

Чорноморський національний університет імені Петра могили
Навчально-науковий інститут публічного управління та адміністрування
Кафедра публічного управління та адміністрування

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування
_____ О.Н. Євтушенко
“ _____ ” _____ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти
магістр

на тему: ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ДЕРЖАВНІЙ
СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Керівник: Старший викладач
Верба Світлана Миколаївна

Рецензент: доктор наук з державного управління,
професор
Андріяш Вікторія Іванівна

Виконав: студент VI курсу групи 639 МЗ
Попов Євген Леонідович

Спеціальності: 281 «Публічне управління та
адміністрування»

ОПП: _____ «Управління закладами охорони здоров'я»

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ	7
1.1. Стан наукової розробки проблеми організації управлінської праці на державній службі	7
1.2. Категоріальний апарат дослідження	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ.....	17
2.1. Соціально-правові та організаційні аспекти забезпечення управлінської праці державних службовців в Україні.....	17
2.2. Матеріальне та нематеріальне стимулювання державних службовців.....	25
2.3. Підвищення кваліфікації в системі організації управлінської праці державних службовців.....	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ	46
3.1. Основні шляхи раціоналізації організації управлінської праці на державній службі.....	46
3.2. Самоменеджмент та тайм-менеджмент як напрямки вдосконалення організації управлінської праці державних службовців.....	54
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Державна служба виникла і існує там, де є держава. Вона є основою державної влади і правовим механізмом управління суспільством. У багатьох розвинених країнах світу державна служба є одним із ключових елементів системи державного управління, ефективне функціонування якого забезпечує дотримання конституційних прав і свобод громадян, послідовний та сталий розвиток країни. Вона є джерелом регулювання більшості соціальних проблем і змінюється залежно від соціально-економічного рівня кожної країни, її режиму і форми правління. Без державної служби неможливо реалізувати різноманітні завдання і функції, які покладаються на державу. Саме тому різні аспекти організації управлінської праці на державній службі є важливому для належного функціонування всього державного механізму.

Вступ України до Європейського Союзу вимагає адаптації державного управління до європейських стандартів, зокрема в частині організації праці в державних органах. Це створює потребу у вивченні та вдосконаленні управлінських практик та механізмів на державній службі.

В умовах економічних труднощів та війни в Україні, організація психологічної підтримки та морально-психологічного клімату в колективах державних службовців стає надзвичайно важливою. Вивчення цього аспекту дозволяє розробляти стратегії для збереження мотивації та працездатності кадрів.

Актуальність дослідження особливостей організації управлінської праці на державній службі в Україні зумовлена сучасними викликами, які стоять перед системою державного управління в Україні, а також забезпеченням підвищення ефективності державної служби для забезпечення сталого розвитку та євроінтеграції країни в умовах війни.

Метою дослідження є проаналізувати особливості організації управлінської праці на державній службі в Україні.

Для досягнення мети було визначено наступні **завдання**:

- розкрити стан наукової розробки проблеми організації управлінської праці на державній службі;
- проаналізувати категоріальний апарат дослідження;
- проаналізувати соціально-правові аспекти забезпечення управлінської праці державних службовців в Україні;
- дослідити матеріальне та нематеріальне стимулювання державних службовців;
- розкрити місце підвищення кваліфікації в системі організації управлінської праці державних службовців;
- визначити напрямки підвищення ефективності організації управлінської праці на державній службі в Україні.

Об'єктом дослідження управлінська праці на державній службі.

Предметом дослідження є особливості організації управлінської праці на державній службі в Україні.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в процесі дослідження використовувалися як загальнонаукові, так і спеціальні наукові методи. Так, системно-аналітичний метод був використаний для аналізу законодавчих актів та нормативних документів. Метод систематизації допоміг узагальнити законодавчу, нормативну документацію і наукову літературу за темою дослідження. Метод порівняльного аналізу було застосовано для співставлення різних показників організації управлінської праці державних службовців, які було виявлено під час опитування державних службовців НАДС України у 2022, 2023 та 2024 роках.

Сукупність цих та інших методів і прийомів дала змогу забезпечити всебічність вивчення проблеми та достовірність висновків. Загалом в роботі широко використовується комплексний підхід до методології дослідження, коли методи, які застосовуються, доповнюють один одного.

Наукова новизна одержаних результатів обумовлена тим, що дане дослідження є спробою комплексного аналізу особливостей організації управлінської праці на державній службі в Україні.

Основні положення дослідження, що визначають наукову новизну одержаних результатів, полягають в наступному:

- уточнено поняття «організація управлінської праці на державній службі», під яким варто розуміти систему заходів, спрямованих на забезпечення ефективної, раціональної та результативної діяльності державних службовців у процесі виконання управлінських функцій і яка включає розподіл, координацію завдань, вибір раціональних методів роботи, підбір і розстановку кадрів, а також створення належних умов для праці, відпочинку та розвитку управлінських кадрів. Це забезпечує ефективне виконання управлінських функцій, впровадження сучасних технологій.

- запропоновано напрямки підвищення ефективності організації управлінської праці на державній службі в Україні шляхом продовження реформи оплати праці державних службовців; запровадження комплексної психологічної допомоги управлінцям (від вебінарів до індивідуальних консультацій психолога), розвиток дистанційної освіти для державних службовців.

Практичне значення одержаних результатів. Положення і висновки роботи можуть бути використані для подальшого науково-теоретичного дослідження особливостей організації управлінської праці на державній службі в Україні., а також у навчальному процесі під час навчання фахівців з публічного управління.

Особистий внесок магістранта. Магістерська робота є самостійним завершеним дослідженням. Наукові положення, розробки, результати, висновки і рекомендації отримані автором самостійно.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки дослідження апробовано у формі доповіді на XXVII Всеукраїнській щорічній науково-методичній конференції «Могилянські читання – 2024: Досвід та

тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти (м. Миколаїв, листопад 2024 р.) на тему: «Організація управлінської праці на державній службі в Україні».

Структура роботи зумовлена її метою та завданнями і складається зі вступу, трьох розділів, що мають сім підрозділів, висновків та списку використаних джерел (63 найменування). Загальний обсяг роботи становить – 72 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

1.1. Стан наукової розробки проблеми організації управлінської праці на державній службі

Важливою в межах нашого дослідження є стаття Н. Алюшиної, в якій керівниця НАДС України подає результати дослідження стану організації роботи державних службовців в умовах воєнного стану, зокрема такі ключові аспекти як: особливості організації роботи державних службовців; зміни навантаження, функціоналу та продуктивності; оплата праці; налагодження комунікації та взаємодії у державному органі; потреби в інформаційно-методологічній підтримці з боку НАДС [5].

Дослідженню питання мотивації та стимулювання праці державних службовців присвятили свої праці багато вітчизняних учених та фахівців: В. Бондар [7; 8], А. Колдашов [26].

Так, у праці В. Бондар [7; 8] виокремлено та проаналізовано основні мотиви діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування. Особливу увагу дослідник приділяє складності визначення мотивів. Інший вітчизняний дослідник Науковець У. Ляхович [32] розкриває особливості інституту заохочення як механізму впливу на державного службовця. Зокрема. У його роботі проаналізовано умови та принципи застосування заохочень до державних службовців, обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення їх правового регулювання.

Л. Бондарчук, розкриваючи особливості організації праці сучасному менеджера, підкреслює, що «процес організації праці менеджера, як такий, що здійснюється на тій же основі, що і організація праці всього колективу. Організація праці базується на суспільних законах (закон розподілу праці, закон кооперації праці, закон переміни праці та ін.) і суб'єктивних організаційних

принципах (принцип ритмічності, принцип пропорційності, принцип безперервності та ін.). Але у методах організацій управлінської праці є і особливості, що впливають із специфіки процесів управління організацією. Вони обумовлені відокремленням управлінської праці від праці виконавчої, яка є формою прояву розподілу праці у суспільстві [10].

А. Колдашов аналізує преміювання як матеріальний засіб заохочення державних службовців як суб'єктів трудового права на підставі дослідження положень вітчизняного законодавства та поглядів науковців, дослідників даної проблематики. Вчений відзначає, що «не дивлячись на позитивні моменти, багато питань і до цього часу, так і залишаються поза увагою законодавця, зокрема так і не було: надано офіційного визначення правовій категорії «премія», чітко визначено її розмір» [26].

Дослідник К. Кім у своїй роботі аналізує нормативно-правову базу для організації роботи управлінців та умов праці державного службовця, розкриває особливості охорони праці державних службовців в Україні. Зокрема, дослідник виокремлює недоліки в питанні регулювання охорони праці державних службовців в Україні [25].

Шляхи підвищення ефективності праці державних службовців через розвиток і запровадження чинників-мотиваторів окреслює у своєму дослідженні Л. Бондаренко. Вчений, зокрема, доводить, що більш широке і дієве використання мотиваційних чинників в оптимізації, організації і плинні управлінських трудових процесів у системі державного управління потребує доповнень концептуальних уявлень і можливостей підвищення мотивації праці державних службовців [9].

Розкриттю розвитку професійної кар'єри державних службовців на засадах самоменеджмент присвячує свою статтю А. Рачинський. Зокрема, дослідник підкреслює, що «самоменеджмент є технологією оптимального самоорганізування державних службовців для досягнення значущих для неї цілей у професійній діяльності. Напрямами самоменеджменту є менеджмент часу, самоорганізування у стресових ситуаціях, менеджмент справляння

враження на навколишніх, командний менеджмент, менеджмент психологічних ресурсів» [50].

Особливості організації підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в умовах воєнного стану розкриває у своїй роботі М. Ярмистий [62].

Тайм-менеджмент та необхідність його використання для підвищення результативності використання робочого часу у діяльності державних службовців розкривається у статті групи українських науковців О. Лащенко, С. Серьогіна та Н. Серьогіної. Автори розкривають особливості планування робочого часу. Розглянуто існуючі методики тайм-менеджменту з метою їх використання під час формування власної системи управління робочим часом державних службовців, а також доводять переваги використання тайм-менеджменту в діяльності державних службовців [31].

О. Хитра також своє дослідження присвячує аналізу тайм-менеджменту як невід'ємного складника системи управління персоналом підприємства [57].

Стаття Г. Писаревської присвячена формуванню системи тайм-менеджменту в організації. Вчена розкриває основні методи, принципи та елементи системи тайм-менеджменту та етапи інвентаризації та аналізу часу в організації та пропонує напрями удосконалення використання робочого часу, що сприятимуть підвищенню ефективності управління персоналом організації [40].

Дослідження Л.Бондаренко присвячене пошуку шляхів підвищення ефективності праці державних службовців шляхом розвитку і запровадження чинників-мотиваторів. Вчений доводить, що більш широке і дієве використання мотиваційних чинників в оптимізації, організації і плинні управлінських трудових процесів у системі державного управління потребує доповнень концептуальних уявлень і можливостей підвищення мотивації праці державних службовців [9].

Слід відзначити роботу А. Мамченко, в якій авторка детально аналізує сучасну реформу оплати праці та відновлення конкурсів, які передбачено для держслужбовців планом Ukraine Facility [35].

М. Маковецька досліджує раціональну організацію управлінської праці в сучасних умовах, аналізує значимість праці працівників в організації в управлінській діяльності. Варто підкреслити заходи по організації управлінської праці, які мають важливе значення для керівника організації, які детально подає у своїй роботі дослідниця. Також у її роботі наведено розподіл робочого часу топ-менеджера у відсотковому співвідношенні, що дозволяє забезпечити раціональну взаємодію структурних підрозділів і окремих виконавців в процесі управління підприємством [34].

