МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ, СПОРТУ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління мотиваційними процесами в органах публічної влади»

Здобувача вищої освіти ІІ курсу, групи МПАз-22-1,
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітня програма «Регіональне управління та самоврядування»

_____ Коваль Аліни Володимирівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник _____ Близнюк Андрій Станіславович, д.н. держ. упр., доцент, в.о. завідувача кафедри

Керівник освітньо-професійної програми _____ Близнюк Андрій Станіславович, д.н. держ. упр., доцент, в.о. завідувача кафедри

Допущено до захисту за рішенням кафедри менеджменту та публічного управління протокол від «25» січня 2024 № 4

В.о. завідувача кафедри менеджменту
та публічного управління _____ Близнюк Андрій Станіславович, д.н. держ. упр., доцент

Ірпінь – 2024

Реєстрація № 14 05.02.2024 _____

(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки _____ 19.01.2024 _____

(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту відмінно/90 балів 19.02.2024 _____

(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ Я. Л. Варшавець

(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії:

_____ І.С. Близнюк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ Н.В. Грабовенко

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ М.В. Гулєтинський

(підпис) (ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1.Доповідь	від 0 до 10	9		І.Я. Варшавська
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	4		А.С. Близнюк
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	24		Н.В. Грабовенко
5. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	8		М.В. Голяшевський
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	45		Ю.І. Сліпко
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	90		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЕКТС

Оцінка за 100 - бальною шкалою	**Оцінка за шкалою ЕКТС**	**Оцінка за національною шкалою**	**Дата**	**П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)**
90	A	5	19.02.2024	І.Я. Варшавська А.С. Близнюк Н.В. Грабовенко М.В. Голяшевський Ю.І. Сліпко

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЕКТС

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

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Навчально-науковий інститут/факультет соціально – гуманітарних технологій, спорту та реабілітації
Кафедра менеджменту та публічного управління
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Освітня програма Регіональне управління та самоврядування

Затверджую
Завідувач кафедри _____
«_____»_____2023

Завдання на випускну кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти

Коваль Аліні Володимирівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Управління мотиваційними процесами в органах публічної влади
Затверджена наказом ректора від «13» лютого 2023 №198
2. Строк здачі закінченої роботи 05.02.2024
3. Цільова установка

Мета роботи розкриття теоретичних та практичних аспектів управління мотиваційними процесами, розроблення та обґрунтування рекомендацій щодо розвитку мотивації в органах публічної влади
Об'єкт дослідження мотивація праці в органах публічної влади
Предмет дослідження - сукупність теоретичних та практичних підходів, а також організаційних засад до формування системи мотивації праці в органах публічної влади
База дослідження - органи публічної влади
Вихідні дані до роботи

5. Перелік графічного матеріалу Рис.1.1. Основні мотиваційні теорії; Рис. 1.2. Піраміда Маслоу; Рис. 1.3. Потреби згідно теорії Альдерфера; Рис. 1.4. Фактори мотивації; Рис. 1.5. Схема мотиваційного механізму управління персоналом; Таблиця 2.1. Актуальні підходи до розвитку кадрів в сучасності; Таблиця 2.2. Взаємодія з експертами; Таблиця 2.3. Структура системи мотивації праці в публічних органах влади; Таблиця 2.4. Складові системи мотивації працівників; Рис. 2.1. Категорії посад державної служби; Таблиця 2.5 Освітній рівень респондентів, що працюють в органах публічної влади, %; Рис. 2.2. Структура відповідей учасників на питання «Наскільки Ви в цілому задоволені своєю

роботою?», %; Рис. 2.3. Структура відповідей учасників на питання «Наскільки Ви в цілому задоволені..?»,% ; Рис 2.4. Структура відповідей учасників на питання: «З Вашої точки зору, які три фактори найкраще характеризують зміни в кар'єрі, зокрема кар'єрне просування?» % (загальна сума перевищує 100%, оскільки респонденти могли вказати три варіанти відповіді); Рис.2.5. Структура відповідей учасників на питання «Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням «Преміювання публічних службовців мого органу публічної влади залежить від якості виконання ними своїх службових обов'язків?», %; Рис 2.6. Структура відповідей учасників на питання «Чому Ви працюєте або прийшли працювати на публічну службу?» % (респонденти могли зазначити декілька варіантів відповідей); Таблиця 3.1 Проблематика низького рівня оплати праці

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом): Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти управління мотиваційними процесами в органах публічної влади: 1.1. Визначення понять «мотивація», «мотиваційні процеси», «орган публічної влади»; 1.2. Аналіз теорій мотивації та їх застосування в органах публічної влади; 1.3. Огляд факторів, що впливають на мотивацію працівників в органах публічної влади; 1.4. Механізми формування та підтримки мотивації в органах публічної влади. Розділ 2. Особливості управління мотивацією професійної діяльності працівників в органах публічної влади: 2.1. Сучасні тенденції та підходи управління мотиваційними процесами в органах публічної влади; 2.2. Практичні аспекти управління мотивацією працівників в органах публічної влади; 2.3. Аналіз стану мотиваційних процесів в органах публічної влади. Розділ 3. Розроблення рекомендацій щодо покращення мотиваційних процесів в органах публічної влади: 3.1. Визначення основних проблем управління мотивацією в органах публічної влади; 3.2. Розроблення та обґрунтування рекомендацій щодо подальшого розвитку мотивації в органах публічної влади. Висновки. Список використаних джерел.

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	2	3	4
1	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	28.11.2022	28.11.2022
2	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	26.06.2023	26.06.2023

3	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	20.12.2023	20.12.2023
4	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	25.12.2023	25.12.2023
5	Підготовка вступу та формування висновків, списку літературних джерел. Оформлення роботи згідно вимог ДПУ та подання її керівнику	28.12.2023	28.12.2023
6	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	до 20.01.2024	20.01.2024
7	Отримання відгуку керівника	29.01.2024	29.01.2024
8	Отримання зовнішньої рецензії	31.01.2024	31.01.2024
9	Попередній захист роботи	19.01.2024	19.01.2024
10	Перевірка роботи на унікальність	25.01.2024	25.01.2024
11	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав. каф.	до 05.02.2024	05.02.2024
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.02.2024 19.02.2024 20.02.2024	19.02.2024

8. Дата видачі завдання «14» 02 2023 р.

9. Науковий керівник кваліфікаційної роботи _____ (підпис) А. С. Близнюк (прізвище, ініціали)

10. Гарант освітньо - професійної програми _____ (підпис) А. С. Близнюк (прізвище, ініціали)

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ (підпис) А. В. Коваль (прізвище, ініціали)

ANNOTATION AND KEY WORDS

The topic of the master's thesis «Management of motivational processes in public authorities».

The purpose of the work is to reveal the theoretical and practical aspects of management of motivational processes, to develop and substantiate recommendations for the development of motivation in public authorities.

The *tasks* of the work are:

a) theoretical and methodological part:

- consider the essence of «motivation», «motivational processes», «public authority»;
- analyze theories of motivation and their application in public authorities;
- generalize the mechanisms of formation and support of motivation.

b) research and analytical part:

- diagnosis of trends and approaches to management of motivational processes in public authorities;
- definition of practical aspects of motivation management;
- analysis of the state of motivational processes.

c) design and recommendation part:

- determination of the main problems of motivation management and development of recommendations for the development of motivation in public authorities.

The subject of the study is a set of theoretical and practical approaches, as well as organizational foundations for the formation of a work motivation system in public authorities.

The *object* of the study is the motivation of work in public authorities.

The *basis* of the research is public authorities.

Based on the results, recommendations were developed and substantiated regarding the further development of motivation in public authorities.

The obtained results can be used in the review and development of motivation methods in public authorities.

The total amount is 95 pages, 6 tables, 11 figures, a list of used sources from 58 items.

Key words: motivation, motivational processes, public authorities, official, employees, methods, reward, mechanisms, theories.

The year of completion of the thesis is 2023-2024.

The year of job protection is 2024

АНОТАЦІЯ ТА КЛЮЧОВІ СЛОВА

Тема магістерської роботи «Управління мотиваційними процесами в органах публічної влади».

Мета роботи полягає в розкритті теоретичних та практичних аспектів управління мотиваційними процесами, розробленні та обґрунтуванні рекомендацій щодо розвитку мотивації в органах публічної влади.

Завданнями роботи є:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність «мотивація», «мотиваційні процеси», «орган публічної влади»;

- проаналізувати теорії мотивації та їх застосування в органах публічної влади;

- узагальнити механізми формування та підтримки мотивації.

б) дослідницько-аналітична частина:

- діагностика тенденцій та підходів управління мотиваційними процесами в органах публічної влади;

- визначення практичних аспектів управління мотивацією;

- аналітика стану мотиваційних процесів.

в) проектно-рекомендаційна частина:

- визначення основних проблеми управління мотивацією та розробка рекомендацій щодо розвитку мотивації в органах публічної влади.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних підходів, а також організаційних засад до формування системи мотивації праці в органах публічної влади.

Об'єктом дослідження виступає мотивація праці в органах публічної влади.

Базою дослідження виступають органи публічної влади

За результатами розроблені та обґрунтовані рекомендації щодо подальшого розвитку мотивації в органах публічної влади

Одержані результати можуть бути використані при перегляді та розробці методів мотивації в органах публічної влади.

Загальний обсяг становить 95 сторінок, 6 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел з 58 найменувань.

Ключові слова: мотивація, мотиваційні процеси, орган публічної влади, посадова особа, службовці, методи, винагорода, механізми, теорії.

Рік виконання дипломної роботи 2023-2024.

Рік захисту роботи 2024.

ЗМІСТ

ВСТУП……11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ……...15
1.1. Визначення понять «мотивація», «мотиваційні процеси», «орган публічної влади» ……...15
1.2. Аналіз теорій мотивації та їх застосування в органах публічної влади….20
1.3. Огляд факторів, що впливають на мотивацію працівників в органах публічної влади……..…26
1.4. Механізми формування та підтримки мотивації в органах публічної влади……..…….34
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ……38
2.1. Сучасні тенденції та підходи управління мотиваційними процесами в органах публічної влади…….....38
2.2. Практичні аспекти управління мотивацією працівників в органах публічної влади……...52
2.3. Аналіз стану мотиваційних процесів в органах публічної влади……...62
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ……76
3.1. Визначення основних проблем управління мотивацією в органах публічної влади ……..…76
3.2. Розроблення та обґрунтування рекомендацій щодо подальшого розвитку мотивації в органах публічної влади……...81
ВИСНОВКИ ……..…86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……90

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ

ДС – державні службовці

ЄС – Європейський союз

ЗУ – закон України

НАДС – Національне агентство України з питань державної служби

ОМС – орган місцевого самоврядування

ОЕСР – Організації економічного співробітництва та розвитку

ПОМС – посадова особа місцевого самоврядування

ЦОВВ – центральний орган виконавчої влади

ВСТУП

Актуальність роботи. Домінуючою проблемою сьогодення є питання людських ресурсів та мотивації до праці. Важливим аспектом є визначення головних факторів, що впливають на здобутки компанії та задоволеність працівників. В кожному органі потрібно не просто створювати доступ до отримання нових знань, а необхідно заохочувати людей ділитися своїми знаннями та досвідом з іншими, реалізовувати їх на благо відповідного органу. Людські здібності та знання, будучи глибокими та обширними, виявляються не тільки основною фокусною точкою, але і ключовими драйверами мотивації та заохочення для конструктивних змін у функції досягнення організаційних цілей та розвитку.

Мотивування працівників – це надзвичайно важливий процес.

Важливо відзначити, що багато лідерів не мають розуміння концепцій, принципів і механізмів мотивації. У визначеннях Роббінса [1] та Дафта [3], лідерство описується як здатність впливати на групу людей для досягнення спільної мети. За словами Джона Шермерхорна [2], лідерство розглядається як одна з чотирьох функцій, які визначають процес управління.

Питання, як успішно керувати та мотивувати працівників а, отже, як сприяти кращому функціонуванню організації є чи не найважливішим питанням. Мотивація є важливим фактором для досягнення високих стандартів в управлінні, підтримки творчості та інновацій, розвитку професійних навичок працівників та їх утримання в органах публічної влади.

Успіх кожної організації залежить від найважливішого ресурсу – людського. Саме люди виступають фундаторами технологічних, технічних та організаційних рішень, засновниками нових цінностей, контролерами робочого процесу.

Ключовим залишається питання, як мотивувати працівників, щоб вся організація працювала краще?

Дослідження мотивації включає аналіз факторів і чинників, які визначають напрямок поведінки особистості. За допомогою мотивації керівники намагаються впливати на активність працівників, спонукати їх вкладати зусилля та креатив у виконання своїх посадових обов'язків. Вирішення питань пов’язаних з мотивацію дає можливість визначити, чому конкретна особа обирає певний спосіб поведінки, чому деякі працівники виявляють більше захоплення, прикладають більше зусиль та досягають вищої продуктивності порівняно з іншими. Усвідомлення керівниками важливості мотивації та поведінки працівників надає можливість ефективно орієнтувати свої заходи на сприяння формуванню необхідних трудових практик для досягнення організаційних цілей [4].

Оцінка ефективності роботи та система винагород - є визначальними на короткостроковому та довгостроковому горизонті ефективності кожного органу публічної влади. Важливість управління та розвитку людських ресурсів зростає через новий статус та функції людини у всіх аспектах соціальних процесів і їх управлінні [5].

Кожна людина унікальна і має свої власні потреби, інтереси та бажання. Усі працівники володіють власним набором мотиваторів та стимулів. Розуміння цих індивідуальних факторів дозволяє керівникам налагоджувати систему винагород таким чином, щоб стимулювати та направляти підлеглих до успішного досягнення організаційних та особистих цілей працівників [6, 7].

Важливою складовою ефективності в будь-якій організації є задоволеність працівників. Оскільки від їхньої поведінки та рівня задоволеності залежить якість виконаної роботи, що безпосередньо впливає на результативність та успіх організації. Зацікавлені та впевнені в своїй роботі працівники готові вкладати додаткові зусилля та виконувати свої обов'язки більш ефективно.

Проблематику мотивації праці в органах публічної влади досліджувала велика кількість науковців, серед них: А Файоль [8], А. Шопенгауер [11], І. Булєєв [16], Н. Захаров [17], Н. Куцин [17], Кірєєв [33], С. Занюк [22] та ін.

Метою дипломної роботи є розкриття теоретичних та практичних аспектів управління мотиваційними пресами, розроблення та обґрунтування рекомендацій щодо розвитку мотивації в органах публічної влади.

Виконання поставленої цілі передбачає вирішення таких **завдань**:

а) розділ, присвячений теоретичним та методологічним аспектам:

- розглянути сутність «мотивація», «мотиваційні процеси», «орган публічної влади»;
- проаналізувати теорії мотивації та їх застосування в органах публічної влади;
- узагальнити механізми формування та підтримки мотивації.

б) дослідницько-аналітична частина:

- діагностика тенденцій та підходів управління мотиваційними процесами в органах публічної влади;
- визначення практичних аспектів управління мотивацією;
- аналітика стану мотиваційних процесів.

в) проектно-рекомендаційна частина:

- визначення основних проблеми управління мотивацією та розробка рекомендацій щодо розвитку мотивації в органах публічної влади;
- розробити рекомендації щодо управління мотивацією професійної діяльності в органах публічної влади

Об’єктом дослідження виступає мотивація праці в органах публічної влади.

База досліджень – органи публічної влади України.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних підходів, а також організаційних засад до формування системи мотивації праці в органах публічної влади.

Методи дослідження загальнонаукові методи пізнання для написання: спостереження, узагальнення, дедукція та індукція для написання теоретичної частини. Системного аналізу для вивчення сутності мотивації та мотиваційних процесів в органах публічної влади (розділ 1), порівняльного аналізу для

визначення сучасних тенденцій, підходів та стану (проблематики) мотиваційних процесів в органах публічної влади (розділ 2),

Науково-практична значимість одержаних результатів. Рекомендації розроблені в практичній частині можуть бути використанні в при вдосконаленні та розробці механізмів мотивації праці в органах публічної влади.

Елементи наукової новизни. Полягають у розробленні та обґрунтуванні рекомендацій щодо розвитку мотивації в органах публічної влади.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Визначення понять «мотивація», «мотиваційні процеси», «орган публічної влади»

Одним із основних напрямків стратегії розвитку держави є реформування системи управління органів публічної влади, ефективність якої є необхідною умовою стабільності та прогресу. Значною мірою ця ефективність залежить від кадрового забезпечення – безпосередніх виконавців функцій відповідних органів влади, їхнього потенціалу. Простіше кажучи – від роботи кваліфікованих та мотивованих спеціалістів, які вміють швидко вирішувати завдання, гнучко адаптуватися до ситуацій та виявляти творче та інноваційне мислення.

В органах публічної влади мотивація персоналу більш складний та спірний процес, у порівнянні з іншими сферами діяльності. На це впливає специфіка їх роботи, а саме те, що початкова мета працівників органів публічної влади відрізняється від мети тих, хто працює в комерційних галузях.

Система органів публічної влади в Україні являє собою сукупність установлених Конституцією України органів державного управління та органів місцевого самоврядування, які мають за мету захист прав, свобод і законних інтересів громадян, забезпечення безпеки держави і суспільства, а також вирішення питань соціально-економічного та культурного розвитку [25].

Орган публічної влади – це установа, що має повноваження та можливості впливати на діяльність, регулювати та контролювати різні аспекти життя суспільства, забезпечуючи виконання функцій державного управління на певній території чи у конкретній галузі.

Конституція України [26] чітко визначає дві системи органів публічної влади: органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Перші належать до сфери держави, а другі – до сектору місцевого самоврядування.

Для забезпечення ефективної діяльності органів публічної влади необхідно максимально повно використовувати наявні в них людські ресурси та за необхідності залучати нові. Від рівня компетентності службовців, їх професійних знань і навичок, напряму залежить якість управлінських рішень, а це в свою чергу впливає на соціально-економічний прогрес країни.

Реалізація функцій управління є одним з чинників від якого залежить ефективність публічного управління.

Французький вчений А. Файоль вперше у теорії управління визначив основні функції менеджменту. Він ідентифікував чотири ключові аспекти: планування, організацію, мотивацію та контроль [8].

У межах управлінських функцій визнається, що "мотивація" є ключовою загальною функцією управління. Без неї неможлива ефективна діяльність будь-якого керівника і, відповідно, будь-якого публічного органу.

Мотивація — це складне і багатопланове явище, з’ясовуючи сутність і природу якого, важливо усвідомлювати, що мотивація переважно представляє собою внутрішній процес, що відбувається у самій особі і направляє її поведінку у конкретному напрямку, підштовхує до визначеної поведінки в конкретних ситуаціях. Вплив на поведінку людини в процесі праці здійснюється комплексом мотивуючих факторів. Ці фактори можуть бути зовнішніми, такими як рішення на рівні держави, галузі, регіону або підприємства, або внутрішніми, включаючи потреби, інтереси, цінності, пов'язані з особистістю та соціокультурним середовищем працівника, а також особливості трудової ментальності та інше.

Поняття «мотивація» у своєму розвитку пройшло ряд історичних етапів - від підходу «батога і пряника» (використання покарань та винагород) до концепції «людських ресурсів» (розгляд працівника як ключового актора на виробництві, від якого залежать кінцеві результати виробничої діяльності).

Протягом тривалого часу термін «мотивація» асоціювався з ідеєю стимулювання [10].

Серед давніх філософів, таких як Аристотель, Платон і Сократ, існувала увага до поняття мотивації та мотивів. Вони першими досліджували фактори, які підштовхують людину до певної поведінки, а також внутрішні та зовнішні мотиви, що визначають життєдіяльність людей. Спроби нормативного врегулювання системи мотивації працівників вперше були зафіксовані близько 2 тисячі років до нашої ери в правлінні царя Вавилону — Хаммурапі, який встановив мінімальний рівень оплати для різних категорій працівників [14].

Поняття «мотивація» вперше було введене Артуром Шопенгауером у його дисертації «Ueber die vierfache Wurzel des Satzes vom zureichenden Grunde: Eine philosophische Abhandlung» у 1813 році, яка присвячена теорії пізнання. – «…вплив мотиву на вчинок пізнається не зовні опосередкованим чином, як інші причини, а безпосередньо і зсередини, тому мотивація є причинність, розглянута зсередини» [11].

У наш час використовують різні підходи до тлумачення мотивації. Великий енциклопедичний словник визначає «мотивацію», як силу, присутню усередині або зовні людини, що викликає у неї ентузіазм та наполегливість у виконанні конкретних дій [23, с. 832].

Мотивація є ключем до залучення більш результативних працівників, оскільки мотивований співробітник проявляє вищу продуктивність [15].

Під час дослідження проблеми мотивації праці, І. Булєєв встановив, що мотивація представляє собою реалізацію свідомих потреб, таких як матеріальні, біологічні, соціальні та психологічні. На його думку, мотивація праці нерозривно пов'язана з економічним механізмом і включає в себе елементи економічних стимулів, відповідальності та соціально-психологічних факторів. Мотивація праці ґрунтується на інтересах і відображає систему цих інтересів, що визначається різними формами власності та товарно-грошовими відносинами і виражається у інтересах особистості на рівні як особистого, так і групового характеру. Застосовуючи економічні та, в окремих випадках,

адміністративні методи, держава прагне до налагодження взаємодії особистих, групових, колективних та соціальних інтересів. [16].

