

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРАВА
КАФЕДРА ФІНАНСОВОГО ТА ПОДАТКОВОГО ПРАВА**

ВИПУСКНА РОБОТА

**на тему: "МОТИВАЦІЯ ТА ЗАОХОЧЕННЯ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В
УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ"**

Здобувачки вищої освіти ІІ рівня, ІІ курсу, ПМУ-23-1 групи,
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,

освітня програма «Публічне управління фінансовою діяльністю держави та
органів місцевого самоврядування»

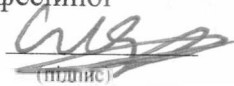
 Зіоревої Марії Віталіївни

Науковий керівник



Глух Марина Василівна, к.ю.н. професор,
завідувачка кафедри

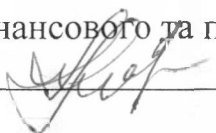
Керівник освітньо-професійної
програми


(підпис)

Сидоренко Олексій Миколайович, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові. науковий ступінь. вчене звання)

Допущено до захисту за рішенням кафедри фінансового та податкового права,
протокол від «09» січня 2025 № 8

Завідувачка кафедри фінансового та податкового права



Глух Марина Василівна, к.ю.н.,
професор, завідувачка кафедри

Регистрація № 2 24.01.25 [підпис]
(дата) (підпис) (П.І.П.)

Результати перевірки до захисту 07.01.2025 [підпис]
(дозахисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результати захисту відмінено 13.02.2025 [підпис]
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії [підпис] О.Т. Михайлова
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії: [підпис] М.В. Тіух
(підпис) (ініціали, прізвище)

[підпис] О.А. Волік
(підпис) (ініціали, прізвище)

[підпис] А.В. Гарбінська-Гуренко
(підпис) (ініціали, прізвище)

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Довідь	від 0 до 10	10		1. <i>[Signature]</i> 2. <i>[Signature]</i> 3. <i>[Signature]</i> 4. <i>[Signature]</i> 5. <i>[Signature]</i>
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	25		
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	5		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	45		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	90		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ

Оцінка за 100 - бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
90	A	Віреєжено	13.02.25г.	1. <i>[Signature]</i> 2. <i>[Signature]</i> 3. <i>[Signature]</i> 4. <i>[Signature]</i> 5. <i>[Signature]</i>

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	D	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	FX	2 (незадовільно)

МОТИВАЦІЯ ТА ЗАОХОЧЕННЯ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Мета роботи полягає в аналізі впливу воєнного стану, спричиненого збройним конфліктом, на мотивацію державних службовців, а також пошук шляхів вирішення проблемних питань, пов'язаних з мотивацією, що виникають у сучасних державних органах.

Завданнями роботи є визначити суть поняття «мотивація», обґрунтувати систему управління мотивацією державних службовців в умовах воєнного стану, проаналізувати ефективність мотивації серед державних службовців під час дії воєнного стану, виявити проблеми мотивації праці державних службовців в умовах воєнного стану, запропонувати шляхи удосконалення покращення проблеми мотивації праці державних службовців.

Предметом дослідження є механізми та система мотивації та заохочення професійної діяльності державних службовців в органах державної влади.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі формування та розвитку механізмів та системи мотивації і заохочення працівників у структурах державної влади.

Базою дослідження виступають наукові праці та теоретичні розробки у сфері управління персоналом, нормативно-правові акти, що регулюють діяльність державної служби, а також дані соціологічних опитувань і досліджень, які висвітлюють зміни у мотивації державних службовців в умовах воєнного стану.

За результатами дослідження сформульовані конкретні рекомендації щодо підвищення мотивації державних службовців, визначено поняття «мотивація», розроблено практичні заходи для вдосконалення системи управління мотивацією в умовах воєнного стану, а також визначено основні напрямки подальших досліджень у цій сфері.

Одержані результати можуть бути використанні, зокрема у:
науково-дослідній сфері – для подальшого опрацювання проблематики системи мотивації та заохочення на державній службі в умовах воєнного стану;
навчальному процесі – під час підготовки підручників і навчальних

посібників, а також для підготовки до лекцій і практичних занять з дисциплін «Правові засади публічного адміністрування», «Організаційна поведінка та керування персоналом», «Соціальна психологія», «Стратегічне управління»;

правотворчій діяльності – під час удосконалення нормативно-правових актів, які регулюють суспільні відносини, що виникають у процесі формування та розвитку механізмів та системи мотивації і заохочення працівників у структурах державної влади;

правозастосовній діяльності – для удосконалення діяльності органів державного управління у сфері організації підготовки кадрів.

Кваліфікаційна робота містить 82 сторінки, 2 таблиці, список використаних джерел 67 найменувань.

Ключові слова: мотивація, заохочення, державна служба, воєнний стан, ефективність, управління персоналом, кризові ситуації.

Рік виконання кваліфікаційної роботи – 2024 рік.

Рік захисту роботи – 2025 рік.

ANNOTATION

MOTIVATION AND ENCOURAGEMENT IN THE CIVIL SERVICE UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE

The purpose of the work is to analyze the impact of the state of war caused by the armed conflict on the motivation of civil servants, as well as to find ways to solve problematic issues related to motivation that arise in modern state bodies.

The tasks of the work are to define the essence of the concept of "motivation"; justify the system of management of the motivation of civil servants in the conditions of martial law; to analyze the effectiveness of motivation among civil servants during martial law; to reveal the problems of motivation of the work of civil servants in the conditions of martial law; to propose ways to improve the problem of the motivation of civil servants.

The subject of the study is the mechanisms and system of motivation and encouragement of the professional activity of civil servants in state authorities.

The object of the study is social relations that arise in the process of formation and development of mechanisms and systems of motivation and encouragement of employees in state power structures.

The basis of the study is scientific works and theoretical developments in the field of personnel management, legal acts regulating the activities of the civil service, as well as data from sociological surveys and studies that highlight changes in the motivation of civil servants under martial law.

Based on the results of the study, specific recommendations were formulated to increase the motivation of civil servants, the concept of "motivation" was defined, practical measures were developed to improve the motivation management system under martial law conditions, and the main directions of further research in this area were defined.

The obtained results can be used, in particular, in:

in the scientific and research field - for further study of the problems of the system of motivation and encouragement in the state service in the conditions of martial law;

the educational process - during the preparation of textbooks and training aids, as well as for preparation for lectures and practical classes in the disciplines "Legal foundations of public administration", "Organizational behavior and personnel management", "Social psychology", "Strategic management";

law-making activity - during the improvement of normative and legal acts that regulate social relations that arise in the process of formation and development of mechanisms and systems of motivation and encouragement of employees in state power structures;

law enforcement activities - to improve the activities of state administration bodies in the field of personnel training.

The qualification work contains 82 pages, 2 tables, a list of used sources of 67 titles.

Key words: motivation, encouragement, civil service, martial law, efficiency, personnel management, crisis situations.

The year of completion of the qualification work is 2024.

The year of job protection is 2025.

ЗМІСТ

Вступ	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ТА ЗАОХОЧЕННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	13
1.1. Поняття та сутність мотивації та заохочення на державній службі	13
1.2. Основні теорії мотивації та їх застосування до державних службовців	21
1.3. Зарубіжний досвід організації мотивації та заохочення праці державних службовців	28
Висновок до 1 розділу	37
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН МОТИВАЦІЇ ТА ЗАОХОЧЕННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ ТА ПІД ЧАС ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ	40
2.1. Система мотивації та заохочення праці державних службовців в Україні	40
2.2. Управління мотивацією державних службовців в умовах воєнного стану	46
2.3. Оцінка рівня мотивації серед державних службовців під час дії воєнного стану	51
Висновок до 2 розділу	58
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ЗАОХОЧЕННЯ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	60
3.1. Проблеми мотивації праці державних службовців в умовах воєнного стану	60
3.2. Шляхи покращення мотивації праці та заохочення державних службовців	63
Висновок до 3 розділу	69
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76

ВСТУП

Актуальність дослідження. Система державного управління в умовах воєнного стану потребує особливої уваги до механізмів мотивації та заохочення працівників. Військова загроза, стресові ситуації та неспокійний політичний стан ставлять перед урядом складні завдання щодо забезпечення національної безпеки, зміцнення обороноздатності та підтримки стабільності в суспільстві. В умовах воєнного стану мотивація працівників державної служби має стратегічне значення для забезпечення ефективності та успішності виконання завдань державного управління. Навіть якщо працівник володіє високим рівнем професійних знань і навичок, він може не застосовувати їх у практиці через відсутність мотивації, яка може бути як внутрішньою, так і зовнішньою. Тому питання мотивації праці та заохочення державних службовців набуває особливого значення, оскільки лише вмотивовані працівники можуть утворити ефективну та професійну державну службу.

Українські вчені в галузі державного управління, такі як Н. Артеменко [9-10], В. Бондар [15-17], В. Василенко [19], С. Гайдученко [24], Н. Гончарук [25], О. Єськов [32], С. Занюк [33], С. Зелінський [35], А. Колот [37], Л. Круп'як [40], О. Крушельницька [41] та інші, внесли значний внесок у розвиток теоретичних засад та практичних аспектів мотиваційних систем для державних службовців. Однак поза увагою дослідників залишилось питання врахування персональних стимулів та очікувань, які спонукають людину до виконання роботи, при розробці системи мотивації державних службовців. Незважаючи на значний внесок у наукове дослідження системи мотивації державних службовців, деякі аспекти їхньої мотиваційної системи залишаються недостатньо розробленими. Наприклад, існує необхідність у комплексних підходах до створення ефективної мотиваційної системи для державних службовців в умовах воєнного стану.

Метою дослідження є впливу воєнного стану, спричиненого збройним конфліктом, на мотивацію державних службовців, а також пошук шляхів вирішення проблемних питань, пов'язаних з мотивацією, що виникають у сучасних державних органах.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі формування та розвитку механізмів та системи мотивації і заохочення працівників у структурах державної влади.

Предметом дослідження є механізми та система мотивації та заохочення професійної діяльності державних службовців в органах державної влади.

Для досягнення поставленої **мети** вирішуються такі завдання:

визначити суть поняття «мотивація»;

обґрунтувати систему управління мотивацією державних службовців в умовах воєнного стану;

проаналізувати ефективність мотивації серед державних службовців під час дії воєнного стану;

виявити проблеми мотивації праці державних службовців в умовах воєнного стану;

запропонувати шляхи удосконалення покращення проблеми мотивації праці державних службовців.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в кваліфікаційній роботі мети та виконання визначених завдань було застосовано низку загальнонаукових та спеціальних методів. Сукупність методів дозволила комплексно дослідити предмет роботи та розробити пропозиції щодо вдосконалення його складових. Методи аналізу та синтезу, класифікації та конкретизації було застосовано під час визначення поняття та сутності мотивації (підрозділ 1.1), характеристики основних теорій мотивації та їх застосування до державних службовців (підрозділ 1.2) та метод сходження від конкретного до абстрактного дав змогу проаналізувати зарубіжний досвід організації мотивації та заохочення праці державних службовців (підрозділ 1.3). Методи аналізу і синтезу, узагальнення та наукової абстракції дозволили розглянути та оцінити сучасний стан мотивації та

заохочення державних службовців в Україні та під час дії воєнного стану (підрозділ 2.1; 2.2; 2.3). Завдяки системному і синергетичному методам вдалося виявити та систематизувати проблеми мотивації праці державних службовців в умовах воєнного стану (підрозділ 3.1), а також запропонувати шляхи покращення мотивації праці та заохочення державних службовців (підрозділ 3.2). Аналіз різних підходів до розуміння сутності та системи мотивації та заохочення здійснювався з використанням діалектичного і системно-структурного методів.

Практична цінність. Сформульовані положення, пропозиції та висновки кваліфікаційної роботи можуть бути використані за різними напрямками діяльності, зокрема у:

науково-дослідній сфері – для подальшого опрацювання проблематики системи мотивації та заохочення на державній службі в умовах воєнного стану;

навчальному процесі – під час підготовки підручників і навчальних посібників, а також для підготовки до лекцій і практичних занять з дисциплін «Правові засади публічного адміністрування», «Організаційна поведінка та керування персоналом», «Соціальна психологія», «Стратегічне управління»;

правотворчій діяльності – під час удосконалення нормативно-правових актів, які регулюють суспільні відносини, що виникають у процесі формування та розвитку механізмів та системи мотивації і заохочення працівників у структурах державної влади;

правозастосовній діяльності – для удосконалення діяльності органів державного управління у сфері організації підготовки кадрів.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Підсумки розроблення проблеми в цілому, окремі її аспекти, одержані узагальнення й висновки були оприлюднені на міжнародній науково-практичній конференції, а саме:

Зіборєва М.В. Проблеми мотивації та заохочення на державній службі в умовах воєнного стану // Концептуальні шляхи розвитку науки та освіти: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції м. Львів, 29-30 січня 2024 року. – Львів : Львівський науковий форум, 2024. – 88 с. С. 6-7.

<http://lviv-forum.inf.ua/save/2024/29-30.01/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf>

Структура роботи визначається метою та завданнями дослідження, яка складається з вступу, трьох розділів, висновки, список використаних джерел. Загальний об'єм роботи складає 82 сторінки. Список використаних джерел включає 67 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ТА ЗАОХОЧЕННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1. Поняття та сутність мотивації та заохочення на державній службі

Державне управління базує свою діяльність на кадровому потенціалі, оскільки люди є найвищою цінністю кожної організації. Працівник органу влади повинен бути добре освіченим, мати високий інтелектуальний і культурний рівень. Однак, щоб такий співробітник міг досягти цілей, поставлених урядовою організацією, він або вона повинні бути дуже добре мотивовані до надання високоякісних послуг. Ефективне управління неможливе без врахування мотивацій та потреб державного службовця, а також правильного застосування механізмів стимулювання праці. В умовах воєнного стану в Україні проблема мотивації особистості державного службовця набуває великого значення. Ефективне вирішення завдань, що стоять перед суспільством, залежить від створення належної мотиваційної основи, яка могла б стимулювати персонал у сфері державної служби до результативної діяльності. Застосування ефективних форм і методів стимулювання державних службовців є ключовим для досягнення високої продуктивності їхньої роботи. Таким чином, мотивація є вирішальним чинником у досягненні успіху в державній службі.

Як зауважив вчений О.Таранич [61] основною метою процесу мотивації є підвищення результативності та прибутковості підприємства шляхом ефективного використання людських ресурсів. Мотивація та стимулювання – це методи управління працею, спрямовані на зміну існуючої системи на підприємстві та її закріплення. Стимулювання працівників полягає у створенні механізму, при якому активна трудова діяльність приносить зафіксовані результати та стає значущою умовою задоволення потреб персоналу, тим самим формуючи у них мотиви для роботи. Основною метою процесу стимулювання є здатність завжди зацікавлювати працівників працювати краще та продуктивніше, ніж це

передбачено трудовими відносинами. Для досягнення цього необхідно мотивувати кожного працівника індивідуально, враховуючи його особисті потреби та цінності. До цієї системи належить гідна оплата праці, забезпечення належних умов для відновлення трудової енергії, ентузіазму та завзятості, а також надання працівникам житла, послуг охорони здоров'я, навчання та освіти [61].

В теоретичному плані, мотивація поведінки людини є досить складним і в багатьох аспектах не вивченим явищем. Існує безліч визначень поняття мотивації, які різні автори, як і вітчизняні, так і зарубіжні, трактують по-різному.

Серед українських дослідників сучасних теорій мотивації варто згадати працю С. Занюка [33], який визначав «мотивацію» як сукупність різноманітних факторів, що впливають на діяльність людини, такі як потреби, стимули та ситуативні чинники. Дослідник розглядав мотиви як внутрішні фактори, що стимулюють поведінку людини, і розрізняв їх на потреби та інстинкти, що виступають джерелами активності, та мотиви, які визначають напрямок поведінки або діяльності [33].

Мотивація - це процес спонукування кожного співробітника і всіх членів його колективу до активної діяльності для задоволення своїх потреб і для досягнення цілей організації [33].

Основою будь-яких мотиваційних заходів є потреба та необхідність. Коли людина відчуває потребу в чомусь, вона починає аналізувати шляхи досягнення цього. Іншими словами, визначає, що потрібно зробити, щоб задовольнити свою потребу. Коли людина визначається з послідовністю дій, які допоможуть задовольнити потребу, можна говорити про сформований мотив.

