

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

студентки Музичук Юлії Леонідівни

академічної групи 281м-22з-1 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Удосконалення системи мотивації праці публічних службовців в Україні»

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

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

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

Дніпро
2023

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи магістра на тему «Удосконалення системи мотивації праці публічних службовців в Україні».

70 стор., 2 табл., 5 рис., 62 використаних джерел.

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА, ПУБЛІЧНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ, МОТИВАЦІЯ, ОПЛАТА ПРАЦІ, ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ.

Об'єктом дослідження є процеси мотивації праці у сфері публічної служби України.

Предмет дослідження – удосконалення системи мотивації праці публічних службовців в Україні.

Метою магістерського дослідження є обґрунтування теоретичних та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації праці публічних службовців в Україні.

У першому розділі визначено поняття, сутність, основні види мотивації та проаналізовано мотиваційний аспект професійної діяльності публічних службовців. Другий розділ присвячено аналізу нормативно-правового забезпечення мотивації праці публічних службовців в Україні та узагальненню зарубіжного досвіду з цього питання. У третьому розділі виявлено проблемні питання мотивування праці публічних службовців в умовах воєнного стану та розроблено пропозиції щодо формування ефективної системи мотивації праці публічних службовців в Україні.

Практичне значення магістерської роботи полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності органів публічної влади, їх керівників, керівників та працівників служб управління персоналом в процесі управління персоналом, зокрема під час розробки заходів щодо підвищення мотивації праці публічних службовців.

ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification thesis on the topic «Improving the work motivation system of public servants in Ukraine».

70 pages, 2 table, 5 figures, 62 sources.

PUBLIC SERVICE, PUBLIC SERVANT, MOTIVATION, PAYMENT, PROFESSIONAL ACTIVITY.

Object of research is the processes of work motivation in the sphere of public service of Ukraine.

Subject of research – improvement of the work motivation system of public servants in Ukraine

The purpose of the master's research is to substantiate the theoretical and develop practical recommendations for improving the system of work motivation of public servants in Ukraine.

In the first section defines the concept, essence, main types of motivation and analyzes the motivational aspect of the professional activity of public servants. The second section is devoted to the analysis of regulatory and legal support for the work motivation of public servants in Ukraine and the generalization of foreign experience on this issue. In the third chapter, problematic issues of motivating the work of public servants in the conditions of martial law were identified and proposals were developed for the formation of an effective system of motivating the work of public servants in Ukraine.

The practical significance of the master's thesis is that the research results can be used in the practical activities of public authorities, their leaders, managers and employees of personnel management services in the process of personnel management, in particular, during the development of measures to increase the work motivation of public servants.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	9
1.1. Сутність, поняття та основні види мотивації.....	9
1.2. Мотиваційний аспект професійної діяльності публічних службовців....	17
РОЗДІЛ 2	
СУЧАСНИЙ СТАН МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД.....	24
2.1. Нормативно-правове регулювання мотивації праці публічних службовців в Україні.....	24
2.2. Зарубіжний досвід мотивації праці публічних службовців та можливості його використання в Україні.....	34
РОЗДІЛ 3	
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІ В УКРАЇНІ.....	44
3.1. Виявлення проблем мотивації праці публічних службовців в умовах воєнного стану	44
3.2. Формування ефективної системи мотивації праці публічних службовців в Україні.....	53
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

ВСТУП

Війна в Україні переформатувала роботу усіх сфер суспільного життя. Органи публічної влади перейшли в особливий режим роботи, але виконувати свої функції не перестали. Публічна служба, безпосереднім покликанням якої є виконання завдань і функцій держави, змушена оперативно реагувати на виклики, які постали перед нею. Серед першочергових завдань, які вимагали негайного реагування були: організації трудових відносин в період воєнного стану, особливості діяльності військових адміністрацій та їх посадових осіб, заходи безпеки в умовах війни, дотримання кібербезпеки та кібергігієни та інші.

В умовах сучасних викликів, що склалися в Україні, проблема мотивації праці публічного службовця набула важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати публічних службовців до ефективної діяльності. Вирішальним причинним чинником результативності діяльності публічних службовців є їх мотивація – процес, що відбувається всередині людини і спонукає до дії, змушуючи її поводитися в якійсь конкретній ситуації певним чином. Поведінка ж особистості, як правило, спрямовується її найбільш сильною в даний момент потребою, яку вона прагне задовольнити, активізуючи при цьому всю свою енергію і можливості. Це пов'язано з тим, що в основі поведінки кожного працівника лежать певні мотиви: внутрішні цінності, інтереси, тенденції, які дають можливість пояснити поведінку людини та здатність впливати на неї. Вивчення мотивації дозволяє зрозуміти, що змушує людей працювати, що впливає на вибір ними способу дії та чому вони певний час враховують це. Тому мотивація важлива для ефективного використання людських ресурсів у публічному управлінні.

На сьогодні законодавство визначає основні засоби та форми мотивації публічних службовців, але чинна публічна служба в Україні не забезпечує якісного виконання публічними службовцями своїх службових обов'язків. Основними проблемами в цьому плані є плинність кадрів, неповна реалізація

соціальних гарантій, погане матеріальне забезпечення, часткове задоволення основних потреб працівників, що знижує ефективність державного управління, негативно впливає на імідж публічної служби.

Тому, серед основних завдань розбудови дієвої публічної служби в Україні, з метою підвищення ефективності практичного здійснення функцій держави, є розбудова сучасного мотиваційного механізму діяльності публічних службовців.

Актуальність теми також посилюється прагненням України до європейської інтеграції, тому розвиток публічної служби повинен враховувати досвід вдосконалення публічної служби в Європейському Союзі.

Аналіз наукових джерел свідчить про наявність великої кількості праць вітчизняних та зарубіжних вчених з питань мотивації праці. Методологічні принципи вивчення розвитку мотивації як функції управління викладені в працях таких всесвітньо відомих вчених, як: К. Алдерфера, Дж. Адамса, Д. Мак-Кленда, В. Врума, Ф. Герцберга, Е. Локка, Д. Макгрегора, А. Маслоу, Е. Мейо, А. Сміта, Ф. Тейлора, А. Файоля, Ф. Герцберга.

Різноманітні аспекти розвитку та функціонування публічної служби, мотивації та стимулювання персоналу у сфері публічної служби України є предметом дослідження багатьох вітчизняних науковців та практиків, зокрема Т. Василевської, Н. Гавкалової, Н. Гончарук, С. Дубенко, Ю. Кізілова, В. Лугового, Н. Нижник, О. Оболенського, В. Олуйка, Т. Пахомової, Ю. Полянського, А. Почтовюк, Л. Прокопенка, А. Рачинського, А. Сіцинського, Н. Сорокіної, І. Шпекторенка, В. Чмиги та інших.

Разом з тим, процеси реформування й модернізації публічної служби України, що відбуваються на сучасному етапі державотворення, зумовлюють необхідність проведення комплексних досліджень, які б розкривали теоретичні та прикладні аспекти мотивації праці публічних службовців як чинника підвищення ефективності їх діяльності, що актуалізує дане дослідження.

Об'єкт дослідження – процеси мотивації праці у сфері публічної служби України.

Предмет дослідження – удосконалення системи мотивації праці публічних службовців в Україні.

Метою магістерського дослідження є обґрунтування теоретичних та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації праці публічних службовців в Україні.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- визначити поняття, сутність та основні види мотивації;
- проаналізувати мотиваційний аспект професійної діяльності публічних службовців;
- здійснити аналіз нормативно-правового забезпечення мотивації праці публічних службовців в Україні;
- узагальнити зарубіжний досвід мотивації праці публічних службовців та можливості його використання в Україні;
- виявити проблемні питання мотивування праці публічних службовців в умовах воєнного стану;
- розробити пропозиції щодо формування ефективної системи мотивації праці публічних службовців в Україні.

Методологічною основою роботи є комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, а саме: методи системного та структурного аналізу; системний підхід; системно-аналітичний метод, а також комплексний підхід до методології всієї роботи. Серед загальнонаукових методів слід виділити такі як – виявлення і систематизація матеріалу, узагальнення, аналіз, синтез, порівняння, системно-структурний аналіз. Дані методи перебувають у діалектичній єдності, взаємозв'язку і доповнюють один одного, що, в кінцевому підсумку, дозволило розглянути тему з позицій об'єктивності. Збір наукової інформації за темою дослідження здійснено за допомогою комплексного та системного аналізу літературних джерел. Метод порівняння був використаний для дослідження організації мотивації праці в органах публічної влади в Україні та інших країнах; методи індукції та дедукції – при

визначенні основних проблем та недоліків системи мотивації праці публічних службовців. Методи абстрагування та узагальнення використовувались для розробки основних напрямів удосконалення системи мотивації праці публічних службовців.

Практичне значення магістерської роботи полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності органів публічної влади, їх керівників, керівників та працівників служб управління персоналом в процесі управління персоналом, зокрема під час розробки заходів щодо підвищення мотивації праці публічних службовців.

Науково-теоретичною базою роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячені дослідженню мотивації праці персоналу. Нормативно-правовою основою дослідження є акти Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, а також міжвідомчі нормативні акти.

Структура роботи визначається її метою та завданнями. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (62 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок, з них – 69 основного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1. Сутність, поняття та основні види мотивації

Термін «мотивація» бере свій початок від латинського слова «movere» – що дослівно означає рухати. Проблема спонукання людей до продуктивної праці не нова, проте має різну природу. Працею створюється матеріальна і духовна культура суспільства. У загальному розумінні мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій (Х. Хекхаузен). Під мотивацією розуміють ту внутрішню силу волі людини, яка стимулює до вчинків, спрямованих на досягнення мети та цілей, як у професійній, так і в повсякденній життєвій діяльності [47, с. 61]. Академічний тлумачний словник української мови трактує поняття «мотивації» як «сукупність мотивів, доказів для обґрунтування чогось» [51, с. 810]. Отже, мотивація повинна спонукати працівників до діяльності, що сприятиме задоволенню особистих цілей та цілей організації.

Серед основних завдань мотивації слід зазначити формування в кожного працівника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці, формування в кожного керівника демократичних підходів до управління персоналом з використанням сучасних методів мотивації. Для вирішення цих завдань необхідний аналіз процесу мотивації в організаціях, індивідуальної і групової мотивації [5].

Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну ефективність і прибутковість діяльності організації. Саме мотивація праці покликана сприяти формуванню працівника нового типу: ініціативного, заповзятливого, орієнтованого на максимальні досягнення в праці, здатного до творчої інноваційної діяльності [18].

На всіх етапах розвитку суспільства праця була і залишається джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому проблема спонукання людей до праці ніколи не втрачає своєї актуальності. Під різними назвами і з різних позицій науковці і практики досліджували те, що сьогодні називається проблемою мотивації, тобто різні аспекти активізації, заохочення, стимулювання людини до праці. В загальному вигляді, поняття «мотивація» має велику кількість трактувань. Представлений у таблиці 1.1 перелік дефініцій дозволяє зробити висновок, що серед науковців єдиного підходу до цього поняття не існує, а різні точки зору на сутність «мотивації» зумовлено тим, що науковці використовують різноманітні методи дослідження структури, суті та природи даного поняття (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування поняття «мотивація»

Автори	Сутність поняття
Ф. Ш. Урманов, А. А. Касімова [56, с. 99]	Мотивація – це сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, які забезпечують процес спонукання працівника до діяльності, спрямованої на досягнення особистих і колективних цілей.
Т. О. Кобелева, П. Г. Перерва [23, с. 134]	Мотивація – це сукупність управлінських дій, спрямованих на заохочення себе та інших співробітників до досягнення поставлених в організації цілей і особистих цілей.
І. В. Черниш, М. В. Козик [59, с. 87]	Мотивація – це стимули, які спонукають людину виконувати певну дію.
Н. С. Носань, Р. В. Коршуков [35, с. 63]	Мотивація – це система управлінських впливів на мотиви співробітників, спрямована на максимізацію ефективності певної організації.
Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрова, Р. О. Винничук [22, с. 95]	Мотивація – це зовнішній прояв активності людини завдяки внутрішній спонукальній енергії.
А. В. Герасименко [9, с. 3]	Мотивація праці є процесом стимулювання до різних видів діяльності, які необхідні для досягнення певних цілей організації.
М. Ведерніков, Л. Волянська- Савчук, М. Зелена [6, с. 43]	Мотивація є одним з найважливіших факторів, що впливають на конкурентоспроможність персоналу.

О. В. Грідін, С. О. Заїка, О. В. Заїка [11, с. 3]	Мотивація являє собою надскладний процес формування такого психологічного стану особистості, який визначає її поведінку в певних обставинах, формує відношення до процесів та явищ, активізує і спрямовує її на досягнення конкретної мети.
Л. І. Заставнюк [21, с. 3]	Мотивація це якісний симбіоз внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких направлене на самомотивацію, а також зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства щодо підвищення показників ефективності та рівня продуктивності праці в сучасних організаціях.
О. Л. Горяча, І. А. Сільченко, В. М. Таранов [10, с. 50-51]	Мотивація – це складний процес, який вимагає сприятливого середовища, достатнього професіоналізму управлінських кадрів та готовності самого персоналу ефективно використовувати і розвивати свій інтелектуально-трудова потенціал.
О. Г. Орлов, О. Р. Федюніна [36, с. 369]	Мотивація – це психофізіологічний процес який направлений на формування стійких аспектів поведінки людини у трудовому процесі на тривалий період часу.

У літературі є багато визначень мотивації, однак всі вони визначають процес, що відбувається всередині людини і спонукає до дії, змушуючи її поводитися в якійсь конкретній ситуації певним чином. Поведінка ж особистості, як правило, спрямовується її найбільш сильною в даний момент потребою, яку вона прагне задовольнити, активізуючи при цьому всю свою енергію і можливості. Під мотивацією розуміють сили, що існують усередині і поза людиною, що збуджують у ній ентузіазм і завзятість при виконанні визначених дій. Така різноманітність визначень засвідчує, що мотивація – це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. З'ясовуючи сутність і природу мотивації, маємо усвідомлювати, що йдеться передовсім про процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх – на рівні держави, галузі, регіону, підприємства – і внутрішніх – складових структури

самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з його особистістю та соціокультурним середовищем, особливості трудової ментальності тощо).

Таким чином, єдиного підходу до визначення поняття й змісту мотивації в наукових колах на сьогодні не існує. Але, можна виокремити такі основні підходи до розуміння мотивації:

– це психологічна особливість людини, що викликає внутрішню активність та визначає її поведінку, певні орієнтири діяльності;

– це функція управління, яка за допомогою спеціальних спонукаючих засобів активізує людину, орієнтує її на досягнення фіксованих цілей організації, розвиває її трудовий потенціал та використовує його в цілях організації.

Мотивацію найчастіше поділяють на два види: внутрішня та зовнішня. Внутрішня мотивація пов'язана з тим, щоб робити те, що подобається самій людині. Подібний вид мотивації обумовлений особистим інтересом до процесу досягнення мети, або задоволенням від фінального результату своєї роботи. Деніел Пінк використав три концепції для розуміння внутрішньої мотивації: незалежність (бажання управляти власним життям); майстерність (прагнення стати краще в чомусь, що є важливим) і мета (бажання робити те, що ми робимо в служінні чогось більшого, ніж ми самі) [60]. На протипагу внутрішньої мотивації, зовнішня мотивація відбувається з-за меж особистості. Вона спрямована на те, щоб робити щось для отримання конкретного результату. Поширеними зовнішніми стимулами є винагороди, такі як гроші та привілеї, примус і загроза покарання. Простими словами, зовнішня мотивація – це стимули які приходять до нас від інших людей або обставин.