Н. Захаров та Н. Куцин розглядають мотивацію як процес, в якому людина свідомо вибирає особливий тип поведінки або діяльності, що обумовлено комплексним впливом зовнішніх та внутрішніх факторів [17, с. 91].

С. Занюк підкреслює, що «мотивація» представляє собою сукупність мотиваційних факторів, які визначають діяльність людини, включаючи всі мотиви, потреби, стимули та ситуативні фактори (зовнішні впливи), які впливають на її поведінку. Дослідник розглядає спонукання як два незалежні класи: потреби та інстинкти - як джерела активності, і мотиви - як причини, які визначають напрямок поведінки чи діяльності [22, с. 7].

В загальному «мотивація» представляє собою комплексні сили, які підштовхують людину до виконання конкретних дій. Залежно від поведінки людини, це є процесом свідомого вибору варіантів дій, обумовленого впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (стимулів і мотивів). У контексті управління, це визначається як управлінська функція, спрямована на формування стимулів для праці та довготривалого впливу на працівника з метою зміни параметрів структури його цінностей та інтересів. Це включає стимулювання наполегливої праці та формування мотиваційного ядра для розвитку трудового потенціалу [12, 13].

Є. В. Кірєєв, вивчаючи мотивацію праці працівників у сфері публічного управління, вказує на те, що особливості мотивації в цьому контексті пов'язані із специфікою їхньої роботи та обов'язковістю публічної служби. Механізм мотивації в органах публічного управління переважно ґрунтується на адміністративно-командних стимулах, пов'язаних із чіткою регламентацією праці працівників у цій сфері, відзначаючи собою складну систему відносин між ними [33, с. 192].

Під мотивацією праці працівників публічних установ і організацій розуміється комплекс дій, які службовець прагне виконувати з метою досягнення своїх особистих цілей та цілей організації [27].

Мотивація працівників у сфері державного управління та місцевого самоврядування представляє собою сукупність внутрішніх та зовнішніх стимулів, які виявляються через систему позитивних та негативних методів впливу на мотиваційний контекст працівників органів державного управління та посадових осіб місцевого самоврядування. Ці заходи мають на меті досягнення суспільно важливих результатів у їхній діяльності.

Мотивація як рушійна сила, заснована на задоволенні певних потреб і прикладанні максимальних зусиль задля досягнення визначених цілей, завжди була ключовим аспектом для психології особистості.

Багато вчених, що досліджують мотивацію, описують її як силу, що знаходиться у центрі психології особистості і спрямована на задоволення конкретних людських потреб, вимагаючи від людини максимальних зусиль для досягнення визначених цілей.

В галузі психології «мотивація» використовують у двох контекстах:

• як система факторів, які визначають поведінку (цілі, інтереси, потреби, мотиви, наміри);

• як характеристика процесу, що підтримує активність у поведінці [9, 10].

Якщо розглядати мотивацію як процес впливу факторів-мотиваторів на поведінку людини, теоретично можна виділити шість послідовних етапів: виникнення потреби - пошук способів задоволення цієї потреби - визначення цілей та напрямків дій - виконання конкретних дій - отримання винагороди - відчуття задоволення. Важливо підкреслити, що характер мотиваційного процесу суттєво залежить від характеру потреб, що спонукають його.

Поняття «мотиваційні процеси» відноситься до комплексу психологічних явищ і механізмів, що стимулюють та направляють поведінку людини з метою досягнення певних цілей або задоволення потреб. Мотивація виступає як динамічний процес, який активізується внаслідок внутрішніх або зовнішніх чинників та спонукає особу до активності.

Мотиваційний процес, подібно до будь-якого іншого, є динамічним і зазнає змін з плином часу. Фактори, такі як зміна умов діяльності,

матеріального стану в галузі, зміни пріоритетів працівника і т.д., впливають на силу та напрямки мотивації. З урахуванням цього, важливо здійснювати періодичний, глибокий та постійний нагляд, вчасно виявляючи зміни і реагуючи на них шляхом коригування мотивуючих факторів.

Отже, мотивація виступає ключовим інструментом для мобілізації кадрового потенціалу. Основною метою процесу мотивації є досягнення максимальної продуктивності використання наявних трудових ресурсів, що призводить до підвищення загальної ефективності діяльності публічного органу та має перспективи впливу на його подальший розвиток.

1.2. Аналіз теорій мотивації та їх застосування в органах публічної влади

Створення механізмів мотивації ґрунтується на взаємодії інтересів, стимулів і потреб індивіда, колективу та суспільства. Таким чином, з розвитком продуктивних сил суспільства теорії мотивації набули значного поширення.

Протягом багатьох років вивчення мотивації привертало увагу представників різних галузей, таких як економіка, право, філософія та психологія. На сьогоднішній день існує понад п'ятдесят різних теорій мотивації, які активно розроблялися протягом XX століття. Значний внесок у розвиток теорії та практики мотивації трудової діяльності зробили Ф. Тейлор, Ф. і Л. Гілбрет, Г. Емерсон, М. Фоллет, а також О. Шелдон, А. Файоль, Е. Мейо. Серед відомих сучасних авторів теорій мотивації на Заході варто відзначити А. Маслоу, Ф. Герцберг, Л. Портер, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, В. Врум і інші.

Українські вчені також внесли суттєвий вклад у розробку теорій мотивації. М. Вольський (1834 — 1876) вважав за важливе поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови життя людини. Г. Цехановецький (1833 — 1889) виступав проти узагальнень Адама Сміта щодо поведінки людей

як «економічних осіб». М. Туган-Барановський (1865 — 1919) був одним з перших у світі, хто створив чітку класифікацію потреб, виділяючи п'ять груп: 1) фізіологічні; 2) статеві; 3) симптоматичні інстинкти та потреби; 4) альтруїстичні; 5) потреби практичного характеру.

Теорія мотивації представляє собою погляд на те, як стимули впливають на поведінку людини, незалежно від того, чи мають ці стимули особисті, чи професійні коріння. Це аспект важливий для розуміння кожної сфери суспільства, зокрема в контексті бізнесу та управління [15].

Основні теорії мотивації поділяють наступним чином (рис.1.1) [30]:

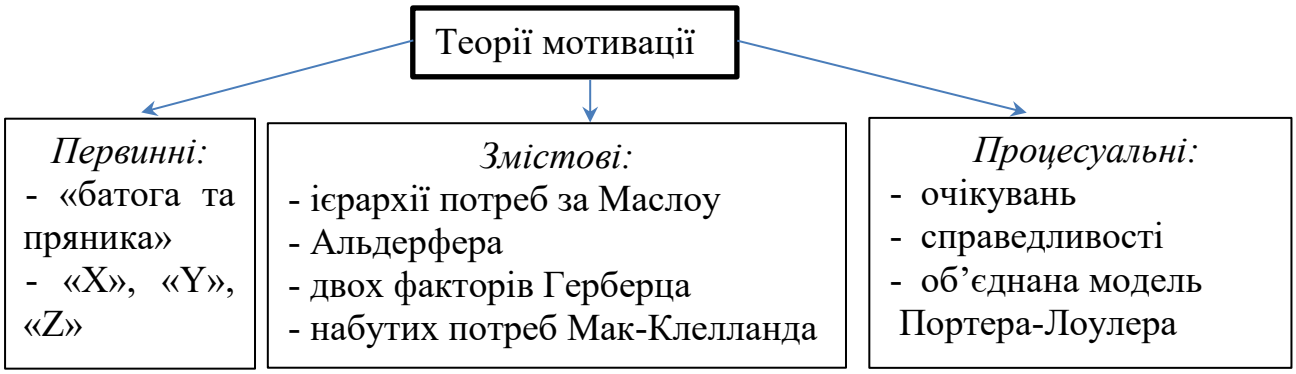


Рис.1.1. Основні мотиваційні теорії

Первинні мотиваційні теорії передбачають, що у людини існують конкретні мотиви та потреби, які побудовані в процесі діяльності та сформовані на певному історичному етапі.

У XX столітті були сформульовані основні первинні теорії, серед яких виділяють теорію «батога та пряника» та теорії «X», «Y» і «Z».

Теорія «батога та пряника» базується на ідеї стимулювання персоналу через застосування покарань і винагород. Іншими словами, якщо працівник успішно виконує завдання, його заохочують винагородами, в той час як невдача викликає застосування покарань [14].

Теорії «X», «Y» і «Z» представляють собою відмінні та непов'язані між собою концепції мотивації персоналу. Теорії X і Y були вперше висвітлені Д. Мак-Грегором у його праці «Людська сторона підприємства» і відображають два різних стилі управління – авторитарний (теорія X) і партисипативний (теорія Y) [18]. Теорія «Z» була запропонована В. Оучі в пізніший період.

Теорія «X» стверджує, що пересічна людина є лінивою і тенденційно уникає трудових зусиль, тому її необхідно суворо контролювати та примушувати. Цей підхід, за словами Мак-Грегора, вважається «практичним» і передбачає мікроменеджмент роботи людей для забезпечення відповідного виконання завдань [29].

Теорія «Y» передбачає, що при належній підготовці та умовах пересічний працівник може виявляти відповідальність, творчий підхід та винахідливість. Ті, хто вірить у цю теорію, мають переважно соціальні потреби та прагнення відзначитися в своїй роботі. Вони готові працювати без постійного нагляду, можуть бути мотивовані своєю роботою або, навпаки, сприймати її як виклик. Ці люди можуть спрямовувати свої зусилля, брати на себе відповідальність за власну роботу та ефективно виконувати її незалежно від наявності нагороди за трудову діяльність [18].

Теорія «Z» включає в себе об'єднання соціальних та біологічних потреб в мотивації. Ті, хто вірять в цю теорію, мають тенденцію працювати в групі, спрямовані на колективне прийняття рішень, але при цьому прагнуть індивідуальної відповідальності за результати своєї праці. Вони більше цінують неформальний контроль за результатами своєї трудової діяльності. Постійні зміни в персоналі, самоосвіта та поступовий розвиток кар'єри розглядаються як позитивні чинники у розвитку працівників. В цій концепції ключовим є працівник як особистість, і саме вона забезпечує успіх підприємства.

Далі розглянемо *другу групу* найвідоміших концепцій теорій мотивації праці, яка включає теорію ієрархії потреб Маслоу, теорію Альдерфера, теорію двох факторів Герцберга і теорію набутих потреб Мак-Клелланда.

А. Маслоу висловив думку, що людина буде мотивованою, коли всі її потреби будуть задоволені. За його твердженням, люди не працюють лише заради безпеки чи фінансового благополуччя, але вони мають мету внести свій внесок та використовувати свої навички. Він відобразив цю концепцію через створення піраміди (рис. 1.2), що демонструє, як люди мотивуються. Маслоу зауважив, що неможливо піднятися на наступний рівень, якщо не

задовольняються потреби на нижчому рівні. Базові потреби на найнижчому рівні піраміди є фундаментальними, і якщо вони не задовольняються, люди не будуть спрямовані на втілення потреб верхнього рівня [19, 30].

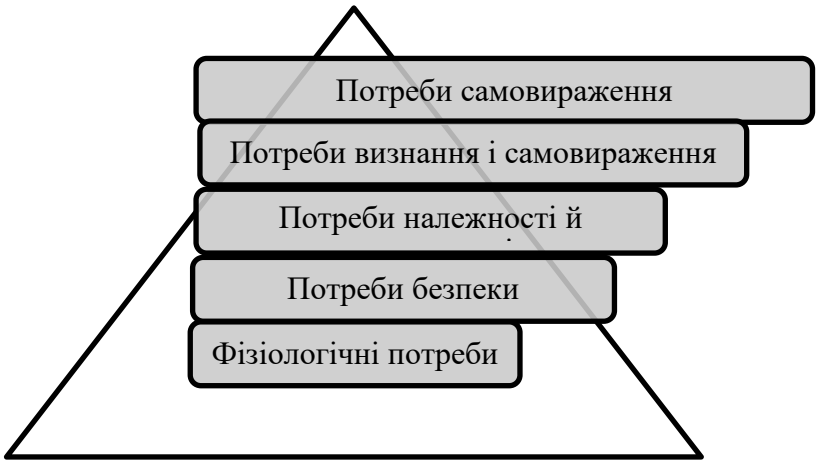


Рис. 1.2. Піраміда Маслоу

Теорія К. Альдерфера, також, як і теорія Маслоу, ґрунтується на класифікації та аналізі потреб, виправдовуючи їх вплив на поведінку працівників. Однак на відміну від ієрархії потреб Маслоу, теорія Альдерфера виділяє три групи потреб (рис. 1.3) [30].



Рис. 1.3. Потреби згідно теорії Альдерфера

Порівняльний аналіз потреб в теоріях Альдерфера та Маслоу вказує на їхню схожість. Наприклад, потреби існування в теорії Альдерфера відповідають первинним потребам в ієрархії Маслоу, зокрема фізіологічним та потребам

Також заслуговує на увагу двофакторна теорія Герцберга, яка виникла завдяки теорії Маслоу. Герцберг здійснив класифікацію потреб на дві основні категорії: мотивуючі фактори (досягнення, визнання, процес роботи, відповідальність, кар'єрний ріст) та фактори здоров'я (політика та управління, технічне керівництво, оплата праці, взаємовідносини з керівництвом, умови праці). Герберц стверджує, що погані фактори здоров’я можуть зруйнувати мотивацію, але їх поліпшення, у більшості випадків, не покращить мотивацію

команди. Лише цього недостатньо для мотивації людей, також потрібні чинники-мотиватори [21].

Теорія Мак-Клелланда виділяє три групи потреб: потребу досягнення (успіху), потребу співучасті (причетності) і потребу владарювання. Мак-Клелланд, ґрунтуючись на проведених дослідженнях, прийшов до висновку, що потребу досягнення можна характеризувати не лише для окремих осіб, але й для цілих економічних систем. Економічні системи з постійною потребою досягнення, як правило, виявляють високі показники економічного розвитку. Автор вказує на важливість урахування взаємовпливу всіх потреб на поведінку людей. Наприклад, якщо особа займає керівницьку посаду і відчуває велику потребу владарювання, то для успішного виконання управлінської діяльності бажано, щоб потреба у співучасті була у неї менш вираженою [20, 30].

Третя категорія теорій мотивації - це процесуальні теорії, які ґрунтуються не тільки на потребах людини, але й на її поведінці, очікуваннях і рівні задоволеності в процесі отримання винагороди. До процесуальних теорій відносяться: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера, а також концепція партисипативного (спільного) управління.

Теорія Врума наголошує на важливості трьох взаємозв'язків: затрати праці – результати; результати – винагорода; валентність (ступінь задоволення винагородою). Згідно з теорією очікувань, мотивація індивіда залежить від його очікувань щодо майбутнього. Ця теорія підкреслює індивідуальність очікувань у кожної людини. Таким чином, вивчення цих очікувань має бути так само ретельним, як і вивчення складу потреб. Результати праці підлеглих є ключовим чинником для організації, оскільки будь-які зусилля працівників вважаються важливими лише в разі їхньої продуктивності та результативності. З теорії очікувань випливає, що керівництво організації повинно постійно порівнювати заплановані обсяги і структуру винагород з фактичними очікуваннями працівників [29].

Теорія справедливості С. Адамса [28], базується на вихідних положеннях теорії очікувань, тобто людина є вмотивованою лише тоді, коли результати її праці оцінюють адекватно до результатів праці інших працівників.

Комплексна теорія мотивації Л. Портера і Е. Лоулера об'єднує ключові принципи теорії очікувань та теорії справедливості. Згідно з цією теорією, мотивація персоналу визначається трьома основними чинниками: зусиллями, які вкладаються у працю, здібностями і характером працівника, а також його усвідомленням власної ролі в робочому процесі та очікуваної винагороди. Згідно із цим підходом, успішна праця призводить до отримання очікуваної винагороди, що, в свою чергу, приносить задоволення та служить стимулом для високоефективної праці. Зазначена взаємодія може утворювати циклічне коло, але його ефективність залежить від того, чи виконуються всі наведені умови, оскільки відсутність хоча б одного елементу може призвести до втрати мотивації у працівника.

Концепція партисипативного (спільного) управління базується на твердженні, що активна участь працівників у різних видах діяльності приносить їм задоволення і стимулює їх працювати більш ефективно, а також розкривати свої здібності та потенціал. Цей метод управління дозволяє звичайним працівникам самостійно приймати рішення щодо методів та засобів виконання роботи. Вони залучаються до раціоналізаторства та винахідництва, надаючи їм можливість самостійно контролювати свою роботу [31, 32].

Дана концепція спрямована на широку участь всіх працівників в процесі управління організацією. Вона співвідносить життєві цінності працівника із цінностями самої організації, вирівнює взаємні цілі, сприяє почуттю відповідальності за загальні завдання, активізує новаторський потенціал всіх працівників, дозволяючи їм приймати рішення, пов'язані з їхніми функціональними обов'язками в організації. Ця концепція також підтримує їхні пропозиції щодо вдосконалення власної роботи або певних аспектів діяльності організації [32].

Концепція партисипативного управління орієнтує на широке залучення усіх працівників організації до участі у прийнятті управлінських рішень. Вона ототожнює життєві цінності працівника із цінностями організації, узгоджує взаємні цілі, культивує відчуття причетності до загальної справи, об'єднує новаторський потенціал усіх працівників, надаючи їм можливість приймати рішення, пов'язані з їх функціональними обов'язками в організації, і підтримуючи їх пропозиції щодо вдосконалення своєї роботи чи певних аспектів діяльності організації [32].

Американський психолог К. П. Олдерфер розробив власну теорію, розширюючи ідеї ієрархії потреб Маслоу. Відповідно до його теорії, основні потреби можна поділити на три групи: існування (E), спорідненості (R) і зростання (G). Ці групи відповідають рівням фізіологічних потреб, соціальних потреб і потреб самореалізації Маслоу відповідно [20].

Олдерфер вважає, що, якщо конкретна категорія потреб залишається невдоволеною, люди будуть збільшувати свої зусилля, щоб задовольнити потреби нижчого рівня. На відміну від жорсткої теорії Маслоу, яка передбачає чітку і впорядковану ієрархію потреб, де задоволення потреби на нижчому рівні є передумовою для переходу до вищого рівня, Олдерфер вважає, що цей процес може бути більш гнучким і динамічним. Він вважає, що люди можуть активно працювати над задоволенням потреб у різних категоріях одночасно, а не строго за визначеною ієрархією [20].

Отже, кожна з теорій мотивації має свої характеристики, переваги і недоліки. Тому для більшого розуміння та впливу на поведінку працівників, керівникам слід добре знати кожну з них.

1.3. Огляд факторів, що впливають на мотивацію працівників в органах публічної влади

Поведінку людини під час трудової діяльності визначає вплив складного комплексу мотивуючих факторів. Ці фактори можуть бути зовнішніми, такими

як вплив держави, галузі, регіону чи підприємства, або внутрішніми, пов'язаними з внутрішніми аспектами особистості працівника [30].

Внутрішні фактори мотивації представляють собою внутрішні стимули, які генеруються самою особистістю працівника, такі як відповідальність, свобода дій, можливості використання та розвитку навичок і вмінь, цікава і складна робота, можливості для просування. Ці фактори володіють глибоким та тривалим впливом.

Зовнішні фактори мотивації, навпаки, включають те, що робиться для стимулювання людей (нагороди, підвищення, покарання). Ці фактори мають негайний і сильний ефект, але не завжди забезпечують тривалий вплив і довгострокову мотивацію.

Справедливо стверджувати, що значущу роль у процесі мотивації відіграють потреби, інтереси, цінності особистості та зовнішні фактори-стимули.

З метою досягнення цілей організації через використання функції мотивації праці застосовують різноманітні методи мотивації. Ці методи представляють собою прийоми та засоби, спрямовані на стимулювання працівників, впливаючи на їхні нагальні потреби та мотиви. Мета цих методів - максимально виявити трудовий потенціал працівників в інтересах організації.

Сьогодні у світі розроблено багато способів впливу на мотивацію конкретно визначеної людини і їх кількість постійно збільшується. Важливо зазначити, що способи забезпечення ефективного впливу на мотивацію трудової діяльності людини не є постійними. Крім того, фактор, який на сьогодні мотивує конкретну особу до високої ефективності в її обов'язках та продуктивній діяльності, може втратити свою мотиваційну силу завтра. Таким чином, це підкреслює необхідність і важливість вивчення потреб конкретної людини, її установок, бажань та пріоритетів для розроблення ефективних заходів впливу на поведінку кожного працівника.

Розглянемо основні фактори [34], які мотивують працювати людей в органах публічної влади (рис. 1.4).

