

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

До захисту

Завідувач кафедри публічної політики

д.держ.упр., проф. В.Б. Дзюндзюк

МОТИВАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ
В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»

281 Публічне управління та адміністрування

28 Публічне управління та адміністрування

Виконавець

здобувач 2 курсу, групи ППГЗ-1-23 _____ О. В. Єрмолаєв

Науковий керівник

к.держ.упр. _____ А.В Черноіваненко

Харків - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В ОРГАНАХ ВЛАДИ.....	7
1.1 Теоретичні підходи до поняття «мотивації державних службовців»...	7
1.2 Суть поняття «мотивації» та методи заохочення у професійній діяльності.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ВИКОРИСТАННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ.....	21
2.1 Забезпечення нормативно-правового забезпечення стимулювання праці державних службовців.....	21
2.2 Аналіз зарубіжного досвіду організації мотивації праці публічних службовців та його адаптація в Україні.....	29
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ НАПРЯМІВ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ.....	41
3.1 Проблеми мотивації та стимулювання державних службовців.....	41
3.2 Шляхи вдосконалення системи мотивації праці державних службовців в умовах гібридних загроз.....	48
ВИСНОВКИ.....	59
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	62
ДОДАТОК А.....	66

ВСТУП

Ефективність державного управління є ключовою передумовою для стабільного розвитку країни. Розглядаючи державне управління через призму людських взаємовідносин та інтересів, стає очевидним, що його успішність значною мірою залежить від компетентності та відданості державних службовців. Безперечно, існує пряма кореляція між результативністю державного управління та професіоналізмом держслужбовців. Створення належної системи мотивації є критичним фактором для підвищення продуктивності та ефективності їхньої діяльності.

Мотивація є основоположною функцією державного управління, без якої неможливе ефективне виконання службових обов'язків. Це пояснюється тим, що поведінка кожного працівника визначається комплексом мотиваційних факторів: внутрішніми цінностями, інтересами та схильностями, які формують модель поведінки та впливають на результативність роботи.

Дослідження мотивації дозволяє глибше зрозуміти принципи роботи людей, фактори впливу на їхній вибір та часові аспекти виконання завдань. Впровадження дієвого механізму мотивації спрямоване на стимулювання працівників до досягнення поставлених цілей. Таким чином, мотивація є невід'ємною складовою ефективного використання людського потенціалу в системі державного управління.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що сучасну теорію мотивації потрібно вивчати, удосконалювати та використовувати оригінальні методи, щоб покращити систему мотивації організації, здійснювати внесення змін до інноваційної системи мотивації, удосконалюючи традиційну систему стимулювання та покарання.

Система мотивації в галузі державної служби має гармонізувати матеріальні та духовні засоби, які впливають на особистість працівників, сприяти створенню внутрішньої координованої організації та психологічними

засобами для активації людських ресурсів, необхідно запроваджувати впровадження системи на високопрофесійному рівні.

Бажання України до європейської інтеграції посилило співвідношення теми, оскільки реформа державної служби повинна враховувати досвід вдосконалення державних службовців ЄС.

Аналіз наукових публікацій показує, що велика кількість робіт українських та іноземних вчених пов'язана з мотивацією. Теорія методів розвитку мотивації як керуючої функції перерахована у світових творах відомих вчених, таких як: К. Алдерфер, Дж. Адамс, Д. Мак-Кленд, В. Врум, Ф. Герцберг, Е. Локк, Д. Макгрегор, А. Маслоу, Е. Мейо, А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Файоль, Ф. Герцберг.

Наступні українські вчені в галузі державного управління зробили важливий внесок у створення та розвиток теоретичних засад та корисних аспектів мотиваційних систем для державних службовців: В. Бондар, Л. Артеменко, М. Кравченко, Н. Гончарук, Є. Матвійшин, В. Малиновський, Н. Нижник, Т. Пахомова, С. Озірська, І. Пісменний, М. Пашкова, В. Степанюк, В. Плугова, А. Сіцінський, Г. Чернецька, В. Філіпповський, та ін.

Необхідність вивчення проблеми мотивації до професійної діяльності публічних службовців, її теоретичне та практичне значення зумовили вибір теми, мети та цілей роботи.

Мета дослідження – дослідити механізми мотивації професійної діяльності державних службовців в умовах гібридних загроз, виявити чинники, що впливають на їхню ефективність, та розробити рекомендації щодо вдосконалення мотиваційних стратегій для підвищення продуктивності праці

Для досягнення цієї мети визначені наступні завдання дослідження:

1. Проаналізувати поняття «мотивація» в контексті професійної діяльності державних службовців.
2. Вивчити сучасні механізми мотивації персоналу в державному секторі України.

3. Дослідити вплив гібридних загроз на мотивацію та залученість державних службовців.

4. Виявити проблеми та бар'єри у системі мотивації державних службовців.

5. Розробити рекомендації для вдосконалення мотиваційних стратегій в умовах сучасних викликів.

Об'єктом дослідження визначено професійну діяльність державних службовців України в умовах гібридних загроз

Предметом дослідження є механізми мотивації, їх вплив на ефективність роботи державних службовців та особливості адаптації мотиваційних стратегій у контексті гібридних загроз.

Методи дослідження. Для комплексного дослідження мотивації державних службовців в умовах сучасних гібридних загроз застосовано низку загальнонаукових та специфічних методів дослідження. Методологія аналізу та синтезу дозволила критично оцінити існуючі наукові підходи до визначення концептів "мотивація" та "мотивація в публічному управлінні" з урахуванням нових безпекових реалій. За допомогою методів аналогії та порівняння було виявлено особливості вітчизняних та міжнародних практик мотивації працівників органів державної влади в умовах гібридних загроз.

Системний аналіз застосовувався на всіх етапах дослідження, особливо при ідентифікації ключових проблем та недоліків чинної системи мотивації в контексті протидії гібридним викликам, а також при розробці напрямків її вдосконалення. На основі емпіричних даних про актуальний стан системи мотивації державних службовців, використовуючи методи абстрагування та узагальнення, було визначено стратегічні напрями оптимізації мотиваційних механізмів для публічних службовців з урахуванням специфіки роботи в умовах гібридних загроз.

Теоретико-методологічним підґрунтям дослідження стали наукові праці вітчизняних та закордонних дослідників, присвячені вивченню особливостей мотивації працівників державного сектору в умовах новітніх викликів та загроз гібридного характеру. Такий комплексний методологічний підхід дозволив всебічно дослідити специфіку мотивації державних службовців у контексті протидії гібридним загрозам та розробити

відповідні рекомендації щодо її вдосконалення.

Нормативно-правовою основою дослідження є акти Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, а також міжвідомчі нормативні акти. Практичне значення отриманих результатів полягає у науковому обґрунтуванні та розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації державних службовців та підвищення її ефективності.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що результати дослідження мають суттєве практичне значення для вдосконалення системи мотивації державних службовців в умовах гібридних загроз. Розроблено комплексний підхід до оцінки та підвищення мотивації державних службовців з урахуванням специфіки їхньої діяльності в умовах гібридних викликів, що може бути безпосередньо впроваджений у роботу органів державної влади. Запропоновано конкретні механізми та інструменти посилення мотивації службовців, які враховують потребу в підвищеній стресостійкості та адаптивності персоналу до швидкозмінних умов гібридного протистояння. Сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення нормативно-правової бази у сфері мотивації державних службовців, які відповідають сучасним викликам гібридних загроз. Створено модель оцінки ефективності мотиваційних заходів, яка враховує специфіку роботи державних службовців в умовах протидії гібридним загрозам.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В ОРГАНАХ ВЛАДИ

1.1 Теоретичні підходи до поняття «мотивації державних службовців»

Вирішальну роль у процесі управління трудовою поведінкою людини виконує мотивація. Вітчизняний вчений Д. Богиня визначає, що новий напрямок управління персоналом в організаціях та установах України має окреслювати формування механізму дієвої трудової мотивації [2]. Підвищення ступеня мотивації державних службовців до покращення ефективності діяльності є центральною метою на нинішньому етапі розвитку України. Сьогодні пошук нових напрямів до управління персоналом, посилений розвиток психології та економічної соціології зумовили додавання проблем мотивації в перелік об'єктів, котрі глибоко досліджуються вченими.

Підвищення дієвості діяльності державних службовців можливе за умови створення ефективної системи мотивації персоналу публічних установ та організацій. Це питання, в свою чергу, потребує дослідження теоретичних та практичних аспектів мотивації з точки зору означення найдієвіших способів впливу на трудову поведінку державних службовців.

Вивчення та чітке означення дефініцій, котрі використовуються у цьому дослідженні, формує теоретичне підґрунтя до покращення системи мотивації службовців в органах публічної влади.

Необхідно спочатку розглянути більш ретельно сутність терміну «мотивація».

Вперше поняття «мотивація» було використано А. Шопенгауером у статті «Чотири принципи достатньої причини» (1900-1910 р.р.) [20]. Далі воно стало часто використовуватися у науках психологія, соціологія та менеджмент, а також інших науках.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі розглядають мотивацію як «процес

спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації» [17].

На думку вченого С. Занюка мотивація – це «сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості; це всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини» [15].

В. Петюх дефініцію «мотивація» визначає як «сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованості на досягнення особистих цілей і цілей організації» [33].

Авторський колектив посібника з організаційної поведінки впроваджують таке визначення мотивації «Процес спонукання індивіда чи групи людей до діяльності та вибору поведінки, спрямованої на досягнення цілей організації» [32].

Вітчизняний вчений С. Мочерний означає мотивацію як «усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці через постійний вплив на його потреби, інтереси та цілі» [30].

Автори монографії [27] визначають поняття «мотивація управлінського персоналу» та розглядають його як «процес цілеспрямованого впливу на систему спонукальних факторів (потреб, інтересів, мотивів), які визначають трудову поведінку керівників, спеціалістів і фахівців для ефективного здійснення процесу управління на підприємстві та досягнення цілей працівників та підприємства» [27].

Дослідник В. Пономаренко визначає мотивацію з 2 позицій: з боку організації (як «цілеспрямований вплив на особистість, відповідно до її потреб, ціннісних установок, мотивів, рівня культури») та публічного службовця (як «процес психологічного обґрунтування суб'єктом своєї діяльності») [36]. Також

різносторонньо поняття «мотивація» розглядають автори посібника «Мотивація та оцінка персоналу». Її тлумачуть і як «систему факторів, які визначають поведінку людини, її направленість і активність» і як

«процес стимулювання і підтримки активності поведінки на певному рівні – мотивування» [32].

Розуміння теоретичних основ мотивації є надзвичайно важливим інструментом підвищення ефективності державного управління. Розгляд теоретичних аспектів мотивації неможливий без вивчення факторів, що активізують людину і змушують її діяти. До цих факторів належать: потреби, мотиви, стимули, дії, цілі, результати, оцінка, які в сукупності утворюють певну мотиваційну структуру [41].

Потреба є основним джерелом людської активності та особливим станом психіки, адже вона виражає усвідомлену незадоволеність і відчуття нестачі чогось. Це відображає невідповідність між внутрішніми переживаннями і зовнішніми умовами. Хоча наявність потреби є необхідною для будь-якої діяльності, вона сама по собі не визначає напрямок дій.

Мотив не слід плутати з потребою або метою. Потреба — це несвідоме бажання позбутися дискомфорту, тоді як мета — результат свідомої концентрації. Тільки мотив, як внутрішня спонукальна сила, спонукає людину до активних дій, щоб задовольнити певну потребу, і надає цій діяльності змістовне значення.

У науковій літературі загальновизнаною є класифікація мотивів за трьома основними критеріями: за походженням; за характером діяльності, до якої ці мотиви спонукають особистість; залежно від ступеня їх залежності від рівня усвідомлення мети.

Взаємозв'язок між різними мотивами формує мотиваційну структуру особистості, яка є унікальною для кожної людини і залежить від безлічі факторів, таких як рівень добробуту, соціальний статус, кваліфікація, становище та цінності.

Суттєвий внесок у розвиток теорії мотивації зробили українські вчені. М. Вольський (1834–1876) вважав, що потрібно поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови життя людини. Г. Цехановецький (1833–1889) критикував узагальнення Адама Сміта щодо поведінки людей як «економічних осіб», підкреслюючи, що багато людей прагнуть поліпшити своє становище не лише через власну працю, а й за рахунок інших. М. Туган-Барановський (1865–1919) одним із

перших розробив класифікацію потреб, виділивши п'ять основних груп: 1) фізіологічні; 2) статеві; 3) симптоматичні інстинкти та потреби; 4) альтруїстичні; 5) практичні потреби.

Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації трудової діяльності також зробили західні вчені, серед яких Ф. Тейлор, Файоль, Е. Мейо, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Л. Портер, Е. Лоулер, Д. МакГрегора, Д. Мак-Клелланд, В. Врум та інші.

У розвитку теоретичних поглядів на мотивацію трудової діяльності можна виділити чотири основні етапи. Перший етап пов'язаний з виникненням «школи наукового управління», яка стала відповіддю на зміни в матеріально-технічних умовах виробництва та виявила недостатність методів організації праці, які домінували в кінці XIX століття. До ранніх теорій мотивації належать традиційна модель мотивації, модель «школи людських відносин» та модель «школи людських ресурсів».

Традиційна модель мотивації, пов'язана з Ф. Тейлором, базується на принципі переконання. Тейлор зазначав: «Наука замість традиційних навичок; гармонія замість суперечності; співпраця замість індивідуальної роботи; максимальна продуктивність замість обмеження продуктивності; розвиток кожного працівника до максимальної продуктивності та добробуту». Це означає, що чим більше продукції виробляється, тим вища заробітна плата. У цій моделі підкреслюється, що працівники визнають авторитет керівництва за умови високої заробітної плати, що можливе лише за хорошої організаційної системи. Цей підхід призвів до створення системи винагород, де грошова винагорода працівника залежить від кількісних і якісних результатів його роботи.