Джерельна база дослідження охоплює значне коло джерел. Матеріали, використані при написанні роботи, умовно можуть бути поділені на дві ключові групи.

Перша група джерел – акти національного законодавства (закони України, постанови Кабінету міністрів України, інші законодавчі акти щодо організації управлінської праці державних службовців). Варто відзначити важливість для написання роботи результатів опитування, проведені НАДС у 2022, 2023 та 2024 роках, які свідчать про зміни у структурі та умовах оплати праці державних службовців під час воєнного стану. Ці дослідження акцентують увагу на нових викликах та необхідності адаптації управлінської праці до сучасних умов.

Довідкові видання – підручники, енциклопедії, тематичні словники, довідники складають другу групу джерельної бази дослідження. Їх залучення до розкриття тематики роботи, дозволяє вирішити низку теоретичних і концептуальних питань. Зокрема, визначити понятійний апарат дослідження, ступінь наукового вивчення окремих проблем у сучасній науці.

Отже, наукова розробка проблеми організації управлінської праці на державній службі є комплексною та охоплює правові, організаційні, мотиваційні та психологічні аспекти. Наявні дослідження підкреслюють необхідність подальшого вдосконалення системи організації праці, особливо в умовах сучасних викликів, таких як війна та реформи державного управління.

1.2. Категоріальний апарат дослідження

В межах нашого дослідження ми будемо керуватись низкою категорій («управлінська праця», «організація управлінської праці», «організація управлінської праці на державній службі» тощо), ключові з яких потребують роз'яснення та аналізу.

Управлінська праця є переважно працею розумовою. Вона є різновидом суспільної праці, основним завданням якої є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому. Управлінська праця, хоча безпосередньо і не виступає творцем матеріальних благ, є невід'ємною частиною праці сукупного працівника [34, с. 84].

Складна природа управлінської праці детермінована такими обставинами, як:

- масштаби, кількість і структура розв'язуваних проблем, зв'язків між ними, розмаїтістю застосовуваних методів, організаційних принципів;
- необхідність самотійно й часто без зволікання приймати нові, нетрадиційні рішення, часом в умовах відсутності інформації, невизначеності або ризику;
- відповідальність за основні й побічні наслідки цих рішень, що торкаються не тільки тих або інших матеріальних ресурсів, але й найчастіше здоров'я й навіть життя людей [13].

На думку К. Нікітенко, під управлінською діяльністю варто розуміти сукупність скоординованих дій і заходів, спрямованих на досягнення певних цілей у межах підприємства. А управлінська праця є важливою формою управлінської діяльності, яка безпосередньо не створює певних матеріальних благ, але здійснює суттєвий регульований вплив на процес виробництва, забезпечуючи необхідні умови для його розвитку. Продуктом управлінської праці є управлінські рішення, а не товари і послуги.

Науковець М. Виноградський під організацією управлінської праці розуміє «порядок, правила службової поведінки в апараті управління, спрямовані на виконання поточних та перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками управління відповідно до діючих посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи» [14].

Г. Чайка визначає організацію управлінської праці, як «використання менеджерами ефективної системи способів і методів особистої праці на основі раціональної організації робочого місця, створення оптимальних умов для праці і відпочинку, планування робочого дня та ліквідацію нераціональних етапів виконання робіт та операцій» [58].

Українська дослідниця Л. Бондарчук справедливо відзначає, що організація управління здійснюється шляхом організаційного проектування, реорганізації або ліквідації одних діючих систем і створення інших, здатних самостійно і високоефективно досягати поставлених цілей в умовах ринкових відносин. Висловлювання «Кадри вирішують все» не має сьогодні втратив свою актуальність. Якісний підбір персоналу, організація зайнятості та праці сучасного менеджера є однією з найважливіших складових успіху діяльності підприємства, установи, організації та ведення малого бізнесу [10].

Змістом організації управлінської праці є її елементи, що у тій або іншій ситуації відіграють вирішальну роль у функціонуванні і розвитку системи (рис. 1.1).

Варто погодитись із думкою Ф. Урманова, що ефективність управлінської діяльності досить сильно залежить від умов праці, її режиму та характеру відпочинку. А запорукою зростання ефективності управлінської праці є створення сприятливих умов та режимів праці, повноцінного відпочинку [56].



Рис. 1.1. Змістом організації управлінської праці [10]

Українське законодавство дає визначення терміну «організації управлінської праці на державній службі». Зокрема, тлумачення цього поняття ми знаходимо в наказі «Про затвердження Рекомендації з організації праці державних службовців в органах виконавчої влади» Міністерства соціальної політики від 2005 року. В цьому документі відзначено, що «організація управлінської праці передбачає розподіл і кооперацію праці державних службовців органів виконавчої влади на різних рівнях та в межах кожного його структурного підрозділу, вибір раціональної системи і методів праці працівників, добір та розстановку кадрів, організацію робочих місць та створення нормальних умов праці, автоматизацію управлінських робіт» [44].

Статус державних службовців передбачає наявність таких елементів, як права, обов'язки, обмеження, гарантії, заохочення, відповідальність. Завдяки цим елементам діяльність державного службовця, його управлінська праця, його функціонування в системі державної служби, професійний та особистісний

розвиток, забезпечується розкриття професійного, творчого та особистісного потенціалу.

Управлінська праця державного службовця має бути організована раціонально. Як відзначає Г. Осовська, «організація управлінської праці є наслідком (результатом) впорядкованої діяльності організації і обов'язковою складовою управління нею. Рівень ефективності управлінської праці залежить від здатності системи управління ефективно адаптуватися до обставин, що змінилися, з найменшими втратами оціночних показників [39].

Раціональна організація управлінської праці забезпечує виконання мети, завдань організації із найменшими витратами на виконання такої роботи. Ефективна робота управлінців вимагає запровадження у їхню роботу сучасних наукових і технічних досягнень у сфері менеджменту, а також використання передового світового досвіду. Раціональна організація управлінської праці базується на низці принципів (рисунок 1.2.).

Управлінська праця державного службовця часто потребує творчого підходу, розкриття нестандартного вирішення виробничих ситуацій. Творчий підхід до управлінської праці створює широкі можливості для самоорганізації управлінців. Це досягається завдяки розвитку таких важливих для ефективної роботи якостей, як самодисципліна, здатність концентрувати увагу, хороша пам'ять і підтримка. Також творчий підхід сприяє розробці індивідуальних планів на день, тиждень, місяць або рік, а також вдосконалений.

Планування управлінської праці дозволяє систематизувати робочі процеси та забезпечити свідомість і цілеспрямоване виконання завдань. Крім того, формувати звичку раціонально використовувати час і дотримуватися оптимального режиму роботи. Завдяки плануванню здійснюється контроль процесу та самоконтролю за виконанням управлінських завдань, а також оперативно оцінюється внесок кожного працівника у досягнення.

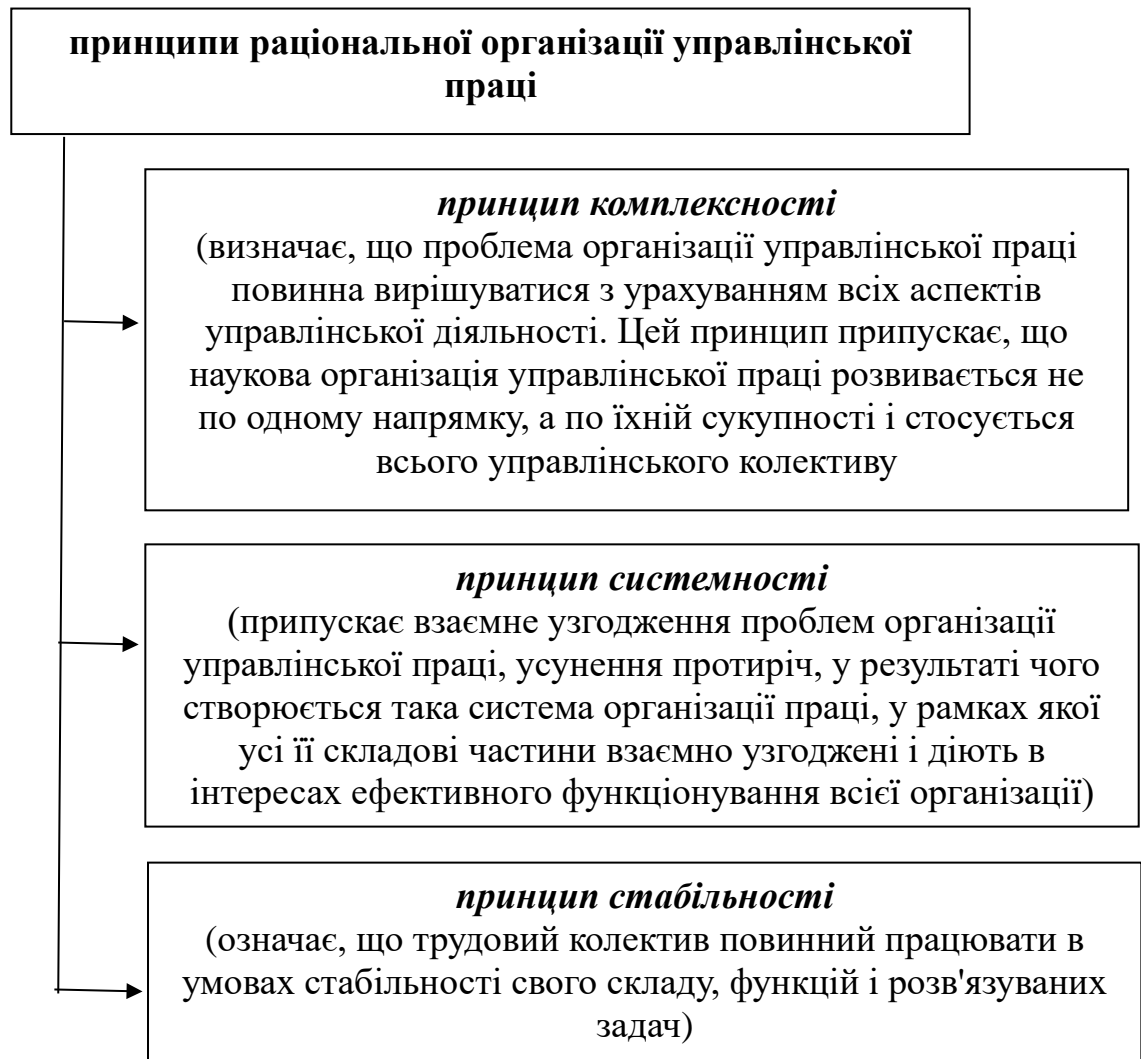


Рис. 1.2. Принципи раціональної організації управлінської праці [6]

Отже, ключовим поняття дослідження виступає категорія «організація управлінської праці», під яким слід розуміти систему заходів, спрямованих на забезпечення ефективної, раціональної та результативної діяльності державних службовців у процесі виконання управлінських функцій.