Існують різні типи мотивації персоналу, одним з критеріїв класифікації яких є спосіб впливу на співробітника. За цією системою розрізняють пряму та непряму мотивацію.

Непрямі методи мотивації не передбачають цілеспрямованого впливу на конкретного працівника. Їхня мета — створити загальну атмосферу, яка підвищує зацікавленість персоналу в роботі та задоволення від виконання завдань. Такі мотиваційні заходи сприяють формуванню командного духу та єдності колективу,

викликають гордість від приналежності до конкретної компанії. Прикладами непрямой мотивації є кар'єрні перспективи, можливості для подальшого розвитку та навчання.

Пряма мотивація базується на безпосередньому впливі на конкретного працівника. Виконання чи невиконання певної дії призводить до реальних позитивних або негативних наслідків для працівника. Пряме заохочення може бути як матеріальним, так і нематеріальним.

Дослідник І. Булеєв [18] звернувся до питання мотивації праці та визначив її як реалізацію інтересів, включаючи матеріальні, біологічні, соціальні та психологічні аспекти. Він розглядає мотивацію праці як складову економічного механізму, що об'єднує економічні стимули, відповідальність та соціально-психологічні фактори. По суті, мотивація праці базується на інтересах, що відображають систему особистих та групових цінностей. Держава застосовує різноманітні економічні та адміністративні заходи для просування різних типів інтересів, спрямованих на особисті, групові та соціальні користі.

Вчений А. Колот [37] поділив мотивацію на матеріальну, трудову та статусну, враховуючи основні групи потреб. Матеріальна мотивація характеризується прагненням до поліпшення самопочуття та отримання економічних вигод. Трудова мотивація пов'язана з важливістю та корисністю самої роботи для працівника, а також його самовираженням та самореалізацією в процесі праці. Статусна мотивація впливає з прагнення людини до престижу в суспільстві та в колективі, бажанням мати вплив, авторитет і повагу.

На думку вченого О. Єськова мотивація – процес активізації мотивів працівників і створення стимулів для спонукання їх до ефективної праці [32].

Аналіз існуючих визначень мотивації дозволяє виявити наступні основні підходи до її розуміння. На нашу думку, поняття «мотивація» - це складний процес, що включає в себе різні внутрішні та зовнішні чинники, що активують, керують і підтримують поведінку людини з метою досягнення певних цілей або задоволення потреб. Вона вивчається як ключовий аспект психології та має велике значення для розуміння людської поведінки, мотиваційних потреб та цілей.

Мотивація — це процес стимулювання працівників до ефективної діяльності для досягнення організаційних цілей. В контексті державної служби мотивація відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективного та професійного виконання обов'язків державними службовцями.

Основні компоненти мотивації:

внутрішня мотивація пов'язана з особистими цінностями, інтересами та прагненнями працівника. Вона включає почуття виконаного обов'язку, самореалізацію, професійний розвиток та задоволення від роботи.

зовнішня мотивація стосується зовнішніх стимулів, таких як зарплата, бонуси, премії, соціальні пільги, кар'єрний ріст, визнання та похвала.

Заохочення на державній службі

Вчені О. Кузьменко та О. Стрельченко зазначають, що основою для заохочення є заслуга або дії, які отримують позитивну оцінку від суб'єктів управління (влади) [42].

Науковець Є. Чернецький підкреслює, що заслуга – це нормативно визначений рівень суспільно корисної поведінки, яка має юридичну значущість і становить основу заохочення. Вчений також погоджується з твердженням, що заслуга є головною характеристикою заохочення, і зазначає, що заслуга є фактичною та юридичною основою адміністративно-правового заохочення [67].

Заохочення — це заходи, спрямовані на стимулювання працівників до високопродуктивної роботи [67].

Існують наступні види заохочень: *матеріальні заохочення* (фінансові винагороди: зарплата, премії, бонуси, підвищення тарифної ставки, оплата компанією абонементу у фітнес-клуб, оренди житла, оплата за проїзд, пільги на харчування; соціальні пільги: медичне страхування, пенсійні виплати, допомога на придбання житла) та *нематеріальні заохочення* (соціальний пакет, страхування, пільги для працівників компанії, путівки, подарунки до свят, просування по службі, підвищення в посаді, публічні похвали, нагороди, грамоти тощо).

Ефективна система мотивації та заохочення є критично важливою для досягнення високих стандартів роботи на державній службі з наступних причин:

підвищення продуктивності: мотивовані працівники виконують свої обов'язки з більшою віддачею та ефективністю;

залучення та утримання талантів: добре організована система мотивації сприяє залученню кваліфікованих спеціалістів та зменшує плинність кадрів;

поліпшення якості послуг: державні службовці, які відчують підтримку та визнання, прагнуть надавати послуги на високому рівні;

зміцнення довіри до державних інституцій: ефективна робота державних службовців підвищує рівень довіри громадян до державних установ.

Отже, до основних методів мотивації та заохочення державних службовців належить:

фінансові заохочення, такі як премії, бонуси та підвищення зарплати;

професійний розвиток через навчання, тренінги та участь у конференціях;

просування по службі на основі результатів та досягнень;

створення комфортних умов праці та підтримка робочого середовища;

надання можливостей для участі у прийнятті управлінських рішень;

забезпечення визнання та похвали за досягнуті результати;

розвиток комунікаційних навичок та співпраця в команді;

стимулювання творчості та інноваційного мислення;

організація соціальних заходів та заохочень для підтримки колективного духу;

надання можливостей для самореалізації та особистого зростання;

регулярні зустрічі з керівництвом для обговорення проблем та висловлення ідей;

система менторства та підтримки нових працівників;

становлення чітких критеріїв оцінки результатів та їхнє відображення в системі нагород та заохочень;

залучення до розробки та впровадження нових проектів та ініціатив;

проведення анкетування та опитувань серед державних службовців для виявлення їхніх потреб та пропозицій щодо поліпшення умов праці;

створення програми корпоративної соціальної відповідальності та можливостей для волонтерської діяльності;

розвиток системи похвали та винагороди за внесок у розвиток державної служби та виконання поставлених завдань;

забезпечення доступу до ресурсів та інструментів, необхідних для успішного виконання робочих обов'язків;

проведення індивідуальних консультацій та підтримка у вирішенні професійних та особистих питань.

До основних видів мотивації належать:

позитивна – матеріальне заохочення у вигляді персональних надбавок і премій, нематеріальне – підвищення авторитету працівника та довіри до нього в колективі, доручення особливо важливої роботи тощо;

негативна – матеріальні стягнення (штрафні санкції), зниження соціального статусу в колективі, психологічна ізоляція працівника, створення атмосфери нетерпимості, переведення на нижчу посаду.

Поведінка людини зазвичай визначається не одним мотивом, а їх сукупністю, в якій мотиви можуть взаємодіяти між собою, формуючи мотиваційну структуру особистості з різним ступенем впливу на її поведінку. Ця структура має певну стабільність і залежить від характеристик особистості, таких як: індивідуально-психологічні риси (здібності, темперамент, характер, воля та інші); мотиваційні фактори (цінності, установки, потреби, інтереси, ідеали); соціально-демографічні показники (стать, вік, сімейний стан, освіта, кваліфікація). Однак, мотиваційна структура може змінюватися, зокрема, свідомо в процесі виховання та освіти людини, а також під впливом певних стимулів. Таким чином, процес цілеспрямованого впливу на мотиваційну структуру особистості називається мотивуванням.

Сутність мотивації та заохочення на державній службі полягає в стимулюванні та підтримці ефективної та продуктивної роботи державних

службовців шляхом задоволення їхніх потреб, мотивів та очікувань. А також у створенні умов, які сприяють досягненню високої ефективності та результативності в державних установах. З наукової точки зору, ці поняття включають різні внутрішні та зовнішні фактори, що стимулюють працівників до продуктивної діяльності та досягнення поставлених цілей. Основні аспекти сутності мотивації та заохочення на державній службі зазвичай включають:

- потреби і цілі працівників (врахування потреб та цілей працівників допомагає зрозуміти, що саме мотивує їх до результативної роботи);

- система винагород і заохочення (розробка системи винагород, що відповідає досягнутим результатам і вкладу працівників, сприяє їхній мотивації та збереженню високої продуктивності);

- розвиток професійних можливостей (забезпечення можливостей для розвитку та кар'єрного зростання допомагає залучити та утримати кваліфікованих спеціалістів на державній службі);

- створення позитивного організаційного середовища;

- лідерство та управління персоналом;

- управління конфліктами і стресом (врахування можливих конфліктів та стресових ситуацій допомагає створити мотиваційне середовище, яке сприяє підвищенню продуктивності та зниженню втрат);

- забезпечення можливостей для гнучкості у робочому графіку та врахування особистих потреб працівників сприяє збереженню їхнього ентузіазму та ефективності;

- мотиваційні стратегії повинні бути гнучкими та відкритими до змін, що дозволить організації адаптуватися до нових умов та викликів;

- стимулювання інноваційності та творчості;

- система мотивації повинна включати ефективні механізми моніторингу та оцінки результатів для постійного вдосконалення мотиваційних стратегій.

Отже, сутність мотивації та заохочення на державній службі з наукової точки зору полягає в створенні комплексної та ефективної системи, яка враховує потреби, цілі, інтереси та контекст роботи державних службовців з метою

забезпечення їхньої максимальної продуктивності та задоволеності. Трудова діяльність людини безпосередньо пов'язана із системою мотиваційних сил. Мотиваційні чинники, у свою чергу, знаходяться в складній взаємодії з іншими чинниками ситуативними, індивідуальними. Якщо керівник прагне отримати максимальну віддачу від своїх підлеглих у досягненні певної мети чи при виконанні певного завдання, він повинен зрозуміти, які цілі має кожен з них на робочому місці, щоб забезпечити їм мотиваційні стимули.

1.2. Основні теорії мотивації та їх застосування до державних службовців

Мотивація є складним і багатовимірним процесом, що визначає поведінку людей на робочому місці. У різних теоріях мотивації висвітлюються різні аспекти цього процесу. Існує два підходи до вивчення теорій мотивації. Перший підхід базується на аналізі змісту теорій мотивації, які зосереджені на дослідженні потреб людини, що є основним стимулом їхньої поведінки та діяльності. Американські психологи, такі як Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг та Девід Мак-Клелланд, відносяться до прихильників цього підходу. Розглянемо основні теорії мотивації, які мають найбільший вплив на дослідження в галузі державного управління.

Теорія мотивації по А.Маслоу. Перша з розглянутих теорій - ієрархія потреб Маслоу. Основна ідея полягає у вивченні потреб людини, що є більш ранньою теорією. Прихильники цієї теорії вважали, що предметом психології є поведінка, а не свідомість людини. Потреби людини можна розділити на п'ять груп:

- фізіологічні потреби (базові потреби в їжі, воді, повітрі, сні);
- потреби безпеки (захист від фізичних і економічних загроз);
- соціальні потреби (потреби в любові, приналежності, дружбі);
- потреби в повазі (самоповага, визнання, статус);
- потреби самореалізації (реалізація потенціалу, творчість) [38].

Суть такої ієрархічної побудови полягає в тому, що для людини пріоритетними є потреби більш низьких рівнів, що відображається на її мотивації. Іншими словами потреби нижчого рівня повинні бути задоволені перед тим, як людина почне прагнути до задоволення потреб вищого рівня.

Найвища потреба – це потреба у самовираженні і особистісному зростанні, людина ніколи не може бути повністю задоволеною, тому процес мотивації людини через потреби є безкінечним. Відповідальність керівника полягає в тому, щоб уважно відслідковувати активні потреби своїх підлеглих, ретельно розуміти, що мотивує кожного з них, і приймати рішення щодо їх задоволення з метою підвищення продуктивності роботи співробітників.

Водночас, у цій теорії є кілька негативних аспектів: потреби виявляються по-різному залежно від багатьох ситуативних факторів (зміст і умови праці, становище в колективі, вік); не завжди спостерігається чітка послідовність переходу від однієї групи потреб до іншої, як це зазначено в піраміді Маслоу; задоволення потреб верхнього рівня не обов'язково зменшує їх вплив на мотивацію.

Теорія мотивації Девіда Мак Клееланда. У зв'язку з еволюцією економічних відносин та вдосконаленням управління, теорія мотивації акцентує увагу на високорівневих потребах. Девід Мак-Клееланд, один із представників цієї теорії, виділяє три складові потреб вищого рівня: прагнення до успіху, до влади та до визнання. Успіх тлумачиться не лише як заслуга чи визнання від колег, але й як особисті досягнення через активну діяльність та готовність брати на себе відповідальність за складні рішення. Прагнення до влади вказує на здатність ефективно працювати на різних рівнях керівництва в організаціях, а прагнення до визнання виражається у здатності бути неофіційним лідером, мати власну точку зору та переконувати інших у її правильності. Згідно з теорією Мак-Клееланда, люди, які мають потребу до влади, можуть задовольнити цю потребу, займаючись певними посадами в організації. Цю потребу можна керувати, підготовляючи працівників до зміни посад шляхом їх атестації, направлення на курси підвищення

кваліфікації і т. д. Такі люди мають широке коло спілкування і прагнуть розширити його. Їхні керівники повинні підтримувати це [38].

Теорія мотивації Фредерика Герцберга. Дана теорія виникла з метою вивчення впливу як матеріальних, так і нематеріальних чинників на мотивацію людини. Фредерік Герцберг розробив двофакторну теорію мотивації, яка поділяє чинники, що впливають на мотивацію, на дві категорії:

гігієнічні чинники (умови праці, зарплата, політика компанії, міжособистісні відносини. Їхня відсутність може викликати незадоволення, але їхня наявність не обов'язково призводить до задоволення);

мотиваційні чинники (визнання, відповідальність, можливості для зростання і розвитку, цікавість роботи. Їхня наявність мотивує і підвищує задоволення від роботи).

Перша група факторів пов'язана з самовираженням особистості та її внутрішніми потребами, а також з оточуючим середовищем, в якому відбувається робота. Друга група факторів мотивації пов'язана з характером та сутністю самої роботи. Керівник повинен пам'ятати про необхідність узагальнення змістовної частини роботи. Гігієнічні фактори Ф. Герцберга відповідають фізіологічним потребам, потребам у безпеці та впевненості в майбутньому [38].

Різниця між розглянутими теоріями полягає в тому, що згідно з А. Маслоу після мотивації робітника він автоматично починає працювати краще, тоді як за теорією Ф. Герцберга, робітник почне працювати ефективніше лише після того, як визначить, що мотивація є недостатньою. Другий підхід до мотивації ґрунтується на процесуальних теоріях, які враховують розподіл зусиль працівників та вибір відповідного способу дії для досягнення конкретних цілей. До таких теорій відносяться теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості та теорія Портера-Лоулера.

Теорія чекань Віктора Врума. Віктор Врум розробив теорію очікувань, яка стверджує, що мотивація залежить від трьох факторів:

очікування (віра у те, що зусилля приведуть до бажаного рівня виконання), інструментальність (віра у те, що гарне виконання отримає нагороду), валентність (цінність винагороди для індивіда).

Мотивація визначається як добуток цих трьох факторів: якщо будь-який з них дорівнює нулю, мотивація буде відсутня. Згідно з теорією очікувань, успішне досягнення мети залежить не лише від наявності потреби, але і від обраного типу поведінки. У теорії очікувань наголошується на важливості вдосконалення якості роботи та впевненості в тому, що це буде визнано керівництвом, що дозволяє задовольнити особисті потреби працівника. Процесуальні теорії очікувань визначають, що поведінка працівників залежить від очікуваного стимулюючого впливу: керівника, який, за певних умов, мотивує працівників; співробітника, який впевнений, що, за певних умов, йому буде надана винагорода; співробітника та керівника, які передбачають, що при певному поліпшенні якості роботи йому буде надана визначена винагорода; співробітника, який порівнює розмір винагороди зі сумою, необхідною для задоволення визначеної потреби. Саме це означає, що в теорії очікувань акцентується на підвищенні якості роботи та впевненості в тому, що це буде визнано керівництвом, що дозволить реально задовольнити потреби працівника.