Вітчизняний учений А.М. Колот зазначає, що на практиці майже неможливо розмежувати вплив тільки внутрішніх чи зовнішніх мотивів, адже вони впливають один на одного та знаходяться в постійній взаємодії. Отже, завдання керівника полягає в тому, щоб через зовнішню мотивацію зумовлювати внутрішню, яка і є його ключовою рушійною силою [27, с. 128].

М. Семикіна класифікує мотивацію залежно від досягнення кінцевого результату трудової діяльності: ефективна мотивація (що в результаті цілеспрямованого впливу на працівника призвела до бажаного результату, реалізації поставлених задач) або неефективна мотивація (що не призвела до бажаної поведінки працівника або не спонукала працівника виконувати свої обов'язки якнайкраще) [48, с. 47].

Залежно від строку дії трудового мотиву мотивацію класифікують на ближню (орієнтує працівника на короткострокову поведінку, наприклад, ставиться конкретне завдання, за результатами якого працівник отримує винагороду), постійну (націлена на вироблення у працівника намагання працювати якнайкраще, характеризується постійним стимулюванням), дальню (націлена на довгострокову мотивацію працівника працювати для досягнення мети організації).

Мотивація може бути представлена як у прямій формі, що виражається у безпосередньому використанні методів мотивації (винагорода, премії, подяка), так і в непрямій формі (скорочений робочий день).

Узагальнення вищевикладеного дає змогу представити класифікацію мотивації у вигляді таблиці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація мотивації

Класифікаційна ознака	Класифікаційні групи мотивації
За джерелами виникнення мотивів:	– внутрішньоорганізована – зовнішньоорганізована
Залежно від досягнення кінцевого результату:	– мотивація ефективна – мотивація неефективна
За основними групами потреб:	– матеріальна – трудова – статусна
За стилем керівництва:	– гуманістична – активно-пізнавальна – самоактуалізуюча – активно творча – Я-концентрована – ситуативна (адаптивно невизначена)

Залежно від строку дії мотивів:	– ближня – постійна – дальня
За напрямком використання:	– пряма – непряма
За засобами використання:	– нормативна – примусова – стимулююча
За напрямком на досягнення цілей:	– позитивна – негативна
За широтою розробки та використання:	– загальна – групова – індивідуальна
За силою прояву мотивів:	– висока – помірна – низька

Необхідно розрізняти поняття «мотив» та «стимул». Стимулювання принципово відрізняється від мотивування. Суть цієї відмінності полягає в тому, що стимулювання – це один із засобів, за допомогою якого може здійснюватися мотивування. При цьому чим вище рівень розвитку відносин в організації, тим рідше як засобів управління людьми застосовується стимулювання. Це пов'язано з тим, що виховання і навчання як один з методів мотивування людей призводять до того, що члени організації самі виявляють зацікавленість в участі у справах організації, здійснюючи необхідні дії, не чекаючи або ж взагалі не отримуючи відповідного стимулюючого впливу. Мотивація професійної діяльності публічних службовців не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання.

Стимулювання повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям працівника. Стимулювання передбачає створення умов, за яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до ефективної праці.

На думку, В. Сладкевича відмінність стимулу від мотиву, полягає у тому, що стимули характеризують певні блага, а мотиви – намагання людини

отримати ці блага та задовольнити свої потреби [50, с. 31]. У широкому розумінні мотив – це спонукальні причини поведінки і дій людини, які виникають під впливом її потреб.

Кожна діяльність обумовлює свої мотиви, які можуть називатись і класифікуватись по-різному. Наприклад, С. Занюк виділяє такі види мотивів:

- мотив самоствердження (потяг затвердити себе у соціумі);
- мотив ідентифікації себе з іншою людиною (прагнення бути схожим на героя, авторитетну особу);
- мотив влади (потяг суб'єкта до впливу на людей, керування людьми, визначати і регламентувати їх діяльність);
- процесуально-змістові мотиви (прагнення до змісту та процесу діяльності);
- мотив саморозвитку, самовдосконалення (прагнення до повної реалізації своїх здібностей і бажання відчутти свою компетентність);
- мотив досягнення (прагнення досягти високих результатів і майстерності у діяльності, що проявляється у виборі складних завдань і прагненні їх виконати);
- просоціальні (суспільно значущі) мотиви (пов'язані з усвідомленням суспільної значущості діяльності, з почуттям боргу, відповідальності перед групою та суспільством, прагненням реалізувати групові цілі);
- мотив аффіліації (від англ. affiliation – приєднання) (прагнення до встановлення або підтримки стосунків з іншими людьми);
- негативна мотивація – це збудження, викликані усвідомленням можливих неприємностей, незручностей, покарань, які може викликати невиконання (або неякісне виконання) діяльності [20, с. 21-30].

На думку О. Богуцького, мотиви слід класифікувати на:

- матеріальні (матеріальна винагорода, поліпшення житлових умов, придбання товарно-матеріальних цінностей);

- духовні (прояв своїх можливостей та вміння, підвищення професійної майстерності, потяг до змістовної та відповідальної роботи);
- виробничо-побудові (сприятливий режим праці та відпочинку, мікроклімат у колективі, відповідні санітарно-гігієнічні умови);
- соціальні (участь у престижній діяльності та розв'язання проблем економічного і соціального розвитку) [30, с.72-73].

Як бачимо, процес мотивації є складним, що обумовлено рядом чинників. По-перше, мотиви поведінки працівників не є явними, конкретними, а тому можна лише припускати їх наявність і суть. По-друге, мотиваційний процес є варіативним, а його суть та характер значною мірою залежать від того, які саме потреби були його ініціаторами. По-третє, особистісні мотиваційні структури є суб'єктивними. Сила мотивів, їх стійкість та структурованість є унікальними для кожної людини і по різному впливають на її поведінку.

Отже, розкриваючи сутність мотивації, необхідно враховувати, що це процес, який відбувається в самій людині та скеровує її поведінку в конкретному напрямку. Водночас це процес стимулювання себе та інших на високоефективну роботу, спрямованість на досягнення певних заданих цілей (як особистих, так і організаційних). З іншого боку, мотивацію можна інтерпретувати як спрямованість до дій певним визначеним способом, як стан, який визначає стиль поведінки особистості. Тобто мотивація не тільки визначає діяльність людини, але і буквально пронизує майже всі сфери її психологічно-емоційної діяльності [12, с. 197].

Таким чином, саме мотивація та стимулювання праці володіють потужним позитивним потенціалом, дають змогу ефективно та економічно використовувати всі види матеріальних ресурсів, дають можливість працівникам реалізувати себе як особистість і як фахівця та забезпечити в результаті найвищу ефективність праці персоналу. Мотивація призводить не тільки до досягнення цілей організації в результаті вмотивованих дій працівників, а й поєднує інтереси працівників з інтересами керівництва щодо досягнення стратегічних цілей організації. Вдала система мотивації буде мати

подвійний ефект: економічний (за рахунок продуктивної праці людей організація досягає своїх цілей) та соціальний (за рахунок дій з боку організації працівники мають змогу задовольняти свої фізіологічні, соціальні та духовні потреби).

1.2. Мотиваційний аспект професійної діяльності публічних службовців

Мотивація є основним компонентом професійної діяльності будь-якої особи, зокрема і публічного службовця, яка відіграє визначну роль в його життєдіяльності, соціальному розвитку, самоствердженні та самовизначенні. Основним детермінантом професійної діяльності виступає мотиваційно-ціннісна сфера.

Змістовий опис найбільш типових мотивів професійної діяльності містить двухфакторна теорія Ф. Херцберга. Вчений виокремив дві групи мотивів професійної діяльності, які розрізняються за своєю спрямованістю. Перша група мотивів («фактори-мотиватори») спрямована на вирішення професійних завдань. До них належать: можливість досягнення успіху в роботі, наявність можливостей кар'єрного просування, визнання результатів роботи та їх публічне схвалення, гідна оплата праці, можливість підвищення рівня професійної компетентності, наявність високого ступеня відповідальності, складність, цікавий зміст професійної діяльності. Друга група мотивів («фактори гігієни») відповідає за привабливість професійної діяльності, але значно меншою мірою сприяє підвищенню її ефективності. До них належать умови праці, мінімум напруги та стресу, доброзичливі взаємини з колегами та безпосереднім керівником, зручний графік роботи [61]. Таким чином, у мотиваційній сфері кожної особистості присутні мотиви здійснення професійної діяльності та мотиви поліпшення умов праці. При цьому провідну роль у підвищенні ефективності професійної діяльності мають мотиви першої

групи. Мотиви другої групи зменшують незадоволеність роботою, але не здатні підвищити її ефективність, і недостатні для створення високої мотивації.

Частина дослідників професійної мотивації акцентували увагу в своїх дослідженнях на мотивах-потребах. Тут слід відмітити теорію американського вченого Д. Макелланда, в основу якої він поклав наступні соціальні потреби:

- 1) потреба влади (бажання впливати на інших людей);
- 2) потреба успіху (потреба в повазі до себе, самореалізації);
- 3) потреба приналежності (потреба в співпраці, встановленні міжособистісних взаєминах) [62].

Прагнення влади виявляється, насамперед, у бажанні впливати на інших людей та керувати ними. Люди з розвиненою потребою у владі, як правило, активні, енергійні, не бояться конфронтації, прагнуть відстоювання своїх позицій. Потреба успіху розглядається як стійке прагнення людини до досягнення високих результатів у професійній діяльності. Потреба приналежності до спільноти інших людей, прагнення бути членом професійної команди визначає не тільки вибір особистістю певної сфери професійної діяльності, а й характер виконання нею професійних завдань [46, с. 98].

Теорія мотивації Д. Макклелланда базується на тому, що основна частина службовців рада бути в лавах певної організації і цінує свій статус. Лідери намагаються здобути владу, а одинаки працюють на особистий результат. Якщо умовно розділити співробітників за трьома категоріями, легко знайти підхід до кожного.

У свою чергу, К. Замфір у структурі мотивації професійної діяльності виділив три складові, що виникають з внутрішніх чи зовнішніх потреб людини:

1. Внутрішня мотивація виникає з потреб людини та пов'язана безпосередньо з процесом і результатом її професійної діяльності. Превалювання у працівника внутрішньої мотивації активізує у неї процес прогнозування власної професійної діяльності, яка відбувається із задоволенням і без будь-якої напруги.

2. Зовнішня позитивна мотивація містить мотиви, які лише опосередковано пов'язані з процесом і результатом професійної діяльності людини. По перше, це висока заробітна плата, кар'єрне зростання, схвалення з боку колег та керівництва, по друге, це престиж як стимул заради якого доросла особистість вважає за потрібне прикладати свої зусилля для прогнозування власної професійної діяльності.

3. Зовнішня негативна мотивація включає мотиви, що не пов'язані безпосередньо з процесом і результатом професійної діяльності, але які мають негативне емоційне забарвлення щодо уникнення покарання, критики, осуду, штрафних санкцій тощо [46, с. 99].

Згідно наукової позиції вченого, внутрішня мотивація є найбільш ефективною для професійної діяльності. Надалі, за ступенем позитивного впливу, йде зовнішня позитивна мотивація. При цьому як зовнішня позитивна, так і зовнішня негативна мотивація порівняно з внутрішньою мотивацією володіють меншою стійкістю, швидко втрачають свою стимульну силу.

З підвищенням ролі людського чинника з'явилися психологічні методи мотивації. В основі цих методів лежить твердження, що основним модифікуючим чинником є не тільки матеріальні стимули, але і нематеріальні мотиви, такі як самоповага, визнання з боку навколишніх членів колективу, моральне задоволення роботою і гордість своєю організацією. Такі методи мотивації базуються на вивченні потреб людини, а саме усвідомленого відчуття нестачі в чому-небудь.

Ефективна професійна діяльність публічних службовців передбачає наявність мотивації як внутрішньої, так і зовнішньої, що створюють додаткове спрямування на активізацію участі публічних службовців у професійній діяльності. Мотивація як одна з основних функцій менеджменту є процесом спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Вона забезпечує:

- формування стимулів до праці;

- вплив на публічного службовця з метою зміни його ціннісних орієнтацій;
- створення мотиваційного ядра організації;
- розвиток трудового потенціалу [7, с. 11].

Загальновідомим є факт, що саме від мотивації залежить якість роботи кожного окремого співробітника та колективу в цілому і, особливо, рівень їх продуктивності. Незважаючи на те, що проблема пошуку ефективних засобів і форм мотивації публічних службовців не є новою для наукового поля, вона залишається актуальною, оскільки за умови зростання обсягу і складності професійних завдань виникає потреба активізації професійної діяльності у різні способи, центральне місце серед яких займає мотиваційний арсенал. Розгляд цієї проблеми на сучасному етапі реформування системи публічного управління, здійснення нових реформ, обмеженості фінансових ресурсів, складності та невизначеності умов реалізації публічним службовцем професійних завдань в своєму напрямку є беззаперечною і надзвичайною.

Якщо керівник прагне отримати максимальну віддачу від своїх підлеглих у досягненні певної мети чи при виконанні певного завдання, він повинен зрозуміти, які цілі має кожен з них на робочому місці, щоб забезпечити їм мотиваційні стимули. Потреби державних службовців не є сталими: вони розвиваються і змінюються залежно від їх професійної ситуації.

В основі цілеспрямованого управління з урахуванням індивідуальних потреб кожного публічного службовця на кожному конкретному етапі і створенням мотиваційних умов для їх задоволення лежить стратегія потреби, яка полягає у поєднанні двох елементів:

- 1) визначенні індивідуальних потреб;
- 2) створенні відповідного робочого середовища для їх задоволення.

Слід зазначити, що у публічному управлінні мотивація є більш складним та важливим елементом через специфіку діяльності органів влади (високий матеріальний та людський ризик, великий ступінь відповідальності тощо).

Розвиток системи мотивації в органах влади дозволяє підвищити ефективність праці публічних службовців та належним чином організувати його, що сприятиме кращому виконанню своїх професійних обов'язків публічними службовцями, а отже ефективність діяльності органів влади та публічного управління в цілому підвищується.

В. Бондар зазначає, що якщо розглядати мотивацію у сфері публічного управління, то під поняттям мотивація необхідно розуміти можливість покращення публічного управління шляхом залучення видів мотивації та мотиваційних моделей у систему публічного управління [4, с. 254].

В Енциклопедичному словнику з державного управління визначено поняття «мотивація у державному управлінні» як «діяльність суб'єкта управління, спрямована на дослідження структури мотивів, внутрішніх причин, що лежать в основі вибору дій, трудової поведінки державних службовців або об'єктів управління взагалі, формування системи доказів, аргументів, мотиваційних регуляторів з метою проектування поведінки і забезпечення впливу на неї для досягнення особистих цілей та цілей організації системи» [17, с. 456].

Мотивацію проводять для того, щоб поєднати інтереси органів влади та публічних службовців (державі потрібна якісно виконана робота, а персоналу потрібна гідна заробітна плата). Але це не єдина мета, на яку спрямоване мотивацію працівників.

Мотивуючи публічних службовців, керівники прагнуть:

- утримати постійний штат;
- мінімізувати кількість звільнених (усунути «плинність кадрів»);
- позначити цілі та орієнтувати персонал на досягнення результатів у задані терміни;
- виявити та заслужено нагородити найкращих співробітників;
- зацікавити та залучити цінні кадри;
- здійснювати контроль за виплатами заробітної плати.