Протягом багатьох років проблемами мотивації займалися дослідники з різних галузей — економіки, права, філософії та психології. Початкові теорії мотивації були розроблені на основі аналізу історичного досвіду людської поведінки та використання простих стимулів, таких як матеріальні і моральні винагороди, а також примусові заходи.

В основі нової системи Тейлора лежать чотири наукові принципи, які він називав законами управління: 1) створення наукової основи для заміни грубих практичних методів роботи шляхом дослідження кожного виду трудової діяльності; 2)

відбір працівників та керівників за науковими критеріями, а також їх підготовка; 3) співпраця між адміністрацією та працівниками для практичного впровадження наукових методів організації праці; 4) справедливий і рівномірний розподіл обов'язків між працівниками та менеджерами.

Проте, з розвитком продуктивних сил і зростанням суспільного багатства стало зрозуміло, що прості матеріальні стимули не завжди сприяють ефективній праці. Це спонукало дослідників шукати нові рішення для проблеми мотивації.

Другий етап у розвитку теорії мотивації пов'язаний із концепцією «людських відносин», автором якої є американський соціолог Е. Мейо. Його дослідження показали, що для працівників важливі не лише матеріальні аспекти, але й соціально-психологічні фактори. В рамках цієї теорії було визнано, що участь робітників у виробничому процесі є складним соціально-психологічним явищем, а не лише економічним. Тому мотивацію працівників потрібно розглядати в контексті міжособистісних стосунків. Хоча ідеї школи міжособистісних відносин залишалися домінуючими до середини 1950-х років, дослідження Е. Мейо не привели до створення чіткої моделі мотивації.

Третій етап у формуванні наукових підходів до мотивації можна віднести до 60-70-х років. Спроба поєднати традиційні моделі мотивації з концепцією міжособистісних відносин вилілася в модель школи людських ресурсів, розроблену Д. Макгрегором. Він запропонував теорії "X" та "Y", що акцентують увагу на різних групах працівників з різними мотиваційними пріоритетами. Теорія "X" стверджує, що люди схильні уникати роботи, і тому потрібно контролювати їх. Вона вважає грошову винагороду головним мотиватором. У протилежність, теорія "Y" стверджує, що люди прагнуть до відповідальності і самостійності, а задоволення від виконаної роботи є головним мотиватором.

Четвертий етап розвитку теорії мотивації пов'язаний із новим розумінням ролі людини у виробництві та переходом до концепції управління людськими ресурсами. Ця концепція вважає працівника основною силою виробництва. Вона акцентує увагу не лише на мотивації до продуктивної праці, але й на розвитку потенціалу співробітників.

Механізми мотивації формуються через взаємодію інтересів, стимулів і потреб індивіда, колективу та суспільства. З розвитком продуктивних сил з'явилися різні теорії мотивації, які умовно можна поділити на змістовні та процесійні. Змістовні теорії вивчають внутрішні потреби, які спонукають людей до дій, та їхній вплив на поведінку [43]. Серед них найвідомішими є ієрархія потреб А. Маслоу, модель потреб К. Альдерфера, двохфакторна модель Ф. Герцберга та модель набутих потреб Д. Мак-Клелланда.

Процесійні теорії аналізують, як людина розподіляє зусилля для досягнення цілей і вибирає тип поведінки [41]. Вони визнають наявність потреб, але стверджують, що поведінка визначається не лише ними. Відомими процесійними теоріями є теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, теорія Портера-Лоулера та теорія постановки цілей Е. Локка.

Аналіз різних визначень поняття «мотивація» дозволяє виокремити кілька основних підходів до його розуміння. По-перше, з психологічної точки зору мотивація є внутрішнім процесом свідомого вибору людиною певного способу поведінки, що формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів [41]. По-друге, з позиції лідерства, мотивація розглядається як функція лідерства, яка активізує особистість через стимули, спрямовує її на досягнення цілей організації та розвиває її трудовий потенціал.

Мотивація займає ключову позицію в структурі особистості і є важливим елементом, що пояснює рушійні сили поведінки людини. В сучасних умовах стає нагальною необхідність глибшого вивчення мотиваційної сфери державних службовців. Хоча сама по собі мотивація не гарантує успіху, без неї досягнення цілей стає неможливим. Поведінка людини стає вмотивованою лише в умовах взаємодії кількох чинників. Мотивація працівника полягає в активізації його внутрішніх інтересів і наданні йому можливості реалізувати їх у процесі роботи.

Дослідники в сфері державного управління вважають мотивацію основним завданням управлінської діяльності, що впливають на всі етапи управлінського процесу. Розвиток мотивації є результатом взаємодії об'єктивних умов діяльності

особистості, змісту та спрямованості цієї діяльності, цілеспрямованого виховного впливу і самовдосконалення.

Розглянуті теорії мотивації залишаються актуальними і сьогодні. Враховуючи послідовність теорій мотивації та їх корисність для державного управління, їх імплементація повинна бути комплексною, з урахуванням особливостей органів влади, їх рівня, а також індивідуальних характеристик державних службовців.

Для України сьогодні головну зацікавленість являють теорії, що широко застосовуються в країнах з високим економічним розвитком. У табл. 1.1 відображено сучасні теорії мотивації, котрі досліджувалися у працях, присвячених мотивації персоналу [27]. Досить велика їх кількість засвідчує те, що це досить складний і багатогранний процес.

Таблиця 1.1

Узагальнення закономірностей поведінки людини, котрі висвітлено у сучасних теоріях мотивації

Теорія /Автор	Закономірності поведінки
Концепція організаційного росту (Г. Літвін, Р. Стрінгер)	Ця концепція розглядає, як взаємодіє організаційна культура і соціальне оточення з поведінкою та мотивацією працівників.
Теорія поля (К.Левін)	Згідно з цією теорією, поведінка людини є результатом взаємодії її особистісних характеристик і факторів навколишнього середовища.
Крос-культурна мотивація (Ф. Тромпенаарс, С. Хемпден-Тернер)	Ця концепція вивчає вплив міжнародних та міжкультурних різниць на мотивацію людей і їхню поведінку в організаційному контексті.
Концепції людини (Е. Шейн)	Едгар Шейн ввів концепцію людини, яка розглядає різні аспекти, що впливають на поведінку людей в організаціях. Він висвітлює, як соціальні, економічні та інші фактори мотивують працівників.
Теорія орієнтації на роботу (Д.Х. Голдторп, Д. Локвуд)	Ця теорія вивчає, як різні орієнтації людей на роботу (наприклад, інструментальна, бюрократична, співучасть чи професійна) впливають на їхню мотивацію та ефективність в організаційному середовищі.
Теорія постановки цілей	Ця теорія стверджує, що поведінка людини

(Е. Локк)	керується цілями, які вона встановлює перед собою. Чіткі, специфічні та досяжні цілі мотивують людей до активної діяльності та досягнення результатів.
Теорія підкріплення (Б.Ф. Скіннер)	Ця теорія базується на ідеї, що поведінка може бути підсилена або підтримана через використання позитивних або негативних підкріплень. Вона досліджує, як результати дій впливають на мотивацію та продовження виконання певних дій.
Двофакторна теорія	Поведінка особистості залежить від факторів "гігієни" (умови праці) та мотиваційних чинників (сама робота).
Теорія існування, відносин і росту К. Алдерфера	Люди рухаються по ієрархії потреб вгору або вниз залежно від того, чи можуть вони задовольнити потреби на більш високому рівні.
Теорія зустрічних потреб Д. МакКлелланда	Люди прагнуть до досягнення, влади або співучасті в залежності від того, які з їхніх основних потреб вже задоволені.
Системи управління людськими ресурсами (Р. Лайкерт)	Роберт Лайкерт розробив підхід до управління людськими ресурсами, який акцентує на важливості культури організації, комунікації і стратегічного управління в контексті взаємодії з працівниками.

Аналіз різноманітних теорій мотивації показує, що попри їхню глибину та обґрунтованість, жодна з них окремо не може забезпечити розробку ефективної та чіткої системи мотивації персоналу в установах чи організаціях. Кожна теорія висвітлює лише певний, обмежений аспект діяльності особи.

Щоб подолати цю однобічність та обмеженість, доцільно інтегрувати ключові ідеї з різних теорій таким чином, щоб вони взаємно доповнювали одна одну. Це дозволить створити більш комплексний підхід до мотивації.

Для розробки дієвої системи мотивації державних службовців в організаціях чи установах необхідно: визначити основні потреби публічних службовців; узгодити ці потреби з цілями публічних установ та організацій; використовувати різноманітні форми винагород для забезпечення цього узгодження; враховувати індивідуальні особливості службовців; брати до уваги стан середовища, в якому функціонує організація.

Такий комплексний підхід дозволить створити більш ефективну та збалансовану систему мотивації, яка враховує як потреби окремих службовців, так і цілі організації в цілому.

1.2 Суть поняття «мотивації» та методи заохочення у професійній діяльності

У літературі існує безліч визначень поняття «мотивації», але сьогодні не існує єдиного підходу до визначення її змісту. Мотивація (від лат. *movere*) – спонукання до дії; динамічний процес психофізіологічного плану, керуючий поведінкою людини, що визначає його спрямованість, організованість, активність і стійкість; здатність людини діяльно задовольняти свої потреби [10].

У процесі професійної діяльності мотивація допомагає вирішити такі завдання: задовольнити потреби працівників у різних благах через виконання роботи, оцінити результати їхньої діяльності та визначити рівень задоволеності винагородою за виконану роботу. Загалом мотивацію можна умовно класифікувати на кілька видів залежно від основних груп, способів використання, джерел виникнення та напрямку цілей.

Так, наприклад, за джерелами виникнення мотивацію можна поділити на внутрішню (змістовну, рольову) та зовнішню (адміністративну, економічну).

Внутрішня мотивація сприяє підвищенню задоволеності працею, стимулює розвиток особистих здібностей, усвідомлення соціальної значущості роботи та почуття відповідальності. Вона закладає основу для сприйняття праці як засобу самореалізації. Натомість зовнішня мотивація може робити працю менш цікавою, і в такому випадку виконання завдань відбувається лише під впливом зовнішніх стимулів.

Мотивація є ключовою функцією в управлінні, оскільки тільки розуміння мотивів і потреб працівників, а також правильне використання стимулів дозволяє досягти ефективного керівництва.

Система мотивації виконує такі управлінські функції:

1. Планування мотивації — визначення потреб та встановлення зв'язку між ними і стимулами.

2. Реалізація мотивації — створення умов для задоволення потреб працівників та винагородження їх за результати роботи.

3. Управління мотиваційним процесом — контроль за мотивацією та коригування стимулів.

Основою мотиваційного процесу є потреби, які відображають необхідність у певних благах: матеріальних, соціальних та духовних. Потреба може спонукати індивіда до певних дій, які необхідні для його існування і розвитку. Сила потреби визначає, як активно працівник прагне її задовольнити.

Аналіз різноманітних визначень мотивації дозволяє виділити два основні підходи до розуміння цього поняття. Перший підхід розглядає мотивацію з точки зору її структури, трактуючи її як комплекс факторів, стимулів або мотивів, що діють як цілісна система. Другий підхід інтерпретує мотивацію не як статичне явище, а як динамічний процес.

У ширшому розумінні, мотивація розглядається як ключовий фактор, що визначає поведінку в цілому. Це визначення охоплює всі види спонукань, включаючи цілі, потреби, мотиви та інтереси. Ряд дослідників характеризують мотивацію як спільність елементів, при виконанні котрих людина виконує певну трудову діяльність. Так, дослідник Г.Зінченко характеризує мотивацію як «взаємодію потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, які перетворюються у ціль діяльності». У науковому виданні авторський колектив [27] відносить до понять, котрі описують трудову поведінку такі: інтерес, винагорода, трудова поведінка, мета, потреба, стимул, мотив. Також охарактеризовано необхідність врахування у процесі мотивації й наявності соціокультурних факторів, а саме: соціальних норм, цінностей та ціннісних орієнтацій. Найбільш важливими етапами процесу мотивації поведінки через потреби, відповідно до [27, с.9] є: «виникнення потреби; формування мотиву потреби; визначення цілі; формування мотиву цілі; дія, задоволення потреби та ін.» [27, с.9].

Мотивація має враховувати різні фактори, що впливають на поведінку

людини у процесі досягнення цілей. Серед мотивуючих факторів можна виділити значущість і складність виконуваної роботи, винагороду за результати праці та прагнення до кар'єрного зростання. Ці фактори ефективно діють, якщо організація створює всі необхідні умови для прояву та реалізації здібностей працівників.

Розподіл мотивуючих та демотивуючих факторів, які впливають на мотивацію, представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Фактори, які впливають на мотивацію персоналу

МОТИВУЮЧІ ФАКТОРИ			ДЕМОТИВУЮЧІ ФАКТОРИ
ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ	ПІДТРИМУЮЧІ ФАКТОРИ	ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ	
✓ наявність уподобань; ✓ особисті здібності; ✓ хобі	✓ гроші; ✓ умови (спосіб управління); ✓ інструменти для праці; ✓ безпека, надійність; ✓ задоволення працею	✓ визнання; ✓ кар'єрний ріст; ✓ відповідна робота; ✓ надані впровадження	✓ неповага керівництв; ✓ організаційний хаос; ✓ непорозуміння в колективі та з керівництвом; ✓ нестача відповідальності і повноважень в роботі

Отже, основними термінами, котрі можуть охарактеризувати весь процес мотивації та будуть реалізовані у процесі роботи, є мотив, потреба, мета (ціль), соціокультурний вплив, соціальні норми, винагорода, цінності, ціннісні орієнтації, стимул, трудова поведінка. Розглянемо ці ключові терміни, які описують процес мотивації.