Враховуючи теорію очікувань, нами зроблений висновок, що працівник повинен мати такі потреби, які можуть бути в значній мірі задоволені через передбачувані винагороди. З свого боку, керівник повинен надавати заохочення, які можуть задовольнити очікувані потреби працівника. Наприклад, у деяких комерційних структурах винагорода може бути надана у формі певних товарів, при цьому керівництво свідомо усвідомлює, що працівник може мати потреби, які залишаються незадоволеними [38].

Теорія справедливості Д. Адамса. Джон Стейсі Адамс запропонував теорію справедливості, згідно з якою люди порівнюють свої зусилля і винагороду з тими, які отримують інші. Якщо людина вважає, що вона отримує менше, ніж інші за такі ж зусилля, виникає почуття несправедливості, що може знижувати мотивацію. Справедливість досягається, коли співвідношення "вклад/винагорода"

однакове для всіх. Співробітник оцінює своє заохочення порівняно з тим, яке отримують інші колеги, враховуючи умови, в яких працюють він і його колеги. Наприклад, один працює на сучасному обладнанні, а інший - на застарілому, або у кожного з них різні умови роботи. Деякі можуть мати обмежений доступ до необхідної інформації, або їхня робота може не відповідати їхній кваліфікації [38].

Теорія мотивації Л.Портера - Э.Лоулера. Теорія поєднує елементи теорії чекань і теорії справедливості, фокусуючись на встановленні взаємозв'язку між винагородою та досягнутими результатами. Л. Портер і Е. Лоулер ідентифікували три ключові змінні, які впливають на розмір винагороди: зусилля, особисті якості працівника і його спроможності, а також свідомість про свою роль у процесі праці. У цій теорії елементи теорії чекання проявляються в тому, що працівник оцінює винагороду відповідно до своїх витрачених зусиль і вірить, що ця винагорода буде відповідати його зусиллям. У теорії справедливості важливу роль відіграють переконання людей щодо справедливості або несправедливості винагороди порівняно з іншими співробітниками і рівень їхнього задоволення. Саме результати праці визначають задоволення працівника, а не навпаки [38].

Отже, згідно з цією теорією, ефективність повинна прямувати до збільшення результативності.

Стратегія керування людськими ресурсами фірми. Дуглас Макгрегор проаналізував різні параметри, які визначають дії виконавця на робочому місці, які контролює керівник. Дані параметри включають завдання, які отримує працівник, якість виконання роботи, час та очікування виконання завдання, доступні засоби, колектив, інструкції, переконання в спроможності виконати завдання та винагороді за успішну роботу, а також рівень залучення в проблеми, пов'язані з роботою. Макгрегор вважав, що на основі цих факторів можна застосовувати два різних підходи до управління, які він назвав "Теорією Х" і "Теорією Y". "Теорія Х" описує авторитарний стиль керування, що характеризується сильною централізацією влади та жорстким контролем над виконавцями, орієнтованим на перераховані фактори. Натомість, "Теорія Y" відповідає демократичному стилю керування, що передбачає делегування

повноважень, поліпшення взаємовідносин у колективі, врахування мотивації працівників та їхніх психологічних потреб. Дві теорії мають рівне право на існування, але на практиці частіше зустрічається комбінація різних стилів керування, оскільки вони доповнюють один одного. Дані теорії зробили сильний вплив на розвиток управлінської теорії в цілому [38].

На нашу думку в сучасному управлінні людськими ресурсами теорії мотивації, такі як теорія Маслоу, теорія Мак-Клелланда, теорія Герцберга та інші, залишаються важливими інструментами для розуміння та стимулювання працівників. Застосування цих теорій мотивації до державних службовців полягає у вивченні їхніх особистих потреб і мотиваційних факторів, що дозволяє керівництву краще розуміти способи стимулювання їхньої продуктивності та залучення до виконання поставлених завдань.

Розглянувши основні теорії мотивації, які мають найбільший вплив на дослідження в галузі державного управління, ми дійшли висновку, що основними аспектами теорій мотивації та їх застосування до державних службовців є:

1) *Персоналізований підхід до мотивації* (керівники враховують індивідуальні потреби та мотиваційні фактори кожного державного службовця, щоб розробляти персоналізовані стратегії мотивації, сприяючи високій зацікавленості та продуктивності).

2) *Створення стимулюючого робочого середовища* (державні органи використовують принципи теорії Герцберга для забезпечення задоволення основних потреб працівників, таких як взаємодія з колегами, можливість розвитку та визнання за досягнення).

3) *Стимулювання досягнень та особистого зростання* (застосування теорії Мак-Клелланда допомагає державним органам залучати державних службовців до досягнення цілей, надаючи їм можливості для розвитку та визнання за успіхи).

4) *Врахування справедливості та прозорості* (державні органи використовують принципи теорії справедливості для створення справедливої системи винагороди та розподілу ресурсів, що сприяє підвищенню морального духу та мотивації працівників).

5) *Розвиток лідерських якостей* (державні органи використовують теорії мотивації для розвитку лідерських якостей серед своїх керівників; розуміння та застосування принципів мотивації допомагає керівникам керувати ефективно та підтримувати високий рівень мотивації у своїх команд).

6) *Формування корпоративної культури* (державні органи активно використовують теорії мотивації для формування та підтримки корпоративної культури, яка сприяє ефективності та успіху; засади теорій Маслоу, Мак-Клелланда та Герцберга можуть бути впроваджені в стратегії розвитку корпоративного середовища, що підтримує та мотивує працівників).

7) *Аналіз та оцінка мотиваційних факторів* (застосування сучасних методів аналізу даних дозволяє організаціям ефективно визначати та оцінювати мотиваційні фактори серед державних службовців; використання аналітичних інструментів дозволяє організаціям розробляти індивідуальні стратегії мотивації, які відповідають унікальним потребам та мотиваційним факторам їхніх команд).

8) *Навчання та розвиток* (державні органи направляють своїх державних службовців на курси підвищення кваліфікації, щоб підтримати їхню мотивацію та особистий кар'єрний ріст. За допомогою навчальних програм, тренінгів та менторства державні службовці можуть розвивати свої навички та компетенції, що відповідають їхнім особистим та професійним цілям).

9) *Створення гнучких умов роботи* (застосування принципів теорій мотивації в органах державної влади допомагає створити гнучкі умови роботи, такі як робота з віддаленої локації, гнучкий графік роботи та можливість розвитку кар'єри дистанційно, що відповідають індивідуальним потребам та перевагам державних службовців).

Таким чином, одним із важливих висновків, що об'єднує всі теорії, є те, що ефективна праця завжди призводить до задоволення самого державного службовця.

1.3. Зарубіжний досвід організації мотивації та заохочення праці державних службовців

У сучасному світі ефективне управління державним сектором є ключовим завданням для забезпечення стабільності та розвитку країни. Один із найважливіших аспектів управління державним апаратом - це мотивація та заохочення праці державних службовців. В кваліфікаційній роботі нами розглянутий досвід країн Балтії, Німеччини та США — у сфері публічного управління.

Країни Балтії, після отримання незалежності, активно реформували свої державні структури, зокрема, управління державним апаратом. Вони впроваджували різні стратегії та підходи для мотивації державних службовців. У Литві, наприклад, існують програми стимулювання, такі як "Darna" та "Atlygis", які спрямовані на заохочення високої продуктивності та ефективності в державному секторі. Крім того, уряд Литви активно підтримує розвиток кар'єрних можливостей державних службовців через програми навчання та тренінги. У Латвії велика увага приділяється електронному урядуванню та інноваціям. Зокрема, це стимулює мотивацію державних службовців через покращення робочих умов та ефективність. Крім того, уряд Латвії активно визнає досягнення державних службовців через різні форми внутрішнього визнання та нагород (видача сертифікатів, грамот або спеціальних призів). Уряд активно публікує інформацію про досягнення державних службовців у різних медіа та на офіційних веб-сайтах у формі статей, інтерв'ю або публічних заяв урядовців про успіхи своїх колег. Естонія, з своєї сторони, відзначається лідерством у використанні електронних технологій для забезпечення доступу до послуг та управління. Зокрема, сприяє мотивації державних службовців через розвиток новаторських навичок та спрощення робочих процесів. Крім того, Естонія активно розвиває програми для збереження талантів у державному секторі, що включають в себе можливості для професійного зростання та кар'єрного розвитку. Одним із прикладів програм для збереження талантів у державному секторі в Естонії є

"Талановита Естонія" ("Talent Estonia"). Дана програма спрямована на створення сприятливого середовища для розвитку талановитих і амбіційних працівників у державному секторі. Вона надає можливості для професійного зростання та кар'єрного розвитку шляхом навчання, участі в проектах та програмах обміну досвідом, а також заохочення до саморозвитку через різноманітні тренінги та семінари. Крім того, в рамках програми "Талановита Естонія" реалізуються ініціативи з менторингу та сприяння створенню позитивного робочого середовища, що сприяє залученню та збереженню кваліфікованих кадрів у державному апараті. Незважаючи на досягнення, країни Балтії також стикаються з викликами у сфері мотивації державних службовців. Серед них можна виділити бюрократичні перешкоди, корупцію та недостатню прозорість у прийнятті рішень. Для подолання цих проблем дані країни продовжують впроваджувати інноваційні підходи, розвивають програми професійного розвитку та забезпечують високий стандарт етики в державному управлінні [57].

Досвід країн Балтії у сфері мотивації та заохочення праці державних службовців свідчить про важливість розвитку різних стратегій та підходів для підвищення ефективності державного управління. Шляхом впровадження програм стимулювання, підтримки кар'єрного зростання та використання інноваційних технологій, ці країни демонструють важливість забезпечення мотивації та заохочення для досягнення успіху в сфері державного управління.

Для порівняння розглянемо систему мотивації та заохочення державних службовців в США та Німеччині. У Сполучених Штатах Америки існує низка стратегій для мотивації та заохочення державних службовців, які спрямовані на створення стимулюючого та продуктивного робочого середовища. Дані стратегії допомагають забезпечити ефективність, задоволення працівників та досягнення стратегічних цілей уряду. Мотивація праці державних службовців у США ґрунтується на принципах справедливої оплати за рівну працю, заохочення мобільності персоналу, навчання та стажування, а також врахування соціально-культурних особливостей нації, таких як прагнення до успіху та високий рівень економічного добробуту. Американська модель зазвичай розділяє державних

службовців на кар'єрних, які професійно просуваються відповідно до системи заохочень, та некар'єрних, які займають патронажні посади. Кожна установа державної служби має свою програму службового просування. У разі нестачі власних кандидатів на певну посаду оголошується відкритий конкурс для цієї установи [59]. У межах системи планування кар'єрного зростання діє дворічна програма Career Entry Program (CER), яка передбачає високий рівень трудової діяльності та різні форми навчання на робочому місці (on-job training). Влада США приділяє особливу увагу нематеріальній мотивації, зокрема мобільності працівників через заохочення та запровадження гнучкого робочого графіка. Такий підхід дозволяє службовцям набувати нові знання та навички, встановлювати відносини із співробітниками інших органів та розвивати особистість. Американська модель оплати праці державних службовців є конкурентоспроможною на ринку порівняно з приватним сектором і включає такі види матеріального забезпечення: заробітна плата, що складається з окладу та додаткової оплати за географічними регіонами, а також додаткові переваги, такі як медичне страхування, пенсійні програми та інші пільги. Додаткові переваги не лише забезпечують фінансову стабільність, а й підвищують мотивацію працівників залишатися на державній службі. Успішне впровадження системи матеріального стимулювання позитивно впливає на загальну психологічну атмосферу в колективі, що включає покращення взаємовідносин між працівниками та керівництвом, зниження негативних емоцій, скорочення витрат робочого часу, зниження плинності кадрів, а також підвищення почуття колективізму та професійної гордості. Проте варто зазначити, що така практика організації заробітної плати, окрім позитивних результатів, також виявляє певні недоліки, які негативно впливають на ефективність усієї системи. Наприклад, надмірна зосередженість на організаційних здібностях керівників та надання їм неконтрольованих переваг, а також фактична відсутність прямого спілкування можуть викликати проблеми. Прив'язка заохочувальної компенсації до кінцевої продуктивності роботи може призвести до надмірної різниці в оплаті праці для різних співробітників, що підриває всю систему заохочення. Водночас

впровадження розширеної системи соціального забезпечення та стимулювання має важливе економічне та соціальне значення.

Іншою важливою стратегією є розвиток кар'єри та навчання. Уряд США пропонує своїм працівникам доступ до різних програм розвитку кар'єри та навчання. Курси, семінари та майстер-класи допомагають службовцям покращити свої професійні навички та розширити компетенції, що не лише сприяє особистісному та професійному зростанню, а й підвищує якість виконуваних завдань.

Важливою складовою мотиваційної системи є система винагород за результатами. Деякі урядові агентства використовують системи винагород, де службовці можуть отримати бонуси або підвищення зарплати за досягнення конкретних цілей або успішне виконання проектів. Такий підхід сприяє формуванню культури високих результатів та стимулює працівників досягати поставлених завдань. Серед ефективних методів мотивації трудового колективу можна виділити створення спеціально обладнаних "оздоровчих центрів" для працівників та надання матеріальної допомоги тим, хто усиновив дітей. До інших ефективних заходів належать одноразові ювілейні або святкові премії, безоплатна або доступна юридична допомога, організація дошкільних занять для дітей працівників, встановлення стипендій і субсидій для їх навчання, колективне страхування автомобілів, а також надання вихідних днів посеред тижня для осіб молодше пенсійного віку.

Ще однією важливою стратегією є гнучкі графіки та робочі умови. Деякі державні організації в США надають своїм працівникам можливість працювати за гнучким графіком або віддалено, що допомагає підтримувати баланс між роботою та особистим життям, і є важливим фактором для збереження мотивації та задоволення працівників. Гнучкі умови праці дозволяють службовцям ефективніше планувати свій час та знижувати рівень стресу.

Не менш важливою є система визнання та похвали. Урядові агентства впроваджують системи, де працівники отримують вдячність або нагороди за виконану роботу або внесок у вирішення важливих проблем. Визнання досягнень

підвищує моральний дух працівників та створює позитивну атмосферу в колективі. Американське законодавство дозволяє державним службовцям один раз на рік обирати пільгові програми і не змінювати їх до кінця року. Якщо службовець добровільно вирішує приєднатися до програми соціальних виплат, він може отримувати підвищені стипендії для своїх дітей та підтримку спортивних установ і установ відпочинку. Якщо він відмовляється від цієї програми, йому надається "план без вибору" з фіксованими відрахуваннями і виплатами. В різних штатах можуть існувати відмінності у підходах до цих питань. Усі ці стратегії спрямовані на створення стимулів для державних службовців у США, щоб вони працювали ефективно та мотивовано, сприяючи досягненню стратегічних цілей уряду. Комплексний підхід до мотивації, який враховує різні аспекти поведінки та потреб працівників, дозволяє створити умови, за яких працівники будуть максимально ефективними та залученими. Глибоке розуміння та застосування теорій мотивації є ключовим елементом успішного управління людськими ресурсами на державній службі [59].

На відміну від американської моделі, яка орієнтується на конкурентоспроможність кандидатів, в Європейському Союзі важливими передумовами суспільного консенсусу є соціальна справедливість і солідарність. У Німеччині працівники державної служби поділяються на три категорії: чиновники, державні службовці та державні робітники. Для зарахування на посаду чиновника простого рангу не потрібна спеціальна освіта, а для вступу на посаду середнього рангу необхідно пройти спеціальну підготовку терміном не менше одного року та скласти кваліфікаційний іспит. Для вступу на службу підвищеного рангу потрібно мати вищу освіту, пройти трирічну підготовчу службу та скласти іспит-допуск. Заміщення посади вищого рангу вимагає наявності вищої освіти, проходження дворічної спеціальної підготовки та складання державного іспиту. Особливістю служби в статусі чиновника є те, що чиновника призначають на державну службу не для виконання конкретного виду діяльності на певному місці, а для служби відповідного рангу. Це означає можливість переміщення в межах рангу як по горизонталі, так і по вертикалі.