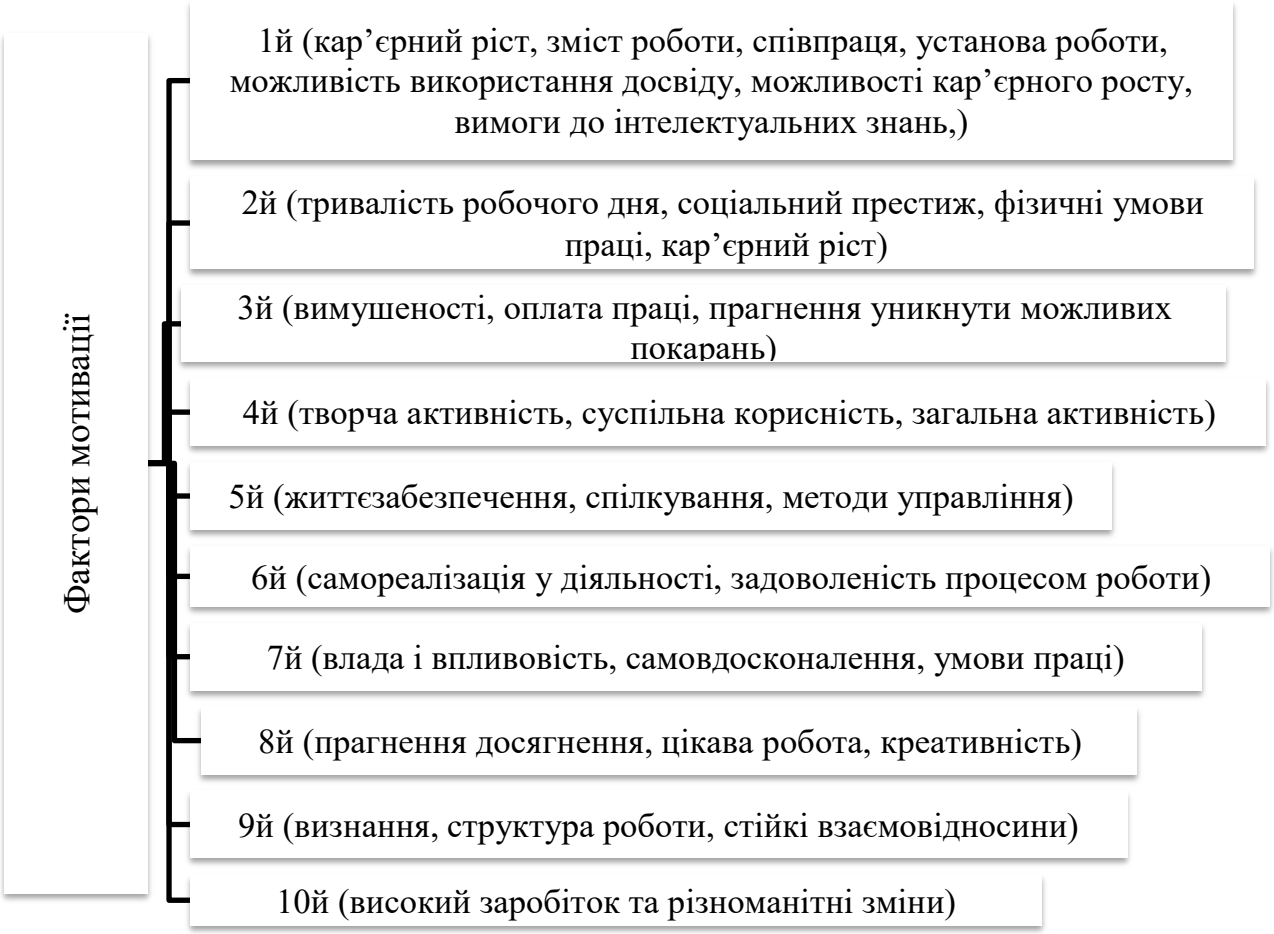


Рис. 1.4. Фактори мотивації

Перший фактор містить сім складових елементів. Його змістове наповнення характеризує мотиви професійної діяльності управлінців, які детермінують їхній професійний розвиток.

Під «*змістом роботи*» розуміються не лише професійні обов'язки, але й характеристики, що безпосередньо пов'язані з виконанням повноважень, такі як законодавче підґрунтя, структурованість, велика відповідальність, широкий спектр соціальних контактів і т. д.

Поняття «*співпраця*» відображає потребу міжособистісної взаємодії та спілкування в професійній діяльності, а також бажання підтримувати хороші відносини з колегами та іншими людьми.

Установа роботи визначає місце професії в суспільстві, її престижність та переваги порівняно з іншими сферами визначаються установою роботи. Це охоплює соціальне забезпечення, стабільність, чітку структуризацію тощо.

Можливість використання досвіду вказує на прагнення, на основі сформованих у них певних «інтегральних» професійних рис, притаманних їх діяльності, реалізовувати вже набуті знання, уміння та навички та відчувати себе компетентним фахівцем.

Можливість кар'єрного росту відображає те, що у професійному житті, для кожного працівника важливо, щоб його досвід став головним чинником посадового розвитку (просування по кар'єрних сходах).

Інтелектуальні знання визначають наскільки діяльність, яку виконує посадовець, задовольняє його потребу в інтелектуальній праці, наскільки він має змогу професійно розвиватись.

Кар'єрний ріст вказує на оцінку власних можливостей на основі аналізу набутого професійного досвіду, усвідомлення власного трудового майбутнього, шляхів самовираження та задоволення працею.

Другий фактор об'єднує чотири мотиви.

Тривалість робочого дня, який стосується нормативно встановленої тривалості робочого часу згідно законодавства.

Соціальний престиж визначається впливовістю, авторитетом та мірою значущості у суспільстві професії серед різноманіття інших, на основі певних критеріїв (міри складності, відповідальності діяльності, часу затраченого на професійне становлення, рівня заробітної плати та ін.)

Фізичні умови праці визначаються за допомогою організаційного та соціально-побутового забезпечення праці, і охоплюють такі аспекти, як оснащення робочого місця, наявність необхідної оргтехніки та постачання витратних матеріалів.

Кар'єрне зростання визначає відчуття професійного комфорту працівника та представляє собою процес, в якому людина реалізує себе та свої можливості у сфері професійної діяльності. Це також включає в себе професійний розвиток та ріст, які дозволяють людині стати більш висококваліфікованою у своєму роді діяльності.

Третій фактор об'єднує три мотиви.

Мотив вимушеності – пов’язаний з негативною мотивацією. Для службовців, які переважно мають негативну мотивацію, основним мотиваційним фактором є страх втратити роботу. Такі працівники відзначаються обережністю у професійному поведінці, ухиляннням від ризиків, несхильністю до самостійних рішень і відповідальності, а також боязню діяти без вказівок зверху тощо.

Оплата праці вказує на бажання особи забезпечити належні умови свого існування через отримання заробітної плати за роботу в публічних органах влади.

Прагнення уникнення можливих покарань визначається тим, що працівник усвідомлює можливість застосування до нього санкцій, дисциплінарних заходів та можливих неприємностей в разі невиконання або неналежного виконання службових обов'язків, порушення своїх повноважень або зниження якості роботи та порушення трудової дисципліни.

Четвертий фактор об’єднує три мотиви.

Творча активність є вищою формою людської активності та виявляється у гнучкому мисленні, унікальних ідеях, оригінальних рішеннях, ініціативі та повній ввімкненості в діяльність тощо.

Суспільна корисність проявляється у тому, як професійна діяльність спрямовується на створення матеріальних або духовних благ, які приносять користь суспільству та окремим людям. Також це означає взаємодію власних і суспільних інтересів.

Загальна активність відображає ступінь і обсяг взаємодії людини з оточуючим середовищем і характеризується високою працездатністю, ініціативністю, активністю тощо. Разом з тим загальна активність передбачає постійне докладання зусиль до досягнення мети, наполегливість, завзятість.

П’ятий фактор також об’єднує три мотиви.

Життєзабезпечення (зовнішні мотиви) визначає потребу людини в високому рівні заробітної плати, матеріальних благах та соціальній

захищеності. Ці фактори, в свою чергу, спроможні гарантувати належний рівень існування людини.

Спілкування визначає динамічний процес взаємодії між індивідами, в ході якого відбувається не тільки обмін необхідною інформацією, але й обмін відповідними емоціями (позитивними або негативними) з метою досягнення конкретної мети, такої як передача інформації, вплив на інших, утримання хороших відносин і т. д.

Методи управління відображають засоби, які є характерними для конкретної організації, та які використовуються для впливу на персонал та кожного окремого працівника з метою досягнення поставлених цілей.

Шостий фактор визначається двома елементами.

Самореалізація у діяльності виражає бажання людини вдосконалюватися, реалізовувати власний потенціал та здійснювати професійний розвиток з метою підвищення якості власної професійної діяльності.

Задоволеність процесом роботи безпосередньо пов’язана з самореалізацією у діяльності і визначає, наскільки працівник зміг реалізуватись у професійній діяльності.

Сьомий фактор включає в себе три складові:

- *впливовість і владу*, що відображає прагнення особи займати керівну посаду або домінуючу позицію в колективі, бажання здійснювати вплив на інших людей, приймати ключові рішення тощо. Впливовість розглядається як можливість управлінця використовувати певні засоби (такі як авторитет, досягнутий через власні зусилля або посада, яку він обіймає) для здійснення впливу на поведінку інших людей.

Самовдосконалення визначається як усвідомлений та цілеспрямований процес розвитку професійних якостей працівника. Цей процес спрямований на підвищення рівня його професійної компетентності відповідно до умов, в яких відбувається професійна діяльність. Слід зауважити, що самовдосконалення розглядається як динамічний процес, а не як визначена ціль.

Умови праці відображають сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на ефективність, результативність професійної діяльності та стан здоров'я працівника. Серед цих факторів можна виокремити такі аспекти, як характер та місце роботи, режим робочого дня, розмір мінімальної заробітної плати, відповідність санітарно-гігієнічним нормам, інтелектуальна, емоційна або фізична навантаженість, а також час, відведений на відпочинок і т.д.

Восьмий фактор об’єднує три компоненти.

Досягнення представляють собою прагнення особи до успіху в професійній діяльності, бажання підвищити самооцінку завдяки реалізації здібностей, наполегливість в реалізації поставлених цілей попри існуючі труднощі, здатність ефективно вирішувати складні завдання так швидко і самостійно, наскільки це можливо.

Цікава робота відображає активне ставлення до професійної діяльності. Інтерес є внутрішньою рушійною силою і визначає наскільки цінною є професійна діяльність. Якщо діяльність для працівника буде цікавою, осмисленою та супроводжуватиметься позитивними емоціями то відповідно буде спостерігатися підвищення результативності та ефективності діяльності.

Креативність є дуже важливим компонентом, однак для працівників органів публічної влади характеризуються недостатньою можливістю застосуванням у професійній діяльності. Це пов'язано із специфікою діяльності в системі органів публічної влади, де існує визначена структурованість, обов'язковість дотримання службових інструкцій та інші обмеження в обов'язках.

До **дев’ятого фактора** увійшли:

- *визнання, яке* відображає бажання працівника отримувати позитивну оцінку своїх особистісних якостей, прагнення мати незаплямовану репутацію та користуватись повагою серед оточуючих. Такий працівник прагне бути в центрі уваги і вважає за важливе отримувати регулярний фідбек, щодо успіхів у своїй діяльності, а також публічне визнання своїх досягнень.

- *структура роботи* вказує на взаємозв'язок і взаємообумовленість всіх складових елементів службової діяльності та відображає мету та засоби діяльності, обов'язки, систему прав, функції, умови праці тощо. Оскільки службовці здійснюють діяльність, спрямовану на виконання завдань та функцій держави, структура їхньої роботи визначається виконанням посадовою особою повноважень, що покладені на неї, відповідно до посади та компетенцій у відповідних органах влади

- *стійкі взаємовідносини* визначає потребу формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з відповідним колом колег. Близько 40 – 60 % свого робочого часу управлінці присвячують міжособистісному спілкуванню. Через міжособистісні взаємовідносини людина осягає власну суспільну сутність, яка впливає на самооцінку та задоволеність діяльністю в цілому.

Десятий фактор визначається двома компонентами.

Високий заробіток - визначає прагнення до стабільного заробітку, що слугує певною гарантією безпеки і здоров'я, забезпечує достойне існування (можливість мати власне житло, якісно харчуватися та відпочивати тощо). Заробітна плата розглядається як можливість споживати матеріальні блага відповідно до досягнень у професійній сфері.

Різноманітні зміни характеризуються відсутністю у професійній діяльності змін та свідчать про недостатнє прагнення уникати рутини та бажання до новизни.

Звичайно, щоб бути амбітним та ефективним, не обов'язково використовувати всі фактори одночасно. Вони також можуть мати різну суть для вас. Наприклад: для когось найважливішим мотивуючим фактором до роботи буде відповідний соціальний статус, а для когось – можливість отримати гроші, які можна витратити на власні забаганки. У цьому плані все залежить від вашого особистого ставлення до життя й вашої ієрархії цінностей.

1.4. Механізми формування та підтримки мотивації в органах публічної влади

Однією з важливих умов продуктивного функціонування високоефективного управління в країні - це ефективний механізм мотивації професійної діяльності персоналу.

Термін «механізм» має свій початок у грецькому слові «mechane», що перекладається як «знаряддя» або «машина» [35, с.19].

У формуванні ефективної системи управління персоналом важливо чітко розрізняти та визначати зміст та наповнення поняття «механізм мотивації».

Механізм мотивації представляє собою систему, що складається з взаємопов'язаних форм, методів, застосовуваних інструментів і схем впливу на працівників з метою стимулювання їх інтересу до досягнення позитивних результатів у трудовій діяльності [43].

Мета механізму мотивації полягає в створенні або зміцненні стану особистості, який визначає готовність та активність людини для ефективних та цілеспрямованих дій у конкретних обставинах.

Мотиваційний механізм є своєрідною силою мотивації, що забезпечує стимулювання працівників до роботи, трансформує мотивацію з можливості в реальність, відтворює єдність соціально-економічної функції праці як засобу до життя.

Згідно твердження О. Вольської, механізм мотивації взаємозалежний з причинами та наслідками управлінської діяльності, із загальною метою державного управління задля досягнення позитивних результатів, оскільки мотивація може бути спрямована як на окремих осіб, так і на систему державного управління в цілому [44].

У своїх роботах В. Данюк [36] та А. Бабенко [37] основну увагу надають взаємодії суб'єктів господарювання та координації суспільних, групових і приватних інтересів при визначенні механізму управління. Н. Дарченко [38] вказує, що комплексний механізм включає економічні, мотиваційні,

організаційні та правові засоби для цілеспрямованої взаємодії суб'єктів господарювання та впливу на їх діяльність, забезпечуючи координацію інтересів учасників взаємодії - об'єктів та суб'єктів управління. М. Махсма [39] описує механізм управління як сукупність форм, структур, методів і засобів управління, спрямованих на досягнення спільної мети і забезпечення взаємодії та узгодження суспільних, групових і приватних інтересів для функціонування та розвитку банку як соціально-економічної системи.

Деякі дослідники [40; 41] визначають механізм управління як сукупність управлінських рішень і елементів впливу на процес їх розробки і втілення з метою захисту власних інтересів від будь-якого негативного впливу.

Щодо механізму управління мотивацією працівників, О. Шпикуляк визначає його як систему організації управлінського впливу, що проявляється у взаємодії між суб'єктом і об'єктом системи управління та має на меті досягнення поставлених цілей [42, с. 49].

Механізм мотивації виступає як потужний каталізатор, що забезпечує умови для активізації праці персоналу, перетворює потенційну мотивацію у реальні результати і сприяє об'єднанню соціально-економічної ролі праці в якості засобу життєзабезпечення.

Для досягнення максимальної ефективності мотиваційний механізм повинен базуватися на добре спроектованій системі матеріальних та нематеріальних заохочень працівників, спрямованих на підвищення продуктивності праці. Крім того, важливо, щоб цей механізм взаємодіяв зі стратегією розвитку організації (рис. 1.5).

Матеріальна сторона винагородження працівників виявляється не лише у формі прямого фінансового стимулювання для досягнення високих результатів, але й у наданні робітникам різноманітних соціальних пільг та гарантованого соціального пакету.

Пряме матеріальне мотивування праці включає в себе надбавки, які надаються за якісне та своєчасне виконання роботи, сприяючи тим самим стимулюванню працівників у виконанні їхніх функціональних обов'язків. У по-

рівнянні з прямою мотивацією, непрямі матеріальні мотиваційні заходи включають різноманітні додаткові пільги та можливості матеріального характеру, спрямовані на підтримку високого рівня працездатності працівників. Нематеріальна складова мотиваційного механізму повинна сприяти створенню сучасних корпоративних відносин у колективі, сприяючи підвищенню зацікавленості персоналу у високій якості виконання своїх службових обов'язків та підвищенню економічної безпеки підприємства [45, с. 414].

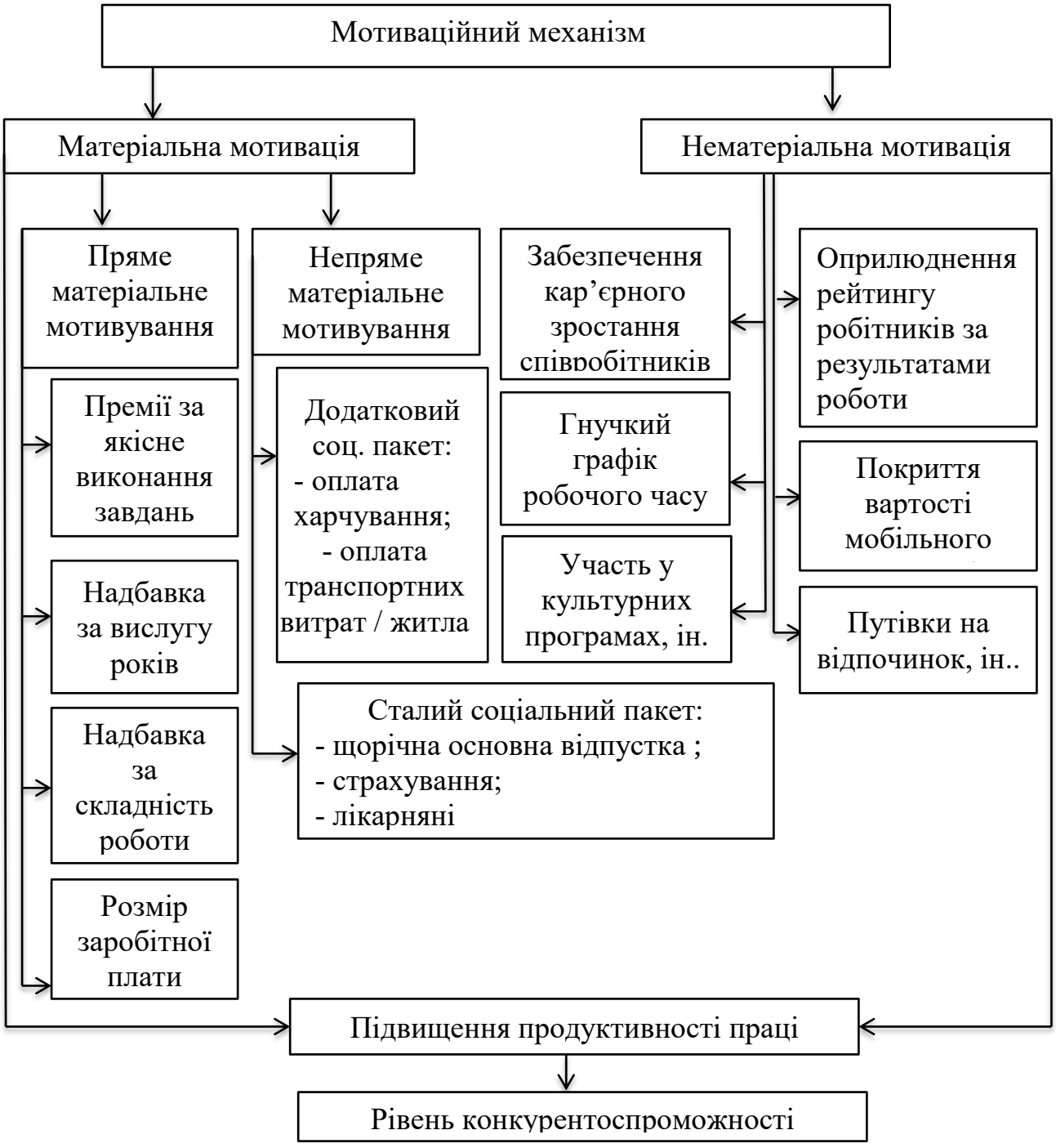


Рис. 1.5. Схема мотиваційного механізму управління персоналом

Отже, для досягнення високої ефективності та продуктивності праці важливо створити ефективний мотиваційний механізм, що базується на ефективній системі матеріального та нематеріального заохочення працівників. Крім того, важливо, щоб цей механізм взаємодіяв із стратегією розвитку організації.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Сучасні тенденції та підходи управління мотиваційними процесами в органах публічної влади

У контексті сучасних трансформацій державного та місцевого управління, їх адаптації до європейських стандартів та вимог, а також процесу будівництва України як європейської держави, набуває особливої актуальності питання мотиваційних процесів як фактора, який впливає на ефективність діяльності публічних органів влади.

