

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**
_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« ____ » _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ
СЛУЖБОВЦІВ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Ярослав ТИМОФЕЄВ

**Науковий керівник,
д.держ.упр., проф.**

Таїсія КРУШЕЛЬНИЦЬКА

Дніпро – 2024

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 202__р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Тимофєєву Ярославу Ростиславовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення механізмів мотивації службовців органів публічної влади»

Науковий керівник: Крушельницька Т.А., д.н. держ. упр., проф.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від « ____ » _____ 202__ року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: 02 грудня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови КМУ, Укази Президента України та інші нормативні документи, навчальні посібники, підручники, періодична література, праці провідних вчених

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-методологічні аспекти механізмів мотивації службовців органів публічної влади. 2. Практичні аспекти дослідження проблеми мотивації службовців органів публічної влади. 3. Розвиток інструментарію мотивації службовців органів публічної влади.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 12 жовтня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	жовтень 2023 р.	
2.	Пошук та опрацювання літературних джерел	листопад-грудень 2023 р.	
3.	Теоретико-методологічні аспекти механізмів мотивації службовців органів публічної влади	січень - березень 2024 р.	
4.	Практичні аспекти дослідження проблеми мотивації службовців органів публічної влади	квітень - травень 2024 р.	
5.	Розвиток інструментарію мотивації службовців органів публічної влади	червень - вересень 2024 р.	
6.	Вступ	жовтень 2024р.	
7.	Висновки	листопад 2024 р.	
8.	Оформлення роботи	листопад 2024 р.	

Здобувач

(підпис)

Ярослав ТИМОФЕСВ

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Таїсія КРУШЕЛЬНИЦЬКА

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення механізмів мотивації службовців органів публічної влади»

Кваліфікаційна робота містить: 86 с., 63 літературних джерела.

Об'єкт дослідження – служба в органах публічної влади.

Предмет дослідження – механізми та інструменти мотивації службовців органів публічної влади.

Метою роботи є розробка пропозицій щодо удосконалення механізмів мотивації службовців органів публічної влади.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано методи компаративного та контент-аналізу теоретичної та законодавчої бази щодо питання мотивації службовців органів публічної влади; соціологічні методи для з'ясування реальних проблем мотивації в органах публічної влади; аналіз статистичних даних для виявлення трендів та закономірностей в мотивації публічних службовців; метод експертних оцінок з метою отримання обґрунтованих оцінок механізмів мотивації; метод ситуаційного аналізу.

В результаті проведеного дослідження сформовано комплекс інструментарію мотивації службовців органів публічної влади, впровадження якого підвищить ефективність відповідних механізмів реалізації.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ, ОРГАНИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ, ДЕРЖАВНІ СЛУЖБОВЦІВ, СЛУЖБОВЦІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, МОТИВАЦІЯ, МАТЕРІАЛЬНА ВІНАГОРОДА, НЕМАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ

KEYWORDS

PUBLIC ADMINISTRATION AND ADMINISTRATION, PUBLIC AUTHORITY BODIES, CIVIL SERVANTS, LOCAL GOVERNMENT BODIES SERVANTS, MOTIVATION, MATERIAL REWARD, NON-MATERIAL INCENTIVES

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ СЛУЖБОВЦІВ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	10
1.1. Сутність та нормативно-правове забезпечення кадрової політики в органах публічної влади	10
1.2. Поняття мотивації та складові механізму мотивації в системі управління персоналом	18
1.3. Особливості механізмів мотивації службовців органів публічної влади	25
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ СЛУЖБОВЦІВ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	31
2.1. Сучасний стан матеріальної мотивації службовців органів публічної влади в Україні	31
2.2. Сучасний стан нематеріальної мотивації службовців органів публічної влади в Україні	37
2.3. Світовий досвід застосування механізмів мотивації публічних службовців	44
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3 РОЗВИТОК ІНСТРУМЕНТАРІЮ МОТИВАЦІЇ СЛУЖБОВЦІВ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	56
3.1. Шляхи вдосконалення механізмів мотивації та заохочення службовців органів публічної влади	56
3.2. Адаптація зарубіжного досвіду в реалізації механізмів мотивації службовців органів публічної влади в Україні	63
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

ВСТУП

В умовах триваючих процесів демократизації, євроінтеграції, децентралізації та на фоні новітніх викликів російсько-української війни, необхідність у висококваліфікованих, вмотивованих та ефективних кадрах в органах публічної влади стала особливо очевидною. Проблема полягає в недостатній ефективності існуючих механізмів мотивації публічних службовців, які в більшості випадків не відповідають вимогам часу і не сприяють повній реалізації індивідуального потенціалу. Зокрема, це стосується як матеріальних стимулів, так і морального заохочення. Низька заробітна плата, обмежені можливості для кар'єрного та особистого зростання і розвитку, а також недостатня підтримка з боку керівництва створюють бар'єри для залучення та утримання професіоналів високої кваліфікації в органах публічної влади. Важливою складовою є необхідність зміни організаційної культури в публічному секторі, де мотивація має бути спрямована на досягнення високих стандартів виконання посадових обов'язків, забезпечення транспарентності і ефективності роботи. Механізми мотивації мають бути не лише фінансовими, але й включати створення сприятливих умов для професійного розвитку, можливостей для навчання, а також врахування індивідуальних потреб працівників. Іншим аспектом є стрімкий розвиток інноваційних технологій, всеохоплюючої діджиталізації та штучного інтелекту на роботу органів публічної влади. Перехід до діджитал-урядування вимагає від публічних службовців опанування новітніх навичок, що, в свою чергу, потребує постійного навчання і вдосконалення мотиваційних механізмів для підтримки адаптації до нових умов зовнішнього і внутрішнього середовища.

Отже, удосконалення механізмів мотивації службовців органів публічної влади є базовим елементом забезпечення ефективного функціонування органів публічної влади в Україні, підвищення їх

результативності та здатності адаптуватися до постійно змінюваних соціально-економічних і політичних умов.

Теоретичні дослідження механізмів мотивації службовців органів публічної влади займають важливе місце в наукових працях, оскільки ефективність останньої значною мірою залежить від того, як розвиваються та застосовуються механізми мотивації. Аналіз вітчизняних наукових праць свідчить, що проблематика мотивації в системі публічної влади охоплює кілька ключових напрямів, серед яких особливо виділяються такі аспекти, як матеріальна мотивація, професійний розвиток, соціальна відповідальність і корпоративна культура (О. Аксьонова [1; 2], Л. Бобко [3], А. Волківська [1; 2], В. Грідін [5], В. Гордієнко, А. Жулавський [8], А. Завгородній [1; 2], В. Ковальов, О. Критенко [11], Л. Круп'як, І. Круп'як [15], О. Крутій [46], Т. Крушельницька [16; 17; 18]; Н. Малько [8], Л. Мариняк [3], В. Стойка [46], Т. Тоцька [11], С. Шевченко [57; 58; 59], В. Якобчук, О. Яценко [1; 2] та інші). Матеріальна мотивація є одним із найпоширеніших підходів у публічному управлінні. Однак у дослідженнях часто згадується, що недостатня заробітна плата та проблеми із системою преміювання не забезпечують належного стимулювання. Професійний розвиток є наступним важливим напрямом мотивації, особливо в умовах, коли постійно змінюються технології та підходи до управління. Проте в теоретичних роботах також зазначається, що часто відсутні чітко визначені програми розвитку кар'єри для публічних службовців. Корпоративна культура, яка формується в органах публічної влади, також є обґрунтовується науковцями як важливий фактор, що мотивує працівників. Серед проблем в цій сфері визначається недостатній інтеграції командної роботи та відсутності прозорості у прийнятті рішень. Загалом, виявлені проблеми свідчать про те, що кожен з напрямів мотивації потребує комплексного підходу до удосконалення. Матеріальна мотивація не може бути єдиним стимулом, необхідно розвивати також нематеріальні мотиваційні чинники, які б

забезпечували довгострокову ефективність і задоволеність публічних службовців.

Мета роботи полягає в розробка пропозицій щодо удосконалення механізмів мотивації службовців органів публічної влади.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано та вирішено такі основні завдання:

- охарактеризувати сутність та нормативно-правове забезпечення кадрової політики в органах публічної влади;
- розкрити зміст поняття мотивації та визначити складові механізму мотивації;
- обґрунтувати особливості механізмів мотивації службовців органів публічної влади;
- проаналізувати сучасний стан матеріальної мотивації службовців органів публічної влади в Україні;
- проаналізувати сучасний стан нематеріальної мотивації службовців органів публічної влади в Україні;
- узагальнити світовий досвід застосування механізмів мотивації публічних службовців;
- сформулювати шляхи вдосконалення механізмів мотивації та заохочення службовців органів публічної влади;
- запропонувати напрями адаптації зарубіжного досвіду в реалізації механізмів мотивації службовців органів публічної влади в Україні.

Об'єкт роботи – служба в органах публічної влади.

Предметом роботи є механізми та інструменти мотивації службовців органів публічної влади.

Методика дослідження. Під час дослідження використано методи компаративного та контент-аналізу теоретичної та законодавчої бази щодо питання мотивації службовців органів публічної влади; соціологічні методи для з'ясування реальних проблем мотивації в органах публічної влади; аналіз статистичних даних для виявлення трендів та закономірностей в мотивації

публічних службовців; метод експертних оцінок з метою отримання глибоких та обґрунтованих оцінок механізмів мотивації; метод ситуаційного аналізу, оскільки оцінка успішних або проблемних прикладів впровадження мотиваційних інструментів у конкретних органах публічної надає можливість розкрити ефективність певних підходів.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації, нормативно-правові акти, аналітичні та статистичні дані, звіти. Аналіз зарубіжних наукових публікацій включав дослідження закордонного досвіду з метою визначити кращі практики застосування мотиваційних інструментів для підвищення ефективності роботи публічних службовців. Аналіз нормативно-правової бази здійснювався з метою виявлення проблем щодо матеріального та нематеріального стимулювання публічних службовців.

Наукова новизна полягає в синергетичному підході до формування шляхів удосконалення механізмів мотивації службовців органів публічної влади за рахунок оптимального поєднання кращих практик розвинених країн (США, Німеччина, Японія, Австралія). Основні положення, що мають елементи новизни, полягають у такому:

уперше:

– сформульовано рамки адаптації зарубіжного досвіду мотивації службовців органів публічної влади різних країн шляхом поєднання інструментарію матеріального та нематеріального стимулювання, що враховують актуальні виклики кризових умов державного управління та місцевого самоврядування;

удосконалено:

– підходи до розуміння механізмів мотивації публічних службовців;

дістало подальшого розвитку:

– інструменти підвищення мотивації та ефективності роботи службовців органів публічної влади в Україні.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що вони можуть бути використані для підвищення ефективності державної

служби через оптимізацію мотиваційних механізмів, що в свою чергу сприятиме підвищенню якості державного управління та місцевого самоврядування та забезпеченню стабільності в системі публічної влади. Результати дозволяють не лише краще зрозуміти чинники мотивації службовців органів публічної влади, але й створити основи для їх системного удосконалення.

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні результати кваліфікаційного дослідження доповідались та обговорювались на II Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (м. Дніпро, 3 – 4 жовтня 2023 року) та III Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (м. Дніпро, 3 – 4 жовтня 2023 року).

Магістерська робота складається з реферату, змісту, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ СЛУЖБОВЦІВ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність та нормативно-правове забезпечення кадрової політики в органах публічної влади

Кадрова політика в органах публічної влади – це сукупність принципів, підходів, методів і механізмів, які забезпечують формування, прогрес, утримання та ефективне використання кадрового потенціалу з метою виконання функцій і завдань органів публічної влади. Кадрова політика є важливим компонентом публічного управління, через те що якість реалізації функцій публічного управління напряму залежить від професійних характеристик та компетенції публічних службовців.

Отже, кадрова політика в органах публічної влади являє собою багатовимірний механізм, який покликаний забезпечити органи державної влади та органи місцевого самоврядування висококваліфікованими, професійними, компетентними кадрами, що мають змогу ефективно реалізувати публічну політику та забезпечувати надання якісних і доступних публічних послуг. Основною метою кадрової політики в органах публічної влади є створення професійного, стабільного та вмотивованого кадрового потенціалу, який би відповідав сучасним потребам і очікуванням виборців [3].

Сутність кадрової політики в органах публічної влади лежить в полі формування та реалізації стратегії управління персоналом, яка гарантує ефективну діяльність апарату органів публічної влади, сталий розвиток держави та суспільства, що уособлюється в сукупності принципів, підходів, методів і засобів роботи з публічними службовцями, забезпечуючи таким чином створення, прогрес та ефективне використання кадрового потенціалу [5].

Сутність кадрової політики в органах публічної влади проявляється в наступних характеристиках:

- системність та цілісність, які уособлюються в тому, що кадрова політика визначає вектор розвитку стратегії управління кадрами на усіх фазах публічного управління, від планування до підбору, підготовки, мотивування та розвитку персоналу;

- нормативно-правове забезпечення, що має за основу законодавчі та підзаконні акти, які регулюють службу в органах публічної влади, трудові питання та кадрове забезпечення;

- транспарентність, що полягає в забезпеченні прозорості та підзвітності, а саме: підбір, кар'єрне просування та оцінка результатів діяльності службовців мають здійснюватися відкрито, з максамальним врахуванням об'єктивних критеріїв та потреб суспільства;

- організація ефективної роботи, яке має за мету формування умов для підвищення кваліфікації, забезпечення належного рівня дотримання дисципліни та умов праці, і в результаті стимулювання досягнення необхідних результатів роботи органу публічної влади.

Стратегічний характер кадрової політики проявляється в тому, що вона визначає довгострокові пріоритети у сфері управління кадрами, з врахуванням змін у суспільних настроях і пріоритетах, потребах виборців та глобальних трендах. При цьому при формуванні кадрової політики необхідно враховувати потребу в адаптації до новітніх викликів, таких як діджиталізація, децентралізація та аспекти сталого розвитку, включно з екологічними та іншими викликами [27; 28; 51; 58; 63].

Організаційний аспект в кадровій політиці полягає в плануванні потреб персоналу органів публічної влади, проведенні аналізу і прогнозування ринку праці, а також створення адекватних умов для залучення і довгострокового утримання найбільш компетентних співробітників, включно з підбором кадрів, їх адаптацією, навчанням, підвищенням кваліфікації, ротацією та професійним і особистісним розвитком.

Соціальний аспект кадрової політики проявляється в забезпеченні соціального захисту публічних службовців, формуванні сприятливого середовища для продуктивної роботи, безумовному дотриманні прав і гарантій працівників, а також в формуванні позитивного іміджу служби в органах публічної влади як престижної, високооплачуваної і сприяючої особистому розвитку професійної діяльності.

Етичний аспект кадрової політики сприяє формуванню сталих стандартів поведінки публічних службовців, їх суспільної відповідальності, дотриманню принципів транспарентності, доброчесності, моральності та етичності [24, с. 95].

Основними завданнями кадрової політики є:

- формування професійного кадрового резерву з метою забезпечення органів публічної влади кадрами високої кваліфікації;
- забезпечення мотивації шляхом формування системи стимулювання підвищення ефективності праці;
- дотримання етичних стандартів – дотримання публічними службовцями принципів професійної етичності, моральності, доброчесності і відповідальності;
- розвиток компетентностей, а саме: перманентне навчання, перенавчання і підвищення кваліфікації персоналу;
- інноваційність за рахунок сприяння застосуванню новітніх підходів у роботі з персоналом та використання сучасних технологій [1].

Основними принципами кадрової політики є:

- меритократія, а саме: просування по службі працівників спираючись на їх професійні досягнення;
- дотримання фактору ефективності, тобто орієнтація на досягнення максимального результату діяльності;
- досягнення об'єктивної справедливості шляхом надання рівних можливостей усім кандидатам на посади;
- децентралізація управління кадрами, що проявляється у розподілі

повноважень у сфері кадрового управління між різними управлінськими рівнями та ланками [1].

Основними завданнями кадрової політики в органах публічної влади є формування висококваліфікованого кадрового складу шляхом розробки стандартів професійної підготовки публічних службовців, застосування конкурсного відбору задля залучення кращих фахівців, сприяння розвитку кадрового резерву; проведення навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації за рахунок організації тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів і адаптація до новітніх вимог, викликів і технологій; оцінювання персоналу через впровадження сучасних механізмів оцінювання результатів роботи і використання ключових показників ефективності (KPI) для визначення персональних досягнень.

До додаткових завдань кадрової політики в органах публічної влади слід віднести мотивацію кадрів в форматі розробки системи заохочень, що має задіювати матеріальні та нематеріальні стимули, а також сприяння кар'єрному зростанню і гарантування справедливого і транспарентного кар'єрного зростання, та забезпечення рівності та інклюзивності, недопущення дискримінації при відборі, призначенні та оцінюванні працівників, врахування гендерних аспектів і особливих потреб окремих категорій публічних службовців [55, с. 55].

Керівними принципами кадрової політики в органах публічного управління виступають;

- професіоналізм, тобто відбір та утримання співробітників на основі їхніх компетенцій і кваліфікаційних характеристик;

- справедливість, що уособлюється в наданні рівних можливостей для усіх кандидатів на посади та публічних службовців незалежно від їх національності, походження, кольору шкіри, гендеру, соціальних чи інших характеристик;

- транспарентність, адже усі процеси – від конкурсу на зайняття вакантних посад до оцінки результатів діяльності – належить робити

публічними і зрозумілими для громадськості;

– гнучкість та адаптивність, а саме: спроможність реагувати на зміни суспільних інтересів та на новітні виклики, трансформуючи систему управління персоналом.