До системи мотивації публічних службовців можна віднести такі заходи: стимулювання підвищення кваліфікації персоналу; проведення «природного відбору» найбільш працюючих та здібних співробітників; стимулювання співробітників організації діяти насамперед на користь держави; стимулювання працівників організації працювати з максимальною віддачею та ефективністю; створення та підтримки системи зворотного зв'язку між усіма підрозділами організації.

Загальна система мотивації публічних службовців будується на кількох базових принципах: доступність, поступовість, відчутність, своєчасність, комплексність.

Принцип доступності допомагає вибирати прозорі, зрозумілі кожному співробітнику способи мотивації та стимулювання. Різні підходи до мотивації мають бути обґрунтовані з урахуванням стажу, посади, обсягів роботи та інших аспектів.

Поступовість означає, що одразу винагороджувати працівників преміями у великих розмірах недоцільно. У співробітників постійно формується новий поріг очікувань, тому щоб зберегти зацікавленість на наступному етапі мотивації премії доведеться підвищувати, що призведе до зайвих витрат компанії.

Принцип відчутності передбачає, що винагорода в будь-якому вигляді має бути значущою і безпосередньо залежати від посади, привілеїв та досягнень співробітника. Для мотивації важливо знайти золоту середину, врахувати поступовість і відчутність підвищення винагороди.

Принцип своєчасності свідчить про важливість часового чинника. Найкраще відразу відзначити заслугу персоналу будь-яким способом, затягувати момент не рекомендується. Працівник повинен відчувати значущість постійно, тому частина компаній перейшла на щотижневу оплату праці.

Принцип комплексності передбачає застосування різноманітних теорій мотивації і підходів, які чергують чи об'єднують кілька видів матеріальних і нематеріальних винагород.

До форм мотивації персоналу належать: заробітна плата та система пільг усередині організації: преміювання, доплати за стаж, оплата проїзду до роботи та назад, страхування здоров'я тощо.

Моральне заохочення публічних службовців спрямовано на підвищення його кваліфікаційного рівня та просування службовими сходами, кар'єрний розвиток публічних службовців, розвиток довірчих взаємин між колегами, усунення психологічних та адміністративних бар'єрів.

Мотивація публічних службовців має спрямовуватися на залучення, реалізацію, розвиток та утримання висококваліфікованих кадрів, а також вмотивування фахівців на розкриття прихованих здібностей з метою ефективного та результативного виконання ними своєї роботи. Мотивація професійної діяльності публічних службовців є силою, яка спонукає до кращого виконання службових обов'язків відповідно до мети публічного управління та розробку новітніх проектів у напрямку суспільного прогресу.

Таким чином, мотивація професійної діяльності публічних службовців – це процес свідомого вибору публічним службовцем того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників. Для того, щоб мотивація мала свій ефект, необхідна система мотивації – тобто сукупність взаємопов'язаних заходів, що заохочують окремого публічного службовця або весь колектив активно працювати для досягнення цілей органу влади. Отже, мотивація публічних службовців є ключовим напрямом управління персоналом в органах публічної влади, здійснюється керівниками та службами управління персоналом через низку принципів, форм і функцій, включає сукупність стимулів, які визначають поведінку конкретного публічного службовця, служить важливим чинником підвищення продуктивності праці публічних службовців і забезпечує ефективність діяльності органів публічної влади.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

2.1. Нормативно-правове регулювання мотивації праці публічних службовців в Україні

Реформа державної служби та державного управління стала однією з пріоритетних та показових реформ в нашій державі, адже є однією з умов вступу України до Європейського Союзу. Як наслідок, важливим є узгодження українського законодавства відповідним європейським нормам. На шляху до цієї мети Кабінетом Міністрів України у 2016 році було схвалено Стратегію реформування державного управління України на період до 2021 року [54], а після закінчення строків її реалізації схвалено Стратегію реформування державного управління України на 2022-2025 роки [53]. Важливим напрямом діючої Стратегії є продовження розбудови професійної, доброчесної, політично нейтральної публічної служби, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян. Одним із завдань реалізації цього напрямку є саме удосконалення мотивації публічних службовців через проведення комплексної реформи системи оплати праці, що передбачає збільшення сталої частини, обмеження варіативної частини на основі чітких критеріїв, зменшення складових у структурі оплати праці, усунення причин для розривів в оплаті праці, наближення розміру оплати праці публічних службовців до рівня показників розміру заробітної плати на посадах аналогічного рівня складності та відповідальності у приватному секторі [53, с. 15]. Ми погоджуємося, що це є важливим пріоритетом для забезпечення престижності публічних службовців, адже саме низький рівень оплати праці є основною причиною плинності кадрів, втрати найбільш кваліфікованих фахівців, корупції та використання службового становища у власних цілях.

В контексті реалізації мотиваційної стратегії на публічній службі важливе значення має Закон України «Про державну службу» [40]. Спрямованість змісту Закону стосовно забезпечення мотивації публічних службовців пов'язана із задоволенням потреб та реалізацією мотивів, які забезпечуватимуть ефективність роботи публічних службовців.

Мотивація в цьому Законі носить як матеріальний, так і нематеріальний характер. Основою матеріальної мотивації є матеріальна винагорода, тобто оплата праці. Згідно з статтею 50, державним службовцям забезпечуються матеріальні умови, які складаються з: посадового окладу; надбавки за вислугу років; надбавки за ранг державного службовця; премії (у разі встановлення). За результатами роботи та щорічного оцінювання службової діяльності державним службовцям можуть встановлюватися відповідні премії: премія за результатами щорічного оцінювання службової діяльності; місячна або квартальна премія відповідно до особистого внеску державного службовця в загальний результат роботи державного органу; місячна або квартальна премія за належне виконання умов контракту про проходження державної служби (у разі укладення). [40, ст. 50].

Схема посадових окладів на посадах державної служби та умови оплати праці державних службовців, з якими укладаються контракти про проходження державної служби, визначаються Кабінетом Міністрів України за поданням центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби. Мінімальний розмір посадового окладу у державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення, не може бути менше двох розмірів прожиткового мінімуму для працездатних осіб, встановленого законом [40, ст. 51].

Разом з тим, оплата праці публічних службовців не відповідає тим вимогам, які ставить перед ними суспільство та держава, адже публічні службовці повинні не тільки бути обізнаними у чинному законодавстві України, а й володіти цілим набором навичок (комунікативні навички,

лідерство, аналітичні навички тощо), здебільшого мати досвід роботи, а також мати позитивні оцінки результатів діяльності, володіти однією з європейських мов тощо [29].

За бездоганну та ефективну державну службу, за особливі заслуги до державних службовців застосовують такі види заохочень:

- 1) оголошення подяки;
- 2) нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу;
- 3) дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному цим Законом;
- 4) представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота);
- 5) представлення до відзначення державними нагородами [40, ст. 53].

Представлення до нагородження Почесною грамотою Кабінету Міністрів України проводиться відповідно до Положення про Почесну грамоту Кабінету Міністрів України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 20 серпня 2008 року № 728 (в редакція від 20.07.2023), згідно з яким Почесна грамота Кабінету Міністрів України є вищою Урядовою нагородою, якою нагороджуються громадяни України, іноземці, трудові колективи підприємств, установ, організацій, об'єднання громадян з нагоди державних, професійних свят, пам'ятних і ювілейних дат за сприяння у реалізації державної політики в економічній, науковій, соціально-культурній, військовій, державній, громадській та інших сферах. Державні службовці нагороджуються почесними грамотами за вагомий особистий внесок у забезпечення реалізації державної політики у професійній діяльності, високі досягнення, сумлінну працю, зразкове виконання службових обов'язків [40, ст. 53].

Система мотивації професійної діяльності державних службовців передбачає метод мотивації, що мало використовується в приватному секторі економіки, а саме надання додаткової оплачуваної відпустки. Стаття 58 Закону України «Про державну службу» визначає, що за кожний рік державної служби після досягнення п'ятирічного стажу державної служби державному

службовцю надається один календарний день щорічної додаткової оплачуваної відпустки, але не більш як 15 календарних днів. Також Кабінетом Міністрів у 2016 р. був затверджений «Порядок надання державним службовцям додаткових оплачуваних відпусток (затверджений постановою Кабінету Міністрів від 06 квітня 2016 р.). Цей Порядок визначає механізм надання додаткових оплачуваних відпусток державним службовцям. В цьому документі зазначено, що додаткова відпустка надається державним службовцям одночасно із щорічною основною оплачуваною відпусткою або окремо від неї за згодою між державним службовцем і керівником державної служби в державному органі відповідно до затвердженого графіка відпусток. За бажанням державного службовця додаткова відпустка або її частина може бути замінена грошовою компенсацією [42].

Також соціально-побутове забезпечення державного службовця може служити мотиваційним фактором, зокрема: державному службовцю у випадках і порядку, визначених Кабінетом Міністрів України, може надаватися службове житло, а також може надаватися матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань [40, ст. 54]. Згідно з Порядком надання державним службовцям матеріальної допомоги для вирішення соціально-побутових питань від 8 серпня 2016 р. матеріальна допомога може надаватися державним службовцям один раз на рік у розмірі середньомісячної заробітної плати на підставі особистої заяви. Рішення про надання матеріальної допомоги державним службовцям приймається керівником державної служби у державному органі в межах затвердженого фонду оплати праці [43].

Моральне стимулювання сумлінної праці публічних службовців ускладнено відсутністю чіткої ідеології державного служіння, патріотизму, моральної парадигми публічної служби. Заходи, спрямовані на моральне стимулювання публічних службовців, проводяться, в основному, розрізнено, у вигляді внутрішньовідомчих кампаній, несистемні, не мають відповідного забезпечення в суспільній думці, престижності й авторитетності. Матеріальне становище більшості публічних службовців не може принести їм достатнього

професійного соціального задоволення, забезпечити досить високий рівень життя й престижний статус у суспільстві [13, с. 281].

Особливе місце серед морально-психологічних методів мотивації на публічній службі займає щорічний Всеукраїнський конкурс «Кращий державний службовець». Метою проведення якого є підвищення рівня професіоналізму, відкритості, інституційної спроможності державної служби, підвищення її авторитету шляхом узагальнення досвіду роботи кращих державних службовців. Основним завданням конкурсу є:

- виявлення і заохочення найбільш професійно підготовлених державних службовців, які успішно та ініціативно виконують службові обов'язки, мають організаторські здібності, що ґрунтуються на сучасних знаннях;

- удосконалення знань і підвищення професійного рівня державних службовців;

- створення умов для кар'єрного зростання державних службовців;

- залучення висококваліфікованих фахівців, зокрема молоді, до роботи в центральних і місцевих органах виконавчої влади;

- вплив на формування суспільної думки щодо престижу державної служби, залучення високопрофесійних управлінців до роботи в органах виконавчої влади;

- виховання у державних службовців почуття шанобливого ставлення до обраної професії, основних принципів державної служби.

Підготовка професіоналів публічної служби є першочерговою справою та тією ланкою, що при успішному її вирішенні дозволить швидше, зі значно меншими зусиллями досягти успішних результатів у державному будівництві, розв'язати нагальні соціально-економічні проблеми. Розробка науково обґрунтованої державної кадрової політики є нагальною потребою українського суспільства, найважливішою передумовою зміцнення держави.

Необхідним мотиваційним механізмом, який не тільки зобов'язує, а й стимулює публічних службовців постійно оновлювати свої професійні вміння та знання, є Положення про систему професійного навчання державних

службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затверджене відповідною Постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. [41]. Згідно з даним Положенням публічні службовці можуть реалізовувати своє право на професійне навчання через:

- підготовку (успішне виконання учасниками професійного навчання відповідної освітньо-професійної програми, що є підставою для присудження ступеня вищої освіти за рівнем магістра за спеціальностями, необхідними для професійної діяльності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»);

- підвищення кваліфікації (набуття учасниками професійного навчання нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань);

- стажування (набуття учасниками професійного навчання практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у професійній діяльності або галузі знань);

- самоосвіту (самоорганізоване здобуття учасниками професійного навчання певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, дозвіллям) [41, п. 6].

За результатами професійного навчання публічним службовцям, нараховуються кредити ЄКТС, які підлягають обліку, що ведеться службами управління персоналом. Публічні службовці у межах виконання індивідуальних програм мають набирати не менше одного кредиту ЄКТС протягом календарного року, що мотивує їх до постійного самовдосконалення.

В Положенні про систему професійного навчання публічних службовців 2019 року багато уваги приділяється самоосвіті. В ньому зазначено, що професійне навчання може здійснюватися шляхом самоосвіти у формі участі у конференціях, науково-практичних конференціях, фахових семінарах,

тренінгах, майстер-класах, курсах з оволодіння практичними навичками тощо. Потреба у формуванні, розвитку, оновленні відповідних компетентностей публічного службовця шляхом самоосвіти визначається на основі оцінювання результатів його службової діяльності і відображається в індивідуальній програмі. Частка самоосвіти серед інших видів професійного навчання в межах виконання індивідуальної програми має становити не менше 10 і не більше 20 відсотків загальної кількості отриманих кредитів ЄКТС за результатами виконання програми. У 2020 році частка самоосвіти серед інших видів професійного навчання в межах виконання індивідуальної програми може становити не більше 50 відсотків загальної кількості отриманих кредитів ЄКТС за результатами виконання програми. Потреба у формуванні, розвитку, оновленні відповідних компетентностей посадової особи місцевого самоврядування шляхом самоосвіти може визначатися за результатами атестації посадової особи місцевого самоврядування. За результатами самоосвіти державному службовцю, посадовій особі місцевого самоврядування нараховуються кредити ЄКТС у встановленому НАДС порядку [41, п. 19-21].

Також згідно з даним положенням, Національне агентство державної служби спільно із всеукраїнськими асоціаціями органів місцевого самоврядування один раз на три роки здійснює із залученням на конкурсній основі відповідних дослідницьких організацій, установ вивчення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування. Визначення та аналіз індивідуальних потреб у професійному навчанні публічних службовців здійснюються державними органами під час щорічного оцінювання результатів службової діяльності та складання індивідуальної програми [41, п. 22].

На сучасному етапі державотворення, в Україні відбувається процес реформування публічної служби, створення нової системи управління нею як на центральному, так і на місцевому рівнях. Модернізація системи управління

публічною службою значно впливає на покращення показників діяльності органів виконавчої влади всіх рівнів. Центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, здійснює функціональне управління державною службою в органі державної влади є Національне агентство України з питань державної служби, яке було утворене Указом Президента України шляхом реорганізації Головного управління державної служби. Серед основних завдань Національного агентства є забезпечення формування і реалізація державної політики у сфері державної служби та з питань управління персоналом у державних органах; участь у формуванні державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування; здійснення функціонального управління державною службою. Національне агентство, відповідно до покладених на нього завдань, розробляє та вносить в установленому порядку Кабінетові Міністрів України схему посадових окладів на посадах державної служби, положення про застосування стимулюючих виплат державним службовцям, проводить моніторинг оплати праці державних службовців, а значить приймає участь і в розробленні та впровадженні заходів щодо підвищення зацікавленості публічних службовців працювати якнайкраще. Крім того, у напрямі підвищення рівня мотивації праці публічних службовців, Національне агентство:

- здійснює заходи щодо вдосконалення механізму проведення конкурсного відбору кандидатів на заміщення вакантних посад, щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них завдань;
- здійснювати заходи щодо стимулювання державних службовців;
- забезпечує формування та функціонування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад;
- вивчає та узагальнює потреби, пріоритетні напрями підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців, керівників державних

підприємств, установ та організацій за рахунок міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва, здійснює моніторинг використання міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва для професійного навчання зазначених категорій осіб; установлює відомчі заохочувальні відзнаки та вирішує питання щодо нагородження ними державних службовців [37].