Управління мотиваційним потенціалом – це складний процес, що може бути розглянутий як комплекс управлінських заходів, спрямованих на створення умов та сприятливого середовища для розвитку трудового потенціалу працівників і досягнення конкретних цілей [1].

Управління мотиваційними процесами в органах публічної влади визначається комплексом факторів, що враховують специфіку державного управління, його завдань та відповідальності. Сучасні тенденції та підходи в цій області можна охарактеризувати наступними критеріями:

Орієнтація на результати. Сучасні підходи до управління мотиваційними процесами в органах публічної влади визначаються акцентом на досягнення конкретних результатів та виконання стратегічних цілей, покращення ефективності діяльності з метою задоволення потреб громадян. Мотиваційні системи повинні бути спрямовані на підтримку управлінської ефективності та виконання публічних завдань. Основні характеристики цього підходу включають:

визначення конкретних цілей і результатів, що передбачає чітке формулювання цілей та показників результативності, орієнтацію на результат.

Органи публічної влади визначають міри успіху та встановлюють чіткі стандарти для вимірювання досягнень;

застосування ключових показників ефективності (KPI) передбачає введення системи ключових показників ефективності, що дозволяє вимірювати та оцінювати результати роботи. KPI допомагають оцінити продуктивність, якість послуг та визначити, чи досягнуті стратегічні цілі;

застосування стратегічного управління, тобто орієнтація на результат, що передбачає використання стратегічних методик для спрямування діяльності на вирішення стратегічних завдань. Розробка та реалізація стратегій стає ключовою частиною управління;

фінансовий контроль та ефективне використання ресурсів є важливими аспектами економічного управління та забезпечення стабільності фінансової системи країни. Фінансовий контроль - це систематичний процес встановлення, оцінювання та підтримання ефективності фінансового управління в органах публічної влади, до основних функцій якого належать моніторинг, аналіз та контроль. Ефективне використання ресурсів - це оптимальне використання грошових, людських та матеріальних ресурсів з метою досягнення стратегічних цілей, інструментами якого слугують балансова система показників (в Визначення та вимірювання ключових показників ефективності), проектний менеджмент та оцінка результатів (аналіз ефективності та корекція стратегій на основі отриманих результатів).

відкритість та звітність полягає в орієнтації на результат. Органи публічної влади стають більш відкритими щодо своєї діяльності, результатів та використання ресурсів перед громадськістю. Відкритість вказує на готовність органів публічної влади ділитися інформацією яка стосується рішень, процесів та діяльності владних органів.

культура вдосконалення передбачає, що органи влади активно впроваджують системи управління якістю, орієнтовані на процеси та працюють над підвищенням ефективності своєї діяльності. Основні риси культури

вдосконалення в органах публічної влади включають підтримку постійного вдосконалення та сприяння, винагороди за ініціативи.

взаємодія з громадою характеризується включенням громадян у процеси прийняття рішень, забезпечення відгуків та врахування їхніх потреб у формулюванні цілей та стратегій. Орієнтація на результат управління в органах публічної влади сприяє забезпеченню високої ефективності та відповідальності перед громадянами та суспільством в цілому.

Розвиток талантів та професійна кар'єра. Органи влади все більше визнають важливість розвитку талантів серед своїх співробітників. Мотиваційні програми спрямовані на підтримку навчання та професійного зростання, що може включати надання можливостей для отримання нових навичок та просування по службовій лінії.

Розвиток талантів та професійної кар'єри в органах публічної влади стає все більш важливим елементом управління персоналом, оскільки від того, наскільки кваліфіковані (компетентні) та мотивовані працівники, залежить ефективність та результативність виконання їхніх обов'язків.

Деякі характеристики розвитку талантів та кар'єри в органах публічної влади включають:

*Систему навчання та розвитку***.** Професійний розвиток полягає у формуванні якісних характеристик, ключових знань, навичок та вмінь, необхідних для ефективного виконання службових обов'язків, повноважень та реалізації прав. Його основна мета полягає у максимальному розкритті таланту, здібностей та потенційних можливостей працівників.

Професійний розвиток можна характеризувати двома ключовими аспектами професійно-кваліфікаційний та професійно-посадовий розвиток. Перший передбачає переважно навчання та самоосвіту, отримання нових знань і досвіду. Цей вид може бути актуальним для осіб, які тривалий період часу займають одну й ту ж посаду. Другий, основним чином, пов'язаний з оптимізацією професійного розташування кадрів, враховуючи індивідуальні здібності та можливості кожного працівника. Це включає ефективне

використання різноманітності спеціальностей, досвіду, вікових категорій та індивідуальних особливостей в колективі.

Структурні компоненти професійного навчання публічних службовців включають вищу освіту, післядипломну освіту, самоосвіту. Основними термінами у системі професійного навчання є «навчання», «підготовка», «спеціалізація», «стажування», «підвищення кваліфікації».

Навчання персоналу – це системний та цілеспрямований процес, в ході якого працівники здобувають знання, вміння, навички та способи комунікації під керівництвом кваліфікованих викладачів, наставників та експертів.

Однією з найбільш важливих і складних частин у процесі навчання є освоєння стратегій і методів для самостійного здобуття знань (табл. 2.1) [50].

Таблиця 2.1

Актуальні підходи до розвитку кадрів в сучасності

Методи	**Можливість застосування**
Тренінг	Аналіз і обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій. Мета - моделювання наближених до реальності ситуацій задля розвитку практичних навичок, освоєння моделей поведінки, зміни ставлення до виконання завдань.
Case study	Включає розгляд практичних ситуацій з різного досвіду, забезпечення організації, аналізу та групового обговорення гіпотетичних чи реальних ситуацій.
Баскет-метод	Метод імітації «керівної діяльності», за якого співробітники долучаються до керівної ролі. Метод застосовують до співробітників, які претендують на керівні посади.
Коучинг	Консалтинг, в процесі якого тренер, якого іменують «коуч», допомагає працівнику досягти професійної мети, ділячись із ним своїм досвідом за допомогою певних способів та методик.
Майстер-клас	Метод, під час якого визначений (провідний) спеціаліст навчає, як застосовувати нову технологію у практичній діяльності.

Поведінкове - моделювання	Метод спрямований на пошук прикладів для наслідування, їх аналізу, відтворення на практиці. Мета - виробити у співробітників певну модель поведінки в різних ситуаціях.
Сторітеллінг	Метод полягає в здатності розповіді чи поданні інформації у вигляді історій задля стимулювання, надихання та залучення аудиторії. Цей підхід використовує силу наративу для ефективного впливу на емоції, переконання та поведінку слухачів з метою досягнення конкретних цілей або викликання певних реакцій.
Екшн-навчання	Метод полягає у вирішенні реальних проблем на практиці. Основа — створення робочої групи, яка вирішує визначене завдання. Термін навчання від кількох тижнів до року.
Shadowing («стеження»)	Метод за якого працівнику, що розглядається на просування кар'єрними сходами, надається можливість , декілька днів бути «тінню» співробітника, що займає схожу посаду. Завдяки цьому номінант «занурюється» в специфіку праці, визначає обсяг і призначення необхідних знань, навичок ,компетенцій.
Відрядження (Secondment)	Різновид ротації, що передбачає переміщення працівника на інше робоче місце (підрозділ, місто) з подальшим поверненням до виконання попередніх обов'язків.
Buddying – метод	Метод передбачає призначення партнера (бадді) для співробітника з метою надання систематичного зворотного зв'язку щодо його дій та прийнятих рішень, і це здійснюється з метою виявлення можливих недоліків у його роботі. Учасники взаємодіють як рівноправні партнери, що робить цей метод відмінним від традиційного наставництва.
Електронне навчання (e-learning)	Використання телекомунікаційних технологій для дистанційного навчання персоналу, що часто здійснюється через платформи, такі як Skype, Zoom, або участь у вебінарах.
Самонавчання	Метод навчання в індивідуальному порядку з використанням різноманітних матеріалів: документації, книг, відео -, аудіо -, і мультимедійних програм.
Мозковий штурм	Метод генерування великої кількості ідей з метою вирішення необхідної ситуації у визначений проміжок часу з подальшим аналізом та вибором найкращого управлінського рішення

Кар'єрний розвиток та планування є важливим аспектом управління талантами. Кар'єра, походячи від французького «carriete», представляє собою професійний шлях до досягнення успіху, займання високого соціального статусу та певного положення в суспільстві [51]. Професійна кар'єра характеризується тим, що працівник, займаючись своєю професійною діяльністю, пройшовши різні етапи розвитку в межах конкретної галузі та області, де він спеціалізується. Кожен працівник реалізує свій унікальний варіант кар'єри під час своєї трудової діяльності. Проте різноманіття варіантів кар'єри можна об'єднати за допомогою чотирьох основних моделей: трамплін, сходи, змія та роздоріжжя.

Модель «трампліну» описує кар'єрний шлях працівника, який включає тривалий підйом по службових сходах із поступовим розвитком його потенціалу, набуттям знань, досвіду та підвищення кваліфікації. Після перебування на високій посаді, завершення робочої кар'єри, підсумовується виходом на пенсію, тобто «стрибком з трампліну».

Концепція «сходи» передбачає стадійний підйом працівника по сходинках службової драбини. Після досягнення верхнього рівня посади розпочинається поетапний зворотний спуск, який супроводжується виконанням завдань меншої інтенсивності.

Модель «змія» включає в себе горизонтальне переміщення особи між різними посадами, де вона працює на кожній упродовж 1-2 років. Реалізація цієї моделі передбачає постійне пересування кадрів в межах організації, що, в свою чергу, вимагає планування кар'єри для кожного працівника.

Концепція «роздоріжжя» включає проходження працівником комплексної оцінки (атестації) після фіксованого або змінного періоду роботи. На основі результатів цієї оцінки приймається рішення про можливе підвищення, переміщення або пониження на посаді.

Серед функцій управління персоналом важливими є планування кар'єри працівника та забезпечення наступності серед керівного складу організації.

Планування кар’єри – один з напрямів кадрової роботи в організації, орієнтований на визначення стратегії і етапів розвитку та просування фахівців. Це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового зростання.

Рух вгору по службовій лінії залежить не лише від особистих якостей працівника (освіта, кваліфікація, відношення до роботи, внутрішні мотиваційні фактори), але й від об'єктивних умов.

Об'єктивні умови кар'єри включають в себе точку вищого рівня в професійній ієрархії, тривалість робочого стажу, показник рівня посади та потенційної мобільності.

Відповідно до об'єктивних умов, внутрішньо організаційна кар'єра може бути або перспективною, або застійною (тупиковою) – у працівника може бути або тривала професійна лінія, або надто коротка.

Абсолютно зрозуміло, що кар’єрне зростанням та просування по службі вимагає кваліфікованого управління, підготовки резервів на висунення, забезпечуючи наступність у командному складі. Щоб виконувати роботу на більш високому рівні відповідальності або з більшою результативністю, працівнику слід набувати якості, необхідні для виконання роботи на кожному окремому рівні у своїй сфері діяльності (знання, вміння, досвід, поведінкові характеристики тощо). Для цього створюються індивідуальні програми розвитку кар’єри, проводяться заходи з підвищення кваліфікації, стажування на майбутніх робочих місцях, тренінги, консультації тощо. Щодо кожного діапазону визначаються досвід та підготовка, необхідні для досягнення даного рівня компетентності.

На практиці ефективне використання системи розвитку кар'єри в рамках компетентності обумовлене мотивацією та винагородженням за працю.

Перевагою даного підходу є те, що він доступний для всього персоналу, який потребує мотивації, заохочення та можливостей для використання своїх навичок та здібностей. Основні цілі планування кар'єри включають:

- забезпечення потреб організації в наступності при заміщенні працівників;
- створення системи підвищення кваліфікації, отримання практичного досвіду, нових знань і компетенцій для перспективних працівників.
- надання підтримки ефективному персоналу для реалізації свого потенціалу, виявлення природжених і отриманих особистих рис, талантів, креативності та бажання розвивати свою кар'єру.

Визначення та розвиток лідерських якостей. Поняття лідерства в контексті публічного управління розширилося через появу нових викликів, що виникають з національних особливостей та впливу зовнішнього середовища. Сучасні лідери повинні відповідати цим викликам й володіти новими компетенціями та навичками. Лідерство в контексті практичного застосування є складним явищем, що включає в себе різноманітні якості, такі як навички, оцінки, якісні характеристики та поведінкові компетенції [46, 49]. З метою розвитку лідери в галузі публічного сектору повинні співпрацювати, іноді порушуючи традиційні межі, переходячи від «прямого» організаційного керівництва до «мережевого» лідерства. Сучасні лідери повинні ефективно взаємодіяти з колегами у різних галузях і впливати на осіб поза межами своєї ієрархії. Для цього потрібні нові навички, що відрізняються від застарілих лінійних підходів.

Органи публічної влади активно займаються визначенням та розвитком лідерських талантів серед власного персоналу. Лідерство позитивно впливає як на індивідуальні, так і на організаційні показники діяльності органів публічної влади [47, 49]. Розрізняють чотири ролі лідерства, особливо важливі в органах публічної влади. Перші три (підзвітність, дотримання правил і політична лояльність) – це стратегії, що властиві бюрократії, пов’язані з обов’язками лідерів в межах цієї системи. Четверта роль (управління мережею) була включена для визнання важливості управління мережами та зростаючої популярності, яку мережі отримують у державному секторі. Лідер може переходити від однієї ролі до іншої в залежності від ситуації, і ці чотири

стратегії є складовими більш широкої концепції «державного лідерства» [48, 49].

Лідерство збільшує мотивацію співробітників в органах публічної влади, підкреслюючи для персоналу важливість служіння суспільству загалом. Лідерство в управлінні тісно пов’язане як з мотивацією у державній службі, так і з роботою, яка передбачає, що керівники мають стимулювати своїх співробітників до підвищення ефективності.

Формування майбутніх лідерів вимагає значного часу, тому важливо впроваджувати сталі програми розвитку лідерства, зосереджені на створенні комплексних стратегій для розвитку майбутніх лідерів у галузі публічного управління. Це включає резервування часу для навчання лідерів і встановлення взаємозв'язку між стимулюванням та виконавчою дисципліною.

Системи винагород та визнання за досягнення. Застосування систем винагород та визнання за досягнення служить не лише засобом стимулювання, але й визначенням та підтримкою талантів.

Винагороди представляють собою все, що індивід вважає цінним, чого він прагне досягти і що володінням волів би насолоджуватися. Поняття цінності має велику різноманітність і є специфічним для кожної людини, враховуючи її потреби, бажання, сприйняття, характер і інше. Таким чином, оцінка винагород і їх відносної цінності є індивідуальним підходом.

Керівництво організації використовує два основних типи винагород: внутрішні та зовнішні.

Внутрішні виникають в результаті самого процесу виконання роботи і включають в себе відчуття досягнення результатів, успіху, самоповаги, значущості виконаної роботи, компетентності, кваліфікації та інші аспекти. Також внутрішньою винагородою є взаємодія та спілкування в колективі, дружба та взаємодопомога.

Зовнішні – охоплюють усі винагороди, які пропонуються працівникові за виконання його службових обов'язків. Сюди входять заробітна плата,

різноманітні бонуси, премії, просування по службі, символи службового статусу та інші показники престижу.

Фінансова винагорода, а саме гроші, є найефективнішим аргументом, який часто використовується адміністрацією для управління та мотивації працівників. Заробітна плата тлумачиться як грошовий еквівалент вартості витраченої людської праці і безпосередньо або опосередковано задовольняє більшість людських потреб, включаючи фізіологічні, впевненість у майбутньому та потребу в визнанні [51].

Програми премій та визнання можуть бути спрямовані на винагородження високих досягнень та позитивного внеску в організацію.

Гнучкі робочі умови та баланс робота-життя в органах публічної влади стають все більш важливими аспектами для забезпечення здоров'я та ефективності працівників. Ось деякі характеристики цих аспектів:

Гнучкі графіки роботи: враховуючи різноманітні потреби працівників, органи публічної влади все частіше їх впроваджують. Це включає можливість телекомунікації та віддаленої роботи, роботу у змінах чи неповний робочий день.

Робочий час для сімейних обов'язків: що надає можливості для полегшення сімейних обов'язків, таких як догляд за дітьми чи іншими членами родини. Це включає гнучкі графіки, дистанційну роботу та інші адаптивні підходи.

Програми збалансованого життя: сприяти збалансованому життю працівників, надаючи програми та послуги для фізичного та психічного здоров'я. Сюди відносять фітнес-програми, психологічну підтримку, а також інші ініціативи для покращення загального благополуччя.

Можливості для відпочинку: забезпечення можливостей для відпочинку та відновлення важливо для підтримання балансу робота-життя. Це гнучка політики щодо відпусток, можливість додаткових вихідних днів чи підтримку при виникненні особистих ситуацій.

Підтримка для батьківства: органи публічної влади можуть надавати підтримку батьківству, забезпечуючи додаткові вигоди для батьків, такі як батьківські ліцензії, додатковий час для догляду за дитиною, або допомогу у розробці сімейних планів.

Свобода вибору робочих місць: надання працівникам можливості вибору місця роботи, включаючи віддалену роботу, що сприяє гнучким умовам праці та підвищенню задоволення від роботи.

Підтримка у випадках кризи чи несподіваного відсутності: передбачає забезпечення можливостей для працівників вирішувати несподівані ситуації або кризи, такі як хвороба чи сімейні обставини, що покращує співвідношення між роботою та особистим життям.

Гнучкі робочі умови та баланс робота-життя в органах публічної влади допомагають створити здорове та підтримуюче робоче середовище, що може сприяти збереженню та розвитку кваліфікованого персоналу.

Взаємодія з експертами: органи публічної влади стимулюють взаємодію свого персоналу з експертами, які працюють в інших сферах, оскільки вона дозволяє ефективно вирішувати складні завдання, користуючись спеціалізованим знанням та досвідом фахівців. Її можна умовно розділити на дві категорії (табл. 2.2).

Взаємодія з внутрішніми та зовнішніми експертами дозволяє органам публічної влади використовувати найкращі практики, експертний досвід та різноманітні погляди для досягнення ефективних та інноваційних рішень.

Створення сприятливого середовища. Включає в себе підтримку інклюзивності, розвиток корпоративної культури та забезпечення можливостей для творчості та самовираження, інше. Загалом, розвиток талантів та професійна кар'єра в органах публічної влади визначаються багатьма аспектами, і організації активно працюють над забезпеченням розвитку та задоволення потреб свого персоналу.

Гнучкість та індивідуалізація. Один із сучасних підходів управління мотивацією полягає в розробці гнучких та індивідуалізованих систем винагород

Таблиця 2.2

Взаємодія з експертами

<table>
<tr><th>Внутрішня взаємодія</th><th>Зовнішня взаємодія</th></tr>
<tr><td rowspan="2">*Робочі групи та комітети*
(формування робочих груп або комітетів, в яких беруть участь експерти дозволяє об'єднати знання та ресурси для розв'язання конкретних проблем чи завдань)</td><td>*Консультації та партнерства*
(укладання партнерств та угод з зовнішніми експертами, які можуть принести додаткове фахове знання та підтримку. Це може включати консультативні послуги або участь у спільних проектах)</td></tr>
<tr><td rowspan="3">*Організація експертних форумів та конференцій*
(запрошення зовнішніх експертів для участі в конференціях, семінарах та інших подіях для обміну досвідом та ініціювання діалогу з представниками органів публічної влади)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">*Консультації та експертні поради*
(експерти можуть бути працівниками органу публічної влади, які мають спеціалізовані знання в певній області)</td></tr>
<tr><td>*Залучення до робочих груп і комітетів*
(залучення експертів до роботи внутрішніх робочих груп або комітетів для спільного прийняття рішень та розв'язання конкретних завдань)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">*Робота з академічними та дослідницькими установами*
(співпраця з університетами, дослідницькими інститутами та іншими академічними установами для залучення внутрішніх експертів, які можуть проводити аналіз та дослідження в рамках публічних ініціатив)</td><td>*Конкурси та грантові програми*
(організація конкурсів та грантових програм для привертання зовнішніх експертів для реалізації конкретних проектів чи досліджень)</td></tr>
<tr><td>*Відкриті консультації та відгуки*
(встановлення відкритих механізмів для залучення відгуків та консультацій зовнішніх експертів у процесах розробки та реалізації стратегій та політик)</td></tr>
</table>

Врахування індивідуальних потреб та особливостей співробітників може підвищити їхню мотивацію та залученість.

Гнучкість передбачає гнучкі графіки та роботу на відстані, можливість обирати робоче місце або формат робочого оточення, гнучкість у виконанні

завдань, де працівник може визначати порядок виконання роботи або обирати проекти.

Індивідуалізація включає: персоналізовані підходи, тобто розробку індивідуальних планів розвитку для кожного працівника, враховуючи його навички, інтереси та кар'єрні цілі; створення індивідуальних цілей, тобто визначення особистих та професійних цілей для кожного працівника та створення механізмів їх досягнення; оцінку індивідуального внеску; індивідуальні підходи до навчання, що передбачають доступ до індивідуалізованих програм навчання та розвитку, які враховують потреби та особливості кожного працівника; персоналізована система винагородження включає індивідуальні внески та досягнення працівників в публічних органах.