– інноваційність, зокрема: застосування сучасних технологій діджиталізації і використання штучного інтелекту в процесах управління кадрами, і особливо систем даних-аналітики та управління талантами [33].

Механізми реалізації кадрової політики включає нормативно-правове забезпечення, яким врегульовано питання публічної служби, праці та соціального захисту службовців та визначає чіткі правила і процедури усіх аспектів роботи з персоналом; інституційну структуру, під яким мається на увазі створення органів або підрозділів, відповідальних за реалізацію кадрової політики, та координація роботи щодо кадрового забезпечення між центральними та місцевими органами влади; інформаційно-аналітичне забезпечення, зокрема впровадження реєстрів публічних службовців і використання статистичних даних для прогнозування та планування потреб у кадрах; освітню базу в форматі співпраці з вищими навчальними закладами для підготовки фахівців у сфері публічного управління та проведення перепідготовки публічних службовців, а також контроль і моніторинг, який акцентується на перевірці дотримання стандартів і правил під час реалізації кадрової політики та оцінюванні ефективності і результативності кадрової політики шляхом проведення зовнішнього і внутрішнього аудиту.

Кадрова політика є ключовим фактором забезпечення ефективності публічного управління в умовах постійних суспільно-економічних і політичних змін. У сучасному світі її роль зростає у зв'язку з такими з швидким розвитком інформаційних технологій, діджиталізації та штучного інтелекту, зростанням вимог суспільства до якості публічних послуг та потребою оновлення підходів до управління в умовах глобалізації і посилення конкурентної боротьби [2].

Нормативно-правове забезпечення кадрової політики в органах

публічної влади в Україні є сукупністю законодавчих і підзаконних актів, якими унормовано принципи, процедури, вимоги та механізми кадрової роботи у сфері державного управління та місцевого самоврядування. Чинна правова основа забезпечує ефективне функціонування системи публічної служби та врегульовує відносини між публічними службовцями та органами публічної влади.

До основоположних компонентів нормативно-правового забезпечення кадрової політики в органах публічної влади слід віднести:

– Конституцію України [14], що визначає засади публічного управління, принципи функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування, гарантує права громадян на участь у публічній службі та забезпечує рівні права та можливості для громадян, включаючи доступ до публічної служби;

– Закон України «Про державну службу» [35], яким визначено основи функціонування державної служби, категорії посад, порядок вступу, проходження і звільнення з державної служби та унормовано права, обов'язки і відповідальність державних службовців;

– Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [42], що врегульовує діяльність службовців органів місцевого самоврядування;

– Закон України «Про запобігання корупції» [38], яким передбачено заходи з попередження та протидії корупції, яка впливає на кадрову політику [49];

– Закон України «Про доступ до публічної інформації» [36], яким забезпечено транспарентність діяльності органів публічної влади, в тому числі і в процесах кадрової політики;

– Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [37], що сприяє досягненню гендерної рівності в реалізації кадрової політики;

– Закон України «Про оплату праці» [41], що регулює питання

матеріального стимулювання найманих працівників;

– Кодекс законів про працю України [12], яким регламентуються трудові відносини, права та обов'язки працівників, включаючи публічних службовців;

– Податковий кодекс України [32], в якому містяться норми з оподаткування доходів публічних службовців;

– постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» [40];

– постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [39];

– накази Національного агентства України з питань державної служби, які містять роз'яснення щодо порядку оцінювання державних службовців та методики формування кадрового резерву на державну службу та службу в органах місцевого самоврядування;

– «Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, що затверджені наказом Національного агентства України з питань державної служби» [9], якими визначено стандарти поведінки публічних службовців в професійній діяльності і рекомендації щодо доброчесності та прозорості в діяльності публічних службовців;

– міжнародні стандарти та зобов'язання, зокрема рекомендації ООН, Ради Європи та ЄС щодо дотримання прав людини, принципів доброго врядування, транспарентності та ефективності;

– Європейська хартія місцевого самоврядування, яка покликана сприяти розвитку професійної служби в органах місцевого самоврядування;

– конвенції Міжнародної організації праці, що забезпечують дотримання стандартів праці, рівності усіх індивідів та соціального захисту працівників.

Крім того до додаткових компонентів нормативно-правового забезпечення кадрової політики в органах публічної влади відносимо регламенти, інструкції та положення, затверджені органами державної влади і місцевого самоврядування для конкретизації норм чинного законодавства на місцевому рівні та правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про структурні підрозділи тощо.

Нормативно-правове забезпечення кадрової політики забезпечує створення правової бази за рахунок затвердження чітких правил для відбору, адаптації, прогресу, оцінювання та мотивації публічних службовців, дотримання транспарентності публічного управління через регулювання конкурсних процедур, призначення, підвищення та ротації службовців, захист прав і свобод публічних службовців, боротьбу з корупцією, модернізацію кадрової політики, фрагментацію законодавчих норм та уніфікацію процедур оцінювання ефективності кадрів.

Отже, сучасна кадрова політика в органах публічної влади має відповідати вимогам інноваційності, стабільності і результативності, щоб ефективно відповідати на виклики глобалізованого новітнього суспільства та слугувати інструментом, який забезпечує константність функціонування публічноуправлінського апарату, підвищувати рівень довіри виборців до органів державної влади і місцевого самоврядування та сприяти формуванню ефективних механізмів публічного управління і наданню громадянам якісних і доступних публічних послуг.

В умовах стрімких змін у глобальному середовищі кадрова політика є ключовим інструментом адаптації органів публічної влади до нових реалій. Вона відповідає за залучення і утримання висококваліфікованих кадрів, які здатні ефективно впроваджувати державну політику та забезпечувати якісні публічні послуги. При цьому інноваційність, зокрема впровадження діджиталізації та штучного інтелекту, дозволяє значно підвищити ефективність кадрових процесів.

1.2. Поняття мотивації та складові механізму мотивації в системі управління персоналом

Мотивація – це сукупність чинників як ендогенного, так і екзогенного характеру чинників, які спонукають індивіда до певної діяльності, визначають її напрям, інтенсивність та тривалість. Мотивація виступає ключовим елементом, який забезпечує активізацію поведінки задля досягнення організаційних чи особистих цілей [34, с. 101].

Мотивація являє собою динамічний процес психологічного і фізіологічного характеру, який спонукає людину до здійснення дій, направлених на досягнення певних цілей. Вона пояснює, чому людина поводить певним чином, що виступає в якості стимулів для неї, які цілі людина переслідує та як досягає результатів. Іншими словами мотивація є центральним елементом людської діяльності, оскільки забезпечує енергію та спрямованість поведінки.

Мотивація як складна категорія досліджується у різних теоретичних і практичних аспектах з використанням багатьох теорій, методів аналізу та практичних рекомендацій. Зокрема, А. Колот та С. Цимбалюк трактують її як «сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації» [13, с. 54].

С. Занюк вважає, що мотивація є «сукупністю спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини» [10, с. 21].

В. Шинкаренко асоціює мотивацію з «функцією управління і процесом, який здійснюють менеджери і полягає у виявленні сил (мотивів) і розробленні стимулів, які спонукають індивідуумів до дій щодо досягнення особистих цілей та цілей організації» [60, с. 45].

О. Кузьмін надає визначення мотивації як «виду управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на

діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації» [19, с. 23].

Мотивація є основою ефективного управління та саморозвитку, оскільки без неї діяльність людини втрачає цілеспрямованість і динаміку.

Базовими складниками мотивації виступають потреби, цілі, стимули та ресурси. Потреби можна визначити за основу мотивації, стан, коли індивіду чогось бракує, що спонукає до вчинення дій з їх задоволення. Цілі, на нашу думку, є конкретними результатами, яких індивід намагається досягти [50]. Стимули – це тригери, які активізують поведінку індивіда, а ресурси – можливості для досягнення цілей, як-то час, знання, підтримка тощо.

Потреби становлять базовий механізм, який породжує мотивацію та поділяються на фізіологічні потреби (сон, їжа, безпека) та психологічні потреби (самореалізація, визнання, любов). Цілі – це те, чого прагне людина. Цілі є результатом усвідомлення людиною потреб та визначають напрямок поведінки. Мотиви – внутрішні спонукання, які обґрунтовують вибір конкретних дій в процесі досягнення мети. Стимулами виступають зовнішні чинники, які посилюють або послаблюють мотивацію, зокрема, похвала, винагорода або санкції [20].

В науковому середовищі виділяють декілька груп теоретичних напрацювань в галузі вивчення мотивації, серед яких виділяють змістовні теорії, процесуальні теорії, теорії підкріплення.

Перші з них мають за основу вивчення потреб людини, наприклад теорія Маслоу (ієрархія потреб), теорія Альдерфера (ERG) та двофакторна теорія Герцберга. Зокрема, теорія Маслоу базується на ієрархії потреб – фізіологічних потреб, потреб в безпеці, соціальних потреб, потреб в повазі, потреб в самореалізації тощо. Теорія Альдерфера (ERG) є удосконаленням теорії Маслоу, що зосереджена на трьох рівнях потреб: існування, зв'язок, прогрес. Двофакторна теорія Герцберга виділяє такі тригери мотивації, як гігієнічні чинники, наприклад, умови роботи, та мотиватори, зокрема, зростання і досягнення.

Процесуальні теорії описують, яким чином мотивація впливає на поведінку людини – теорія очікування Врума, теорія справедливості Адамса та теорія постановки цілей Локка. В рамках теорії очікування Врума стверджується, що людина діє, базуючись на очікуваннях щодо результатів і цінності результатів. Теорія справедливості Адамса проголошує, що індивід вмотивований порівнянням власного внеску та винагороди порівняно з внесками та винагородою для інших індивідів. В теорії постановки цілей Локка акцент робиться на тому, що чіткі та складні багатоступінчасті цілі підвищують продуктивність індивіда.

Теорії підкріплення мотивації базуються на прин, визнання чи підсилення бажаної поведінки як, наприклад, за допомогою винагород чи похвали.

Функції мотивації можна зводяться до активізуючої, направляючої, регулюючої та оцінювальної чи емоційної. Активізуюча функція мотивації стимулює індивіда до вчинення дій, сприяє початку дії, зокрема в нових ситуаціях чи при вирішенні проблем. Направляюча функція мотивації допомагає обрати напрямок поведінки, визначити шлях до досягнення цілей. Регулююча функція мотивації визначає інтенсивність і тривалість дій чи зусиль. Оцінювальна чи емоційна функція дозволяє усвідомлювати досягнення цілей тобто пов'язана із задоволенням від досягнення результатів.

Мотивацію характеризують такі особливості, як складність, індивідуальність, динамічність та спрямованість. Складність мотивації проявляється в тому, мотивація являє собою багатофакторний процес, в якому перетинаються внутрішні чи особисті та зовнішні або соціальні чинники. Індивідуальність зумовлена тим, що у кожного індивіда є свої унікальні мотиви, потреби та способи їх задоволення. Динамічність виявляється в тому, що мотивація змінюється з часом залежно від життєвого досвіду, обставин, досягнень чи невдач. Спрямованість мотивації характеризується тим, що мотивація завжди направлена на досягнення

конкретної мети.

Головними класифікаційними ознаками мотивації походження, зміст та ступінь усвідомленості. За походженням мотивація поділяється на внутрішню і зовнішню, за змістом – на позитивну та негативну, за ступенем усвідомленості – на свідому та несвідому.

Внутрішня мотивація індивіда базується на особистих інтересах, бажаннях, потребах і цінностях, зокрема це може бути задоволення від процесу роботи або прагнення до самореалізації. Натомість зовнішня мотивація – це відповідь на стимули, які надходять із зовнішнього середовища, а саме: грошова винагорода, соціальне визнання чи страх покарання. Іншими словами внутрішня мотивація спонукає діяти через задоволення, інтерес або прагнення до розвитку, а зовнішня мотивація обумовлена впливом зовнішніх факторів, таких як покарання чи винагорода. Позитивна мотивація проявляється шляхом стимулювання через бажані результати (наприклад, підвищення зарплати), а негативна спрямована на уникнення небажаних наслідків (наприклад, страх втратити роботу). Характерною ознакою свідомої мотивації є те, що індивід розуміє, чому він діє певним чином. Несвідома мотивація виявляється, коли людина діє під впливом підсвідомих бажань чи інстинктів.

Практичне значення мотивації різниться для особистості, організації та суспільства. Для особистості воно полягає в допомозі ефективно досягати цілей та сприятти саморозвитку і адаптації до змін. Для організацій мотивація забезпечує високу продуктивність співробітників, знижує рівень плинності кадрів і підвищує задоволеність роботою. Для суспільства значення уособлюється в том у, що мотивовані люди сприяють економічному, соціальному та культурному прогресу.

Для ефективного розуміння та використання процесу мотивації важливо розглянути його складові – ті елементи, які забезпечують його функціонування та ефективність. На нашу думку, під складовими механізмів мотивації слід розуміти елементи, які забезпечують формування, підтримку

та регуляцію мотиваційного процесу. Складові механізмів мотивації дозволяють зрозуміти, як саме виникає мотивація, які чинники її підтримують, та як вона впливає на поведінку індивіда.

Складовими механізми мотивації виступають потреби індивіда, мотиви, цілі, стимули, емоції, очікування, підкріплення мотивації, умови та середовище і зворотній зв'язок.

Як вказувалося вище потреби становлять основу мотивації та виникають як внутрішній стан незадоволення, який спонукає до дії. Біологічними потребами індивіда є безпека, їжа, вода, сон тощо, соціальними потребами виступають визнання, спілкування, підтримка, особистісними – розвиток здібностей, самореалізація. З іншої точки зору потреби поділяються на усвідомлені, коли індивід чітко розуміє, що бажає, та неусвідомлені, які впливають на поведінку на підсвідомому рівні.

Мотивами виступають внутрішні спонукання, що визначають напрямок діяльності індивіда, та формуються на основі потреб, мають емоційний або когнітивний характер. Мотиви можуть мати різних характер від базових фізіологічних, як-то голод чи спрага, до вищих духовних – пошук сенсу життя, і виступають в якості рушійної сили, що переформатує потреби в конкретні дії. Вони є рушійною силою, що надає поведінці індивіда цілеспрямованість і енергію.

Цілі – це конкретні результати, яких індивід прагне досягти, в якості відповіді на свої потреби. Цілі можуть мати короткостроковий, довгостроковий чи стратегічний горизонт. Ефективність реалізації цілей вимагає, щоб вони мали реалістичний характер, були чітко сформульованими та відповідали особистим потребам індивіда. Цілі надають поведінці індивіда чіткий напрямок скерування та визначають критерії успіху.

Під стимулами мається на увазі тригери зовнішнього характеру, які сприяють активізації або підсилюють мотивацію. Стимули поділяються на матеріальні, зокрема, подарунки, заробітна плата, премії; соціальні – визнання, похвала, підтримка колективу; та моральні, а саме: можливість

досягнення значущих результатів, самореалізація особистості. При цьому стимули можуть мати як позитивний (винагорода), так і негативний (покарання) характер.

Емоції індивіда – це внутрішні переживання, які супроводжують процес мотивації. Емоції позитивного характеру підсилюють дію мотивації на індивіда, а емоції негативного характеру можуть як знижувати рівень мотивації, так і знижувати імовірність виникнення небажаних ситуацій. Емоційний фон індивіда напряду впливає на якість та ефективність діяльності.

Очікування індивіда – це суб'єктивна оцінка людиною імовірності досягнення цілі, яку він ставить перед собою. В межах теорії очікування Врума виділяють три ключові аспекти цього компоненту: імовірність досягнення мети, цінність очікуваного результату для індивіда та інструментальність, тобто можливість отримання бажаної винагороди. Чим вищий рівень очікувань, том вищою буде мотивація індивіда до досягнення поставленої мети і, відповідно, докладення зусиль.

Механізм підкріплення базується на повторенні бажаної поведінки індивіда шляхом застосування системи винагород і санкцій. В якості позитивного підкріплення розглядаються бонуси, похвала, підвищення, а негативного підкріплення – зниження ризиків настання небажаних результатів дій, зокрема, покарання використовується для припинення небажаної поведінки. Адекватне підкріплення допомагає сформуванню довготривалу мотивацію для досягнення бажаного результату.

Середовище та умови мотиваційного процесу можна розглядати в контексті їх фізичних проявів – наявності необхідних ресурсів, створення комфортних умов праці, та соціальних проявів – рівня конкуренції, стосунків з колегами, підтримки керівництва. Позитивне середовище сприяє посиленню рівня мотивації індивіда, а негативне середовище може знижувати його.

Зворотний зв'язок є додатковим компонентом та допомагає індивіду

оцінити свої досягнення та усвідомити ступінь ефективності його дій. При отриманні позитивного зворотного зв'язку підтримується високий рівень мотивації індивіда. Негативний зворотний зв'язок натомість знижує рівень мотивації індивіда. Конструктивна критика допомагає індивіду внести корективи до обраної стратегії дій та уникнути можливих помилок при реалізації майбутніх проєктів. Без зворотного зв'язку значно знижується ефективність мотиваційного механізму, а індивід втрачає можливість коригування своїх дій задля отримання бажаного результату.