Висновки до розділу 1

По-перше, проблема організації управлінської праці на державній службі досліджується у різних наукових підходах та має широку теоретичну базу. Важливість ефективної організації праці державних службовців обумовлена необхідністю підвищення якості державного управління, ефективного використання ресурсів та забезпечення професійного виконання посадових

обов'язків. Багато науковців сьогодні досліджують різні аспекти організація управлінської праці державних службовців в нашій державі. Однак, комплексних сучасних досліджень практично немає.

По-друге, було проаналізовано основні категорії дослідження. Управлінська праця є особливою формою розумової діяльності, що забезпечує координацію спільної роботи та досягнення поставлених цілей. Вона не створює матеріальних благ, але продовжує важливу роль у регулюванні процесів виробництва та управління. Поняття «організація управлінської праці» є ключовим елемент ефективного функціонування державної служби.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

2.1. Соціально-правові та організаційні аспекти забезпечення управлінської праці державних службовців в Україні

Організація управлінської праці на державній службі в Україні регулюється правовими нормами, які містяться в різних за формою, характером та юридичною силою нормативно-правових актах.

Основоположним законом, який окреслює основні засади організації управлінської праці на державній службі в нашій державі є Конституція України. Відповідно до ст. 5 Конституції України, «єдиним джерелом влади в Україні є народ, який здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування» [24]. Також, згідно із ст. 38, громадяни користуються рівним правом доступу до державної служби, а також до служби в органах місцевого самоврядування [24]. Окрім цих загальних положень, Конституція України визначає конкретні кадрові функції Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, а також головні вимоги до кандидатур на основні державні посади.

Зрозуміло, що ключовим законом, який регулює основні аспекти організації управлінської праці на державній службі в нашій державі є Закон України «Про державну службу» 2015 року. Саме цей нормативно-правовий акт регулює правові, організаційні, матеріальні та соціальні умови реалізації громадянами України права на державну службу, визначає загальні засади діяльності державних службовців, їх правовий статус, порядок та правові гарантії перебування на державній службі [43].

Серед інших прав державних службовців Закон у статті 56 надає роз'яснення щодо організації робочого часу та часу відпочинку державного службовця [43].

Ще у 2005 році Міністерство соціальної політики України своїм наказом затвердило «Рекомендацій з організації праці державних службовців в органах виконавчої влади» [44]. Тут також йдеться про оптимальну організацію управлінської праці. Зокрема, у наказі вказано, що «одним з чинників ефективної організації праці державних службовців є використання робочого часу. Тривалість робочого часу державних службовців визначається нормативно-правовими актами у сфері праці з урахуванням особливостей, передбачених Законом України «Про державну службу» [44].

На режим праці та відпочинку державних службовців впливає ступінь нервово-емоціональної напруженості, санітарно-гігієнічні умови тощо. Оскільки найбільша працездатність державного службовця спостерігається з 9 до 12 та з 14 до 16 годин, то саме на цей період рекомендується планувати виконання найбільш трудомістких видів робіт [44].

Такий аспект організації управлінської праці державного службовця як тривалість робочого дня та часу відпочинку врегульовано, зокрема, законом «Про державну службу» та уточнено у наказі Національного агентства України з питань державної служби № 143-20 від 31 липня 2020 року. Зокрема, у вказаному наказі йдеться, що «Тривалість робочого часу державного службовця становить 40 годин на тиждень. У державних органах, як правило, встановлюється п'ятиденний робочий тиждень із тривалістю роботи по днях: понеділок, вівторок, середа, четвер - по 8 годин 15 хвилин, п'ятниця - 7 годин; вихідні дні - субота і неділя. Режим роботи державного органу встановлюється з урахуванням загальноприйнятого режиму роботи підприємств, установ і організацій у певній місцевості, а також специфіки та особливостей роботи у цьому державному органі». Також передбачено, що за ініціативою державного службовця і згодою його безпосереднього керівника та керівника самостійного структурного підрозділу (за наявності) такому державному службовцю може встановлюватися

гнучкий режим робочого часу, який є відмінним від визначеного правилами внутрішнього службового розпорядку режиму роботи державного органу [48].

Науковець К. Кім наголошує, що «організація робочого місця державного службовця, як і будь-якого іншого фахівця, є важливим чинником, від якого залежить організація праці, розподіл повноважень, вибір раціональних методів праці, розстановка кадрів, автоматизація робіт, що виконуються. важливо враховувати площу під одне робоче місце, кількість усіх робочих місць, що може бути розташована у одному приміщенні, його оснащення службовою документацією, комп'ютерною технікою та іншими засобами автоматизованого виконання повноважень; на робочих місцях підтримувати сприятливі санітарно-гігієнічні умови праці (чисте повітря, гарне освітлення, вологість повітря тощо); рівень посад фахівців, наявність чи відсутність підлеглих; складу та змісту виконуваних посадових обов'язків і функцій тощо» [25].

У «Рекомендаціях з організації праці державних службовців в органах виконавчої влади» Мінсоцполітики вказано, що організація робочого місця державного службовця є важливою складовою організації праці. Раціональна організація робочих місць має своєю метою створення мов для високопродуктивної праці, якісного виконання посадових обов'язків і забезпечення найкращих умов праці для державних службовців. У цьому ж документі визначено і технічні характеристики (стандарти) до зони трудової діяльності державного службовця. Зокрема, визначено, що робоче місце управлінця має бути оснащене необхідними засобами для виконання посадових обов'язків, а відстань від одного до іншого робочого місця управлінця має бути 0,79 - 0,9 метра [41].

В умовах воєнного стану виникла нагальна потреба перегляду підходів до організації робочого місця та розуміння цього поняття. Так, в перші місяці повномасштабного вторгнення РФ в Україну організація робочого місця управлінця визначалась більшою мірою під впливом зовнішніх чинників, ніж правилами внутрішнього розпорядку. У травні 2022 року НАДС провело

опитування державних службовців «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану» [52].

Цікаво, що серед опитаних 45 тис. 766 державних службовців у різних регіонах України, переважна більшість респондентів зазначили, що продовжують працювати в штатному режимі – 67,8 %, 11,1 % – дистанційно та 7,2 % поєднують дистанційну роботу з роботою у штатному режимі.



Рис. 2.1. Форми роботи державних службовців під час воєнного стану

За результатами опитування досліджено думку респондентів щодо того як змінилися показники навантаження, результативності та якості роботи державних службовців в умовах воєнного стану. Більшість державних службовців (45,1 %) зазначили, що навантаження збільшилося, результативність залишилася без змін (43,7 %) та якість роботи також залишилася без змін (49,4 %) [5, с. 287].

Варто відзначити, що сучасне українське законодавство регламентувало питання дистанційної роботи державних службовців задовго до карантину через пандемію COVID-19 та повномасштабного вторгнення в Україну. Так, відповідно до Оновлених Типових правил внутрішнього службового розпорядку, які затвердило своїм наказом № 50 Національне агентство України з питань

державної служби 3 березня 2016 року, в нашій державі існує можливість віддаленої роботи для державних службовців. У цьому нормативно-правову акті викладено основні умови та порядок визначення завдань за посадою віддалено [45]. Тобто, законодавець дає можливість державному службовцеві виконувати управлінську роботу віддалено, якщо «якісне, ефективне та результативне виконання завдань не потребує:

- використання інформації з обмеженим доступом;
- доступу до комп'ютерного, телекомунікаційного, програмного забезпечення, яке функціонує лише у межах приміщення державного органу;
- іншої необхідності обов'язкового перебування в приміщенні державного органу» [45].

Однак, щоб положення Типових правил внутрішнього службового розпорядку для віддаленої роботи працювали, у правилах внутрішнього службового розпорядку конкретного державного органу повинні бути внесені відповідні зміни шляхом затвердження загальними зборами державних службовців. НАДС надає органам влади роз'яснення (від 20 березня 2020 року № 87-р/з), де містяться способи затвердження змін до правил внутрішнього службового розпорядку державного органу з використанням засобів телекомунікаційного зв'язку [59].

Варто відзначити, що 2023 році НАДС провело ще одне подібне опитування. Протягом 01 – 21 серпня 2023 року тривало це друге анонімне опитування державних службовців (під назвою «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану»). В опитуванні взяло участь 55 820 державних службовців. І тут ми побачили деякі зміни щодо оплати праці.

Переважає більшість респондентів зазначили, що продовжують працювати в штатному режимі – 93%, 3% – працюють дистанційно та 3% поєднують дистанційну роботу з роботою у штатному режимі. В той же час такий розподіл може мати похибку, пов'язану з поширенням опитування виключно офіційним листом на державні органи. Порівняно з 2022 роком, суттєво зросла кількість осіб, які перейшли до роботи у штатному режимі (на 25%). Показник щодо

дистанційної роботи знизився та наразі складає 3%, тоді як у 2022 році складав 11%. Також 3% наразі поєднують дистанційну роботу з роботою у штатному режимі, тоді як у 2022 році цей показник становив 7%. Знизився і рівень простою з 9% до 1% (рис. 2.2) [53].



Рис. 2.2. Форми роботи державних службовців під час воєнного стану у 2022 та 2023 роках [53]

За результатами опитування досліджено думку респондентів щодо того як змінилися показники навантаження, результативності та якості роботи державних службовців в умовах воєнного стану (рис.2.3).

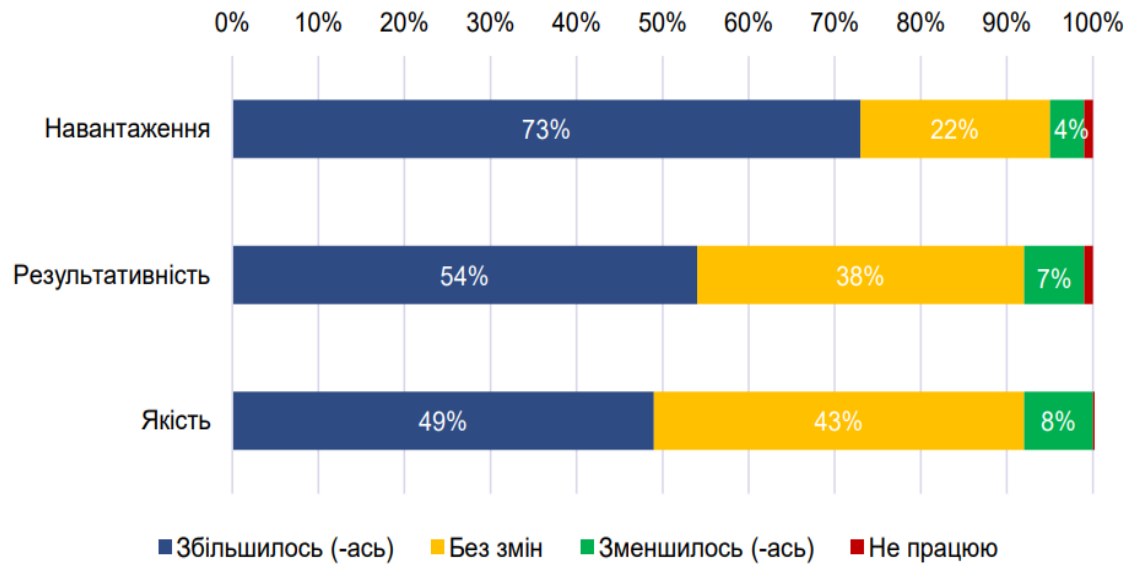


Рис. 2.3. Продуктивність роботи державних службовців в умовах воєнного стану [53]

Цікавими є і результати опитування щодо зміни продуктивності роботи державних службовців з урахуванням навантаження, результативності та якості роботи залежно від режиму роботи (таблиця 2.1).