Мотивування та стимулювання є різними аспектами впливу на

мотивацію людини. Мотивування є більш широким поняттям, яке включає в себе інструменти стимулювання.

Мотивування — це довгостроковий процес, спрямований на зміну внутрішньої структури мотивації особи, включаючи її ціннісні орієнтації та потреби. Воно охоплює формування нових мотивів і розвиток трудового потенціалу.

Стимулювання, з іншого боку, є інструментом управління, який використовує зовнішні фактори для активізації діяльності особи. Це здійснюється через різні блага, які можуть задовольнити її потреби. Механізм стимулювання працює з вже наявною системою мотивів, актуалізуючи і підсилюючи їх, без зміни самої структури мотивації.

Процеси мотивування та стимулювання тісно пов'язані з ключовими категоріями теорії мотивації: мотивом і стимулом.

Мотив - це внутрішня спонукальна причина, яка змушує людину діяти певним чином. Мотиви є частиною внутрішнього середовища особи, вони усвідомлені і залежать від індивідуальних особливостей кожної людини.

Стимул - це зовнішній фактор, який спонукає до дії.

Сам по собі стимул може вважатися таким тільки в разі, якщо він має певний вплив на людину, тобто змінює поведінку останнього. Отже, ефективність впливу на людину того чи іншого стимулу визначається його конкретної цінністю - винагородою.

Винагорода - це те, що людина отримує за виконання певної дії або досягнення мети.

Винагорода розглядається як компенсація за діяльність людини або бажаний результат певних дій. Таким чином, процес використання різних стимулів для мотивування людей називається процесом стимулювання.

У складній системі мотивації стимулювання праці державних службовців займає ключове місце. Це один із засобів, за допомогою яких здійснюється мотивація трудової діяльності. Стимулювання праці є позитивним впливом з боку керівників та органів на потреби, інтереси, свідомість і поведінку

державних службовців, що, в свою чергу, впливає на результати їхньої управлінської діяльності. Воно сприяє поліпшенню дисципліни та якості праці, а також враховує ініціативу і відповідальність службовців, впливаючи на їхні зусилля, старанність та сумлінність.

Мета (ціль) - це бажаний результат або стан, якого прагне досягти людина. Метою стимулювання є не просто спонукання до роботи, а зацікавлення службовців працювати краще і продуктивніше.

Стимулювання виконує кілька функцій: економічну, моральну і соціальну. Економічна функція проявляється в підвищенні ефективності діяльності та якості надання послуг. Моральна функція полягає у формуванні активної життєвої позиції та високоморального клімату в суспільстві, що вимагає обґрунтованої системи стимулів, враховуючи традиції та історичний досвід. Соціальна функція забезпечує формування соціальної структури через різний рівень доходів, що значною мірою залежить від впливу стимулів на різних людей. Крім того, розвиток особистості формується в контексті стимулювання праці в суспільстві.

Концепція винагороди для державних службовців ґрунтується на принципах справедливості (винагорода повинна відповідати трудовому внеску), об'єктивності (адекватність винагороди стосовно інших працівників), послідовності (відсутність безпідставних змін у заробітній платі) і прозорості (зрозумілість системи винагороди для працівника та вплив його праці на неї).

Отже, стимулювання є одним з інструментів, які використовуються для реалізації мотивування. При цьому, чим вищий рівень розвитку відносин у організації, тим рідше застосовують стимулювання як засіб управління людьми. Це пояснюється тим, що розвиток потенціалу працівників, як один із методів мотивування, сприяє підвищенню їхньої зацікавленості у своїй праці та діяльності організації в цілому. Працівники виконують необхідні дії, не чекаючи або взагалі не отримуючи зовнішнього впливу.

Вивчення мотивації є критично важливим для передбачення та управління трудовою діяльністю через створення ефективної системи мотивації для державних службовців в організаціях та установах.

Огляд робіт вітчизняних та іноземних науковців у сфері менеджменту виявляє, що багато дослідників розглядають мотивацію державних службовців через призму теорій мотивації. Ці теорії представляють собою набір законів, закономірностей, принципів та положень, які відображають сутність та аналіз особистісних потреб, процес стимулювання, умови для ефективної мотивації та встановлення обґрунтованих винагород з метою досягнення бажаних результатів.

Різні науковці пропонують різноманітні підходи до класифікації теорій мотивації праці. С. Довбня, В. Пономаренко, І. Клименко виділяють такі підходи: метод "батога і пряника", владний примус, змістовний, процесуальний та комплексний. А. Колот пропонує наступну класифікацію: доктрина людських відносин, школа наукового управління, змістовні і процесуальні теорії, менеджмент "людських ресурсів". Т. Лепейко виокремлює три основні школи: вітчизняну (діалектико-матеріалістичну), західну (матеріалістичну) та неоматеріалістичну. Й. Завадський розділяє теорії мотивації на ранні (включаючи теорії З. Фрейда, неофрейдистів та економічні підходи) та сучасні (пізнавальні теорії, теорії мотивації соціального вивчення, теорії потреб, теорії підкріплення). Інші дослідники пропонують класифікацію на процесуальні, змістовні, новітні та пізнавальні теорії.

Ця різноманітність підходів відображає складність та багатогранність питання мотивації у сфері державного управління.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ВИКОРИСТАННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

2.1 Забезпечення нормативно-правового забезпечення стимулювання праці державних службовців

Якщо відсутній сучасний механізм та матеріальні методи та нематеріальні заохочення та стимул для державних службовців, то роботи з мотивації не будуть ефективними. Сьогодні найважливіша законодавча основа для мотивацій державних службовців є Закон України «Про державну службу» [39].

Підґрунттям матеріальної мотивації є матеріальна винагорода, а саме оплата праці.

Засади матеріального заохочення державних службовців містяться в розділі 6 Закону України «Про державну службу» (далі – Закон). Вони формулюють будову заробітної плати. У ст. 50 цього Закону зауважено: «Держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочує їх до результативної, ефективної, доброчесної та ініціативної роботи» [39]. Згідно Закону, а саме ст. 50 матеріальне забезпечення має такі складові:

Згідно зі статтею 50 Закону, матеріальне забезпечення державних службовців може включати наступні складові:

1. Посадовий оклад. Основна заробітна плата, яка визначається за посадою державного службовця. Заробітна плата державних службовців формується з урахуванням складності виконуваних завдань та ступеня відповідальності. Умови оплати праці та їх розмір регулюються Кабінетом Міністрів України. Щороку під час підготовки проекту закону про Державний бюджет України визначається структура посадових окладів для державної служби з урахуванням юрисдикції різних органів.

Посадові оклади в державних органах влади класифікуються за такими категоріями:

- Вищі органи. Апарат Верховної Ради України, Секретаріат Кабінету Міністрів, допоміжні та консультативні органи, створені Президентом, а також органи, такі як Рада національної безпеки і оборони, Центральна виборча

комісія та інші.

- Міністерства та центральні органи виконавчої влади. Ці органи мають спеціальний статус, який визначається законодавством, а також апарати вищих судів і Вищої ради правосуддя.
- Інші державні органи. Це органи, юрисдикція яких охоплює всю територію України.
- Органи з обмеженою юрисдикцією. Ці органи діють на території Автономної Республіки Крим, окремих областей або міст.
- Місцеві органи. Їх юрисдикція поширюється на один або кілька районів, райони в містах або міста обласного підпорядкування.

2. Надбавки. Додаткові виплати, які можуть бути призначені в залежності від умов роботи, специфічних функцій або високих досягнень. Одним із стимулюючих чинників є надбавка за вислугу років, яка нараховується щомісяця у відсотках до посадового окладу. Згідно з законодавством, ця надбавка становить 3% від посадового окладу за кожен календарний рік стажу на державній службі, проте не може перевищувати 50% окладу.

Ранги державних службовців є видом спеціальних звань. Надбавка за ранг державного службовця визначається Кабінетом Міністрів України під час затвердження схеми посадових окладів на посадах державної служби. Законодавчо передбачено дев'ять рангів державних службовців (рис.1.1) [30].

Порядок присвоєння рангів державним службовцям затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2016 року № 306. Рішення про присвоєння рангу приймається на підставі обґрунтованого подання, яке подає безпосередній керівник до органу, що здійснює призначення.

У поданні обов'язково зазначаються: дата попереднього присвоєння рангу, номер та дата відповідного рішення, а також завдання, виконані службовцем, що мають значення для розвитку держави або регіону, чи особливі досягнення.



Рисунок 1.1. Система рангів державних службовців

Надбавка за ранг нараховується відповідно до займаної посади в межах відповідної категорії посад. Черговий ранг державному службовцю присвоюється через три роки з моменту призначення на державну службу. Визначені також категорії посад у державній службі. Зокрема встановлені такі категорії посад державних службовців (рис.1.2) [30].

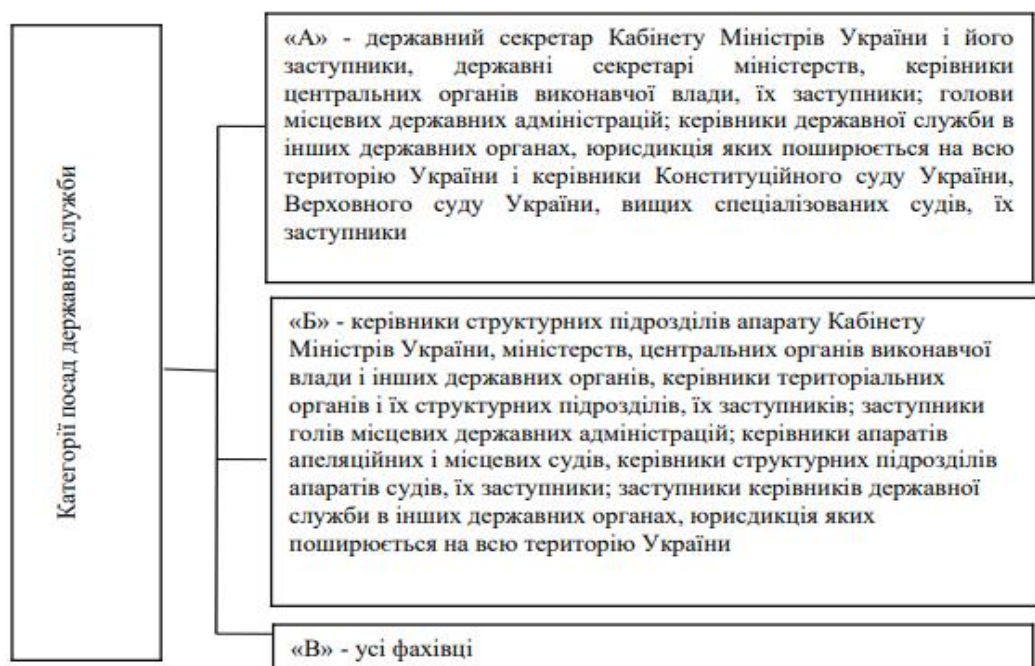


Рисунок 1.2. Категорії і посади державної служби

Розмір надбавок за ранги державних службовців представлено в таблиці

1.2

Таблиця 1.2

Розмір надбавок до посадових окладів за ранги державних службовців

Категорія державного службовця	Ранг державного службовця	Розмір надбавки, гривень
А	1	1000
А	2	900
А, Б	3	800
Б	4	700
Б	5	600
Б, В	6	500
В	7	400
В	8	300
В	9	200

Важливо підкреслити значний вплив рангів на мотивацію державних службовців. Перш за все, ранги визначають позицію службовця в ієрархічній структурі відносин. Позбавлення рангу можливе лише за судовим рішенням, що підкреслює його важливість.

При переході на нижчу посаду або звільненні, за службовцем зберігається його попередній ранг, що свідчить про визнання його кар'єрних досягнень. Система рангів виступає мотиваційним фактором ще й тому, що за особливі заслуги або виконання відповідальних завдань можливе дострокове присвоєння чергового рангу.

Проте, законодавство передбачає і зворотній механізм: під час дії дисциплінарного стягнення або протягом півроку після отримання негативної оцінки діяльності, черговий ранг не присвоюється. Цікаво, що при виході на пенсію за сумлінну службу державному службовцю може бути присвоєно ранг поза межами його категорії посад.

Запровадження надбавки за ранг мало на меті стимулювати державних службовців, однак її розмір викликає сумніви щодо ефективності такого заохочення. Перегляд підходу до визначення розміру цієї надбавки міг би суттєво покращити фінансове становище службовців та підвищити привабливість державної служби як кар'єрного вибору.

Таким чином, система рангів відіграє важливу роль у мотивації державних службовців, але потребує вдосконалення для досягнення максимального ефекту.

3. Премії. Грошові винагороди за досягнення певних цілей або результатів у роботі.

Система преміювання державних службовців відіграє ключову роль у їхній мотивації. Її основна мета - стимулювання високоефективної та ініціативної праці, підвищення якості роботи, заохочення до досягнення конкретних результатів та зміцнення особистої відповідальності за виконання доручених завдань.

Кожен керівник розробляє індивідуальне Положення про преміювання для свого підрозділу. Цей документ спрямований на підвищення загального рівня оплати праці та посилення матеріальної мотивації службовців до покращення ефективності їхньої діяльності.

Важливо зазначити, що дія Положення поширюється на всіх працівників, незалежно від їхньої посади, звання чи категорії, що забезпечує рівні можливості для всіх.