Механізми мотивації являють собою як єдину відкриту для зовнішнього впливу систему, а саме: потреби індивіда формують його мотиви, мотиви визначають цілі, цілі підкріплюються зовнішніми стимулами та внутрішніми емоціями, очікування впливають на інтенсивність дій, зворотний зв'язок регулює подальшу поведінку індивіда.

Розуміння складових механізмів мотивації дозволяє досягати ефективності в управлінні мотивацією на роботі, у навчанні чи в особистому житті, створювати сприятливі умови для активізації ендогенних мотивів та забезпечувати гармонійний розвиток особистості шляхом досягнення її прерогатив. Оскільки мотивація є багатоаспектним процесом, то складові механізми мотивації конче необхідно враховувати як в особистій діяльності, так і в організаційному управлінні для забезпечення високої результативності діяльності.

Механізми мотивації – це комплексний процес, який поєднує внутрішні спонукання індивіда, його взаємодію із зовнішнім середовищем та результати діяльності індивіда. Досягнення високої ефективності механізму мотивації базується на оптимальному поєднанні всіх його складових, а також індивідуальних здатностях особистості або керуючої ланки застосовувати складові механізми мотивації в процесі досягнення поставлених цілей.

Складові механізмів мотивації – це елементи, які забезпечують формування, підтримку та внутрішню і зовнішню регуляцію процесу мотивації, а також дозволяють сформулювати об'єктивне бачення, як саме

виникає мотивація, які чинники її підтримують, та як мотивація впливає на поведінку індивіда.

1.3. Особливості механізмів мотивації службовців органів публічної влади

Мотивація службовців органів публічної влади є ключовим елементом в забезпеченні високої ефективності функціонування органів державної влади та органів місцевого самоврядування, підвищення ефективності публічних службовців, продуктивності та задоволеності роботою. Рівень їх мотивації обумовлює досягнення громадської підтримки дій правлячих еліт, забезпечення сталого розвитку країни та територій, здатність до адаптації в умовах сучасних викликів, належної якості надання публічних послуг і їх доступності громадянам. У сучасних умовах реформування державного управління та розширення спектру публічних послуг, які надаються громадянам, адекватна мотивація службовців органів публічної влади є ключовим фактором розвитку якісної публічної служби.

Мотивація службовців органів публічної влади впливає на такі ключові аспекти публічного управління як підвищення якості послуг, зниження рівня корупції та залучення талантів і зростання опору професійному вигоранню, оскільки вмотивовані відповідним чином співробітники працюють з більш високою самовіддачею, відповідальністю та уважністю до потреб платників податків; створюються умови, в яких службовцям надається гідна винагорода за роботу та визнання важливості їх праці, що знижує стимули до неправомірних діянь; конкурентоспроможні механізми мотивації дозволяють залучити на посади в публічному секторі висококваліфікованих професіоналів, а добре продумані та впроваджені мотиваційні механізми допомагають уникнути перевтоми та емоційного вигорання.

Використання провідних теоретичних концепцій, які зосереджуються на аналізі мотивів і стимулів, на практиці сприятиме підвищенню

ефективності діяльності службовців органів публічної влади. Дані концепції включають застосування моделей, які враховують як зовнішні, так і внутрішні тригери мотивації.

Основними механізмами мотивації службовців органів публічної влади є матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, мотивація через створення сприятливих умов праці, емоційна та соціальна мотивація.

Механізми матеріальної мотивації в реаліях українського суспільства залишаються одними із найбільш дієвих способів підвищення ефективності праці та передусім базується на наданні працівникам конкурентної заробітної плати, оскільки гарантія гідного рівня оплати праці є важливим фактором, який «потенційно може стати тригером залучення професійних кадрів високої кваліфікації на державну службу та службу в органах місцевого самоврядування і збереження їх лояльності протягом тривалого часу» [8, с. 71], що набуває для України особливої важливості в умовах відставання за рівнем оплати праці від країн ЄС в декілька разів. Іншими словами заробітна плата службовців органів публічної влади повинна відповідати ринковим стандартам зважаючи на високий рівень складності та відповідальності роботи. При цьому необхідно забезпечити чітке розуміння службовцями, як ефективність їх роботи впливає на рівень доходу.

Крім того в рамках матеріального стимулювання може бути ефективно задіяна система премій і надбавок та додаткові соціальні гарантії. Система премій і доплат може включати додаткову виплати за виконання складних завдань, понаднормову роботу, високу якість роботи, внесення інновацій, роботу з підвищеними ризиками для життя і здоров'я. Виплата премій за досягнення ключових показників ефективності (KPI) мотивує співробітників до досягнення більш високих результатів, але система KPI повинна мати об'єктивний характер та відповідати принципу прозорості. Системи надбавок може впроваджуватися за виконання особливо важливих чи складних завдань, участь у проектах стратегічного значення, тривалий стаж роботи тощо.

Додаткові соціальні гарантії представляють собою додаткові пільги для службовців, зокрема, розширені пакети індивідуального чи родинного медичного страхування, забезпечення службовим житлом, індивідуальні чи професійні пенсійні програми, компенсація витрат на навчання та відпочинок, які сприяють підвищенню рівня лояльності співробітників та посиленню їх соціальної захищеності.

Механізми нематеріальної мотивації спрямовані на розвиток особистості індивідів, їх професійного потенціалу та емоційного задоволення і включають професійний розвиток співробітників, кар'єрне зростання, визнання заслуг тощо. «Професійний розвиток акцентується на самореалізації службовців шляхом надання можливостей для підвищення кваліфікації, перекваліфікації, участі у тренінгах, семінарах, навчальних програмах, конференціях, обмін досвідом із колегами» [25, с. 190], що стимулює кар'єрне зростання й самореалізацію. Своєю чергою забезпечення транспарентності системи кар'єрного зростання з можливістю підвищення в посадах або отримання нових обов'язків створює потужні стимули для досягнення високих результатів роботи співробітників, а «формальне визнання досягнень у вигляді нагородження державними нагородами, грамотами чи подяками, офіційне визнання на зборах, публічне згадування досягнень у звітах або доповідях сприяє підвищенню рівня самооцінки й мотивації до поліпшення професійних результатів» [15].

Мотивація через створення сприятливих умов праці відбувається шляхом створення сприятливого робочого середовища, забезпечення комфортного фізичного середовища, можливостей для гнучкості графіка роботи, забезпечення новітніми технічними засобами і цифровими інструментами для спрощення виконання завдань та гейміфікація робочого процесу. Створення сприятливого робочого середовища зосереджується на створенні зручних робочих місць, забезпеченні сучасного високопродуктивного технічного забезпечення і створенні належного мікроклімату у колективі. Гнучкість графіка роботи сприяє створенню умов

для отримання оптимального балансу між роботою та особистим життям співробітників, що призводить до зниження ризиків професійного вигорання, підвищення рівня опору стресогенним чинникам і зниженню рівня стресу. Висока корпоративна культура, командна робота та відсутність бюрократичних бар'єрів створюють позитивне середовище для особистого та професійного розвитку.

Емоційна та соціальна мотивація проявляється через залучення публічних службовців до ухвалення рішень та налагодження командної роботи, адже службовці, яким надано можливість впливу на процеси в органах публічної влади, вільно висловлювати думки, пропонувати рішення та брати участь у стратегічних обговореннях відчують себе частиною значущої справи та мають підвищений рівень відповідальності, а командна робота сприяє розвитку корпоративної культури та згуртованості в колективі, що є визначальним стимулом для співробітників щодо досягнення спільних цілей. Розуміння суспільної значимості роботи, усвідомлення впливу своєї діяльності на покращення якості життя громадян чи ефективну реалізацію важливих суспільних ініціатив мотивує службовців органів публічної влади докладати максимальних зусиль для виконання службових обов'язків.

Інструментами реалізації механізмів мотивації є системи оцінки ефективності роботи, індивідуальні плани розвитку, електронні платформи управління персоналом та програми наставництва. Системи оцінки ефективності роботи дозволяють проводити моніторинг досягнень і забезпечують періодичний зворотний зв'язок, що допомагає визначати сильні сторони і зони потенційного розвитку професійних якостей службовців, а також визначати внесок кожного співробітника в загальні результати органу публічного управління.

Під використанням електронних платформ управління персоналом мається на увазі «використання сучасних HRM-систем для відстеження потреб, розвитку професійних навичок, збору зворотного зв'язку та підвищення кваліфікації і навчання службовців органів публічної влади» [11,

с. 47]. Індивідуальні плани розвитку передбачають складення та реалізацію персональних дорожніх карт для кожного службовця з урахуванням його компетенцій, амбіцій та можливостей.

Консультавання та підтримка нових співробітників з боку досвідчених працівників якості менторів для нових публічних службовців сприяє більш швидкій їх адаптації та набуттю необхідних професійних навичок.

Підвищення ефективності механізмів мотивації службовців органів публічної влади вимагає застосування комплексного підходу, який включає матеріальні, нематеріальні, соціальні та емоційні чинники. Високий рівень результативності використання цих механізмів сприяє підвищенню ефективності роботи органів публічної влади, розвитку професіоналізму публічних службовців та формуванню позитивного іміджу державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Досягнення сталого розвитку системи публічної служби напряму залежить від адекватності та дієвості впровадження новітніх мотиваційних підходів, які б були адаптовані до сучасних умов і вимог суспільства, що сприятиме не лише підвищенню якості роботи органів публічної влади, а й підвищенню рівня довіри суспільства до інституцій публічного управління та формуванню адекватної відповіді на виклики глобалізованого середовища. Зокрема, надзвичайно важливо приділити щільну увагу адаптації мотиваційних систем до викликів діджитал-трансформації і геометричної прогресії розвитку штучного інтелекту та зміни поколінь на ринку праці. Інтеграція новітніх технологій, вдосконалення соціальної підтримки та персоналізація мотиваційних підходів стануть основою для забезпечення ефективного функціонування публічного управління.

Висновки до розділу 1

1. Кадрова політика в органах публічної влади має системний і стратегічний характер, що дозволяє їй інтегрувати довгострокові пріоритети

у сфері управління персоналом. Вона спрямована на формування ефективного кадрового резерву, впровадження сучасних механізмів мотивації та оцінювання, а також забезпечення сталого розвитку компетенцій службовців. Основними принципами кадрової політики є меритократія, справедливість, інноваційність та прозорість, які дозволяють зберігати баланс між професійним розвитком службовців і задоволенням суспільних потреб.

2. Нормативно-правове забезпечення є важливою складовою кадрової політики, яка регулює всі аспекти роботи з персоналом – від набору і адаптації до оцінювання та просування. Закони, підзаконні акти і міжнародні стандарти створюють правову основу для реалізації кадрової політики, сприяючи її прозорості, ефективності та відповідності сучасним викликам. Це забезпечує легітимність кадрових процедур.

3. Мотивація, як виявило дослідження, є не лише рушієм діяльності, але й інструментом управління поведінкою. Особливу увагу варто приділити індивідуальному підходу до визначення потреб і мотивів, адже кожна особистість має унікальні пріоритети, які впливають на її реакцію на стимули та механізми підкріплення. Індивідуальність, динамічність і спрямованість мотивації підкреслюють її складний характер та потребу в адаптації до змінних умов середовища.

4. Особливості механізмів мотивації службовців органів публічної влади розкриваються у їх здатності впливати на ефективність публічного управління, якість надання послуг громадянам та довіру до державних інституцій. Поєднання матеріальних стимулів, таких як конкурентоспроможна заробітна плата, премії та соціальні гарантії, з нематеріальними факторами, як-от визнання заслуг, професійний розвиток і можливості кар'єрного зростання, створює комплексну систему мотивації, що відповідає сучасним потребам.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ СЛУЖБОВЦІВ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Сучасний стан матеріальної мотивації службовців органів публічної влади в Україні

В Україні механізми мотивації службовців органів публічної влади уособлені як у вигляді «матеріального (заробітна плата, преміювання, доплати), так і нематеріального стимулювання (стимули професійно-кваліфікаційного розвитку, сприятливих фізичних умов, моральні стимули, створення позитивного психологічного клімату у колективі)» [44, с. 33].

Враховуючи реалії ринку праці в Україні можемо стверджувати, що головним чинником системи мотивації службовців органів публічної влади в цілому та мобілізації на залучення і утримання на державній службі і службі в органах місцевого самоврядування висококваліфікованих фахівців є матеріальне стимулювання, яке виступає критично важливою передумовою розвитку публічної служби та надання громадянам якісних і доступних публічних послуг.

На законодавчому рівні питання матеріальної мотивації державних службовців закріплені в Законі України «Про державну службу» визначено, що державним службовцям забезпечується «достатній рівень оплати праці для професійного виконання посадових обов'язків, заохочення їх до ефективної, результативної, ініціативної та добросовісної роботи» [35]. При цьому «заробітна плата державних службовців в Україні складається з посадового окладу, надбавки за вислугу років, надбавки за ранг, та премії» [35].

Конкурентоспроможний рівень заробітної плати надає можливість мотивації співробітників до ефективної праці, стимулювати їх до кар'єрного зростання, підвищення рівня кваліфікації та професійних навичок, а також

покривати витрати на проживання та утримання родини, що є особливо актуальним в країнах, які розвиваються.

При цьому зазначимо, що рівень оплати праці в сфері державного управління залишається в більшості випадків на вкрай низькому рівні не лише в порівнянні із заробітною платою колег в країнах ЄС, а й в інших галузях економіки України. Так за даними Державної служби статистики України «в 2024 році розмір середньомісячної заробітної плати в сфері державного управління склав 25321 грн, за середньої заробітної плати в 19927 грн» [45], що відповідало лише сьомій позицію серед усіх видів економічної діяльності, і зріс порівняно аналогічним показником 2023 року на 23,6% або на рівні середнього по Україні. Зазначимо, що статистичні дані відображають виключно розмір офіційної заробітної плати, яка превалює у службовців органів публічної влади, тоді як по Україні «від 31% до половини економіки, а відповідно і оплати праці, приходиться на сектор тіньової економіки» [Сер].

Аналогічно в «2023 році розмір середньомісячної заробітної плати в сфері державного управління склав 23395 грн, за середньої заробітної плати в 17442 грн» [45], і знаходився на п'ятій позиції серед видів економічної діяльності, та зріс на 12,7% порівняно показником 2022 року проти 17,5% зростання в цілому по Україні. В «2022 році розмір середньомісячної заробітної плати в сфері державного управління склав 17446 грн, за середньої заробітної плати в 14577 грн» [45], і знаходився на п'ятій позиції серед видів економічної діяльності, та зріс на 14,5% порівняно показником 2022 року проти 18,2% зростання по Україні. В «2021 році розмір середньомісячної заробітної плати в сфері державного управління склав 19048 грн, за середньої заробітної плати в 14014 грн» [45], і знаходився на п'ятій позиції серед видів економічної діяльності, та зріс на 15,8% порівняно показником 2022 року проти 20,9% зростання в цілому по Україні. В «2020 році розмір середньомісячної заробітної плати в сфері державного управління склав 16443 грн, за середньої заробітної плати в 11591 грн» [45], і знаходився

також на п'ятій позиції серед видів економічної діяльності, та зріс на 11,2% порівняно показником 2022 року проти 10,4% зростання в цілому по Україні.

Тобто статистичні дані свідчать про стійку тенденцію до зниження конкурентоспроможності заробітної плати в сфері державного управління порівняно з іншими видами економічної діяльності, оскільки темпи зростання номінальної заробітної плати є в цілому нижчими, ніж в цілому по Україні і, відповідно, позиції публічного управління в рейтингу привабливості за рівнем заробітної плати перманентно знижуються, що призводить до відтоку висококваліфікованих професіоналів та зниженню якості публічного управління в Україні в цілому. При цьому ця тенденція з'явилась ще до 2022 року, тобто не є наслідком початку активної фази російсько-української війни, що погіршує прогнози щодо поліпшення стану матеріальної мотивації службовців органів публічної влади.

Аналіз рівня заробітної плати державних службовців в розрізі головних розпорядників коштів показав, що «середній розмір нарахованої заробітної плати співробітників центральних органів державної влади в 2024 році склав 55,2 тис грн, а середній посадовий оклад 24,5 тис грн» [45], тобто питома вага посадового окладу в нарахованій заробітній платі становить 44,3%.

При цьому найбільш високооплачуваними є «співробітники Антимонопольного комітету України (середня заробітна плата – 89,4 тис. грн), НКРЕКП (81,4 тис. грн), Державної регуляторної служби України (78,8 тис. грн), Апарату Верховної Ради України (75 тис грн) та Фонду державного майна України (74,5 тис. грн)» [56]. Однак, найвищі посадові оклади зафіксовано серед співробітників «Міністерства цифрової трансформації (в середньому 38,9 тис. грн), Секретаріату національної тристоронньої соціально-економічної ради (35,4 тис. грн), Секретаріату Кабінету Міністрів (35 тис. грн), Міністерства фінансів (34,8 тис. грн), Антимонопольного комітету (33,5 тис. грн)» [56].