Найвищі показники зростання навантаження, результативності та якості роботи протягом останнього року виявлено серед державних службовців, які працюють в штатному режимі. 75% зазначили, що навантаження збільшилося, у 22% – залишилося без змін. Результативність та якість роботи зросли на 56% та 50% відповідно. У державних службовців, які поєднують дистанційну роботу з роботою у штатному режимі, навантаження збільшилося на 61%. Показники результативності та якості роботи переважно залишилися без змін (52% та 57%) або зросли (40% та 35%). Серед державних службовців, які працюють дистанційно в умовах воєнного стану, навантаження збільшилося у 56%, у 31% залишилося без змін. Результативність та якість роботи переважно залишилися без змін (48% та 52%) або зросли (43% та 40%) [53].

Таблиця 2.1.

Особливості зміни продуктивності роботи державних службовців в умовах воєнного стану [53]

Форма роботи		Збільшилось (-ась)	Без змін	Зменшилось (-ась)
В штатному режимі	Навантаження	75%	22%	3%
	Результативність	56%	37%	7%
	Якість	50%	43%	7%
Дистанційно	Навантаження	56%	31%	13%
	Результативність	43%	48%	9%
	Якість	40%	52%	8%
Поєднання дистанційної роботи з роботою у штатному режимі	Навантаження	61%	29%	9%
	Результативність	40%	52%	8%
	Якість	35%	57%	8%

З 26 вересня по 07 жовтня 2024 року Національним агентством України з питань державної служби вже втретє було проведено анонімне опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану». Цього разу було питано 39 275 державних службовців. І тут ми бачимо, що робота у штатному режимі знову переважає. Так, переважна більшість респондентів зазначили, що продовжують працювати в штатному режимі – 95,5%, 1,7% – працюють дистанційно та 2,6 поєднують дистанційну роботу з роботою у штатному режимі. Кількість осіб, які перейшли до роботи у штатному режимі, порівняно з 2023 роком збільшилася на 3 та порівняно з 2022 роком на 28 [54].

За результатами опитування досліджено думку респондентів щодо того як змінилися показники навантаження, результативності та якості роботи державних службовців в умовах воєнного стану (рис. 2.4.).

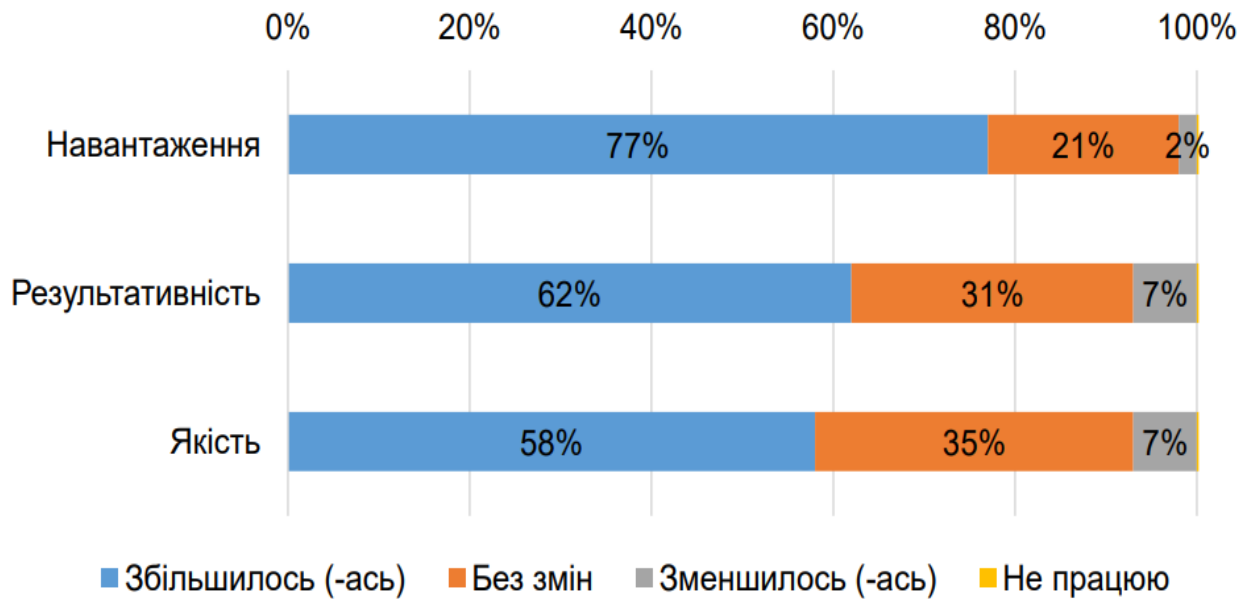


Рис. 2.4. Зміна продуктивності роботи державних службовців в умовах воєнного стану [54]

Отже, в Україні розроблено нормативно-правову базу, визначено ключові організаційні та соціальні аспекти управлінської праці державних службовців.

2.2. Матеріальне та нематеріальне стимулювання державних службовців

Матеріальне стимулювання державних службовців, одна із важливих складових забезпечення ефективного виконання управлінських функцій, закріплена в розділі 6 Закону України «Про державну службу». У Законі України «Про державну службу» зазначено: «Держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочує їх до результативної, ефективної, добросовісної та ініціативної роботи» [43].

До ключових функцій та завдань оплати праці державних службовців в Україні відносять: мотивацію працівників до виконання посадових обов'язків із максимальним використанням їх здібностей і вмінь; забезпечення внутрішньої

(всередині системи державної служби) та зовнішньої (у контексті оплати праці в державі) рівності; добір кваліфікованих кадрів і забезпечення прийняттого рівня їх плинності; утримання кваліфікованих кадрів; відповідність до вимог чинного законодавства тощо [29, с. 128].

Оплата праці державних службовців має задовольняти достатні матеріальні умови для незалежного виконання службових обов'язків, сприяти укомплектуванню апарату державних органів компетентними і досвідченими кадрами, стимулювати їх сумлінну та ініціативну працю.

Відповідно до закону України «Про державну службу», заробітна плата державного службовця складається з:

- 1) посадового окладу;
- 2) надбавки за вислугу років;
- 3) надбавки за ранг державного службовця;
- 4) премії (у разі встановлення) [43].

Зміни у системі оплати праці державних службовців почалися особливо активно з 2022 року, коли розпочалось повномасштабне вторгнення рф в Україну.

На початку вторгнення в Україну, НАДС провели важливе опитування державних службовців, яке стосувалося умов праці управлінців та оплати їхньої праці в умовах війни. У цьому опитуванні державних службовців «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану», яке провело НАДС у травні 2022 року, виявлено, що за час повномасштабного вторгнення рф в Україну відбулись зміни розміру заробітної плати державних службовців. Так, зменшення рівня заробітної плати під час воєнного стану відбулось, за даними опитування, у всіх категоріях посад: категорія «А» – у 44 % респондентів; категорії «Б» і «В» по 55,8 % респондентів (таблиця 2.2.) [52].

Таблиця 2.2.

Зміна рівня заробітної плати державних службовців
під час воєнного стану у різних рівнях державних органів [52]

Рівень державного органу	Збільшилась	Без змін	Зменшилась	Не працюю
1 рівень	1,7%	18,6%	79,1%	0,6%
2 рівень	3,6%	40,7%	54,3%	1,4%
3 рівень	6,6%	34,3%	55,9%	3,3%
4 рівень	5,6%	37,6%	53,4%	3,4%
5 рівень	9,2%	34,4%	53,4%	3,0%

Серед внутрішньо переміщених державних службовців заробітна плата зменшилася у 62,8 % працівників, серед тих, хто перебуває закордоном – у 54,2 % осіб, серед тих хто не змінював місце проживання під час війни – у 52,1 % [52].

Під час воєнного стану найбільший відсоток осіб, у яких зросла заробітна плата спостерігається у працівників, що працюють у штатному режимі (9,3 %). А найбільший відсоток осіб, у яких зменшилася заробітна плата спостерігається у працівників, що поєднують дистанційну роботу з роботою у штатному режимі (61,8 %). Варто відзначити, що зміни стосувалися практично всіх областей України. І в більшості випадків, ці зміни мали негативний характер, тобто відбулось зменшення, подекуди суттєве, заробітної плати управлінців по регіонах України. Ці зміни можна побачити у таблиці 2.3. [52]

Таблиця 2.3.

Зміна рівня заробітної плати державних службовців
під час воєнного стану у розрізі областей [52]

Область	Збільши- лась	Без змін	Зменши- лась	Не працюю
м. Київ	5,6%	33,7%	58,1%	2,5%
Вінницька область	3,4%	45,9%	49,9%	0,8%
Волинська область	6,2%	27,4%	65,2%	1,2%
Дніпропетровська область	9,6%	41%	47%	2,3%
Донецька область	9,9%	23%	52,9%	14,1%
Житомирська область	11,6%	40,3%	45,4%	2,7%
Закарпатська область	7,0%	30,4%	62,4%	0,2%
Запорізька область	3,4%	34,4%	51,9%	10,2%
Івано-Франківська область	11,0%	47,1%	41,1%	0,9%
Одеська область	11,5%	38%	48,3%	2,2%
Полтавська область	4,3%	46,9%	47,8%	1%
Рівненська область	8,6%	32%	59,1%	0,3%
Сумська область	7,5%	28,5%	60,8%	3,2%
Тернопільська область	8,2%	40,8%	50,3%	0,8%
Харківська область	10,1%	18%	62,2%	9,6%
Херсонська область	5,5%	11,6%	73,9%	9%
Хмельницька область	9,2%	31,8%	58,2%	0,7%
Черкаська область	6,7%	40,6%	51,4%	1,3%
Чернівецька область	11,6%	36,8%	51%	0,7%
Чернігівська область	3,7%	36,9%	54,8%	4,6%
Автономна Республіка Крим	0%	50%	50%	0%

Продовження таблиці 2.3.

Київська область	9,0%	33,3%	54,8%	2,8%
Кіровоградська область	5,8%	46,9%	46,2%	1,1%
Луганська область	9,8%	44,9%	44,5%	0,8%
Львівська область	7,2%	36,3%	55,4%	1,0%
Миколаївська область	14,8%	30,7%	46,7%	7,7%

У 2023 році, коли НАДС провели повторне опитування державних службовців, виявилось, що у порівнянні з 2022 роком відсоткові значення досліджуваних показників дещо покращилися. Про збільшення заробітної плати зазначили на 8% респондентів більше. Зменшення рівня заробітної плати від час воєнного стану простежується у всіх категоріях посад: категорія «Б» – 53%; категорія «В» – 49%. Зміни заробітної плати по регіонам відображені у таблиці 2.4. [53].

Таблиця 2.4.

Зміна рівня заробітної плати державних службовців протягом останнього року під час воєнного стану у розрізі областей [53]

Область	Збільшилась	Без змін	Зменшилась	Не працюю
м. Київ	9%	30%	62%	0%
Вінницька область	15%	36%	49%	0%
Волинська область	16%	35%	49%	0%
Тернопільська область	14%	39%	47%	0%
Харківська область	34%	27%	38%	0%
Херсонська область	33%	24%	37%	6%
Хмельницька область	14%	31%	55%	0%
Черкаська область	12%	38%	50%	0%
Чернівецька область	21%	37%	41%	1%
Чернігівська область	18%	36%	46%	0%

Продовження таблиці 2.4.