Отже, ідеальна система мотивації праці – це комплексна система, що розумно поєднує економічні й неекономічні методи. Кожен орган виконавчої влади розробляє та затверджує власний документ щодо мотивації праці, у більшості випадків він має назву – Положення про преміювання. Цей документ враховує особливості роботи з персоналом в цьому органі, розкриває основні питання організації системи мотивації праці державних службовців.

З метою стимулювання сумлінної праці публічних службовців, підвищення її ефективності і якості роботи зазвичай Профспілковим об'єднанням органу влади разом з керівництвом розробляється Положення про преміювання працівників. Воно розробляється та діє на підставі Закону України «Про державну службу», Кодексу законів про працю України та інших актів законодавства. Положення впроваджується з метою удосконалення оплати праці, посилення матеріальної зацікавленості публічних службовців у підвищенні ефективності і результативності роботи. Дія положення розповсюджується на всіх службовців незалежно від виду їх трудової діяльності, вчених ступенів і звань, категорій і рангів службовців. Преміювання здійснюється у межах фонду преміювання та економії фонду оплати праці. Всі виплати згідно з положенням про преміювання здійснюються за наказом керівника установи.

В 2022 році у зв'язку з початком повномасштабної війни Росії проти України була прийнята Постанова Кабінету Міністрів № 440 «Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану», де на період воєнного стану для державних службовців та працівників державного органу, за рішенням керівника державної служби в

державному органі може запроваджуватися дистанційна робота у разі наявності організаційних і технічних можливостей для виконання їх посадових обов'язків [14]. Для багатьох публічних службовців це стало важливим мотиваційним аспектом роботи в цей період, адже через безліч причин (зміна міста проживання, ракетні обстріли, блекаут і т.д) працювати в звичайному режимі було не можливо і тільки завдяки дистанційній роботі вдавалося продовжувати виконувати свої посадові обов'язки.

Ми погоджуємося з думкою Жулавського А.Ю., Гордієнко В.П. та Малько Н.О., які у своїй статті також вважають, що можливість здійснювати службові завдання вдома, у так би мовити «вільному режимі», значно зацікавила та мотивувала до прискорення виконання поставлених завдань якісніше, вчасно або навіть завчасно молодих публічних службовців, які давно пристосовані до спілкування в режимі «он-лайн» і залежать від затрат часу на дорогу до місця роботи (особливо доречно сім'ям, в яких діти перебувають не в закладах освіти/дошкільних закладах, а знаходяться в дистанційному режимі навчання або хворіють). Відмінне сприйняття такого виду роботи проявлено у більш «зрілої» категорії працівників, які звикли працювати «по бюрократичному», та тих працівників, посадові обов'язки яких неможливі до виконання поза межами адміністративної будівлі державного органу або відсутня взаємозаміна обов'язків таких працівників [19, с. 72].

Враховуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що законодавством України передбачено багато заходів мотивації на публічній службі, які включають як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Ці заходи мотивації можна назвати ефективними за своїм складом, в основному вони стимулюють безперервну і довгострокову професійну діяльність публічних службовців. Реалізація положень вище зазначених нормативно-правових актів в умовах проведення модернізації публічної служби дасть можливість здійснити ряд завдань, зокрема, підвищити рівень мотивації й оплати праці публічних службовців, розробити нові підходи просування по службі, сформувати позитивний імідж публічної служби тощо. Але важливим

залишається розроблення єдиної нормативно-законодавчої бази щодо впровадження та функціонування системи мотивації професійної діяльності публічних службовців. Система мотивації потребує подальшого вдосконалення відповідно до потреб сучасного етапу розвитку держави, особливо це стосується створення ефективного механізму реалізації законів.

2.2. Зарубіжний досвід мотивації праці публічних службовців та можливості його використання в Україні

На публічній службі різних країн світу давно сформувалася стійка система мотивації праці публічних службовців, що складається з чинників матеріального і нематеріального стимулювання. Не дивлячись на очевидні відмінності, в основі яких лежать культурно-історичні особливості народів і націй, нерідко елементи цих систем багато в чому повторюють один одного, завдяки чому стають зручними прикладами для запозичення і впровадження в інших культурно-історичних умовах.

Дослідники у сфері публічної служби поділяють її на закриту та відкриту. Закрита система базується на престижі роботи, оскільки звання «публічний службовець» означає вищий соціальний статус, належність до соціальної еліти та можливість отримання певних привілеїв. Закрита система характеризується системою професійного кадрового забезпечення (Німеччина, Франція, Іспанія, Кіпр, Болгарія, Румунія, Словенія, Словаччина). Найхарактернішими його рисами є призначення публічних службовців після успішного складання державного іспиту та складання конкурсу лише на початкові роботи, робота протягом усього життя, наявність певного мінімуму, необхідного для професійного зростання. Вершиною закритої системи публічної служби є елітна група, членами якої, як правило, є випускники престижних навчальних закладів. Основними принципами закритої системи є стабільність зайнятості, обов'язкове просування в державній адміністрації,

пряма залежність професійного зростання та доходів від освіти та підготовки публічних службовців. [15, с. 55].

Відкрита система публічної служби характеризується системою кадрового забезпечення (Швеція, Нідерланди, Естонія), яка дозволяє визнати професійний досвід, накопичений в інших секторах, включаючи приватний сектор; немає залежності заробітної плати від стажу роботи; відсутність принципу роботи протягом усього життя та можливість звільнення з посади через погану роботу. Відкрита система дозволяє вступати на будь-який рівень ієрархії публічних службовців відповідно до кваліфікації та результатів спеціальних іспитів, єдина передумова підвищення – це висока ефективність та заслуги.

Характерною відмінністю між відкритою системою публічної служби та закритою є право публічних службовців брати активну участь у політичній діяльності, що дає їм можливість розпочати політичну кар'єру – це один із мотивів вступу на публічну службу. Отже, основними мотивами вступу на публічну службу в закритій системі є: престижність роботи, впевненість у собі та стабільність зайнятості, обов'язкове просування в державному управлінні. Мотивація відкритої системи – це можливість зайняти посаду в державному управлінні через кваліфікацію; основою підвищення є високі професійні показники; можливість розпочати політичну кар'єру. Сьогодні жодна країна світу не поділяє публічну службу на закриту та відкриту системи в чистому вигляді. Розвиток та модернізація публічної служби створює системи, що поєднують елементи обох систем. Тому більшість вітчизняних та зарубіжних дослідників відокремлюють іншу систему публічної служби – змішану (Італія, Великобританія, Латвія, Литва, Польща, Угорщина, Чехія та Україна) [31, с. 27].

Мотивація відноситься до числа проблем вирішення яких у світовій практиці завжди приділялась велика увага. Українська теорія та практика найчастіше обмежується оплатою праці, основною та фіксованою тарифними ставками й посадовими окладами, які є малоефективними. Існує достатня

кількість теорій та концепцій, які кожна країна використовує для досягнення найкращого результату. Зарубіжний досвід може послужити основною базою для розробки власних способів та інструментів мотивування персоналу. В даний час привертають увагу японська, американська, а також західноєвропейська моделі мотивації праці, кожна з яких має свої особливості.

В зарубіжній практиці використання тарифної системи як інструменту диференціації оплати праці залежно від складності, умов праці, відповідальності за роботу, що виконується, в різноманітних її модифікаціях (єдина тарифна сітка, гнучкий тариф, пайова тарифна система тощо). При цьому на тарифну систему одночасно покладається і функція диференціації оплати праці залежно від загальноприйнятих зарплатоутворюючих чинників, і функція відтворення здатності до праці та підвищення її результативності.

Досвід країн з розвинутою ринковою економікою свідчить про переважне застосування єдиних тарифних сіток для робітників, спеціалістів і службовців. Це пов'язано з можливістю запровадження єдиного, уніфікованого підходу до тарифікації різних категорій працюючих, спрощенням порядку ведення переговорів між сторонами соціального партнерства при укладенні колективних договорів і угод, зниженям конфронтації між «синіми» і «білими» комірцями при формуванні тарифних умов оплати праці на виробничому рівні.

Сфера нормування праці постійно розширюється і охоплює все нові й нові контингенти працівників не тільки фізичної, а й розумової праці як у матеріальній, так і нематеріальній сферах виробництва. Почасова форма оплати праці як головна в зарубіжній практиці і відрядна, що є другорядною, мають багато найрізноманітніших систем застосування. Це, як правило, системи, що передбачають преміювання за якісні показники роботи. Так, заробітна плата працівників розумової праці в середньому перевищує заробіток робітників: у ФРН – на 20%; Італії і Данії – на 22%; Люксембург – на 44%; Франції і Бельгії – на 61%. Майстри порівняно з кваліфікованими

робітниками одержують більшу заробітну плату: у ФРН – на 15%, Нідерландах – на 23%, Франції – на 30%, Бельгії – на 40%.

У Франції окрім заробітної плати публічним службовцям встановлено обов'язкові компенсації та виплати, які входять у систему соціального захисту інших категорій чиновників: надбавка за місце проживання, що має на меті компенсацію за більш високу вартість життя в різних регіонах; сімейна компенсація, розмір якої залежить від кількості дітей, які перебувають на утриманні службовця, а також обов'язкова допомога багатодітним сім'ям, які включають різні види допомог на дітей.

Водночас, французьку систему іноді критикують за жорсткість і монолітність, за те, що занадто багато уваги приділяється стажу роботи, за нечасте просування по службі, за незначну гнучкість. Але реальність демонструє, що публічній службі Франції притаманна чудова здатність до адаптації; а також те, що під час кар'єрного просування беруться до уваги заслуги та якісне виконання завдань [49].

Законодавство Франції про публічну службу передбачає, що заробітна плата службовців включає оклад, допомогу на житло, сімейну доплату, а також виплати, передбачені законним чи урядовим актом, до цього додаються обов'язкові сімейні допомоги [16, с. 16]. Розмір платні встановлюється залежно від чину службовця і розряду, яких він досяг, або посади, на яку він був призначений. За останні десятиліття відбулося істотне скорочення розриву між найвищими і найнижчими розмірами окладів [55, с. 64].

Значну частину системи соціального захисту французьких публічних службовців становлять міжміністерські соціальні акції, які сприяють заохоченню людей до вступу на публічну службу. Це, зокрема: дотації на харчування; допомога сім'ям (на дітей – для проведення канікул у літніх таборах, будинках відпочинку, санаторіях у супроводі батьків тощо); соціальна та медико-соціальна допомога; дотації молодим фахівцям; допомога інвалідам; дотації на поліпшення житлових умов; надання житла за соціальними програмами та інше.

Особливістю кар'єрного розвитку французьких управлінців є забезпечення взаємозв'язку службового просування та відповідної підготовки. Професійне навчання є необхідною умовою для їх кар'єрного зростання. Стабільність кар'єри французького публічного службовця ґрунтується: по-перше, на переміщеннях за вислугою років, а по-друге – на гарантуванні зайнятості протягом здійснення кар'єрного просування, адже, службовець не може бути звільнений за будь-яких реорганізацій, йому обов'язково надається можливість обіймати іншу посаду публічної служби [38, с. 45].

До переваг французької моделі мотивації праці можна віднести те, що вона здійснює стимулюючий вплив на ефективність і якість праці, як наслідок – забезпечує високий рейтинг публічної служби у населення, а значить і можливість відбору найдостойніших. Досвід Франції щодо забезпечення працевлаштування публічних службовців після здобуття освіти магістра є досить корисним і для України, оскільки це дозволить підвищити рівень мотивації публічних службовців до здобуття спеціальної вищої освіти та вдосконалення професійного рівня. Французький досвід пенсійного забезпечення є також досить цікавим для України, оскільки можливість його втілення дозволить не тільки створити умови для довгострокового перебування на публічній службі, а й сприятиме покращенню демографічного становища.

В Японії система матеріального стимулювання складається з двох основних блоків: системи службового просування кадрів та системи натурального та грошового заохочення.

У свою чергу системи натурального та грошового заохочення можна поділити на дві частини. Перша частина включає усі елементи виплат, які формують заробітну плату, а друга – соціально-побутові та грошові послуги. Розмір оплати праці формується на основі тарифної системи з одночасним урахуванням таких стимулюючих чинників, як посада (професія), рівень освіти (кваліфікації) та вік працівника. Сформований рівень оплати праці складає 85-90 відсотків заробітної плати працівників. На частку додаткових виплат

припадає 10-15 відсотків заробітної плати. До основної частки заробітної плати, як правило, нараховуються трудові та відновні надбавки. Трудові надбавки нараховуються тільки за особливі трудові успіхи, а відновні надбавки, так звані «надбавки на існування», нараховуються більшості працівників відповідно до однієї з його життєвих потреб (сімейна, територіальна тощо).

У Німеччині функції управління публічною службою належать Федеральному Міністерству внутрішніх справ. До функцій підрозділів Федерального міністерства внутрішніх справ віднесені загальні питання: основи публічної служби, національне та міжнародне право у сфері публічної служби; фінансове, тарифне право та правозабезпечення, а також питання управління модернізації та організації публічної адміністрації (організація та модернізація публічної адміністрації, скорочення бюрократії, дерегулювання, попередження корупції, міжнародне співробітництво).

Адміністративна система Іспанії організована за принципом так званої кар'єрної або закритої системи, основною характерною рисою якої є набір персоналу до державних органів (оголошення та адміністративні процеси) на окрему посаду базового рівня, у межах якої можливе кар'єрне підвищення (процеси просування по службі) та підвищення заробітної плати. Закон передбачає мінімальні умови доступу до роботи в системі адміністрації, крім того, залежно від рівня роботи, ураховується освітній рівень (магістр/спеціаліст, дипломат, бакалавр тощо). Такий вид системи публічної служби є дуже ієрархічним, він базується на системі доступності кар'єри в межах офіційного органу відповідно до диплому про рівень освітньої підготовки в процесі прийому на роботу до адміністрації. Однак адміністративна система Іспанії, яка багато в чому базується на французькій системі публічної служби, була змінена внаслідок реформ 1997 - 1999 рр. у зв'язку з припиненням використання елементів, запозичених з англосаксонської системи [31, с. 24-37]. Отже, систему державного управління

Іспанії варто розглядати як своєрідну модель, яка поєднує риси закритої англосаксонської та відкритої французької моделі державного управління.

У США основним видом стимулювання публічних службовців є грошові виплати. Як правило, вони складаються з двох частин: заробітної плати, яка виплачується за виконану роботу, і додаткових пільг. Крім того, існує ціла система моральних стимулів. Представляє інтерес шкала заробітних плат, яка включена до зводу законів США і представляє собою таблицю, де по вертикалі визначені ступені публічного службовця, а по горизонталі стаж його служби, тому рівень заробітної плати зростає по діагоналі. Тривалий стаж роботи заохочується збільшенням тривалості оплачуваної відпустки. Використовуються й інші підходи до мотивації публічних службовців: це може бути гнучкий графік робочого часу, що дає працівникові право розпоряджатися частиною свого робочого часу, але не на шкоду справі; урочисте вручення премій, цінних подарунків відзначилися т. д.