Найнижчу питому вагу посадового окладу в заробітній платі, що містить ознаки необ'єктивності розподілу фонду оплати праці, маємо по

співробітникам «Апарату Верховної Ради (21,6%), Національній комісії з цінних паперів та фондового ринку (21,5%), Державній регуляторній службі (27%), Державній податковій службі (28,7%) та Фонді державного майна (31,3%)", а найвищу питому вагу, що свідчить про недостатні обсяги матеріальної мотивації співробітників, по Національній комісії зі стандартів державної мови (69,1%), Державній службі України з етнополітики та свободи совісті (61%), Державному агентству розвитку туризму (60,9%), Міністерству фінансів (59,8%) та Міністерству охорони здоров'я (59,5%).

«Середній розмір нарахованої заробітної плати обласних державних адміністрацій в 2024 році склав 34,6 тис. грн, середній посадовий оклад – 17,2 тис. грн, а питома вага посадового окладу в нарахованій заробітній платі становила 49,5 тис. грн» [56], що є значно кращим співвідношенням, ніж по працівниках центральних органів державної влади.

В розрізі регіонів найбільш високооплачуваними є службовці «Херсонської облдержадміністрації (середня заробітна плата – 52,1 тис грн), Харківської (51 тис грн), Луганської (46,4 тис грн), Донецької (45,7 тис грн) та Миколаївської облдержадміністрацій (40 тис. грн)» [56].

Найвищі посадові оклади зафіксовано серед службовців «Херсонської облдержадміністрації (в середньому 30,9 тис. грн), Харківської (27,9 тис. грн), Миколаївської (21,2 тис. грн), Донецької (20,3 тис. грн), Вінницької облдержадміністрації (19,3 тис. грн)» [56].

Найнижчою є питома вага посадового окладу в нарахованій заробітній платі по службовцях «Львівської облдержадміністрації (36,4%), Луганської (41,9%), Житомирської (43,7%), Донецької (44,5%) та Закарпатської облдержадміністрації (44,6%)» [56], а найвищою є питома вага по «Сумській облдержадміністрації (62,9%), Херсонській (59,2%), Полтавській (56,4%), Харківській (54,7%) та Вінницькій облдержадміністрації (54,6%)» [56].

В розрізі районних державних адміністрацій найбільші розміри заробітної плати у службовців в «Луганській (середня заробітна плата – 34,3 тис. грн), Запорізькій (33,8 тис. грн), Київській (32,4 тис. грн), Донецькій

(32,1 тис. грн) та Херсонській областях (32,1 тис. грн)» [56].

Найвищі посадові оклади зафіксовано серед службовців районних державних адміністрацій в «Херсонській (в середньому 16 тис. грн), Запорізькій (15,3 тис. грн), Київській (14,7 тис. грн), Харківській (14,4 тис. грн), Луганській областях (13,1 тис. грн)» [56].

Найнижчою є питома вага посадового окладу в заробітній платі по службовцях у «Волинській (36,1%), Луганській (38,3%), Одеській (38,4%), Донецькій (39,3%) та Закарпатській областях (40%)» [56], а найвищою є питома вага по «Сумській (54,7%), Тернопільській (52,9%), Херсонській (49,9%), Хмельницькій (49,8%) та Миколаївській областях (49,2%)» [56].

Отже, бачимо, що в структурі заробітної плати основна частина (посадовий оклад, надбавка за вислугу років, надбавка за ранг державного службовця) по територіальних органах міністерств та центральних органів виконавчої влади на рівні районів складає 69,7%, райдержадміністраціях – 68,3%, територіальних органах міністерств та центральних органів виконавчої влади на рівні областей – 62,1%, центральних органах виконавчої влади – 61,6%, облдержадміністраціях – 61,4%, міністерствах – 55,7%.

Питома вага додаткової частини заробітної плати (надбавки за інтенсивність праці та за виконання особливо важливої роботи) фактично має зворотну пропорцію і становить по «територіальних органах міністерств та центральних органів виконавчої влади на рівні районів складає 20,4%, райдержадміністраціях – 25%, територіальних органах міністерств та центральних органів виконавчої влади на рівні областей – 28,2%, центральних органах виконавчої влади – 27,5%, облдержадміністраціях – 30,8%, міністерствах – 31,8%» [54, с. 15].

Питома вага премій в зарплаті становить по територіальних органах міністерств та центральних органах виконавчої влади на рівні районів 6,6%, райдержадміністраціях – 2,6%, територіальних органах міністерств та центральних органів виконавчої влади в областях – 5,2%, центральних органах виконавчої влади – 6,2%, облдержадміністраціях – 4,4%,

міністерствах – 5%. Інші виплати: по територіальних органах міністерств та центральних органів виконавчої влади на рівні районів 3,5%, райдержадміністраціях – 4,1%, територіальних органах міністерств та центральних органів виконавчої влади на рівні областей – 4,5%, центральних органах виконавчої влади – 4,7%, облдержадміністраціях – 3,7%, міністерствах – 7,5%.

Проведений Національним агентством України з питань державної служби аналіз показав, що «середня заробітна плата чоловіків на державній службі в 2023 році була на рівні 25713 грн, жінок – 22879 грн або 89% від заробітної плати чоловіків» [54, с. 20], на підставі чого можемо констатувати, що не виявлено значних розбіжностей між рівнем оплати праці працівників державних службовців-жінок та державних службовців-чоловіків.

Станом на 31.12.2023 року «штатна кількість посад державної служби в органах публічної влади становила 170108 од., а кількість фактично зайнятих посад 128295 або 75,4% від штатної кількості посад; кількість вакантних посад становила 41813 од. або 24,5% від штатної кількості» [54, с. 16].

Отже, не дивлячись на впровадження у 2024 році удосконалених критеріїв оплати праці службовців органів публічної влади на основі класифікації посад, не досягнуто значного прогресу в забезпеченні транспарентності, прогнозованості і справедливості в механізмах матеріальної мотивації співробітників. При цьому на центральному рівні зберігається більший рівень регулювання оплати праці службовців в «ручному режимі», ніж на рівні регіонів та територій, що свідчить про патерналізм і наявність суб'єктивних факторів, як в розподілі фонду оплати праці між органами публічної плати, так службовцями конкретних органів.

Виявлено, що низький рівень матеріальної мотивації службовців органів публічної влади порівняно з іншими сферами економічної діяльності незважаючи на послідовне підвищення посадових окладів публічних службовців не сприяє не лише утриманню висококваліфікованих професіоналів, а і ефективному залученню нових талантів, що погіршується

колосальною різницею в рівні оплати праці співробітників центральних органів виконавчої влади та співробітників органів публічної влади на рівні територій, і між керівниками органів та оперативними працівниками.

2.2. Сучасний стан нематеріальної мотивації службовців органів публічної влади в Україні

Окрім матеріальної мотивації, яка відіграє провідну роль в у симулюванні ефективної роботи службовців органів публічної влади в Україні, додатковими складовими виступають елементи нематеріальної мотивації, які спрямовані на розвиток особистості службовців, їх професійного потенціалу та емоційного задоволення і включають професійний розвиток співробітників, кар'єрне зростання, визнання заслуг, досягнення власних цілей, можливість взяти на себе ініціативу та відповідальність, а в умовах воєнного стану ще й безпеку робочого місця.

Статтею 53 Закону України «Про державну службу» державні службовці за плідну і ефективну службу та за особливі заслуги в порядку заохочення можуть отримати «оголошення подяки, дострокове присвоєння рангу, нагородження грамотами або відомчими відзнаками, бути представленими до відзначення державними нагородами або урядовими відзнаками» [35].

В органах публічної влади застосовується дуже різноманітна практика застосування нематеріальної мотивації. З огляду на зазначений факт, фахівцями проєкту EU4PFM [62] розроблено рекомендації щодо застосування інструментів нематеріальної мотивації для службовців органів публічної влади України, які умовно поділено на три групи. Першу з груп складають «пов'язані з роботою стимули, що включають можливості для особистого та кар'єрного зростання, ротацию на роботі, гнучкий графік роботи, урізноманітнення роботи, розширення прав і можливостей» [EU]. Друга група складається з соціальних стимулів, які пов'язані із «соціальними

заходами та відносинами в середині колективу, які включають формальне чи неформальне визнання» [62] і вказують, що співробітник ставить інтерес для органу влади, його цінують та намагаються втримати. І, нарешті, третя група – це квазіматеріальні нефінансові стимули, які представлені «сімейними надбавками, подарунками, ваучерами, які сприяють підвищенню рівня ефективності та відданості співробітника організації» [62], стимулюють його до продовження трудових відносин і створюють асоціацію з винагородою.

Особливо важливо, щоб інструменти нематеріальної мотивації розробляються з урахуванням особливостей різних цільових груп, оскільки їх ключовою метою є забезпечення лояльності до органу публічної влади, що є основним очікуваним результатом нематеріальної мотивації.

Зазначимо, що кожен службовець органу публічної влади має унікальні потреби, які керівництвом мають не лише розумітися, але й враховуватися в роботі. Вибір найбільш ефективних стимулів вимагає проведення ретельного аналізу того, які саме чинники впливають на мотивацію співробітників на індивідуальному, груповому чи рівні організації. Так, згідно з дослідженнями мотивації службовців органів публічної влади у країнах ЄС, одним із найбільш значущих мотиваторів є власне не рівень оплати праці, а зміст та суспільна користь роботи, яку вони виконують. Власне через це органи публічної влади інтенсивно впроваджують в свою діяльність практики, які мають на меті урізноманітнення завдань, що уособлюється в наданні співробітникам автономії у виконанні обов'язків, залученні їх до процесів прийняття рішень, делегуванні відповідальності, підвищенні гнучкості управління тощо.

Залучення та утримання молодих професіоналів, які належать до покоління Y вимагає від керівників органів публічної влади значно більших зусиль, оскільки для даної групи співробітників робоче середовище та нематеріальні стимули є більш пріоритетними, ніж матеріальна мотивація. Молоді професіонали більш, ніж старше покоління, орієнтовані на самореалізацію, ніж на фінансову стабільність, та очікують від роботодавців

створення належних умов для гнучкості графіка роботи, участі у міжфункціональних проєктах, особистого та кар'єрного зростання і включення до процесів прийняття рішень в організаціях.

У межах проєкту EU4PFM проведено оцінку організаційної культури та впливу нематеріальної мотивації у партнерських органах публічної влади в Україні. Результати дослідження показали, що для підвищення ефективності нематеріального стимулювання, перш за все, необхідно звернути увагу на низку ключових аспектів, зокрема: «гнучкі умови праці, сильне та мотивуюче керівництво, спільне бачення та натхнення, делегування відповідальності, соціальну значущість діяльності, можливості для навчання й розвитку» [62].

Результати соціологічних досліджень після повномасштабного вторгнення РФ вказують на посередній рівень задоволення перебуванням службовців органів публічної влади на своїх посадах [30, с. 14]. При цьому «значно посилюється вплив нематеріальної мотивації на бажання службовців виконувати свої посадові обов'язки, зокрема, значної ваги набули такі компоненти як фізичних та психологічних комфорт, почуття захищеності».

«73,6% державних службовців зазначили, що мають достатньо сил і внутрішніх ресурсів для продовження професійної діяльності, що мало позитивний вплив на їх продуктивність та якість виконання посадових обов'язків» [30, с. 18]. При цьому в розрізі виборки респондентів виявилось, що більшу впевненість у своїх можливостях мали службовці-чоловіки та керівники структурних підрозділів. Службовці органів публічної влади, які виїхали за кордон, мали найменше фізичних сил і психологічного налаштування продовжувати свою діяльність – лише «33,7% себе відчували спроможними, тоді як серед внутрішньо переміщених осіб цей показник мав вдвічі вище значення – 63,4%» [30, с. 19], а найвищий рівень впевненості в своїх силах і налаштуваннях продемонстрували «особи, яке не змінили свого місця проживання – 76,7%» [30, с. 19].

Кожні чотири особи з п'яти відчували підтримку колективу та отримували регулярний позитивний зворотний зв'язок щодо своєї

професійної діяльності. При цьому службовці-чоловіки зазначили у своїх відповідях, що вони з початком активної фази російсько-української війни отримали значно вищий рівень підтримки, ніж службовці-жінки. В розрізі рівнів посад службовців органів публічної влади працівники нижчих категорій в меншій мірі відчували підтримку своїх дій та одержували нижчий рівень зворотного зв'язку, що стало антистимулом для продовження роботи на посадах.

«84,8% респондентів зазначили, що в органах влади, які вони представляють, проводилося системне планування робочої діяльності та контрольні заходи щодо дотримання якості виконання посадових обов'язків» [30, с. 14].

Опитування щодо рівня відчуття безпеки службовцями показало, що лише «28,2% респондентів почувалися у 2022 році в повній безпеці, 52,4% – відчували безпеку частково, і 18,4% – взагалі не відчували себе захищеними в будь-якій мірі» [30, с. 21]. Гендерний аналіз фактору безпеки виявив, що службовці чоловічої статі відчували себе в більшій мірі захищеними, ніж службовці жіночої статі.

Рівень матеріально-технічного забезпечення оцінили як достатньо високий «67,5% органів публічної влади, які зазначили, що мають усі необхідні матеріали для якісного виконання обов'язків, а 74,5% - забезпечені технічними засобами та інформаційними інструментами» [30, с. 22].

Опитування щодо рівня задоволення від виконання службових обов'язків виявило, що 59,3% респондентів відчували себе щасливими в статусі службовців органів публічної влади, 35% опитаних відчували часткове задоволення від виконання професійних обов'язків, а 5,7% респондентів не відчували задоволення від свого статусу взагалі. Гендерний розріз показав, що службовці-чоловіки в меншій мірі задоволені своїм професійним статусом, ніж службовці-жінки. В територіальному розрізі найвищу питому вагу задоволених службовців зафіксовано в регіонах активних бойових дій, зокрема: у «Запорізькій (73,9%), м. Київ (63,2%),

Луганській (67,2%), Донецькій (59,7%), Одеській (63%), Сумській (63,5%), Одеській (63%) та Херсонській (58,8%) областях» [30, с. 30].

Ступінь кореляції між внутрішньою психологічною впевненістю, підтримкою колективу, відчуттям безпеки та ефективністю виконання посадових обов'язків показує пряму залежність, адже чим більші суб'єктивні значення ці компоненти мають, тим вищими є результативне навантаження, продуктивність і якість роботи службовців органів публічної влади.

Як результат планували продовжувати виконання посадових обов'язків в умовах російсько-української війни 90,9% опитаних службовців, а після завершення ескалації бойових дій – 86,4% респондентів, що пов'язується з тим, що високий ступінь навантаження виступав мотивуючим чинником на першому етапі ескалації воєнних дій, але одночасно він став і тригером змін у професійній діяльності та виїзду за кордон в подальшому.

Аналіз показує, що чим нижчою є категорія посади державного службовця, тим більше з них не планують продовжувати роботу на державній службі після завершення війни. Виявлено статистично значущу залежність ($p \leq 0,001$): чим вищий намір державного службовця працювати як у період воєнного стану, так і після його завершення, тим вищими є його результативність і якість роботи. Водночас високе навантаження під час війни мотивує службовців залишатися на своїх посадах у цей період, але сприяє бажанню змінити роботу після війни.

При цьому серед «осіб, які не змінили місце свого проживання, 93,4% бажали залишатися на публічній службі під час воєнного стану, і лише 0,7% не бажали» [30, с. 23]. Серед «внутрішньо переміщених осіб 85,1% планували продовжити виконувати професійні обов'язки, а 2,1% планували звільнитися» [30, с. 23]. Серед осіб, які «виїхали за межі України, 49,1% виявили бажання залишатися на публічній службі, 12,6% – не планували, а 38,3% – не визначилися зі своєю подальшою професійною кар'єрою» [30, с. 24], що засвідчило значний вплив місця екстериторіальності на наміри службовців органів публічної влади продовжувати свою професійну

діяльність.

У 2024 році опитування показують, що менш актуальними виявилися «допомога з влаштуванням дітей до закладів дошкільної освіти, шкіл та закладів позашкільної освіти (31% респондентів) та надання безоплатного соціального житла для внутрішньо переміщених осіб (20% респондентів)» [31, с. 18]. При цьому про критичну важливість надання житла внутрішньо переміщеним особам найбільше зазначили у регіонах найвищої активності бойових дій: «Луганська область, де 60% службовців визнали її за критичну і 28% за важливу; Донецька, де 50% службовців визнали її за критичну і 39% за важливу; Херсонська, де 18% службовців визнали її за критичну і 35% за важливу» [31, с. 24]. У Запорізькій, Харківській та Сумській областях близько третини службовців виокремлюють питання забезпечення безоплатним житлом як критичне чи важливе, а в інших областях переважна більшість респондентів вважає цю проблему неактуальною (75–89%).

Дослідження проблем безпеки виявлено, що «48% службовців органів публічної влади мають доступ до укриттів та постійно користуються ними, 20% – мають доступ, але не користуються, 32% – не мають доступу» [31, с. 25], що свідчить про невідповідність умов праці викликам російсько-української війни, особливо в регіонах з найвищим рівнем загроз та про відсутність прогресу в покращенні стану безпеки порівняно з дослідженням проведеним в 2023 році. Найгірші показники доступності укриттів спостерігаються в «Луганській області (50% недоступності укриттів), Миколаївській області (48%), Одеській області (46%) та Кіровоградській області (45%)» [31, с. 24].