Дніпропетровська область	14%	35%	50%	1%
Донецька область	18%	28%	51%	4%
Житомирська область	16%	35%	48%	0%
Закарпатська область	14%	44%	42%	0%
Запорізька область	34%	28%	37%	1%
Івано-Франківська область	16%	48%	36%	1%
Київська область	14%	33%	53%	0%
Кіровоградська область	10%	39%	51%	0%
Луганська область	32%	35%	31%	1%
Львівська область	10%	34%	55%	0%
Миколаївська область	25%	30%	45%	1%
Одеська область	14%	37%	49%	0%
Полтавська область	11%	41%	48%	0%
Рівненська область	18%	37%	45%	1%
Сумська область	15%	31%	53%	0%

Серед державних службовців, що працюють дистанційно заробітна плата у 52% зменшилася, у 30% залишилася без змін та у 19% зросла. Серед тих, що працюють у штатному режимі заробітна плата у 50% зменшилася, у 35% залишилася без змін та у 16% зросла. Серед тих, хто поєднує дистанційну роботу з роботою у штатному режимі заробітна плата зменшилася на 58%, залишилася без змін у 28% та зросла у 14% (таблиця 2.5) [53].

Таблиця 2.5.

Зміна рівня заробітної плати серед державних службовців з різним режимом роботи [53]

Режим роботи	Збільшилась	Без змін	Зменшилась	Не працюю
В штатному режимі	16%	34%	50%	0%
Дистанційно	19%	30%	52%	0%
Поєднання дистанційної роботи з роботою у штатному режимі	14%	27%	58%	0%

Слід відзначити, що протягом воєнного стану допомогу для вирішення соціально-побутових питань отримали: 43% - за 2022 рік; 17% - за 2022 та 2023 роки; 7% - за 2023 рік (станом на вересень 2023 року).

У 2023 році залишалася частина державних службовців щодо яких було оголошено простій. Однак показники перебування на простої на останній рік суттєво знизились. Серед респондентів на простої перебувають дещо більше 1% (для порівняння, в минулому році було понад 9%). Оплата праці на період простою здійснюється з урахуванням статті 113 Кодексу законів про працю України та відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 7 березня 2022 року № 221 «Деякі питання оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, в умовах воєнного стану». Тобто, керівник самостійно визначає розмір оплати часу простою, але не нижче від двох третин тарифної ставки встановленого працівникові тарифного розряду (посадового окладу) [53]. Відтак, у державних органах застосовувались різні практики щодо оплати простою.

Серед варіантів оплати простою зазначено, що простій оплачується наступним чином:

16% – $2/3$ посадового окладу;

12% – оклад в повному розмірі, надбавки за ранг та вислугу років;

5% – оклад в повному розмірі;

по 2% – $2/3$ від окладу, надбавок за ранг, вислугу років; середній розмір заробітної плати; розмір мінімальної заробітної плати;

1% та менше – $2/3$ середнього розміру заробітної плати; відсоток від окладу або середнього розміру заробітної плати;

$2/3$ окладу, надбавки за вислугу та ранг у повному розмірі [53].

У порівнянні з 2022 та 2023 роками відсоткові значення досліджуваних показників суттєво покращилися. Про збільшення заробітної плати зазначили на 34 респондентів більше, ніж у 2023 році та на 42 більше, ніж у 2022 році (рис. 2.4.).



Рис.2.4. Зміна рівня оплати праці державних службовців у 2024 році порівняно з 2023 та 2022 роками [53]

Важливим є те, що залученість до роботи у вихідні дні протягом періоду воєнного стану знизилась: залучали постійно або частково у 2024 році 24 державних службовців та 76 не залучали (рис. 2.2), тоді як у 2023 році залучали постійно або частково 37 державних службовців та 63 не залучали.

В Україні з 1 січня 2024 року запрацювала нова система оплати праці держслужбовців на основі класифікації посад, при цьому 70% зарплати становитиме посадовий оклад, а 30% — премія. Ця система передбачена та обґрунтована у Проекті Закону «Про внесення змін до Закону України "Про державну службу" щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад» № 8222. 28 липня 2023 року Верховна Рада проголосувала у першому читанні за цей Законопроект №8222 [12].

Одне з ключових очікувань від цього законопроекту: запровадження оплати праці на основі класифікації посад на єдиних підходах в усіх державних органах, незалежно від їх фінансової спроможності. Каталог типових посад, на основі якого визначатимуться грейди, – дозволить забезпечити як справедливу й зрозумілу систему оплати праці, так і сприяти розвитку державних службовців. Законопроект посилює роль посадового окладу та врегульовує граничні розміри надбавок і премій.

У законопроекті 8222 зафіксовано, що заробітна плата державного службовця складається зі:

сталого заробітної плати, яка є основною винагородою, - посадового окладу, надбавки за вислугу років, надбавки за ранг державного службовця, грошової допомоги, що виплачується з наданням щорічної основної оплачуваної відпустки;

варіативної заробітної плати - премії за результатами щорічного оцінювання службової діяльності, місячної та квартальної премії, компенсації за додаткове навантаження та за вакантною посадою. Варіативна частина є винагородою за ініціативну роботу, своєчасне і якісне виконання завдань, виконання додаткового обсягу завдань, результати щорічного оцінювання [49].

Ця реформа оплати праці державного службовця потребує рамкового закону. Однак, друге читання законопроекту 8222, яке планувалось на жовтень-листопад 2024 року, поки не відбулось.

За словами керівниці НАСД Н. Алюшиної, законопроекту 8222 включено до проекту Плану заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України. Він розроблений у відповідності до вимог п'ятого Принципу державного управління SIGMA/OECD «The remuneration system of public servants is based on job classification; it is fair and transparent», одного з основних для оцінювання спроможності державного управління держав-кандидатів на вступ до ЄС.

Н. Алюшина підкреслює, що новелою законопроекту є «встановлення розмірів посадових окладів на основі класифікації посад державної служби відповідно до Каталогу типових посад та критеріїв віднесення до таких посад. Здійснення щорічного співставлення рівня оплати праці типових посад державної служби з приватним сектором під час підготовки схем посадових окладів. Це – практика провідних держав, що дозволяє їм бути конкурентним роботодавцем на ринку праці, наймати й утримувати висококваліфікованих фахівців» [18].

Опитування держслужбовців, проведене у 2024 році показало, що є збільшення зарплат там, де застосовано модель на основі класифікації зарплат (рис. 2.5.) [54].

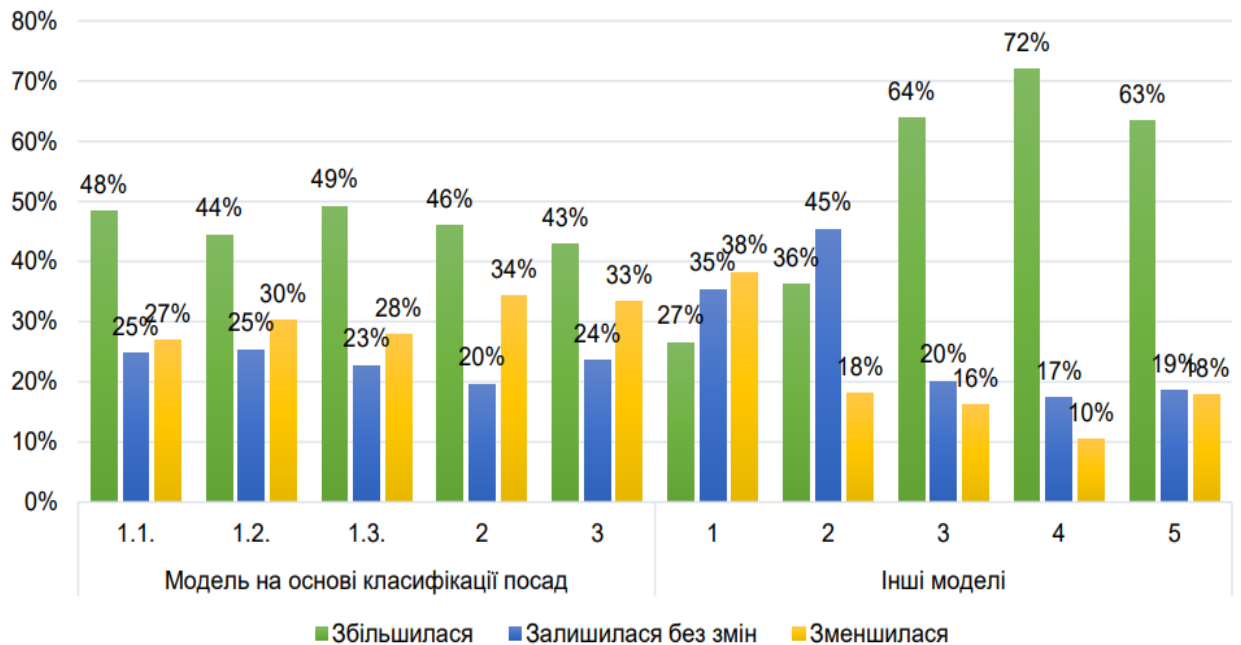


Рис. 2.5. Зміна рівня оплати праці державних службовців у 2024 році у розрізі юрисдикцій, типів та рівнів державних органів [54]

Важливим кроком у матеріальному забезпеченні управлінців в умовах війни стало прийняття Постанови Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2023 року № 391 «Деякі питання оплати праці працівників державних органів та органів місцевого самоврядування під час воєнного стану», положеннями якої передбачено на період воєнного стану для працівників державних органів (крім працівників державних органів, оплата праці яких регулюється спеціальними законами; військовослужбовців; осіб рядового і начальницького складу та поліцейських), які безпосередньо здійснюють свої повноваження на територіях активних або можливих бойових дій визначення посадових окладів з урахуванням коефіцієнту 2 або 1,5 відповідно [20].

Оплата понаднормової роботи для державних службовців у 2024 році, як і в попередні роки (2023 та 2022), переважно не здійснюється. Так, 87

респондентів зазначили про відсутність такої оплати, що є майже незмінним показником у порівнянні з 2023 роком (84%) [54].

В контексті матеріального забезпечення управлінської праці державних службовців, слід загадати і про Наказ Мінсоцполітики від 13 червня 2016 р. № 646, яким було затверджено Типове положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів), яке зареєстровано в Міністерстві юстиції України 30 червня 2016 р. за № 903/29033 [51].

У цьому Положенні визначено, що розмір місячної або квартальної премії державного службовця залежить від його особистого внеску в загальний результат роботи державного органу з урахуванням таких критеріїв:

- 1) ініціативність у роботі;
- 2) якість виконання завдань, визначених положеннями про державний орган, самостійний структурний підрозділ, в якому працює державний службовець, його посадовою інструкцією, а також дорученнями керівництва відповідного державного органу та безпосереднього керівника державного службовця;
- 3) терміновість виконання завдань;
- 4) виконання додаткового обсягу завдань (участь у провадженні національних реформ, роботі комісій, робочих груп тощо).

Це Типове положення розроблено відповідно до Закону України «Про державну службу» і встановлює порядок визначення розмірів, нарахування та виплати премій державним службовцям органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів), які обіймають посади державної служби категорій «Б» і «В».