Нарахування премій здійснюється в межах економії фонду оплати праці, що стимулює ефективне використання бюджетних коштів.

Система преміювання, таким чином, виступає потужним інструментом мотивації, спрямованим на підвищення ефективності державної служби в цілому та стимулювання індивідуальних досягнень кожного службовця зокрема. До премій державного службовця належать: 1) премія за результатами щорічного оцінювання службової діяльності; 2) місячна або квартальна премія відповідно до особистого внеску державного службовця в загальний результат роботи державного органу; 3) місячна або квартальна премія за належне виконання умов контракту про проходження державної служби (у разі укладення).

При цьому загальний розмір премій, передбачених пунктом 2 цієї частини, які може отримати державний службовець за рік, не може

перевищувати 30 відсотків фонду його посадового окладу за рік [30].

4. Інші доплати та компенсації. Включає в себе різноманітні додаткові виплати, такі як компенсації за виконання обов'язків тимчасово відсутнього службовця або виплати за виконання обов'язків на вакантній посаді.

5. Інші компенсаційні виплати. Можуть включати в себе виплати за виконання обов'язків у складних умовах, небезпечних умовах або виплати за особливі умови роботи.

Ці складові матеріального забезпечення регулюються законодавством і внутрішніми положеннями організації, які встановлюються з метою забезпечення справедливого та ефективного управління матеріальними ресурсами в державному секторі.

Негативне стимулювання має на меті змінити небажану поведінку шляхом зниження рівня задоволення потреб працівника. Це може спонукати державного службовця відмовитися від певних дій чи змінити свій підхід до роботи.

У системі мотивації державних службовців, окрім матеріальних чинників, важливу роль відіграють і нематеріальні фактори. Серед них особливе місце посідає соціальне забезпечення.

Законодавство передбачає для державних службовців щорічну відпустку тривалістю 30 календарних днів з виплатою грошової допомоги в розмірі середньомісячної зарплати. Додатково, за кожен рік служби після п'ятирічного стажу надається додатковий день відпустки, але не більше 15 днів. Це сприяє зменшенню плинності кадрів та заохочує довготривалу роботу в державному управлінні.

Існує також можливість надання службового житла, хоча цей механізм часто носить формальний характер. Передбачена матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань, розмір якої визначається урядом і зазвичай становить середньомісячну зарплату.

Важливим нематеріальним фактором мотивації є підвищення професійної компетентності. Державним службовцям створюються умови для

постійного професійного навчання за рахунок бюджету та інших джерел. Це включає підготовку, перепідготовку, спеціалізацію та підвищення кваліфікації, в тому числі за кордоном.

Передбачено також можливість стажування з відривом від служби на строк до шести місяців на іншій посаді чи за кордоном. При цьому зберігаються посада та зарплата.

Професійне навчання відкриває шляхи для кар'єрного зростання, що є особливо важливим мотиватором для людей, які прагнуть досягти вищих, престижних посад у державному управлінні.

Стимулювання праці створює умови, за яких ефективна діяльність стає необхідною для задоволення потреб службовця. Ключовими стимулами є: можливість реалізації потенціалу, професійна незалежність, відчуття важливості виконаної роботи та справедлива винагорода за внесок в успіх організації.

Система мотивації державних службовців поєднує матеріальні та нематеріальні фактори, створюючи комплексний підхід до стимулювання ефективної праці та професійного розвитку.

Щодо морально-психологічних засобів стимулювання, вони включають наступні ключові елементи:

- формування сприятливого робочого середовища, де публічні службовці відчують професійну гордість за свої завдання та особисту відповідальність за результати;

- створення атмосфери викликів, де кожен працівник має можливість проявити свої здібності, ефективно виконувати завдання та відчувати власну значущість;

- визнання авторства досягнень, що підкреслює внесок кожного працівника; суспільне визнання через різні форми: подяки, цінні подарунки, престижні сертифікати, відзнаки тощо;

- постановка амбітних цілей, які надихають працівників на ефективну і часом самовіддану роботу;

створення позитивного клімату, що характеризується взаємною повагою та довірою. Це включає захист особистих інтересів працівників, заохочення розумного ризику та толерантність до помилок і невдач.

Такий підхід до стимулювання сприяє формуванню сприятливого робочого середовища, де державні службовці відчують себе цінними та мотивованими до ефективної роботи.

Включення до атестації, експертиз, тендерних комітетів, груп для вироблення важливих документів і рішень, вирішення спорів тощо.

Нарешті, кар'єрне просування відображає визнання рівня професійного розвитку, заслуг та авторитету особи шляхом «переведення» до вищої статусної групи (моральний стимул), пропонуючи як вищу заробітну плату (економічний стимул), так і цікаву та змістовну роботу (організаційний стимул). Однак цей метод мотивації є дещо обмеженим зсередини. По-перше, існує конкурс та специфіка призначень і погоджень. По-друге, в органах публічної служби на місцях, як правило, не так багато керівних посад, не кажучи вже про вакантії. По-третє, не всі мають, і не всі хочуть мати лідерські якості.

Водночас страх втратити роботу є достатнім сигналом для забезпечення певного рівня бажаної продуктивності, хоча він не є ідеальним стимулом, коли, наприклад, є мало вакансій або робочих місць.

Слід мати на увазі, що ці організаційні та морально-психологічні чинники по-різному мотивують залежно від стажу роботи.

Після п'яти і більше років на одному робочому місці жоден з факторів не є достатньо мотивуючим, і задоволеність роботою часто знижується.

Таким, чином можемо зробити висновок, що стимулювання праці державних службовців через нормативно-правове забезпечення виявляє важливість систематизації та регулювання різних видів матеріального та нематеріального заохочення. Це включає встановлення справедливих посадових окладів, призначення надбавок та премій за досягнення цілей, а також забезпечення соціальних гарантій і впровадження етичних стандартів. Ефективна система стимулювання сприяє підвищенню мотивації, ефективності

та відповідальності державних службовців у виконанні їхніх обов'язків.

2.2 Аналіз зарубіжного досвіду організації мотивації праці публічних службовців та його адаптація в Україні

Мотивація є питанням, яке завжди привертає увагу в світовій практиці. У зарубіжних організаціях теорія мотивації вивчається та застосовується протягом десятиліть, існує безліч теорій та концепцій, які країни використовують для досягнення оптимальних результатів.

В Україні державна служба наразі не гарантує високої якості виконання завдань. Аналіз міжнародного досвіду в мотивації праці дозволяє виявити недоліки вітчизняної системи державного управління та створити основу для розробки власних інструментів і методів мотивування персоналу. В українській теорії та практиці мотивація часто зосереджується на оплаті праці, базуючись на фіксованих тарифах і окладах. У вітчизняних організаціях переважають фінансові стимули, тоді як трудові та професійні мотивації використовуються значно рідше.

Отже, вивчення світового досвіду та удосконалення власних практик мають стати пріоритетом у науці управління. У XX столітті у зарубіжних країнах з'явилася умовна класифікація моделей мотивації праці: американська, європейська та японська. Кожна з цих моделей має свої підходи до мотивації персоналу та адаптується до сучасних тенденцій менеджменту.

Системи мотивації праці державних службовців у різних країнах сформувалися навколо матеріальних та нематеріальних чинників. Незважаючи на культурні та історичні відмінності, багато елементів цих систем подібні, що робить їх придатними для запозичення в інших контекстах.

Дослідники поділяють системи державної служби на закриті та відкриті. Закрита система ґрунтується на престижі професії державного службовця, що надає високий соціальний статус та певні привілеї. У таких системах (як у Німеччині, Франції та Іспанії) професійне забезпечення здійснюється через

конкурсні іспити та довготривале працевлаштування.

Відкрита система, характерна для країн, таких як Швеція та Нідерланди, визнає професійний досвід з інших секторів, не прив'язуючи зарплату до стажу роботи. У цій системі працівники мають право брати участь у політичному житті, що може бути мотивацією для вступу на державну службу.

Основні мотиви для працівників закритої системи включають престиж, стабільність зайнятості та обов'язкове просування, тоді як відкриті системи акцентують увагу на кваліфікації, професійних досягненнях і можливості політичної кар'єри.

Сучасна державна служба характеризується комплексним підходом до організації, уникаючи чіткого розмежування на закриту чи відкриту системи. Еволюція державного управління призвела до формування гібридних моделей, які інтегрують особливості різних підходів. Науковці у сфері державного управління визначають окрему категорію - комбіновану систему державної служби, яка притаманна низці європейських держав, включаючи Україну.

Особливий інтерес викликають підходи до стимулювання праці державних службовців у різних країнах світу [27]. Зокрема, виділяються азійська (японська), північноамериканська та європейська моделі мотивації. В межах останньої можна виокремити три основні підходи: французький, німецький та скандинавський, кожен з яких має власну специфіку та методологію заохочення працівників державного сектору.

Для проведення ґрунтовного порівняльного дослідження систем мотивації у державній службі різних країн необхідно брати до уваги ключові характеристики відповідних інституцій, здійснювати всебічний аналіз їхньої діяльності та виявляти основні принципи й тенденції розвитку [42].

В контексті дослідження різноманітних підходів до мотивації персоналу в державному секторі варто відзначити спільну рису, яка об'єднує успішні моделі - їхню результативність. Ефективність цих систем стимулювання праці підтверджується високими показниками соціально-економічного розвитку держав, де вони впроваджені. Аналіз економічних досягнень країн, які

застосовують різні мотиваційні механізми, демонструє пряму кореляцію між якістю системи заохочення державних службовців та загальним рівнем добробуту суспільства.

Практика показує, що держави з розвиненими та добре продуманими системами мотивації у публічному управлінні досягають кращих результатів у забезпеченні ефективного функціонування державного апарату та, як наслідок, демонструють вищі темпи економічного зростання. Це свідчить про те, що правильно побудована система стимулів для працівників державної служби є важливим фактором загального прогресу країни. В узагальненому вигляді моделі мотивації у зарубіжних країнах наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика систем мотивації у країнах світу

Країна	Основні фактори мотивації праці	Відмінні особливості	Ефект/Результат
США	✓ якість роботи; ✓ висока кваліфікація; ✓ заохочення підприємницької діяльності	✓ поєднання відрядної і погодинної систем оплати праці; ✓ технологічні надбавки; ✓ премії; ✓ система подвійних ставок	Система дозволяє підтримувати довіру працівників до керівництва: завдяки можливості брати участь у вирішенні проблем компанії, працівників спрямовує це на результат
Франція	✓ якість роботи; ✓ кваліфікація; ✓ кількість раціоналізаторських пропозицій	✓ банальна оцінка праці працівника; ✓ індивідуалізація оплати праці; ✓ ініціативність; ✓ нарахування щорічної премії	Головним спонуканням мотивації працівників є участь у прибутку підприємництва, бо саме від нього залежить їх винагорода. Тому робітника це спрямовує на результат
Швеція	✓ солідарна заробітна плата	✓ спільна соціальна політика; ✓ диференціація системи податків і пільг	Більш рівна структура заробітної плати призводить до виникнення багато порівнянних робочих місць, що не заважає

			структурним змінам в економіці. Завдяки такій системі зростає рентабельність підприємства
Німеччина	✓ якість	✓ соціальні гарантії; ✓ стимулювання праці; ✓ розвиток індивідуальних навичок працівника	Така система дозволяє розкрити хобі кожного працівника; Поєднання матеріальної і моральної мотивації допомагає зблизити працівників і отримати грошову стипендію найкращому працівнику. Можливі непорозуміння в колективі, бо рівень оплати праці залежить від складеності роботи та кваліфікації
Японія	✓ професійна майстерність; ✓ вік; ✓ стаж; - результативність	✓ довічний найм; ✓ одноразова допомога; ✓ трудова мораль; ✓ колективізм у роботі; ✓ корпоративна філософія	Система допомагає зблизити працівників; Проводяться професійні навчання всередині фірм; Працівники отримують бонуси за результатами праці; Можливе непорозуміння у колективі через різну оплату праці; довічний найм гарантує виплати за вислугу років, але в той же час це неможливість працівника змінити роботу, втрата інтересу до роботи

В результаті впровадження адміністративних реформ у провідних країнах світу відбулися значні позитивні зрушення в організації державної служби. Зокрема, було вдосконалено систему матеріального стимулювання

працівників, надавши їй більшої гнучкості та ефективності, а також оптимізовано механізми кар'єрного зростання на основі особистих досягнень. Ці країни демонструють високий рівень розвитку управління кар'єрним просуванням, що характеризується гнучкістю у визначенні сфер діяльності, значною професійною мобільністю та широкими можливостями для просування на основі професійних здобутків.

Особливої уваги заслуговує американська модель мотивації, яка відрізняється динамічним підходом до організації трудової діяльності та її стимулювання. У цій системі значна увага приділяється вдосконаленню матеріального заохочення та впровадженню різноманітних видів стимулів для максимального задоволення потреб державних службовців. Фундаментальними принципами цієї моделі є забезпечення рівної оплати за аналогічну роботу та диференціація винагороди відповідно до досягнутих результатів.

Система мотивації в США включає два основні напрямки: заходи, спрямовані на підтримку престижу організації, які забезпечують залучення та утримання висококваліфікованих фахівців, та стимули, що заохочують підвищення продуктивності та якості роботи. До першої категорії належать пенсійні відрахування, медичне страхування та інші соціальні гарантії, тоді як друга охоплює різноманітні форми преміювання, можливості кар'єрного зростання та моральне заохочення.