Введення систем винагороди припускає наявність преміального фонду. У зв'язку з цим виникає питання про його розмір, про відсоток виплачуваних премій публічним службовцям за результати службової діяльності. Якщо оплата за ефективністю праці буде занадто низькою, то вона не зіграє тієї стимулюючої ролі, на яку розрахована система винагород. Завдання забезпечення централізації та координації кадрової роботи в апараті адміністративно-державного управління виконує Бюро управління персоналом. До компетенції Бюро належить: призначення службовців на посади та їх просування по службі; оцінювання їх праці; підвищення кваліфікації; заохочення та покарання; розробка рекомендацій щодо вдосконалення кадрової роботи. Стосовно Ради з питань захисту системи заслуг слід зазначити, що до її повноважень віднесено забезпечення виконання законів про цивільну службу щодо прийому, звільнення та проходження служби відповідно до принципів «системи заслуг».

На даний час сформульовано дев'ять основних принципів системи заслуг, які законодавчо врегульовані:

- рекрутування службовців з усіх сегментів суспільства з підбором та просуванням на підставі здібностей, знань та вмінь за умов забезпечення виконання справедливої та відкритої змагальності;

- справедливе та неупереджене ставлення в процесі управління персоналом (незалежне від політичних думок, раси, кольору шкіри, релігії, національного походження, статі, сімейного становища, віку та інвалідності) з відповідною повагою до конфіденційності особистого життя та конституційних прав;

- рівна оплата за роботу рівної цінності з урахуванням як національного, так і місцевого рівня оплати працівників приватного сектору з поєднанням заохочень та визнанням бездоганного виконання роботи;

- високі стандарти поведінки та турботи про суспільні інтереси;

- дійове та ефективне використання федеральної робочої сили;

- збереження професійних службовців, навчання малокваліфікованих працівників, звільнення працівників, які не можуть та не бажають забезпечувати певні стандарти в роботі;

- покращання роботи шляхом ефективного навчання та підготовки;

- захист службовців від необґрунтованих дій, персонального фаворитизму або політичного примусу;

- захист службовців від покарань за законне розкриття інформації [26, с. 87].

В зарубіжній практиці спостерігається стійка тенденція до індивідуалізації заробітної плати, що базується на оцінці заслуг. Головна ідея політики індивідуалізації заробітної плати полягає в тому, що працівники організації, які мають однакову кваліфікацію за освітою і займають одну й ту саму посаду або виконують роботу за певною професією, завдяки своїм природним здібностям, мотивам, стажу, настановам тощо можуть досягати різних результатів в роботі.

Слід зазначити, що європейська система мотивації публічних службовців спрямована більше на розвиток шляхом матеріального заохочення службовців.

Досвід сусідньої Польщі підтверджує цю тезу. Сформована система мотивації для працівника публічної служби складається з:

а) основної винагороди, передбаченої для даної посади, її розмір встановлюється із застосуванням шкали, визначеної для працівника генеральним директором установи у рамках межі, окресленої розпорядженням Голови Ради Міністрів, або так званої базової квоти, визначеної щороку в законі про бюджет;

б) надбавки за багаторічну працю, тобто надбавки за стаж, які призначаються працівниками згідно з положеннями Кодексу законів про працю;

в) до складу винагороди урядовця публічної служби входить, крім того, надбавка публічної служби з визначеним титулом заслуженого службового рівня (рангу) [34, с. 99].

Публічна служба в більшості країн ЄС завжди надавала працівникам постійні привілеї щодо гарантії зайнятості та пенсійного забезпечення. Традиційно публічні службовці не отримували будь-якого матеріального заохочення за належне виконання своєї роботи. Логіка такого дисбалансу має свої історичні причини: служіння суспільству є з етичної точки зору вищим за приватні інтереси, відповідно, до публічних службовців висуваються вищі моральні вимоги та привілеї. Тому заробітна плата розглядається як засіб підтримки та забезпечення життя публічних службовців, а не як винагорода [32, с. 181].

Проаналізувавши практику використання технологій мотивації та заохочення персоналу зарубіжних країн, у даний час привертають увагу моделі мотивації японських, американських, а також західноєвропейських держав. При чому у західноєвропейській можна виокремити три найбільш характерних, це – французька, німецька та шведська. Кожна з цих моделей має свої національні особливості та свої підходи до мотивації праці в державному управлінні. У мотиваційних моделях зарубіжних країн можна визначити один фактор, що їх об'єднує – це їхня ефективність, про що можна судити по рівню

економічного розвитку країн, де вони запроваджені. Проведені адміністративні реформи у даних країнах позитивно вплинули на ключові елементи державної служби, що допомогло покращити систему матеріального стимулювання державних службовців, зробивши її більш гнучкою й результативною, та ефективніше функціонувати системі просування за заслугами. Відповідно, у даних країнах високо розвинений менеджмент у сфері кар'єрного розвитку, а саме гнучка система поля діяльності, високий рівень її мобільності й можливостей просування на основі професійних досягнень.

Отже, вищевикладене свідчить про те, що зарубіжний досвід використання технологій мотивації та стимулювання праці публічних службовців дійсно заслуговує на увагу і широке практичне застосування. Однак необхідно зважити і на те, що в Україні склалися багаторічні традиції, свій досвід матеріального стимулювання персоналу, який не можна повністю ігнорувати. Тому на нинішньому етапі найбільш прийнятним є поєднання і доповнення зарубіжної практики.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІ В УКРАЇНІ

3.1. Виявлення проблем мотивації праці публічних службовців в умовах воєнного стану

Війна в Україні переформатувала роботу усіх сфер суспільного життя. Органи публічної влади перейшли в особливий режим роботи, але виконувати свої функції не перестали. Публічна служба, безпосереднім покликанням якої є виконання завдань і функцій держави змушена оперативно реагувати на виклики, які постали перед нею. Серед першочергових завдань, які вимагали негайного реагування були: організації трудових відносин в період воєнного стану, особливості діяльності військових адміністрацій та їх посадових осіб, заходи безпеки в умовах війни, дотримання кібербезпеки та кібергігієни та інші [57].

Через збройну агресію Російської Федерації на території України 24 лютого 2022 р. відповідно до Указу Президента України від 24 лютого 2022 р. № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» та Указів Президента України від 14 березня 2022 р. № 133/2022 та від 22 травня 2022 р. № 2263-IX «Про продовження строку дії воєнного стану в Україні» на всій території України введено воєнний стан. Відповідно до частини другої статті 9 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» Кабінет Міністрів України, інші органи державної влади, військове командування, військові адміністрації, Верховна Рада Автономної Республіки Крим, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, органи місцевого самоврядування здійснюють повноваження, надані їм Конституцією України, цим та іншими законами України [45]. Отже, публічні службовці розпочали роботу в умовах повномасштабної війни. Адже держава повинна швидко реагувати та діяти в

новій реальності, а також продовжувати забезпечувати надання громадянам необхідних послуг.

В умовах сучасних викликів, що склалися в Україні, проблема мотивації праці публічного службовця набула важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал у сфері публічної служби до ефективної діяльності. Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності його роботи. А вирішальним причинним чинником результативності діяльності публічних службовців є їх мотивація – процес, що відбувається всередині людини і спонукає до дії, змушуючи її поводитися в якійсь конкретній ситуації певним чином. Поведінка ж особистості, як правило, спрямовується її найбільш сильною в даний момент потребою, яку вона прагне задовольнити, активізуючи при цьому всю свою енергію і можливості.

Публічну службу роблять привабливою стабільність становища, можливість кар'єрного зростання, соціальні гарантії, здобуття професійного досвіду, управлінський характер праці; непривабливою – низький рівень оплати праці, відсутність перспектив посадового зростання, складна психологічна обстановка, понаднормові навантаження, жорсткий графік. Отже, основними факторами, що мотивують до ефективної праці, особливо в умовах військового стану є: політика керівництва, умови праці, заробітна плата, міжособистісні відносини з керівництвом та колегами, ступінь безпосереднього контролю за роботою, просування по службі, визнання і схвалення результатів роботи, міра відповідальності, можливості творчого та ділового росту [28]. Перераховані фактори представлені на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Фактори мотивації публічних службовців

Слід зазначити, що інститут публічної служби покликаний забезпечити виконання функцій держави за будь-яких умов та обставин. Для ефективного виконання покладених функцій, навіть в умовах воєнного стану публічна служба повинна залишатися стабільною, професійною та політично неупередженою, відповідати принципам належного врядування та стандартам і кращим практикам держав-членів ЄС. В умовах сьогодення частині публічних службовців доводиться працювати в умовах, коли державний орган зруйновано. За даними Національного агентства України з питань державної служби, на тимчасово захоплених агресором територіях на кінець 2022 року перебувало 5393 публічних службовців, з них 2500 продовжують виконувати свої службові обов'язки. Частина публічних службовців є внутрішньо переміщеними особами, частина – виїхали за кордон. На кінець 2022 року 39 публічних службовців загинуло, 56 поранено та 141 зник безвісти. Понад 3144 публічних службовців вступили до лав Збройних сил [1, с. 12]. Враховуючи викладене вище, у період реагування та адаптації до нових умов істотно змінилися форми та організація роботи на публічній службі, з'явилися нові завдання та способи реагування на ситуації.

З метою дослідження особливостей організації роботи та оплати праці публічних службовців в умовах воєнного стану Національне агентство з питань державної служби з 02 по 15 травня 2022 року провело опитування, в якому прийняло участь 45 766 державних службовців. Опитування на тему: «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану» передбачало дослідження таких питань в умовах воєнного стану:

- особливості організації роботи публічних службовців;
- зміни навантаження, функціоналу та продуктивності;
- оплата праці;
- налагодження комунікації та взаємодії у державному органі;
- самопочуття під час роботи в умовах воєнного стану;
- мотивація продовжувати працювати на публічній службі;
- потреби в інформаційно-методологічній підтримці з боку НАДС.

Відповідно до результатів опитування 96,5% публічних службовців продовжують отримувати заробітну плату вчасно в умовах воєнного стану. Водночас у 53,6% публічних службовців заробітна плата зменшилася, у 35,8% – залишилася без змін та у 7,6% – збільшилася. Зменшення рівня заробітної плати відбулося серед всіх категорій посад державної служби та рівнів державних органів. Найбільше зменшилася заробітна плата у державних органах першого рівня, про що зазначили 79,1% представників. Встановлено вплив на зміну рівня заробітної плати публічних службовців до рівня навантаження, результативності та якості. Оплата понаднормової роботи здійснюється лише 15% публічних службовців. Компенсація роботи у вихідні дні 24,3% публічних службовців здійснюється шляхом надання днів відпочинку та 4,2% – шляхом додаткової оплати. 25% не отримують компенсацію за роботу у вихідні дні. Існують різні підходи до оплати часу простою у державному органі. Найбільш частіше здійснюють оплату: окладу в повному розмірі, надбавки за ранг та вислугу років (23,2%); 2/3 посадового окладу (19,2%); оклад в повному розмірі (7,1%), середнього розміру заробітної плати (4,8%). Дещо рідше (менше 1%) оплату здійснюють: у розмірі

мінімальної заробітної плати; 2/3 від окладу, надбавок за ранг та вислугу років; 2/3 середнього розміру заробітної плати; 2/3 окладу, надбавки за вислугу та ранг у повному розмірі; оклад в повному розмірі, надбавки за ранг та вислугу років, надбавка за інтенсивність; відсоток від середнього розміру заробітної плати (45-80%); відсоток від окладу (45-70%). Часто замість простою публічні службовці вимушені писати заяви за власний рахунок [33, с. 41].

Щодо дослідження мотивації публічних службовців, то в умовах війни 73,6% публічних службовців відчують, що мають сили та ресурси продовжувати працювати, що впливає на продуктивність та якість виконаної роботи. Представники керівних посад та чоловіки відчують у собі більше сил продовжувати працювати в умовах воєнного стану. Встановлено, що ті, хто перебувають за кордоном відчують менше сил та ресурсів продовжувати роботу (33,7%), ніж ті хто внутрішньопереміщені особи (63,4%). Найбільше відчують сили та ресурси респонденти, що не змінювати місцезнаходження (76,7%). Майже 80% респондентів зазначили, що відчують підтримку колег та завжди отримують зворотний зв'язок щодо виконаної роботи. Чоловіки відчують підтримку колег дещо більше, ніж жінки. Також чим нижча категорія посад тим менше відчувається підтримка колег та отримується зворотний зв'язок.

84,8% респондентів зазначили, що у їхньому структурному підрозділі здійснюється систематичне планування роботи та контроль за виконавською дисципліною працівників. У безпеці себе відчують 28,2% респондентів, 52,4% – частково та 18,4% – не відчують себе у безпеці. Чоловіки відчують себе більше у безпеці, ніж жінки. У 67,5% публічних службовців є всі матеріали необхідні для виконання роботи в умовах воєнного стану. Щодо технічного обладнання, то ним забезпечено 74,5% публічних службовців. Чим більше публічний службовець відчуває внутрішні сили, підтримку колег, отримує зворотний зв'язок, почувається у безпеці та має необхідне матеріально-ресурсне забезпечення тим більше у нього навантаження, вища продуктивність та якість роботи. 59,3% респондентів зазначили, що вони

щасливі бути публічними службовцями, 35% - частково та 5,7% - зазначили, що не щасливі бути публічними службовцями (рис. 3.2.) [33, с. 43].

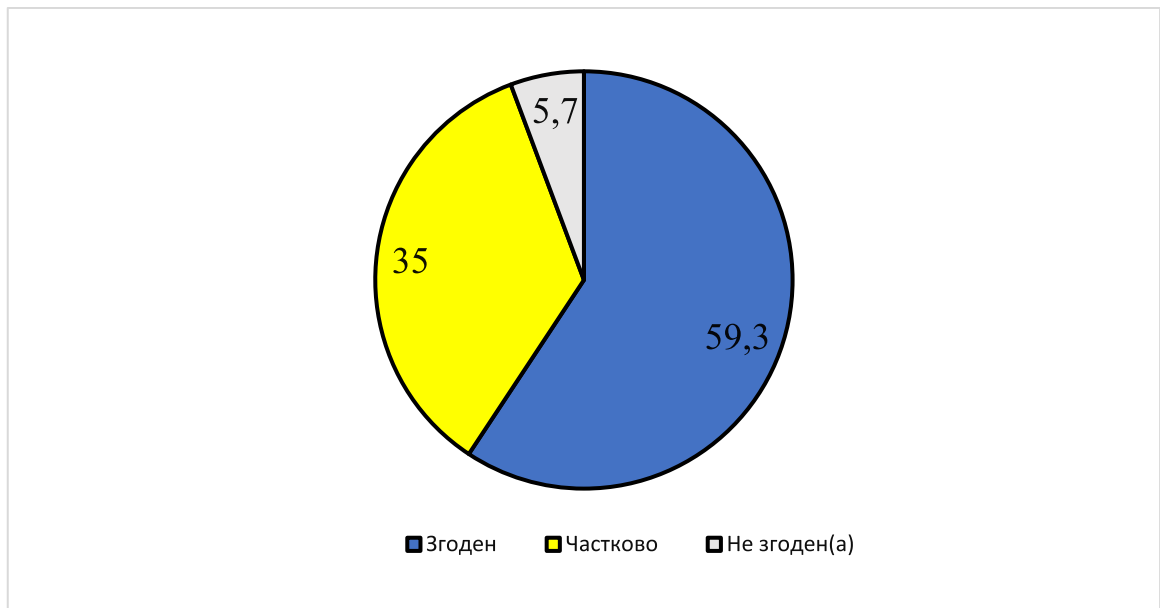


Рис. 3.2. Рівень згоди респондентів з твердженням
«Я щасливий (а), що я публічний службовець»

Визначено вплив зазначеного показника на рівень продуктивності та якості виконаної роботи, а також рівня заробітної плати. Чоловіки менш щасливі бути публічними службовцями, ніж жінки. У розрізі місцезнаходження державного органу найбільший відсоток респондентів, що щасливі бути публічними службовцями визначено в областях: Запорізька (73,9%), Луганська (67,2%), Сумська (63,5%), м. Київ (63,2%) та Одеська (63%).