Щодо державних службовців, які обіймають посади категорії «А», то п. 7 ст. 52 Закону «Про державну службу» підкреслює, що премія за результатами оцінювання службової діяльності та місячна або квартальна премія державним службовцям, які обіймають посади державної служби категорії «А», встановлюються суб'єктом призначення відповідно до цієї статті [43].

Важливо, що розмір місячної або квартальної премії державного службовця залежить від його особистого внеску в загальний результат роботи державного органу з урахуванням таких критеріїв:

1) ініціативність у роботі;

2) якість виконання завдань, визначених положеннями про державний орган, самостійний структурний підрозділ, у якому працює державний службовець, його посадовою інструкцією, а також дорученнями керівництва відповідного державного органу та безпосереднього керівника державного службовця;

3) терміновість виконання завдань;

4) виконання додаткового обсягу завдань (участь у провадженні національних реформ, роботі комісій, робочих груп тощо) [43].

Державним службовцям надається щорічна відпустка тривалістю 30 календарних днів з виплатою допомоги для оздоровлення у розмірі посадового окладу (стаття 30 цього закону); Державним службовцям, які мають стаж роботи державної служби понад 10 років, надається додаткова оплачувана відпустка тривалістю 5 календарних днів, а починаючи з 11-го року ця відпустка збільшується на 2 календарних дні за кожний наступний рік. Тривалість додаткової оплачуваної відпустки не може перевищувати 15 календарних днів.

Державним службовцям може також надаватися матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань. Державним службовцям та посадовим особам місцевого самоврядування надається у встановленому чинним законодавством порядку щорічна оплачувана відпустка, гарантується медичне обслуговування працівників та членів їх сімей, у тому числі після виходу службовців на пенсію; пенсійне забезпечення за вислугу років і пенсійне забезпечення членів їх сімей у разі смерті працівника, що настала у зв'язку з виконанням ним посадових обов'язків.

В організації управлінської праці державного службовця важливе значення мають моральні стимули пов'язані з потребами людини у визнаній повазі,

моральному схваленні. Ці стимули проявляються в таких формах, як усна й письмова подяка, різні нагородження, присвоєння відмінних звань і т.д.

Стимулом може служити і безпосередньо процес праці, насамперед рівень його змістовності, творчий характер. Моральні стимули є засобами залучення працівників до праці, які засновані на відношенні до праці як до вищої цінності, на визнанні трудових заслуг як головних. Вони не зводяться тільки до заохочень і нагород, застосування їх передбачає створення такої атмосфери, суспільної думки, морально-психологічного клімату, при яких у трудовому колективі добре знають, хто і як працює, і кожному віддається по заслугах.

Загалом, нематеріальна мотивація професійної діяльності державного службовця є структурно-динамічним утворенням і представлена трьома площинами: когнітивною, яка характеризується усвідомлюваними мотивами («знаними»), що спонукають державних службовців діяти відповідно до власних знань та світогляду; емоційною, яка представлена особистісно-значущими мотивами і відображає певний тип ставлення державного службовця до професійної діяльності, себе, колег, а також відображає міру задоволеності / незадоволеності професійною діяльністю; поведінковою, яка демонструє вибір службовцем певної стратегії і тактики поведінки на основі особистісно-значущих для нього мотивів, тобто відображає реально-діючі мотиви.

У системі державної служби використовується певна система негрошові (моральні) стимулів. Першим елементом цієї системи є нагородження працівників за особливі трудові заслуги державними нагородами, грамотами; присвоєння почесних звань тощо.

Наступним вадливим елементом є сприяння у підвищенні кваліфікації. Державні службовці підвищують кваліфікацію на короткострокових курсах, одержують вищу освіту у вищих навчальних закладах за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів публічного управління.

Важливим елементом системи нематеріальних стимулів є підвищення змістовності або збагачення праці. Це реалізується через розширення спеціалізації праці, організації взаємозамінності службовців, ротації персоналу.

Уваги заслуговує такий компонент, як залучення до участі в управлінні. Стосовно службовців, які не мають керівних повноважень, доцільно його здійснювати в таких формах: призначати виконуючими обов'язки керівників на час їхньої відпустки, залучати до обговорення проблемних питань, доручати готувати звіти, аналітичні огляди, записки тощо.

Стимулювання вільним часом є останнім компонентом системи нематеріальних стимулів, однак не менш важливим. Керівники по можливості мають йти назустріч працівникам: надавати відпустку у зручний час, ділити відпустку на частини, в окремі періоди дозволяти працю з гнучким робочим днем тощо [38, с. 217].

Також до нематеріальних чинників мотивації державних службовців відносять:

Належні умови праці. Питанню організації належних умов для роботи державних службовців сьогодні приділяється особлива увага. Зокрема, всіма установами забезпечується нормальні умови для роботи цієї категорії працівників (приміщення опалюються взимку, достатньо освітлюються і провітрюються, забезпечується щоденне їх прибирання робітниками, які обслуговують органи державної влади). Сюди можна віднести також і забезпечення канцелярським приладдям, переносними та мобільними телефонами тощо. Важливе місце при цьому також займає комп'ютерне забезпечення та доступ до сучасних ІТ-технологій.

Ефективне планування діяльності. Важливу роль у мотивації праці держслужбовців відіграють чіткі посадові інструкції, використання методів процесного та проектного підходів у діяльності. При цьому керівникам необхідно використовувати засоби матеріального та нематеріального заохочення службовців за високі показники в професійній діяльності.

Командна діяльність. Ефективне керівництво передбачає здатність керівника формувати, організовувати і мобілізувати соціальну групу, яка завдяки його зусиллям може перетворитися в цілеспрямовану команду односторонців. Негативне оцінювання керівників свідчить, перш за все, про низький

рівень їх управлінських навичок, невміння прислуховуватися до думки колег і підлеглих та обирати оптимальний стиль керівництва, запобігати конфліктам і розв'язувати їх, а також про відсутність уміння створювати позитивний морально-психологічний клімат у колективі.

Створення позитивного морально-психологічного клімату. Морально-психологічний клімат колективу визначають як стійкий емоційно-моральний стан колективу, в якому відображаються типове для колективу ставлення до справи, цілей і мотивів у сумісній діяльності, домінуючі настрої, суспільна думка, відносини, звичаї, моральні та інтелектуальні настанови і поривання людей, ставлення один до одного, до найважливіших матеріальних і духовних цінностей, дух колективу. Відповідно постать керівника, принципи взаємодії між керівником і підлеглими є базовими компонентами існування будь-якого колективу [19, с. 218].

В умовах війни питання організації психологічної підтримки роботи управлінця стало ще більш актуальним. Опитування державних службовців, проведене НАДС у серпні 2023 року показало, що 53% державних службовців зазначили, що їх психологічний стан сприяє продуктивній роботі, 38% - частково та 9% повідомили, що не сприяє. Про повне або часткове покращення самопочуття протягом останнього року зазначили 42% респондентів, у 58% - залишилося без змін або погіршилося. Протягом 2023 року потребу у психологічній допомозі відчували 39% респондентів.

В цьому контексті важливими є результати опитування щодо навчання з питань психологічної підтримки та допомоги (самодопомоги) в умовах воєнного стану, яке у 2023 році проходили 26% опитаних державних службовців та 73% - не проходили.

2.3. Підвищення кваліфікації в системі організації управлінської праці державних службовців

В системі організації управлінської праці державних службовців вагому роль відіграє можливість навчатися та підвищувати свою кваліфікацію. Чим більше нових знань, умінь та навичок матиме державний службовець, тим більш якісно він зможе організувати свою роботу.

Професійне навчання держслужбовців у різних формах базується на таких принципах організації процесу підготовки державних службовців, як: принцип єдності теорії та практики, принцип системності, принцип державності тощо [27].

Підвищення кваліфікації державних службовців в Україні регулюється низкою нормативно-правових актів. Насамперед, це закон України «Про державну службу», розпорядження та постанови КМУ та накази НАДС.

Відповідно до статті 8 Закону України «Про державну службу» обов'язком державного службовця є постійне підвищення рівня професійної компетентності [43].

Так, важливим є розпорядження КМУ № 974 від 1 грудня 2017 року, яким було затверджено Концепцію реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.

Професійне навчання здійснюється через систему закладів освіти, установ, організацій, незалежно від форми власності, які мають право надавати відповідні освітні послуги. Під час здійснення державним службовцем самоосвіти, можна скористатися онлайн-навчанням або дистанційним навчанням за онлайн-курсами на освітніх е-платформах.

Постановою Кабміну у 2019 році було затверджено Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб

місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад», яке визначає організаційні засади функціонування системи професійного навчання державних службовців в нашій державі [47].

Національне агентство України з питань державної служби видало наказ № 131-21 від 16 серпня 2021 року «Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами у 2022 році». Цим наказом визначено напрями професійної підготовки державних службовців [37]. Згідно із цим наказом пріоритетні напрями (теми) підвищення кваліфікації державних службовців за загальними короткостроковими програмами є такими:

аналіз Конвенції про права людей з інвалідністю, внутрішнього законодавства спрямованого на гарантування осіб з інвалідністю;

реалізація змін і ухвалення результативних рішень (підвищення кваліфікації для представників посад державної служби категорії «Б»); застосування стандартів забезпечення конфіденційності особистих даних;

відокремлення та включення назад тимчасово окупованих територій та управління деокупованими територіями;

загальнодержавна стратегія цифрового розвитку;

деперсоніфікація доходів; доступ до публічної інформації; захист прав людини та протидія дискримінації;

впровадження електронного урядування та електронної демократії;

інтеграція в Європейський союз та НАТО;

забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю; протидія торгівлі людьми; боротьба з корупцією та зміцнення доброчесності;

пристосування до змін клімату; забезпечення інформаційної безпеки та кібербезпеки;

ефективна комунікація та взаємодія; лідерство; нові підходи; принципи здійснення адміністративної діяльності;

проектний менеджмент;

реформа системи інституційного догляду за дітьми; гарантування прав та добробуту дітей, захист материнства та дитинства; рівність прав та можливостей жінок і чоловіків (гендерна рівність); соціально відповідальний бізнес; усвідомлення змін (підвищення кваліфікації для державних службовців посад категорії «В»);

стратегічне управління та планування; стратегічні комунікації; управління державними інвестиціями та ефективністю діяльності, розвиток людських ресурсів (підвищення кваліфікації для державних службовців категорії «А»);

управління змінами та ефективне ухвалення рішень (підвищення кваліфікації державних службовців категорії «А»);

управління людськими ресурсами на державній службі; цифрова грамотність [37].

В умовах воєнного стану виникає запитання щодо організації професійного навчання публічних службовців. Мова йде про необхідність функціонування системи підвищення кваліфікації, оновлення змісту та форм навчання, потреб та можливостей службовців брати участь у відповідних навчальних програмах, враховуючи безпеку як учасників навчального процесу, так і персоналу закладів.

У своєму листі від 30 березня 2022 року Національне агентство України з питань державної служби підкреслює, що «в умовах воєнного стану заклади вищої та післядипломної освіти мають надавати особам, уповноваженим на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, фахову інформаційну та роз'яснювальну підтримку з актуальних питань проходження державної служби та служби в органах місцевого самоврядування шляхом проведення навчань за програмами підвищення кваліфікації різноманітного тематичного спрямування, зокрема з питань особливостей правового режиму воєнного стану, державної політики підтримки внутрішньо переміщених осіб, психологічної допомоги у кризових ситуаціях, організації домедичної допомоги тощо» [33].