Система державної служби Німеччини характеризується гнучкістю оплати праці, яка залежить від стажу роботи та базується на регресивному принципі. Вона передбачає надання бонусів, виходячи з результатів роботи державних органів. Рівень заробітної плати визначається такими факторами, як рівень освіти, кваліфікація державного службовця та територіальне розміщення в країні. Структура заробітної плати державного службовця в Німеччині включає: оклад становить 85% загального доходу; надбавка встановлюється для кожного рангу залежно від сімейного стану та кількості дітей; міністерська надбавка; новорічні премії виплачуються у розмірі місячної заробітної плати; відпускні залежать від сімейного стану державного службовця; додаткова відпустка державні службовці, які працюють у свята, вихідні, ночі більше ніж 5 днів на тиждень, можуть отримати до 8 додаткових днів відпустки зі збереженням заробітної плати; компенсація медичних витрат до 50% медичних витрат покриває держава, решту оплачують службовці самостійно або за рахунок страхової компанії [58].

На більшості підприємств у Німеччині важливим елементом нематеріальної мотивації є соціальний пакет, що включає соціальне страхування. Дане страхування охоплює пенсійне страхування у разі інвалідності, за віком, у зв'язку зі смертю працівника; медичне страхування; страхування по догляду за хворим та страхування від нещасного випадку.

Працівники отримують компенсацію у разі переїзду на інше місце проживання. Державні службовці зберігають право на заробітну плату, якщо вони балотуються, виконують почесні обов'язки або працюють у місцевих представницьких органах. Державна служба Німеччини вирізняється високою ефективністю, престижем і повагою серед населення.

У Німеччині існує ряд стратегій для мотивації та заохочення державних службовців, спрямованих на створення стимулюючого та продуктивного робочого середовища. Дані стратегії допомагають забезпечити ефективність, задоволення працівників та досягнення стратегічних цілей уряду.

Однією з ключових стратегій є професійний розвиток. Іншою важливою стратегією є заробітна плата та соціальні вигоди. Наприклад, урядове агентство з

охорони навколишнього середовища пропонує своїм працівникам додаткові вигоди, такі як допомога у відшкодуванні витрат на заняття спортом або психологічну підтримку для забезпечення фізичного та психічного здоров'я. Зокрема, це сприяє підвищенню рівня життя працівників та їхньому загальному задоволенню роботою. Баланс роботи та особистого життя також є важливим аспектом мотивації. Урядова агенція з розвитку сільських територій надає своїм працівникам можливість працювати за гнучким графіком, що допомагає їм поєднувати роботу з сімейними та особистими обов'язками, що сприяє зниженню рівня стресу та підвищенню задоволення працівників [58].

Крім того, значну роль відіграють системи винагород за досягнення. Усі ці стратегії спрямовані на створення умов, за яких державні службовці в Німеччині працюють ефективно та мотивовано, сприяючи досягненню стратегічних цілей уряду. Комплексний підхід до мотивації, що враховує різні аспекти поведінки та потреб працівників, дозволяє створити стимулююче робоче середовище, яке підвищує рівень задоволення та продуктивності працівників. Глибоке розуміння і застосування теорій мотивації є ключовим елементом успішного управління людськими ресурсами на державній службі.

Таким чином, застосовуючи метод сходження від конкретного до абстрактного щодо аналізу зарубіжного досвіду організації мотивації та заохочення праці державних службовців дозволяє сформулювати більш загальні теорії та моделі, які можуть бути використані для вдосконалення системи мотивації в Україні:

1) Принцип індивідуального підходу (країни Балтії)

Одним із ключових аспектів, що сприяють успіху мотивації державних службовців у країнах Балтії, є індивідуальний підхід. Наприклад, у Латвії впроваджені індивідуальні плани розвитку для державних службовців, які включають персоналізовані навчальні програми. Службовці проходять регулярні оцінки, на основі яких визначаються їхні сильні та слабкі сторони, а також можливості для кар'єрного зростання. У Литві створені системи менторства, де досвідчені службовці допомагають новачкам адаптуватися та розвиватися

професійно, це сприяє швидшій адаптації нових працівників та підвищенню їхньої професійної компетенції. В Естонії використовується система гнучких графіків роботи та можливість віддаленої роботи, що дозволяє краще враховувати індивідуальні потреби працівників, це забезпечує баланс між роботою та особистим життям, що позитивно впливає на мотивацію працівників.

Загальна теорія: Індивідуальний підхід до мотивації, який враховує особисті потреби, здібності та цілі працівника, сприяє підвищенню ефективності роботи та задоволеності працею.

Модель: впровадження індивідуальних планів розвитку для кожного державного службовця; регулярні оцінки продуктивності та професійного розвитку; персоналізовані навчальні програми та курси підвищення кваліфікації; системи менторства та коучингу; гнучкі умови роботи.

2) Принцип прозорості та підзвітності (Німеччина)

Німеччина демонструє високий рівень прозорості та підзвітності державних службовців. Державні службовці зобов'язані регулярно звітувати про свою діяльність. Ці звіти є доступними для громадськості, що забезпечує високий рівень прозорості. Також у Німеччині існують жорсткі правила щодо конфлікту інтересів та корупції, що забезпечує високу довіру суспільства до державних установ. Впровадження систем електронного врядування дозволяє громадянам отримувати інформацію про діяльність державних установ та подавати скарги чи пропозиції, що підвищує рівень зворотного зв'язку між державою та громадянами, що є важливим елементом прозорості та підзвітності.

Загальна теорія: Підвищення рівня прозорості та підзвітності стимулює працівників до сумлінного виконання своїх обов'язків та підвищення ефективності їх роботи.

Модель: впровадження системи регулярних звітів про діяльність державних службовців; забезпечення відкритого доступу громадськості до цих звітів; впровадження механізмів громадського контролю та зворотного зв'язку; створення незалежних органів для контролю за дотриманням етичних норм та боротьби з корупцією.

3) Принцип стимулювання інновацій (США)

США активно впроваджує програми, спрямовані на стимулювання інновацій серед державних службовців. Наприклад, програма "Innovative Government" нагороджує службовців за впровадження нових технологій та методів роботи. Саме це стимулює працівників шукати нові та ефективні рішення для вирішення існуючих проблем. Державні службовці можуть отримувати фінансові бонуси за пропозиції, що призводять до значних покращень у роботі установ, це не тільки підвищує мотивацію, але й сприяє розвитку креативного підходу до роботи. Організація конкурсів та грантів для підтримки інноваційних проектів також є ефективним методом стимулювання інновацій.

Загальна теорія: Стимулювання інновацій сприяє розвитку креативного підходу до вирішення проблем та підвищенню ефективності роботи державних структур.

Модель: впровадження програм заохочення інновацій, що включають фінансові винагороди; публічне визнання працівників, які впровадили успішні інновації; надання можливостей для кар'єрного росту працівникам, які активно пропонують та реалізують нові ідеї; організація конкурсів та грантів для підтримки інноваційних проектів.

Детальне вивчення досвіду формування системи мотивації у зарубіжних компаніях різних країн, порівняння з існуючою системою стимулювання на українських підприємствах, яка наразі обмежується в основному регулюванням оплати праці, дозволяє розробити та впровадити нові підходи до управління мотиваційними процесами в Україні. Дані підходи повинні включати в себе застосування як матеріальних, так і нематеріальних форм стимулювання працівників, таких як різні системи участі в прибутках, колективне та індивідуальне преміювання, індивідуалізацію оплати праці, моральні стимули, курси підвищення кваліфікації, міжнародне стажування, а також звернення до гнучких графіків роботи та гуманізації праці. Також важливими є можливості для кар'єрного та професійного зростання працівників, а також соціальні пільги для них.

На нашу думку, Україна повинна мати систему мотивації, яка базується на тих самих принципах, що й у вище досліджених країнах. Проте, на сучасному етапі розвитку економіки особлива увага в системі мотивації повинна бути чітко визначена, потрібно встановлювати конкретні цілі та види стимулювання в залежності від досягнутих результатів, а також визначати систему оцінки працівників, терміни та періоди виплати винагороди.

Висновок до 1 розділу

1. У першому розділі кваліфікаційної роботи було проаналізовано теоретичні аспекти мотивації та заохочення державних службовців. Здійснений аналіз наукових праць, в яких досліджувалися поняття та сутність мотивації та заохочення на державній службі, а також сформульоване власне визначення поняття «мотивація». На нашу думку, «мотивація» - це складний процес, що включає в себе різноманітні внутрішні та зовнішні чинники, що активують, керують і підтримують поведінку людини з метою досягнення певних цілей або задоволення потреб. Вона вивчається як ключовий аспект психології та має велике значення для розуміння людської поведінки, мотиваційних потреб та цілей.

Сутність мотивації та заохочення на державній службі полягає в стимулюванні та підтримці ефективної та продуктивної роботи державних службовців шляхом задоволення їхніх потреб, мотивів та очікувань.

Основними методами мотивації та заохочення державних службовців є: фінансові заохочення, такі як премії, бонуси та підвищення зарплати; професійний розвиток через навчання, тренінги та участь у конференціях; просування по службі на основі результатів та досягнень; створення комфортних умов праці та підтримка робочого середовища; надання можливостей для участі у прийнятті управлінських рішень; забезпечення визнання та похвали за досягнуті результати; розвиток комунікаційних навичок та співпраця в команді; стимулювання творчості та інноваційного мислення; організація соціальних заходів та заохочень для

підтримки колективного духу; надання можливостей для самореалізації та особистого зростання; регулярні зустрічі з керівництвом для обговорення проблем та висловлення ідей; система менторства та підтримки нових працівників; становлення чітких критеріїв оцінки результатів та їхнє відображення в системі нагород та заохочень; залучення до розробки та впровадження нових проектів та ініціатив; проведення анкетування та опитувань серед державних службовців для виявлення їхніх потреб та пропозицій щодо поліпшення умов праці; створення програми корпоративної соціальної відповідальності та можливостей для волонтерської діяльності; розвиток системи похвали та винагороди за внесок у розвиток державної служби та виконання поставлених завдань; забезпечення доступу до ресурсів та інструментів, необхідних для успішного виконання робочих обов'язків; проведення індивідуальних консультацій та підтримка у вирішенні професійних та особистих питань.

2. Охарактеризовано основні теорії мотивації, які мають найбільший вплив на дослідження в галузі публічного управління та адміністрування, нами зроблений висновок, що основними аспектами теорій мотивації та їх застосування до державних службовців є: персоналізований підхід до мотивації, створення стимулюючого робочого середовища, стимулювання досягнень та особистого зростання, врахування справедливості та прозорості, розвиток лідерських якостей. формування корпоративної культури, аналіз та оцінка мотиваційних факторів, навчання та розвиток, створення гнучких умов роботи.

Загалом, теорії мотивації використовуються в державних органах для створення стимулюючого та продуктивного робочого середовища, яке сприяє ефективності, задоволенню державних службовців та досягненню стратегічних цілей організації.

3. Особливостями західних наукових досліджень, присвячених проблемам мотивації та заохочення на державній службі, є

підтримка розвитку кар'єрних можливостей державних службовців через програми навчання та тренінги;

визнання досягнень державних службовців через різні форми внутрішнього визнання та нагород (видача сертифікатів, грамот або спеціальних призів);

розвиток новаторських навичок та спрощення робочих процесів;

розвиток програми для збереження талантів у державному секторі;

впровадження програм стимулювання, підтримки кар'єрного зростання та використання інноваційних технологій;

створення стимулюючого та продуктивного робочого середовища;

отримання заробітної плати, яка відповідає ринковим стандартам;

надання соціальних пільг, таких як медичне страхування, пенсійні програми та інші пільги; система винагород за результатами; створюють гнучкі графіки та робочі умови; система визнання та похвали; баланс роботи та особистого життя; система винагород за досягнення.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН МОТИВАЦІЇ ТА ЗАОХОЧЕННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ ТА ПІД ЧАС ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Система мотивації та заохочення праці державних службовців в Україні

Система мотивації та заохочення праці державних службовців в Україні є складним та часто обговорюємим аспектом публічного управління, що зазнає постійних трансформацій у контексті політичних, економічних та соціальних умов країни. Перш за все, вона базується на законодавчій підставі, зокрема Законі "Про державну службу" [1], що встановлює основні принципи роботи державних службовців, критерії їхньої оцінки та умови заробітної плати. Даний документ містить систему принципів та критеріїв оцінки державного управління, що ґрунтуються на європейських стандартах та вимогах належного адміністрування, розроблених Програмою підтримки вдосконалення управління та менеджменту

(Програма SIGMA). Вони також включають принципи державного управління та найкращі практики країн-членів Європейського Союзу та держав Організації економічного співробітництва та розвитку [53]. Впродовж останніх років в Україні активно впроваджуються реформи, спрямовані на покращення державної служби. Центральним елементом цих змін є вдосконалення системи оплати праці. В розділі VI Закону України "Про державну службу" встановлені норми матеріального заохочення для державних службовців, які визначають складові їх заробітної плати. Згідно зі статтею 50 цього Закону, держава зобов'язана забезпечити достатній рівень оплати праці державних службовців, щоб стимулювати їх до професійного виконання посадових обов'язків, сприяючи результативній, ефективній, доброчесній та ініціативній роботі. Згідно з законодавством, надбавка за вислугу років для державних службовців щомісяця складає 3% від посадового окладу за кожний рік роботи на державній службі, але не перевищує 50% посадового окладу. Законодавчо передбачено дев'ять рангів державних службовців, які є спеціальними званнями. Надбавка за ранг визначається постановою Кабінетом Міністрів України від 20 квітня 2016 р. № 306 «Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями» [4], при затвердженні схеми посадових окладів на посадах державної служби. Ранги державних службовців значно впливають на їхню мотивацію, оскільки визначають їхнє місце у ієрархії державної служби. Згідно з законодавством, службовець може бути позбавлений рангу лише за рішенням суду. При зміні посади на більш низьку або звільненні з державної служби, державний службовець зберігає ранг, що підтверджує його досягнення в кар'єрному рості. Система рангів також мотивує державних службовців до досягнень через можливість дострокового присвоєння нового рангу за виняткові досягнення чи виконання особливо відповідальних завдань. Однак за чинним законодавством існує обмеження на присвоєння нового рангу під час дисциплінарного стягнення або після негативної оцінки службової діяльності.

Відповідно із Законом України «Про державну службу», основною формою мотивації в даний час є матеріальне заохочення. Держава забезпечує державним службовцям належний рівень оплати праці, який дозволяє їм професійно виконувати свої обов'язки, а також стимулює їх до результативної, ефективної, добросовісної та ініціативної роботи [1, ст. 50]. Згідно зі статтею 52 Закону про державну службу, державним службовцям забезпечені такі види виплат:

надбавка за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця у розмірі 50% посадового окладу тимчасово відсутнього службовця;

надбавка за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків за вакантною посадою державної служби, що оплачується за рахунок економії фонду посадового окладу за відповідною посадою;

компенсація за роботу, що передбачає доступ до державної таємниці, виплачується в розмірі та порядку, визначених Кабінетом Міністрів України від 15 червня 1994 р. N 414 «Про види, розміри і порядок надання компенсації громадянам у зв'язку з роботою, яка передбачає доступ до державної таємниці» [5].

До додаткових стимулюючих виплат державним службовцям належать надбавки за інтенсивність праці та за виконання особливо важливих завдань. Виплати встановлюються у відсотках від їхнього посадового окладу за критеріями, такими як якість і складність документів, терміновість завдань, ініціативність у роботі або участь у реалізації пріоритетних напрямків державної політики. Преміювання державних службовців, включаючи виплати премій за результатами роботи та щорічного оцінювання службової діяльності, проводиться з метою стимулювання високопродуктивної та ініціативної праці, підвищення ефективності та якості роботи, а також залучення досягнення кінцевих результатів та персональної відповідальності державних службовців.

Незважаючи на те, що рівень заробітної плати державних службовців поступово підвищується, він все ще залишається нижчим у порівнянні з приватним сектором, що створює певні виклики для залучення та утримання кваліфікованих кадрів у державних установах.

Окрім фінансових винагород, держава надає своїм службовцям різні соціальні пільги, такі як медичне страхування та пенсійне забезпечення.