Щодо психологічного стану та підтримки з боку керівництва і колективу «55% службовців повідомили щодо погіршення їх рівню за 2024 рік, 43% повідомили щодо відсутності змін, і лише 2% щодо покращення» [31, с. 28]. В гендерному розрізі респонденти жіночої статі превалюють серед тих, хто повідомив про погіршення психологічного стану та підтримки з боку керівництва і колективу.

При цьому найбільш бажаними формами підтримки вважаються індивідуальні та групові консультації психолога (28% респондентів), онлайн-курси (18% респондентів), вебінари та тренінги (18% респондентів), інформаційні сторінки у соцмережах (9% респондентів), методичні матеріали та посібники (8% респондентів).

До продовження роботи в органах публічної влади в активній фазі умовах російсько-української війни «схвально ставляться 85% респондентів, а по закінченню активної фази війни – 69% респондентів» [31, с. 29], що є вкрай негативною тенденцією для забезпечення публічної служби висококваліфікованими кадрами, та свідчить про бажання значної частки службовців чоловічої статі або мігрувати за кордон або змінити вид діяльності, маючи на поточний момент менш привабливі умови праці, але отримуючи гарантії бронювання від мобілізації. При цьому питома вага респондентів, які «планували залишити посади в органах публічного управління по закінченню активної фази війни в 2022 році становила 86%, а в 2023 році – 75%» [31, с. 29], що свідчить про значний рівень емоційного і професійного вигорання та невдоволення рівнем мотивації праці службовців органів публічної влади та необхідність кардинального реформування умов роботи публічних службовців з метою залучення талантів і утримання професіоналів високої кваліфікації.

В розрізі регіонів найвища питома вага службовців, які планують залишитись працювати на публічній службі в умовах активної фази російсько-української війни зафіксовано у «Миколаївській області – 90%, Херсонській – 91% та Харківській – 94%» [31, с. 35]. Натомість найвища питома вага респондентів, які планують продовжити професійну кар'єру в органах публічної влади активної фази війни в «Запорізькій області – 77%, Сумській – 76% та Одеській – 75%, а найнижчий у Івано-Франківській – 62%, Закарпатській – 60% та Рівненській областях – 58%» [Орг, с. 35].

Узагальнюючи потреби службовців органів публічної влади у нематеріальній мотивації у 2024 році виокремимо найактуальніші види

стимулювання, серед яких:

- додаткове безкоштовне медичне страхування;
- пільги на оплату енергоносіїв та житло-комунальних послуг;
- безоплатне санаторно-курортне лікування;
- можливість безкоштовного проїзду у міському транспорті;
- психологічну підтримку;
- культурні заходи.

2.3. Світовий досвід застосування механізмів мотивації публічних службовців

Трансформація механізмів мотивації службовців органів публічної влади країн розвиненої демократії проводилася в межах широкомасштабних реформ, які охоплювали систему публічної служби та управління загалом. Відповідність даних механізмів стандартам ЄС визначається низкою документів, зокрема «Принципами державного управління програми SIGMA» та «Рекомендаціями № R(2006) 6, ухваленими Комітетом Міністрів Ради Європи, які регулюють правовий статус службовців органів публічної влади у країнах-членах» [29].

Відповідно до програми SIGMA, система оплати праці службовців має базуватися на класифікації посад, бути транспарентною та забезпечувати справедливість. Основними тригерами мотивації службовців органів публічної влади є:

- транспарентність та справедливість – принципи формування оплати праці, зокрема класифікація окладів, мають ґрунтуватися на системі класифікації посад, нормативною базою визначаються співвідношення між базовою та змінною частинами оплати праці, а також регулюють усі змінні її складові, докладні положення щодо оплати праці закріплені в підзаконних актах;
- додаткові виплати та соціальна допомога – нормативними актами

визначаються надбавки та матеріальна допомога (наприклад, для підтримки сімей, покриття витрат на оренду житла, освіти, вивчення іноземних мов, лікування, вагітність, травми тощо), що забезпечує узгодженість підходів у системі публічної служби;

- рівність в оплаті праці – гарантується однакова оплата за однотипну працю незалежно від гендеру чи інших дискримінаційних ознак;

- обмеження суб'єктивності у виплатах – призначення надбавок та інших матеріальних стимулів на розсуд керівництва органів публічної влади регламентується, з метою забезпечення єдності і транспарентності у підходах до оплати праці;

- стимулювання та утримання висококваліфікованих професіоналів – система оплати праці має бути спроектована так, щоб залучати таланти та мотивувати і утримувати таланти висококваліфікованих співробітників, забезпечуючи конкурентні умови праці.

Наведений вище підхід спрямований на створення єдиної, високоефективної системи оплати праці, яка відповідає стандартам Європейського Союзу, гнучко реагує на виклики сьогодення та сприяє підвищенню ефективності публічної служби.

У пунктах 1 і 12 Рекомендацій Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам підкреслюється, що «службовці органів публічної влади повинні отримувати справедливу матеріальну винагороду, яка відповідає обсягу їхніх обов'язків та виконуваних функцій» [29, с. 24]. Матеріальна мобілізація розглядається як важливий інструмент для досягнення цілей органу влади, а також повинна відповідати вимогам мінімізації ризику корупційних дій чи залучення публічних службовців до діяльності, яка суперечить їхнім службовим обов'язкам.

Правові основи й базові принципи, які визначають статус публічних службовців, мають встановлюватися на законодавчому рівні або регулюватися колективними договорами. Їх реалізація покладається на урядові структури, інші уповноважені органи або здійснюється відповідно до

положень колективних угод.

У практиці розвинених демократій встановлення справедливих рівнів оплати праці у сфері публічного управління ґрунтується на таких ключових принципах:

- рівність в оплаті праці, зокрема, однакові умови професійної діяльності мають забезпечувати однакову оплату для співробітників, які виконують аналогічні завдання;

- диференціація винагороди – рівень матеріального стимулювання залежить від складності роботи, обсягу відповідальності та кваліфікації співробітника;

- співставність із комерційним сектором – матеріальне стимулювання в публічному секторі має бути конкурентоспроможною та співмірною зі схожими позиціями в комерційному секторі, хоча не обов'язково в повній мірі їм відповідати;

- регулярний перегляд – рівні матеріального стимулювання мають оцінюватися та коригуватися відповідно до змін у соціально-економічних умовах;

- транспарентність – «система матеріального стимулювання має бути добре зрозумілою як для службовців органів публічної влади, так і для суспільства, забезпечуючи транспарентність інформації» [21, с. 68].

У прогресивній світовій практиці структура матеріального стимулювання на публічній службі в поточному періоді зазвичай складається з трьох основних складових:

- базова оплата праці, яка визначається рівнем відповідальності та характером завдань, які виконує службовець органу публічної влади на конкретній посаді;

- надбавки, що включають доплати за професійну кваліфікацію, набутий досвід, спеціалізовані навички та інші фактори, які підвищують ефективність виконання посадових обов'язків;

- результативна оплата – це складова, яка залежить від досягнутих

результатів, що може включати премії, бонуси та інші види матеріального стимулювання.

Крім того матеріальна мотивація в поточному періоді може включати такі компоненти, як оплата транспорту, відпочинку, житла, подорожей, телефонних послуг, медичне страхування чи обслуговування, харчування тощо, а в майбутньому періоді – пільгове пенсійне забезпечення, безоплатне чи пільгове надання житла та земельних ділянок.

Складовими нематеріальної мотивації виступають престижність, стабільність зайнятості, соціальні гарантії, можливість підвищення кваліфікації чи навчання, міжнародні поїздки, а в довгостроковій перспективі – набуття високої репутація, можливості працевлаштування на престижні посади по закінченню професійної кар'єри або після виходу на пенсію тощо.

Базова оплата праці разом із надбавками становлять основну частину матеріальної мотивації для службовців органів публічної влади. У багатьох розвинених демократіях використовується єдина тарифна система, яка ґрунтується на розрядах або категоріях співробітників. Для визначення тарифів, відповідних обсягу робіт за посадами різного рівня в умовах відкритої ринкової економіки, використовуються два підходи – порівняння з оплатою праці в комерційному секторі або розрахунок умовної вартості робіт за допомогою аналітичних методів.

Рівень та структура оплати праці у публічному секторі формуються по-різному залежно від моделі трудових відносин, зокрема, у країнах із сильними профспілковими організаціями, такими як Данія, Швеція та Ірландія, умови оплати праці визначаються шляхом колективних переговорів, а в інших державах рішення ухвалюються централізовано урядовими структурами, зазвичай через спеціалізовані установи, відповідальні за кадрову політику та управління персоналом.

У публічному секторі рівень компресії матеріальної мотивації, під яким розуміють відношення найнижчих розмірів оплати праці до найвищих, є зазвичай нижчим, ніж у комерційному секторі. Середній показник компресії

у публічному секторі становить 1:7, як, наприклад, у схемі посадових окладів Німеччини. Проте у світовій практиці даний показник варіюється значно ширше – в дисперсії від 1:2 до 1:30 залежно від країни. Дані про компресію матеріальної мотивації у публічному секторі зазвичай стосуються базових компонентів оплати праці, які передбачені в законодавчому полі, а не фактичних видатків, через відсутність агрегованої інформації для порівняння.

Для підвищення ефективності службовців органів публічної влади у 1980-х роках у країнах розвинутої демократії почали впроваджувати систему винагород, залежних від результатів роботи, що посіла місце ключового елементу реформування публічного управління. Реформи спричинили зменшення частки варіативних та пільгових компонентів матеріальної мотивації в загальній структурі оплати праці, водночас підвищивши частку гарантованих виплат. Окрім того, було впроваджено системи оцінки результативності, які допомагають інтегрувати мотиваційні виплати у структуру матеріальної мотивації.

Як ми зазначали вище, базові немонетарні компоненти механізмів мотивації службовців органів публічної влади в країнах ЄС можуть включати пільги на користування державними послугами, а саме; безкоштовний проїзд, медичне обслуговування у спеціалізованих закладах, надання службового житла та покращене пенсійне забезпечення. А низку витрат на утримання публічних службовців прийнято взагалі класифікувати як капітальні трансферти, зокрема, це може стосуватися коштів, отриманих від донорських організацій, або витрат на оплату праці тимчасових працівників, які розглядаються як купівля послуг і товарів.

У Сполучених Штатах система оплати праці державних службовців регулюється положеннями розділу 5 Зводу законів США. Основою для визначення базових ставок заробітної плати є класифікація посад, закріплена у секції 5101, що забезпечує реалізацію принципу рівної оплати за рівноцінну працю [21, с. 69].

Загальна шкала ставок оплати праці державних службовців регулюється Зводом законів США, у якій визначено механізм встановлення мінімальної оплати праці для нових посад, умови підвищення зарплати згідно зі шкалою; правила визначення оплати при зміні посади; можливості додаткового підвищення рівня оплати [21].

Структура загальної шкали включає вертикальні рядки, які представляють рівні посад, та горизонтальні колонки, які представляють відповідні класи. При цьому існують окремі шкали для дипломатичної служби, лікарів, дантистів, клінічних ортопедів, офтальмологів та їхніх помічників, адміністрації охорони здоров'я ветеранів, а для керівників і старших керівників діє спеціальний порядок заохочень із власними шкалами. Також становлено окремі шкали для суддів і військовослужбовців, членів Конгресу та віце-президента.

Щорічна оцінка ефективності виконання посадових обов'язків впливає на винагороди публічних службовців. У разі досягнення високих результатів КРІ вони отримують премію, яка виплачується раз на рік у вигляді одноразової суми, звільненої від деяких відрахувань, однак преміювання надається не більше, ніж половині службовців органів публічної влади.

Особливість є той факт, що додатково ставки оплати праці службовців можуть коригуватися залежно від географічного розташування органу публічної влади, і розмір таких коефіцієнтів визначається у відсотках та враховує вартість життя у різних регіонах країни.

Кодекс управління громадською службою Великої Британії у розділі 7 регламентує виплати та допомоги службовцям органів публічної влади, встановлюючи основні принципи та правила. Основні положення кодексу регламентують винагороду персоналу, критерії розробки винагород, подарунки співробітникам та винагороду вищого керівництва [62].

Щодо винагороди персоналу зазначимо, що департаменти та агенції самостійно визначають порядок і умови виплат, окрім пенсій і винагород вищого керівництва. При цьому вони мають враховувати урядову політику,

потреби органу публічної влади та рівень оплати в комерційному секторі, а діяльність у цій сфері має відповідати вимогам принципу транспарентності і підлягає громадському контролю.

Основні принципи формування системи винагород включають гнучкість у підходах до виплат, ефективне управління та контроль видатків на оплату праці та прямий зв'язок між оплатою і результатами виконання посадових обов'язків. Зміни в оплаті праці можливі лише за погодженням із Секретаріатом Кабінету та мають відповідати принципам рівності оплати, визначеним Комісією рівних можливостей [62].

Нові умови оплати праці вводяться раз на три роки із залученням оцінки Комісії рівних можливостей. Рекомендації та результати оцінки направляються до Секретаріату Кабінету. Департаменти зобов'язані регулярно переглядати встановлені Секретаріатом Кабінету вимоги щодо систем оплати праці та мають враховувати вплив змін в оплаті праці на пенсії та дотримуватися умов щодо добровільних відрахувань із заробітної плати, авансових виплат та оплати оренди майна, яке знаходиться в публічній власності [62].

Стосовно подарунків співробітникам зазначимо, що воно дозволяється у вигляді подарунків, які не повинні створювати конфлікту інтересів, мають бути обґрунтованими і відповідати рівню КРІ та не можуть бути надані за запитом про конкретні товари чи послуги [52].

Особливими умовами Кодексу управління громадською службою Великої Британії визначено, що рівень винагороди для вищого корпусу публічної служби встановлюється Секретаріатом Кабінету щороку [62] та має відповідати вимогам забезпечення транспарентності, ефективності і справедливості у системі винагород публічних службовців Великої Британії.

Особливе місце у механізмах мотивації службовців органів публічної влади посідає гнучкість умов праці. Зазначимо, що прогрес у сфері інформаційно-комунікаційних технологій значно розширив можливості організації праці, забезпечивши нові форми гнучкості в часі, місці та

способах виконання роботи. Починаючи з кінця минулого сторіччя, нестандартні форми зайнятості, такі як контрактна робота, часткова зайнятість чи тимчасові угоди, надали співробітникам більше свободи в управлінні своїми трудовими зобов'язаннями. У сучасних умовах гнучкі робочі формати, включно з регулюванням робочого часу та вибором місця роботи, отримують високу оцінку як інструмент для покращення добробуту службовців. Крім того, ці умови праці позитивно сприймаються співробітниками як характеристика привабливого роботодавця, що перетворює їх на базовий фактор у формуванні бренду роботодавця та конкуренції за кадри високої кваліфікації.

Але нормативно-правове регулювання умов праці у публічному секторі все ще суттєво відрізняється від загальних положень трудового законодавства, що є наслідком специфічної ролі публічного управління, яке відповідає за реалізацію державної політики та організацію роботи службовців органів публічної влади. Зазвичай у публічному управлінні переважають дві особливості – ієрархічна структура управління та підзвітність, а службовці зобов'язані дотримуватися чітко визначеного підпорядкування і виконувати доручення згідно із затвердженими правилами. При цьому публічній управлінні службові відносини доволі часто мають характер довічного працевлаштування, що супроводжується посиленням захистом від звільнення. Вказані особливості призводять до розробки окремих підходів до трудових відносин, які відрізняються від загального трудового законодавства, які з одного боку, можуть бути суворими, а з іншого – дозволяють більшу внутрішню гнучкість.

Завдяки довгостроковим трудовим відносинам органи публічної влади розвинених демократій світу здатні запроваджувати гнучкі форми організації праці, які дають можливість переводити публічних службовців на інші посади або в інші підрозділи, що підвищує їхню адаптивність до змін у державному апараті. Водночас, така гнучкість дозволяє публічним службовцям мати більшу самостійність у виборі часу та місця виконання

посадових обов'язків. У деяких країнах (наприклад, в Німеччині, Австрії, Фінляндії) відмінності між службовцями з публічним статусом (призначеними службовцями) та працівниками, які працюють на умовах контракту, чітко регулюється, що має вплив на умови праці та права і обов'язки. Відмінності між цими групами можуть проявлятися у застосуванні нормативно-законодавчих актів, колективних угод чи адміністративних норм.

Історичні традиції, культура та система управління персоналом країни мають важливий вплив на процес найму та організацію праці в публічному секторі. Різні підходи до управління персоналом визначають умови праці, що можуть відрізнятися залежно від того, чи є вони закріплені в законодавчому полі чи на основі колективних угод, що варіюється в державах.

Нові інструменти мотивації в даному контексті передбачають запровадження гнучких робочих механізмів, які забезпечують баланс між інтересами органів публічної влади і службовцями, надаючи останнім реальну самостійність у таких аспектах як визначення годин роботи, включаючи час початку та завершення робочого дня, а також кількість годин на день чи тиждень; місця роботи, зокрема, можливість працювати вдома або в форматі телероботи, що стало особливо актуальним з розвитком дистанційної роботи; та схем роботи, наприклад, можливості працювати на різних робочих місцях чи розділених змін. Усі зазначені нами елементи сприяють більшій гнучкості та адаптації до потреб працівників, одночасно зберігаючи ефективність та результативність роботи в державному секторі.

