати себе державному управлінню протягом усієї своєї кар'єри і просуватися по службі в залежності від стажу. З іншого боку, англосаксонська модель

передбачає систему державної служби на громадських засадах, де працівники набираються на державну службу на основі контракту на конкретний термін або для виконання конкретних завдань. У даній моделі відсутня гарантія зайнятості або просування по службі, однак забезпечується високий рівень фінансового забезпечення та заробітної плати. Таким чином, можна зробити висновок, що континентальна та англосаксонська моделі державної служби мають значні відмінності у підходах до мотивації державних службовців. У континентальній моделі основним мотиваційним чинником для вступу та праці в органах державного управління є гарантії зайнятості та прогресування по службі, тоді як в англосаксонській моделі значною мотивацією є високий фінансовий захист службовців.

Система державної служби, що функціонує відкрито, відрізняється наявністю кадрової політики, яка визнає значущість професійного досвіду, набутого у різних секторах, включаючи приватний сектор. Такий підхід, як і в країнах, наприклад, Швеції, Нідерландах та Естонії, передбачає рівноправні можливості для всіх кваліфікованих осіб, незалежно від тривалості їхньої робочої практики. Важливо зауважити, що в операційному забезпеченні цієї системи немає зв'язку між винагородою та трудовим стажем, а також відсутній принцип гарантованої посадової невідступності та можливість припинення працевлаштування через незадовільну продуктивність. Також важливо відзначити, що ця система пропонує рівні можливості для вступу до державної служби на всіх рівнях, що залежать від кваліфікації та результатів спеціальних іспитів [45].

Основна відмінність між відкритою та закритою системами державної служби полягає в тому, що в державній службі з відкритою системою службовці мають право активно брати участь у політичній діяльності.

Це може бути одним із факторів, що спонукають до вступу на державну службу. У закритій системі основними мотивами для вступу на державну службу є престиж роботи, впевненість у собі, гарантія зайнятості та

можливість кар'єрного росту в органах державного управління. У відкритій системі головним мотивом є можливість отримати посаду в державному управлінні на підставі кваліфікації, а просування по службі залежить від високої професійної успішності та можливості здобути політичну кар'єру.

У сучасних умовах жодна країна не розглядає державну службу виключно у контексті закритої або відкритої системи. Розвиток та модернізація державної служби призвели до появи змішаної системи державної служби, яка поєднує елементи обох підходів. Таким чином, кілька країн, зокрема Італія, Велика Британія, Латвія, Литва, Польща, Угорщина та Україна, застосовують змішану систему державної служби.

При дослідженні систем стимулювання державних службовців у різних країнах можна відзначити високий рівень матеріального стимулювання у Франції, що є важливою передумовою для розвитку їх державної служби. Адміністративне законодавство Франції передбачає, що заробітна плата службовців включає різні складові, такі як основна заробітна плата, житлові та сімейні допомоги, а також виплати, визначені законом або урядом, разом із обов'язковими надбавками. Різниця між найвищим та найнижчим рівнем заробітної плати значно зменшилася протягом останніх десятиліть. Крім того, важливою частиною системи соціального забезпечення французьких державних службовців є міжвідомчі соціальні програми, такі як пільги на харчування, сімейні пільги, субсидії на покращення житлових умов та інші соціальні пільги.

Це лише один приклад системи стимулювання державних службовців у світі, і кожна країна має свої особливості та підходи до мотивації свого персоналу в державному управлінні [16].

Професійний розвиток управлінців у Франції характеризується встановленням зв'язку між кар'єрним ростом і відповідним освітнім процесом. Професійна освіта є важливою передумовою для розвитку управлінських навичок. У Франції спеціалізовану вищу освіту надають регіональні

адміністративні академії та національні школи. Випускники цих закладів отримують ступінь магістра державного управління, що має високий престиж. Мотивацію до навчання можна розглядати з двох аспектів: з одного боку, це пов'язано з самим процесом навчання, а з іншого боку, з досягненнями після навчання.

Під процесом навчання ми розуміємо фінансову підтримку студентів, які отримують державну стипендію у розмірі середньомісячної заробітної плати на попередньому місці роботи і мають право на матеріальну допомогу. Однак головною мотивацією для вступу до навчального закладу та отримання ступеня магістра є гарантоване державою просування по службі у державному управлінні. Щороку Міністерство державного управління Франції оголошує кількість вищих державних службовців, необхідних на національному та регіональному рівнях, і певна кількість студентів подає заявки до навчальних закладів. Така система стимулює студентів та мотивує їх досягати високих результатів у навчанні.

Ця система дає змогу запропонувати можливості працевлаштування всім студентам.

Стабільність кар'єри на французькій державній службі базується, по-перше, на вислuzі років, а по-друге, на гарантії зайнятості після підвищення.

Французька пенсійна система є дуже амбітною. Для того, щоб отримати пенсію, державні службовці повинні мати 15 років стажу і досягти пенсійного віку 60 років (але можуть продовжувати працювати до 65 років). Жінки з трьома дітьми можуть отримувати пенсію після 15 років роботи, незалежно від віку. Розмір пенсії залежить від кількості років стажу роботи на посаді державного службовця.

Розмір пенсії встановлюється у відсотках від заробітної плати державного службовця і залежить від кількості років стажу. Цікаво, що жінки, які мають трьох дітей, мають право на наступне підвищення пенсії на 10%, а потім на 5% [11].

У Франції модель мотивації праці має низку переваг, які є важливими для урахування. Вона сприяє заохочуючому ефектові, що забезпечує підвищення продуктивності та якості роботи. Це, в свою чергу, сприяє зростанню довіри населення до державних функцій і надає можливість вибору найкращих фахівців. Особливо цінним для України є досвід Франції щодо працевлаштування державних службовців після отримання магістерського ступеня, що стимулює державних службовців отримувати вищу освіту та вдосконалювати свої професійні навички. Крім того, французький досвід пенсійного забезпечення є цікавим для України, оскільки його впровадження допоможе не тільки забезпечити тривалий професійний шлях в державному управлінні, але й поліпшити демографічну ситуацію.

У Федеративній Республіці Німеччина державна служба підпорядковується ряду законодавчих норм, включаючи рамковий закон «Про федеральних чиновників», який визначає сферу оплати праці, закон «Про оплату праці посадових осіб» та «Про щорічні відпустки». Крім цих законів, існують урядові постанови та федеральні закони, які приймаються для захисту інтересів державних установ, федеральних чиновників, робочого часу та інших аспектів. Це свідчить про вагомість, яку держава приділяє державній службі в Німеччині.

Система просування по службі в Німеччині суворо регулюється законом і ґрунтується на двох принципах. Перший принцип передбачає підвищення кваліфікації через спеціальний тест та відповідну оцінку або успішно складений іспит. Другий принцип дозволяє винятки з принципу послідовного підвищення, і його може схвалити тільки Федеральна кадрова комісія.

Заробітна плата німецьких державних службовців залежить від освіти та статусу. Базова заробітна плата складається з різних компонентів, таких як регіональні надбавки, міністерські надбавки, премії на кінець року та на Новий рік, відпускні та ощадні надбавки, а також витрати на охорону здоров'я. Посадовий оклад є найважливішим компонентом заробітної плати, на який

припадає 85% загального доходу державних службовців. Державні службовці мають право на соціальне страхування, включаючи пенсію (пенсійний вік становить 65 років і може бути продовжений до 68 років), матеріальну допомогу, допомогу сім'ї у разі втрати годувальника, компенсацію в особливих випадках і компенсацію за безперервний стаж роботи.

Працівники також мають право на компенсацію в разі переїзду на інше місце проживання. Особливістю німецької державної служби є те, що за службовцями зберігається заробітна плата, навіть якщо вони балотуються на виборах, займають почесні посади або працюють у місцевих представницьких органах.

Німецька державна служба характеризується високою ефективністю, престижем і суспільною повагою. Безперервне навчання персоналу є важливим фактором досягнення успіху та якісних результатів. Цей цінний досвід необхідно адаптувати до національного контексту [51].

У Великій Британії навчання державних службовців розглядається як спосіб розвитку необхідних компетенцій для виконання їхніх обов'язків. В рамках реформи державної служби були розроблені критерії оцінювання компетентності державних службовців, що стимулює їх до постійного вдосконалення професійних навичок, отримання нових знань та використання ефективних робочих методів. Прямий зв'язок між результатами навчання та просуванням по службі є потужним стимулом для державних службовців постійно розвивати свої професійні навички та підвищувати ефективність роботи.