Оцінювання службової діяльності державних службовців є ключовим мотиваційним фактором, оскільки воно визначає подальші перспективи кар'єрного зростання та матеріального стимулювання. У разі отримання негативної оцінки службової діяльності, державний службовець має можливість пройти повторне оцінювання не раніше, ніж через три місяці. Однак, якщо він отримає дві підряд негативні оцінки, це може призвести до його звільнення з державної служби відповідно до відповідних положень Закону України "Про державну службу". З іншого боку, отримання відмінної оцінки службової діяльності є підставою для преміювання та переважного просування по службі згідно з чинним законодавством. Важливим аспектом також є нематеріальні стимули, серед яких — можливості для професійного розвитку, підвищення кваліфікації та участь у спеціалізованих тренінгах і семінарах. На сьогодні в Україні існує система професійного розвитку державних службовців, яка, однак, потребує удосконалення. Основним стимулюючим фактором для підвищення професійного розвитку є вимоги до кандидатів на державні посади. Відповідно до Закону України "Про державну службу", державні службовці повинні постійно підвищувати свою кваліфікацію, зазвичай не рідше одного разу на п'ять років. Результати навчання та підвищення кваліфікації є однією з підстав для просування по службі [1].

Нематеріальні фактори мотивації, зокрема соціальне забезпечення, займають особливе місце в системі підтримки державних службовців. Згідно з законодавством, державним службовцям надається щорічна відпустка тривалістю 30 календарних днів з грошовою допомогою у розмірі середньомісячної заробітної плати. Крім того, за кожен рік роботи у державному управлінні після досягнення п'ятирічного стажу державної служби надається додаткова оплачувана відпустка, що сприяє збереженню кадрів та стабільності в державних органах. Такі заходи є важливими для стимулювання тривалої служби та зниження текучості персоналу.

Наступним фактором є професійна освіта, яка відкриває можливості для професійного росту і кар'єрного розвитку. У державному управлінні працюють особи переважно особи з мотивами, пов'язаними із соціальним статусом і бажанням зайняти високу посаду, яка вважається престижною і важливою для суспільства. Кар'єрне зростання вважається одним із найбільш ефективних мотиваційних чинників у цьому контексті.

З початком воєнного стану умови праці державних службовців значно змінилися. Багато з них були змушені перейти на дистанційну роботу або працювати за гнучким графіком, враховуючи безпекові ризики. Перерозподіл обов'язків став необхідністю, оскільки з'явилися нові задачі, пов'язані з підтримкою воєнної економіки та забезпеченням життєдіяльності країни. Для державних службовців, особливо тих, що працюють поблизу зони бойових дій, стикаються з підвищеними ризиками для життя та здоров'я особливу роль відіграють моральні та патріотичні стимули. Почуття обов'язку перед країною, підтримка з боку суспільства та усвідомлення свого внеску у спільну справу стали потужними мотивуючими факторами.

Для підтримки державних службовців в умовах війни впроваджуються додаткові фінансові компенсації за роботу в небезпечних умовах. Так, постановою Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2023 року № 391 "Деякі питання оплати праці працівників державних органів та органів місцевого самоврядування під час воєнного стану" передбачено, що працівникам державних органів, які працюють на територіях активних або можливих бойових дій, виплачуються посадові оклади з коефіцієнтом 2 або 1,5 відповідно до їхніх посадових обов'язків, за умови, що вони не належать до категорій, оплата яких регулюється іншими спеціальними законами, військовослужбовцям чи поліцейським. Документ визначає, що обласні державні адміністрації можуть отримувати додаткові кошти з місцевих бюджетів на оплату праці своїх працівників, зокрема для забезпечення складових заробітної плати державних службовців відповідно з положеннями пункту 12 розділу "Прикінцеві положення" Закону "Про Державний бюджет України на 2024 рік", для здійснення ними делегованих законом повноважень органів місцевого

самоврядування. Передбачено, що державним службовцям Київської міської державної адміністрації та районних у м. Києві державних адміністрацій, які мають класифіковані посади державної служби і виконують обов'язки виконавчих органів місцевого самоврядування, може бути надане підвищення посадових окладів за рахунок коштів бюджету міста Києва, згідно з умовами, визначеними в абзаці п'ятому зазначеної постанови. Публічне визнання заслуг, вручення нагород за виняткові досягнення та героїзм на робочому місці також сприяють підвищенню мотивації.

Крім того, держава надає психологічну підтримку, щоб допомогти працівникам та їх родинам впоратися зі стресом та емоційними навантаженнями.

Основна мотивація сучасного державного службовця зазвичай ґрунтується на нематеріальних методах. Однак важливо не недооцінювати економічні стимули, оскільки низький рівень матеріального забезпечення може впливати на моральний стан і працездатність особи, а також відбиватися на сприятливому морально-психологічному кліматі, впливаючи на помітність та авторитет серед колег. Ідеальна система мотивації включає в себе як економічні, так і нематеріальні методи, що сприяють забезпеченню ефективної праці та підтримці морального комфорту серед персоналу. Ця система заходів вважалася би ефективною, якби не проблеми, такі як висока текучість кадрів і високий рівень корупції в державному органі.

Відповідно до стаття 53 Закону України «Про державну службу» [1] заохочення державних службовців здійснюється:

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

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

5) представлення до відзначення державними нагородами.

Отже, сучасна система мотивації та заохочення державних службовців в Україні є багатогранною та динамічною. Вона враховує як матеріальні, так і нематеріальні аспекти, а також специфічні умови воєнного стану. Для забезпечення високої ефективності державного управління необхідно продовжувати розвивати та вдосконалювати ці механізми, адже від цього залежить не лише продуктивність працівників, але й їх відданість справі та моральний дух у цей складний для країни час.

2.2. Управління мотивацією державних службовців в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану в Україні управління мотивацією державних службовців є особливо актуальним і складним завданням. Воно включає комплекс заходів, спрямованих на підтримку високої ефективності та професіоналізму державних службовців.

Таблиця 1

Основні підходи та методи, які використовуються в Україні для управління мотивацією державних службовців в умовах воєнного стану

Психологічна підтримка	Психологічні консультації	Організація регулярних консультацій з психологами для державних службовців для підтримки їхнього психоемоційного стану.
	Створення служб психологічної підтримки	Введення спеціальних служб, які надають психологічну допомогу та підтримку як індивідуально, так і в групових форматах.
Визнання та нагородження	Державні нагороди та відзнаки	Визнання заслуг службовців через вручення державних нагород, грамот, подяк.
	Публічне визнання	Оголошення подяк та відзнак на офіційних заходах, у медіа та на внутрішніх платформах державних органів.

Забезпечення стабільності	Гарантії збереження робочого місця	Надання гарантій щодо збереження робочих місць та регулярної виплати заробітної плати.
	Соціальні гарантії	Забезпечення державних службовців соціальними гарантіями, такими як медичне страхування, пенсійне забезпечення та інші соціальні виплати.
Професійний розвиток та навчання	Організація тренінгів та семінарів	Проведення навчальних заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації службовців.
	Впровадження дистанційного навчання	Використання онлайн-ресурсів та платформ для безперервного професійного розвитку.
Комунікація та інформаційна прозорість	Регулярні брифінги та зустрічі	Проведення регулярних зустрічей та брифінгів для обговорення поточних питань та ситуацій.
	Інформаційна підтримка	Забезпечення службовців актуальною інформацією через офіційні канали зв'язку, такі як внутрішні інформаційні системи, електронні розсилки та інше.
Розвиток корпоративної культури	Заходи для зміцнення командного духу	Організація заходів, спрямованих на зміцнення командного духу та співпраці між працівниками.
	Пропаганда цінностей патріотизму та відповідальності	Формування корпоративної культури, заснованої на патріотизмі, відповідальності та взаємодопомозі.
Індивідуальний підхід	Персоналізовані мотиваційні програми	Розробка та впровадження індивідуальних мотиваційних програм, які враховують потреби та особливості кожного працівника.
	Кар'єрне консультування	Надання індивідуальних консультацій щодо кар'єрного розвитку та професійного зростання.

Джерело: розробка автора

Управління мотивацією державних службовців в умовах воєнного стану в Україні вимагає комплексного підходу, який враховує як матеріальні, так і нематеріальні аспекти мотивації. Важливо забезпечити стабільність та безпеку службовців, підтримувати їх психологічний стан, сприяти професійному розвитку та створювати умови для визнання та нагородження їхніх досягнень. Тільки через скоординовані та системні зусилля можна забезпечити ефективну роботу державного апарату в умовах воєнного стану. У сучасному світі воєнний стан може стати непередбачуваним викликом для державних служб. У таких надзвичайних обставинах керівництво має вирішувати складні завдання, пов'язані з мобілізацією ресурсів, координацією дій та забезпеченням ефективного функціонування державних структур. Відсутність стабільності та загроза безпеки можуть стати причиною стресу та невизначеності серед персоналу державних структур. У таких умовах, традиційні методи управління та стимулювання можуть виявитися неефективними. Тому, комплексний підхід до управління мотивацією стає надзвичайно важливим. Одним із ключових аспектів управління мотивацією є розвиток системи стимулювання. Вона повинна враховувати не лише фінансові аспекти, але й визнання за виконану роботу, можливість кар'єрного росту та забезпечення безпеки працівників. При цьому, керівництво має бути відкритим до змін та готовим до прийняття ініціативи.

Система мотивів і стимулів праці повинна базуватися на нормативно-правовій основі. Державний службовець має знати, які вимоги до нього ставляться, яку винагороду він отримає за їх виконання і які санкції будуть застосовані у разі їх невиконання. Як зауважив вчений В. Бондар [17] стимулювання праці є ефективним лише тоді, коли органи управління вміють досягати та підтримувати рівень роботи, за який платять. Мета стимулювання полягає не просто в тому, щоб спонукати державного службовця працювати, а зацікавити його працювати краще та продуктивніше. Високий професіоналізм державних службовців складається зі спеціальних знань, умінь і навичок, реалізації найкращих особистих якостей, включаючи моральні, та максимально повного використання їхнього професійно-творчого потенціалу. Компетентність

визначається як ступінь професійного досвіду, притаманний кадрам управління в межах конкретної посади [17].

Підвищення якості керівництва виступає ще одним ключовим елементом. Ефективні керівники повинні мати здатність приймати швидкі та обґрунтовані рішення, розвивати стратегії та забезпечувати ефективну комунікацію з підлеглими. Їхня лідерська сила та здатність до мобілізації персоналу може визначити успіх управління в критичні періоди. Розвиток корпоративної культури, що підтримує цінності співпраці, взаємопідтримки та відкритості, також має велике значення. Позитивне робоче середовище сприяє підвищенню мотивації та збільшенню відчуття приналежності до команди.

Основними способами стимулювання персоналу під час війни можуть бути: підтримка та співчуття, матеріальні стимули, навчання та розвиток, співпраця та комунікація. Дистанційне управління персоналом в умовах війни може бути викликано необхідністю роботи з віддаленими командами, які знаходяться в різних локаціях, а також може бути необхідним для забезпечення безпеки співробітників під час війни [6].

Ось кілька дистанційних способів управління персоналом в умовах війни: використання онлайн-комунікаційних інструментів (таких як електронна пошта, чат-боти, відеоконференції та інші онлайн-інструменти, щоб забезпечити зв'язок з персоналом, обмінюватися інформацією та вести віддалену роботу;)

використання хмарних сервісів та інструментів (для забезпечення безпечного доступу до даних та документів, що дозволяє працювати віддалено із будь-якої точки світу);

віддалена організація робочих процесів (використання онлайн-інструментів для планування та організації робочих процесів, встановлення термінів та контролю виконання завдань, дистанційного керування проектами та інші рішення, які можуть бути реалізовані віддалено);

використання онлайн-навчання (для забезпечення навчання та підвищення кваліфікації співробітників, яке може бути проведено віддалено за допомогою спеціальних платформ);

розробка механізмів контролю та звітності (для відстеження роботи персоналу віддалено та забезпечення взаємодії між управлінням та співробітниками).

Одним з прикладів успішного дистанційного управління під час війни є використання відеоконференцій, мобільні додатки та інші інструменти для забезпечення ефективного управління своїми співробітниками під час війни. За допомогою цих інструментів компанії зможуть забезпечити безпеку своїх працівників та зберегти ефективність своєї роботи [6].

Варто зазначити, що дистанційне управління може бути викликано деякими проблемами, такими як недостатня якість зв'язку, проблеми з інтернет-зв'язком та інші технічні проблеми. Однак, з допомогою правильної стратегії та використанням дієвих інструментів дистанційне управління може стати ефективним інструментом для забезпечення ефективності.

Стимулювання персоналу під час війни є складною задачею, оскільки воєнний конфлікт може створювати серйозний стрес та неспокій серед співробітників. Проте, існують деякі підходи, які можуть допомогти підтримувати мотивацію та продуктивність персоналу навіть у складних умовах війни. Одним з найважливіших аспектів є забезпечення безпеки співробітників. Зокрема, це може включати захист від бойових дій, надання домедичної допомоги та підтримки для тих, хто постраждав унаслідок війни. Також важливо забезпечити необхідні ресурси, такі як вода, їжа, медикаменти та інше, для забезпечення здоров'я та добробуту персоналу. Іншим важливим аспектом є забезпечення можливостей для професійного зростання та розвитку. В рамках війни можуть бути обмежені можливості навчання та підвищення кваліфікації, проте важливо забезпечити доступ до ресурсів, які можуть допомогти працівникам розвиватися та зберігати свої навички та знання.

Також можна забезпечити моральну підтримку для співробітників, щоб допомогти їм впоратися зі стресом та труднощами, пов'язаними з війною, це може включати проведення спеціальних тренінгів з психології та духовності, організацію груп підтримки та забезпечення доступу до професійних

консультантів. Нарешті, можна використовувати різні форми стимулювання та мотивації працівників, такі як фінансові стимули, нагороди.

Таким чином, система управління персоналом у воєнних умовах має відповідати таким основним вимогам: зберігати чи підвищувати продуктивність праці персоналу, бути гнучкою, бути економічною, вміло та юридично бездоганно проводити організаційно-штатні заходи.

2.3. Оцінка рівня мотивації серед державних службовців під час дії воєнного стану

В умовах воєнного стану державна служба стикається з унікальними викликами, які потребують негайної адаптації мотиваційних стратегій. Аналіз ефективності матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє визначити, які заходи найбільше впливають на мотивацію та продуктивність державних службовців.

За інформацією Н. Алюшиної [55], генерального директора Директорату з питань координації політики енергетики та захисту довкілля Міністерства енергетики, у травні 2020 року це Міністерство провело опитування серед державних службовців з різних регіонів України щодо оцінки запровадження дистанційної роботи. В опитуванні взяли участь 665 державних службовців державних органів влади різних рівнів, з яких близько 60% почали працювати дистанційно вдома або виходити на місце роботи за графіком. Під час виконання посадових обов'язків популярним стало використання електронних документів (70,1%), телефонного зв'язку (62,6%) та листування (60,3%). Постійно підтримували зв'язок з колегами 77,6% опитаних. Однак, 19,3% працівників відчують певну ізоляцію та дискомфорт у такому режимі роботи. Близько 70% працівників вважають, що виконавча дисципліна не змінилася, а навіть стала ефективнішою. Опитування показало, що 68% державних службовців хотіли б

надалі працювати у змішаному режимі, поєднуючи роботу на місці та дистанційно. Національне агентство з питань державної служби повідомляє, що в Україні налічується 159 906 державних службовців, з яких 74% становлять жінки, а 26% — чоловіки [55].

Серед державних службовців значну частку становлять жінки, для яких головними стимулами є: увага до сім'ї або дитини, оздоровлення у санаторії, пільги на оплату навчання, гнучкий робочий графік, додаткові можливості заробітку. Формування ефективної системи мотивації на державній службі включає аналіз та вдосконалення відносин між керівництвом і підлеглими, конкуруючими робочими групами, а також групами, що виконують споріднені функції.

З початку повномасштабного вторгнення російських військ в Україну державні службовці продовжують виконувати свої обов'язки в умовах воєнного стану. Для дослідження особливостей організації роботи, оплати праці та потреб державних службовців в умовах воєнного стану нами проведено опитування серед державних службовців Обухівської РДА Київської області. Опитування тривало з 24 по 25 липня 2024 року, опитувалось 27 чоловік та охоплювало такі питання: особливості організації роботи державних службовців; зміни навантаження, функціоналу та продуктивності; оплата праці; налагодження комунікації та взаємодії у державному органі; самопочуття під час роботи в умовах воєнного стану; мотивація продовжувати працювати на державній службі.