Ці аспекти сприяють створенню мотиваційного середовища, де працівники відчувають, що їхні потреби та унікальність враховуються, що в свою чергу позитивно впливає на їхню робочу продуктивність, захопленість та задоволення від роботи в органах публічної влади

Використання інноваційних технологій. Використання інноваційних технологій у мотиваційних процесах органів публічної влади може сприяти підвищенню ефективності роботи, залученню та утриманню кваліфікованих працівників, а також покращенню якості послуг, що надаються громаді. Ось деякі аспекти, які варто розглядати:

1. Автоматизація рутинних процесів, що передбачає використання роботизованих процесів для автоматизації рутинних та монотонних завдань, що дозволяє працівникам зосередитися на більш складних та творчих аспектах роботи.

2. Ефективне використання аналітики даних для вивчення та аналізу робочих процесів, виявлення ефективності та визначення областей для вдосконалення.

3. Сучасні інструменти комунікації передбачають впровадження інноваційних інструментів комунікації, таких як мессенджери, платформи для

спільної роботи та відеоконференції, для полегшення обміну інформацією та співпраці.

4. Мобільні додатки та платформи включають розробку мобільних додатків та платформ, що надають працівникам доступ до важливої інформації, завдань та інструментів в будь-який час і з будь-якого місця.

5. Електронні системи управління ресурсами (фінанси, персонал, закупівлі та інші аспекти діяльності)

6. Впровадження штучного інтелекту для аналізу даних, прогнозування та оптимізації процесів.

7. Електронні системи навчання, дозволяють надавати індивідуалізовані та доступні навчальні матеріали.

8. Електронні платформи для звітності та відстеження, що спрощує ведення звітності, відстеження виконання завдань та оцінки результатів.

Використання інноваційних технологій в мотиваційних процесах дозволяє органам публічної влади підтримувати модернізацію та вдосконалення своєї діяльності, забезпечуючи працівникам доступ до сучасних інструментів та ресурсів.

Залучення до управління прийняття рішень. Більшість сучасних систем мотивації включають елементи управлінської участі, де співробітники беруть участь у прийнятті рішень, що стосуються їхніх робочих умов та винагород.

Стрес-резистентність та здоров'я. Здоров'я та стан благополуччя співробітників стають все більш пріоритетною областю. Мотиваційні програми можуть включати елементи, спрямовані на підтримку фізичного та психічного здоров'я працівників.

Загальною тенденцією в управлінні мотивацією в органах публічної влади є пошук балансу між стимулюванням працівників та досягненням стратегічних цілей у сфері публічного управління. Використання комплексних підходів та інтеграція сучасних ідей з бізнес-сектору допомагає покращити ефективність управління мотивацією в державних структурах.

2.2. Практичні аспекти управління мотивацією працівників в органах публічної влади

Управління мотивацією працівників в органах публічної влади є важливим елементом забезпечення ефективності та високої якості надання публічних послуг. Державні службовці та представники органів місцевого самоврядування є візитівкою у власних організаціях, від їхньої праці, кваліфікації та дій залежить успішність та результативність роботи конкретних органів влади. Використання ефективного управлінського впливу на персонал, з урахуванням реалізації мотиваційної функції, може сприяти позитивному впливу на функціонування цих органів. Мотивація, у контексті управління, є однією з ключових функцій. Ефективне управління можливе лише при розумінні мотивів і потреб працівників та при правильному використанні стимулів до праці.

Однією з ключових складових успішного управління мотивацією є визначення чітких цілей та завдань для працівників. У контексті публічної влади це може означати розробку конкретних стратегій, які спрямовані на вирішення суспільних проблем, а також надання працівникам відчуття значущості своєї роботи для громади.

Так, наприклад, у деяких країнах, впроваджені системи стимулювання для працівників органів публічної влади. Мета стимулювання до праці працівників є не лише спонукання до виконання обов’язків, а заохочення до більш продуктивної праці [52].

Стимулювання праці виконує економічну, моральну та соціальну функції. Економічна - полягає в поліпшенні результативності та якості роботи через стимулювання. Моральна - спрямована на формування активної життєвої позиції у працівника, враховуючи важливість правильної та обґрунтованої системи стимулів, яка враховує традиції та історичний досвід. Соціальна - впливає на формування соціальної структури суспільства за допомогою різних рівнів доходів, що залежать від впливу стимулів на людей [53].

Концепція винагороди для працівників у публічних органах базується на принципах справедливості (винагорода відповідає внеску в працю), об’єктивності (рівність у винагороді для всіх працівників), послідовності (стійкості у винагороді без безпідставних змін), та прозорості й відкритості (зрозумілий порядок винагороди для працівників).

Слід відмітити, що система мотивації в органах публічної влади України, побудована з урахуванням положень частини два статті 19 Конституції України. Згідно з цією статтею, органи державної влади та органи місцевого самоврядування, а також їх посадові особи, повинні діяти виключно на підставі, у межах повноважень та у спосіб, передбачений Конституцією та законами України [26], і іншими нормативно-правовими актами. Система мотивації включає не тільки матеріальні, а й моральні аспекти, а також охоплює систему соціальних гарантій та мотиваційних чинників, які закріплені у колективних договорах.

Система мотивації охоплює матеріальні, трудові та статусні аспекти, кожен з яких включає різні підгрупи (табл.2.3).

Матеріальна мотивація є прагненням особи до певного рівня добробуту та матеріального рівня життя і залежить від таких факторів як розмір та структура особистого доходу, матеріальна підтримка поточного доходу, ефективність системи стимулювання, яка використовується організації.

Трудова мотивація включає в себе не лише бажання взагалі працювати, а й прагнення займати конкретну посаду у визначеній організації та працювати в конкретному колективі. Взаємозв'язок між мотивацією та продуктивністю роботи визначається природними здібностями та засвоєними трудовими навичками, оскільки саме мотивація виступає як вихідний пункт для діяльності управлінців.

Статусна мотивація грає значущу роль у практиці управління людськими ресурсами, виступаючи як рушійна сила у поведінці управлінців. Вона пов'язана із бажанням досягти вищого службового статусу, виконувати складні та відповідальні завдання, розглядаючи їх як суспільно корисні.

Таблиця 2.3

Структура системи мотивації праці в публічних органах влади

<table>
<tr><td>Матеріальна мотивація</td><td colspan="2">Трудова мотивація</td><td colspan="2">Статусна мотивація</td></tr>
<tr><td>Матеріальна стимуляція</td><td>Організація та умови праці</td><td>Манера управління</td><td>Професійний розвиток та моральне заохочення</td><td>Управління професійним розвитком</td></tr>
<tr><td>Поділ заробітної плати</td><td>Встановлення робочих норм</td><td>Фокус на результат</td><td>Організаційна культура</td><td>Перспективи довгостроко-вого розвитку</td></tr>
<tr><td>Додаткові джерела оплати</td><td>Гігієна праці</td><td>Дотримання повноважень</td><td>Трудова конкуренція</td><td>Зниження формального контролю</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Піклування (соціальна підтримка)</td><td>Психологічні умови праці</td><td>Розширення особистого спілкування, діалогу</td><td>Публічне визнання досягнень</td><td>Посилення предметного контролю</td></tr>
<tr><td>Естетичні умови праці</td><td>Моніторинг громадської думки</td><td colspan="2">Професійна перепідготовка</td></tr>
</table>

Варто зауважити, що всі групи мотивації мають своє значення, але в державному управлінні однією з ключових форм стимулювання є проектування та використання систем матеріального заохочення. Важливим аспектом є те, що вплив матеріального стимулювання може базуватися на соціально-психологічних, економічних та організаційних факторах, а процес проектування цієї системи включає три етапи: постановку цілей, забезпечення ресурсами та побудову системи матеріального заохочення [53, с. 214].

Соціально-психологічні фактори мають на увазі психологічний вплив на людину за допомогою певних засобів, а саме: схвалення, визнання заслуг, підтримка, довіра, повага.

Економічні фактори включають: заробітну плату, надбавки, доплати, пільги, матеріальну допомогу.

Організаційні фактори мають централізований характер впливу суб'єкта управління на об'єкт управління. Ці фактори можуть виявлятися через різні методи, такі як адміністративні (команди, розпорядження, вказівки), організаційного впливу (правила поведінки в установі, робочий час), дисциплінарного впливу (попередження про відповідальність, догану, звільнення) [54, с. 27-29].

Найважливішим актом законодавства що стосується мотивації державних службовців є Закон України від 10 грудня 2015 року №889-VIII «Про державну службу» (далі — Закон) [55].

Даний документ охоплює принципи і критерії оцінки державного управління, що мають в основі Європейські стандарти і вимоги адміністрування, розроблені Програмою підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (Програма SIGMA) та викладені у документі «Принципи державного управління», а також кращі практики держав - учасниць ЄС та держав ОЕСР [56].

Статтею 50 Закону [55] встановлено, що: «Держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочує їх до результативної, ефективної, доброчесної та ініціативної роботи».

Складові елементи системи стимулювання праці співробітників державних органів в Україні подано у таблиці 2.4.

Джерелом фонду заробітної плати є державний бюджет України. Порядок формування фонду оплати праці, а також порядок преміювання службовців затверджується Кабінетом Міністрів України (КМУ).

Схема посадових окладів на посадах державної служби розробляється щорічно Кабінетом Міністрів України під час формування проекту закону про Державний бюджет на наступний рік. У цьому процесі враховується компетенція державних органів.

Стимулюючим фактором є надбавка за вислугу років, яка щомісячно виплачується у відсотках до посадового окладу, і встановлюється на рівні

визначеного відсотку від посадового окладу та не може перевищувати 30/50% посадового окладу залежно від класифікації посад [55].

Таблиця 2.4

Складові системи мотивації працівників

<table>
<tr><th>Матеріальне забезпечення</th><th>Нематеріальне забезпечення</th><th>Морально-психологічне забезпечення</th></tr>
<tr><td>посадовий оклад</td><td rowspan="2">оголошення подяки</td><td rowspan="2">відчуття приналежності за виконання доручених завдань</td></tr>
<tr><td rowspan="2">надбавка за ранг</td></tr>
<tr><td rowspan="2">надбавка за вислугу</td><td rowspan="2">дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному Законом</td><td rowspan="2">створення сприятливого психологічного клімату у колективі</td></tr>
<tr><td>виплата за додаткове навантаження у зв’язку з виконанням обов’язків тимчасово відсутнього службовця</td><td>нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками</td><td rowspan="2">стимулювання впливом, а саме включення у конкурсні, оціночні, атестаційні комісії</td></tr>
<tr><td>виплата за додаткове навантаження у зв’язку з виконанням обов’язків за вакантною посадою</td><td rowspan="2">представлення до відзначення державними нагородами</td></tr>
<tr><td>надбавка за інтенсивність праці та надбавка за виконання особливо важливої роботи</td><td rowspan="2">представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота)</td><td rowspan="2">кар’єрне зростання, що водночас задовольняє як економічні, так і організаційні стимули (вищий рівень заробітної плати та змістовна цікава робота)</td></tr>
<tr><td>премії, матеріальна допомога, допомога на вирішення соціально - побутових питань</td></tr>
</table>

Ранги державних службовців представляють собою спеціальні види звань. Посадові надбавки за ранг визначаються під час затвердження схеми посадових окладів Кабінетом Міністрів України. Законом передбачено дев'ять

рангів державних службовців, а порядок їх присвоєння визначено постановою КМУ від 20 квітня 2016 року № 306 [57].

Рішення про присвоєння рангу державному службовцеві приймається на підставі обґрунтованої заяви, яку подає безпосередній керівник суб'єкта призначення. Надбавка за ранг визначається відповідно до посади, яку займає службовець, в межах відповідної категорії посад (рис. 2.1) [55].

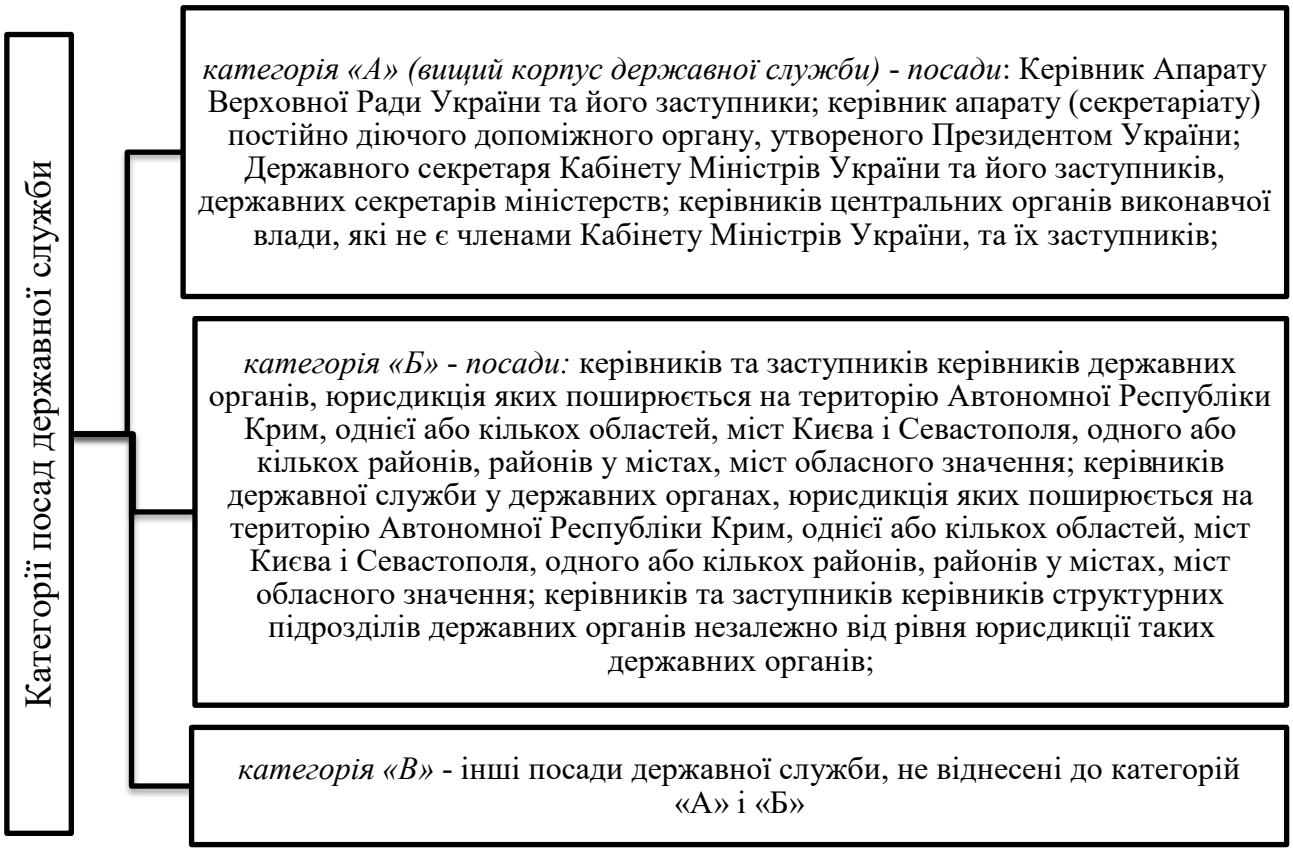


Рис. 2.1. Категорії посад державної служби

Державному службовцеві присвоюється наступний ранг у межах відповідної категорії посад кожні три роки, з урахуванням результатів оцінювання його службової діяльності. Слід зауважити, що ранги суттєво впливають на мотивацію державних службовців, лише на морально-психологічному, адже різниця у виплаті залежно від категорії посад не сильно відрізняється у грошовому еквіваленті. Важливим є те, що позбавлення рангу може бути здійснено лише за рішенням суду, а при переході на іншу роботу (нижчу категорію, звільнення з органів влади) за посадовою особою

зберігається останній присвоєний йому ранг, що в свою чергу є так званим збереженням його попередніх досягнень у просуванні по службовій драбині.

Також статтею 52 Закону [55] визначено наступні виплати:

- керівник державної служби може встановити виплату за додаткове навантаження в зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця. Розмір цієї виплати становить 50 відсотків посадового окладу тимчасово відсутнього працівника, і надається за поданням безпосереднього керівника цього службовця;
- виплата за додаткове навантаження, пов'язане з виконанням обов'язків за вакантною посадою державної служби, встановлюється керівником державної служби за рекомендацією (поданням) безпосереднього керівника працівника(ів). Розподіл обов'язків за вакантною посадою проводиться пропорційно додатковому навантаженню, враховуючи економію фонду посадового окладу за відповідною посадою, між особами на яких здійснено розподіл обов’язків.
- Компенсація за роботу, яка передбачає доступ до державної таємниці.

Окрім зазначеного, службовцям надаються інші стимулюючі виплати: за інтенсивність праці та виконання особливо важливої роботи.

Преміювання державних службовців спрямоване на стимулювання високопродуктивної та ініціативної праці, підвищення ефективності та якості їхньої роботи, зацікавленості в досягненні кінцевого результату та підвищення персональної відповідальності. Система преміювання державних службовців включає премію за щорічне оцінювання, місячну або квартальну премію, що визначається особистим внеском службовця в загальний результат роботи державного органу, а також місячну або квартальну премію за виконання умов контракту про проходження державної служби (у разі укладання).

Фонд преміювання державного органу визначається на рівні 20% від загального фонду посадових окладів за рік та економії фонду оплати праці. При

цьому максимальний обсяг премій, які може отримати державний службовець за рік, обмежений 30% від його посадового окладу за рік.

Крім фінансових стимулів, існують і такі, що не пов'язані з матеріальними вигодами. Серед них важливе значення в системі мотивації має соціальне забезпечення. Згідно з законодавством, державним службовцям надається річна відпустка тривалістю 30 календарних днів з грошовою компенсацією. Крім того, за кожен рік служби після п'ятирічного стажу державної служби призначається щорічний додатковий оплачуваний день відпустки, але не більше 15 календарних днів. Такий захід мотивації є ефективним, оскільки зменшує плин кадрів та стимулює людей довше працювати в визначених органах державної влади.

Крім того, працівникам може надаватися службове житло та матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань. Використання механізму забезпечення житлом за рахунок державного фонду є привабливим, хоча на поточний момент воно має скоріше формальний характер.

Також, серед не матеріальних факторів мотивації, особливе місце належить підвищенню рівня професійної компетентності. Статтею 48 Закону [55] передбачено створення належних умов задля підвищення рівня професійної компетентності через систематичне професійне навчання.

Професійне навчання державних службовців фінансується з державного бюджету та інших дозволених законодавством джерел. Це охоплює підготовку, перепідготовку, спеціалізацію та підвищення кваліфікації в галузі публічного управління та адміністрування. Навчальні заходи проводяться в навчальних закладах, установах і організаціях різної форми власності, які мають відповідні права на здійснення освітніх послуг, включаючи можливість проведення таких заходів за межами країни.

Цей підхід дозволяє службовцям активно розвивати свої професійні компетенції, оновлювати знання та ефективно впроваджувати їх у роботу на службі. Відрив від служби для стажування дозволяє працівникам отримати

новий досвід, який може бути корисним для виконання їхніх обов'язків на всіх рівнях управління та в різних сферах державної діяльності.

Морально-психологічні способи стимулювання включають різні елементи, які спрямовані на зміцнення морально-етичних аспектів та психологічного комфорту працівників. Слід відмітити, що в останній час морально-психологічні методи мотивації набирають все більшу значущість для управлінців. Основні елементи морально-психологічного стимулювання включають: самоповагу, визнання авторства результату, високу публічну оцінку (грамоти, подарунки, ін.), сприяння моральному задоволенню від роботи та почуттю гордості за колектив, стимулювання впливом (залучення до конкурсних комісій, груп ін.), кар'єрне зростання. Структура морально-психологічних компетентностей службовця, складається зі знань, умінь, навичок, якостей та цінностей.

Система мотивації публічних управлінців має чимало методів морально-психологічного характеру. Згідно статті 53 Закону [55], за бездоганну, ефективну службу та особливі заслуги до державних службовців застосовують наступні види заохочень:

- оголошення подяки;

- нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу;

- дострокове присвоєння рангу;

- включення до списку кандидатів на урядові відзнаки та отримання вітального листа, подяки чи почесної грамоти;

- представлення до відзначення державними нагородами.

Також, до морально-психологічних факторів мотивації належать:

- необхідність участі, що включає прозорість, взаємодію з громадськістю та громадянами, а також формування ефективних та справедливих політик. Необхідність участі публічних управлінців базується на принципах демократії, взаємодії з громадськістю та потребі забезпечення

ефективного та відкритого управління для досягнення спільних цілей та благополуччя суспільства.

- активний обмін професійним досвідом у процесі взаємодії з колегами. Це важливий аспект робочого середовища, який призводить до поліпшення рішень, підвищення ефективності та створення позитивного клімату в команді.

- запит поваги та визнання, що виражає прагнення людей бути компетентними та впевненими в собі;

- потреба в оригінальних завданнях, які дозволяють самовиражатися, реалізовувати власні здібності та приймати самостійні рішення;

- свобода вибору засобів для вирішення складних, нестандартних завдань, вимагає інновацій та винахідливості. Загальний ефект такої свободи вибору полягає в тому, що працівники стають більш мотивованими, креативними та спроможними реагувати на виклики, що, в свою чергу, сприяє успіху організації.