Система кар'єрного зростання в державній службі Великої Британії ґрунтується на визнанні кваліфікацій, а процес відбору тісно пов'язаний з розвитком і плануванням кар'єри. Прояв інтересу до роботи не є достатньою умовою для просування по службі. Важливо, щоб державні службовці Великої Британії не отримували підвищення виключно на основі своїх зусиль, але й те, щоб їхня діяльність була визнаною та нагородженою на основі результатів.

Якщо державні службовці виконують свої обов'язки відмінно, вони можуть бути нагороджені фінансовими бонусами або підвищенням заробітної плати.

У державній службі Великої Британії відсутня автоматична система просування по службі. Кар'єрне зростання можливе лише після демонстрації високої відповідальності, професійних знань і досвіду, інтелекту, енергії, рішучості та наполегливості.

Система державної служби Великої Британії приділяє особливу увагу розвитку нових систем нагляду за державною службою та оцінюванню її діяльності. Оцінка ефективності роботи визначається наскільки добре людина відповідає рівню своєї посади. Для цього використовується п'ятибальна шкала оцінювання, де «1» - найвища оцінка, а «5» - найнижча, що дозволяє відрізнити сильні та слабкі результати. Під час оцінювання беруться до уваги не лише самооцінки, але й висновки колег, підлеглих та користувачів публічних послуг, що надаються державними органами. Використання багатостороннього оцінювання, наприклад, методу «360 градусів», сприяє об'єктивному прийняттю рішень та збільшує довіру державних службовців та користувачів державних послуг до об'єктивності оцінок вищих державних службовців.

У Великій Британії система державної служби забезпечує державних службовців високооплачуваною роботою, соціальним захистом та щедрим пенсійним забезпеченням. Крім того, службовці отримують значну грошову допомогу при виході на пенсію, що еквівалентна трикратному розміру їхньої пенсії. Ці фактори сприяють підвищенню престижу роботи в державних організаціях та демонструють відповідальне ставлення керівників до своїх обов'язків. В середині 1980-х років введено нову систему оплати праці, в якій рівень винагороди пов'язаний з кількістю та якістю виконаної роботи.

Українська система управління державною службою повинна вивчити досвід Великої Британії та розробити чіткі критерії оцінювання компетенцій державних службовців, пов'язані з результатами навчання та професійного

розвитку. Критерії оцінювання мають бути впроваджені в систему управління якістю роботи державної служби, що сприятиме постійному вдосконаленню професійних компетенцій державних службовців. Прямий зв'язок між результатами навчання та професійним розвитком створить позитивні стимули для підвищення професійної компетентності та якості роботи.

Система мотивації державної служби США використовує різноманітні гнучкі підходи, що поєднують матеріальну та нематеріальну винагороду. Гарантії передбачені також для вищого керівного складу. Менеджери та директори постійно розробляють нові механізми мотивації та утримання адміністративного персоналу, використовуючи матеріальні та нематеріальні стимули.

Зміни в оплаті праці в США базуються на Федеральному законі про коригування оплати праці (1990 р.), який коригує оплату праці в державному секторі з урахуванням змін в оплаті праці в приватному секторі. Це робиться для забезпечення конкурентоспроможності державних організацій та залучення на державну службу компетентних фахівців і менеджерів.

У США існує детально розроблена система класифікації посад з точки зору ставок заробітної плати. Зарплати керівників поділяються на шість категорій. Найнижча заробітна плата (категорія 1) становить 120 відсотків від першого рівня 15-ї категорії державних службовців, тоді як найвища заробітна плата найстарших керівників не може перевищувати рівень третьої категорії. Крім того, більшість посад вищого керівництва мають районні коефіцієнти в розмірі від 5,87% до 13,06% від посадового окладу. У США добре розвинена система матеріального і морального заохочення за результативність і внесок у виконання роботи. Наприклад, працівники з оцінкою «відмінно» або «добре» отримують щорічні премії в розмірі від 5 до 20 відсотків від посадового окладу.

Система заохочення також включає дві президентські премії, які щорічно присуджуються вищому керівництву, що виконує особливо важливі



завдання та демонструє видатні результати роботи. Близько 1% вищих керівників отримують звання «Видатний керівник» і премії в розмірі 35% від заробітної плати, тоді як близько 5% отримують звання «Видатний керівник» і заохочувальні виплати в розмірі 20% від заробітної плати [5].

У США кар'єра та заробітна плата службовця визначаються за результатами щорічного оцінювання його діяльності. Щорічно в США проводиться Тиждень державної служби, метою якого є підвищення авторитету державних службовців, покращення іміджу виконавчої влади та визнання внеску державних службовців у розвиток американського суспільства.

Важливою частиною мотивації американських держслужбовців є розвиток їхніх особистих навичок. Однак в Україні недостатньо уваги приділяється визначенню та розвитку компетенцій державних службовців, тому важливо приділяти цьому питанню більше уваги.

Важливим елементом японської державної служби є система довічного найму. Система довічного найму як законодавчо врегульована, так і відображає справжню зацікавленість працівника в довгостроковій співпраці з організацією протягом усього життя. Державна служба в Японії є дуже престижною, і існують суворі бар'єри для непрофесіоналів стати державними службовцями, оскільки для того, щоб стати державним службовцем, необхідно скласти конкурсні іспити.

Статус державних службовців в Японії визначається їхніми обов'язками, видами робіт і стажем роботи. Заробітна плата суворо регламентується спеціальною шкалою, яка залежить від рівня посади, що визначає обсяг повноважень. Ця шкала має вісім грейдів, а кожен грейд поділяється на 15 рівнів. Система оплати праці японських державних службовців базується на рівнях, що визначаються грейдом кожної посади та вислугою років. Типова структура заробітної плати має 11 грейдів і 32 рівні [15].

На додаток до офіційної заробітної плати, японські державні службовці отримують низку щомісячних або щопіврічних додаткових виплат. Ці додаткові виплати становлять від 10 до 50 відсотків заробітної плати і включають виплати на соціальні потреби, такі як підтримка сім'ї, оплата проїзду на роботу і назад, оренда житла, медичне обслуговування та соціальне страхування. Загалом існує близько 50 різних виплат, які становлять близько 20 відсотків від загальної заробітної плати. Також передбачені пенсійні виплати, щоб гарантувати рівень життя після виходу на пенсію, і працівники отримують п'ять щорічних бонусів.

Просування по службі в японському менеджменті визначається за результатами конкурсних іспитів і ґрунтується як на досвіді роботи, так і на результатах роботи, які постійно оцінюються кадровим механізмом. Крім того, важливим фактором є «ранг» університету, причому Токійський університет є найвідомішим «майстром бюрократії».

Ефективність японських державних інституцій забезпечується створенням елітної державної служби, яка залучає найкращих і найяскравіших професіоналів країни. Це досягається шляхом проведення конкурсних іспитів на заміщення державних посад в умовах повної прозорості. Висока ефективність японської державної служби значною мірою досягається завдяки ефективній мотивації і, зокрема, створенню системи оплати праці. У такий спосіб країні вдається залучати на державну службу службовців, які здатні повною мірою реалізувати свої творчі та інтелектуальні здібності. Досвід Японії у цій сфері є позитивним і може бути корисним для України" [49].

Концепція мотивації державних службовців набула особливої актуальності у зв'язку з проблемою корупції, яка підриває репутацію державного управління та викликає недовіру до влади в цілому. У цьому контексті заслуговує на увагу досвід Сінгапуру у боротьбі з корупцією.

Державна служба Сінгапуру визнана найефективнішою в Азії, а просування по службі залежить виключно від здібностей окремих державних

службовців. Сучасне матеріально-технічне забезпечення та сувородисципліна серед персоналу також є важливими факторами успіху. Навчання відіграє важливу роль у системі державної служби Сінгапуру, і в навчальних закладах службовців навчають п'яти ключовим навичкам: якісне надання послуг, управління змінами, робота з людьми, управління операціями та ресурсами, а також самоменеджмент. Крім того, кожен співробітник зобов'язаний проходити 100 годин навчання щороку.

Одним з головних принципів державної служби Сінгапуру є доброчесність та боротьба з корупцією. Для подолання цього негативного явища в Сінгапурі було проведено низку адміністративних реформ. Серед них — залучення найталановитіших громадян до роботи в державних організаціях, приведення зарплат вищих державних службовців у відповідність до зарплат у приватному секторі, а також відповідні покарання за корупцію. Ці заходи допомогли подолати корупцію та підвищити якість управління завдяки залученню талановитої молоді, наданню значної фінансової підтримки та впровадженню суворих антикорупційних заходів. Досвід Сінгапуру може бути дуже корисним для України.