Більшість респондентів (93%) зазначили, що продовжують працювати в штатному режимі, 3% – працюють дистанційно, а ще 3% поєднують дистанційну роботу з роботою в штатному режимі. Порівняно з 2022 роком, значно зросла кількість осіб, які працюють у штатному режимі (на 25%). Показник дистанційної роботи знизився до 3%, тоді як у 2022 році він становив 11%. Також 3% поєднують дистанційну роботу з роботою в штатному режимі, тоді як у 2022 році цей показник становив 7%.

У період дії воєнного стану 37% державних службовців залучали до роботи у вихідні дні постійно або частково, тоді як 63% не залучалися. До роботи у нічний

час постійно або частково залучали 9% державних службовців, а 91% не залучалися. Порівняно з 2022 роком, диференціація між частотою залучення до роботи у вихідні дні за ознакою статі зменшилася на 6%. Чоловіків до роботи у нічний час залучають частіше (15%) ніж жінок (7%), хоча диференціація зменшилася на 2%.

Питання використання відпусток в умовах воєнного стану залишається актуальним. За результатами опитування, протягом воєнного стану державні службовці скористалися такими видами відпусток: щорічна основна оплачувана відпустка не менше 14 днів – 82%; щорічна додаткова оплачувана відпустка – 49%; додаткові відпустки у зв'язку з навчанням, творчі відпустки, соціальні відпустки, інші види відпусток – 31%; відпустка без збереження заробітної плати – 15%; щорічна основна оплачувана відпустка менше 14 днів – 13%. Також 5% державних службовців зазначили, що за період воєнного стану не взяли жодного дня відпустки.

Більшість державних службовців повідомили про збільшення навантаження за останній рік (73%), а також про зростання результативності (54%) і якості роботи (49%). З підвищенням категорії посади зростає відсоток службовців, які відзначають збільшення навантаження. Серед службовців категорії «Б» про зростання навантаження повідомили 75%, тоді як серед категорії «В» – 72%. Зростання якості роботи зазначили 47% службовців категорії «Б» і 50% категорії «В». Значних відмінностей між статтями не встановлено. Виявлено негативний кореляційний зв'язок ($p \leq 0,005$), який свідчить про те, що зменшення рівня державного органу супроводжується збільшенням навантаження на державних службовців.

У державних службовців, які поєднують дистанційну роботу з роботою в штатному режимі, навантаження збільшилося у 61% випадків. Показники результативності та якості роботи здебільшого залишилися без змін (52% та 57%) або зросли (40% та 35%). Серед державних службовців, які працюють дистанційно в умовах воєнного стану, навантаження збільшилося у 56% респондентів, а у 31%

залишилося без змін. Результативність та якість роботи переважно залишилися без змін (48% та 52%) або зросли (43% та 40%).

Протягом останнього року продовжують відбуватися зміни в функціоналі, структурі та штатних розписах державних органів різних рівнів.

Більше половини опитаних вказали, що функціонал їхніх державних органів змінився за останній рік (20% – змінився, 34% – частково), тоді як 46% повідомили, що він залишився без змін. Часткова зміна та уточнення функціоналу спостерігалася на всіх рівнях державних органів (від 45% до 47%) і в усіх областях, де розташовані ці органи (від 38% до 52%). Відповіді на питання щодо зміни посадових обов'язків розділилися майже порівну: 52% респондентів зазначили, що їх обов'язки не змінилися, в той час як решта 48% відзначили зміни (21%) або часткові зміни (27%).

В значній частині державних органів протягом останнього року відбулися зміни у структурі або штатному розписі (38% – так, 22% – частково). Встановлено кореляційні зв'язки ($p \leq 0,001$) між рівнем державного органу і змінами в його функціоналі та структурі. Виявлено, що із зниженням рівня державного органу частіше спостерігаються зміни в завданнях та функціях. Натомість, чим вищий рівень державного органу, тим частіше відбуваються зміни в структурі та посадових обов'язках працівників.

За результатами опитування встановлено зміни розміру заробітної плати державних службовців за останній рік: зменшилася - 50 %, залишилася без змін - 34 %, зросла – 16 %.

У порівнянні з 2022 роком відсоткові значення досліджуваних показників дещо покращилися. Про збільшення заробітної плати зазначили на 8% респондентів більше. Зменшення рівня заробітної плати від час воєнного стану простежується у всіх категоріях посад: категорія «Б» – 53%; категорія «В» – 49%. Суттєвих відмінностей у розрізі статі, рівня державного органу не встановлено.

Серед державних службовців, що працюють дистанційно заробітна плата у 47% зменшилася, у 32% залишилася без змін та у 24% зросла. Серед тих, що працюють у штатному режимі заробітна плата у 45% зменшилася, у 36 %

залишилася без змін та у 21% зросла. Серед тих, хто поєднує дистанційну роботу з роботою у штатному режимі заробітна плата зменшилася на 53%, залишилася без змін у 29% та зросла у 19%.

Оплата понаднормової роботи переважно не здійснюється, про що повідомили 84% опитаних. 36% респондентів зазначили, що їх залучали до роботи у вихідні дні, а 9% – до роботи в нічний час протягом останнього року. Серед форм компенсації за роботу у вихідні дні найбільш поширеним є надання додаткового дня відпочинку (24%), тоді як додаткова оплата надається лише в 2% випадків. 55% опитаних не мають інформації про види компенсації, що застосовуються за роботу у вихідні дні в їхніх органах, і 19% вказали, що компенсацій не існує.

Згідно з опитуванням, 95% державних службовців підтримують необхідність продовження реформи системи оплати праці, що на 6% більше порівняно з 2022 роком, коли цей показник становив 89%. Дане свідчить про позитивні зміни у ставленні до реформи системи оплати праці серед державних службовців. При опитуванні усі державні службовці (100%) підтвердили, що перебувають у постійній взаємодії з колегами структурного підрозділу та керівником, як особисто, так і через телекомунікаційні засоби. Система електронного документообігу функціонує ефективно в усіх випадках. Оцінено наявність внутрішніх та зовнішніх ресурсів у державних службовців для продовження роботи в умовах воєнного стану. 64% респондентів вважають, що мають достатньо сил і ресурсів для продовження роботи, 32% відчують часткову готовність, а 5% не відчують наявності ресурсів. Цей показник зменшився в порівнянні з минулим роком, коли 74% державних службовців повідомляли про повну готовність працювати в умовах воєнного стану. Чоловіки відчують більше сил для роботи в цих умовах порівняно з жінками.

Таблиця 2

Показник за статтю щодо відчуття сил та ресурсів продовжувати працювати в умовах воєнного стану

Стать	Згоден	Не згоден	Частково згоден
Жіноча	65 %	5 %	37 %

Чоловіча	79 %	4 %	23 %
----------	------	-----	------

Виявлено, що зростання відчуття сили та наявності ресурсів у державних службовців позитивно корелює з підвищенням результативності та якості їхньої роботи ($p \leq 0,001$). Також спостерігається, що з підвищенням навантаження зменшується відчуття сил та ресурсів для продовження роботи в умовах воєнного стану ($p \leq 0,001$). Часті зміни у функціях і структурі державного органу, а також у посадових обов'язках також негативно впливають на відчуття ресурсів і сил ($p \leq 0,001$).

Більшість державних службовців (73%) відзначають наявність підтримки з боку колег, 24% – часткову підтримку, а 3% – її відсутність. Водночас цей показник знизився на 6% порівняно з минулим роком. 78% респондентів завжди отримують зворотний зв'язок щодо виконаної роботи, 19% – частково, а 2% – не отримують його. 86% державних службовців зазначають, що у їхньому структурному підрозділі здійснюється систематичне планування роботи та контроль за виконавською дисципліною, 12% – частково, а 2% – не здійснюється.

При оцінці стан почуття безпеки та задоволення роботою з'ясовано, що 20% респондентів відчувають повну безпеку, 52% – часткову, і 28% – не відчувають себе в безпеці. Чоловіки відчувають більшу безпеку, ніж жінки: серед чоловіків 79% респондентів відзначили, що відчувають себе або повністю, або частково в безпеці, у порівнянні з 70% серед жінок. Встановлено, що відчуття безпеки тісно пов'язане з доступом до укриттів, рівнем навантаження, результативністю та якістю роботи ($p \leq 0,001$).

41% респондентів зазначили, що вони щасливі бути державними службовцями, 46% – частково, а 13% – не щасливі. У 2022 році 59% респондентів були щасливі бути державними службовцями, без врахування частково щасливих. Чоловіки менш задоволені своєю роботою, ніж жінки. Як і в 2022 році, спостерігається тенденція ($p \leq 0,001$) того, що наявність контактів з колегами та керівником, відчуття підтримки колег і безпека впливають на задоволеність роботою та бажання залишитися на державній службі.

Зменшення кількості службовців, які відчують сили та ресурси продовжувати працювати, а також тих, хто відчуває щастя на державній службі, ймовірно, пов'язане з тривалим стресом від війни в Україні. Аналогічно зниженням показників щодо планів продовжувати роботу. На даний момент 86% державних службовців планують продовжити працювати під час війни, а після її завершення – 75%. Встановлено, що зниження категорії посади супроводжується зростанням частки службовців, які не планують продовжувати працювати під час та після війни ($p \leq 0,001$). Високе навантаження, зменшення зарплати і постійні зміни у функціоналі та структурі державних органів також впливають на рішення змінити роботу під час і після війни ($p \leq 0,001$). Найменший відсоток службовців, які планують продовжити роботу в умовах воєнного стану, спостерігається серед тих, хто повернувся з-за кордону (77%).

53% державних службовців відзначають, що їх психологічний стан сприяє продуктивній роботі, 38% – частково, а 9% – що він не сприяє. Протягом останнього року 42% респондентів помітили поліпшення самопочуття, в той час як у 58% самопочуття залишилося без змін або погіршилося. 61% добре управляють своїм емоційним станом на роботі, 35% – частково, і 4% – не управляють ним. Серед чоловіків 62% вважають, що психологічний стан сприяє продуктивній роботі, тоді як серед жінок цей показник становить 51%. Покращення самопочуття протягом останнього року відзначили 46% чоловіків і 41% жінок.

Протягом останніх трьох місяців державні службовці переживали такі негативні стани: тривогу – 72%, втому – 67%, внутрішню напругу – 55%, погіршення сну – 54%, страх – 35%, часті головні болі – 31%, емоційну нестабільність – 26%, погіршення пам'яті та уваги – 25%, депресію – 22%, апатію – 21%, зниження продуктивності – 17%, паніку – 17%, зниження або підвищення апетиту – 15%, втрату сенсу життя – 6% і шок – 6%.

Щодо використання нематеріальних форм мотивації і стимулювання, то необхідно визначити, чи є серед працівників тип, який орієнтований не на матеріальну винагороду, а на підтримання трудових функцій, тобто професійний

тип. Людей такого типу близько 20% такі працівники прагнуть довести що мають здібності для виконання роботи. Для них ефективне організаційне, моральне і грошове стимулювання.

Оцінка рівня мотивації серед державних службовців під час дії воєнного стану показує, що ефективність заохочень, як матеріальних, так і нематеріальних, суттєво зростає при їх комплексному використанні. Матеріальні заохочення забезпечують фінансову стабільність та безпеку, тоді як нематеріальні підвищують моральний дух і професійну мотивацію. В умовах воєнного стану необхідно адаптувати підходи до управління людськими ресурсами, де важливо використовувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Збалансоване застосування цих інструментів допомагає підтримувати високий рівень ефективності та залученості державних службовців, що є критично важливим для успішного функціонування державного апарату під час кризи. Правильно вибрана мотивація допомагає: сформувати позитивну атмосферу й корпоративну культуру в колективі, звести до мінімуму будь-які конфлікти на роботі, зменшити плинність кадрів і втримати стабільний штат.

У мотивованих працівників рідше буває емоційне вигорання. Свої професійні обов'язки вони виконують не через силу, а із задоволенням. Маючи такий персонал, легше формувати реальні довгострокові цілі та планувати терміни досягнення результатів.

Висновок до 2 розділу

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проаналізовано сучасний стан мотивації та заохочення державних службовців в Україні та під час дії воєнного стану.

1. Система мотивації та заохочення праці державних службовців в Україні складається з:

матеріальних заохочень (заробітна плата, премія, надбавки, компенсації за понаднормову роботу та інші фінансові винагороди. Матеріальні стимули

забезпечують фінансову стабільність і допомагають утримувати високий рівень залученості держслужбовців.);

нематеріальні заохочення (визнання досягнень, можливості професійного зростання, надання додаткових відпусток, гнучкий графік роботи та інші форми морального стимулювання. Нематеріальні мотиваційні елементи сприяють підвищенню морального духу та професійної задоволеності.);

соціальні гарантії (медичне страхування, соціальні пільги, пенсійне забезпечення та інші форми соціальної підтримки, які забезпечують додаткову захищеність і комфорт державних службовців);

освітні та тренінгові програми (можливості для навчання, підвищення кваліфікації та участі в тренінгах допомагає державним службовцям розвивати професійні навички та адаптуватися до змін у своїй діяльності);

зворотний зв'язок результатів роботи, а також підтримка з боку керівництва, створює позитивний клімат у колективі та сприяє підвищенню ефективності праці;

умови праці та безпека.

2. Управління мотивацією державних службовців в умовах воєнного стану передбачає:

забезпечення фінансової стабільності через зарплату та премії, а також підвищення морального духу через визнання досягнень та можливості професійного розвитку;

створення безпечних умов праці та доступ до укриттів під час тривоги;

регулярне надання зворотного зв'язку і підтримка з боку керівництва для підвищення ефективності та задоволеності роботою;

надання соціальних пільг і медичного страхування для додаткової захищеності;

адаптивний підхід, гнучке управління, яке враховує специфіку воєнного часу і постійні зміни в умовах праці.

Такий комплексний підхід сприяє підтримці високого рівня залученості та ефективності державних службовців у складних умовах.

3. Оцінка рівня мотивації серед державних службовців під час дії воєнного стану показує, що ефективність заохочень, як матеріальних, так і нематеріальних, суттєво зростає при їх комплексному використанні. Матеріальні заохочення забезпечують фінансову стабільність та безпеку, тоді як нематеріальні підвищують моральний дух і професійну мотивацію.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ЗАОХОЧЕННЯ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

3.1. Проблеми, які знижують мотивацію державних службовців в умовах воєнного стану

В сучасних умовах проблемою мотивації є узагальнений підхід, якій використовується в урядових організаціях, без урахування індивідуальних характеристик людини, а тож обмеженість фінансування заходів спрямованих на підвищення мотивації, а також недостатньо уваги приділяється підтримці психоемоційного стану державних службовців. Крім цього потреби державних службовців постійно зазнають змін, оскільки формуються у відповідності з розвитком та професійним ростом, цінностями в суспільстві та конкретною ситуацією. Одним з напрямків вирішення зазначених проблем є розробка персоналізованої системи мотивації, яка зможе більш ефективно стимулювати до виконання завдань, базуючись на особистих очікуваннях виконавця та характеру поставленого завдання.

На сучасному етапі в Україні можна виділити такі проблеми мотивації праці персоналу в державній службі:

1) недостатнє врахування індивідуальних особливостей кожного працівника, що ускладнює керівникам визначення чинників, які могли б покращити продуктивність державних службовців;

2) нехтування поліпшенням психологічного клімату в колективі з боку керівництва;

3) відсутність чіткої залежності між розміром премії та конкретними результатами роботи державних службовців, що призвело до того, що премія втратила свою основну стимулюючу функцію і перетворилась на звичайну надбавку до посадового окладу.