Ці фактори сприяють покращенню морального стану працівників та створенню сприятливого психологічного клімату в організації.

Необхідно враховувати, що вказані організаційні та морально-психологічні фактори впливу мають різний ступінь мотивації в залежності від тривалості перебування на конкретній посаді.

Аналізуючи мотивацію сучасних управлінців, можна відзначити, що матеріальні та нематеріальні фактори взаємодіють та впливають на їхню продуктивність та задоволеність роботою. Дійсно, переважно нематеріальні методи мотивації стають дедалі важливішими в сучасному державному управлінні, але важливо збалансувати їх із матеріальними аспектами. Ефективна система мотивації праці є комплексною, об'єднуючи в собі як економічні, так і неекономічні методи.

Важливим є те, що, законодавство України передбачає розвинену систему мотивації в державному управлінні. Однак дана система є не сильно ефективною, через процеси які притаманні державному сектору, а це:

висока плинність кадрів (зниження привабливості державного сектору як місця роботи призводить до частої зміни робочих місць та втрати досвіду);

високий рівень корупціїї (низькі зарплати стають причиною спроб компенсувати свої витрати через недобросовісну поведінку, таку як корупція);

морально-психологічний тиск на працівників (супроводжується встановленням завдань, що суперечать законодавству під погрозою звільнень, пониження у кар'єрних сходах, ініціювання службових розслідувань та притягнення до відповідальності і тд).

2.3. Аналіз стану мотиваційних процесів в органах публічної влади

Сучасний стан публічного управління вимагає активізації інтелектуального, творчого та організаційно-управлінського потенціалу публічної служби. Важливо розвивати управлінський стиль мислення і поведінки, будувати систему управління, орієнтовану не на панування і примус, а на забезпечення втілення стратегії соціально-орієнтованих реформ шляхом узгодження інтересів різних учасників управлінського процесу.

Аналіз стану мотиваційних процесів в органах публічної влади може включати оцінку різноманітних аспектів, які впливають на мотивацію працівників. Такий аналіз спрямований на з'ясування поточного стану та ідентифікацію можливих напрямків покращення.

У 2023 році Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) разом із фахівцями ГО «Український інститут соціальних досліджень ім. Олександра Яременка», за підтримки норвезького Центру з питань доброчесності в оборонному секторі (CIDS), проведено дослідження під назвою «Публічна служба в Україні: Ваша точка зору». Основною метою дослідження було визначення стану організаційної культури на державній службі та в органах місцевого самоврядування. Дане опитування включало розгляд багатьох питань, серед яких «Мотивація та задоволеність роботою

публічного службовця» [58]. Враховуючи масштабність дослідження, було вирішено використати статистичні дані для розгляду вищезазначеного питання дипломної роботи.

Вперше до опитування, крім державних службовців (категорія «А», «Б» і «В»), були долучені посадові особи місцевого самоврядування («І», «ІІ», «ІІІ», «IV», «V», «VI» та «VII» категорії). Дослідження реалізовано методом анонімного онлайн-опитування. Загальний обсяг інформації для проведення аналізу налічує відповіді 43 862 учасників, з яких 39 557 осіб представляють державні службовці, а 4305 осіб – посадові особи місцевого самоврядування.

У ході дослідження використовувалися дані державних органів та органів місцевого самоврядування, де працюють респонденти. Діапазон включав західні області (Волинська, Львівська, Рівненська, Закарпатська, Івано-Франківська, Тернопільська, Чернівецька), центральні області (Вінницька, Кіровоградська, Полтавська, Хмельницька, Черкаська), північні області (Житомирська, Київська, Сумська, Чернігівська), східні області (Дніпропетровська, Запорізька, Харківська), Донбас (Донецька, Луганська - на територіях, які не перебувають під окупацією), та південні області (Миколаївська, Одеська, Херсонська), а також місто Київ.

Більше половини опитаних (55,6%) мають вищу освіту на рівні спеціаліста, тоді як понад третина (38,4%) має ступінь магістра. Невелика частка респондентів має освіту бакалавра або нижче (5,2%), а також вчені ступені кандидата наук (доктора філософії (PhD.)) та доктора наук (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Освітній рівень респондентів, що працюють в органах публічної влади, % [58]

	Освітній рівень респондентів				
	Бакалавр або нижче	Спеціаліст	Магістр	Кандидат наук/ доктор філософії	Доктор наук
Серед усіх	5,2	55,6	38,4	0,8	0,1
Серед ДС	5,1	56,0	38,0	0,8	0,1
Серед ПОМС	5,8	51,5	42,0	0,7	0,1

Проведене дослідження виявило, що публічні службовці проявляють високий ступінь мотивації для виконання своїх обов'язків та здійснення відповідного внеску в роботу організації. За потреби 91,9% респондентів готові витрачати додаткові зусилля та працювати понаднормово для успішного виконання службових завдань. Однак рівень заохочення та мотивації серед працівників органів публічної влади є середнім. За результатами опитування 75,9% респондентів відзначили, що їхні експертні пропозиції враховуються при прийнятті рішень в органах публічної влади. Щодо заохочення інновацій в органах публічної влади висловилися лише 67,0% респондентів, а щодо підтримки ініціативності – 68,3%. Відзначено, що ледь більше половини респондентів (52,8%) вважають, що вище керівництво забезпечує високий рівень мотивації у співробітників. При цьому виявлено певні відмінності у відповідях між державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування. Наприклад, в органах місцевого самоврядування більше уваги приділяється заохоченню інновацій та ініціативності, а також вважається, що керівники ефективніше мотивують співробітників.

Більшість опитаних працівників (80,2%) висловили «повне задоволення» або «задоволення» своєю роботою. Негативно оцінили свою роботу лише 4,9% респондентів, які обрали відповіді «не задоволені» або «повністю не задоволені». Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування мають схожі показники задоволеності роботою. Тим не менше, серед ПОМС трошки більше тих, хто виражає певне задоволення своєю роботою, ніж серед ДС (відповідно 85,6% та 79,6%). Хоча різниця у показниках є невеликою, вона є статистично значущою (рис. 2.2).

Задоволеність роботою є інтегральним показником, який визначається низкою обставин і чинників. Результати дослідження вказують на те, що більшість опитаних службовців виявили повну чи часткову задоволеність своїм професійним вибором у сфері державної служби (73,6%) та можливостями для кар'єрного зростання (60,2%). Однак понад половина респондентів (57,1%) виражають незадоволеність рівнем своєї заробітної плати. Зауважимо, що

позитивне ставлення до професії та можливостей розвитку стоїть на значно нижчому рівні порівняно з негативними оцінками з питань оплати праці. Це вказує на наявність проблем у системі матеріального стимулювання (рис. 2.3).

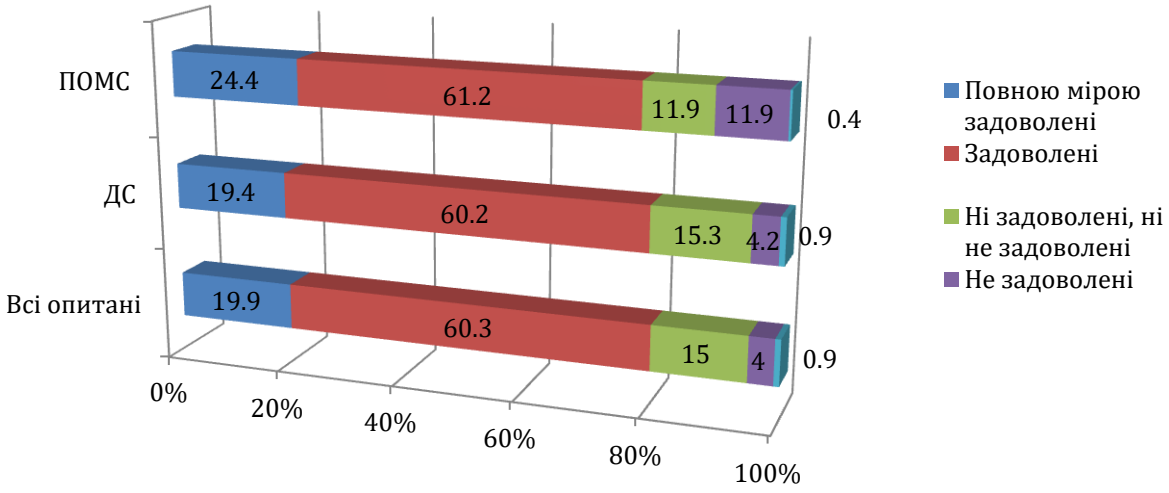


Рис. 2.2. Структура відповідей учасників на питання «Наскільки Ви в цілому задоволені своєю роботою?», % [58]

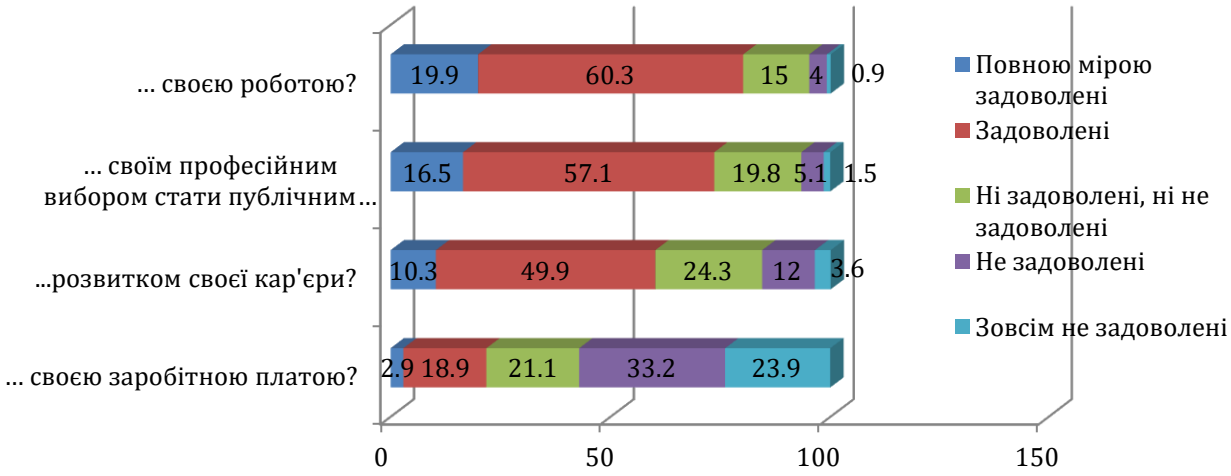


Рис. 2.3. Структура відповідей учасників на питання «Наскільки Ви в цілому задоволені..?»,% [58]

Згідно з отриманими результатами аналізу, незадоволеність своєю заробітною платою виявилася вищою серед наступних груп респондентів:

- державні службовці порівняно з представниками органів місцевого самоврядування (відсоток незадоволених складає 59,5% та 35,5% відповідно);

- молоді працівники віком від 20 до 35 років, порівняно з представниками старших вікових категорій 61–64 років та 65–70 років (відсоток незадоволених становить 58,6%, 48,9% та 40,6% відповідно);

- службовці зі стажем роботи більше п'яти років, порівняно з тими, хто працює один рік або менше (відсоток незадоволених складає 58,0% та 48,1% відповідно);

- респонденти із рівнем освіти магістра або науковим ступенем кандидата наук (PhD.), порівняно з тими, хто має рівень освіти бакалавра і нижче (відсоток незадоволених становить 58,5%, 58,1%, 51,5% відповідно).

Співробітники органів судової влади і прокуратури, а також представники органів охорони правопорядку і військового управління виявили найвищі рівні задоволеності роботою, розміром зарплати, професійним вибором та кар'єрним зростанням в порівнянні з іншими категоріями державних службовців.

Що стосується посадових осіб місцевого самоврядування, найвищі рівні задоволеності роботою, розміром зарплати та професійним вибором спостерігаються серед працівників апарату сільських рад та їх виконавчих органів, а також серед працівників виконавчого апарату обласних рад. У посадових осіб сільських рад також фіксується найвищий рівень задоволеності кар'єрним розвитком. Працівники виконавчого апарату обласних рад, які мають вищі зарплати та посадовий статус, також виявляють високу задоволеність своєю роботою, зарплатою та професійним вибором. З іншого боку, посадові особи місцевого самоврядування шостої і сьомої категорії вказують на найнижчі рівні задоволеності роботою, зарплатою, професійним вибором та кар'єрним розвитком.

Ситуація з визнанням досягнень працівників (за їхньою власною оцінкою) є найменш сприятливою. Досить багато державних службовців (17,6%) виражають певне незадоволення ступенем визнання, яке вони отримують за свої успіхи в роботі, зауважуючи, що їхні досягнення недооцінюються. Зокрема, таке невдоволення частіше виявляється серед:

- державних службовців органів судової влади або прокуратури (23,2%);
- фахівців із ступенем кандидата наук (22,9%) та доктора наук (19,4%);
- працівників із стажем роботи від 6 до 20 років (20,0%, 20,1%, 19,4%);
- державних службовців категорії «В» (18,9%).

В порівнянні з державними службовцями, представники місцевого самоврядування виявляють більше задоволення різними аспектами своєї роботи, які характеризують інтегрованість працівника у діяльність установи. Особливо відзначається позитивна оцінка того, як визнаються успіхи працівника в роботі. Так, якщо серед державних службовців 61,1% в певній мірі задоволені визнанням, яке вони отримують в роботі, то серед посадових осіб місцевого самоврядування аналогічний показник становить 71,7%.

Також важливо відзначити, що представники посадових осіб місцевого виявили високий рівень задоволеності ступенем своєї залученості до прийняття рішень, які впливають на їхню роботу (важлива характеристика інтегрованості працівника у діяльність установи). У порівнянні з державними службовцями, де 71,5% респондентів «повністю задоволені» або «задоволені» цим аспектом роботи, серед посадових осіб місцевого самоврядування цей показник становить 78,2%. Особливо високий рівень задоволеності рівнем залученості до прийняття рішень спостерігається серед респондентів із великим стажем роботи, таких як вікова група 61–64 роки (92,4%), особи, які обіймають посаду першої та другої категорії (відповідно 84,2% та 87,2%), а також працівники апарату сільської ради або її виконавчого органу (81,9%).

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації 24 лютого 2022 року суттєво вплинуло на мотивацію трудової діяльності публічних службовців. Для багатьох з них ця війна стала викликом, який підштовхує їх до більш інтенсивної та ефективної праці на публічній службі. Так вважають 37,5% опитаних публічних службовців. З іншого боку, значна кількість (36,8%) вважає, що війна «ніяк не вплинула» на їхню трудову мотивацію, і вони продовжують працювати так, як працювали раніше.

Щодо негативного впливу, кожен десятий публічний службовець (9,5%) вказав, що війна мотивує його покинути публічну службу і перейти працювати в будь-яку іншу структуру чи організацію, що не пов'язана з публічною службою в Україні. Порівняно мала кількість опитаних (3,7%) відзначила, що війна стимулює їх залишити публічну службу і виїхати з України.

Аналіз виявив різницю в реакції представників різних професійних та соціально-демографічних груп:

- щодо бажання працювати більше і краще на публічній службі, цей намір значно частіше висловлюють чоловіки (45,4%), працівники органів місцевого самоврядування (47,7%), особи з науковим ступенем кандидата або доктора наук (відповідно 47,4% та 43,8%), а також особи віком 61–64 та 65–70 років (50,1% та 55,8%).
- щодо того, що війна може спонукати залишити публічну службу і йти працювати в інші структури, не пов'язані із публічною службою, це повідомляють частіше молоді респонденти віком 20–35 років (15,9%) і працівників зі стажем роботи 2–3 роки, 4–5 років та 6–10 років (відповідно 12,6%, 14,2% та 14,7%).
- щодо того, що війна може спонукати залишити публічну службу і виїхати з України, це частіше вказують чоловіки (5,7%), молодь віком 20–35 років (6,5%) і працівники з науковим ступенем кандидата наук (10,6%) і доктора наук (6,5%).
- щодо того, що війна не вплинула на їхню мотивацію до праці в публічній службі, цю думку дещо частіше висловлюють жінки (40,3%) і працівники зі стажем роботи понад 20 років (41,3%).

Динаміка професійного зростання оцінюється респондентами достатньо стримано. Загалом 78,9% опитаних висловлюють згоду або певну згоду із заявою «Я професійно зростаю, працюючи у своєму органі влади», причому лише 25,1% повністю згодні з цією тезою. Службовці-початківці зі стажем роботи один рік і менше виявляють більш позитивне ставлення до свого професійного зростання, з частковою згодою з тезою погоджується 85,7% цієї

групи. З іншого боку, респонденти із значним робочим стажем висловлюють більш критичну оцінку свого професійного прогресу.

Більшість респондентів (77,5%) в певній мірі погоджуються з твердженням, що «Мій орган публічної влади дбає про професійний розвиток своїх службовців». Проте 7,7% опитаних виражають абсолютну або часткову незгоду з цією тезою. Особливо критично ставляться до цього питання респонденти з науковим ступенем. Серед тих, хто має ступінь кандидата наук, 11,5% певною мірою не погоджуються з вказаною тезою, а серед докторів наук цей показник становить 10,6%.

Більшість респондентів (80,3%) повністю чи частково погоджуються з твердженням, що «Публічні службовці відчувають, що навчання і розвиток є важливими складовими їхньої роботи». Залишок опитаних не так впевнений у цьому. Спостерігається особливо позитивне сприйняття важливості навчання серед службовців-початківців із стажем роботи менше року (85,8%) та серед працівників із рівнем освіти бакалавра чи нижче (86,3%). Ці респонденти виражають свою зацікавленість у навчанні і прагнуть передати цей запит своїм колегам.

У ході дослідження респондентам було запропоновано визначити фактори, які, на їхню думку, передусім характеризують кар'єрний ріст. Виявилося, що у публічних службовців основною асоціацією з кар'єрним просуванням є «висока заробітна плата», яку вказали 72,4% опитаних. Таким чином, основним елементом і показником кар'єрного успіху у свідомості службовців є зростання рівня оплати праці (Рис. 2.4).

У той час, більше половини респондентів (58,8%) також відзначили «велику відповідальність» як важливий фактор для кар'єрного росту. Третє місце у списку пріоритетних характеристик займає «можливість приносити більше користі країні». Цю рису вказали близько половини опитаних (45,8%). Лише невелика кількість осіб відзначила такі аспекти успішної кар'єри, як «напружений графік роботи» (12,2%) та «ненормований робочий день» (8,4%).



Рис 2.4. Структура відповідей учасників на питання: «З Вашої точки зору, які три фактори найкраще характеризують зміни в кар'єрі, зокрема кар'єрне просування?» % (загальна сума перевищує 100%, оскільки респонденти могли вказати три варіанти відповіді) [58]

Також, респондентам було запропоновано оцінити, наскільки важливими є певні фактори для їхнього кар'єрного росту. Головним фактором для більшості службовців є «професійні знання». Майже всі опитані (95,2%) вважають цей фактор «дуже важливим» або «скоріше важливим» для свого кар'єрного розвитку, а 92,0% вказали на «досвід роботи» як ще один важливий аспект. На третьому місці у рейтингу факторів кар'єри опинились «особисті моральні якості», які 89,4% респондентів характеризують як «дуже важливі» або «скоріше важливі» для свого кар'єрного зростання. Багато опитаних (83,4%) також визначили «сповідування етичних принципів публічної служби» як «дуже важливий» фактор. З іншого боку, менш важливими виявилися «лояльність до керівництва», «особисті якості» та «політичні зв'язки».

На основі результатів опитування можна зазначити, що більшість публічних службовців приділяє увагу організаційному формату, де проявляють ініціативність, самостійність у плануванні роботи та відчуття відповідальності. Третина опитаних службовців (63,0%) «повністю згідні» або «в певній мірі

згідні» з твердженням, що «нагородження публічних службовців в їхньому органі публічної влади залежить від якості виконання ними своїх службових обов'язків». У той же час кожен п'ятий респондент (20,6%) в певній мірі не погоджується з цією оцінкою (рис. 2.5).