Сьогодні державні службовці можуть підвищувати свою кваліфікацію дистанційно. В Україні створено Портал управління знаннями, який забезпечує професійний розвиток державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування. На Порталі зібрано всі курси підвищення кваліфікаціями за напрямками, на які можна зареєструватись.

Професійне навчання можна здобути за допомогою Української школи урядування (usg.org.ua), яка містить професійні програми та тренінги для державних службовців, тощо.

Як справедливо відзначає М. Ярмистий, «у процесі підвищення професійної компетентності публічних службовців важливим є застосування відповідних форм і методів навчання. Потрібно враховувати, що в період військових подій у державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування робочий день ненормований, виконання завдань ускладнюється додатковими функціональними навантаженням та необхідністю дбати про власну безпеку. Перезавантаженість щоденними справами не дозволяє службовцям повною мірою брати участь у відповідних семінарах. Повноцінна участь у підвищенні кваліфікації часто перебивається сиренами та негайною потребою перейти до бомбосховища. За цих умов найбільш доцільною формою навчання є дистанційне навчання» [62].

Варто погодитись із твердженням Т. Гаман, що сьогодні «налагодження міжнародної співпраці, її дієвість залежить від знання хоча б однієї з мов країн-членів Європейського Союзу. Тому, як ніколи раніше актуальним, є питання вивчення англійської мови. Питання володіння публічними службовцями англійською мовою вважається одним із пріоритетних напрямів у сфері професійного навчання у рамках реформи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування». Саме тому сучасні програми підвищення кваліфікації та навчання державних службовців мають орієнтуватися на вивчення іноземних мов, зокрема англійської. А також на мовну підготовку із вивчення

української мови (для тих державних службовців, хто хоче покращити свою ділову українську мову).

Отже, навчання та підвищення кваліфікації для державних службовців є необхідною складовою системи організації управлінської праці державних службовців. Навчання дає державному службовцю можливість покращувати навички, здобувати нові знання для більш ефективного здійснення своїх управлінських функцій. Цей аспект системи організації управлінської праці є актуальним особливо в умовах війни, адже нові обставини вимагають нових знань та вмінь від управлінців.

Висновки до розділу 2

По-перше, базовим законом щодо організації управлінської праці державних службовців є закон України «Про державну службу» та нормативно-правові акти, прийняті КМУ, Мінсоцполітики та НАДС України. Законодавство України забезпечує державним службовцям можливість гнучкого режиму роботи, включаючи дистанційний формат; визначає стандарти робочого місця в межах установи тощо.

По-друге, матеріальне стимулювання є важливим аспектом ефективної роботи державних службовців і закріплено в Законі України «Про державну службу». Основною метою є забезпечення достатнього рівня оплати праці для виконання обов'язків, залучення кваліфікованих кадрів та утримання їх у системі. З 2022 року, в умовах війни, спостерігаються зміни в оплаті праці державних службовців. Багато службовців зазнали зниження заробітної плати, особливо ті, хто працював дистанційно або поєднував різні режими роботи. Проте, у 2023 році дещо покращилася ситуація, а у 2024 році, завдяки новій системі оплати, заробітна плата почала зростати у деяких сферах. Нова система, що запрацювала з 2024 року, передбачає оплату праці на основі класифікації посад, де 70% зарплати складає посадовий оклад, а 30% — премія. Це забезпечує більшу прозорість та справедливість у системі оплати праці.

Нематеріальні стимули включають моральне визнання, подяки, нагороди, присвоєння звань, що сприяють покращенню мотивації та робочої атмосфери.

По-третє, відповідно до нормативно-правових актів та навчальних потреб навіть в умовах воєнного стану залишається нагальна потреба у підвищенні кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Головним завданням в цьому процесі є застосування закладами післядипломної освіти нових підходів щодо організації освітнього процесу, адаптації змісту навчальних програм до реальних умов діяльності органів влади з використанням сучасних інформаційно-телекомунікаційних систем і технологій дистанційного навчання.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

3.1. Основні шляхи раціоналізації організації управлінської праці на державній службі

Організація управлінської праці на державній службі має постійно модернізуватися, покращуватися та враховувати позитивні практики вдосконалення всіх компонентів системи організації управлінської праці.

В українських реаліях реформування потребує насамперед оплата праці державного службовця. Сьогодні уряд та законодавець роблять кроки задля вдосконалення матеріального стимулятора роботи управлінців. Адже в нашій державі вже відбулось впровадження класифікації посад відповідно до постанови Кабінету Міністрів від 23 жовтня 2023 року № 1109 «Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році» [35].

А також було запроваджено схему посадових окладів з урахуванням сімей і рівнів посад, юрисдикції та типів державних органів та переліку типових посад державної служби в межах рівнів посад згідно з постановою КМУ від 29 грудня 2023 року № 1409 «Питання оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році». Тобто, реформу оплати праці вже розпочато. У ВРУ зареєстровано і вже пройшов перше читання законопроект 8222 «Про внесення змін до Закону України "Про державну службу" щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад».

Як відзначає А. Мамченко, «реалізація реформи призведе до встановлення прозорої та справедливої системи винагороди, що ґрунтується на класифікації посад, стабільної та передбачуваної заробітної плати для державних службовців, щонайменше 70% сталого доходу, і, таким чином, зменшення дискреції

керівників при визначенні загального доходу державних службовців. Це також призведе до підвищення конкурентоспроможності заробітної плати державних службовців на ринку праці. Зробивши більш прозорою та справедливою оплату праці державних службовців, ця реформа допоможе залучити нові таланти, пом'якшить тенденцію плинності та відтоку державних службовців, а також посилить роль держави як роботодавця» [35].

Однак, реформу оплати праці державних службовців потрібно завершити і не лишити на півкроці до реалізації. І загалом, потрібно працювати над вдосконаленням системи мотивації роботи державних службовців задля підвищення ефективності організації управлінської праці на державній службі в Україні.

Справедливою є думка Л. Бондаренка, що для створення підсистеми мотивації праці в системі органів державного управління необхідним є формування спеціального органу розробників процесу мотивування, які надалі можуть здійснювати експертизу, аналізувати ефективність цього явища. Такий орган має складатися з керівників функціональних підрозділів, менеджерів з персоналу, соціологів, психологів, спеціалістів з економіки й охорони праці, представників профспілкових комітетів і проєктувальників інформаційних процесів, які мають професійний досвід у питаннях управління персоналом і працею [9, с. 103].

Основними кроками побудови системи мотивації державних службовців повинні стати:

- систематизація наукових методичних і нормативно-законодавчих змін для глибокого розуміння явища мотивації праці та її ролі в забезпеченні ефективності результатів;

- визначення виду праці та її мотиваційних характеристик, які стимулюють можливості і умови її розвитку за рахунок змістовного інноваційного технологічного організаційного та іншого збагачення, підвищуючи її привабливість і значущість. Встановлення і розробка вимог праці до фахівців з

метою їх якісного і ефективного використання в інноваційному забезпеченні праці;

- формування умов і підбір працівників для виконання робіт на певних посадах з урахуванням їх інтересів, внутрішніх мотиваційних чинників і здатностей для по дальшого розвитку і самовдосконалення із застосуванням рекомендацій НАДС у частині організації конкурсного відбору фахівців на посади державної служби;

- порівняння тотожності мотиваційних характеристик праці і мотиваційних чинників фахівців. Визначення заходів з ліквідації нетотожності і побудови моделі "мотиваційного ядра" для забезпечення ефективного управління і розробки відповідних заходів;

- визначення показників систематичного моніторингу результатів функціонування і реалізації процесів мотивації праці в системі державного управління;

- розробка і реалізація концепції інституціалізації процесів підвищення мотивації праці з визначенням інформаційного, організаційного, соціального, психологічного та інших видів забезпечення побудови, плинності і регулювання процесів ефективною мотивації праці, які створюють умови для забезпечення високого іміджу поваги і довіри до державної влади;

- створення методологічного, нормативно-правового, інформаційного та аналітичного забезпечення управління процесами мотивації формування і збагачення соціально трудових відносин працівників у структурних підрозділах (положень, настанов, наказів та інших документів стосовно стимулювання творчої праці, в яких чітко визначені кількісні і якісні види стимулювання за результати творчої праці, професійного зростання і можливостей подальшого кар'єрного зростання) [9, с. 103].

Також раціоналізація організації управлінської праці на державній службі потребує повернення до нормальних процедур добору на державну службу та призначення на посади в системі органів влади. Процедура проведення конкурсів на зайняття посад державної служби, яка діяла до початку воєнного стану, в

цілому приведена у відповідність до європейських стандартів, але вона й надалі потребує вдосконалення.

Як підкреслює А.Мамченко, реформа складається з трьох послідовних кроків, пов'язаних із відновленням процедур добору та прийняття на роботу на основі професійних компетентностей:

- ухвалення та внесення змін до необхідного законодавства для вдосконалення процедур вступу, проходження та звільнення з державної служби на основі меритократичних принципів;

- поступове відновлення процедур конкурсного відбору на основі професійних компетентностей і здібностей кандидатів для всіх категорій державних службовців (починаючи з категорії А й поступово охоплюючи категорії Б і В), на підконтрольній Україні території, де немає бойових дій;

- відповідне методичне забезпечення цього процесу [35].

У рамках цієї реформи Україна поетапно удосконалюватиме попередні конкурсні процедури відбору на основі професійних компетентностей кандидатів, враховуючи отриманий досвід та дотримуючись рекомендацій ОЕСР (SIGMA) (Рис. 3.1.)