Цікавим є підхід колишніх соціалістичних країн, таких як Болгарія та Чехія, до встановлення заробітної плати. У Болгарії державні службовці мають право на базову заробітну плату, яка залежить від їхньої посади та рангу. Крім того, державні службовці мають право на низку пільг, включаючи вислугу років, роботу у святкові дні, роботу у шкідливих умовах, роботу в нічний час, переведення та працевлаштування, виконання доручень, додаткову роботу та інші пільги, передбачені законодавством. Шкала оплати праці болгарських державних службовців визнана потужним стимулом для ефективної роботи в державному управлінні.

Таблиця 2

#### Особливості формування закордонних систем мотивації праці

Країна	Головні чинники мотивації праці	Відмінні особливості мотивації праці
--------	---------------------------------	--------------------------------------

<b>Країна</b>	<b>Головні чинники мотивації праці</b>	<b>Відмінні особливості мотивації праці</b>
Японія	Професійна майстерність Вік, стаж	Довічний найм Одноразова допомога при виході на пенсію
США	Заохочення підприємницької активності Якість роботи Висока кваліфікація Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту	Поєднання елементів відрядної та погодинної систем оплати Участь у прибутку Технологічні надбавки Дотримання технологічної дисципліни Система подвійних ставок
Франція	Кваліфікація Якість роботи Кількість раціоналізаторських пропозицій Рівень мобілізації	Індивідуалізація оплати праці Бальна оцінка праці робітників за професійну майстерність, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва Ініціативність Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення у старості)
Великобританія	Дохід	Участь у прибутках Ділова участь у капіталі Трудова ділова участь Чисто трудова участь
Німеччина	Якість Соціальні гарантії	Стимулювання праці
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація систем податків та пільг Сильна соціальна політика

Сьогодні в багатьох країнах світу мотиваційний вимір управління персоналом на публічній службі має велике значення. Врахування цього фактору є важливим і у вітчизняній практиці. Наприклад, європейське законодавство визначає мотиваційні чинники, які стимулюють зацікавленість державних службовців у досягненні результатів і сприяють підвищенню ефективності роботи. У цих країнах особлива увага приділяється матеріальному забезпеченню та соціальним гарантіям. Детальніше вивчення світового досвіду щодо мотивації публічних службовців сприяло б

підвищенню ефективності державного управління в цілому та уточненню класифікації публічних службовців.

### **3.2 Шляхи вдосконалення системи мотивації праці державних службовців**

Україна активно впроваджує нову модель управління людськими ресурсами в системі державної служби, яка відповідає стандартам функціонування публічної служби в передових європейських країнах. Ця модель спрямована на забезпечення рівних можливостей доступу до державної служби на основі професіоналізму, а також на впровадження відкритого та прозорого функціонування органів влади з метою надання якісних адміністративних послуг.

Застосування принципу професіоналізму в системі державної служби України має суттєвий вплив на суть та значимість цієї служби в країні. Визнання та дотримання принципу професіоналізму сприяє привертанню кваліфікованих фахівців до державного апарату та забезпечує ефективне та надійне функціонування державних органів. Такий підхід сприяє підвищенню рівня професійної експертизи службовців та їх здатності об'єктивно та ефективно виконувати свої обов'язки.

Враховуючи передовий європейський досвід, Україна визнає, що розвиток та вдосконалення системи державної служби потребує не тільки правового закріплення, але й належної реалізації принципу професіоналізму. Це передбачає здійснення систематичних заходів щодо професійного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, забезпечення рівних можливостей для професійного зростання, а також зміцнення етичних норм та цінностей у державному апараті.

Узагальнюючи, Україна прагне створити сучасну систему мотивації та управління праці державних службовців, яка відповідає вимогам та стандартам європейських держав. Принцип професіоналізму в цій системі

визнається як один з основних принципів, що забезпечує компетентність, об'єктивність та ефективність роботи державних службовців. Це ставить Україну на шлях до подальшого розвитку державної служби як ключової складової публічного управління та реформування державного апарату.

Згідно з психологічною теорією мотивації, ефективність будь-якої діяльності, включаючи навчання, залежить від достатньої мотивації людини для здійснення цієї діяльності. Відповідальна та інтенсивна праця державних службовців стимулює формування потреби в подальшому освітньому розвитку, враховуючи індивідуальні інтереси, сприйняття перспектив розвитку суспільства, виробництва, фахової галузі та власних здібностей.

Чинне законодавство України, яке регулює державну службу, створює міцне основу для постійного удосконалення професійних компетенцій державних службовців. Згідно зі статтею 48 Закону України «Про державну службу», державним службовцям надаються необхідні умови для підвищення рівня їх професійної компетентності шляхом системи постійного професійного навчання. Фінансування професійного навчання здійснюється за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел фінансування через уповноважені освітні установи та організації, включаючи навчальні заклади та іноземні навчальні заклади.

Таким чином, в Україні була створена нормативно-правова база для підтримки безперервного професійного розвитку державних службовців. Це створює сприятливі умови для освітнього розвитку персоналу, враховуючи їхні індивідуальні інтереси і потреби, та сприяє досягненню високого рівня професійної компетентності відповідно до сучасних вимог і стандартів державної служби.

У двох основних стратегічних документах, які визначають процес адміністративної реформи в Україні, чітко встановлено пріоритети реформування державної служби. Один з ключових напрямків полягає у покращенні системи професійного навчання державних службовців.

Згідно зі Стратегією адміністративної реформи України на 2016-2020 роки, схваленою Кабінетом Міністрів України, державна служба є основою державного управління, а створення професійної державної служби має велике значення для країни з перехідною економікою. Ефективна реалізація реформ, передбачених Стратегією сталого розвитку «Україна-2020», затвердженою Указом Президента України, неможлива без професійної, чесної та етичної державної служби.

Однак якість освіти у галузі «публічне управління та адміністрування» в Україні не відповідає сучасним цілям і завданням державних службовців. Наявність диплома за цим напрямом не надає переваг при пошуку роботи або професійному зростанні. Існуюча система професійного розвитку державних службовців не відповідає сучасним потребам у навчанні.

Закон також визначає, що рівень професійної кваліфікації державних службовців покращується протягом їхнього перебування на посаді, а підвищення кваліфікації проводиться не рідше одного разу на три роки. Конкретну необхідність у професійному навчанні визначають безпосередній керівник державного службовця та служба управління персоналом державного органу на основі результатів оцінки його службової діяльності.

Отже, законодавство встановлює пряму залежність між рівнем професійної компетентності і частотою проходження навчання. Згідно з щорічною оцінкою, керівник може направити службовця на курси підвищення кваліфікації незалежно від трирічних циклів, встановлених законом.

Варто зазначити, що законодавець послідовно реалізовує кадрову політику, спрямовану на формування професійної та висококваліфікованої спільноти державних службовців. У попередньому Законі України «Про державну службу» передбачалося, що державні службовці підвищують свою кваліфікацію постійно, як правило, не рідше одного разу на п'ять років. Зараз чинним Законом України «Про державну службу» встановлено, що підвищення кваліфікації здійснюється не рідше одного разу на три роки. Це

означає, що частота навчання для державних службовців зменшилась майже наполовину.

Адаптаційні програми забезпечують спеціальну підготовку для виконання нових обов'язків після або перед переведенням на іншу або вищу посаду. У системі посад підготовка може мати меншу вагу, оскільки спеціалісти приймаються на конкретну посаду. Однак, навіть таким спеціалістам може знадобитися підготовка протягом їх робочого стажу для поліпшення навичок у зв'язку з новими технологіями або іншими інноваціями.

Отже, відповідальність за забезпечення проходження професійного навчання у державній службі, коли особу призначають на посаду вперше, покладена на керівника державної служби в районних державних адміністраціях, оскільки він має найбільший інтерес у формуванні професійної та мотивованої команди працівників, яка зможе впоратись з усіма викликами, що стоять перед районними державними адміністраціями.

Важним стимулом для службовців органів місцевого самоврядування є законодавча гарантія збереження їх посади та заробітної плати під час проходження професійного навчання. Одним з найважливіших нововведень, яке впроваджується новим Законом України «Про державну службу», є введення індивідуальних програм розвитку та кар'єрного планування службовців як складової системи державної служби.

Згідно зі статтею 49 Кодексу законів про державну службу України, державні службовці спільно з кадровою службою складають індивідуальні програми професійного розвитку на основі оцінювання результатів їх службової діяльності. Ці програми погоджуються з безпосередніми керівниками та затверджуються керівником самостійного структурного підрозділу, до якого вони належать.

Варто відзначити, що відповідно до наявних теорій мотивації, будь-яка діяльність людини, включаючи навчання, стає ефективною, якщо вона має достатню мотивацію для її здійснення. Виконання відповідальної та



інтенсивної роботи державним службовцем стимулює потребу у подальшому освітньому розвитку, з урахуванням конкретних інтересів особи, її сприйняття перспектив розвитку суспільства, виробництва та фахової галузі, а також здібностей і можливостей самої особи.