Продовжувати працювати на публічній службі в умовах воєнного часу планують 90,9% публічних службовців, а після війни 86,4%. Високе навантаження спонукає продовжити роботу в умовах воєнного стану, але змінити її після війни.

Отримані результати свідчать про істотний розвиток за останні роки інституту публічної служби в частині управління персоналом, цифровізації та автоматизації робочих процесів. Публічна служба проявила гнучкість та адаптивність до нової реальності і водночас зберегла стабільність.

Однак залишилися безліч проблем мотивування праці публічних службовців, серед яких слід виділити наступні:

- рівень заробітної плати;
- низька ефективність механізму реалізації прав та гарантій публічних службовців;
- наявність недоліків функціонування механізму публічної служби, його компонентів у процесі просування по службі;
- неврахування індивідуальності кожної особи, в результаті чого керівництво не має змоги встановити ті чинники, котрі впливають на покращення роботи публічних службовців;
- низька репутація звання «публічний службовець» та низький рівень їх соціального статусу;
- загроза звільнення через зміну політичної еліти чи уряду країни.

Причини недосконалості діючого порядку оплати праці деякою мірою є віддзеркаленням стану економіки та пов'язані з браком дієвого механізму мотивування та заохочування продуктивної роботи [8, с.620].

У ст. 50 Закону України «Про державну службу» зазначено, що «держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочує їх до результативної, ефективної, добросовісної та ініціативної роботи» [40, ст. 50]. Так, державний службовець отримує заробітну плату з державного бюджету, яка формується з визначеного Урядом фіксованого посадового окладу для відповідної адміністративно-територіальної одиниці, надбавки за вислугу років у розмірі 3 відсотків (але не більше 50) посадового окладу за кожен рік державної служби та служби, яка прирівнюється до такої згідно законодавством України, надбавки за ранг державного службовця та прирівняних до рангу спеціальних звань та премії (у разі встановлення, в межах фонду оплати праці та від особистого внеску в загальний результат роботи установи). Додатково в межах фонду оплати праці можуть здійснюватися додаткові стимулюючі виплати – надбавки за інтенсивність праці та за виконання особливо важливої роботи,

враховуючи якість і складність підготовлених документів, терміновість виконання завдань, опрацювання та підготовка документів, ініціативність у роботі [19, с. 70].

Згідно статті 52 Закону України «Про державну службу» може встановлюватися виплата за вакантною посадою та «за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця... у розмірі 50 відсотків посадового окладу тимчасово відсутнього державного службовця...» [40, ст. 52]. Умовний склад заробітної плати державного службовця в Україні було представлено в статті Жулавського А.Ю., Гордієнко В.П. та Малько Н.О. у вигляді рисунку 3.3. [19, с. 70].



Рис.3.3. Умовний склад заробітної плати
державного службовця в Україні

Але в силу певних причин чинне законодавство не є досконалим і має певні прогалини, не всі зазначені положення виконуються в повній мірі. Існуюча система оплати праці працівників державних органів є несправедливою та неефективною. Рівень заробітної плати публічних службовців в останні роки все ще залишається досить низьким і не є конкурентним у порівнянні з ринковим. Особливо це стосується посадових

окладів спеціалістів державних органів, також існують великі міжвідомчі та регіональні відмінності у рівні оплати праці публічних службовців.

Сучасна ситуація вимагає іншого підходу до системи оплати праці на публічній службі для забезпечення її конкурентоспроможності на ринку запобігання корупції, сприяння продуктивній та якісній, ініціативній та ефективній, чесній та відповідальній роботі в державному управлінні та баченні майбутньої кар'єри та зростання. Це вимагає вдосконалення структури оплати праці, посилення диференціації заробітної плати на робочому місці з урахуванням рівня відповідальності, забезпечення її швидкого зростання на початку кар'єри та зменшення міжвідомчих різниць у оплаті праці [15, с.75].

Отже необхідним на сьогодні є здійснення реформи оплати праці публічних службовців: перевести систему оплати з вертикальної в горизонтальну площину в межах однієї категорії посади. Тобто, спеціаліст на рівні місцевої, районної, обласної адміністрації чи центрального органу виконавчої влади повинен отримувати рівнозначну за рівнем обов'язкової виплати (посадовий оклад) заробітну плату. Необхідно врегулювати та застосовувати додаткові стимулюючі виплати (надбавки та премії) публічним службовцям, зважаючи на рівень розвитку галузі та тих повноважень в галузі, які виконує кожний фахівець. Мотивувати публічних службовців правом працювати дистанційно, додатковими соціальними гарантіями, наприклад ввести безкоштовне обов'язкове щорічне профілактичне медичне обстеження та забезпечити безкоштовне санаторно-курортне лікування для публічних службовців. [19, с. 74].

Основним показником зайнятості в органах публічної влади є прагнення принести користь суспільству та людям. Це можна пояснити задоволенням потреб чиновників, таких як влада, успіх та участь у державних справах. Вони можуть задовольнити ці потреби за допомогою такого елемента мотивації, як прагнення до самореалізації. Перевага показників вступу на публічну службу, відібраних управлінським персоналом, свідчить про їх високий патріотизм, глибоке усвідомлення суспільної ситуації та важливість діяльності у сфері

державного управління. Все це, безумовно, позитивно впливає на ефективність організації та якість послуг у сфері державного управління.

Отже, проблеми мотивації існують на всіх рівнях ієрархії публічної служби. Вирішення окреслених проблем представлено в наступному розділі.

3.2. Формування ефективної системи мотивації праці публічних службовців в Україні

Забезпечення реалізації ефективної системи мотивації на публічній службі дуже складний і специфічний процес. Мотивація може мати подвійний вплив на працівників: мотивуючий і демотивуючий.

Неефективна система мотивації може викликати у працівників: незадоволеність, що завжди спричиняє зниження продуктивності праці, падіння якості, порушення дисципліни. Відтак, мотиваційна стратегія публічної служби в повну міру не реалізується.

Для ефективного механізму підвищення мотиваційного потенціалу працівників в контексті виявлення їх потреб доцільним є впровадження та використання у сфері публічної служби мотиваційного моніторингу – системи постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності функціонування органів публічної влади.

Мотиваційний моніторинг можна представити у вигляді процесу, де, по-перше, вивчається динаміка потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості працівників, по-друге, робиться аналіз вже існуючого стану мотиваційного менеджменту і його дієвості, по-третє, розробляються пропозиції щодо удосконалення існуючої системи мотивації.

Основними завданнями моніторингу мотиваційних процесів є наступні:

- систематичне вимірювання і аналіз мотивації окремих працівників і підрозділів організації;
- оцінка ефективності систем і методів стимулювання праці в організації;
- розробка пропозицій щодо удосконалення системи стимулювання стосовно різних категорій працівників організації;
- визначення та впровадження нових методів стимулювання праці;
- обґрунтування нових систем оплати праці з урахуванням різних категорій працівників організації;
- формування статистичних даних за рівнем мотивації персоналу і оцінками системи стимулювання з подальшим використанням інформації для розробки механізму мотивації та системи стимулювання персоналу;
- вивчення досвіду вітчизняних і зарубіжних організацій для визначення оптимальної оцінки мотивації і застосування різних методів стимулювання.

Мотиваційний моніторинг має сприяти визначенню найбільш дієвих, у даний період, важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення їх цілей і цілей організації. У межах публічної служби здійснення мотиваційного моніторингу покладено на центральний орган державної виконавчої влади – Національне Агентство України з питань державної служби.

Але мотиваційний моніторинг на державному рівні може відобразити тільки загальну картину мотиваційної спрямованості публічних службовців. Для більш детального, а отже й ефективного дослідження фактичного стану мотивації трудової діяльності необхідно запровадити роботу окремих служб або фахівців з мотивації в кожній організації, які б розробляли індивідуальні програми мотивації з урахуванням мотиваційної спрямованості окремого працівника. Звичайно, що сьогодні нормативно-правовою базою не

передбачено створення таких підрозділів, чи, навіть, окремих працівників, але можна запропонувати відділу управління персоналом (який є в кожному органі державної влади) активізувати діяльність щодо розробки систем мотивації як для окремих працівників, так і для організації в цілому. Наприклад, щоб мати інформацію про мотиваційні профілі достатньо провести анкетування та зробити аналіз, а потім винести пропозиції керівникові про застосування найефективніших методів мотивації. Також, проведення такої роботи дозволить виявити демотивуючі фактори та ліквідувати їх.

Застосування мотиваційного моніторингу призводить до покращення праці публічних службовців. Адже основна мета мотиваційного моніторингу якісне виявлення існуючих мотиваційних перешкод на шляху покращення праці публічних службовців, а також вдосконалення вже існуючих методів мотивації праці і впровадження нових шляхом постійного спостереження за працею службовців і динамічною зміною мотивів кожного працівника.

Як слушно зазначає Колодницька А.І., система мотиваційного моніторингу є циклічним процесом, який, на її думку, повинен складатися із трьох послідовних етапів. На першому етапі циклу (базовий місяць проведення мотиваційного моніторингу проводиться: тестування для виявлення мотиваційних потреб працівників та рівня їх задоволеності; розроблення системи коригуючих стимулів. На другому етапі циклу (через 3 місяці) проводиться: тестування для виявлення мотиваційних потреб працівників та рівня їх задоволеності; виявлення змінних мотиваційних потреб державних службовців; розроблення і впровадження нової системи коригуючих стимулів. На третьому етапі циклу (через 3 місяці) проводиться: проведення тестування для виявлення мотиваційних потреб працівників та рівня їх задоволеності; визначення ефективності впровадженої системи коригуючих стимулів [26, с. 87].

Запровадження мотиваційного моніторингу у сфері публічної служби є актуальним, адже на сьогодні вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється в Україні епізодично і вкрай

поверхнево. За таких умов діючі системи матеріальної і нематеріальної мотивації приречені на низьку ефективність.

Для того щоб мотиваційний процес був керованим, необхідно створити певні передумови, зокрема, мати повну й достовірну інформацію про об'єкт управління; постійно мати уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу; ретельно стежити за соціально-економічними наслідками управлінських рішень і вміти їх прогнозувати.

Побудова ефективного механізму підвищення мотиваційного потенціалу публічних службовців в контексті виявлення їх потреб свідчить про формування і реалізацію мотивів до праці як рушіїв, що спонукають підлеглих працювати. Мотиваційний механізм повинен сприяти подоланню відчуження працівників від трудового процесу, а також його складових і насамперед результатів. В такому випадку працівник вбачатиме в своїй роботі необхідність [29].

При формуванні ефективною системи мотивації праці публічних службовців важливим є обраний стиль взаємодії керівників з підлеглими. На думку Л.Б. Круп'яка та І. Й. Круп'яка, основними завданнями, які повинен вирішувати кожний керівник є:

- знизити рівень незадоволеності персоналу, удосконалювати регулятори мотивації;
- збільшити рівень задоволеності, посилити основні мотиватори, які реально підвищать трудову активність працівників;
- визначити рівень потреб кожного працівника, його інтереси і можливості задоволення;
- конкретизувати види трудової діяльності, які потрібні органу публічної влади і які доцільно мотивувати;
- організувати працю так, щоб переконати працівника в можливості задовольнити його інтереси з доступними для нього витратами фізичних і моральних сил, часу та можливості відтворити свою працездатність;
- узгодити певні види діяльності з набором цінностей і переваг;

– при наймі працівника з'ясувати, які в нього мотиви, інтереси, яка система цінностей. [28].

Для формування позитивного ставлення до праці необхідно створювати такі умови, щоб публічні службовці сприймали свою працю як усвідомлену діяльність, що є для них джерелом самовдосконалення, основою їх професійного та службового зростання [2]. Система мотивації повинна розвивати почуття належності до органу публічної влади. Правильне ставлення до праці та позитивна поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці та стимулами, що застосовуються.

Разом з тим, на результати роботи публічних службовців впливають фактори, що мотивують до ефективної праці: політика керівництва, умови праці, заробітна плата, міжособистісні відносини з керівництвом та колегами, ступінь безпосереднього контролю за роботою, просування по службі, визнання і схвалення результатів роботи, міра відповідальності, можливості творчого та ділового росту (рис. 3.4.).

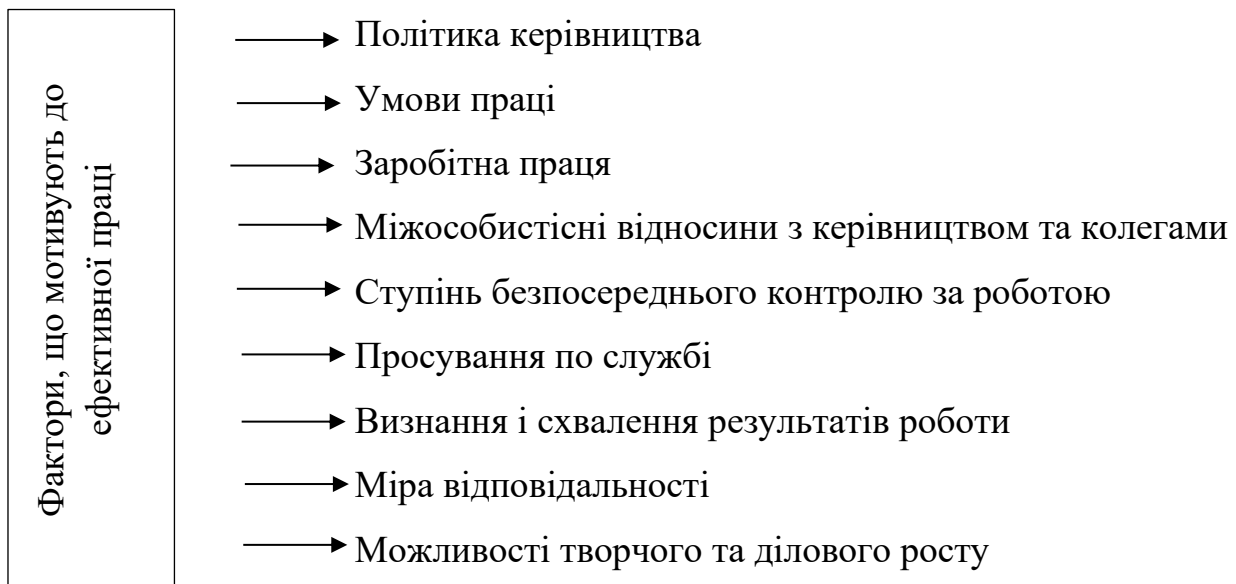


Рис 3.4. Фактори, що мотивують публічних службовців до ефективної праці

Ефективність будь-якої системи мотивації праці публічних службовців – це формування її не «кабінетним» шляхом з відірваністю від сучасних реалій, а в тісній співпраці з тими, заради кого, власне, ця система розробляється.