Значним кроком у розвитку державного управління США стала масштабна реформа 1993 року, ініційована президентом Клінтоном, яка мала на меті підвищення ефективності роботи державного апарату. В рамках американської моделі діє система планування кар'єрного зростання, включаючи спеціальну дворічну програму, що передбачає високі вимоги до продуктивності та різноманітні форми навчання. Особлива увага приділяється нематеріальній мотивації, зокрема, забезпеченню професійної мобільності та впровадженню гнучкого робочого графіку, що сприяє професійному розвитку службовців та налагодженню ефективної міжвідомчої співпраці.

Американська модель оплати праці державних службовців являється конкурентоспроможною на ринку у порівнянні із приватними секторами й передбачає такі види матеріального забезпечення: заробітна плата - являє собою суму окладу та додаткової оплати за географічними регіонами, забезпечення у сфері медичного страхування та нарахування високих бонусів на охорону здоров'я. Має місце збільшення розмірів заробітної плати при збільшенні кваліфікаційного рівня державного службовця, який віддзеркалює характер освіти, кількість отриманої освіти. Але при цьому надається значна увага персональній відповідності. Зміст цієї моделі полягає в тому, що ставка і заробітна плата державних службовців збільшуються в залежності від власної кваліфікації, чисельності виконаних доручень, якості їх виконання.

Створюються підходи, які виявляють ступінь кваліфікації виконавців, встановлюється коло професій, котрими вони мають змогу опанувати в ході підвищення кваліфікації, встановлюється шкала оплати залежить від об'єму отриманих фахових знань і навичок. Держані службовці отримують додаткову виплату лише за засвоєння тих професій, котрі потрібні організації [7].

У Сполучених Штатах набула значного поширення практика впровадження гнучких систем пільг та заохочень для державних службовців. Такий підхід передбачає можливість для працівника самостійно формувати індивідуальний соціальний пакет, обираючи найбільш актуальні для себе опції. Спектр доступних варіантів охоплює різноманітні форми пенсійного забезпечення, медичного страхування, гнучкого графіку роботи та можливості вибору робочого місця відповідно до особистих преференцій.

В останні роки система додаткового стимулювання зазнала суттєвих трансформацій. Окрім традиційних форм заохочення, впроваджуються інноваційні підходи, такі як фінансування ділових подорожей та компенсація професійних витрат. Показовим прикладом є програми, що передбачають можливість службових відряджень разом із подружжям, що сприяє підвищенню лояльності працівників [37].

Вагомим аспектом американської моделі мотивації є цілеспрямована

робота над розвитком індивідуального потенціалу кожного службовця. Цей елемент заслуговує на особливу увагу в контексті української державної служби, де наразі спостерігається недостатня увага до виявлення та розвитку професійних здібностей працівників. Саме це часто стає причиною відтоку перспективних молодих фахівців з державного сектору. Впровадження подібних практик могло б сприяти утриманню талановитих кадрів та підвищенню ефективності державної служби в Україні.

Європейський підхід до мотивації державних службовців суттєво відрізняється від американської моделі. В основі європейської концепції лежать принципи соціальної справедливості та солідарності, на відміну від американського акценту на конкурентоспроможності. Європейські фахівці з менеджменту вважають оптимальним поєднання прямого стимулювання праці із забезпеченням соціальних гарантій.

Французька система мотивації державних службовців характеризується кількома ключовими особливостями. Вона базується на стратегічному плануванні, заохоченні конкуренції та гнучкому оподаткуванні. Особлива увага приділяється матеріальному стимулюванню, яке включає не лише базову заробітну плату, але й різноманітні компенсації [7]. Серед них - надбавки за місце проживання, що враховують різницю у вартості життя в різних регіонах, та сімейні компенсації, розмір яких залежить від кількості утриманців.

У французькій моделі розмір оплати праці визначається відповідно до рангу або посади службовця. Примітно, що за останні роки спостерігається тенденція до зменшення розриву між найвищою та найнижчою заробітною платою. Хоча система іноді критикується за надмірну жорсткість та значну увагу до стажу роботи, практика показує її здатність до адаптації та врахування індивідуальних досягнень при кар'єрному просуванні.

Важливою особливістю французької моделі є тісний взаємозв'язок між професійним навчанням та кар'єрним зростанням. Призначення на керівні посади обов'язково супроводжується відповідною підготовкою [41]. Система забезпечує високу стабільність кар'єри державного службовця, гарантуючи як

просування за вислугою років, так і збереження зайнятості до пенсійного віку. При реорганізаціях службовцям гарантується можливість обійняти іншу посаду в державному секторі.

Ця модель демонструє ефективний баланс між стимулюванням якості роботи та забезпеченням соціальних гарантій, що дозволяє підтримувати високий рівень мотивації державних службовців при одночасному збереженні стабільності системи державного управління.

У французькій системі підготовки державних службовців особливу роль відіграють спеціалізовані навчальні заклади - Регіональні інститути адміністрації та Національна школа. Отримання ступеня магістра державного управління в цих установах є престижним та гарантує подальше кар'єрне зростання. Унікальністю цієї системи є те, що Міністерство державного управління щорічно визначає потребу у вищих державних службовцях та координує набір студентів, забезпечуючи таким чином працевлаштування всіх випускників [15].

Французька пенсійна система також є потужним мотиваційним інструментом. Вона передбачає можливість виходу на пенсію після 15 років стажу при досягненні 60-річного віку, з можливістю продовження роботи до 65 років. Особливі умови створені для жінок з дітьми: наявність трьох дітей дає право на пенсію незалежно від віку після 15 років служби, а також передбачені надбавки до пенсії за кількість дітей.

Німецька модель мотивації, на відміну від французької, базується на принципі визнання інтересів працівників як вільних особистостей. Основний акцент робиться на кар'єрному зростанні на основі досягнутих результатів. Значна увага приділяється професійній підготовці, яка включає не лише передачу знань, але й формування відповідного способу мислення та поведінки службовців.

Система просування по службі в Німеччині суворо регламентована і базується на двох ключових принципах: підвищенні професійної компетенції, що підтверджується спеціальним тестуванням, та послідовному просуванні від

одного рівня до іншого [20]. Навчання державних службовців здійснюється у Федеральній академії державного управління та включає різні форми: від базової підготовки для початківців до програм підвищення кваліфікації для переходу на вищі ранги.

Оплата праці в німецькій системі державної служби характеризується гнучкістю та залежить від кількох факторів: стажу роботи (з використанням регресивного принципу), результатів роботи державних органів, рівня освіти, кваліфікації та територіального розміщення. Така система забезпечує справедливий винагороду та стимулює професійний розвиток службовців.

Система оплати праці державних службовців Німеччини відрізняється комплексністю та врахуванням різноманітних факторів. Основу складає базовий оклад, який становить 85% загального доходу. Додатково передбачені різні види надбавок та компенсацій:

1. Сімейні надбавки, які залежать від сімейного стану та кількості дітей
2. Спеціальні міністерські надбавки
3. Щорічні новорічні премії в розмірі місячної зарплати
4. Диференційовані відпускні виплати з урахуванням сімейного стану

Особлива увага приділяється додатковим компенсаціям за роботу в особливих умовах: додаткові відпускні дні (до 8 днів) зі збереженням зарплати за роботу у вихідні, свята чи нічний час; компенсація до 50% медичних витрат.

Важливим елементом мотивації є соціальний пакет, який включає різні види страхування: Пенсійне страхування (за віком, інвалідністю, у разі смерті працівника); медичне страхування; страхування по догляду за хворим; страхування від нещасних випадків.

Німецька система також передбачає додаткові гарантії: компенсації при зміні місця проживання; збереження заробітної плати при балотуванні на виборні посади; можливість поєднання державної служби з роботою в місцевих представницьких органах.

Така всеохоплююча система матеріального та соціального забезпечення сприяє високому престижу державної служби в Німеччині та забезпечує значну

повагу до державних службовців з боку населення. Комплексний підхід до мотивації дозволяє залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців, що в свою чергу підвищує ефективність роботи державного апарату в цілому [39].

Швеція є яскравим прикладом країни, що дотримується моделі соціального забезпечення, характерної для скандинавських країн. Модель мотивації праці в Швеції вирізняється потужною соціальною політикою, спрямованою на зменшення майнової нерівності та економічного розшарування суспільства, а також на перерозподіл національного доходу на користь менш забезпечених верств населення [18].

У Швеції реалізується політика солідарної заробітної плати, що передбачає однакові виплати за виконання аналогічної роботи та зменшення різниці між мінімальною і максимальною зарплатою. Основні принципи цієї системи включають рівність оплати праці на основі галузевих угод і зменшення розриву між найвищими та найнижчими зарплатами. Перший принцип забезпечує однакову оплату для працівників з ідентичною кваліфікацією та обов'язками в різних організаціях, незалежно від їх фінансових результатів [19]. Другий принцип спрямований на підвищення зарплат низькооплачуваних працівників і стримування зарплат висококваліфікованих.

Впровадження шведського досвіду в Україні може сприяти розширенню виробництва в багатьох секторах і стати важливим стимулом для працівників.

Найбільш гнучкою та ефективною моделлю виступає Японська, так як японський персонал вважається найбільш відданим тій компанії чи підприємству, де працює. Їх відданість характеризується часом, жертівністю та зневагою до власних інтересів.

Причинами цього явища є те, що працівники переконані у своїй відповідальності за майбутнє компанії та вважають себе надзвичайно важливими для її функціонування. Вони рідко беруть відпустки та відпочинок, оскільки вважають, що компанія потребує їхньої праці, і вважають, що відсутність може свідчити про нелояльність. Це призводить до найнижчого у світі рівня втрат робочого часу, а службовці без вагань погоджуються на

понаднормову роботу.

Японська модель відзначається тим, що зростання продуктивності праці випереджає зростання рівня життя населення, зокрема, рівня заробітної плати. У цій моделі мотивації існує три групи методів: організаційно-правові, економічні та соціально-психологічні. Організаційно-правові методи включають вдосконалення форм та методів організації праці й виробництва. Економічні методи охоплюють різні форми оплати праці та задоволення соціально-побутових потреб працівників. Соціально-психологічні методи спрямовані на задоволення вищих рівнів потреб, таких як самоповага, визнання досягнень та наявність творчого елемента в роботі [2].

Щодо матеріального забезпечення, в Японії заробітна плата державних службовців формується на основі тарифної системи, що включає тарифну ставку та надбавки. Приблизно 15% місячного окладу становлять наднормові години. Додатково передбачаються премії за виконання надурочних робіт, які виплачуються двічі на місяць. Сучасна система оплати праці базується на таблицях посад і класів, що регулюються відповідно до Закону про державних службовців. В органах влади також існують різноманітні соціальні виплати, такі як допомога на утримання дітей, транспортні витрати, відпустки та медичні витрати.

Система оплати праці в Японії є складовою частиною концепції «довічного найму», яка передбачає щорічне автоматичне підвищення заробітної плати протягом усієї кар'єри працівника та його службове просування. Для японських працівників цей підхід виступає потужним стимулом для мотивації. Таким чином, матеріальне стимулювання не є прямим відображенням результатів праці, а формується через довгострокові переваги. Розмір заробітної плати суворо регламентується спеціальною шкалою та залежить від посади, яка визначає обсяг повноважень [28].

Досвід зарубіжних країн може стати основою для створення ефективної системи мотивації праці в Україні, дозволяючи уникнути багатьох недоліків і заздалегідь виявляти потенційні проблеми. Важливо зазначити, що немає

універсальної моделі мотивації; кожна з них має свої унікальні характеристики, які варто враховувати [6]. Україні необхідно проаналізувати основні риси відомих моделей, їхні прийоми та особливості, щоб досягти бажаного соціального ефекту, максимізувати прибуток та залучити персонал до продуктивної діяльності.

Зокрема, європейське законодавство запроваджує елементи мотивації, що підвищують зацікавленість державних службовців у результатах своєї роботи та сприяють підвищенню їхньої ефективності. В країнах Західної Європи особлива увага приділяється матеріальному забезпеченню та соціальним гарантіям. На нашу думку, для подальшого розвитку державної служби в Україні доцільно врахувати досвід цих країн при формуванні базової заробітної плати, оцінці діяльності державних службовців, а також при визначенні зв'язку між пенсійними виплатами, дисциплінарними стягненнями та заохоченнями. Це може стимулювати службовців виконувати свої обов'язки більш відповідально та добросовісно.

Останні тенденції в системах оплати праці державних службовців у зарубіжних країнах свідчать про те, що компенсація все частіше прив'язується до результатів праці. Змінна частина заробітної плати зростає і залежить не лише від індивідуальних досягнень, а й від результатів колективної роботи. Системи оцінювання результатів стають менш формалізованими, що стимулює службовців у повній мірі використовувати свої фізичні та інтелектуальні можливості. Врахування європейського та світового досвіду в законодавстві, доповнене національними особливостями, могло б суттєво поліпшити державне управління в Україні.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ НАПРЯМІВ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

3.1 Проблеми мотивації та стимулювання державних службовців

У сучасному світі існує широкий спектр методів впливу на мотивацію індивіда, і цей арсенал постійно розширюється. Варто зазначити, що ефективність цих методів не є константою. Фактор, який сьогодні стимулює конкретну особу до продуктивної праці, завтра може виявитися демотиватором. Це підкреслює необхідність глибокого аналізу індивідуальних потреб, прагнень та пріоритетів кожного працівника для розробки результативних стратегій мотивації.

Успішне управління неможливе без розуміння мотиваційних чинників та потреб держслужбовців, а також вмілого застосування стимулів до праці. Останнім часом спостерігається зростання інтересу до вивчення мотивації як ключового елемента у підвищенні професійної майстерності та кар'єрного росту державних службовців, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності державної служби в цілому.