Мотивація представляє собою живий процес, що стимулює та підтримує активність індивіда. Вона включає комплекс спонукальних чинників, таких як потреби, мотиви, цілі, наміри та інші, які впливають на поведінку людини. Мотивація також пояснює та спонукає до активності та досягнення поставлених цілей, які встановлені як для самої особи, так і для інших людей.

Отже, мотивація та рівень активності працівника щодо підвищення професійної кваліфікації залежать не лише від сили мотивацій, але й від професійних вимог до державних службовців. Введення нового законодавства у сфері державної служби значно посилило вимоги щодо професійної компетентності державних службовців. Усі їхні професійні досягнення протягом року будуть уважно оцінюватись безпосереднім керівництвом. Крім того, майбутнє державного службовця буде визначатися рівнем його професійної компетентності, оскільки два підряд отримані негативні оцінки можуть призвести до його звільнення. Натомість, отримання високої оцінки становитиме підставу для нагородження державного службовця, який проявив високий рівень професійної компетентності, премією за річну оцінку.

На сьогоднішній день очевидно, що для державних службовців неможливо й нереалістично сподіватися, що можна одноразово набути всі необхідні знання на протязі усього життя. Так само малоефективним є підхід передавати максимальний обсяг професійних знань під час підготовки фахівців на рівні середньої і вищої освіти, оскільки цей обсяг завжди залишатиметься недостатнім для забезпечення професійної компетентності на протязі всієї їхньої кар'єри. У такому контексті виникає необхідність систематично оновлювати професійні знання та навички працівників через

систему післядипломної освіти і підвищення кваліфікації, а також заохочувати їх до постійного самоосвітнього процесу.

Формою непрямого матеріального стимулювання, яка залишається незмінною, є можливість отримання премії державним службовцем за результатами щорічного оцінювання його службової діяльності у разі отримання відмінної оцінки.

Для створення ефективної системи мотивації персоналу районної державної адміністрації з метою підвищення їх професіоналізму необхідно враховувати не лише матеріальні чинники мотивації, але й нематеріальні чинники мотивації.

### **3.3 Формування мотиваційної стратегії персоналу органу державної влади**

В сучасних умовах швидкого розвитку країни, раціональне управління людськими ресурсами стає надзвичайно важливим явищем як у загальному контексті організацій, так і безпосередньо в органах публічної влади. Сьогодні персонал є ключовим фактором успіху організаційного функціонування та розвитку системи державного управління. Розробка ефективних стратегій управління персоналом є одним із найважливіших напрямків розвитку та реалізації потенціалу публічних організацій. Впровадження ефективних або неефективних стратегій управління може множино підвищити або, навпаки, призвести до занепаду продуктивності.

Усвідомлення стратегічної ролі персоналу в діяльності органів державної влади забезпечує стабільність та функціональну збалансованість системи державного управління. Згідно з В. Олуйко, державна кадрова політика та її система взаємопов'язаних цілей, пріоритетів, принципів та стандартів мають забезпечити цілісність, сутнісну визначеність та найвищу професійну цілеспрямованість системи кадрового забезпечення державної

служби. Кадрова політика повинна охоплювати всі рівні — центральний, регіональний та місцевий (муніципальний), з урахуванням специфіки потреб та можливостей органів влади на кожному рівні. Мета та завдання кадрового забезпечення державної служби повинні служити основою для вибору пріоритетних напрямків, нових механізмів та технологій роботи з персоналом державної та муніципальної служби.

Загалом, формування ефективної мотиваційної стратегії персоналу органу державної влади є критично важливим елементом, що впливає на його ефективність та успішність. Розробка та впровадження такої стратегії передбачає комплексні заходи, включаючи систему матеріальних та нематеріальних стимулів, професійний розвиток працівників, залучення до прийняття рішень та створення сприятливої організаційної культури. Враховуючи велике значення персоналу у системі державного управління, успішна мотиваційна стратегія сприяє досягненню поставлених цілей, підвищенню ефективності роботи та створенню стабільного та ефективного органу державної влади [33].

Проблема оптимізації системи управлінських стратегій є актуальною для публічних організацій. Неефективне управління персоналом може підірвати цілісність структури публічної організації, тому якість та ефективність управлінських рішень повинна бути об'єктивною та мати чіткі критерії щодо виконання та перевірки результативності. Для досягнення більшої ефективності варто усвідомлювати, як розробляти та впроваджувати ефективні стратегії, які сприятимуть подальшому зростанню, продуктивному використанню та поліпшенню компетенцій наявного людського капіталу. Збільшення людського капіталу можна досягти через реалізацію програм навчання персоналу, створення можливостей для індивідуального розвитку, стимулювання праці та створення сприятливих умов для трудової діяльності та покращення якості інтелектуального капіталу.

Згідно з М. Армстронгом, концепція інтелектуального капіталу займає важливе місце в структурі організації. Це знання людського капіталу, що передається та інтегрується у свідомість людини через соціальний капітал, створюючи інституціоналізоване знання, яке залишається в організації на тривалий час та представлене організаційним капіталом.

Соціальний та організаційний капітали також залишаються в організації протягом тривалого часу. Однак, на відміну від них, людський капітал залишається зі співробітником, навіть коли він залишає організацію, а інтелектуальний капітал, якщо опиняється під неефективним управлінням, може виснажуватись та втрачати продуктивність. Тому розвиток та нарощування інтелектуального капіталу є стратегічною метою управління персоналом.

Формулювання та впровадження успішних стратегій повинні включати наступні умови:

- Опановування навичками стратегічного лідерства, які включають здатність прогнозувати майбутнє, проявляти гнучкість, мислити стратегічно та взаємодіяти зі співробітниками для досягнення стратегічних цілей.
- Використання сучасних інструментів стратегічного планування.
- Опановування методами та прийомами управління змінами.

Якщо держава прагне до подальшого зростання, то управління повинно базуватися на вивченні мотивації діяльності персоналу, оцінці її результативності та здатності ефективно адаптуватися до нових умов під час організаційної кризи. Такий підхід до проблематики має на меті побудувати нову парадигму стратегічного управління, яка забезпечуватиме прогнозований результат і усуне фрагментарність його результативності.

Для покращення стану системи управління в публічних установах можна реалізувати наступні кроки:

1. Створення оптимальної та адекватної системи оцінки ефективності роботи персоналу, яка включатиме обґрунтування відповідних

критеріїв та методів об'єктивного збору інформації, розподіл повноважень між працівниками публічного адміністрування та визначення робочої моделі оцінки ефективності стратегії системи управління [12].

2. Розроблення рекомендацій щодо планового поліпшення роботи персоналу, вдосконалення їх навичок та кваліфікації.

3. Сприяння розвитку креативності та інноваційних методів виконання покладених обов'язків шляхом інвестиційних вливань.

4. Встановлення різнорівневої системи мотивації персоналу, включаючи створення преміювальної системи, бонусів та створення безпечних та сприятливих умов праці.

5. Підвищення престижності роботи в публічних організаціях та стимулювання працівників до підвищення мотивації, особистого розвитку та відповідальності.

Отже, вдосконалення системи управління персоналом в публічних організаціях є одним із ключових напрямків для поліпшення загальної роботи публічних установ.

#### **3.4. Особливості подальшого стимулювання та підтримки належного рівня мотивації державних службовців**

Подальше стимулювання та підтримка належного рівня мотивації державних службовців включає ряд особливостей, які варто враховувати. Деякі з них включають:

Диференційований підхід: Необхідно мати індивідуальний підхід до стимулювання державних службовців, враховуючи їхні особливості та потреби. Кожен співробітник може мати власні мотиваційні фактори та цілі, тому важливо забезпечити гнучкість та адаптивність стимулів, щоб вони відповідали конкретним потребам та досягненням кожного працівника.

Успішна система стимулювання має бути здатною пристосовуватись до різних співробітників і їхньої унікальної ситуації. Це означає, що необхідно

розуміти індивідуальні цілі, мотиви та цінності кожного співробітника, а також їхні особисті таланти і здібності. Застосування диференційованого підходу дозволяє враховувати різноманітність співробітників та надавати їм стимули, які найбільше відповідають їхнім потребам.

Наприклад, одному співробітнику може бути важливе фінансове визнання за досягнення цілей, тоді як іншому більше підходить можливість професійного розвитку та навчання. Для деяких співробітників важливо мати гнучкий графік роботи або можливість брати участь у різноманітних проєктах. Іншим можуть бути важливі соціальні аспекти, такі як командний дух та співпраця. Тому стимули повинні бути спрямовані на задоволення індивідуальних потреб кожного співробітника.