Система мотивації праці використовується як в індивідуальному, в груповому, так і в загальнодержавному масштабі.

Ефективна система мотивації праці полягає у визначенні індивідуальних потреб і створенні відповідного робочого середовища для задоволення публічних службовців. Їй притаманні відповідні мотиваційні елементи, що представлені на рисунку 3.5.

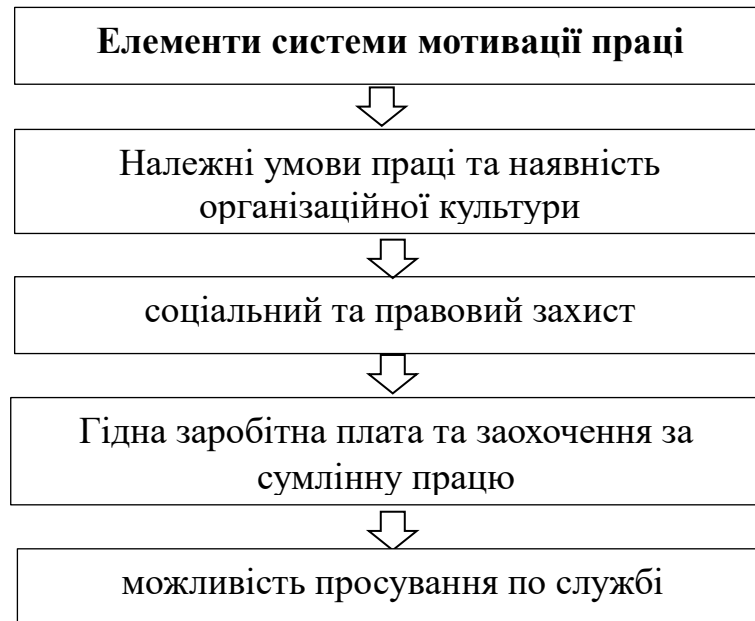


Рис 3.5. Елементи системи мотивації праці публічних службовців

Для створення належних умов праці та сильної організаційної культури на публічній службі необхідним є:

1. Наявність стилю керівництва та культури лідерства. Керівники повинні служити еталоном, подавати приклад своєю поведінкою. Без позитивного прикладу з боку вищого керівництва становлення сильної організаційної культури проблематично.

2. Розробка нових цінностей, норм, правил, приписів, що є обов'язковими для виконання всіма без винятку. Вони мають бути закріплені в локальних нормативно-правових документах (Положення про організаційну структуру, посадові інструкції) та Правилах етичної поведінки, зміст яких повинен включати вже типові, специфічні норми та цінності для цього органу та регулювати етику ділових стосунків.

3. Досягнення колективної згоди і схвалення через широку залученість всього колективу до формування та забезпечення місії відповідного органу влади, створення морально-психологічного клімату високої довіри.

4. Визначення змісту мотиваційної політики, яка б максимально сприяла засвоєнню нової сукупності цінностей, принципів, норм.

5. Перегляд процесів соціалізації та приведення їх у відповідність до вимог нової системи цінностей. Необхідно більш відповідально і зацікавлено використовувати такі форми соціалізації, як ритуали, неформальні колективні заходи, матеріальні символи, безпосередні контакти представників вищого керівництва з іншими працівниками та ін. [52, с. 108].

Створення належних умов праці та сильної організаційної культури повинно проводитися послідовно в три етапи. На першому етапі повинно здійснюватися формування зацікавленості персоналу в майбутній зміні організаційної культури, на другому етапі проголошуються і освоюються нові організаційні цінності, на третьому – відбувається закріплення у керівництва і персоналу цих цінностей і відповідної поведінки.

Отже, формування успішної організаційної культури наразі стає важливим для державного органу, що автоматично забезпечує емоційне здоров'я колективу публічних службовців. Управлінцю необхідно побудувати робочий процес та скласти позитивну робочу атмосферу таким чином, щоб публічний службовець незалежно від розміру оплати своєї праці прагнув виконати посадові обов'язки бездоганно, проявляв ініціативу та успішність. Цей обов'язок покладається на керівника державного органу та служби з питань персоналу. Дбати про благополуччя працівника – це запорука відповідної «віддачі» та результативності діяльності державного органу. Необхідно впроваджувати «тімблдінг», святкові корпоративи, традиції тощо.

Щодо другого елемента системи мотивації праці публічних службовців, то слід зазначити, що професійна діяльність публічних службовців спрямована на практичне виконання завдань та функцій держави, які були доручені компетентним державним органам. Як результат, публічні службовці зазнають

значних фізичних та психологічних навантажень при виконанні своїх службових обов'язків. Крім того, вони несуть підвищену відповідальність при здійсненні своїх повноважень та мають додаткове обмеження ряду конституційно встановлених прав порівняно з іншими працівниками. Тому слід підкреслити, що необхідно запровадити додаткові гарантії соціального та правового захисту публічних службовців. Отже, доцільно передбачити відповідні сфери та форми соціального захисту цих осіб на законодавчому рівні.

Під соціальним захистом публічних службовців З.В. Гбур та М.Є. Хоружий розуміють діяльність держави щодо встановлення та реалізації гарантій соціально-економічних і соціально-культурних прав публічних службовців з метою досягнення належного рівня соціальної захищеності кожного публічного службовця та, в установлених законом випадках, членів його сім'ї, яку також спрямовано на забезпечення процесу формування і розвитку професійних якостей та задоволення матеріальних і моральних потреб згідно з тим соціально-правовим статусом, який вони посідають у суспільстві. З огляду на запропоноване визначення до об'єктів соціального захисту публічних службовців відносять соціально-культурні та соціально-економічні права службовця як працівника, матеріальні блага і послуги, що надаються державою для забезпечення професійної групи та членів їхніх сімей усією повнотою прав громадян держави та компенсації обмежень і заборон, що випливають із умов проходження відповідного виду публічної служби [58, с. 108].

Отже, основні завдання соціального захисту публічних службовців полягають: у компенсації встановлених законом обмежень їх трудових прав за допомогою додаткової матеріальної підтримки; стимулювання бажання таких осіб виконувати важливі для держави завдання; компенсація втрачених засобів до існування за обставин, передбачених законодавством; забезпечення стабільності кадрового складу у організаціях та установах публічної служби.

Заохочення за сумлінну працю також є важливим елементом системи мотивації праці публічних службовців. Заохочення публічних службовців залежить від видів заслуг, які можна поділяти залежно від різних критеріїв, зокрема за:

1) природою заслуги публічного службовця:

а) заслуга, в основі якої знаходиться одномоментний вчинок (наприклад, виконання публічним службовцем особливо відповідального завдання);

б) заслуга, в основі якої знаходиться (або складовою котрої є) тривала поведінка публічного службовця (як-от багаторічна сумлінна служба тощо);

2) ступенем заслуги публічного службовця: а) звичайні; б) особливі. Поняття «особливі заслуги» у чинному законодавстві про державну службу не розкривається. Натомість Закон України «Про державні нагороди України» від 16.03.2000 р. містить як терміни «особливі заслуги», так і «видатні заслуги» (преамбула, ст. 7) [39], Закон України «Про пенсії за особливі заслуги перед Україною» від 01.06.2000 р. – «особливі заслуги» та «значні заслуги» (преамбула, ст. 1 та ін.). [44]. У свою чергу, визначення поняття «особливі заслуги» пропонується вченими у науковій літературі. Зокрема, Л.Р. Біла-Тіунова підкреслює, що зміст поняття «особливі заслуги» тлумачиться через такі оціночні критерії, як: визначні трудові досягнення; видатні заслуги, особисті мужність і героїзм, передбачені Законом «Про державні нагороди України» [3, с. 383]. Д. А. Козачук під «особливими заслугами» пропонує розуміти «діяльність або окремий вчинок (вчинки), які гідні загального визнання, високої оцінки, створюють взірць для наслідування і відрізняються вищим за звичайне виконанням своїх обов'язків» [24, с. 16];

3) заходу заохочення, який може бути застосований за заслугу публічного службовця: а) заслуга, яка передбачає можливість відзначення державними нагородами України (особливі заслуги); б) заслуга, що передбачає можливість застосування дострокового присвоєння рангу державного службовця (особливі досягнення або виконання особливо відповідальних завдань); в) заслуга, що передбачає застосування відомчих заохочувальних відзнак (особисті

досягнення у службовій діяльності, бездоганна служба, особливі заслуги тощо) та ін.;

4) сферою, у якій мала місце заслуга публічного службовця (заслуги у сфері освіти і науки, соціальної політики, культури, молоді та спорту, економічного розвитку і торгівлі, фінансів, юстиції, закордонних справ та ін.) [25, с. 57].

Отже, заслуга публічного службовця пов'язується із соціально корисною поведінкою публічного службовця, яка підлягає оцінці та визнанню уповноваженим суб'єктом і може бути підставою для застосування до відповідного публічного службовця заходів заохочення, що в свою чергу дозволяє не тільки підвищити лояльність співробітників до своєї організації, а й посилити прихильність її цілям; забезпечення зворотного зв'язку між керівництвом і підлеглими, а також зв'язку між публічними службовцями і населенням; заохочення творчих ініціатив.

Також, відповідно до ст. 53 Закону України «Про державну службу» «за бездоганну та ефективну державну службу, за особливі заслуги» [40] публічні службовців можуть отримувати такі заохочення, як:

- 1) оголошення подяки;
- 2) нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу;
- 3) дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному цим Законом;
- 4) представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота);
- 5) представлення до відзначення державними нагородами представлення до відзначення державними нагородами» [40, ст. 53].

Відповідно до низки правових актів, які заохочують найкращих публічних службовців до успіху, вони можуть отримувати державні нагороди, Президента України, почесні грамоти Кабінету Міністрів України та грамоту Верховної Ради, відомчі заохочення. Але і тут є розрив, оскільки більшість органів публічної служби характеризуються тим, що такі премії

присуджуються лише вищим керівникам. Звичайний публічний службовець може, в кращому випадку, бути нагороджений дипломом чи подякою регіональної чи місцевої установи.

Також слід акцентувати увагу на наступному елементі системи мотивації праці публічних службовців. Українське законодавство про державне управління визначає умови для просування по службі, але практика показує, що успіх у кар'єрі має ситуативний характер, часто залежить від суб'єктивної думки керівника. Призначення або звільнення у разі зміни політичної ситуації негативно мотивує співробітників, які очікують прогресу на основі позитивних результатів своєї роботи, професійного розвитку, використання новітніх технологій та підходів, ініціативи та творчості.

В Україні просування по службі здійснюється виключно шляхом конкурсного відбору. Зазначені норми в сукупності із нормами Закону України «Про державну службу» які передбачають, що кількість посад державної служби категорій «А» і «Б» в державному органі повинна становити не більше третини його штатної чисельності, є непродуктивними з точки зору забезпечення дієвих мотиваційних стимулів, оскільки для осіб на посадах категорії «В» залишається недостатньо простору для зацікавленості у побудові успішної кар'єри [40].

Планування кар'єри та просування публічних службовців має бути запорукою стабільності та високої ефективності публічної служби, тому необхідно вдосконалювати чинне законодавство, яке б мало офіційну, реальну правову базу. Низька престижність звання «державний службовець» та низький рівень соціального статусу як проблеми мотивації державних службовців призводять до того, що молоді, енергійні та висококваліфіковані фахівці залишаються державне управління та працюють у приватному секторі.

Питання низького матеріального забезпечення потрібно вирішити негайно, оскільки воно зменшує зайнятість публічних службовців та створює відтік висококваліфікованих працівників до інших високооплачуваних установ [15, с. 78].

Навчання публічних службовців відіграє одну з ключових ролей у забезпеченні кваліфікованих кадрів у системі публічної служби. Процес кар'єрного розвитку повинен здійснюватися з урахуванням можливостей розвитку та професійних потреб публічних службовців. Сьогодні актуальним питанням є набуття професійної освіти публічних службовців у галузі державного управління, тобто іншої вищої освіти. Значна кількість публічних службовців не можуть задовольнити потреби у підвищенні кваліфікації. Зміст професійного навчання не повною мірою відповідає потребам у такому навчанні. Система формування та розміщення державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації публічних службовців працює неефективно, що стримує розвиток освітніх послуг у сфері післядипломної освіти, створює нерівні умови для закладів освіти у сфері підготовки та підвищення кваліфікації різних форм власності [15, с.79].

Практика показує, що напрям підготовки часто перебуває на розсуд керівника, тобто керівник вирішує, кого направити, не враховуючи бажання та потреби вдосконалення професійного потенціалу працівника. Необхідною умовою посилення мотивації до вдосконалення навичок має бути вміння застосовувати знання на практиці та отримувати винагороду за ефективно виконання завдання.

Такий елемент мотивації, як можливість здобуття вищої спеціальної освіти, питання підвищення рівня знань та професійних навичок публічного службовця важливий та актуальний, але не досить дієвий. Так, як в Україні, на відміну від закордону, здобуття відповідної спеціальної освіти не гарантує просування по службі.

Невідповідність результатів атестації, щорічної оцінки та розміру матеріального заохочення також є однією з головних проблем у мотивації публічних службовців. Основною метою методів оцінки персоналу є оцінка ділових та професійних характеристик з метою підвищення ефективності публічної служби шляхом належного укомплектування персоналом, навчання та освіти. На жаль, практика показує, що ця мета відсувається на другий план,

оцінка в більшості випадків є формальною, а іноді навіть сприймається як загроза звільнення, оскільки це вагомий привід позбутися небажаних працівників, щоб замінити «своїх» [15, с. 80].

Таким чином в процесі створення ефективної система мотивації праці публічних службовців виникає об'єктивна необхідність створення науково обґрунтованого мотиваційного механізму в органі публічної влади, який би зміг за допомогою дійових важелів і стимулів підвищити зацікавленість працівників продуктивно і якісно працювати, сприяти піднесенню їх конкурентоспроможності, забезпечити якісне оновлення трудового менталітету. При цьому, доцільним є використання інструментарію мотиваційного механізму, здатного поєднати в єдиний зв'язок цілі і результати діяльності персоналу, щоб на практиці реалізувати цілеорієнтовану мотивацію його високопродуктивної праці. Відтак, ефективна система мотивації праці публічних службовців передбачає здійснення заходів в напрямку стимулювання та підвищення мотивації персоналу: реформування системи оплати праці з тим, щоб забезпечити конкурентоздатність публічної служби на ринку праці; кардинальне підвищення заінтересованості кадрів у продуктивній і якісній, ініціативній і ефективній, сумлінній і відповідальній роботі, перебуванні на публічній службі та подальшому просуванні по кар'єрі.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити наступні узагальнюючі висновки:

1. На основі аналізу теоретичних основ мотивації праці встановлено, що єдиного підходу до визначення поняття й змісту мотивації в наукових колах на сьогодні не існує. Але, можна виокремити такі основні підходи до розуміння мотивації: по-перше, це психологічна особливість людини, що викликає внутрішню активність та визначає її поведінку, певні орієнтири діяльності; по-друге це функція управління, яка за допомогою спеціальних спонукаючих засобів активізує людину, орієнтує її на досягнення фіксованих цілей організації, розвиває її трудовий потенціал та використовує його в цілях організації. Зазначено, що мотивацію найчастіше поділяють на два види: внутрішня та зовнішня. Внутрішня мотивація пов'язана з тим, щоб робити те, що подобається самій людині. Подібний вид мотивації обумовлений особистим інтересом до процесу досягнення мети, або задоволенням від фінального результату своєї роботи. На протипагу внутрішньої мотивації, зовнішня мотивація відбувається з-за меж особистості. Вона спрямована на те, щоб робити щось для отримання конкретного результату. Поширеними зовнішніми стимулами є винагороди, такі як гроші та привілеї, примус і загроза покарання. Простими словами, зовнішня мотивація – це стимули які приходять до нас від інших людей або обставин.