Важливо відзначити динамічність мотиваційних факторів. Те, що спонукає людину до ефективної роботи сьогодні, може втратити свою дієвість завтра. Це підкреслює необхідність постійного моніторингу та адаптації мотиваційних стратегій до змінних потреб персоналу.

Дослідження індивідуальних особливостей працівників, їхніх цілей та очікувань стає ключовим завданням для розробки ефективних методів впливу на трудову поведінку. Такий підхід дозволяє створити персоналізовані системи мотивації, які враховують унікальні характеристики кожного співробітника [37].

Так, наприклад, на результати роботи державних службовців впливають фактори, що мотивують до ефективної праці, а саме: 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 [37].

Глибоке вивчення мотивації працівників є ключовим для створення ефективних мотиваційних систем на всіх рівнях. Такі системи повинні враховувати різноманітні інтереси та потреби співробітників, поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули для забезпечення продуктивної роботи в інтересах суспільства.

Одним з показників неефективності мотиваційної системи в державній службі є висока плинність кадрів. Багато хто звільняється за власним бажанням, шукаючи більш перспективні та високооплачувані посади. Особливо часто держслужбу залишають талановиті молоді спеціалісти та досвідчені фахівці, що негативно впливає на загальну ефективність державного апарату. Високий рівень плинності кадрів вказує на суттєві недоліки в економічних та соціальних методах мотивації.

Сучасна ситуація в Україні значно вплинула на кадровий склад державних органів. Через війну багато держслужбовців виїхали за кордон, деякі опинилися на окупованих територіях або в зоні бойових дій, частина призвана до лав Збройних Сил. Серед основних проблем мотивації в державній службі можна виділити недосконалість механізму реалізації прав та гарантій, недоліки в системі кар'єрного зростання, неврахування індивідуальних особливостей працівників, низький престиж професії та соціальний статус держслужбовців, а також ризик втрати роботи через політичні зміни.

Недосконалість системи оплати праці частково відображає загальний економічний стан країни та пов'язана з відсутністю ефективних механізмів заохочення продуктивності. Хоча законодавство декларує забезпечення достатнього рівня оплати праці та заохочення ефективної роботи держслужбовців, на практиці ці положення часто не виконуються повною мірою. Існуюча система оплати праці в державних органах вважається несправедливою та неефективною, з великою часткою варіативних виплат, розмір яких часто залежить від суб'єктивного рішення керівника, а не від реальних результатів роботи.

Рівень оплати праці в державному управлінні України залишається

недостатньо конкурентоспроможним порівняно з ринковим сектором. Особливо це стосується посадових окладів спеціалістів у регіональних та місцевих органах влади. Спостерігаються значні відмінності в оплаті праці між відомствами та регіонами.

За останні роки розмір посадових окладів державних службовців майже не змінювався, а підвищення у 2022 році було незначним. При цьому оклади працівників центральних органів влади суттєво перевищують оклади спеціалістів того ж рівня в місцевих органах.

Для вирішення цих проблем необхідна комплексна реформа системи оплати праці в державній службі. Вона має зробити систему більш прозорою, справедливою та ефективною. Важливо забезпечити рівні права та гарантії для держслужбовців усіх рівнів, мінімізувати можливості для зловживань.

Сучасні умови вимагають нових підходів до оплати праці для підвищення конкурентоспроможності державної служби, запобігання корупції, стимулювання якісної та ініціативної роботи. Потрібно вдосконалити структуру оплати, посилити диференціацію заробітної плати залежно від рівня відповідальності, забезпечити швидке зростання на початку кар'єри.

Проблемою залишається відсутність чіткого зв'язку між оплатою праці та результатами роботи. Це не стимулює держслужбовців до підвищення ефективності.

Існуюча система заохочень та нагород також має недоліки. Хоча законодавство передбачає різні форми відзначення держслужбовців, на практиці вищі нагороди часто отримують лише керівники вищої ланки. Рядові працівники можуть розраховувати переважно на подяки місцевого рівня.

Виплата різних надбавок, премій та матеріальної допомоги часто залежить від наявності коштів в органі влади, а не від реальних досягнень працівника. Це знижує мотиваційний ефект таких виплат.

Пенсійне забезпечення відігравало важливу роль у системі матеріальної мотивації державних службовців. Раніше існували спеціальні умови для призначення пенсій цій категорії працівників. Право на таку пенсію мали особи,

які досягли пенсійного віку, мали необхідний загальний стаж та не менше 10 років стажу на державній службі. Також це право надавалося тим, хто мав 20 років стажу державної служби, незалежно від місця роботи на момент виходу на пенсію. Згідно статті 83 Закону України №889 у разі виходу державного службовця на пенсію або досягнення ним 65-річного віку виплачується одноразово вихідна допомога у розмірі середньої місячної заробітної плати [30].

Однак, Закон України № 889 взагалі не регулює правовідносини щодо нарахування і перерахунку пенсій державних службовців, а статтею 90 визначає, що пенсійне забезпечення державних службовців здійснюється відповідно до іншого Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» від 9 липня 2003 року № 1058-IV, тобто на загальних підставах.

Однак, сучасне законодавство змінило підходи до пенсійного забезпечення державних службовців. Тепер воно здійснюється на загальних підставах, без урахування особливостей державної служби. Розмір пенсії зменшено з 80% до 60% від заробітної плати. При цьому не передбачено механізмів перерахунку чи індексації пенсій для цієї категорії.

Така ситуація викликає питання щодо справедливості, враховуючи особливий статус державних службовців, складність їхньої роботи та підвищену відповідальність. До того ж, протягом трудової діяльності вони сплачували підвищений розмір страхових внесків (6,1% проти 3,6% для інших). Отже, неприпустимою і несправедливою є ситуація, за якої такі службовці тривалий час працювали на благо держави задля забезпечення прав і свобод людини і громадянина, при цьому сплачували єдиний внесок у збільшеному розмірі, а з прийняттям Закону України № 889 втратили право на отримання пенсії державного службовця на особливих умовах, тобто держава не виконує наданих державним службовцям при виході на пенсію гарантій щодо пенсійного забезпечення.

Отже, неприпустимою і несправедливою є ситуація, за якої такі службовці тривалий час працювали на благо держави задля забезпечення прав і

свобод людини і громадянина, при цьому сплачували єдиний внесок у збільшеному розмірі, а з прийняттям Закону України № 889 втратили право на отримання пенсії державного службовця на особливих умовах, тобто держава не виконує наданих державним службовцям при виході на пенсію гарантій щодо пенсійного забезпечення.

Зміна умов пенсійного забезпечення без запровадження компенсаційних механізмів створює ситуацію, коли держава фактично не виконує раніше надані гарантії. Це може негативно вплинути на мотивацію та привабливість державної служби як сфери професійної діяльності

Раніше система пенсійного забезпечення була вагомим фактором при виборі кар'єри державного службовця. Вища пенсія порівняно зі звичайними пенсіонерами приваблювала багатьох фахівців до державної служби та мотивувала їх до тривалої роботи в цій сфері.

Однак, сучасний механізм функціонування державної служби має ряд недоліків, які негативно впливають на мотивацію як діючих працівників, так і потенційних кандидатів. Особливо це стосується процесів кар'єрного зростання.

Для того щоб кар'єрне просування дійсно мотивувало державних службовців, необхідно забезпечити максимальну об'єктивність, відкритість та прозорість при відборі, прийнятті на роботу та просуванні по службі. Рішення мають ґрунтуватися на професійних, ділових та моральних якостях працівників.

Хоча українське законодавство визначає умови для кар'єрного зростання в державній службі, на практиці успіх часто залежить від суб'єктивних факторів, зокрема від особистої думки керівництва. Це створює ситуацію невизначеності та знижує мотивацію працівників.

Особливо демотивуючим фактором є залежність кар'єри від політичної ситуації. Зміни у вищому керівництві часто призводять до кадрових перестановок, які не завжди враховують професійні досягнення та результати роботи службовців. Це негативно впливає на тих працівників, які очікують на

кар'єрне зростання на основі своїх професійних заслуг, ініціативності та творчого підходу до роботи.

Така ситуація не сприяє впровадженню інновацій, використанню нових технологій та підходів у роботі державних органів. Працівники менше зацікавлені у професійному розвитку та підвищенні ефективності своєї роботи, якщо їхні зусилля не гарантують кар'єрного просування.

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 [30].

Планування кар'єри та просування по службі повинні стати ключовими факторами для забезпечення стабільності та ефективності державної служби. Це вимагає вдосконалення законодавчої бази, яка б створила реальні правові механізми для такого планування.

Низький престиж професії державного службовця та невисокий соціальний статус призводять до відтоку талановитих і кваліфікованих фахівців у приватний сектор. Згідно з теорією потреб Маслоу, незадоволеність базовими матеріальними потребами перешкоджає розвитку інших мотиваційних факторів. Тому питання матеріального забезпечення державних службовців потребує негайного вирішення для запобігання подальшій втраті кваліфікованих кадрів.

Професійне навчання відіграє важливу роль у розвитку кадрового потенціалу державної служби. Однак існуюча система не повністю відповідає потребам службовців та вимогам часу. Зміст навчання часто не відповідає реальним потребам, а система формування державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації працює неефективно.

На практиці рішення про направлення на навчання часто приймаються керівництвом без урахування бажань та потреб самих працівників. Важливо, щоб отримані знання могли бути застосовані на практиці і це відображалось на винагороді працівника.

Можливість здобуття вищої спеціальної освіти є важливим мотиваційним фактором, але в Україні, на відміну від багатьох зарубіжних країн, це не гарантує кар'єрного просування.

Проблемою залишається невідповідність між результатами атестації, щорічної оцінки та розміром матеріального заохочення. Хоча метою оцінювання є підвищення ефективності роботи, на практиці воно часто проводиться формально або навіть сприймається як загроза звільнення. Це підриває довіру до системи оцінювання та знижує її мотиваційний потенціал.

Для підвищення ефективності державної служби необхідно створити систему, де професійний розвиток, результати роботи та кар'єрне зростання будуть тісно пов'язані, а оцінювання стане реальним інструментом для покращення роботи, а не формальністю чи засобом маніпуляцій.

Загроза звільнення через зміну політичної еліти чи уряду у країні призводить до нестабільності для працівників у майбутньому, погіршує їх соціальне забезпечення і знижує мотивацію державних службовців. Для захисту державних службовців від політичних втручань у діяльність державних органів, в законодавстві та нормативно-правових актах слід передбачити можливість звільнення службовців, які показали себе досвідченими, ефективними та перспективними, і заміна їх на основі корпоративного підходу при підборі та наймі персоналу. Одним із ключових моментів є прагнення служити суспільству та людям, що задовольняє потреби чиновників у владі, успіху та участі у справах держави. Ці потреби можуть бути задоволені через прагнення до самореалізації. Підбір високопатріотичних кандидатів на державну службу, які ретельно осмислюють суспільну ситуацію та роль у державному управлінні, підкріплює їхню готовність працювати на благо громадськості. Це безперечно позитивно впливає на ефективність організацій і якість послуг у сфері

державного управління. Проблеми мотивації на різних рівнях ієрархії державної служби потребують негайного вирішення шляхом активізації центрального органу виконавчої влади, що формує та реалізує державну політику у цій сфері, через вдосконалення існуючих підходів і впровадження нових інструментів для підвищення мотивації працівників в органах державної влади.

3.2 Шляхи вдосконалення системи мотивації праці державних службовців в умовах гібридних загроз

В умовах гібридних загроз вдосконалення системи мотивації праці державних службовців набуває особливого значення. Ефективна мотивація є ключовим фактором для забезпечення стабільного функціонування державного апарату та протидії зовнішнім і внутрішнім викликам.

У контексті сучасних реалій, важливо розробити комплексний підхід до мотивації, який враховуватиме не лише матеріальні, але й нематеріальні стимули. Це допоможе залучити та утримати висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно працювати в умовах підвищеної невизначеності та ризиків.

Одним з ключових напрямків вдосконалення має стати створення гнучкої системи оплати праці, яка б враховувала специфіку роботи в умовах гібридних загроз [15]. Це може включати додаткові виплати за роботу в стресових ситуаціях, преміювання за розробку інноваційних рішень у сфері національної безпеки тощо.

Важливим аспектом є розвиток системи професійного навчання та підвищення кваліфікації, орієнтованої на формування компетенцій, необхідних для роботи в умовах гібридних загроз. Це може включати курси з кібербезпеки, управління кризовими ситуаціями, протидії інформаційним атакам тощо.

Необхідно також приділити увагу психологічній підтримці державних службовців, які працюють в умовах підвищеного стресу. Це може включати програми з управління стресом, консультації психологів, створення

сприятливого робочого середовища.

Важливим елементом мотивації може стати розширення можливостей для кар'єрного зростання та професійного розвитку [25]. Це може включати ротацію кадрів, стажування в різних відомствах, участь у міжнародних проектах з протидії гібридним загрозам.

Необхідно також вдосконалити систему оцінювання ефективності роботи державних службовців, враховуючи специфіку діяльності в умовах гібридних загроз. Це допоможе більш справедливо розподіляти винагороди та стимули.

Важливо також розвивати корпоративну культуру, яка б сприяла формуванню почуття єдності та патріотизму серед державних службовців, що особливо важливо в умовах зовнішніх загроз.

Реалізація цих заходів дозволить створити ефективну систему мотивації, яка забезпечить залучення та утримання висококваліфікованих кадрів, здатних ефективно працювати в умовах гібридних загроз та сприяти зміцненню національної безпеки України.