Забезпечення диференційованого підходу до стимулювання державних службовців сприяє підвищенню їхньої мотивації, задоволеності роботою та залученості до досягнення стратегічних цілей організації. Врахування індивідуальних потреб співробітників є ключовим чинником успішного управління персоналом та формування ефективної організаційної культури.

Розвиток професійних навичок: Для ефективного стимулювання державних службовців важливо забезпечити їм можливість для подальшого розвитку та набуття нових професійних навичок. Цей аспект сприяє зростанню компетентності та ефективності службовців, а також сприяє підвищенню якості роботи в державній організації.

Один із способів розвитку професійних навичок є надання можливостей для навчання. Це можуть бути спеціалізовані курси, семінари, тренінги або навчальні програми, які дозволяють службовцям поглиблювати свої знання в конкретних галузях або заволодівати новими навичками. Також важливо сприяти участі службовців у конференціях, симпозіумах та інших професійних заходах, де вони можуть обмінюватись досвідом з колегами та вивчати нові тенденції у своїй галузі [27].

Менторство є ще одним ефективним інструментом для професійного росту державних службовців. Це передача досвіду та знань від досвідчених співробітників до новачків або менш досвідчених колег. Ментор може надавати поради, підтримку та сприяти особистому і професійному розвитку молодших колег.

Також можна розглядати можливості для службовців участі в проектах або роботи над новими завданнями, що дозволить розширити їхні знання та набути нових навичок. Постійне викликання до вдосконалення і розвитку сприяє створенню мотиваційного середовища для службовців.

Важливо також враховувати індивідуальні побажання та цілі службовців щодо професійного розвитку. Деякі співробітники можуть бажати спеціалізуватися в конкретних напрямках, тоді як іншим може бути цікаве розширення своїх знань у ширшому спектрі областей. Диференційований підхід до розвитку професійних навичок дозволяє задовольняти індивідуальні потреби кожного співробітника та забезпечувати їхнє особисте й професійне зростання.

Розвиток професійних навичок державних службовців є ключовим елементом підтримки належного рівня мотивації. Це допомагає створити стимулювальне середовище, де службовці мають можливість зростати, розвиватися та досягати своїх професійних цілей.

Прозорість та справедливість: Важливим аспектом ефективної системи стимулювання державних службовців є прозорість та справедливість. Коли система стимулювання є прозорою, всі правила, критерії та процеси визначення стимулів повинні бути доступними та зрозумілими для всіх службовців. Це включає чітку комунікацію щодо критеріїв оцінки, прозорість у визначенні нагород та премій, а також доступ до інформації про можливості розвитку та стимулів, що надаються.

Справедливість в системі стимулювання означає рівні можливості для всіх службовців. Немає місця для будь-яких форм дискримінації або

несправедливого відношення до працівників. Оцінка досягнень та визначення стимулів повинні базуватися на об'єктивних критеріях, які є однаковими для всіх працівників. Це допомагає уникнути будь-яких випадків упередженості чи несправедливості та забезпечує, що кожен працівник має рівні можливості для досягнення стимулів.

Крім того, система стимулювання повинна бути гнучкою та адаптивною до індивідуальних потреб та досягнень службовців. Це означає, що стимули повинні бути спрямовані на визнання та винагородження індивідуальних зусиль, досягнень та внеску кожного працівника. Це може включати персоналізовані підходи до стимулювання, такі як індивідуальні цілі, надання можливостей для особистого розвитку та навчання, а також визнання досягнень через похвалу та гнучке встановлення премій.

Забезпечення прозорості та справедливості в системі стимулювання державних службовців сприяє підвищенню їхньої мотивації, залученості та задоволеності від роботи. Це створює сприятливе середовище, в якому працівники відчують себе визнаними та цінними, що спонукає їх до кращого залучення та досягнення високих результатів у своїй діяльності.

Цікаві та важливі завдання: Забезпечення співробітникам цікавих та важливих завдань є важливим аспектом ефективної системи стимулювання державних службовців. Коли працівники мають можливість займатися завданнями, які вони вважають цікавими та значущими, це має позитивний вплив на їхню мотивацію та залученість до роботи.

Надання цікавих завдань означає, що працівники отримують можливість розвивати свої таланти та використовувати свої здібності на робочому місці. Вони відчують себе включеними до стратегічних і важливих проєктів, де їхні знання та вміння мають значний вплив на результати організації. Це стимулює працівників бути залученими та відданими своїй роботі, оскільки вони бачать, що їхні зусилля дійсно мають значення та спрямовані на досягнення важливих цілей [10].



Крім того, цікаві та важливі завдання сприяють особистому розвитку працівників. Вони надають можливості для набуття нових навичок, отримання досвіду та розширення своїх професійних горизонтів. Це не лише збагачує їхні знання та компетенції, але й забезпечує більше внутрішньої мотивації та задоволеності від роботи.

Важливо, щоб процес призначення завдань був чітким і прозорим, а працівники мали можливість брати участь у визначенні своїх професійних цілей та робочих завдань. Це сприяє почуттю власної відповідальності та контролю над своєю роботою, що має позитивний вплив на мотивацію та продуктивність.

Загалом, надання цікавих та важливих завдань сприяє залученості, мотивації та розвитку працівників державних служб. Це сприяє створенню позитивного та стимулювального робочого середовища, де працівники можуть реалізувати свій потенціал та зробити внесок у досягнення стратегічних цілей організації.

Визнання та похвала: Признання та похвала є важливими елементами ефективної системи стимулювання державних службовців. Вони допомагають виявити визнання досягнень та успіхів працівників і створюють мотивацію для подальших зусиль.

Публічна похвала є одним з найефективніших способів визнання працівників. Коли досягнення співробітників високо оцінюються та публічно визнаються, це впливає на їхню самооцінку та почуття задоволеності від роботи. Вони відчуються важливими та цінними членами команди, що стимулює їх до подальших зусиль та високоякісної роботи.

Преміювання та нагородження також можуть бути потужними стимулами. Фінансові премії, бонуси або інші матеріальні винагороди можуть бути використані для підкреслення важливості досягнень працівників та підтримки їхньої мотивації. Важливо, щоб процес визначення та нагородження був прозорим, справедливим та ґрунтувався на об'єктивних

критеріях. Це допомагає уникнути будь-яких форм дискримінації або несправедливості, забезпечуючи рівні умови для всіх працівників.

Крім матеріальних винагород, важливим є також нематеріальне визнання. Це може включати письмові слова подяки, організацію церемоній нагородження, вручення сертифікатів або відзнак. Ці малі жести демонструють повагу до працівників та їхніх досягнень, що стимулює їх до подальшого розвитку та продуктивної роботи.

Важливо, щоб визнання та похвала були систематичними і регулярними. Вони повинні бути надані вчасно та відповідно до досягнень працівників. Це створює постійну мотивацію та позитивну робочу атмосферу, де працівники відчуються оціненими та заохоченими до подальших успіхів.

Узагалі, визнання та похвала є важливими елементами системи стимулювання, які допомагають забезпечити мотивацію та задоволеність працівників, сприяють їхньому особистому розвитку та внесенню вагомого внеску в діяльність організації.

Усі ці особливості мають бути враховані при формуванні та реалізації стратегії стимулювання та підтримки мотивації державних службовців. Забезпечення належного рівня мотивації сприятиме покращенню ефективності роботи, залученості та задоволеності персоналу, а також досягненню стратегічних цілей організації [21].

### **Висновки до розділу 3**

У цьому розділі розглядаються важливі питання, пов'язані зі створенням та вдосконаленням системи мотивації працівників громадських організацій. Вивчено та проаналізовано закордонний досвід організації мотивації державних службовців з метою його адаптації до українських реалій. Серед шляхів удосконалення системи мотивації виокремлено запровадження диференційованих підходів, розвиток професійних навичок, прозорість та справедливість, цікава та важлива робота, визнання та похвала. Важливим

аспектом є розробка мотиваційних стратегій для працівників громадських організацій з урахуванням їхніх індивідуальних особливостей та потреб. Крім того, було наголошено на важливості подальшого стимулювання та підтримання мотивації державних службовців на належному рівні для забезпечення стабільності та ефективності адміністративної системи.

Загальний висновок полягає в тому, що створення ефективної системи мотивації адміністративного персоналу є складним процесом, який вимагає уваги до індивідуальних потреб і мотивації персоналу, впровадження найкращих практик, забезпечення прозорості та справедливості. Шляхи вдосконалення системи мотивації мають бути спрямовані на розвиток професійних навичок, забезпечення цікавої роботи, визнання результатів діяльності та надання можливостей для подальшого зростання і розвитку. Забезпечення належного стимулювання державних службовців є важливим для успішної та ефективної роботи державних установ.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі на тему «Мотивація персоналу органів державної влади в умовах сучасних викликів в Україні» була проведена детальна аналітична робота з вивчення теоретичних аспектів мотивації персоналу та виявлення особливостей його застосування в контексті державних установ. Робота розглядає різноманітні види мотивації, відділяючи їх за принципами та ефективністю в контексті органів державної влади.