Форми гнучкості, які з'являються в публічному управлінні, можна поділити на внутрішню та зовнішню гнучкість. Перша включає адаптацію в межах органу публічної влади, зокрема через варіативність місця роботи, робочих годин та форм співпраці, що надає можливість публічним службовцям мати більшу автономію у визначенні місця і часу роботи, а також забезпечує можливість адаптуватися до змін у вимогах органу

публічної влади без необхідності зовнішнього перерозподілу працівників. Зовнішня гнучкість, у свою чергу, стосується застосування екзогенних стратегій, таких як контрактників для виконання специфічних завдань чи тимчасових працівників, що може бути застосовано для швидкої адаптації до змін в середовищі, наприклад, коли змінюється структура органів влади після виборів чи уряд, що вимагає термінового оновлення команди, як у випадку зі співробітниками патронатної служби.

Одним з позитивних прикладів реалізації внутрішньої гнучкості є Австралійська публічна служба, яка впроваджує гнучкі робочі методи для досягнення високої ефективності та задоволення потреб співробітників.

Австралійська публічна служба використовує ці підходи для мотивації публічних службовців з обмеженими можливостями, пошуку та утримання талантів, забезпечення здорового способу життя та безпечних умов праці, а також просування позитивної культури робочого середовища [4, с. 45].

Результати досліджень досвіду організації роботи співробітників Австралійської публічної служби засвідчили, що гнучкі схеми роботи, зокрема, телеробота і неповна зайнятість, мають значний позитивний вплив на мотивацію і робоче середовище службовців [4, с. 45], що вказує на важливість наявності певної самостійності співробітників у визначенні способу виконання своїх посадових обов'язків та вибору умов праці, що надає можливість забезпечити позитивне сприйняття робочого місця та покращити професійні навички публічних службовців.

Як висновок зазначимо, що гнучкість у роботі службовців органів публічної влади призводить до таких позитивних результатів, як підвищення продуктивності праці, зростання ефекту залученості, зниження рівня невиходів на роботу та зростання інноваційного потенціалу і творчого натхнення співробітників, оскільки службовці, які мають можливість адаптувати умови праці під свої потреби, працюють ефективніше, відчувають більше залучення і мотивації, коли можуть краще балансувати між роботою та особистим життям, можливість працювати в гнучкому графіку або з дому

сприяє зменшенню відсутності на роботі, а сприятливі умови праці стимулюють колег до творчого підходу у виконанні завдань та розвитку ідей.

Переваги гнучких умов праці особливо важливі для публічних службовців жіночої статі, які складають більшість серед співробітників, які працюють неповний робочий день. Водночас, тенденція до збільшення числа публічних службовців чоловічої статі, які працюють на умовах часткової зайнятості, також відображає загальну зміну в підходах до роботи. Вищезазначені фактори наочно відображають сталу тенденцію того, що гнучкі умови праці трансформувалися у надважливий інструмент мотивації службовців до підвищення ефективності праці, поліпшення якості публічних послуг та рівня задоволення і самореалізації працівників публічного сектору.

Висновки до розділу 2

1. Аналіз сучасного стану матеріальної мотивації службовців органів публічної влади в Україні також показав, що існує значний вплив соціально-економічних факторів, зокрема, нестабільність економіки та інфляційні процеси, які значно знижують реальну купівельну спроможність заробітних плат державних службовців. Це створює додаткові соціальні напруження та знижує рівень задоволеності працівників.

2. Крім того, відсутність ефективних механізмів оцінки та моніторингу результатів роботи службовців робить систему матеріальної мотивації менш прозорою і справедливою. Це, в свою чергу, призводить до нерівномірного розподілу фінансових ресурсів і створює умови для корупційних ризиків.

3. Важливим фактором є недостатній рівень зворотного зв'язку між керівництвом і підлеглими, що значно знижує ефективність мотиваційних інструментів. Потреба у визнанні, підтримці професійного розвитку та наданні можливостей для самореалізації є актуальною для значної частини державних службовців, що свідчить про необхідність розробки більш гнучких і індивідуалізованих підходів до мотивації.

4. Багато країн успішно застосовують моделі корпоративної культури, що акцентують увагу на розвитку лідерства, командної роботи та заохочення інновацій. Особливу роль відіграє інвестування в навчання та кар'єрний розвиток, що підвищує рівень задоволеності працівників і сприяє їх професійному зростанню. Отже, успіх у створенні мотиваційних механізмів полягає в інтегрованому підході, який враховує як фінансові, так і нематеріальні фактори, адаптуючи їх до специфіки кожної країни та організаційної структури публічної влади.

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК ІНСТРУМЕНТАРІЮ МОТИВАЦІЇ СЛУЖБОВЦІВ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1. Шляхи вдосконалення механізмів мотивації та заохочення службовців органів публічної влади

За результатами реформи системи оплати праці більшість службовців органів публічної влади (93,1%) не задоволені або частково задоволені рівнем матеріального мотивації [43, с. 15]. При цьому виявлено тренд зниження рівня задоволеності в міру зниження рівня органу публічної влади.

Рівень задоволеності матеріальною мотивацією, зокрема, оплатою праці, зростає з віком співробітників, однак тривалість стажу публічної служби значно не впливає на даний показник, що засвідчує відсутність значного впливу надбавок за стаж публічної служби. Публічні службовці більш молодого віку висувують вищі вимоги до матеріальної мотивації.

Більша половина службовців органів публічної влади «(61,9%) вважали свою заробітну плату передбачуваною, тобто стабільною та прогнозованою, однак майже половина співробітників (43,5%) не вбачають дотримання принципу транспарентності її нарахування» [43, с. 15], відзначаючи недостатню прозорість і зрозумілість у формуванні оплати праці, а справедливість матеріальної мотивації викликає значні сумніви, а саме: «72,5% респондентів вважають зарплату несправедливою, та 82,2% вказують на її невідповідність принципу рівності» [43, с. 15].

Позитивним моментом в мотивації праці службовців є своєчасне нарахування заробітної плати, що підтвердили «98,4% співробітників, однак понад половина респондентів (56,9%) заявили, що рівень матеріальної мотивації не дає змоги їх виконувати посадові обов'язки на якісному рівні» [43, с. 17]. Зниження впливу матеріальної мотивації як чинника ефективності роботи відзначається з пониженням рівня органу публічної влади.

При проведенні опитування щодо справедливості розподілу на нарахування премій та стимулюючих виплат думки публічних службовців розділилися приблизно порівну – «51% опитаних вважають їх справедливими, тоді як 49% опитаних – несправедливими» [43, с. 18]. При цьому «55,2% зазначили, що при розподілі премій не враховується особистий внесок співробітників у загальний результат, а 22,3% стверджують, що керівництво переважно керується особистими симпатіями» [43, с. 18] під час розподілу преміального фонду,

Позитивним моментом є той факт, що механізм нарахування зарплати розуміється переважною більшістю публічних службовців – 79,1% респондентів. Даний показник має тенденцію до зростання з віком і досвідом роботи службовців органів публічної влади, і більшість опитаних (65,1%) вважають за справедливе, що колеги з більшим стажем отримують вищу заробітну плату за умови виконання ними аналогічних посадових обов'язків. Таке ставлення поширене серед службовців нижчих категорій посад.

В частині розуміння та оцінки реформи механізмів матеріальної мотивації службовців органів публічної влади проведенням опитуванням виявлено, що нажалі понад половина службовців (52,8%) мають лише часткове уявлення щодо сутності реформи, а більшість співробітників не знайомі з базовими нормативно-правовими актами, які стосуються реформи: «понад 60% респондентів не ознайомлені з матеріалами стратегічного та програмного характеру, більше 44% – із законодавчим регулюванням, а понад 78% – зі звітами Національного агентства України з питань державної служби» [43, с. 20]. Зокрема такі ключові поняття, як класифікація посад та рівень посади добре відомі службовцям органів публічної влади – «86,3% та 69,6% відповідно, тоді як поняття сім'я посади та грейдинг за посадами залишаються менш зрозумілими – 27,2% та 26% відповідно» [Реф, с. 20].

Більшість респондентів (89,9%) цілком або частково підтримують реформу механізмів матеріальної мотивації публічних службовців, проте загальний рівень поінформованості щодо реформи оцінюється як середній

40,5% публічних службовців, як низький – 39,5% публічних службовців, і лише 20% службовців вважають себе добре обізнаними [43, с. 21].

При цьому в якості базових джерел інформації про реформу визначили телебачення (51,6% респондентів) та офіційні портали органів публічної влади (43,5%), а також офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби (29,9%), електронну пошту (20,5% респондентів) та сторінка «Національного агентства України з питань державної служби» у мережі Facebook (19,1%) [43, с. 22].

Найбільш зручною формою отримання інформації щодо реформи механізмів матеріальної мотивації службовці органів публічної влади вважають «новинні повідомлення (74,7%), відеоролики (22,8%), онлайн-курси (19,9%) та інфографіку (16,5%)» [43, с. 22].

Серед запропонованих нововведень в рамках реформи найбільшу підтримку серед службовців мають співвідношення між базовою та варіативною частинами матеріальної мотивації із закріпленням базової частини на рівні не менше 70% (94,7% опитаних), формування посадового окладу залежно від функціоналу, складності та рівня відповідальності праці (85,6% опитаних), уніфікація підходів до матеріальної мотивації для аналогічних посад в органах публічної влади одного рівня (86,8% опитаних) та наближення рівня матеріальної мотивації до стандартів комерційного сектору (75,3% опитаних). В частині джерел підвищення посадових окладів «51,9% публічних службовців схвально ставляться до скорочення частки стимулюючих виплат, натомість 33,9% публічних службовців вважають доцільним скорочення наявних вакансій» [43, с. 23].

В якості шляхів вдосконалення механізмів мотивації та заохочення службовців органів публічної влади в Україні вважаємо за необхідне забезпечити дотримання таких базових принципів, як конкурентоспроможність, транспарентність, справедливість, рівність та гнучкість. При цьому новітня модель матеріальної мотивації має базуватися на таких підходах, як визначення посадового окладу залежно від

функціонального спрямування, складності та рівня відповідальності службовців на посаді; поступове наближення розміру матеріальної мотивації публічних службовців до рівня комерційного сектору; забезпечення співвідношення між базовою та варіативною частинами оплати праці у пропорції 70:30.

Першочерговими ресурсами посилення матеріальної мотивації публічних службовців можуть стати скорочення вакантних посад в органах публічної влади, сторнування надмірних стимулюючих виплат та дотримання суб'єктивної справедливості у варіативній складовій. Останнє вимагає від органів центральної влади розробки механізму, який забезпечить транспарентне і визнане громадськістю справедливе нарахування варіативної частини матеріальної мотивації, що сприятиме підвищенню її впливу на забезпечення ефективної роботи публічних службовців.

При цьому для забезпечення належного рівня транспарентності у питаннях матеріального стимулювання, на нашу думку, необхідно розробити спеціалізований навчальний курс, присвячений механізму нарахування оплати праці за новою моделлю, до якого слід включити інформацію щодо особливостей нової системи, зокрема щодо нарахування варіативних виплат, та інтродукувати розроблений курс в програми адаптації новопризначених службовців.

З метою поліпшення якості комунікації реформи механізмів матеріальної мотивації службовців органів публічної влади належить сформулювати стратегію комунікації та забезпечити поширення інформації через офіційний сайт і сторінки Національного агентства України з питань державної служби у соціальних мережах, константне наповнення Telegram-каналу «Реформа системи оплати праці публічних службовців» та налагодження співпраці з іншими органами публічної влади з питань розміщення матеріалів на їх діджитал-платформах [31, с. 35], а також вжити заходів організаційного характеру з активізації інформування службовців щодо цілей, очікуваних результатів і впливу реформи механізмів

матеріальної мотивації на роботу, орієнтуючись на індивідуальні особливості.

Загальні рекомендації щодо мотивації службовців органів публічної влади зводяться до низки наступних базових положень, яких мають дотримуватися керівники та співробітники кадрових і патронатних служб.

По-перше, необхідно сформувати колективну підтримку та сприяти досягненню належного рівня продуктивної співпраці, зокрема переконатися, що кожен службовець добре розуміє ключові аспекти місії, візії та цінностей вашого органу влади, що дозволить створити спільне розуміння цілей і спрямованість команди на єдиний результат; стимулювати активну комунікацію серед співробітників як у рамках робочих зустрічей, так і в неформальному середовищі; організовувати заходи з тимблдіingu, спільні проекти або волонтерські ініціативи; сприяти проведенню навчальних заходів – тренінгів, семінарів та практичних занять, які допоможуть покращити навички співпраці та ефективної роботи в команді.

По-друге, потрібно належним чином заохочувати новаторство та відзначати досягнення, формувати культуру, в якій цінується ініціативність і новаторство, а застарілі упередження, забезпечити, щоб кожен співробітник знав, що його ідеї не лише почують, а й підтримають, регулярно дякувати за добре виконану роботу, не чекаючи офіційних приводів, використовувати різноманітні методи заохочення, зокрема нагороди, публічні визнання чи згадки у внутрішніх каналах комунікації, запроваджувати практику відзначення досягнень під час командних зустрічей.

По-третє, слід розвивати культуру зворотного зв'язку, в тому числі забезпечити розуміння важливості конструктивного зворотного зв'язку на всіх рівнях організації, за потреби організовувати тренінги для розвитку навичок його надання та отримання, створювати атмосферу відкритості, де кожен співробітник може вільно висловлювати свої думки без страху перед осудом. При цьому критично важливо, щоб зворотний зв'язок був своєчасним, обґрунтованим і спрямованим на поліпшення робочих процесів.

По-четверте, належить сприяти професійному розвитку публічних службовців, підтримувати ініціативи з навчання та саморозвитку, що підвищить залученість персоналу до спільної роботи та мотивуватиме досягати високих результатів, інформувати співробітників щодо доступних програм підвищення кваліфікації, організовувати внутрішні освітні заходи, а також заохочувати обмін досвідом між колегами.

По-п'яте, необхідно сприяти формуванню комфортного і доступного робочого простору, в тому числі за рахунок підтримки балансу між професійним і особистим життям публічних службовців, досліджувати потреби персоналу в гнучкому графіку або можливості онлайн роботи, працювати над інклюзивністю та усуненням бар'єрів, забезпечуючи рівні можливості для всіх співробітників, організовувати тренінги з питань ментального здоров'я, боротьби з наслідками стресових ситуацій і профілактики професійного вигорання, облаштування зон для харчування, відпочинку чи відновлення психологічної рівноваги [26].

В цілому пропозиції щодо вдосконалення механізмів мотивації та заохочення службовців органів публічної влади можна звести до наступних положень:

- продовження впровадження реформи механізмів матеріальної мотивації публічних службовців з урахуванням отриманого досвіду та передових міжнародних практик, орієнтуючись на забезпечення транспарентного, справедливого і конкурентоспроможного рівня матеріального стимулювання;

- посилення комунікаційної складової в питаннях висвітлення особливостей та механізму нарахування матеріального стимулювання, зокрема, шляхом регулярного оновлення інформаційних матеріалів на офіційному сайті Національного агентства України з питань державної служби, особливо щодо висвітлення практичних аспектів класифікації посад та її реалізації;

- збереження кадрового потенціалу у форматі реалізації заходів

спрямованих на утримання фахівців високої кваліфікації у системі публічної служби, підвищення їх мотивації шляхом удосконалення інструментів матеріального і нематеріального стимулювання та покращення умов праці;

- посилення безпекової складової та психологічної підтримки службовців органів публічної влади, зокрема посилення інтеграції безпекових аспектів у навчальні та інформаційно-консультативні матеріали та розробка програм психологічної підтримки співробітників в умовах воєнного стану, інформування щодо доступних ресурсів для самопідтримки;

- навчання та адаптація до стандартів ЄС, в тому числі продовження інформування щодо європейської інтеграції України, законодавчих норм ЄС та адаптація публічної служби до європейських стандартів;

- оптимізація функцій та структур органів публічної влади, уникнення необґрунтованих змін функцій публічних інституцій і перегляду завдань, з метою недопущення збільшення рівня навантаження на службовців у періоди скорочення чисельності персоналу;

- пріоритезація створення безпечних умов праці в умовах воєнного стану, зокрема шляхом обладнання укриттів на робочих місцях та надання доступу до них під час оголошення сигналів тривоги, а також проведення роз'яснювальної роботи щодо правил безпеки для всіх категорій публічних службовців, включно зі онлайн-співробітниками та співробітниками, які перебувають у простої;

- використання сучасних діджитал-технологій та інструментів, особливо активне впровадження в роботу новітніх інструментів документообігу, підвищення рівня взаємодії між співробітниками;

- беззаперечне дотримання законодавчих норм щодо понаднормової роботи службовців органів публічної влади, її оплати та виплати інших компенсацій;

- надання додаткових соціальних гарантій службовцям органів публічної влади, зокрема, шляхом включення до колективних договорів положень щодо таких гарантій.

3.2. Адаптація зарубіжного досвіду в реалізації механізмів мотивації службовців органів публічної влади в Україні

Актуальність вивчення іноземного досвіду у сфері мотивації службовців органів публічної влади обумовлена необхідністю реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні. Удосконалення механізмів стимулювання праці публічних службовців є важливим для забезпечення ефективності функціонування публічної адміністрації, підвищення довіри громадян до державних інституцій та досягнення європейських стандартів управління.