У контексті вдосконалення системи мотивації праці державних службовців в умовах гібридних загроз, важливо розглянути наступні аспекти: підвищення професійної кваліфікації; вдосконалення системи оцінювання; розширення нематеріальної мотивації; адаптація компенсаційного пакету; покращення умов праці; розвиток корпоративної культури.

В умовах гібридних загроз особливо важливо стимулювати постійне професійне зростання державних службовців. Це може включати: розробку спеціалізованих програм навчання з питань протидії гібридним загрозам; заохочення самоосвіти та участі у міжнародних тренінгах; впровадження системи бонусів за підвищення кваліфікації у сферах, пов'язаних з національною безпекою.

Необхідно адаптувати систему оцінювання професійної компетентності до умов гібридних загроз. Це може включати: включення критеріїв, пов'язаних зі здатністю працювати в кризових ситуаціях; оцінку навичок протидії

інформаційним атакам та кіберзагрозам; врахування ініціативності у розробці нових підходів до забезпечення національної безпеки.

В умовах обмеженого бюджетного фінансування особливу увагу слід приділити нематеріальним стимулам: надання додаткових днів відпустки за роботу в стресових умовах; впровадження системи публічного визнання заслуг у протидії гібридним загрозам; створення можливостей для обміну досвідом з колегами з інших країн.

Хоча можливості фінансового заохочення обмежені, можна розглянути: надання додаткового страхування для працівників, які працюють в умовах підвищеного ризику; забезпечення засобами захисту інформації для роботи з дому; компенсація витрат на додаткове навчання у сфері кібербезпеки.

В умовах гібридних загроз важливо забезпечити: створення захищених робочих місць з урахуванням кіберзагроз; забезпечення психологічної підтримки для працівників, які працюють зі стресовою інформацією; впровадження гнучкого графіку роботи для забезпечення кращого балансу між роботою та особистим життям.

Важливо створити атмосферу єдності та патріотизму: Організація заходів, спрямованих на зміцнення командного духу; Проведення регулярних брифінгів щодо ситуації з національною безпекою; Заохочення ініціатив працівників щодо покращення системи протидії гібридним загрозам. Впровадження цих заходів допоможе створити ефективну систему мотивації, яка відповідатиме викликам гібридних загроз та сприятиме підвищенню ефективності роботи державних службовців у цих складних умовах.

В умовах сучасних гібридних загроз ефективна система мотивації державних службовців набуває особливого значення. Така система повинна представляти собою комплексний механізм стимулів, спрямований на задоволення як колективних, так і індивідуальних потреб працівників державної служби, спонукаючи їх до результативної діяльності в умовах підвищених ризиків та невизначеності.

У контексті протидії гібридним загрозам, ефективна система мотивації

має включати: матеріальні та нематеріальні заохочення, адаптовані до умов кризових ситуацій; стимули до постійного професійного розвитку та підвищення кваліфікації у сфері протидії гібридним загрозам; забезпечення безпечних умов праці з урахуванням потенційних ризиків; заходи зі зміцнення командного духу та психологічної стійкості колективу [21].

Для вдосконалення системи мотивації в умовах гібридних викликів рекомендується:

1. Розробити диференційований комплекс мотиваційних заходів, що враховує специфіку роботи в умовах підвищеної небезпеки та стресу. Важливо забезпечити баланс між можливостями державної установи та індивідуальними потребами кожного службовця.

2. Запровадити систему постійного моніторингу ефективності мотиваційних інструментів з урахуванням динаміки гібридних загроз та їх впливу на роботу державних службовців.

3. Гарантувати стабільність передбачених законодавством стимулів навіть в умовах бюджетних обмежень. В ситуації підвищених ризиків скорочення мотиваційних виплат може призвести до втрати кваліфікованих кадрів та зниження ефективності протидії гібридним загрозам.

4. Забезпечити прозорість та доступність інформації про мотиваційні механізми для всіх працівників, враховуючи їх специфічні потреби та очікування в умовах роботи з підвищеним рівнем стресу.

5. Впровадити чіткі та справедливі критерії оцінки результативності праці державних службовців, що враховують специфіку роботи в умовах гібридних загроз. Кожен працівник повинен розуміти зв'язок між своїм внеском у протидію загрозам та отриманою винагородою.

Для підвищення ефективності роботи працівників керівник повинен ретельно продумати основні елементи в їх діяльності, що сприяють формуванню у підлеглих особливого психологічного стану: почуття відповідальності, зацікавленості, успіху, важливості.

Вони безпосередньо впливають на посилення мотивації державних

службовців. Важливо, щоб мотивація стала внутрішнім фактором, що покращує якість роботи, задоволеність роботою, збільшує потребу в навчанні та професійних навичках, зміцнює стабільність та соціально-психологічний клімат колективу. Тому методи задоволення соціальних потреб, які працівники визначають як один із своїх пріоритетів, надзвичайно важливі в управлінні державними службовцями. Ці методи включають:

- формування духу "єдиної команди";
- організація зустрічей, семінарів, конференцій з питань державного управління, щоб забезпечити задоволення потреб у спілкуванні та обміні досвідом;
- залучення підлеглих до розробки та прийняття рішень управління, розробки програм, внесення практичних пропозицій щодо вдосконалення та вдосконалення певних напрямків роботи;
- передача прав та повноважень підлеглим, їх представництво з метою задоволення потреб у приналежності та залученні до державних справ, можливості самореалізації та самоствердження;
- підвищення кваліфікації державного службовця, застосування розумних критеріїв підвищення, нагородження почесними визнаннями та визнаннями, що є сильним моральним стимулом до праці;
- професійна підготовка державних службовців.

Основні обов'язки щодо розробки та впровадження системи заходів для мотивації праці державних службовців мають бути покладені на службу персоналу органів державної влади. При розробці та реалізації мотиваційних заходів ця структура повинна виконувати наступні завдання:

- аналізувати загальні та індивідуальні фактори мотивації державних службовців і пропонувати методи мотивації загалом для установи, а також окремо для кожного службовця;
- представляти керівництву звіти про загальні проблеми існуючої системи мотивації та пропонувати шляхи їх вирішення;
- розробляти рекомендації щодо застосування мотиваційних методів і

забезпечувати їх методичне супроводження для впливу на основні потреби, цінності та інтереси кожної людини;

- здійснювати моніторинг ефективності системи мотивації, оскільки мотиваційні фактори змінюються під впливом зовнішніх чинників та внаслідок особистісного розвитку [41].

У процесі мотивації державний службовець виступає як об'єкт управління, який активно зацікавлений у успішній службі. Він зобов'язаний ставити перед собою перспективні цілі, розвивати свою особистість та експертність і працювати на поліпшення свого службового і фінансового становища [35].

Ключовими мотиваторами для працівників органів державного управління є потреба у співпраці, обмін досвідом з колегами, спільний пошук шляхів для вдосконалення різних сфер соціально-економічного розвитку, потреба у повазі та визнанні, а також самовираження і самореалізація. Кожен працівник повинен бути інформований про чітку, справедливу та прозору систему мотиваційних заходів у своїй організації.

Ефективна система управління людськими ресурсами на державній службі повинна враховувати знання, навички, особистісні якості державних службовців.

З огляду на потреби у покращенні технологій мотивації та стимулювання персоналу державних органів, доцільним є впровадження сучасного і ефективного методу — мотиваційного моніторингу. Мотиваційний моніторинг включає в себе вивчення динаміки потреб, інтересів та мотиваційної спрямованості працівників, аналіз ефективності існуючої системи мотивації та розробку пропозицій щодо її вдосконалення. Цей процес повинен відбуватися безперервно, оскільки мотиваційні фактори державних службовців є динамічними і залежать від різних життєвих обставин та розвитку особистості [59].

Мотиваційний моніторинг є важливим інструментом для підвищення ефективності роботи державних службовців, але він ще недостатньо

використовується в управлінській практиці, особливо у державному секторі.

В умовах сучасних викликів та гібридних загроз, система мотивації державних службовців потребує суттєвого переосмислення та вдосконалення. Хоча основна відповідальність за мотиваційний моніторинг покладена на Центральний орган виконавчої влади, загальнонаціональний підхід не може повністю охопити специфіку мотиваційних потреб на місцевому рівні. Для ефективного визначення реального стану мотивації в умовах підвищених ризиків необхідне впровадження індивідуалізованих програм моніторингу безпосередньо в органах державної влади, з особливим фокусом на працівників, які стикаються з гібридними загрозами.

Систематичне проведення опитувань серед державних службовців дозволить не лише вдосконалити існуючі механізми мотивації, але й своєчасно виявляти та усувати фактори демотивації, які можуть бути особливо небезпечними в умовах гібридної війни. Це також надасть можливість центральним органам влади отримувати актуальну інформацію про реальні потреби службовців на всіх рівнях та оперативно реагувати на виникаючі проблеми, особливо ті, що пов'язані з новими формами загроз.

В контексті протидії гібридним загрозам особливого значення набувають сприятливі умови праці. Необхідно переглянути традиційні підходи до організації робочого процесу, впроваджуючи гнучкі графіки та можливості віддаленої роботи з урахуванням безпекових факторів. Хоча такі форми зайнятості не є типовими для державної служби, їх запровадження може не лише підвищити ефективність роботи, але й забезпечити додатковий захист працівників в умовах гібридних загроз.

Комплексна система мотивації в умовах сучасних викликів повинна базуватися на збалансованому поєднанні матеріальних і моральних стимулів, сприяти професійному розвитку та підтримувати інноваційні підходи до вирішення завдань, особливо тих, що пов'язані з протидією гібридним загрозам. Хоча чинний Закон України "Про державну службу" відповідає європейським стандартам, він потребує адаптації до нових реалій та викликів.

Критично важливим є впровадження оновленої моделі оплати праці державних службовців, яка б відповідала вимогам прозорості, рівності та справедливості, особливо щодо працівників, які безпосередньо протидіють гібридним загрозам. Система має забезпечувати передбачуваність доходів, при цьому враховуючи результативність роботи та специфічні ризики, пов'язані з новими формами загроз. Конкурентоспроможність оплати праці є ключовим фактором для залучення та утримання висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно протистояти сучасним викликам.

Для успішної реалізації цих змін необхідна консолідація зусиль усіх органів державної влади, спрямована на підвищення ефективності державної служби та зміцнення довіри громадян до неї, особливо в контексті здатності протистояти гібридним загрозам. Це вимагає не лише законодавчих змін, але й системного підходу до трансформації культури державної служби, з особливим акцентом на розвиток стійкості та адаптивності в умовах нових викликів.

У листопаді 2022 року Урядом схвалено проект Закону «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу», щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад». Зі слів Міністра Кабінету Міністрів України Олега Німчінова, законопроект розроблено з метою запровадження прозорої системи оплати праці державних службовців, припинення практики виплат надмірних необґрунтованих надбавок, посилення ролі посадового окладу, запровадження дієвого механізму оптимізації граничної чисельності працівників державних органів, впровадження системи грейдів.

В контексті вдосконалення системи мотивації праці державних службовців в умовах гібридних загроз, основними положеннями законопроекту про внесення змін до Закону України "Про державну службу" 2022 року були:

1. Спрощення процедури прийняття на державну службу в умовах воєнного стану. Це дозволяє оперативно заповнювати вакантні посади для забезпечення безперервної роботи державних органів в кризових умовах.

2. Впровадження дистанційної (надомної) роботи як повноцінної форми

виконання посадових обов'язків державними службовцями. Це особливо актуально в умовах гібридних загроз, коли фізична присутність на робочому місці може бути ризикованою або неможливою.

3. Удосконалення системи оплати праці: встановлення нових принципів визначення розмірів посадових окладів; запровадження прозорості та єдиної системи преміювання; забезпечення конкурентного рівня заробітної плати для залучення та утримання кваліфікованих фахівців

4. Розширення можливостей для професійного навчання та розвитку, включаючи спеціалізовані програми з протидії гібридним загрозам.

5. Вдосконалення механізмів оцінювання результатів службової діяльності з урахуванням специфіки роботи в умовах підвищених ризиків.

6. Посилення соціальних гарантій для державних службовців, особливо тих, хто працює в умовах підвищеної небезпеки.

7. Запровадження додаткових механізмів захисту прав державних службовців, включаючи захист від необґрунтованих звільнень та тиску.

8. Оптимізація системи дисциплінарної відповідальності з урахуванням особливостей роботи в кризових умовах.

9. Впровадження нових підходів до формування кадрового резерву та планування службової кар'єри.

10. Уточнення порядку проведення конкурсів на зайняття посад державної служби в особливий період.

Ці зміни спрямовані на: підвищення ефективності державної служби в умовах гібридних загроз; забезпечення гнучкості та адаптивності системи державного управління; посилення мотивації державних службовців через покращення умов праці та соціальних гарантій; створення більш сприятливих умов для залучення та утримання професійних кадрів; забезпечення безперервності та стабільності роботи державних органів у кризових ситуаціях.

Реалізація цих положень сприятиме формуванню більш стійкої та ефективної системи державної служби, здатної адекватно реагувати на сучасні виклики та загрози.

В умовах сучасних гібридних загроз розбудова дієвої системи мотивації державних службовців набуває критичного значення для забезпечення стійкого розвитку державної служби та посилення обороноздатності країни в цілому. Особливої уваги потребує законодавче закріплення мотиваційних механізмів, спрямованих на підвищення ефективності праці державних службовців в умовах підвищених ризиків та невизначеності.

З огляду на євроінтеграційний курс України, гармонізація вітчизняного законодавства з європейськими нормами у сфері державного управління стає не просто бажаною, а необхідною умовою для протидії гібридним загрозам. Вивчення та адаптація європейських практик мотивації державних службовців може значно посилити стійкість державної служби перед сучасними викликами.