Аналіз сучасних викликів, що стоять перед громадськими організаціями, показує, що мотивація персоналу є ключовим фактором успіху бізнесу та досягнення стратегічних цілей. Умови постійних змін, економічної нестабільності та соціальних трансформацій висувають нові вимоги до системи мотивації персоналу.

У цій роботі проаналізовано різні способи та засоби мотивації, доступні в державних установах. Серед них — матеріальне заохочення, професійний розвиток, визнання та похвала, а також цікаві та важливі завдання. Кожен з цих елементів має свої переваги та обмеження і має бути адаптований до особливостей державних службовців та потреб організації.

Дослідження «Мотивація працівників громадських організацій в контексті сучасних викликів в Україні» дозволило зробити наступні висновки та рекомендації:

1. Для досягнення сталого розвитку Україна повинна мати ефективну адміністративну систему, в якій важливу роль відіграють професійні та вмотивовані працівники. Ці фахівці повинні вміти приймати швидкі та обґрунтовані рішення, бути гнучкими до мінливих обставин, мати креативне та інноваційне мислення.

2. Попри наявності компетентних фахівців у державних установах, необхідно розробити сучасні механізми мотивації державних службовців. У сучасному світі необхідно модернізувати методи мотивації та стимулювання

персоналу не лише на підприємствах, але й в органах державного управління, в тому числі в органах місцевого самоврядування.

3 Мотивація займає провідне місце в структурі особистості та є важливим поняттям, що визначає рушійні сили поведінки людини. Формування мотиваційних механізмів базується на взаємодії індивідуальних, групових і суспільних інтересів, стимулів і потреб. Мотиваційна функція управління є важливою, вона тісно пов'язана з іншими функціями управління і виступає центральною складовою цієї системи.

4. Аналіз використання методів мотивації та стимулювання персоналу в Підгаєцькій районній державній адміністрації показав, що система мотиваційних методів, які застосовуються в райдержадміністрації, базується на таких законодавчих актах, як Закон України «Про державну службу», численних постановках Кабінету Міністрів України та інших нормативно-правових документах. Встановлено, що система є базовою. Ця система охоплює як матеріальні, так і нематеріальні чинники і включає систему соціальних гарантій та мотиваційних стимулів, що містяться в колективних договорах.

5. Результати показують, що матеріальні фактори мотивації домінують, причому раннє просування по службі є найважливішим для працівників, за ним слідує премія. Такі фактори мотивації, як подяки та грамоти, отримали низькі оцінки.

6. Оскільки фінансові ресурси держави обмежені, рекомендується активно впроваджувати нематеріальні методи мотивації, обрані на основі аналізу мотиваційних профілів персоналу.

Однак для ефективної мотивації працівників державного сектору важливо не лише використовувати окремі методи, а й розробити комплексну та збалансовану систему мотивації, яка б враховувала специфіку роботи в державних організаціях.

У сучасній Україні, де реформа державного сектору та боротьба з корупцією є ключовими питаннями, система мотивації персоналу набуває ще більшого значення. Необхідно запровадити прозорі та справедливі механізми заохочення, щоб розвивати професійні навички співробітників, пропонувати їм цікаву та важливу роботу, а також винагороджувати їх визнанням та похвалою.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абесінова О.К. Аналіз мотиваційної структури вибуття персоналу та його вплив на управління плинністю кадрів підприємства / О.К. Абесінова // Електронний журнал. Ефективна економіка. – Дніпропетровськ: ДДА, 2013. – №12 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>.
2. Авер'янов В.Б. Сучасний стан та основні напрями розвитку законодавства про державну службу в Україні / В.Б. Авер'янов; О.Ф. Андрійко. - Часопис Київського університету права. – 2006. – № 4. – С. 3-9.
3. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір. – 2010. – № 5. С. 53-58.
4. Александров В. Державний службовець: системні аспекти його освітньої підготовки на поточному етапі НТР в умовах розбудови нової української державності / В. Александров // Вісн. НАДУ. – 2011. – № 4. – С. 93-97.
5. Артеменко Н. Планування кар'єрного розвитку державного службовця / Н. Артеменко // Вісник державної служби України №3, 2008 [Електронний ресурс] / – Режим доступу: <http://www.guds.gov.ua>
6. Бабаєв В. Навчальні коаліції – інструмент кадрового оновлення управлінських еліт / В. Бабаєв // Вісн. НАДУ. – 2010. – № 2. – С. 293-297.
7. Бабак І.М. Впровадження мотиваційного моніторингу як умови ефективного впливу на поведінку персоналу // І.М. Бабак. – 2008 [Електронний ресурс] / - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2561>
8. Битяк Ю.П. Державна служба в Україні: організаційно – правові засади / Ю.П. Битяк. – Монографія. – Х.: Право, 2005. – 304 с. 112
9. Богуцький О.А. Фактори розвитку мотивації праці // О.А. Богуцький. - Економіка АПК. – 2005 – №7. – С. 46-47.

10. Верещагіна Л.А., Психологія потребностей и мотивация персонала. 2-ое изд. Дополненное / Л.А. Верещагіна, И.М. Карелина. – Харьков. Из-во «Гуманитарный центр». 2011. – 156 с.
11. Висновок Головного науково-експертного управління Верховної Ради України №2490 від 30.03.2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=54571](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54571).
12. Воронько О. Кадрова політика – універсальний важіль державного будівництва / О. Воронько // Вісник НАДУ. – 2009. – № 2. – С. 141-152.
13. Гончарук Н. Т. Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи / Н. Т. Гончарук, Н. Ф. Артеменко // Аспекти публічного управління. – 2013. – № 2. – С. 48-54. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://aspects.org.ua/index.php/journal/article/viewFile/40/40>.
14. Гончарук Н. Т. Планування і розвиток професійної кар'єри керівного персоналу у сфері державної служби / Н. Т. Гончарук // Зб. наук. пр. Дніпропетр. регіон. ін-ту держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – 2012. – Вип. 3. – С. 167-180.
15. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. ; за заг.ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. і соц. наук, проф. К. О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проєкту). – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.
16. Державна кадрова політика і механізм її реалізації: Навчально-методичний комплекс з вивчення дисципліни (для слухачів магістратури спеціальності 8.150101 «державна служба» спеціалізації «Кадровий менеджмент») / Укладач: Л.Б. Круп'як. – Тернопіль. – 2010 р. – 142 с.



17. Державна кадрова політика: система роботи з кадрами державної служби. О. Дьомін, Г. Леліков, В. Сороко // Вісник державної служби України № 2 2001. – С. 37-45.
18. Державна служба: Навч. Посібник / О.Ю. Оболенський. – К.: КНЕУ, 2003. – 344 с.
19. Державне управління та державна служба: Словник-довідник / Укладач: О.Ю. Оболенський. – К: КНЕУ, 2005. – 480 с.
20. Деякі питання оплати праці державних службовців у 2016 році: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 квітня 2016 р. № 292 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/292-2016- %D0%BF](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/292-2016-%D0%BF).
21. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 № 474-р [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/474- 2016-%D1%80](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80).
22. Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 вересня 2016 р. № 674 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249368547>
23. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства / М.С. Дороніна. – Харків : ХДЕУ, 2002. – 432 с. 114
24. Досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу: за даними сайта аграрного сектора України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://agroua.net/economics/documents/category-82/doc-242>.
25. Дэккерс Л. Мотивация / Л. Дэккерс. – М.: ГроссМедиа. – 2007. – 640 с.
26. Енциклопедія політичної думки / За ред. Д. Міллера; Пер. з англ. Н. Лисюк. – К.: Дух і літера, 2000. – 472 с.

27. Закон України «Про професійні спілки, їх права і гарантії діяльності» від 15.09.1999 № 1045-XIV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.

28. Калина А.В. Економіка праці: Навч. Посібник / А.В. Калина. – К.: МАУП, 2004. – 272 с.

29. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

30. Колективний договір між адміністрацією та трудовим профспілковим комітетом Підгаєцької районної державної адміністрації, схвалений загальними зборами трудового колективу від 12.08.2013 (протокол №1)

31. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2010. – 337 с.

32. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник / А.М. Колот // К.: КНЕУ, 1998. – 224 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ir.kneu.kiev.ua:8080/bitstream/2010/11567/1/kolot\\_motyv.pdf](http://www.ir.kneu.kiev.ua:8080/bitstream/2010/11567/1/kolot_motyv.pdf).

33. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

34. Корвацька З.Я. Особливості підвищення кваліфікації службовців у Великобританії. Досвід для України / З. Корвацька, П. Шевчук // Соціально-економічна ефективність державного управління: теорія, методологія та практика: матеріали щорічної наук.- практ. конференції, 23 січ. 2013р. Ч.1.-Л., 2013. – с. 122-125.

35. Корж І. Практика правового регулювання конкурсного добору кандидатів на державну службу в Сполучених Штатах Америки [Електронний

ресурс] / І. Корж // Вісник державної служби України. – 2003. № 3. – Режим доступу до журн.: <http://www.guds.gov.ua/>

36. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: навч. посіб. / Л.Б. Круп'як. – Тернопіль: Крок, 2015. – 281 с. 116

37. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посіб. / Л.Б. Круп'як. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 278 с.

38. Круп'як Л.Б. Вдосконалення системи мотивації трудової діяльності державних службовці /Л.Б. Круп'як // Модернізація технологій управління в системі державної служби та служби в органах місцевого самоврядування: матеріали науково-практичного семінару (18-20 червня). – Тернопіль: Вид-во ТНЕУ «Економічна думка», 2009. – С.90-93.

39. Круп'як Л.Б. Поширення сучасних технологій мотивації праці на державних службовців: бар'єри та шляхи їх подолання /Л.Б. Круп'як // Практичні аспекти удосконалення управлінської діяльності в органах виконавчої влади: збірник тез доповідей учасників науково-практичної конференції (25 березня). – Севастополь: Севастопольський центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій, 2010 – С.43-49.

40. Савченко Б. Питання управління персоналом державної служби та посадових осіб місцевого самоврядування (соціологічний вимір) / Б.Савченко, Ю. Боковикова // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. М.М. Їжа (голов. ред.) [та ін.]. – О. : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 2 (30). – С. 186-192

41. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент / В.П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2001. – 168 с.

42. Сосновий А.П., Ратников П.В. Методы и средства эффективной мотивации персонала. – [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://freeconsulters.ru/?p=325>

43. Стратієнко Г.Д. Нормативно-правове забезпечення модернізації державної служби в Україні / Г.Д. Стратієнко // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 7. – С. 146-148
44. Сурай І.Г. Формування й розвиток еліти в державному управлінні Франції: висновки для України / І.Г. Сурай // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – № 19. – С. 62-66
45. Наукове дослідження Ярмистий М.В. Мотиваційні аспекти діяльності державних службовців. – [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://cppk.cv.ua/124.php>
46. Report on wages in the world in 2018/19. Retrieved from [https://www.ilo.org/moscow/new...WCMS\\_651894/lang-ru/index.htm](https://www.ilo.org/moscow/new...WCMS_651894/lang-ru/index.htm) (accessed 20 October 2022). [In Ukrainian].
47. Volghin, N.A., Demidov, I.F. (2015) Methodology for evaluating the efficiency of the labor payment system in state (municipal) institutions: the first results of a test in the field. *Upravlins'ki nauky*, 3. 19-28. [In Ukrainian].
48. Kovalenko, O. V., Pryvalova, K. V. (2018) Improvement of the remuneration system at the enterprise. *Visnyk Zaporizjka derzhavna inzhenerna akademija*. T. 51. [In Ukrainian].
49. Baranov, V. V. (2011) Global experience of building an effective system of remuneration at the enterprise. *Naukovi praci Kirovohradsjkojho nacionaljnogho tekhnichnogho universytetu. Ekonomichni nauky*, 20 (1), 139-145. [In Ukrainian].
50. Борзих А. Л. Використання основних методів та прийомів аналізу розрахунків з оплати праці. Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. 2014. URL; Режим доступу до ресурсу: [http://www.vtei.com.ua/konfa/27\\_03/3/3.pdf](http://www.vtei.com.ua/konfa/27_03/3/3.pdf).

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Теорія мотивації Маслоу. Ця перша теорія називається теорією ієрархії потреб Маслоу. Її суть впливає з вивчення людських потреб. Це найстаріша теорія. Її прихильники, зокрема Абрахам Маслоу, вважали, що предметом психології є поведінка людини, а не її свідомість.

В основі поведінки лежать людські потреби, які поділяються на п'ять груп:

- Фізіологічні потреби для виживання людини: їжа, вода, відпочинок тощо;
- Потреба в безпеці та впевненості в майбутньому – захист від фізичних та інших небезпек з боку навколишнього середовища та впевненість у тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому; та
- Соціальні потреби: прагнення до соціального оточення, контакту з людьми, "комфорту" та підтримки;
- Прагнення до поваги, визнання з боку інших та особистого успіху;
- Прагнення до самовираження, тобто саморозвитку та реалізації свого потенціалу.

Перші дві потреби є первинними, наступні три – вторинними. Згідно з теорією Маслоу, всі ці потреби можна впорядкувати в строгій ієрархічній послідовності у вигляді піраміди, де внизу знаходяться первинні потреби, а на вершині - вторинні.



Рис 1.1 «Ієрархія потреб за А. Маслоу»

З такої ієрархічної структури випливає, що первинними потребами людини є потреби нижчого порядку, які впливають на її мотивацію. Іншими словами, поведінка людини здебільшого визначається задоволенням потреб нижчого порядку, а в міру їх задоволення стимулювальним фактором стають потреби вищого порядку.

Процес мотивації людей відповідно до їхніх потреб нескінченний, адже найвищі потреби самовираження та зростання як особистості ніколи не задовольняються повністю. Одним з основних недоліків теорії Маслоу є те, що вона не враховує індивідуальні особливості людини.

Завдання керівника — уважно спостерігати за своїми підлеглими, вчасно з'ясувати, які активні бажання активізують кожного з них, і приймати рішення щодо їх реалізації з метою підвищення продуктивності працівника.

Теорія мотивації Фредеріка Герцберга. Ця теорія виникла у зв'язку зі зростаючою потребою визначити вплив конкретних і абстрактних факторів на мотивацію людини. Фредерік Герцберг створив двофакторну модель задоволеності роботою.

Таблиця 1

## Фактори, що впливають на задоволеність у роботі

Гігієнічні фактори	Мотивація
Політика фірми і адміністрації	Успіх
Умови роботи	Кар'єра (просування по службі)
Заробітна плата	Визнання та схвалення результатів роботи
Мікроклімат у колективі (між-особові стосунки)	Ступінь делегування повноважень і відповідальності
Рівень безпосереднього контролю за роботою	Можливості творчого та професійного зростання

Перша група факторів (гігієнічні фактори) пов'язана з самовираженням людини, її внутрішніми потребами та середовищем, в якому відбувається робота. Друга група мотиваційних факторів пов'язана з характером і сутністю роботи. У цьому випадку менеджери не повинні забувати про необхідність узагальнення характеру роботи; гігієнічні фактори Ф. Герцберга начебто задовольняють фізіологічні потреби, прагнення до безпеки і впевненості в завтрашньому дні.

Різниця полягає в наступному: За А. Маслоу працівники неминуче починають добре працювати після мотивації, тоді як за Ф. Герцбергом працівники починають добре працювати лише після того, як буде вирішено, що вони недостатньо мотивовані. Таким чином, змістовні теорії мотивації ґрунтуються на вивченні потреб і виявленні факторів, що визначають поведінку людини.

Другий підхід до мотивації базується на процесуальній теорії. Це стосується розподілу зусиль працівника та вибору певної поведінки для досягнення конкретних цілей. До таких теорій належать теорія очікувань або модель мотивації Врума, теорія справедливості та модель Портера-Рорера.



**Узагальнені результати опитування респондентів про причини  
можливого припинення державної служби**

Перелік факторів	Респонденти, які обрали даний фактор, %		
	керівники	спеціалісти	всього
Низький рівень матеріального забезпечення	100	100	100
Несправедливість оцінювання роботи та винагородження за неї	0	40,8	40,8
Відсутність кар'єрних перспектив	0	44,9	44,9
Відсутність можливості навчання за власним вибором	0	8,16	8,16
Негативний морально-психологічний клімат в колективі	16,7	14,3	14,5
Неможливість самореалізації, розвитку творчості та креативності	33,3	26,5	27,3
Незадоволеність умовами праці та нецікавість самої роботи	0	22,4	22,4
Наявність достатнього стажу для призначення пенсії держслужбовця	16,7	10,2	10,9
Невпевненість у зайнятості через зміну керівника, влади в країні тощо	16,7	4,1	5,5

Результати опитування виявили основні мотивації адміністративних працівників органів місцевого самоврядування. 62,3% респондентів пов'язують свою діяльність зі "служінням суспільству та людям", 48,4% – з "самозбагаченням в адміністративній системі", 33,2% – з "перспективами професійного та кар'єрного зростання".