2. Проаналізовано мотиваційний аспект професійної діяльності публічних службовців та з'ясовано, що це процес свідомого вибору публічним службовцем того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників. Для того, щоб мотивація мала свій ефект, необхідна система мотивації – тобто сукупність взаємопов'язаних заходів, що заохочують окремого публічного службовця або весь колектив активно працювати для досягнення цілей органу влади. Отже, мотивація публічних службовців є ключовим напрямом управління

персоналом в органах публічної влади, здійснюється керівниками та службами управління персоналом через низку принципів, форм і функцій, включає сукупність стимулів, які визначають поведінку конкретного публічного службовця, служить важливим чинником підвищення продуктивності праці публічних службовців і забезпечує ефективність діяльності органів публічної влади.

3. Досліджено нормативно-правове забезпечення мотивації праці публічних службовців в Україні та встановлено, що основними законодавчими актами, які забезпечують функціонування системи мотивації професійної діяльності публічних службовців в Україні, є Закон України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», де визначаються основні економічні методи мотивації публічних службовців: оплата праці, заохочення за сумлінну працю, надання щорічних та додаткових оплачуваних відпусток, просування по службі, соціально-побутове та пенсійне забезпечення публічних службовців. З'ясовано, що одним із завдань реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки є саме удосконалення мотивації публічних службовців через проведення комплексної реформи системи оплати праці, що передбачає збільшення сталої частини, обмеження варіативної частини на основі чітких критеріїв, зменшення складових у структурі оплати праці, усунення причин для розривів в оплаті праці, наближення розміру оплати праці публічних службовців до рівня показників розміру заробітної плати на посадах аналогічного рівня складності та відповідальності у приватному секторі.

4. Узагальнюючи зарубіжний досвід мотивації праці публічних службовців зроблено висновок, що на публічній службі різних країн світу давно сформувалася стійка система мотивації праці публічних службовців, що складається з чинників матеріального і нематеріального стимулювання. Зазначено, що систему публічної служби слід поділяти на відкриту та закриту. Відкрита система публічної служби характеризується системою кадрового забезпечення (Швеція, Нідерланди, Естонія), яка дозволяє визнати

професійний досвід, накопичений в інших секторах, включаючи приватний сектор; немає залежності заробітної плати від стажу роботи; відсутність принципу роботи протягом усього життя та можливість звільнення з посади через погану роботу. Закрита система характеризується системою професійного кадрового забезпечення (Німеччина, Франція, Іспанія, Кіпр, Болгарія, Румунія, Словенія, Словаччина). Найхарактернішими його рисами є призначення публічних службовців після успішного складання державного іспиту та складання конкурсу лише на початкові роботи, робота протягом усього життя, наявність певного мінімуму, необхідного для професійного зростання. Вершиною закритої системи публічної служби є елітна група, членами якої, як правило, є випускники престижних навчальних закладів. Отже, основними мотивами вступу на публічну службу в закритій системі є: престижність роботи, впевненість у собі та стабільність зайнятості, обов'язкове просування в державному управлінні. Мотивація відкритої системи – це можливість зайняти посаду в державному управлінні через кваліфікацію; основою підвищення є високі професійні показники; можливість розпочати політичну кар'єру.

5. В результаті дослідження виявлено проблемні питання мотивування праці публічних службовців в умовах воєнного стану. На основі опитування публічних службовців щодо особливостей організації роботи та оплати праці в умовах воєнного стану, яке проводило Національне агентство з питань державної служби у 2022 році з'ясовано, що 96,5% публічних службовців продовжують отримувати заробітну плату вчасно в умовах воєнного стану. Водночас у 53,6% публічних службовців заробітна плата зменшилася, у 35,8% – залишилася без змін та у 7,6% – збільшилася. Щодо дослідження мотивації публічних службовців, то в умовах війни 73,6% публічних службовців відчувають, що мають сили та ресурси продовжувати працювати, що впливає на продуктивність та якість виконаної роботи. Продовжувати працювати на публічній службі в умовах воєнного часу планують 90,9% публічних службовців, а після війни 86,4%. Високе навантаження спонукає продовжити

роботу в умовах воєнного стану, але змінити її після війни. Серед основних проблем мотивування праці публічних службовців виділено: недостатній рівень заробітної плати; низька ефективність механізму реалізації прав та гарантій публічних службовців; наявність недоліків функціонування механізму публічної служби, його компонентів у процесі просування по службі; неврахування індивідуальності кожної особи, в результаті чого керівництво не має змоги встановити ті чинники, котрі впливають на покращення роботи публічних службовців; низька репутація звання «публічний службовець» та низький рівень їх соціального статусу; загроза звільнення через зміну політичної еліти чи уряду країни.

6. Встановлено, що для ефективної системи мотивації праці публічних службовців необхідним є формування таких мотиваційних елементів як: належні умови праці та наявність організаційної культури, соціальний та правовий захист, заохочення за сумлінну працю, можливість просування по службі.

Зазначено, що для формування успішної організаційної культури керівнику державного органу та служби з питань персоналу необхідно побудувати робочий процес та скласти позитивну робочу атмосферу таким чином, щоб публічний службовець незалежно від розміру оплати своєї праці прагнув виконати посадові обов'язки бездоганно, проявляв ініціативу та успішність. Необхідно впроваджувати «тімблдінг», святкові корпоративи, традиції тощо.

Встановлено, що основними завданнями соціального та правового захисту публічних службовців вбачається у компенсації встановлених законом обмежень їх трудових прав за допомогою додаткової матеріальної підтримки; стимулювання бажання таких осіб виконувати важливі для держави завдання; компенсація втрачених засобів до існування за обставин, передбачених законодавством; забезпечення стабільності кадрового складу у організаціях та установах публічної служби, запровадженні додаткових гарантій соціального та правового захисту публічних службовців.

Визначено, що на сьогодні необхідним є здійснення реформи оплати праці публічних службовців: перевести систему оплати з вертикальної в горизонтальну площину в межах однієї категорії посади. Необхідним є заохочення публічних службовців за сумлінну працю використовуючи при цьому як матеріальне так і морально-психологічне стимулювання (посилення самоповаги, визнання авторства результату, високу публічну оцінку (грамоти, подарунки, представлення до відзначення державними нагородами і т.і.), моральне задоволення роботою і гордість за свій колектив, стимулювання впливом (включення в конкурсні комісії, групи та ін.), кар'єрне зростання). Мотивувати публічних службовців правом працювати дистанційно, додатковими соціальними гарантіями, наприклад ввести безкоштовне обов'язкове щорічне профілактичне медичне обстеження та забезпечити безкоштовне санаторно-курортне лікування для публічних службовців.

Таким чином в процесі створення ефективної системи мотивації праці публічних службовців виникає об'єктивна необхідність створення науково обґрунтованого мотиваційного механізму в органі публічної влади, який передбачає здійснення заходів в напрямку стимулювання та підвищення мотивації праці публічних службовців, а саме: реформування системи оплати праці з тим, щоб забезпечити конкурентоздатність публічної служби на ринку праці; кардинальне підвищення зацікавленості кадрів у продуктивній і якісній, ініціативній і ефективній, сумлінній і відповідальній роботі, перебуванні на публічній службі та подальшому просуванні по кар'єрі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н. О. Розвиток інституту державної служби в умовах карантину та воєнного стану. *Ефективність державного управління : зб. наук. пр.* 2022. Вип. 1/2(70/71). С. 11–16.
2. Бабенко А.Г., Тичина О.Л. Мотивація праці державних службовців. *Проблеми матеріальної культури: економічні науки.* 2012. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua>
3. Біла-Тіунова Л.Р. Державна служба України. Загальна частина: навч. посіб. Одеса, 2020. 511 с. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/12488/%d0%94%d0%95%d0%a0%d0%96%d0%a1%d0%9b%d0%a3%d0%96%d0%91%d0%90-%d0%bf%d0%be%d1%81%d1%96%d0%b1%d0%bd%d0%b8%d0%ba.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
4. Бондар В. Нематеріальна мотивація як чинник підвищення ефективності діяльності державних службовців в Україні. *Актуальні проблеми державного управління.* 2006. Вип. 1 (23). С. 253-259.
5. Васюта В.Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка.* 2016. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>
6. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems.* 2022. № 3. С. 39–48. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes-2022-5-5>.
7. Весельська М. Професійна діяльність публічних службовців: аналіз мотиваційного аспекту. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління.* 2020. Випуск 1 (59). С. 10-13.

8. Висоцька М.П., Шепута М.М. *HR-теорія етапів управління персоналом*. Сучасні проблеми менеджменту: XIV міжнар. наук.-практ. конф., 19 жовтня 2018 р.: тези доп. К., 2018. С.618-622.
9. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Economy and Society*. 2022. № 40. С. 3. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>
10. Горяча О. Л., Сільченко І. А., Таранов В. М. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємства на засадах інноваційних перетворень в економіці. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2021. № 1. С. 50–55.
11. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 3–4. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37>.
12. Гузар Л. Я. Мотиваційні чинники підвищення ефективності діяльності публічних службовців в Україні. *Зб. наук. пр.* 2013. Вип. 35. С. 196 – 202.
13. Державна служба : навчальний посібник / кол. авт. ; за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. К. : ТОВ «СІК ГРУП Україна», 2012. 526 с.
14. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів від 12 квітня 2022 р. № 440. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-%D0%BF#Text>
15. Дрозд О.М. Мотивація та заохочення працівників в органах державної влади: кваліфікаційна робота. Миколаїв. 2022. 115 с. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2826/1/%D0%94%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B4.pdf>
16. Дьомін О. О. Державна служба в країнах основних правових систем світу. М.: Книгодел, 2010. Т. 2. 426 с.

17. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.
18. Желудько Т.В. *Сутність і роль мотивації праці в забезпеченні ефективного управління персоналом підприємства*. 2017. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/88.pdf>
19. Жулавський А.Ю., Гордієнко В.П., Малько Н.О. Мотивація державної служби в Україні. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2021. №1. С. 68-75.
20. Занюк С. С. *Психологія мотивації : навч. посіб.* К. : Либідь, 2002. 304 с.
21. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. С. 3-7. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
22. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. *Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект : монографія*. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. 284 с.
23. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. *Формування системи мотивації персоналу промислового підприємства*. Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23–24 берез. 2022 р. Київ, 2022. С. 134–136.
24. Козачук Д.А. *Заохочувальні адміністративні процедури : автореф. дис. ... канд. юрид. наук*. Одеса, 2010. 20 с.
25. Колдашов А.О. Деякі особливості заслуги як підстави заохочення державних службовців. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2021. Том 32 (71) № 2. С. 54-59.
26. Колодницька А. І. *Удосконалення технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації: Кваліфікаційна робота*. Тернопіль, 2017. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16818/1/%D0%9A>

%D0%9E%D0%9B%D0%9E%D0%94%D0%9D%D0%98%D0%A6%D0%AC%D0%9A%D0%90.pdf

27. Колот А. М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.

28. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2015. 281 с.

29. Круп'як Л.Б., Круп'як І.Й. Особливості реалізації мотиваційної стратегії як чинника підвищення ефективності функціонування органів публічної влади. *Державне управління: удосконалення і розвиток*. 2019. №10. . URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/10_2019/43.pdf

30. Мотивація праці та формування ринку робочої сили / Богуцький О. А. Купалова Г. І. Дієсперов В.С. та ін. К.: Урожай, 1993. 416 с.

31. Мотренко Т. Сучасний досвід організації державної служби в зарубіжних країнах. *Вісн. держ. служби України*. 2007. №2. С. 24-37.

32. Наумік К. Г., Григоренко А.М., Ушкальов В.В. Організація діяльності державного службовця: навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. 320 с.

33. Національне агентство України з питань державної служби. Результати опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану». 2022. URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/rezultati-opituvannya-organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-oplata-praci-v-umovah-voyennogo-stanu>

34. Нинюк І. Як стати професійним урядовцем (державним службовцем) (досвід Республіки Польща). *Зб. наук. пр. НАДУ*. 2004. Вип. 1. С. 93-103.

35. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 60–66.

36. Орлов О. Г., Федюніна О. Р. Мотивація в управлінській діяльності. *Actual priorities of modern science, education and practice*. 2022. С. 368–370.

37. Положення про Національне агентство України з питань державної служби: Постанова Кабінету Міністрів від 1 жовтня 2014 р. № 500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text>

38. Полтавський В. В. Загальні засади службового просування держслужбовця у Франції. *Актуальні проблеми державного управління*. 2011. Вип. 1. Ч. 6. С. 45-49.

39. Про державні нагороди України: Закон України від 16 березня 2000 року. № 1549-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1549-14#Text>

40. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015. № 889-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

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

42. Про затвердження Порядку надання державним службовцям додаткових оплачуваних відпусток: Постанова Кабінету Міністрів від 06 квітня 2016 р. № 270. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270-2016-%D0%BF#Text>

43. Про затвердження Порядку надання державним службовцям матеріальної допомоги для вирішення соціально-побутових питань : Постанова Кабінету Міністрів від 8 серпня 2016 р. № 500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2016-%D0%BF#n8>

44. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 2 травня 2023 року № 3077-IX. (не набрав чинності) URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text>

45. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

46. Резвих Є., Булах І. Мотивація професійної діяльності дорослих. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки*. 2022. Випуск 17(62). С. 96-108.
47. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. Випуск 36, С. 60-69. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/716>
48. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання. Кіровоград : ПВЦ «Мавік», 2004. 124 с.
49. Системи підготовки державних службовців у зарубіжних країнах / Пер. з англ. Ю.Д. Полянського. К.: Вид-во УАДУ, 2000. 424 с.
50. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент. К.: МАУП, 2001. 168 с.
51. Словник української мови : [в 11 т.] / ред.: І. К. Білодід та ін. Київ: Наук. думка, 1973. Т. 4, 840 с.
52. Сорокіна Н. Г. Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні : монографія / Н. Г. Сорокіна. – Дніпро : Грані, 2020. – 224 с.
53. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://drive.google.com/file/d/1S4qFq68W7xOA4znj2NgoACXRZiWt8h5a/view>
54. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/01_strategy_ukr.pdf
55. Сурай І. Г. Формування й розвиток еліти в державному управлінні Франції: висновки для України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 19. С. 62-66.

56. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98–102.
57. Хомишин І.Ю. Публічна служба в умовах війни. *Аналітично-порівняльне правознавство : електронне наукове видання*. 2023. № 3. С. 308-312. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.03.56>
58. Хоружий М. Є., Гбур З. В. Соціальний захист державного службовця. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 13-14. С. 103–109. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.13-14.103
59. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 87–91.
60. Daniel, H. Pink. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. New York: Riverside Books. 2009
61. Malik, M.E., & Naeem, B. Towards understanding controversy on Herzberg theory of motivation. *World Applied Sciences Journal*. 2013. 24(8). С. 1031–1036
62. McClelland, D. Human Motivation. Cambridge : Cambridge University Press. 1987.