В контексті гібридних загроз особливого значення набуває постійне підвищення кваліфікації та професійний розвиток державних службовців. Стратегічним пріоритетом має стати не лише загальне підвищення інтелектуального потенціалу державної служби, але й розвиток специфічних компетенцій, необхідних для протидії новим формам загроз. При цьому критично важливо забезпечити чіткий взаємозв'язок між результатами навчання та кар'єрним зростанням, створюючи додаткові стимули для постійного професійного вдосконалення.

Удосконалення системи мотивації в умовах гібридних загроз має бути спрямоване на формування у державних службовців стійкого інтересу до підвищення ефективності своєї роботи, розвитку професійних навичок та досягнення високих результатів. Особлива увага має приділятися створенню умов для утримання висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно впроваджувати державні реформи навіть в умовах підвищених ризиків. Це не лише сприятиме підвищенню якості державної служби, але й зміцнить довіру громадськості до державних інституцій, що є критично важливим фактором в умовах протидії гібридним загрозам.

Таким чином, вдосконалення системи мотивації державних службовців в

контексті гібридних загроз повинно розглядатися як комплексне завдання, що охоплює законодавчі зміни, адаптацію європейського досвіду, розвиток системи професійного навчання та створення ефективних механізмів кар'єрного зростання. Тільки такий всеохоплюючий підхід може забезпечити формування високопрофесійної, мотивованої та стійкої державної служби, здатної ефективно протистояти сучасним викликам та загрозам.

ВИСНОВКИ

По-перше, аналіз наукових підходів до мотивації праці свідчить про відсутність єдиного визначення цього поняття. Дослідники трактують мотивацію в двох основних аспектах: як психологічну властивість, що активізує

внутрішню діяльність людини та впливає на її поведінку, а також як функцію управління, що стимулює людей до досягнення цілей організації та розвитку їх трудового потенціалу. У сфері державного управління мотивація вважається ключовою функцією, здатною спонукати державних службовців до ефективної, безкорисливої та творчої праці, а також заохочувати їх до тривалої та сумлінної служби. Дослідження теоретичних основ мотивації працівників дало можливість глибше зрозуміти суть сучасних концепцій мотивації, що охоплюють як предметні, так і процедурні теорії.

Аналіз сучасної системи мотивації та заохочення державних службовців в органах державної влади показує, що вона ґрунтується на матеріальних та нематеріальних стимулах. Основним матеріальним стимулом є забезпечення адекватної винагороди, яка має створювати комфортні умови для виконання службових обов'язків, підтримувати кадровий склад з компетентними та досвідченими працівниками, а також заохочувати їх до активної та ініціативної роботи. Заробітна плата державних службовців складається з посадового окладу, надбавок за ранг, вислугу років та інших доплат. У рамках фонду оплати праці, закладеного в державному бюджеті, також можуть бути передбачені матеріальна допомога для вирішення соціальних питань та премії.

Крім того, державні службовці мають право на щорічні основні та додаткові відпустки. Мотивація є ключовим елементом управління людськими ресурсами, оскільки пов'язана з амбіціями щодо підвищення по службі та бажанням виконувати більш складні та відповідальні завдання. Нематеріальні мотиваційні фактори включають можливості просування по службі та підвищення до вищих рангів. Також система мотивації праці передбачає різноманітні методи морального заохочення, такі як нагороди, дипломи, визнання та подяки.

У багатьох країнах світу вже давно існує усталена система мотивації праці державних службовців, яка складається з матеріальних та нематеріальних стимулів. Незважаючи на значні відмінності, основою цих систем є культурно-історичні особливості кожного народу.

Аналізуючи технології мотивації та заохочення персоналу в зарубіжних країнах, особливу увагу привертають моделі мотивації, характерні для Японії, США та західноєвропейських держав. Серед західноєвропейських моделей можна виділити три основні: французьку, німецьку та шведську. Кожна з цих моделей має свої національні особливості та підходи до мотивації в державному управлінні. Спільним чинником для мотиваційних моделей зарубіжних країн є їхня ефективність, що підтверджується рівнем економічного розвитку країн, де вони застосовуються.

Адміністративні реформи в цих країнах позитивно вплинули на ключові елементи державної служби, що, в свою чергу, покращило систему матеріального стимулювання державних службовців, зробивши її більш гнучкою та ефективною. Це також сприяло більш дієвому функціонуванню системи просування за заслугами. У таких країнах високий рівень розвитку менеджменту в сфері кар'єрного зростання, включаючи гнучкі умови роботи, значну мобільність та можливості для просування на основі професійних досягнень.

Дослідження вітчизняної практики мотивації та заохочення працівників в органах державної влади виявило ряд проблем у цій сфері. Нормативно-правове забезпечення системи мотивації в Україні свідчить про наявність законодавчої бази, яка включає методи матеріального та нематеріального стимулювання. Однак цю систему важко вважати ефективною через високий рівень плинності кадрів та корупції.

Оплата праці є не лише важливим мотивом, а й основою існування працівників. Проте нинішня система оплати праці має суттєві недоліки, які визнають як самі працівники, так і експерти. Вона потребує реформування, щоб усунути несправедливість і відповідати сучасним світовим стандартам, заснованим на професіоналізмі, результативності та відповідальності. Законодавство, що регулює систему мотивації, також потребує вдосконалення з урахуванням сучасних викликів.

Основними показниками неефективності системи мотивації є висока

плинність кадрів, що викликана низкою проблем: неефективністю реалізації прав державних службовців, недоліками в механізмах просування по службі, низькою репутацією професії, а також відсутністю відповідності між результатами праці та розміром матеріального стимулювання. Усе це ускладнюється загрозою звільнення під час політичних змін.

Мотивація працівників державної служби має бути зосереджена на матеріальних та моральних стимулах, сприяти кар'єрному зростанню, підтримувати інновації та творчий підхід до виконання завдань. У поточних умовах важливо створити ефективну систему мотивації, спрямовану на розвиток державної служби і країни в цілому.

Результати дослідження підкреслюють важливість ролі керівника в управлінні мотивацією, необхідність активізації служби персоналу в розробці та впровадженні системи мотивації та проведенні постійного моніторингу. Також важливо періодично оцінювати мотивацію працівників, адже їхні мотиви можуть змінюватися під впливом різних факторів.

Для модернізації технологій мотивації державних органів доцільно впроваджувати мотиваційний моніторинг, який допоможе покращити роботу. Система мотивації має бути орієнтована на розвиток творчого потенціалу, ініціативи та партнерських відносин в колективі, щоб сприяти формуванню нового типу державного службовця, який буде готовий до творчої інноваційної діяльності і працюватиме з максимальним віддачею.

Рівень професіоналізму та мотивації є основними показниками придатності державного службовця, оцінюючи його результати та перспективи кар'єрного зростання. Тому важливо активізувати зусилля державних службовців, стимулюючи їх до ефективного виконання державних завдань.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Артеменко Н.Ф. Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби // Науково-методичний центр кадрової політики// Міністерства оборони

України, Київ, Україна УДК 35.082.4(477) : 331.101.3

2. Атаманчук, С. В. Вплив гібридних загроз на державну службу. – К.: ІСД, 2023. – 240 с.
3. Бобков, Ю. М. Теорія та практика мотивації праці в державній службі. – К.: Наукова думка, 2019. – 188 с.
4. Бондар В. Матеріальний чинник мотивації як спосіб підвищення ефективності діяльності державних службовців в Україні / В. Бондар // ефективність державного управління : зб. наук. пр. / редкол. А.О. Чемерис (голов. ред.) [та ін.]. – Л. : Вид-во ЛПІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 8. – С. 233-239.
5. Безкоровайна, Н. М. Гібридні загрози: виклики для державного управління. – К.: Наукова думка, 2022. – 200 с.
6. Даниленко, О. М. Технології мотивації в державному управлінні. – К.: НУ "Києво-Могилянська академія", 2022. – 180 с.
7. Державна служба в Україні: історія, сучасність, перспективи. – К.: НАН України, 2022. – 300 с.
8. Єгоров, Т. В. Мотивація праці в умовах державного управління. – Київ: МОН України, 2023. – 150 с.
9. Жолоб, А. В. Системи мотивації праці державних службовців. – Львів: ЛНУ, 2020. – 160 с.
10. Закон України «Про державну службу» №889-VIII від 10.12.2015р. (зі змінами) у редакції від 10.11.2021р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
11. Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» № 1058-IV від 9 липня 2003 року (зі змінами) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/>
12. Зінченко, Л. В. Теорії мотивації в управлінні. – Черкаси: ЧНУ, 2021. – 130 с.
13. Іванов, О. А. Мотиваційні аспекти управління персоналом. – Дніпро: ДНУ, 2018. – 170 с.
14. Кравченко, О. В. Мотивація та ефективність державного управління. –

Полтава: ПДПУ, 2021. – 190 с.

15. Коваленко, С. П. Гібридні загрози: нові виклики для державної служби. – К.: НУ "Києво-Могилянська академія", 2021. – 220 с.

16. Лапшин, В. С. Мотивація та управління ризиками. – Одеса: ОНУ, 2021. – 160 с.

17. Литвиненко, Т. В. Соціальна мотивація в державному управлінні. – Одеса: ОНУ, 2020. – 140 с.

18. Малиновський В. Функція мотивації управлінської праці / В. Малиновський // Вісник УАДУ : зб. наук. пр. / редкол. : В.І. Луговий (голов. ред.) [та ін.]. – К. : Вид-во УАДУ, 2003. – № 3. – С. 165–170

19. Мартинюк, А. І. Психологічні аспекти мотивації праці. – Київ: МОН України, 2020. – 175 с.

20. Мельник, Т. А. Інноваційні моделі мотивації в державному управлінні. – Київ: МОН України, 2020. – 190 с.

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

22. Назаренко, О. І. Психологічні аспекти мотивації державних службовців. – Київ: ПП "Дивосвіт", 2022. – 160 с.

23. Нестеренко, В. І. Мотивація праці в публічному секторі. – Одеса: ОНУ, 2021. – 130 с.

24. Пантюхіна, О. І. Психологічні фактори мотивації праці. – Харків: ХНУ, 2020. – 150 с.

25. Петров, А. М. Інноваційні технології в мотивації державних службовців. – Чернівці: ЧНУ, 2021. – 180 с.

26. Постанова КМУ «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» №106 від 06.02.2019 –

[Електронний ресурс]. - Режим доступу <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-п#Text>

27.Постанова Кабінету Міністрів України «Питання оплати праці працівників державних органів» №15 від 18.01.2017 (зі змінами) . [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-%D0%BF#n125>

28.Постанова Кабінету Міністрів України «Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними 106 званнями» № 306 від 20 квітня 2016 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-%D0%BF#n18>

29.Романчук, Н. М. Економіка державної служби: теорія і практика. – Суми: СДУ, 2020. – 210 с.

30.Руденко, Г. В. Гібридні загрози та ефективність державного управління. – Суми: СДУ, 2021. – 200 с.

31.Савченко, І. Ю. Розвиток мотивації в умовах гібридних загроз. – К.: НУ "Остронадська академія", 2022. – 160 с.

32.Сікорака Л.О. Мотивація до навчання в системі підвищення кваліфікації державних службовців / Л.О. Сікорака // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://center.kr-admin.gov.ua/index.php?q=Elibr/23.html>

33.Сурай І.Г. Формування й розвиток еліти в державному управлінні Франції: висновки для України / І.Г. Сурай // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – № 19. – С. 62-66

34.Таран, О. М. Інструменти мотивації в державній службі. – Харків: ХНУ, 2021. – 145 с.

35.Трофименко, В. О. Гібридні загрози та їх вплив на державну службу. – Київ: КНУ, 2021. – 230 с.

36.Устименко, Ю. І. Теорія та практика управління персоналом. – Луцьк: ЛНТУ, 2019. – 170 с.

37. Федосенко, М. В. Гібридні загрози: нові виклики для управління. – Суми: СДУ, 2021. – 200 с.
38. Хомяк, Т. М. Мотивація та соціальний розвиток. – Чернівці: ЧНУ, 2020. – 145 с.
39. Чебан, І. Г. Психологічні аспекти мотивації праці. – К.: НАН України, 2021. – 170 с.
40. Шевченко, Т. М. Культура управлінської діяльності в державних органах. – К.: НУБіП, 2023. – 200 с.
41. Щегорцова В.М. Проблеми формування та удосконалення системи мотивації праці державних службовців / В.М. Щегорцова // Державне будівництво : зб. наук. пр. – Харків, 2007. – № 1. – С. 24–35.
42. Яремчук, В. М. Ефективність мотиваційних систем в державному секторі. – Дніпро: ДНУ, 2021. – 175 с.
43. Яковлєва, М. В. Стратегії мотивації для державних службовців. – Одеса: ОНУ, 2022. – 180 с.

Додаток А

Складові системи мотивації працівників органів державної влади України

Матеріальне забезпечення

- 1) посадовий оклад;
- 2) надбавка за ранг;
- 3) надбавка за вислугу років державної служби;
- 4) виплата за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця;
- 5) виплата за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків за вакантною посадою державної служби;
- 6) надбавка за інтенсивність праці та надбавка за виконання особливо важливої роботи;
- 7) премії та матеріальна допомога на вирішення соціально-побутових питань

Нематеріальне забезпечення

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

Морально-психологічне забезпечення

- 1) відчуття приналежності за виконання доручених завдань;
- 2) стимулювання впливом, а саме включення у конкурсні, оціночні, атестаційні комісії;
- 3) створення сприятливого психологічного клімату у колективі;
- 4) кар'єрне зростання, що в водночас задовольняє як економічні, так і організаційні стимули (вищий рівень заробітної плати та змістовна цікава робота)