Імплементация в Україні найкращих практик накопиченого провідних країн світу в сфері мотивації службовців органів публічної влади покликана сприяти формуванню ефективних механізмів мотивації надаючи змогу запобігти численним недолікам та завчасно виявити потенційні ризики. Серед усіх існуючих моделей мотивації службовців органів публічної влади, на нашу думку, найбільш успішними слід вважати практики таких демократій світу як США, Франція, Німеччина та Японія.

Раніше проведені адміністративні реформи та реформи децентралізації в цих державах завдали спричинили суттєві зміни в базових аспектах функціонування системи публічної служби, що сприяло вдосконаленню системи мотивації службовців органів публічної влади, зробивши її більш адаптивною, чутливою до змін зовнішнього та внутрішнього середовища та ефективною. Водночас було оптимізовано систему кар'єрного зростання [22]. Як наслідок, у зазначених країнах сформувався високий рівень менеджменту у сфері розвитку кар'єри, який базується на гнучкості робочих функцій, високій мобільності персоналу органів публічної влади та можливості кар'єрного зростання залежно від професійних досягнень.

Огляд світових моделей мотивації службовців органів публічної влади дозволяє виділити їх найбільш ефективні складові, які можуть бути впроваджені в українську практику. Зокрема американська модель мотивації

публічних службовців має за основні принципи конкуренцію, транспарентність, рівність можливостей і систему заохочення і базується на конкурсному відборі на посади, гнучкій системі кар'єрного зростання, яка спирається на професійні досягнення службовців, має акцент на матеріальних стимулах (заробітна плата, бонуси, премії). При цьому значна увага приділяється нематеріальній мотивації, що представлена навчанням, стажуванням, створенням умов для особистісного розвитку.

Європейська модель мотивації публічних службовців, представниками якої є Німеччина, Франція та країни Скандинавії характеризується дотриманням таких основних принципів як соціальна справедливість, солідарність, стратегічне планування [53; 57; 59]. Серед її особливостей виділяють акцент на конкуренції, гнучку систему оподаткування, матеріальне стимулювання через транспарентні та справедливі системи оплати праці, чим відрізняється Франція; регресивну систему оплати праці в залежності від стажу, премії та бонуси, соціальні гарантії, зокрема розширені пакети медичного страхування, а також додаткові відпустки, що характерно для Німеччини; акцент на колективізмі, професійному та особистому розвитку, балансі між роботою та особистим життям, які впроваджено в країнах Скандинавії.

В рамках японської моделі мотивації публічних службовців основними принципами виступають корпоративна лояльність, відповідальність за успіх органу публічної влади і командний дух. Серед її особливостей необхідно виділити повагу до особистості співробітника, неформальне спілкування між керівництвом та службовцями, нематеріальні стимули, як-то залучення до корпоративних заходів, можливість професійного розвитку, створення міжособистісних зв'язків та матеріальні стимули – тарифна оплата праці, додаткові премії, соціальні виплати на утримання дітей, транспортні витрати.

Мотиваційна система працівників органів публічної влади в Сполучених Штатах Америки побудована на принципах справедливої оплати за однакоvu працю, підтриманні мобільності персоналу через стимулювання,

навчання та стажування, а також врахуванні соціокультурних аспектів нації. Основна увага приділяється досягненню успіху та забезпеченню високого рівня економічного добробуту. У 1993 році запущена масштабна управлінська реформа під назвою «Перебудова системи публічного управління», метою якої стало підвищення ефективності роботи органів публічної влади [48, с. 115].

Американська модель публічної служби зазвичай поділяє співробітників на дві категорії: кар'єрні службовці, які просуваються по службі згідно із системою заслуг і заохочень, та некар'єрні службовці, які обіймають посади в патронажних службах. Більшість кар'єрних підвищень відбувається за результатами конкурсних іспитів або на основі щорічної оцінки результатів професійної діяльності кандидатів. Кожен орган публічної влади розробляє власну програму просування кадрів. У разі нестачі внутрішніх кандидатів для зайняття певної посади оголошується відкритий конкурс. У межах планування кар'єрного розвитку діє дворічна програма Career Entry Program (CER), яка орієнтована на підвищення продуктивності праці та включає різноманітні форми навчання, зокрема навчання на робочому місці (on-the-job training).

Особливу увагу в США приділяють нематеріальній мотивації службовців органів публічної влади, яка охоплює стимулювання мобільності співробітників через впровадження гнучкого робочого графіка, заохочення та можливість здобуття нових знань і навичок. Такий підхід сприяє розвитку особистих якостей службовців, а також налагодженню контактів зі співробітниками інших органів публічної влади.

Система матеріального стимулювання публічних службовців у США вирізняється конкурентоспроможністю порівняно з комерційним сектором. Вона включає основну заробітну плату, яка складається з базового окладу та регіональних надбавок, медичне страхування та значні бонуси, спрямовані на охорону здоров'я [48, с. 115].

На відміну від американської моделі, яка акцентує увагу на

конкурентоспроможності кандидатів, у Європейському Союзі ключовими передумовами досягнення суспільного консенсусу виступають соціальна справедливість та солідарність. Європейські школи менеджменту визначають, що оптимальною мотиваційною моделлю є гармонійне поєднання прямого стимулювання праці з наданням соціальних гарантій. Такий підхід дозволяє одночасно забезпечити економічний добробут населення та виконання соціальних зобов'язань з боку органів публічної влади.

В рамках даної моделі особливе місце займає німецька модель мотивації, яка орієнтована на задоволення інтересів службовців органів публічної влади як вільних і самодостатніх особистостей. У Німеччині головна увага приділяється кар'єрному зростанню на публічній службі, яке базується на результатах професійної діяльності. Важливим аспектом є те, що мотивація до професійної самореалізації формується ще на етапі навчання майбутніх професіоналів. Освітні програми в цій сфері спрямовані на передачу знань, досвіду, а також на формування способу мислення і поведінки службовців.

Значну увагу приділяють престижу професії публічного службовця, її ефективності та ролі у громадянському суспільстві. Навчання і стажування в межах таких програм зазвичай тривають досить довгий час, що дозволяє глибше ознайомитися з реаліями професійної практики та підготувати спеціалістів до виконання своїх обов'язків на високому рівні.

Система матеріального стимулювання службовців органів влади у Німеччині вирізняється гнучкістю та враховує різноманітні фактори. Рівень оплати праці залежить від робочого стажу та ґрунтується на регресивному принципі. Окрім цього, публічні службовці мають можливість отримувати бонуси, що визначаються ефективністю роботи відповідних органів влади. На розмір оплати праці впливають такі чинники, як рівень освіти, професійна кваліфікація службовця та географічне розташування регіону. Такий підхід забезпечує справедливий розподіл доходів і стимулює працівників до

професійного розвитку і досягнення високих результатів у своїй діяльності.

Структура оплати праці службовця органу публічної влади Німеччини включає кілька основних складових:

- базовий оклад, який становить до 85% загального розміру матеріального стимулювання.
- міністерські доплати, які нараховуються за специфічні посади або заслуги;
- надбавки, які визначаються ранжуванням, сімейним станом і кількістю дітей;
- відпускні виплати, розмір яких залежить від сімейного стану;
- новорічні премії, еквівалентні розміру місячної заробітної плати;
- компенсація медичних витрат, яка покриває до 50% таких витрат; а решту суми медичних витрат публічні службовці сплачують самостійно або через страхові програми;
- додаткові відпустки (до 8 днів) для публічних службовців, які працюють у вихідні, свята, вночі чи понад 5 днів на тиждень, зі збереженням оплати праці.

Для службовців органів публічної влади Німеччини основою нематеріальної мотивації є соціальний пакет для співробітників, який включає широкий спектр страхових послуг, а саме: пенсійне страхування (19,3%), яке охоплює випадки інвалідності, старості чи смерті службовця; страхування на випадок потреби в догляді (1,7%); медичне страхування, витрати на яке становлять 13-14%; страхування від нещасних випадків, яке в середньому складає 1% [23, с. 56].

Ця система забезпечує не лише фінансову стабільність, але й соціальну захищеність публічних службовців, підвищуючи рівень їх вмотивованості та лояльності до системи публічної служби.

Французька модель мотивації службовців органів публічної влади, навпаки, має інший фокус і включає стратегічне планування, стимулювання конкуренції та використання гнучкої системи оподаткування. Основою цієї

моделі є конкуренція, яка виступає інструментом підвищення якості роботи, оптимізації витрат та задоволення потреб в адміністративних послугах.

Відмінною рисою французької системи мотивації публічних службовців є акцент на матеріальному стимулюванні. Однією з переваг цієї моделі є мотивація до підвищення ефективності та якості праці співробітників через саморегуляцію фондів оплати праці. У разі виникнення фінансових труднощів фонд заробітної плати автоматично коригується, що дозволяє органам публічної влади оперативно реагувати на соціально-економічні зміни та зменшувати їх негативний вплив на органи публічної влади.

Французька модель мотивації також передбачає широку поінформованість співробітників щодо поточного соціально-економічного становища, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та забезпечує стійкість публічної служби до кон'юнктурних змін [6, с. 56].

Японська модель мотивації службовців органів публічної влади є однією з найбільш гнучких і результативних, оскільки персонал у цій країні традиційно вирізняється такою рисою як виняткова відданість своїй компанії чи підприємству. Така відданість проявляється у готовності жертвувати особистими інтересами заради організації, працювати понаднормово та максимально ефективно використовувати свій робочий час.

Ця культура зумовлена переконанням співробітників у тому, що вони несуть відповідальність за майбутнє своєї компанії та відіграють у ній ключову роль. Японські публічні службовці фактично не беруть відпустки, адже вважають, що це може бути розцінено керівництвом на колегами як прояв нелояльності, що має результатом один з найнижчих у світі рівнів втрат робочого часу, а готовність працювати понаднормово відображається в їхньому підході: «треба – означає, що треба».

Щодо матеріальної мотивації службовців органів публічної влади в Японії зазначимо, що заробітна плата публічних службовців базується на тарифній системі. Вона складається з тарифної ставки та додаткових

надбавок, при цьому приблизно 15% місячного доходу оплати праці формується за рахунок оплати надурочних робіт. Крім цього, співробітники отримують премії за встановлені обсяги виконаних надурочних завдань, які виплачуються двічі на місяць.

Сучасна система оплати праці публічних службовців в Японії визначається на основі таблиці посад і класів, які закріплені Закон «Про державних службовців» від 21.10.1947 № 120. Окрім основної оплати праці органи публічної влади передбачають для своїх співробітників соціальні виплати, серед яких допомога на утримання дітей, оплачувані відпустки компенсація транспортних витрат та покриття витрат на лікування [6, с. 117]. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити фінансову стабільність службовців, а й ефективно мотивувати їх на тривалу та продуктивну роботу.

У сучасній Японії все більше поширюються методи нематеріального стимулювання праці, що стають важливим доповненням до традиційних матеріальних заохочень службовців органів публічної влади. Зокрема, публічним службовцям надаються можливості для професійного і особистого розвитку та кар'єрного зростання. Крім того, активно практикується залучення співробітників до різноманітних гуртків та об'єднань, спрямованих на покращення міжособистісних відносин [47, с. 110-111].

Керівництво органів публічної служби в Японії приділяє увагу неформальному спілкуванню зі співробітниками, що виражається у щоденних привітаннях, обміні думками та створенні сприятливої робочої атмосфери [47, с. 110]. Такий підхід сприяє підвищенню рівня довіри між підлеглими та керівництвом, формуванню згуртованості колективу, а також зміцненню високої корпоративної культури.

Аналізуючи досвід провідних демократичних країн світу, можна дійти висновку, що кожна модель мотивації службовців органів публічної влади має свої унікальні національні особливості й підходи. Використання цього досвіду може стати основою для розробки ефективної системи мотивації державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування в

Україні, що потенційно уможливить не лише уникнути потенційних загроз та ризиків забезпечення високої ефективності публічного управління.

Ще раз зазначимо, що універсальної моделі мотивації публічних службовців, яка була б ефективною для будь-якої країни, не існує. Проте кожна із розглянутих вище моделей мотивації містить специфічні аспекти, які можуть бути корисними для впровадження в українську практику. Тому як на загальнодержавному рівні, так і на рівні кожного окремо взятого органу публічної влади важливо ретельно дослідити базові механізми, характеристики, інструменти та підходи, які застосовуються в інших державах, з метою створення власної системи мотивації службовців органів публічної влади, яка сприятиме досягненню соціальних та економічних цілей, залученню талантів та утриманню співробітників високої кваліфікації до продуктивної діяльності та підвищенню їхнього професійного рівня.

Вибір комбінації механізмів мотивації публічних службовців як матеріального характеру, так і нематеріального характеру, має базуватися на врахуванні індивідуальних потреб та інтересів працівників. При цьому особлива увага має бути зосереджена на створенні стимулів, які будуть дійсно важливими для кожного співробітника, що дозволить досягти високої якості надання публічних послуг.

Формування дієвих механізмів мотивації службовців органів публічної влади має забезпечити збереження продуктивної зайнятості персоналу, створення комфортних і гідних умов праці, справедливий розподіл доходів і заробітної плати, формування позитивного робочого мікроклімату, сприяння кар'єрному і професійному зростанню та налагодження зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками.

Таким чином, інтеграція найкращих практик мотивації публічних службовців провідних демократичних країн світу й адаптація їх до національних умов сприятиме підвищенню ефективності урядування та публічного управління, наданню якісних і доступних публічних послуг у сучасному форматі, продуктивності праці публічних службовців та

забезпеченню довгострокового успіху органів публічної влади.

Висновки до розділу 3

1. Удосконалення механізмів мотивації та заохочення службовців органів публічної влади вимагає комплексного підходу, що включає не лише вдосконалення системи матеріального стимулювання, але й зміцнення соціальної та психологічної складових. Важливою є реалізація реформи, яка передбачає оптимізацію нарахування заробітної плати, що має бути прозорою та справедливою, з акцентом на відповідність до принципів рівності та конкурентоспроможності. Водночас необхідно скоригувати практики преміювання, враховуючи індивідуальні досягнення та професійний внесок.

2. Окрім матеріальних стимулів, важливою складовою мотивації є розвиток внутрішньої культури організацій, зокрема підтримка інновацій, професійного росту, відкритої комунікації і зворотного зв'язку. Всі ці елементи дозволяють створити середовище, яке не лише мотивує співробітників на досягнення високих результатів, але й забезпечує їх залученість та задоволеність від роботи.

3. Запровадження нової моделі мотивації передбачає не лише зміни в оплаті праці, але й загальну реорганізацію публічної служби через зниження бюрократичного тиску, покращення умов праці та створення комфортного робочого середовища, де кожен службовець відчуває свою цінність та роль у досягненні загальних цілей органу публічної влади.

4. Актуальність адаптації зарубіжного досвіду в реалізації механізмів мотивації службовців органів публічної влади в Україні обумовлена необхідністю реформування публічної служби, а також підвищення ефективності публічного управління та довіри громадян до державних інституцій. Основним завданням є впровадження найкращих практик країн, які досягли високого рівня розвитку системи мотивації службовців органів

публічної влади. До таких країн відносяться США, Франція, Німеччина та Японія, де проведені реформи публічної служби дозволили суттєво вдосконалити механізми мотивації, зробивши їх більш чутливими до змін.

ВИСНОВКИ

Результати проведених досліджень дозволили зробити такі ключові висновки.

1. Встановлено, що кадрова політика є ключовим елементом публічного управління, оскільки визначає основні принципи, методи та механізми роботи з персоналом. Системність, транспарентність та нормативно-правове забезпечення виступають її базовими характеристиками, що забезпечують цілісність управлінських процесів та узгодженість із суспільними очікуваннями. Особливе місце в кадровій політиці займає адаптація до сучасних викликів, таких як цифровізація, екологічні вимоги та глобалізація, які впливають на її стратегічну орієнтацію. Застосування принципів меритократії, децентралізації та інноваційності сприяє підвищенню якості управління та забезпеченню конкурентоспроможності публічних послуг. Важливою складовою є соціальний і етичний аспекти, що акцентують увагу на дотриманні прав службовців, забезпеченні рівності можливостей та формуванні позитивного іміджу служби. Нормативно-правова база кадрової політики, яка включає Конституцію України, закони, постанови та міжнародні стандарти, формує основу для регулювання відносин у сфері публічного управління. Вона забезпечує чіткість процедур відбору, адаптації, оцінювання та мотивації службовців, сприяючи прозорості, боротьбі з корупцією та ефективності діяльності органів влади.

2. Розкрито багатогранність поняття мотивації, яка виступає ключовим фактором активізації поведінки, спрямованої на досягнення індивідуальних і організаційних цілей. Мотивація визначена як динамічний процес, що формується під впливом ендогенних і екзогенних чинників, які забезпечують спрямованість, інтенсивність і тривалість діяльності. Виявлено, що основними складовими механізму мотивації є потреби, мотиви, цілі, стимули, емоції, очікування, підкріплення, умови та середовище, а також зворотний зв'язок. Ці компоненти утворюють єдину інтегровану систему, в якій кожен

елемент виконує важливу роль: потреби породжують мотиви, мотиви визначають цілі, цілі підкріплюються стимулами та емоціями, а зворотний зв'язок сприяє регулюванню подальшої поведінки. Такий підхід дозволяє ефективно організовувати мотиваційні процеси як на індивідуальному, так і на організаційному рівнях. Обгрунтовані теоретичні засади мотивації дозволяють розробляти дієві моделі управління мотиваційними процесами. Вони передбачають не лише задоволення базових потреб, але й сприяють особистісному зростанню, реалізації потенціалу та підвищенню ефективності командної роботи. Зокрема, врахування специфіки змістовних, процесуальних і теорій підкріплення дає змогу використовувати перевірені підходи для стимулювання поведінки, орієнтованої на досягнення визначених результатів. ійному рівнях, сприяючи досягненню високої результативності діяльності.