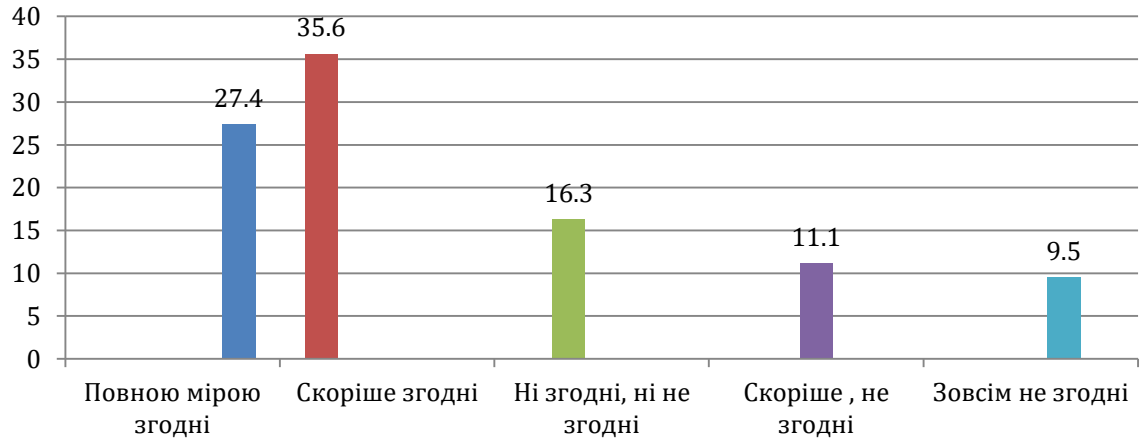


Рис.2.5. Структура відповідей учасників на питання «Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням «Преміювання публічних службовців мого органу публічної влади залежить від якості виконання ними своїх службових обов'язків?», % [58]

Ті, хто вважає, що система преміювання в їхній установі залежить виключно від якості виконаної роботи, чисельно переважають серед респондентів старших вікових груп: віком 61–64 роки (72,2%) та 65–70 років (74,4%). Серед тих, хто ставиться до практики преміювання у своїй роботі більш критично:

- Молоді працівники віком 20–35 років (24,3%);
- Робітники із стажем роботи від 6 до 10 років (23,5%).

Отже, якщо працівники старшого віку частіше сприймають преміальні виплати як обґрунтовані та справедливі, то молоді, але вже досвідчені працівники проявляють більше невдоволення цим аспектом.

Гострим питанням для публічної служби залишається доброчесність та боротьба з корупцією. За результатами опитування 81,8% всіх респондентів згодні, що доброчесність є ключовою складовою організаційної культури. Більшість респондентів, включаючи державних службовців і працівників

місцевого самоврядування, вважає, що лише невеликий відсоток публічних службовців зловживає своїм службовим становищем для особистої вигоди поза офіційними виплатами. Зазначено, що 53,8% респондентів вважають, що корупційні дії відбуваються незначно або відбулися лише в обмеженому колі, що свідчить про загальне уявлення, що корупція не є широко розповсюдженою серед більшості службовців. Однак важливою залишається необхідність реальних заходів для вирішення проблеми корупції та не доброчесності.

Респондентам з державного сектору та працівникам органів місцевого самоврядування було запропоновано визначити основні мотиви обрання роботи в сфері публічної служби, готовність рекомендувати її для працевлаштування знайомим та власні перспективи щодо майбутньої роботи. Можна виділити п'ять основних мотивів, якими керувалися респонденти при виборі професії в галузі публічної служби (рис. 2.6): стабільність зарплати (47,3%), можливість

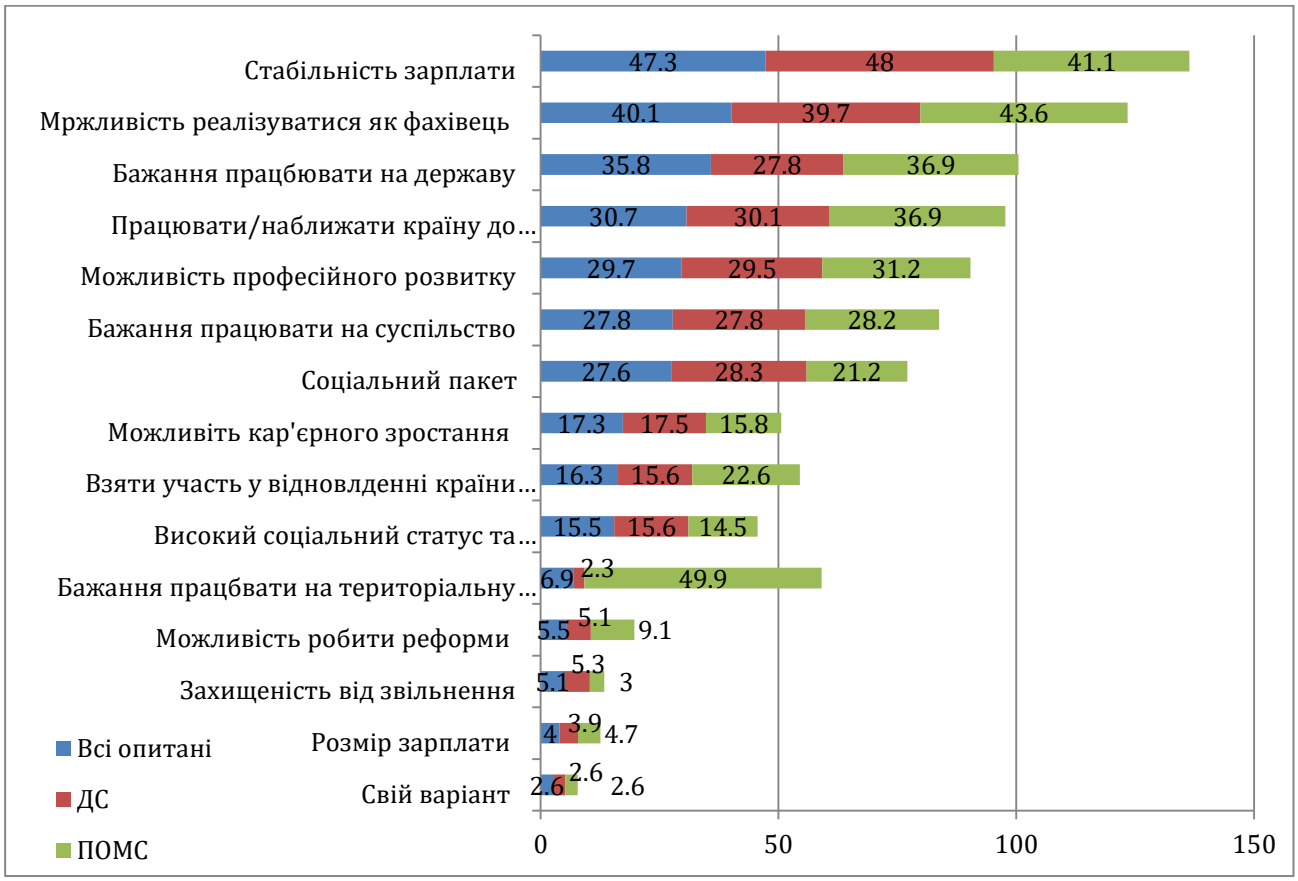


Рис 2.6. Структура відповідей учасників на питання «Чому Ви працюєте або прийшли працювати на публічну службу?» % (респонденти могли зазначити декілька варіантів відповідей) [58]

реалізації як фахівець (40,1%), бажання працювати на державу (35,8%), спрямованість на працю для досягнення перемоги або покращення країни (30,7%), можливість професійного розвитку (39,7%).

Здебільшого публічні службовці виявили певний рівень задоволення від своєї роботи, і серед працівників органів місцевого самоврядування це задоволення трошки вище, ніж серед представників державного сектору. Така тенденція може пояснюватися тим, що співробітники апаратів сільських рад та їх виконавчих органів особливо цінують стабільність робочого місця, важливість своєї ролі в суспільстві та вважають рівень заробітної плати задовільним. Задоволеність своєю роботою виявилася вищою серед жінок у порівнянні з чоловіками, а також серед представників старших вікових груп з великим стажем роботи порівняно з молоддю.

Під час проведення дослідження виявлено, що більшість службовців виявляють задоволення від свого професійного вибору стати публічним службовцем та розвивати свою кар'єру. У той же час понад половина респондентів виражає певний незадоволення рівнем своєї заробітної плати. Кількість тих, хто вважає свою зарплату задовільною, в два з половиною рази менше, ніж тих, хто її сприймає негативно. Це вказує на критичний розрив і свідчить про проблеми в системі матеріального стимулювання публічних службовців. Важливо відзначити, що основні мотиватори та рівень задоволеності працівників зумовлені не фінансовими чинниками. Ця обставина, з одного боку, пом'якшує негативний вплив на зменшення рівня доходів через війну, але, з іншого боку, обмежує можливості стимулювання персоналу.

Групу ризику з точки зору можливого звільнення у зв’язку з незадоволеність оплатою праці складають перспективні державні службовці – молодь із сучасною освітою, яка вже має досвід роботи, а також особи з вченим ступенем. Втрата таких фахівців може викликати значні проблеми в системі публічної служби. Представники публічних органів місцевого самоврядування виявляють дещо підвищену задоволеність рівнем оплати праці, ніж державні службовці, особливо це стосується працівників апарату сільських рад та їх

виконавчих органів. Для мешканців невеликих населених пунктів розмір зарплати публічного службовця є значущим, а соціальний статус публічного управлінця – привабливим. Це, в кінцевому підсумку, формує основу для високого рівня задоволеності працівників сільських рад їхньою роботою, зарплатою, професійним вибором і, головне, кар'єрою (соціальним статусом).

Більшість публічних службовців, як серед державної служби, так і серед публічних органів місцевого самоврядування виражають певну задоволеність обсягом та якістю інформації про поточну ситуацію в своїх установах, перспективи розвитку, стилем лідерства керівництва та свого залучення до процесу прийняття рішень. Це свідчить про високий рівень інформаційної та організаційної взаємодії публічних службовців в межах їхніх робочих організацій. Зазвичай опитані службовці (як ДС, так і ПОМС) також виражають задоволеність визнанням їхніх успіхів в роботі. У той же час деякі респонденти вбачають недооцінення своїх заслуг. Зокрема, серед державних службовців це частіше виявляють фахівці з науковим ступенем, працівники із стажем роботи понад п'ять років і ті, хто обіймає посаду категорії «В». У групі органів місцевого самоврядування це властиво молодим працівникам, тим, у кого великий стаж роботи та науковий ступінь.

Ключовими ознаками кар'єрного зростання для публічних службовців є три елементи: «великі: зарплата - відповідальність - можливості». За словами опитаних службовців, найсуттєвішими факторами для їхнього кар'єрного просування є «професійні знання», «досвід роботи», «особисті моральні якості» та «сповідування етичних принципів публічної служби». Менш вагомими є «лояльність до керівництва», «особисті» та «політичні зв'язки». Молоді службовці-початківці особливо високо оцінюють важливість освітніх та морально-етичних аспектів.

Воєнний конфлікт суттєво вплинув на трудову мотивацію публічних службовців. Кожен десятий опитаний представник публічної служби висловив намір покинути свою посаду та приєднатися до будь-якої іншої організації, що не пов'язана з публічною службою. Це створює значний потенціал для

текучості кадрів. Особливо часто молоді респонденти віком 20–35 років, працівники із стажем роботи 2–10 років, а також ті, хто має науковий ступінь, вказують, що війна може послужити мотивацією для зміни сфери діяльності. Отже, ці цінні кадри в публічній службі входять до «групи ризику» з можливістю звільнення.

У той час як для значної частини опитаних війна стала викликом, який стимулює їх до більш відданої та ефективної роботи в публічній службі, існує також група, яка вказує на те, що війна не мала впливу на їхню мотивацію, і вони продовжують працювати так само, як і раніше. Цю останню обставину можна розглядати як вияв стійкості до стресових факторів і несприятливих умов, або як результат конформізму та безініціативності певної частини респондентів. Зазначимо, що багато працівників публічної служби проживають і працюють в регіонах, де тривають бойові дії та населені пункти піддаються інтенсивним обстрілам. Отже, готовність публічних службовців виконувати свої трудові обов'язки в умовах війни повинна бути визнана суспільством як вияв громадянської проактивності.

РОЗДІЛ 3

3.1. Визначення основних проблем управління мотивацією в органах публічної влади

Світова практика свідчить, що більшість проблем розвитку територій та країн виникають через неякісне виконання публічними службовцями своїх повноважень, їх безвідповідальність. Саме слабка система управління гальмує процес розвитку країни.

Управління мотивацією в органах публічної влади в Україні стикається з численними проблемами, які можна визначити на різних рівнях організаційної структури. Основні проблеми включають:

1. Низький рівень оплати праці. Проблематика низького рівня оплати праці в органах публічної влади є складною та має значущий вплив на ефективність та мотивацію працівників. Відмінимо наступні аспекти даної проблематики (табл.3.1):

Таблиця 3.1

Проблематика низького рівня оплати праці

Недостатній матеріальний стимул	Однією з основних причин низького рівня оплати в органах публічної влади є обмежений бюджет та обов'язкові обмеження витрат. Це може призводити до того, що працівники не відчувають достатнього матеріального стимулу для своєї праці, особливо порівняно з приватним сектором.
Втрата кваліфікованих кадрів	Низький рівень оплати може викликати втрату кваліфікованих та досвідчених працівників, які знаходять більш вигідні умови в інших галузях. Це може призвести до втрати експертів (кваліфікованих службовців), що стане причиною зниження якості роботи в органах влади.
Порушення рівня соціальної справедливості	Низький рівень оплати праці порушує принцип соціальної справедливості, оскільки працівники, які працюють в органах влади, можуть відчувати нерівність у порівнянні з іншими секторами економіки.
Вплив на	Низький рівень оплати може впливати на робочий ентузіазм

мотивацію та робочий ентузіазм	та мотивацію працівників. Працівники можуть відчувати відсутність визнання своєї праці та бажання досягти високих результатів.
Відмова від професійної кар'єри в держслужбі	Низький рівень оплати може зробити професійну кар'єру в органах влади менш привабливою для молодого покоління. Це може призвести до відмови від вибору державної служби та відпливу висококваліфікованих фахівців у інші сфери.
Вплив на якість прийняття рішень	Недостатній матеріальний стимул може впливати на якість прийняття рішень, оскільки працівники можуть відчувати відсутність мотивації для ефективної роботи та високих результатів.

2. Відсутність чіткої системи стимулів. Дана проблема може призводити до відсутності конкретних мотиваторів для працівників, до основних аспектів якої можна віднести:

- неякісну систему критеріїв оцінки та визнання досягнень, що призводить до невизначеності стосовно того, як посадовці будуть стимульовані та винагороджені за свою працю. Відсутність об'єктивної системи визнання створює відчуття несправедливості серед персоналу.

- відсутність прозорості у кар'єрному розвитку, що спонукає до втрати мотивації та бажання самовдосконалення, а також розгляду питання стосовно зміни сфери діяльності.

- недостатній рівень стимулів та премій. Якщо система стимулів та премій недостатня або несистематична, працівники можуть відчувати відсутність визнання та мотивації для досягнення високих результатів. Це може призвести до загальної апатії та втрати інтересу до роботи.

- брак прозорості в процесах оцінки та звітування, що призводить до невизначеності стосовно того, як працівники будуть оцінені та винагороджені за свою роботу. Це у свою чергу впливає на робочий ентузіазм та бажання працювати на високому рівні.

- недостатня адаптованість системи стимулів до індивідуальних потреб. Система стимулів повинна бути адаптована до індивідуальних потреб працівників, їхніх компетенцій та досягнень. Відсутність такої адаптованості

може призвести до того, що працівники не відчувають, що їхні внески враховуються та цінуються.

- невизначеність у критеріях службового просування, що призводить до відчуття відсутності перспектив та стимулів для довгострокової служби в організації.

3. Відсутність визнання за досягнення та високі результати. Даний аспект теж є серйозною проблемою, яка впливає на мотивацію, робочий ентузіазм та загальний вклад у виконання обов'язків. Основні аспекти цієї проблематики включають: низьку залученість у справах, відчуття невизначеності, брак кар'єрних перспектив, низький рівень задоволення від роботи, ризик втрати талановитих кадрів та порушення морального клімату.

4. Несистематичність оцінки праці. Оцінка праці в органах публічної влади може бути не систематичною та суб'єктивною. Відсутність прозорості та чіткості в процесі оцінки може створювати невизначеність для працівників щодо того, як їхні зусилля будуть винагороджені.

5. Бюрократичні перешкоди. Велика кількість бюрократичних процедур та складний апарат управління можуть гальмувати прийняття рішень та ускладнювати процеси працевлаштування, що впливає на мотивацію працівників. Дана проблематика включає:

- повільні та витратні процеси прийняття рішень. Бюрократія призводить до повільних та витратних процесів прийняття рішень, що ускладнює надання вчасних рішень та відповідей щодо заохочення та мотивації службовців.
- складність виконання процедур. Надмірна кількість процедур та формалізованих правил створює труднощі у виконанні завдань та ускладнює просування ініціатив та інновацій.
- обмеження у винагородах. Система винагород є складною та не завжди прозорою, це пов'язано з багатоетапністю процесу, формальними критеріями та великою кількість учасників у процесі прийняття рішень щодо надання (присвоєння) нагород.

- недостатню гнучкість системи стимулів. Бюрократія призводить до жорсткої та мало гнучкої системи стимулів, яка не враховує індивідуальні особливості та внесок конкретного працівника.
- систему обмежень. Наявність численних обмежень, включаючи фінансові та правові, ускладнює впровадження нових стимулюючих програм та ініціатив.
- високий рівень бюрократичної ієрархії. Саме велика кількість рівнів управління та ієрархічних структур затримує процеси прийняття рішень та виконання конкретних завдань.
- плутаність процедур та формальності. Занадто складні та заплутані процедури, а також велика кількість формальностей викликають втрату мотивації та відчуття невизначеності серед працівників.
- обмеження в автономії та творчості. Бюрократична атмосфера створює обмеження для творчого та автономного мислення, що важливо для стимулювання інновацій та покращення результативності.

6. Відсутність професійного розвитку. Можливості професійного розвитку та навчання можуть бути обмеженими. Відсутність доступу до актуальних програм підвищення кваліфікації (в тому числі іноземних) може ускладнювати розвиток та адаптацію працівників до нових вимог.

7. Політичний тиск. У системі мотивації праці він має значущий вплив на роботу та рішення, враховуючи особливості роботи в галузі публічного управління та залежність від політичного контексту. Нижче розглянемо основні аспекти політичного тиску в системі мотивації державних службовців:

- ❖ зміни в політичних пріоритетах. Вони суттєво впливають на завдання та пріоритети, поставлені перед службовцями. Наприклад, нова адміністрація чи уряд може внести зміни в пріоритети та завдання, що вимагає адаптації з боку службовців.
- ❖ політичний контроль над бюджетом. Політичний тиск може виявлятися через контроль над бюджетними ресурсами. Рішення про

фінансування та розподіл бюджету може бути спрямоване на виконання політичних завдань, що впливає на роботу органів публічного управління.

❖ зміна керівництва та кадрова політика. Зміна політичного керівництва супроводжується змінами на керівних посадах, що у свою чергу викликає зміни в кадровій політиці та призводить до нових вимог стосовно професійних якостей та лояльності до нового уряду.

❖ політичні замовлення та публічний тиск**.** Управлінці можуть стикатися з політичними замовленнями або публічним тиском щодо конкретних рішень чи дій. Це може створювати складнощі у виконанні професійних обов'язків та вимагати від них збалансованості між політичними і соціальними очікуваннями.

❖ політичний патронаж та партійна афіліація**.** Деякі службовці можуть відчувати тиск чи сприяння в залежності від їхньої партійної афіліації або політичного патронажу. Це може впливати на їх кар'єрний розвиток та винагороди.

❖ маніпуляції через кадрові рішення**.** Зміни в керівництві можуть супроводжуватися кадровими рішеннями, що спрямовані на зміну та контроль в системі державного управління.

❖ втручання в професійні рішення. Службовці можуть стикатися з тиском або втручанням у свої професійні рішення через політичні чинники, що може впливати на їхню незалежність та об'єктивність.

У контексті такого політичного тиску, важливо створювати механізми захисту професійної незалежності державних службовців та забезпечувати ефективну систему мотивації, яка б дозволяла їм ефективно виконувати свої обов'язки при збереженні високих стандартів етики та професійності.

Зміни у політичному середовищі та зміни влади можуть призводити до переосмислення пріоритетів та напрямів роботи. Це може впливати на стабільність та продуктивність робочого колективу.

8. Невизначеність стратегій управління персоналом. Відсутність чіткої стратегії управління персоналом та відсутність довгострокового планування

може створювати нестабільність та погіршувати ефективність мотиваційних процесів.

Слід відмітити, що розв'язання цих проблем вимагає комплексного підходу, залучення висококваліфікованих фахівців, а також удосконалення законодавства та стратегій управління персоналом в органах публічної влади України.

3.2. Розроблення та обґрунтування рекомендацій щодо подальшого розвитку мотивації в органах публічної влади

Враховуючи проаналізовану в попередніх розділах інформацію, можна сміливо стверджувати, що наявна в Україні система державного управління в цілому залишається неефективною, в собі вона поєднує інститути, що залишилися в спадок від радянського періоду та нові інститути, що сформувалися за період незалежності України. Дана система є занадто громіздкою, відірваною від людей і об'єктивно незавершеною, що призводить до гальмування реформ та безпосередньо розвитку держави та становлення її на світовій арені. Нинішня кадрова політика ще не повністю відповідає потребам і викликам сучасності. Органи влади поки не вдалися сформувати нову систему, яка б відповідала сучасним вимогам. В галузі кадрів існують неузгодженості, а також відомчі та навіть місцеві особливості. Вважається, що квотний підхід до розподілу керівницьких посад є помилковим.

З правового погляду стимулювання праці – це врегульована нормами чинного законодавства діяльність, спрямована на забезпечення матеріальних і нематеріальних умов, необхідних для спонукання державних службовців до високоякісного та високоефективного виконання своїх посадових функцій повноважень.