Відповідно до опитування Національним агентством України з питань державної служби станом вересень 2023 року з метою дослідження умов, організації роботи та оплати праці державних службовців в умовах воєнного стану [56] можна виділити наступні актуальні проблеми, які не мають достатнього регулювання в правовому полі, особливо в умовах воєнного часу:

вимушене переміщення державних службовців у регіони України та країни з кращими умовами безпеки;

зменшення заробітної плати за останній рік;

спричинення загрози психічному стану державних службовців через війну;

відсутність доступу до укриттів під час сигналу «повітряна тривога»;

пошкодження та руйнування інфраструктури;

воєнний стан обмежує можливості для проведення наукових досліджень та реалізації інноваційних проектів;

державні службовці систематично залучаються до понаднормової роботи;

відбуваються зміни функціоналу, структури та посадових обов'язків державного органу;

не вносяться зміни до штатного розпису та не затверджено перелік працівників, які працюють на територіях активних та можливих бойових дій;

за останній рік відчутно зросло навантаження серед державних службовців, (73% опитаних), найбільше зростання навантаження відбулося серед тих, хто працює у штатному режимі;

зросла потреба у проведенні навчань з питань безпеки праці та життєдіяльності в умовах воєнного стану, наданні домедичної допомоги, освоєнні основ тактичної медицини, правил поведінки під час обстрілів, діях державних службовців у надзвичайних ситуаціях та інших аспектів особистої безпеки і безпеки громадян [56].

Основні проблеми, які знижують мотивацію державних службовців в умовах воєнного стану:

часті зміни в умовах роботи, зокрема переміщення службовців з однієї території на іншу через воєнні дії, що створює додатковий стрес та невизначеність;

відсутність конкурентоспроможних заробітних плат та премій, що не відповідають зусиллям та ризикам, з якими стикаються державні службовці;

брак визнання за успіхи та відсутність системи заохочення;

недостатня підтримка з боку керівництва;

відсутність можливостей для навчання та розвитку може призвести до відчуття стагнації та невпевненості у власних можливостях;

нестабільність управління та невизначеність до політичних рішень можуть призвести до відчуття невпевненості та стресу серед державних службовців;

непослідовність управління та недостатня прозорість;

негативна корпоративна культура (наявність конфліктів, міжособистісних проблем, бюрократії, неадекватна організація робочого місця та інші негативні аспекти в корпоративній культурі може стати перешкодою для мотивації державних службовців);

відсутність можливостей для розвитку лідерських навичок;

корупція, зловживання службовим становищем та перевищення службових повноважень в органах державної влади;

брак можливостей для інновацій та творчості;

стресові ситуації в умовах воєнного часу можуть зменшувати бажання державних службовців до саморозвитку та вдосконалення своїх навичок, що може впливати на загальну ефективність роботи.

Отже, аналіз цих проблем дозволяє визначити ключові напрямки для вдосконалення системи мотивації та заохочення праці державних службовців, зокрема в умовах воєнного стану. Розв'язання цих проблем може вимагати комплексного підходу, включаючи поліпшення системи стимулювання, підвищення якості керівництва, розвиток корпоративної культури та забезпечення

доступу до навчання та професійного розвитку. Зниження мотивації до державної служби, разом із зменшенням її престижності та соціально-економічною нестабільністю в країні, є серйозними загрозами для подальшого реформування державної служби.

3.2. Шляхи покращення мотивації праці та заохочення державних службовців

Збройна агресія російської федерації проти України суттєво вплинула на застосування теорій мотивації до державних службовців в Україні акцентувавши потребу у державних службовцях, здатних ефективно виконувати свої службово-бойові завдання в умовах воєнного стану. Оскільки, на даний час важливо забезпечити ефективну роботу державних органів та збереження національної безпеки. Задоволення основних потреб, створення мотиваційної системи, розвиток особливості та професійних навичок, створення гнучких умов роботи, визнання та підтримка, створення сприятливого робочого середовища, підтримка психологічного здоров'я, стимулювання ініціативи та креативності, формування патріотичного настрою, забезпечення безпеки та умов праці, використання моніторингу та оцінки результатів – усе це сприяє покращенню ефективності та задоволення державних службовців у виконанні їхніх обов'язків.

В умовах воєнного стану, державним службовцям стає особливо важко забезпечити безпеку, стабільність та достатні умови для життя та праці. Такі періоди вимагають від них не лише професійної вправності, але й великої міри відданості, мотивації та готовності до самопожертви. Тому вирішення завдань, пов'язаних з мотивацією державних службовців, має вирішальне значення.

Створення ефективної мотиваційної системи є однією з ключових складових успішної діяльності державних органів у таких надзвичайних обставинах. Вона повинна базуватися на врахуванні основних принципів теорій мотивації, таких як ієрархія потреб Маслоу, теорія досягнень Мак-Клелланда та інших. Зокрема, стимулювання досягнень, визнання лідерських якостей та

ініціативи, а також розвиток професійних навичок та особистісного зростання допомагають підтримати високий рівень мотивації та відданості у складних умовах.

Підтримка психологічного здоров'я є також важливим аспектом у забезпеченні ефективної діяльності державних службовців. Враховуючи велику роль стресу та емоційних навантажень у таких умовах, надання доступу до психологічної підтримки та консультування є необхідною умовою для збереження їхнього емоційного благополуччя та продуктивності.

Створення сприятливого робочого середовища, що сприяє комунікації та взаємодії між співробітниками, також грає важливу роль у підтримці ефективності та морального духу колективу. Забезпечення можливостей для відпочинку та відновлення після напруженої роботи допомагає зберегти ресурси працівників для подальших завдань.

Нарешті, важливо не забувати про підтримку патріотичного настрою серед державних службовців, оскільки він відіграє ключову роль у забезпеченні безпеки та захисту країни. Створення атмосфери підтримки та визнання їхнього внеску є важливою складовою мотиваційної системи.

Основними способами забезпечення ефективної мотивації та заохочення в умовах воєнного стану можуть бути: лідерство та комунікація, стимулюючі заходи, професійний та особистісний розвиток, гнучкі умови роботи, підтримка та психологічне здоров'я, визнання та підтримка, безпека та умови праці, стабільність та прогнозованість.

На нашу думку, практична цінність дослідження мотивації та заохочення на державній службі в умовах воєнного стану полягає в:

ефективному управлінні кризовими ситуаціями (в умовах воєнного стану важливо, щоб державні службовці були максимально мотивовані і готові ефективно працювати навіть у стресових та небезпечних умовах, що вимагає розуміння факторів, які їх мотивують, для розробки ефективних стратегій управління кризовими ситуаціями);

збереженні фахівців та залучення нового персоналу (в умовах воєнного стану важливо мати мотивованих та досвідчених працівників, розуміння механізмів мотивації може допомогти зберегти фахівців і привернути нові таланти до державної служби);

підвищення продуктивності та ефективності державних органів (мотивований персонал є ключовим для досягнення результатів і координації дій державних структур в умовах воєнного стану, де критично важливо максимально ефективно використовувати ресурси);

забезпечення стабільності та лояльності персоналу (розуміння потреб та мотивацій державних службовців є критичним для збереження стабільності та лояльності в умовах воєнного конфлікту, сприяючи уникненню втрати кваліфікованого персоналу та збереженню довіри до державних органів у складних часах);

підтримці морального та психологічного стану персоналу (умови воєнного стану можуть створювати значний психологічний стрес для працівників державної служби, і системи мотивації та заохочення можуть допомогти забезпечити підтримку та підвищити моральний дух персоналу, що є важливим для забезпечення їхньої працездатності та ефективності);

підвищення готовності до кризових ситуацій (мотивований персонал, що володіє необхідними навичками та мотивацією, може швидко мобілізуватися та приймати необхідні рішення в умовах кризи);

підтримці комунікації та співпраці (ефективна комунікація та співпраця між державними службовцями в умовах воєнного стану є ключовими для успішної координації дій і вирішення складних завдань, що дозволяє підвищити швидкість та ефективність реагування на кризові ситуації);

адаптації до зміни обставин (мотивований персонал, гнучкий і готовий до змін, є ключовим у забезпеченні успішної адаптації та виконання нових завдань);

підтримці довгострокових цілей (під час воєнного стану ефективна мотивація та заохочення допомагають зосередити увагу на важливих довгострокових цілях і ефективно розподілити ресурси для їх досягнення).

Шляхи покращення проблеми мотивації та заохочення праці державних службовців в умовах воєнного стану:

забезпечення стабільності та прозорості умов роботи;

систематично оновлювати інформаційні матеріали на офіційних вебсайтах Національної академії державного управління щодо організації роботи держслужбовців в умовах воєнного стану, включаючи режим роботи, кадрові питання для органів, що переселились з тимчасово окупованих територій, та особливості на територіях з активними бойовими діями;

систематично переглядати та оновлювати інформацію в розділі "Державна служба в умовах війни" з урахуванням потреб державних службовців щодо проходження служби в умовах кризових ситуацій;

продовжити впровадження реформи системи оплати праці для забезпечення прозорого та справедливого рівня оплати праці державних службовців, встановлення спеціальних надбавок або бонусів для службовців, які працюють у небезпечних або стресових умовах;

проводити заходи з формування позитивної організаційної культури, що включає повагу до гідності працівників, запобігання будь-якій формі дискримінації та сприяння безбар'єрній комунікації;

забезпечити можливості для держслужбовців працювати дистанційно, задля захисту їхнього здоров'я та безпеки під час виконання службових обов'язків;

надавати доступу до психологічної підтримки та консультування для зменшення стресу та підтримки ментального здоров'я працівників;

забезпечити можливостей для навчання та тренінгів з медичної, військової та кризової підготовки для сприяння розвитку професійних навичок.

розробити програму нагородження та визнання за високі досягнення та внесок у кризових умовах;

впровадити гнучку системи управління та координації дій в умовах надзвичайної ситуації;

застосовувати сучасні технології для покращення координації, зв'язку та ефективності виконання завдань;

долучатись до міжнародних програм та ініціатив з метою обміну досвідом, технологіями та ресурсами для ефективного вирішення кризових ситуацій;

забезпечити участь державних службовців у соціально-відповідальних ініціативах та програмах підтримки вразливих груп населення під час кризових ситуацій;

поширювати інформаційні матеріали, що стосуються безпеки праці та життєдіяльності в умовах воєнного стану, надання домедичної допомоги, основ тактичної медицини, поведіння під час обстрілів і дій у надзвичайних ситуаціях, а також інших аспектів особистої безпеки та безпеки громадян;

розробити навчальні програми для державних службовців, які охоплюють особливості комунікації з військовослужбовцями, пораненими, сім'ями військових, що перебувають на фронті, родинами загиблих, а також з іншими категоріями населення, такими як внутрішньо переміщені особи, учасники бойових дій та люди з інвалідністю;

забезпечити вільний доступ державних службовців до інформаційних матеріалів про психологічну підтримку та самодопомогу в умовах воєнного стану;

забезпечити організацію роботи державних службовців у частині компенсації за понаднормову роботу у вихідні дні та нічний час шляхом надання днів відпочинку або грошової компенсації.

уникати необґрунтованих змін основних завдань, функцій, структури державних органів та посадових інструкцій державних службовців;

при визначенні розміру стимулюючих виплат у умовах воєнного стану, керівникам державної служби слід враховувати навантаження, результативність та якість виконуваної роботи.

створювати безпечні умови для роботи державних службовців в умовах воєнного стану, зокрема, забезпечуючи наявність укриттів на робочих місцях або поруч з ними та доступ до них під час сигналу повітряної тривоги;

організувати навчання для державних службовців з питань безпеки праці та життєдіяльності в умовах воєнного стану, комунікації з військовослужбовцями,

пораненими, сім'ями військових та іншими категоріями населення, психологічної підтримки та самопомоги, а також європейської інтеграції України;

вжити заходів для підтримки позитивної організаційної культури, зокрема, сприяти повазі до честі та гідності людини, запобігати дискримінації, насильству за ознакою статі, сексуальному домаганням та мобінгу (цькуванню).

Для заохочування державних службовців нами запропоновано використовувати наступні форми визнання та стимулювання, зокрема:

офіційне визнання досягнень і внеску державних службовців шляхом видачі грамот або похвальних листів;

виплата матеріальних премій за високі результати роботи, досягнення цілей або вагомий внесок у діяльність організації;

надання додаткових матеріальних винагород за виконання спеціальних завдань або успішне вирішення критичних завдань;

вручення спеціальних професійних нагород за високі стандарти роботи, інновації чи важливі внески у сфері державного управління;

пропозиції щодо просування по службі на посади з більшими можливостями для розвитку кар'єри;

надання соціальних пільг, додаткових вихідних днів, підтримка у здійсненні особистих проектів чи ініціатив;

індивідуальні форми визнання, така як особисті слова подяки від керівництва чи колег, особисті наради для обговорення досягнень та подяки за високий професіоналізм;

організація спеціальних церемоній або вручення відзнак за особливі досягнення та внесок у розвиток організації чи вирішення важливих завдань;

надання можливостей для саморозвитку і розвитку особистих інтересів через фінансування курсів, тренінгів або програм стажування, які допомагають держслужбовцям здобути нові знання і навички, що корисні для їхньої професійної кар'єри;

забезпечення доступу до менторів або програм підтримки, які допомагають новим працівникам швидше відчути себе частиною команди та здобути необхідні знання для ефективної роботи.

Кожен з цих інструментів може бути ефективним способом стимулювання та мотивації державних службовців, залежно від специфіки організації та її цілей.

Отже, робота з мотивацією та заохоченням на державній службі в умовах воєнного стану важлива для забезпечення ефективного функціонування державних органів та виконання їхніх стратегічних завдань. Зокрема, це допомагає підтримувати працездатність та високу ефективність персоналу навіть у надзвичайних умовах, що є ключовим для забезпечення безпеки та стабільності в країні. Чим сильніше державний службовець відчуває внутрішню мотивацію, отримує підтримку від колег, зворотний зв'язок, відчуває безпеку та має достатнє матеріально-ресурсне забезпечення, тим більше він виконує роботи, зростає його продуктивність і якість виконаної роботи. В результаті він більш мотивований продовжувати свою кар'єру як державний службовець.

Висновок до 3 розділу

У третьому розділі кваліфікаційної роботи завдяки системному і синергетичному методам вдалося виявити та систематизувати проблеми мотивації праці державних службовців в умовах воєнного стану, та запропоновані шляхи покращення мотивації праці та заохочення державних службовців. Проведений аналіз виявив наступні проблеми, які знижують мотивацію державних службовців в умовах воєнного стану: часті зміни в умовах роботи, зокрема переміщення службовців з однієї території на іншу через воєнні дії, що створює додатковий стрес та невизначеність; низький рівень фінансової винагороди; недостатня підтримка з боку керівництва; обмежені можливості для професійного розвитку; психологічний стрес і вигорання; невідповідність інфраструктури та умов праці;

Недостатньо забезпечені робочі місця, відсутність необхідних ресурсів та інфраструктури для ефективної роботи в умовах війни.

Враховуючи виявлені проблеми, нами запропоновані наступні шляхи вдосконалення системи мотивації та заохочення праці державних службовців, а саме: забезпечення стабільності та прозорості умов роботи, підвищення рівня фінансової винагороди, покращення підтримки з боку керівництва, розширення можливостей для професійного розвитку, психологічна підтримка та запобігання вигоранню, покращення інфраструктури та умов праці. Впровадження цих заходів допоможе підвищити мотивацію та ефективність праці державних службовців, зменшити рівень стресу та вигорання, а також створити більш стабільне та сприятливе робоче середовище, навіть в умовах воєнного стану.

ВИСНОВОК

У кваліфікаційній роботі, на основі аналізу досліджень науковців з питань впровадження державної освітньої політики в Україні та дослідження національних законодавчих актів, вирішено завдання, що має значення для подальшого розвитку та збагачення публічного управління та адміністрування в Україні. Зокрема, з'ясовано особливості публічного управління щодо мотивації та заохочення на державній службі в умовах воєнного стану, а також розроблено пропозиції та рекомендації для їх удосконалення.

1. В ході проведеного дослідження було проаналізовано теоретичні аспекти мотивації та заохочення державних службовців. Здійснений аналіз наукових праць, в яких досліджувалися поняття та сутність мотивації та заохочення на державній службі, а також сформульоване власне визначення поняття «мотивація». На нашу думку, «мотивація» - це складний процес, що включає в себе різноманітні внутрішні та зовнішні чинники, що активують, керують і підтримують поведінку людини з метою досягнення певних цілей або задоволення потреб. Вона вивчається як ключовий аспект психології та має велике значення для розуміння людської поведінки, мотиваційних потреб та цілей.

Сутність системи мотивації та заохочення на державній службі полягає в стимулюванні та підтримці ефективної та продуктивної роботи державних службовців шляхом задоволення їхніх потреб, мотивів та очікувань.