Деякі місцеві державні службовці називають джерелом мотивації престижність посади на державній службі (27,4%), стабільність соціального статусу (25,9%), а також владу і повагу оточуючих (20,8%). Найнижчою мотивацією в системі державної служби є заробітна плата (12,3%), а 10% респондентів зазначили, що стали державними службовцями, тому що не мали іншого вибору.

Якщо брати до уваги вік та стаж роботи державних службовців, то спостерігаються певні тенденції в їхній мотивації до роботи на державній службі. Працівники ОДА та РДА зі стажем державної служби до п'яти років більше, ніж інші державні службовці, мотивовані прагненням до професійного розвитку та професійного зростання, працівники зі стажем від п'яти до 15 років мають сильніше відчуття влади та поваги з боку оточуючих, тоді як ті, хто має стаж понад 15 років, більше мотивовані престижністю статусу державного службовця та прагненням до самореалізації в адміністративній системі.

Таблиця 2

Основні мотиви діяльності державних службовців в залежності від стажу роботи.

Стаж державної служби	Мотиви вступу на державну службу
До 5-х років	Перспективи професійного росту та бажання зробити кар'єру
Від 5 до 15 років	Відчуття влади та поваги до себе
Від 15 і більше років	Престиж статусу державного службовця; Бажання реалізувати себе в системі державного управління

Згідно з результатами опитування, мотив "допомога суспільству та людям" є найбільш важливим для людей віком 50-59 років (73,9%), тоді як для людей віком 19-29 років він є менш важливим (50,5%).

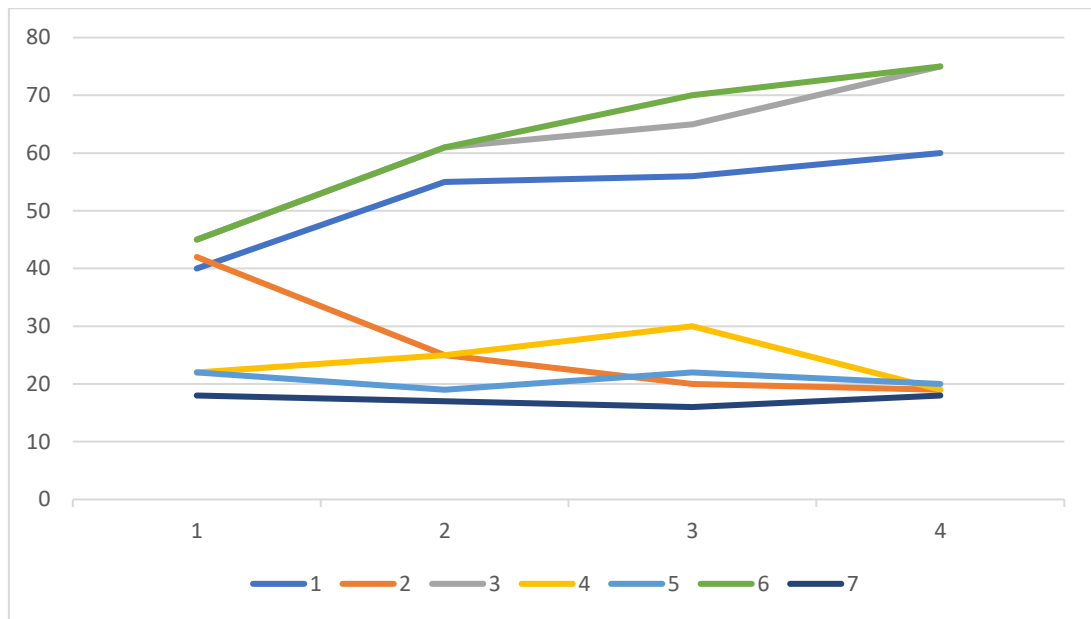


Рис 1.2 Залежність мотивів праці від віку

По горизонталі — вік: 1 - 20-29 р. 2 - 30-39 р. 3 - 40-49 р. 4 - 50-59 р.

По вертикалі — мотиви на графіку вказані зверху вниз:

Ряд 1 – самореалізація;

Ряд 2 – професійний ріст;

Ряд 3 – відчуття влади та поваги;

Ряд 4 – престиж статусу;

Ряд 5 - стабільність положення;

Ряд 6 - бажання принести користь суспільству;

Ряд 7 - не було іншого вибору.

Така ж тенденція спостерігається і щодо мотиву «самореалізації в адміністративній системі» (43% державних службовців у віці 19-29 років та 60% державних службовців у віці 50-59 років). І навпаки, що стосується очікувань професійного розвитку та бажання побудувати кар'єру, то цією мотивацією керуються 43% державних службовців у віці 19-29 років та 30% державних службовців у віці 50-59 років.

Інші мотиви, такі як відчуття влади та поваги з боку оточуючих, престижність посади державного службовця, забезпечення власного добробуту та стабільності статусу, відіграють меншу роль у професійній діяльності державних службовців і є однаково характерними майже для всіх державних службовців, незалежно від віку та стажу роботи. Більше того, 10% державних службовців зазначили, що стали державними службовцями випадково, оскільки не змогли знайти бажану роботу.

У сучасному стані розвитку державної служби, окрім психологічної переорієнтації кадрів на соціальну компетентність як основну умову їхньої діяльності, очевидною є чітка мотивація «бути для суспільства і людей», яка збігається з мотивацією самореалізації в системі державної служби та практичним підходом до побудови кар'єри. Нижче наведено узагальнені результати проведеного дослідження.

Хоча в мотиваційній системі більшості (майже половини) молодих державних службовців спостерігається тенденція до прагматизму, вже сьогодні існує баланс між суспільними цілями адміністративних службовців та їх особистим прагненням до професійної діяльності. Але якщо ці тенденції поширюватимуться й надалі, то соціальну компетентність ніхто не братиме до уваги в умовах і без того недостатньої соціальної орієнтації державних службовців. Як наслідок, компетенції представників органів місцевого самоврядування будуть зведені до мінімуму.

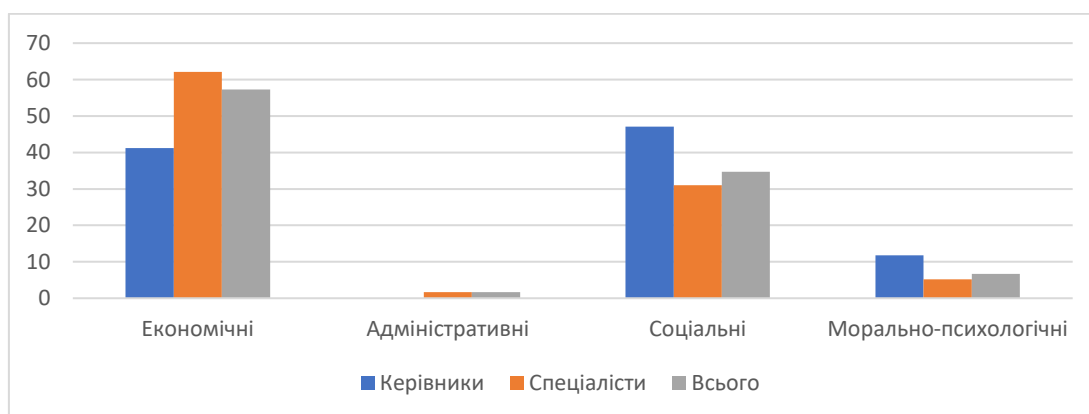


Рис 2.2 Узагальнені результати опитування респондентів щодо найбільш актуальних методів мотивації

## Особливості формування закордонних систем мотивації праці

Країна	Головні чинники мотивації праці	Відмінні особливості мотивації праці
Японія	Професійна майстерність	Довічний найм
	Вік	Одноразова допомога при виході на пенсію
	Стаж	
США	Заохочення підприємницької активності	Поєднання елементів відрядної та погодинної систем оплати
	Якість роботи	Участь у прибутку
	Висока кваліфікація	Технологічні надбавки
	Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту	Дотримання технологічної дисципліни
		Система подвійних ставок
Франція	Кваліфікація	Індивідуалізація оплати праці
	Якість роботи	Бальна оцінка праці робітників за професійну майстерність, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва
	Кількість раціоналізаторських пропозицій	Ініціативність
	Рівень мобілізації	Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення у старості)
Великобританія	Дохід	Участь у прибутках
		Ділова участь у капіталі
		Трудова ділова участь
		Чисто трудова участь
Німеччина	Якість	Стимулювання праці
	Соціальні гарантії	
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація систем податків та пільг
		Сильна соціальна політика