Для забезпечення максимальної ефективності механізму стимулювання державних службовців важливим є наявність відповідного нормативно-

правового базису, який установлюватиме чіткі умови та процедури стимулювання їх праці, забезпечуватиме прозорість і справедливість цього процесу. Хоча організаційно-правові аспекти стимулювання праці регулюються рядом нормативно-правових актів, важливо зазначити, що просто кількість законодавчих документів не є достатньою умовою для забезпечення виваженості, ефективності та прозорості цього процесу.

Для того щоб бути максимально дієвим механізм стимулювання державних службовців мусить мати відповідне нормативно-правове підґрунтя, що встановлюватиме чіткі умови та порядок стимулювання праці державних службовців, гарантуватиме прозорість і справедливість цього процесу. Організаційно-правові засади стимулювання праці регламентуються цілою низкою нормативно-правових актів, проте велика кількість законодавчих актів не є запорукою того, що стимулювання праці буде виваженим, дієвим та прозорим.

Для досягнення високого рівня показників якості й ефективності механізму стимулювання праці, недостатньо лише переглянути підхід до оплати праці. Необхідно розробити комплексну концепцію стимулювання праці, яка б включала основні ідеї реформування та розвитку механізму стимулювання праці, охоплюючи не лише вдосконалення системи оплати праці. Важливими аспектами належного стимулювання праці є:

- розробка оновленої і консистентної кадрової політики країни, що ґрунтується на побудові змістовної системи управління персоналом та всіма людськими ресурсами. Важливо враховувати, що державна кадрова політика повинна визначати стратегічне бачення формування і раціонального використання людських ресурсів, орієнтоване на перспективи економічного, політичного і культурного розвитку суспільства.
- створення системи, яка сприятиме поступовому переходу до меритократичного підходу у формуванні персоналу публічної служби.

Меритократія – це система управління, в якій на керівні посади призначаються та просуваються особи, які проявляють виняткові здібності та досягають високих результатів у своїй галузі. В українському контексті меритократичний підхід до кадрової політики передбачає належний відбір найкращих представників різних соціальних верств для роботи в публічній службі, створення рівних можливостей для об'єктивно обдарованих та працьовитих осіб у конкурентному середовищі. Ключовими критеріями для кар'єрного зростання та професійного розвитку повинні бути ініціативність, ефективність та висока професійна та правова культура, а не лише кількість років роботи чи особисті зв'язки з керівництвом.

– професійний розвиток, удосконалення притаманних службовцям здібностей та навичок. Слід розуміти, що в сучасних умовах проходить швидке старіння теоретичних знань і практичних навичок. Завдання органів влади постійно забезпечувати розвиток кадрів, це є чи не найважливішим фактором забезпечення результативної діяльності, підвищення якості надання послуг населенню. Розвиток персоналу повинен здійснюватися системно, цілеспрямовано, неперервно та бути спрямований на готовність працівників до вирішення нових завдань. Для співробітника це означає підвищення його компетентності, інтелектуального потенціалу та конкурентоспроможності на ринку праці. З точки зору організації - це досягнення стратегічних цілей. Важливо акцентувати увагу на практичному навчанні працівників безпосередньо на робочому місці при їх професійному розвитку, ставити перед ними нові, більш складні завдання, які вимагають прийняття самостійних рішень, включаючи інноваційні, та стимулюють пошук і розширення їхніх професійних вмінь, знань та здібностей.

– мотивація та стимулювання праці публічних службовців. Мотиваційна система повинна створювати стимули для працівників з метою підвищення їхньої професійної компетентності, активного розвитку та удосконалення. Той, хто пройшов навчання (додаткову підготовку) повинен відчути її результати (як у відношенні до матеріальних вигід, так і у плані просування по кар'єрній).

Також важливо, щоб ці досягнення були очевидними для всіх інших працівників, слугували їм прикладом і спонукали до зростання професійної компетентності.

Було б корисно впроваджувати стимули для підвищення кваліфікації на законодавчому рівні (наприклад, надавати доплати або додаткові відсотки до заробітної плати тим, хто покращує свою кваліфікацію) або делегувати такі повноваження органам місцевого самоврядування. І дуже важливо, щоб ці результати були видні усім іншим, виступали для них прикладом і стимулом зростання професійної компетентності.

– гарантування заохочення за виняткові трудові досягнення та визначення чітких та справедливих критеріїв нагородження, незалежно від робочого стажу на посадах державної служби, вибірковий та обґрунтований підхід до заохочення державних службовців є насущною потребою. Потрібно вдосконалити підхід до заохочення державних службовців як ключового засобу їхньої стимуляції та мотивації. Сьогодні застосування заохочення повністю підпорядковане рішенням керівника, і відзначена праця, відданість та висока продуктивність ще не гарантують, що державному службовцеві буде виплачено заохочення. Оскільки в законодавстві про державну службу не прямує конкретне право державного службовця на заохочення, і відсутній відповідний обов'язок керівника щодо застосування заохочення.

– забезпечення захищеності працівників від незаконного адміністративного тиску, що виражається в діях керівників, зокрема у формі загрози вживання дисциплінарних заходів. Досягнення високої продуктивності роботи державних службовців не повинно ґрунтуватися на неправомірному тиску на них та порушенні етичних норм у відносинах між керівником і підлеглим. Воно не може бути використаною як засіб стимулювання та тим паче заохочення працівника шляхом загрози його притягнення до відповідальності, якщо він відповідно виконує свої обов'язки, хоча і не досягає особливих успіхів у виконанні службових завдань та функцій.

– необхідно розумно організовувати робочий процес з метою мінімізації ризику професійного вигорання та стресу серед службовців. Завдання полягає в створенні умов, які стимулюватимуть працівників до високоефективної роботи, забезпечуючи їм можливість працювати з максимальним рівнем віддачі.

– проведення освітньої та право виховної діяльності призначено впливати на мотиваційний аспект державних службовців, спонукати їх до високопрофесійної та високоморальної поведінки, суворого дотримання вимогам законності та професійної етики як обов'язкових умов для належного виконання службових обов'язків.

Ці рекомендації націлені на створення комплексного підходу до управління мотивацією в органах публічної влади, сприяючи підвищенню задоволеності праці та продуктивності працівників

ВИСНОВКИ

В рамках цього дослідження було ретельно розглянуто ряд теоретичних концепцій, що стосуються визначення терміну «мотивація». Зокрема, були досліджені наукові підходи та особливості розуміння цього поняття, включаючи визначення «мотивації» у контексті системи державного управління та місцевого самоврядування. Це дало можливість виділити підходи до існуючих теорій мотивації, а саме: процесний, змістовний та поведінкових відносин. Змістовні теорії зосереджуються на вивченні потреб людини та пропонують їх ієрархічну класифікацію, що відкриває можливість зрозуміти механізм мотивації людини. Процесні теорії, визнаючи існування потреб, вказують на те, що вони не єдині чинники, що впливають на мотивацію працівників. Теорії поведінкових відносин базуються на визначенні факторів, що визначають поведінку людей та їх мотивацію виконувати рутинні завдання.

Огляд факторів показав, що на поведінку особи під час трудової діяльності впливає різноманітний комплекс мотивуючих чинників. Ці чинники можуть бути зовнішніми, такими як рівень держави, тип економічної діяльності, регіон або орган влади, або внутрішніми, представляючи складові самої особистості працівника, такі як його потреби, інтереси, цінності.

Розгляд механізмів формування та підтримки мотивації в органах публічної влади виявив, що ефективна мотивація ґрунтується на комплексі стратегій. Це включає розробку чітких систем винагород та компенсацій, створення умов для професійного зростання та розвитку кар'єрних перспектив. Ключовою роллю виявляється організаційна культура, яка підтримує взаємодію, справедливість та відчуття значимості роботи. Лідерство та ефективна комунікація сприяють створенню мотивуючого робочого середовища, а психологічна підтримка та стресостійкість допомагають забезпечити стійке виконання завдань у сфері публічної влади. Цей комплексний підхід сприяє високому рівню мотивації та продуктивності працівників в органах публічної влади.

Аналіз сучасних тенденцій та підходів управління мотиваційними процесами показав, що все більше в органах публічної влади набувають важливість індивідуалізації підходів до мотивації працівників. Зростає акцент на стимулюванні саморозвитку та особистого зростання, використанні технологій для надання зворотного зв'язку та ефективного визначення досягнення цілей. Крім того, важливим є розширення уваги від матеріальних винагород до нематеріальних аспектів, таких як визнання, робоче середовище та можливість впливу на прийняття рішень. Гнучкі форми робочого часу та робочого місця, а також активна підтримка балансу між роботою та особистим життям, також набувають значущості створення стійких та мотивованих команд працівників.

Практичні аспекти управління мотивацією в органах публічної влади свідчать про необхідність адаптації стратегій до специфіки цього сектору. Визначається важливість впровадження чітких систем винагород, що враховують особливості бюджетного фінансування. Розвиток програм професійного зростання та стимулювання робочого етику співробітників стає ключовим завданням. Забезпечення прозорості та справедливості у розподілі обов'язків та можливостей кар'єрного росту є важливою складовою. Врахування соціальних аспектів та створення сприятливого робочого середовища відіграють значущу роль у підтримці мотивації працівників у сфері публічної влади. Застосування інноваційних методів управління, таких як використання технологій для збору зворотного зв'язку та ефективного моніторингу результатів, також стає важливим елементом сучасного управління мотивацією в органах публічної влади.

В ході аналізу стану мотиваційних процесів в органах публічної влади встановлено, що існує потреба у системному підході до управління мотивацією працівників. Визначено недоліки в сфері винагород та компенсацій, що потребують удосконалення, особливо з огляду на бюджетні обмеження. Виявлено необхідність розвитку програм професійного зростання та надання можливостей для розвитку кар'єрних перспектив. Організаційна культура та

комунікаційні практики також виявлені як сфери, де можливі покращення для забезпечення ефективного управління мотиваційними процесами в публічному секторі. Аналіз підтверджує потребу відкритого діалогу та впровадження інноваційних методів, щоб забезпечити сталий розвиток та підвищення рівня мотивації працівників в органах публічної влади.

Визначення основних проблем управління мотивацією в органах публічної влади показало, що існують серйозні виклики, які впливають на ефективність мотиваційних процесів. Однією з ключових проблем є недостатня прозорість та справедливість в системі винагород, що може призвести до недовіри та втрати мотивації у працівників. Бюджетні обмеження створюють обмежені можливості щодо матеріальних стимулів, тому необхідно шукати творчі та не фінансові підходи для підтримки мотивації. Низька розвиненість системи професійного зростання та обмежені можливості кар'єрного росту можуть призвести до втрати талановитих працівників. Додатковою проблемою може бути відсутність структурних інструментів для виявлення та врахування індивідуальних потреб та мотивацій працівників.

На основі результатів аналізу рекомендується впровадження комплексного підходу до управління мотивацією в органах публічної влади. Для вирішення проблем недостатньої прозорості та справедливості в системі винагород, слід розглядати впровадження прозорих механізмів оцінки та розподілу винагород, що враховують вклад та досягнення працівників. Розробка інноваційних програм професійного розвитку та стимулювання може забезпечити зростання кваліфікації та кар'єрного росту. Врахування не фінансових стимулів, таких як визнання та можливість участі у прийнятті рішень, також важливе для підтримки мотивації працівників.

Для подолання бюджетних обмежень рекомендується ефективне використання обмежених ресурсів, а також пошук нових та творчих підходів до мотивації, таких як програми внутрішнього підвищення ефективності та використання технологій для підтримки комунікації та взаємодії.

Для забезпечення сталого розвитку системи мотивації важливо регулярно здійснювати моніторинг та оновлення стратегій, враховуючи змінені потреби та виклики. Створення сприятливого робочого середовища, акцент на значимості роботи та підтримка психологічного здоров'я працівників також можуть внести суттєвий внесок у підвищення рівня мотивації в органах публічної влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Robbins. Managing today. New York: Prentice-Hall. S. P. 2001

2. Schermerhorn. Management. New York: Wiley. J. R. 1999.

3. Daft. Management. Fort Worth: Dryden. R. L. 1994.

4. Мотивація, питання мотивації. URL: https://pidruchniki.com/14051003/ menedzhment/motivatsiya (дата звернення: 11.10.2023).

5. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2015. 232 с.

6. Задоволеність роботою, прихильність організації. URL: https://stud.com.ua/39751/menedzhment/osnovni_ustanovki_zadovolenist_robotoyu_ prihilnist_organizatsiyi (дата звернення: 11.10.2023).

7. Задоволеність працею і замученість – фактори успішної мотивації працівників. URL: https://stud.com.ua/86654/ menedzhment/zadovolenist_pratseyu_ zaluchenist_faktori_uspishnoyi_motivatsiyi_pratsivnikiv (дата звернення: 11.10. 2023).

8. Файоль А. Общее и промышленное управление / Анри Файоль ; пер. с фр. Б.В. Бабина-Кореня. – М. : Контроллинг, 1992. – 112 с. – (Серия: Библиотека журнала «Контроллинг»: классики менеджмента).

9..Психологія: навч. посіб. / [О. А. Бреусенко–Кузнєцов, О. В. Винославська, В. Л. Зливков та ін.] ; за наук. ред. О. В. Винославської.– Київ : Фірма «ІНКОС», 2005. – 352 с. Випуск 1. 261.

10. Бондар В. Мотивація як чинник підвищення ефективності управління: поняття та основні принципи / В. Бондар // Наукові записки. Серія «Культура та соціальні комунікації» / За заг. ред. канд. філос. наук, доц. Л.В. Квасюк. – Острог: Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2009. – Вип. 1. – С. 255-261.

11. Safranski R. Schopenhauer and the Wild Years of Philosophy / R. Safranski // Translated by Ewald Osers. - Harvard University Press Cambridge, Massachusetts, 1990. - 385 p.

12. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування»). Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова. Х. : ХНУМГ, 2013. 111 с.

13. Шевченко О. Теоретико-прикладні засади розвитку системи мотивації державних службовців. Вісник Дніпропетровської академії неперервної освіти «Публічне управління та адміністрування». 2021. №1 (1). С.28-31.

14. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємництві. Ефективна економіка. 2020. № 4. С.23-33. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/? op=1&z=7836. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.100 (дата звернення: 15.10. 2023).

15.Казанжи М. Психологічна ресурсність студентської молоді в умовах карантинних обмежень. Наука і освіта : наук.-практ. журнал. 2021. №1. С. 27-34

16. Мотиваційний потенціал власності та його використання на підприємствах / І.П. Булєєв, А.М. Ревва, Г.С Атаманчук // Вісник економічної науки України. — 2011. — № 1 (19). — С. 27-30.

17. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: монографія / Н.Т. Гончарук. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. – 343 с.

18. Конспект лекцій з курсу «Теорія мотивації» / Укладач О.В. Прокопенко. – Суми: Вид-во СумДУ, 2006. – 171 с.

19. Maslow A. A Theory of Human Motivation. Psychological Review. 1943. 50, 4. P. 370–396. URL: http://psychclas sics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm (дата звернення: 18.10. 2023).

20. Волянюк А. Мотивація як фактор підвищення навчальної успішності молодших школярів. Науковий збірник «Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка». 2020, Том 1, № 27, с. 241-245.

21. Шпекторенко І. В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу. Кадрова політика та публічна служба. Аспекти публічного управління. 2013. № 1 (1). С.78-83.

22. Занюк С.С. Психологія мотивації : навч. посіб. / С.С. Занюк. – К. : Либідь, 2002. – 304 с.

24. Большой энциклопедический словарь / под ред. А. Н. Азрилизна. — М.: Ин-т новой экономики, 1999. — 1248 с.

25. Система органів публічної влади в Україні. URL: http://tergromada. blogspot.com/2016/07/blog-post_9.html (дата звернення: 20.10. 2023).

26. Конституція України Верховна Рада України; Конституція України, Конституція, Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. . URL:https://zakon.rada.gov. ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 21.10. 2023).

27. Золотницька Ю. В., Опалов О. А., Піонтківський П. В. Розвиток теорій мотивації до державної служби: історичний концепт. Державне управління удосконалення та розвиток. 2021. № 6. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op =1&z=2108 (дата звернення: 01.12.2023).

28. Тимофієва М., Осипенко В. Мотивація до навчання під час війни для викладачів та студентів. Буковинський державний медичний університет: 2022. URL: https://www.bsmu.edu.ua/blog/motyvacziya-do-navchannya-pid-chas-vijny-dlya-vykladachiv -ta-studentiv/ (дата звернення: 01.11.2023).

29. Васильєва О. Г. Методика і техніка конкретного соціологічного дослідження. Київ, 2000. 64 с.

30. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ : КНЕУ, 2014, 479 с.

31. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ. Вип. 3(84). – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2021. – 254 с

32. Семяновський В. Партисипативне управління як модель управління. Статистика України. 2018. № 1. С. 47–51. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21RE

F=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=su_2018_1_8 (дата звернення: 01.11.2023).

33. Кірєєв Є. В. Мотивація праці працівників органів публічного управління / Є. В. Кірєєв // Теорія та практика державного управління. – 2019. – Вип. 3. – С. 188–196.

34. Малімон Л. Я. Мотивація професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади [Текст] : монографія / Л. Я. Малімон, І. В. Глова. – Луцьк : Вежа-Друк, 2015. – 220 с.

35. Гончаров А.Б. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник.– Х.: ВД «ІНЖЕК», 2011.– 240 с.

36. Данюк В.М. Менеджмент персоналу / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В. М.Петюха. – К.: КНЕУ, 2006. 398 с.

37. Економіка праці і соціально–трудові відносини : навчально–наочний посібник / за наук. ред. А. Г. Бабенка. – Дн–ск : ДДФА, 2011. – 268 с.

38. Економіка праці та соціально–трудові відносини : збірник завдань і вправ: навчальний посібник / Н. Д. Дарченко [и др.]. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 252 с.

39.Махсма М.Б. Економіка праці та соціально–трудові відносини : навч. посібник / М. Б.Махсма. – К. : Атіка, 2014. – 303 с.

40. Синицин С. В. Мотивація ефективної трудової діяльності управлінських кадрів : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.07 / Синицин Сергій Вікторович; Донец. нац. ун–т. – Донецьк, 2010. – 20 с.

41. Транченко Л.В. Економіка праці та соціально–трудові відносини : навчальний посібник / Л. В. Транченко. – К. : Вид–во Євр. ун–ту, 2012. – 184 с

42. Шпикуляк О.Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах : Дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Шпикуляк Олександр Григорович ; Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки». – К., 2014. – 244 арк.

43. Москаленко В. В. Метод побудови траєкторії розвитку підприємства для стратегічної цілі / В. В. Москаленко, Н. Г. Фонта, С.І.Єршова, О.В.Афанас'єв // Системи обробки інформації. – Харків : ХНУПС ім. І. Кожедуба, 2019. – № 2 (157). – С. 7–12.

44. Вольська О. М Ефективність публічного управління як результат суспільних процесів у державі Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2020 № 1. URL: https://el-zbirn-du.at.ua/2020_1/3.pdf (дата звернення 27.12.2023)

45. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — К.: Академвидав, 2016. — 414 с.

46. Van Wart M. Dynamics of leadership in public service: Theory and practice. Public administration : handbooks. 2014. 520 p.

47. Jacobsen C.B., Andersen L.B. Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Practices and Organizational Performance. Public Administration Review. 2015. № 75 (6). P. 829–41.

48. Tummers L., Knies E. Measuring public leadership: Developing scales for four key public leadership roles. Public Administration. 2016. № 94 (2). P. 433–451.

49. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. Право та державне управління. 2021 р. № 2. С.158 -164

50. 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.

51. Овсяннікова В.В. Особливості професійної кар'єри особистості / В. В. Овсяннікова // Проблеми сучасної психології. - 2013. - № 1. - С. 91-104.

52. Александров В. Державний службовець: системні аспекти його освітньої підготовки на поточному етапі НТР в умовах розбудови нової української державності / В.Александров // Вісник НАДУ. – 2011. – № 4. – С. 93-97.

53.Менеджмент для публічної влади: навч. Посібник / за заг. Ред. Д-ра екон. наук, проф. М.П. Бутка. – Ніжин: ТОВ «видавництво «АспектПоліграф», 2011. – 360 с.

54. Щегорцова В.М. Проблеми формування та удосконалення системи мотивації праці державних службовців / В.М. Щегорцова // Державне будівництво : зб. наук. пр. – Харків, 2007. – № 1. – С. 24–35.

55.Закон України «Про державну службу» №889-VIII від 10.12.2015р. (зі змінами) у редакції від 10.11.2021р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text (дата звернення 27.11.2023).

56. Принципи державного управління// Публікується за рішенням Карен Гілл (Karen Hill), керівника програми SIGMA.// Видання 2017 р.: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.oecd.org/termsandconditions.

57. 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; Порядок, Перелік від 20.04.2016 № 306. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-%D0%BF#Text (режим доступу 15.12.2023).

58. Аналітичний звіт щодо дослідження організаційної культури «Публічна служба в Україні : ваша точка зору» URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/1308/analitichniizvitorganizatsiinakultura2023.pdf (режим доступу 15.12.2023).