Основними методами мотивації та заохочення державних службовців є: фінансові заохочення, такі як премії, бонуси та підвищення зарплати; професійний розвиток через навчання, тренінги та участь у конференціях; просування по службі на основі результатів та досягнень; створення комфортних умов праці та підтримка робочого середовища; надання можливостей для участі у прийнятті управлінських рішень; забезпечення визнання та похвали за досягнуті результати; розвиток комунікаційних навичок та співпраця в команді; стимулювання творчості та інноваційного мислення; організація соціальних заходів та заохочень для підтримки колективного духу; надання можливостей для

самореалізації та особистого зростання; регулярні зустрічі з керівництвом для обговорення проблем та висловлення ідей; система менторства та підтримки нових працівників; становлення чітких критеріїв оцінки результатів та їхнє відображення в системі нагород та заохочень; залучення до розробки та впровадження нових проектів та ініціатив; проведення анкетування та опитувань серед державних службовців для виявлення їхніх потреб та пропозицій щодо поліпшення умов праці; створення програми корпоративної соціальної відповідальності та можливостей для волонтерської діяльності; розвиток системи похвали та винагороди за внесок у розвиток державної служби та виконання поставлених завдань; забезпечення доступу до ресурсів та інструментів, необхідних для успішного виконання робочих обов'язків; проведення індивідуальних консультацій та підтримка у вирішенні професійних та особистих питань.

2. Обґрунтовано систему управління мотивацією державних службовців в умовах воєнного стану, яка має бути комплексною і адаптованою до викликів та специфіки воєнного періоду. Основні складові такої системи повинні включати:

1) Економічні стимули (підвищення заробітної плати, надбавки та премії; надання додаткових виплат за виконання особливо важливих завдань, роботу в умовах підвищеного ризику, а також за тривалість служби; забезпечення компенсацій за доступ до державної таємниці та виконання завдань в небезпечних умовах).

2) Соціальні гарантії (надання додаткові оплачувані відпустки для відновлення фізичних і психологічних сил; організація доступу до якісного медичного обслуговування, включаючи психологічну підтримку; забезпечення житлом або компенсація за житло для службовців, які змушені переїхати через воєнні дії).

3) Професійний розвиток (Організація спеціалізованих курсів і тренінгів для підвищення кваліфікації у нових умовах; забезпечення можливостей для кар'єрного росту, включаючи дострокове присвоєння рангів за особливі досягнення).

4) Нематеріальні стимули (відзначення досягнень державних службовців на офіційному рівні через нагороди, грамоти та публічні визнання; забезпечення службовців засобами індивідуального захисту та створення безпечних умов праці; організація психологічної підтримки та створення сприятливого морального клімату).

5) Адміністративні заходи (впровадження гнучких форм роботи, включаючи дистанційну роботу, за можливістю; спрощення адміністративних процедур для швидкого прийняття рішень та зменшення навантаження на службовців).

6) Антикорупційні заходи (впровадження ефективних механізмів контролю та нагляду за діяльністю службовців для запобігання корупції; забезпечення прозорості у прийнятті рішень та розподілі ресурсів).

Ефективна система управління мотивацією державних службовців в умовах воєнного стану повинна поєднувати економічні, соціальні, професійні, нематеріальні та адміністративні стимули, а також антикорупційні заходи. Зокрема, це дозволить не тільки підтримувати працездатність та моральний стан службовців, але й забезпечити високу ефективність державного управління в умовах підвищеного ризику та нестабільності.

3. В ході проведеного дослідження нами були виявлені основні проблеми, які знижують мотивацію державних службовців в умовах воєнного стану, а саме:

часті зміни в умовах роботи, зокрема переміщення службовців з однієї території на іншу через воєнні дії, що створює додатковий стрес та невизначеність;

відсутність конкурентоспроможних заробітних плат та премій, що не відповідають зусиллям та ризикам, з якими стикаються державні службовці;

брак визнання за успіхи та відсутність системи заохочення;

недостатня підтримка з боку керівництва;

відсутність можливостей для навчання та розвитку може призвести до відчуття стагнації та невпевненості у власних можливостях;

нестабільність управління та невизначеність до політичних рішень можуть призвести до відчуття невпевненості та стресу серед державних службовців;

непослідовність управління та недостатня прозорість;

негативна корпоративна культура (наявність конфліктів, міжособистісних проблем, бюрократії, неадекватна організація робочого місця та інші негативні аспекти в корпоративній культурі може стати перешкодою для мотивації державних службовців);

відсутність можливостей для розвитку лідерських навичок;

корупція, зловживання службовим становищем та перевищення службових повноважень в органах державної влади;

брак можливостей для інновацій та творчості;

стресові ситуації в умовах воєнного часу можуть зменшувати бажання державних службовців до саморозвитку та вдосконалення своїх навичок, що може впливати на загальну ефективність роботи.

4. Враховуючи виявлені проблеми, нами вперше запропоновані наступні шляхи вдосконалення системи мотивації та заохочення праці державних службовців, а саме:

забезпечення стабільності та прозорості умов роботи;

продовжити впровадження реформи системи оплати праці для забезпечення прозорого та справедливого рівня оплати праці державних службовців, встановлення спеціальних надбавок або бонусів для службовців, які працюють у небезпечних або стресових умовах;

покращення підтримки з боку керівництва;

розширення можливостей для професійного розвитку;

надавати доступу до психологічної підтримки та консультування для зменшення стресу та підтримки ментального здоров'я працівників;

покращення інфраструктури та умов праці;

розробити чіткі алгоритми дій для державних службовців під час сигналу «повітряна тривога» та надзвичайних ситуацій;

систематично оновлювати інформаційні матеріали на офіційних вебсайтах Національної академії державного управління щодо організації роботи держслужбовців в умовах воєнного стану, включаючи режим роботи, кадрові питання для органів, що переселились з тимчасово окупованих територій, та особливості на територіях з активними бойовими діями;

проводити заходи з формування позитивної організаційної культури, що включає повагу до гідності працівників, запобігання будь-якій формі дискримінації та сприяння безбар'єрній комунікації;

забезпечити можливості для держслужбовців працювати дистанційно, задля захисту їхнього здоров'я та безпеки під час виконання службових обов'язків;

забезпечити можливостей для навчання та тренінгів з медичної, військової та кризової підготовки для сприяння розвитку професійних навичок.

розробити програму нагородження та визнання за високі досягнення та внесок у кризових умовах;

долучатись до міжнародних програм та ініціатив з метою обміну досвідом, технологіями та ресурсами для ефективного вирішення кризових ситуацій;

забезпечити участь державних службовців у соціально-відповідальних ініціативах та програмах підтримки вразливих груп населення під час кризових ситуацій.

Запропоновані підходи спрямовані на забезпечення високої ефективності, ресурсощадності та соціальної відповідальності управління в умовах воєнного стану, зокрема через підвищення мотивації та заохочення державних службовців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII.
URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 13.05.2024).
2. Про відпустки : Закон України від 15 лист. 1996 р. № 504/96-ВР.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 13.05.2024).
3. Питання оплати праці працівників державних органів : постанова Кабінету Міністрів України від 18 січ. 2017 р. № 15. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 19.05.2024).
4. Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями : постанова Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2016 р. № 306. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 22.05.2024).
5. Про види, розміри і порядок надання компенсації громадянам у зв'язку з роботою, яка передбачає доступ до державної таємниці: постанова Кабінету Міністрів України від від 15 червня 1994 р. N 414. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/414-94-%D0%BF#Text> (дата звернення: 22.05.2024).
6. Алюшина Н.О. Віддалена робота на державній службі: to be or not to be : LB.ua. 2020. URL: https://lb.ua/blog/natalia_aliushyna/457125_viddalena_robota_derzhavniy.html?fbclid=IwAR2XaSUC8wvglwBUv6fWLUF6tisal_2ZvuRX0_EqdgkXlpz9v9VFfdUoEc (дата звернення: 18.05.2024).
7. Алюшина Н. О. Основою нової моделі публічної служби у повоєнний період буде її суцільна цифровізація. Урядовий кур'єр. 21.04.2022 р. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/news/osnovoyu-novoyi-modeli-publichnoyi-sluzhbi-upovoyu/> (дата звернення: 16.05.2024).

8. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / Ред. кол.: К. О. Ващенко, І. Б. Коліушко, В. П. Тимошук, В. А. Дерещ (відп. ред.). Київ: ФОП Москаленко О. М., 2017. 796 с. URL: https://pravo.org.ua/img/books/files/1513082951commentary%20_layout_web.pdf
9. Артеменко Н. Ф. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія / Н. Ф. Артеменко, Н. Т. Гончарук. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 184 с.
10. Артеменко Н. Ф. Мотивація як чинник підвищення професійної компетентності та кар'єрного зростання державних службовців / Артеменко Н. Ф. // Теоретичні і прикладні питання державотворення [Електронне фахове видання] : зб. наук. пр. – 2008. – No 2.
URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/2008-/08anfzds.htm/odyframe.htm>
(дата звернення: 13.05.2024).
11. Артеменко Л. Мотиваційні аспекти менеджменту // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. / Редкол.: С. М. Серьогін (голов. ред.) та ін. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 3 (21). – 288 с.
12. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
13. Бикова А. Л., Карвасарний В. А. Сучасні системи винагороди працівників: вітчизняний та зарубіжний досвід. Молодий вчений. 2016. № 10 (37). С. 331–335.
14. Бойко О. В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. В. Бойко. – К.: НАУ. -2019. – 20 с.
15. 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 ЛРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 8. – С. 233-239.

16. Бондар В. Д. Мотивація трудової діяльності державних службовців: вітчизняний та світовий досвід [Текст] / В. Д. Бондар // Університетські наукові записки. – Хмельницький, 2006. – № 3–4. – С. 158–167.
17. Бондар В. Нематеріальна мотивація як чинник підвищення ефективності діяльності державних службовців в Україні // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. / Редкол.: С. М. Серьогін (голов. ред.) та ін. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 1 (23). – 292 с.
18. Булеєв І.П. Мотиваційний потенціал власності та його використання на підприємствах / І.П. Булеєв, А.М. Ревва, Г.С. Атаманчук // Вісник економічної науки України. – 2011. – № 1. – С. 27-30.
19. Василенко В.А., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2002. 356
20. Ведерніков, М. Д., Ковчак М. В. Закордонний досвід мотивації праці та можливість його використання на вітчизняних органах. Zbiór artykułów naukowych recenzowanych.: 69. URL: http://конференция.com.ua/files/95_02_s.pdf#page=69
21. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
22. Воронько Л. О., Успішна кар'єра державного службовця: сутність, умови та фактори побудови. Державне управління: теорія та практика. 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_1_23.
23. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. - К.: ВД "Професіонал", 2004. – 192 с.
24. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування») / С. О. Гайдученко; Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова – Х. : ХНУМГ, 2013. – 111 с.
25. Гончарук Н., Прудіус О. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. Аспекти публічного управління. 2022. Том 10. № 5. С 16-24.

26. Горбань В.Б. Особливості побудови дієвої системи мотивації працівників у системі державної служби / В.Б Горбань // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 23. – С. 61-65.
27. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В.М. Данюк // Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. – 2016. - № 11 (105). – С.55-61.
28. Дашко І.М., Крилов Д.В., Серова В.Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.
29. Деркач М. С. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. Збірка матеріалів Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни» (20–21 жовтня 2022 р.). Луцьк, Донецький національний технічний університет. С. 209–211.
30. Долішній І.М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. № 20.5. С. 211–216.
31. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповн.). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
32. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці / О. Єськов // Економіка України. – 2008. – № 2. – С. 82 – 83.
33. Занюк С. Психологія мотивації / С. Занюк. – К. :Либідь, 2002. – 86 с.
34. Зіборєва М.В. Проблеми мотивації та заохочення на державній службі в умовах воєнного стану // Концептуальні шляхи розвитку науки та освіти: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції м. Львів, 29-30 січня 2024 року. – Львів : Львівський науковий форум, 2024. – 88 с. С. 6-7.
<http://lviv-forum.inf.ua/save/2024/29-30.01/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf>
35. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців: монографія. К. : НАДУ, 2016. 296 с

36. Кізілов Ю. Ю. Зарубіжний досвід проходження державної служби та можливості його використання в Україні в умовах адміністративної реформи. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 4(6-7). С. 57-65.
37. Колот А.М. Мотивація персоналу : Підручник. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
38. Конспект лекцій з курсу “Теорія мотивації” / Укладач О.В. Прокопенко. – Суми: Вид-во СумДУ, 2006. – 171 с.
39. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. Вип. 27. С. 58–64. DOI: 10.35774/rarrpsu.2022.27.058.
40. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: навч. посіб. / Л.Б. Круп'як. – Тернопіль: Крок, 2015. – 281 с.
41. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор. – 2006. – 308 с.
42. Кузьменко О.В., Стрельченко О.Г. Феномен адміністративно-правового заохочування : монографія. Львів : Атлас, 2010. 204 с.
43. Лопушинський І. Публічна служба Німеччини: досвід для України / І. Лопушинський // *Публічне управління: теорія та практика: зб. наук. пр. – Асоціації докторів наук з державного управління*. Вид-во "ДокНаукДержУпр", 2011. – № 4(8) – 166 с.
44. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 47-53.
45. Мотивація та заохочення державних службовців. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/december/issue-12/article-41307.html>
46. Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1369> (дата звернення: 10.05.2024).
47. Менеджмент для публічної влади: навч. Посібник / за заг. Ред. Д-ра екон. наук, проф. М.П. Бутка. – Ніжин: ТОВ «видавництво «Аспект-Поліграф», 2011. – 360 с.

48. Озірська С. М. Про доцільність та потреби визначення мотивації професійної поведінки державних службовців / С. М. Озірська // Вісник УАДУ. – 1997. – No 3–4. – С. 42–49.
49. Паламарчук І. В., Міроненко В. А. Закордонний досвід управління персоналом державної служби країни – членів ЄС для України: проблеми та перспективи розвитку. Теорія та практика державного управління. 2019. № 3(66). С. 181-187.
50. Панченко Г. Сутнісні характеристики системи управління персоналом у сфері державної служби в сучасній Україні. Наукові інновації та передові технології. 2022. (10 (12)). С. 123-135.
51. Пахомов, І., Пахомова, Т. Механізми підвищення ефективності системи державної служби в нових умовах розвитку держави. Право України. 2009. 10. С.102-110.
52. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання: монографія. Київ: Вид-во НАДУ, 2005. 236 с.
53. Принципи державного управління// Публікується за рішенням Карен Гілл (Karen Hill), керівника програми SIGMA.// Видання 2017р. URL: <http://www.oecd.org/termsandconditions> (дата звернення 14.05.2024).
54. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. Випуск 4, № 2. С. 88-93. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088> (дата звернення 14.05.2024).
55. Річний звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2023 рік – Київ: НАДС.2024-49 с.
56. Результати опитування «організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану». Київ: НАДС.2023-45 с. URL: <https://opituvannyavs202311102023-druk-1.pdf>
57. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу / С. В. Рукасов // Віс. Хмельницького нац. ун. – 2009. – № 5. – С. 93–96.

58. Система державного управління Федеративної Республіки Німеччина: досвід для України / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2010. 76 с.
59. Слюсаренко О.М. Оцінювання (атестація) та мотивація персоналу щодо підвищення професійної компетентності в системах кар'єрного розвитку державних службовців США та країн Європи // Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць ХарРІДУ НАДУ при Президентіві України – Харків, 2005. № 3 (25). – С. 339.
60. Старостенко, В. А. Мотивації трудової діяльності державних службовців: зарубіжний досвід (4Укр): 120. URL: http://vtei.com.ua/images/VN/20_04_36.pdf#page=120
61. Таранич О.В., Вісіцька Д.О. Мотивація державних службовців у системі адміністративного менеджменту. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10829>
62. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб./ С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
63. Управління персоналом в умовах децентралізації/ за заг. ред. док-а наук з держ. упр., проф., засл. юр. України В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504.с.
64. Управління персоналом: навч. посіб / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.
65. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10(257). С. 100–104. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/20577>
66. Череп, О., Калюжна, Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>. (дата звернення 14.05.2024).
67. Чернецький Є.Є. Публічне адміністрування заохочень : дис. ... канд. юрид. наук. Київ, 2011. 220 с.