3. Особливості механізмів мотивації службовців органів публічної влади визначають їхню ключову роль у забезпеченні ефективності роботи публічних інституцій, підвищенні якості послуг, які вони надають, та створенні умов для сталого розвитку суспільства. Комплексний підхід до мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, соціальні гарантії, сприятливі умови праці й можливості для професійного розвитку, формує середовище, яке сприяє підвищенню самовіддачі, відповідальності та продуктивності службовців. Водночас, використання сучасних технологій, індивідуалізація мотиваційних інструментів і адаптація до умов цифровізації та змін на ринку праці забезпечують гнучкість цих механізмів, роблячи їх ефективними для залучення й утримання кваліфікованих фахівців. Результатом є не лише покращення діяльності органів публічного управління, але й підвищення рівня довіри громадян до державних інституцій, що особливо актуально в умовах глобальних викликів.

4. Виявлено ряд ключових проблем та тенденцій, які впливають на ефективність матеріальної мотивації службовців органів публічної влади в Україні. Незважаючи на наявність окремих програм та ініціатив,

спрямованих на покращення фінансового забезпечення державних службовців, система матеріальної мотивації залишається недостатньо розвиненою. Основними проблемами є низький рівень заробітних плат, що не відповідає вимогам до професійної кваліфікації та обсягу виконуваних обов'язків, а також недостатня гнучкість механізмів преміювання та стимулювання. Крім того, існує значний розрив між офіційними вимогами та реальними умовами роботи службовців. Аналіз вказує на необхідність удосконалення матеріальної мотивації через впровадження більш системних та індивідуалізованих підходів, що можуть забезпечити більш ефективне виконання функцій органів публічної влади та покращити умови праці службовців.

5. Засвідчено, що сучасний стан нематеріальної мотивації службовців органів публічної влади в Україні характеризується певними недоліками, які перешкоджають ефективному функціонуванню державних установ. Порівняно з матеріальними стимулами, нематеріальні аспекти мотивації, такі як визнання досягнень, кар'єрний розвиток, професійна самореалізація, в Україні розвинуті недостатньо. Багато службовців стикаються з відсутністю системної підтримки та заохочення з боку органів публічної влади, що позначається на загальній мотивації і задоволеності від виконуваної роботи. Водночас, спостерігається визнання важливості нематеріальних факторів у розвитку організаційної культури та підвищенні ефективності службовців, однак практичне застосування таких методів потребує вдосконалення та створення більш сприятливих умов для розвитку персоналу. Аналіз також показав, що в Україні існує відсутність єдиного підходу до впровадження нематеріальних стимулів в органах публічної влади, що ускладнює формування стабільної та мотивованої команди. Існуючі ініціативи з підвищення мотивації часто є фрагментарними і не завжди підтримуються на рівні державних політик. Це вказує на необхідність інтеграції нематеріальних аспектів мотивації в загальну стратегію управління державним сектором.

6. Досліджено досвід застосування механізмів мотивації публічних службовців таких країн, як США, Великобританія, Німеччина та Сінгапур, показав, що ефективні стратегії мотивації значною мірою залежать від розвитку системи оплати праці, наявності програм професійного розвитку, а також системи оцінки результатів роботи. Важливим аспектом є інтеграція фінансових і нефінансових стимулів, де гнучкість та індивідуалізація підходів до мотивації сприяють підвищенню ефективності службовців. У США, зокрема, значну увагу приділяють системам бонусів і премій за досягнення конкретних результатів, тоді як Великобританія акцентує на розвитку кар'єрного росту через професійне навчання. У Німеччині ефективність мотивації забезпечується сильною соціальною підтримкою та стабільними умовами праці. Водночас Сінгапур застосовує інтегровану модель, що поєднує державні ініціативи з елементами корпоративної культури, орієнтуючись на лідерство, командну роботу та заохочення інновацій. Особливу роль відіграє інвестування в навчання та кар'єрний розвиток, що підвищує рівень задоволеності працівників і сприяє їх професійному зростанню. Отже, успіх у створенні мотиваційних механізмів полягає в інтегрованому підході, який враховує як фінансові, так і нематеріальні фактори, адаптуючи їх до специфіки кожної країни та організаційної структури публічної влади.

7. Сформульовано ключові шляхи вдосконалення механізмів мотивації та заохочення службовців органів публічної влади в Україні. Виявлено, що більшість працівників задоволені лише частково рівнем матеріальної мотивації, зокрема, оплатою праці, що супроводжується низькою прозорістю та справедливістю її нарахування. Для покращення ситуації необхідно забезпечити більшу транспарентність, справедливість та конкурентоспроможність системи оплати праці. Важливим є наближення рівня матеріального стимулювання до стандартів комерційного сектору та встановлення чіткої пропорції між базовою та варіативною частинами оплати. Крім того, варто розробити спеціалізовані курси для підвищення

обізнаності службовців про реформу та її механізми. Окрім цього, для забезпечення більш ефективної мотивації та залучення до роботи необхідно посилити комунікацію в органах публічної влади, зокрема через офіційні веб-ресурси та соціальні мережі, зокрема щодо інформації про механізми нарахування матеріальних виплат. Важливим є також розвиток професійних компетенцій службовців через навчання та підтримку інноваційності, а також покращення робочого середовища, включаючи забезпечення балансу між роботою та особистим життям. Для підтримки мотивації слід також звертати увагу на психологічну підтримку співробітників, зокрема в умовах воєнного стану, та забезпечити безпечні умови праці, що сприятиме стабільності і ефективності публічної служби в Україні.

8. Ураховуючи досвід зарубіжних країн, Україна має можливість адаптувати кілька ключових практик для покращення системи мотивації службовців органів публічної влади. Зокрема, акцентовано увагу на таких аспектах. Моделі мотивації в США базуються на конкуренції, що забезпечує високий рівень відбору кадрів. Україна може запровадити більш чіткі та прозорі механізми конкурсного відбору на державні посади, що дозволить залучати талановитих професіоналів і підвищить довіру до державних інститутів. У Франції та Німеччині застосовуються гнучкі підходи до винагородження державних службовців, включаючи бонуси за результати роботи, а також соціальні гарантії. В Україні можна розвивати систему преміювання, яка б залежала від досягнення конкретних результатів у роботі, а також покращити соціальний захист службовців. Японська модель орієнтована на безперервне навчання та професійний розвиток, що сприяє підвищенню кваліфікації працівників. В Україні доцільно запровадити постійне підвищення кваліфікації та створення умов для розвитку кар'єри державних службовців, включаючи програми навчання та наставництва. В національній практиці слід звернути увагу на розвиток цих аспектів, зокрема через заохочення до командної роботи та створення умов для здорового балансу між роботою та особистим життям. Адаптація цих практик в Україні

вимагатиме стратегічного підходу, зокрема в частині зміни законодавства, модернізації системи управління кадрами та створення ефективних механізмів контролю за реалізацією нововведень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 1. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/32.pdf.

2. Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А. Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 2. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2620>.

3. Бобко Л. О., Мариняк Л. В. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 10. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/23.pdf.

4. Гнучкі умови праці державних службовців: міжнародний досвід. Національне агентство України з питань державної служби, 2020. 67 с. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/Mignarodniy%20dosvid/gnuchki-umovy.pdf>.

5. Грідін В. О. Кадрова політика у сфері публічного управління та адміністрування: формування, реалізація, удосконалення. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2023. №1. URL : <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-1-8608>.

6. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. 2016. № 11 (105). С. 55-61.

7. Європейська хартія місцевого самоврядування: Міжнародний документ від 15. 10. 1985. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text.

8. Жулавський А.Ю., Гордієнко В.П., Малько Н.О. Мотивація державної служби в Україні. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2021. № 1. С. 68-75. URL : https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/1_2021/8.pdf.

9. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05. 08. 2016 № 158. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#n13>.

10. Занюк С.С. Психологія мотивації: навч. посіб. Київ : Либідь, 2002. 304 с.

11. Ковальов В. Г., Критенко О. О., Тоцька Т. С. Механізми мотивації державних службовців. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 1 (32). С. 46-52. URL: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2022-1.9>.

12. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.

13. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підруч. Київ: КНЕУ, 2012. 397 с.

14. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL : <https://cutt.ly/3fQqGJG>.

15. Круп'як Л. Б., Круп'як І. Й. Особливості реалізації мотиваційної стратегії як чинника підвищення ефективності функціонування органів публічної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 10. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1503>.

16. Крушельницька Т. А. Сутність стилю державно-управлінської діяльності в податковій системі України та чинники його формування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 10. URL : dy.nauka.com.ua.

17. Крушельницька Т.А. Еволюція формування громадянського суспільства: людські потреби та їх розвиток // Потенціал розвитку територій: методологічні засади формування і нарощення : монографія / О. Ю.

Бобровська, Т. А. Крушельницька, М. А. Латинін [та ін.]; за заг.ред. д. держ. упр., проф. О. Ю. Бобровської. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 362 с.

18. Крушельницька Т.А., Матвеева О.Ю. Сингулярність корупції як гальмівного чинника сталого розвитку України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 4(39). С. 37-44.

19. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підруч. Київ : Академвидав, 2003. 156 с.

20. Кушнірук В. С., Голіней В. Я. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL : <https://orcid.org/0000-0002-4368-8912>.

21. Лазоренко Т. В., Місяйло О. В. Міжнародний досвід мотивації праці та можливості його застосування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 22. Ч. 2. С. 67-71. URL : http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_2_2018ua/18.pdf.

22. Лахижа М. І. Європеїзація публічної адміністрації: на прикладі Польщі. *Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління*. 2008. №1. С.85-89.

23. Лісничий В. В. Політичні та адміністративні системи зарубіжних країн: навч. посіб. для студентів ВНЗ / В. В. Лісничий. 2-е вид. К.: ВД Професіонал, 2004. 336 с.

24. Луциків І. В., Котовська І. В. Сучасні проблеми організаційного й кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні. *Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування*. 2020. № 2. С. 87-108. URL : [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32399/2/monograph_PU_2020_TNTU_Lutsyukiv_I_V-Current issues of organizational 87-108.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32399/2/monograph_PU_2020_TNTU_Lutsyukiv_I_V-Current%20issues%20of%20organizational%2087-108.pdf).

25. Маргасова В.Г. Мотиваційний механізм у сфері управління людськими ресурсами на державній службі в Україні: особливості реалізації та вектори вдосконалення. *Публічне управління і адміністрування в Україні*.

2023. Вип. 23. С. 189-194. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/38-2023/34.pdf>.

26. Мотивація персоналу, як інструмент управління персоналом на публічній службі. Національне агентство України з питань державної служби. URL : <https://nads.gov.ua/news/motyvatsiia-personalu-iak-instrument-upravlinnia-personalom-na-publichnii-sluzhbi>.

27. Мунько А.Ю. Зміни ціннісних орієнтирів у політичній сфері в контексті постіндустріального суспільства. *Теорія та практика державного управління*. 2020. Вип. 1. С. 42 – 47.

28. Мунько А.Ю. Інноваційне лідерство як ключова компетентність на шляху до сталого розвитку територій. *Цілі сталого розвитку в аспекті зміцнення національного та міжнародного правопорядку: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (Запоріжжя-Львів-Одеса-Ужгород-Харків-Чернівці, 27 жовт. 2023 р.)*. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. С. 291 – 294.

29. Оплата праці працівників державного сектору: міжнародний досвід. Національне агентство України з питань державної служби, 2020. 33 с. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/Mignarodniy%20dosvid/oplata-pratsi.pdf>.

30. Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану: результати опитування. Національне агентство України з питань державної служби, 2022. 46 с. URL : https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%9E%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96/%D0%9E%D0%BF%D0%B8%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%92%D0%A1_20.06.2022.pdf.

31. Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану: результати опитування. Національне агентство України з питань державної служби, 2024. 59 с. URL : https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/OPLATA%20PRACI/_%D0%92%D0%A1_2024_%D0%BE%D1%81%D1%82.pdf.

32. Податковий кодекс України : Кодекс від 02. 12. 2010 № 2755-VI.

URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.

33. Польовий П. В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 5. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/102.pdf.

34. Прищак М. Д. Психологія управління в організації: навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. [2-е вид., доп., перер.]. Вінниця : ВНТУ, 2016. 150 с.

35. Про державну службу: Закон України від 10. 12. 2015 № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

36. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13. 01. 2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.

37. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України від 08. 09. 2005 № 2866-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>.

38. Про запобігання корупції: Закон України від 14. 10. 2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.

39. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : постанова Кабінету Міністрів України від 06. 02. 2019 № 106. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>.

40. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 25. 03. 2016 № 246. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>.

41. Про оплату праці : Закон України від 24. 03. 1995 року № 108/95-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text3>.

42. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07. 06. 2001 № 2493-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.

43. Реформа системи оплати праці державних службовців: зворотний зв'язок: результати опитування. Національне агентство України з питань державної служби, 2021. 29 с. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%9E%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96/zvit-opituvannya-24122021.pdf>.

44. Селіванов С.В., Обушна Н.І., Хаджирадєва С.К.. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монографія. Київ: Каравелла, 2019. 293 с.

45. Середньомісячна заробітна плата за видами економічної діяльності за період з початку року. Державна служба статистики України. URL : https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/Zarp_ek_p/Zp_ek_p_u/arh_zpp_u.htm.

46. Соціальне партнерство і державна політика: від теорії до практики демократизації державного управління: монографія / В. М. Мартиненко (кер. авт. кол.), О. М. Крутій, А. В. Стойка та ін. Х. : Магістр, 2009. 251 с.

47. Стрельченко О. І. Публічна служба в Японії. *Адміністративне право і процес*. 2013. № 2(4). С. 108-115.

48. Таранич О. В., Вісіцька Д. О. Мотивація державних службовців у системі адміністративного менеджменту. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1(41). С. 113-122. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.11>.

49. Тимофєєв Я. Р. Інформатизація як спосіб подолання корупції в органах влади України. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: матеріали 11-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 8-9 листоп. 2023 р.)*. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2023. С. 149 – 151.

50. Тимофєєв Я. Р. Удосконалення механізмів мотивації службовців

інститутів публічної влади. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Дніпро, 03-04 жовт. 2024 р.)*. Дніпро, ДДАЕУ, 2024. С. 242 – 243.

51. Трещов М.М. Державний вплив на розвиток людського капіталу. *Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави : тези доп. X Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 27-й річниці створення Харків. нац. ун-ту внутр. справ*, 19 лист. 2021 р. Харків : ХНУВС, 2021. С. 224 – 226.

52. Трещов М.М. Стан та перспективи реалізації антикорупційної політики в Україні: компаративна аналітика. *Науковий вісник львівської академії. Серія: економіка менеджмент та право*. 2023. Вип. 8. С. 48-56.

53. Трещов М.М. Україна на шляху до євроінтеграції: глобалізаційний контекст. *Науковий вісник: державне управління*. Київ: ТОВ «Про формат». 2021. № 3 (9). С. 215 – 235.

54. Узагальнений статистичний звіт про результати моніторингу оплати праці державних службовців у 2023 році. Національне агентство України з питань державної служби, 2024. 30 с. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/OPLATA%20PRACI/%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%9E%D0%9F%202023%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82%D1%83.pdf>.

55. 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.

56. Чисельність працівників державних органів у 2023. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/governance-649>.

57. Шевченко С.О., Мунько А.Ю. Від державного до публічного управління: трансформаційний фокус професійної підготовки. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. Київ: Ліра-К, 2021. № 3 (15). С. 237 – 248.

58. Шевченко С.О., Мунько А.Ю. Діалог та медіація в системі підвищення

кваліфікації публічних службовців. *Медіація як спосіб вирішення приватно- та публічно-приватних спорів: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.*, 30 лист. 2021 р., Дніпро: ДДУВС. С. 331 – 332.

59. Шевченко С.О., Трещов М.М. Розвиток управлінських навичок керівників органів державної влади. *Наукові перспективи*. Київ: GoToPrint, 2021. № 5 (11). С. 204 – 2016.

60. Шинкаренко В.Г. Управління результатами діяльності працівників АТП. Харків: Вид. ХГАДТУ, 1999. 143 с.

61. A Century of Lawmaking for a New Nation: U.S. Congressional Documents and Debates 1774 to 1875. *Library of Congress*. URL: <https://www.loc.gov/collections/century-of-lawmaking/articles-and-essays/statutes-and-documents/statutes-at-large>.

62. Civil Service management code. GOV. UK. URL : <https://www.gov.uk/government/publications/civil-servants-terms-and-conditions>. EU4PFM. URL : <https://eu4pfm.com.ua>.

63. Sustainable development of territories: challenges and opportunities: monograph / Bobrovska O. Yu., Krushelnytska T. A, Prokopenko L. L. [etc.]; ed. by O. Yu. Bobrovska. Published by International Center for Research, Education and Training. MTÜ. Tallinn, Estonia, 2021. 234 p.