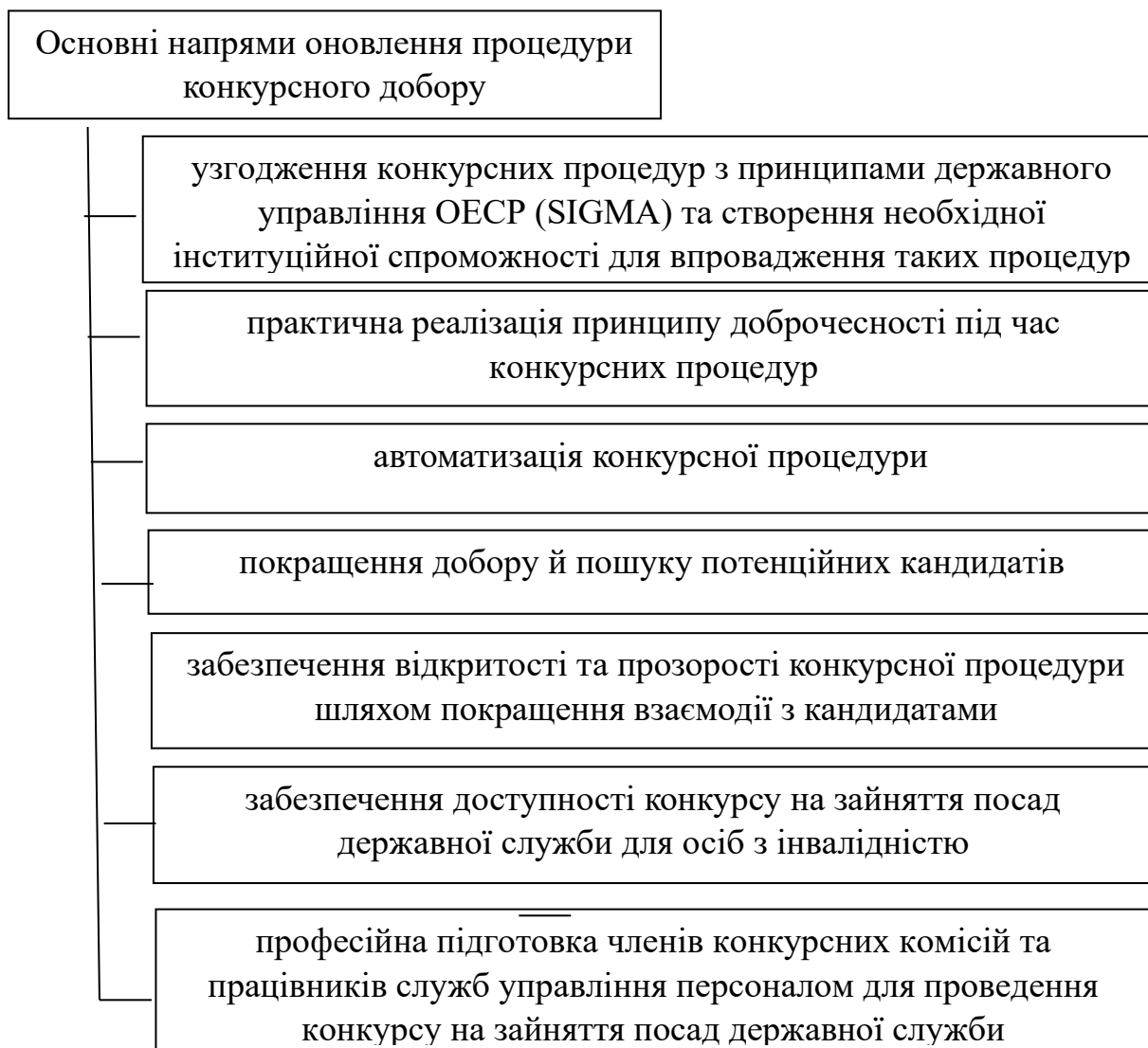


Рис. 3.1. Основні напрями оновлення процедури конкурсного добору

Одним із складових організації управлінської праці на державній службі є забезпечення управлінця технічними засобами та інформацією, необхідними для виконання управлінських функцій. Наша держава запроваджує три цифрові інструменти, пов'язані з цифровізацією HR-функції в державному управлінні. Розроблено та запущено інформаційну систему управління людськими ресурсами (HRMIS) як основний інструмент для цифровізації функцій управління персоналом на державній службі, у тому числі для нарахування заробітної плати. Система HRMIS була розроблена та впроваджена НАДС. До HRMIS підключено більшість органів державного управління [35].

Єдиний портал вакансій на державній службі, що працював до початку воєнного стану, мав єдине вікно для пошуку та подання заявок усіма кандидатами. З початком війни його роботу було призупинено. Єдиний портал потребує модернізації з огляду на функціональність, взаємодію з різними реєстрами та системами, у тому числі HRMIS, та кібербезпеки.

Нещодавно Уряд розпочав роботу над застосуванням послуг Єдиного державного вебпорталу електронних послуг «Дія» для державних службовців, що дозволить використовувати зручні сервіси та можливості веб-порталу «Дія» для ідентифікації державних службовців та обміну між ними робочою інформацією.

Модернізація Єдиного порталу вакансій на державній службі також сприятиме добору кадрів на основі професійних компетентностей. Поступово функціонал Порталу буде розширюватися для забезпечення добору кадрів в органах місцевого самоврядування.

Ключовими елементами реформи є подальше впровадження його інформаційної системи управління персоналом (HRMIS) та відновлення роботи Єдиного порталу вакансій державної служби (career.gov.ua або оновлених версій). Планується розширити функціональний портал для підтримки органів місцевого самоврядування. Завдяки реформі HRMIS, включно з функцією розрахунку заробітної плати, буде поступово оновлено застарілі ІТ-системи управління персоналом у всіх міністерствах, центральних органах виконавчої влади та їхніх територіальних підрозділах [35].

Оновлений Єдиний портал вакансій може формувати дані та статистику щодо всіх конкурсних процедур і вакансій. Розширені можливості порталу також дозволити опублікувати вакансії органів місцевого самоврядування. Відповідальними за реалізацію реформи є Міністерство цифрової трансформації.

Одним із аспектів підвищення ефективності роботи управлінців є організація комплексної психологічної підтримки державних службовців. Спочатку COVID-19 та карантин через нього, а потім ще більше випробування – повномасштабне вторгнення в Україну та робота в умовах війни, спричинили

необхідність організації комплексних заходів психологічної допомоги, підтримки та розвантаження державних службовців.

Як підтвердження необхідності таких дій, є результати опитування державних службовців, проведених НАДС у серпні 2023 року. За результатами цього опитування, протягом 2023 року потребу у психологічній допомозі відчували 39% респондентів. Водночас по допомогу звернулося лише 5% респондентів (рис. 3.2.) [53].

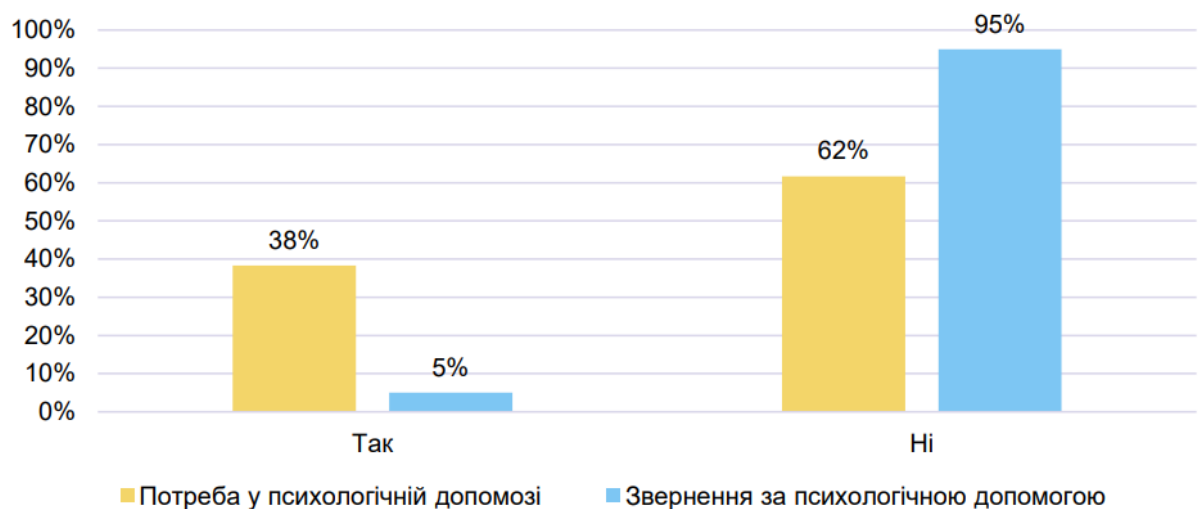


Рис. 3.2. Потреба та звернення за психологічною допомогою державних службовців протягом останнього року [53]

У 2024 році опитування державних службовців продемонструвало, що психологічний стан державних службовців протягом 2024 року зазнав негативних змін. Понад половину (55) опитаних зазначили про його погіршення, 43 – про те, що він залишився без змін і лише 2 – вказали на його покращення (рис. 3.3.) [54].

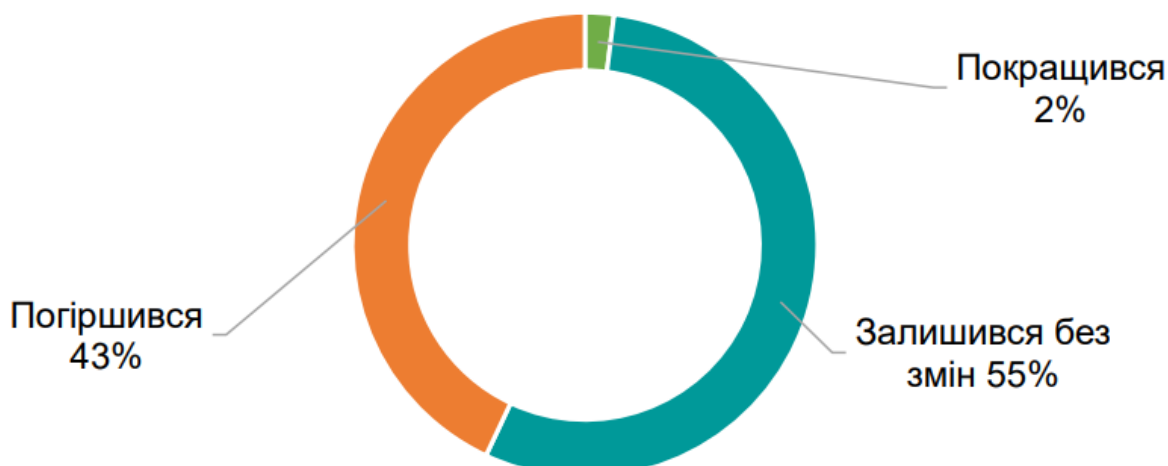


Рис. 3.3. Оцінка державними службовцями зміни свого психологічного стану [54]

Слід відзначити, що у 2024 році потреби в психологічній підтримці та допомозі з 2023 року майже не змінилися. Найбільший відсоток, як і минулого року, належить індивідуальним та груповим консультаціям психолога. Потреби в навчальних онлайн-курсах та вебінарах/тренінгах з питань психологічної підтримки залишились також актуальними.

Саме тому, в контексті психологічної допомоги та підтримки управлінців, необхідними є:

- організація вебінарів / тренінгів з психологічної підтримки держслужбовців, особливо для державних службовців- ВПО та держслужбовців, які працюють в зоні активних бойових дій;
- фізична та моральна реабілітація демобілізованих військовослужбовців – державних службовців;
- проведення консультацій задля зниження тривожності, емоційної нестабільності, тривоги, внутрішньої напруги;
- протидія емоційному вигоранню на державній службі;
- консультації психолога групові та індивідуальні.
- тренінги щодо поліпшення емоційно-психологічного мікроклімату в колективі в умовах воєнного стану.

3.2. Самоменеджмент та тайм-менеджмент як напрямки вдосконалення організації управлінської праці державних службовців

Вдосконалення організації управлінської праці державних службовців не лежить лише у площині покращення нормативно-правового регулювання управлінської діяльності, кращої організації робочого місця, реформуванні систем оплати праці державного службовця, створенні сприятливого морально-психологічного клімату для здійснення управлінської діяльності. Вдосконалення управлінської праці державних службовців потребує і відповідних змін у поведінці, світогляді самого державного службовця. Самоменеджмент та тайм-менеджмент є тими напрямками, які має опанувати державний службовець, щоб більше ефективно організувати свою роботу та на повну потужність використовувати власні знання, вміння та навички.

Сам термін «самоменеджмент» увійшов до наукового дискурсу в середині 1990-х років і залишається актуальним і сьогодні. Під ним розуміють науку про самоконтроль та самоорганізацію, роботу над собою для особистісного зростання, а також засвоєння методів ефективної ділової діяльності.

О. Ратушняк, О. Лялюк та К. Подолянчук визначають самоменеджмент «як здатність управляти собою, своїми потенційними можливостями, здібностями, знаннями, з метою ефективного використання робочого часу, досягання поставлених цілей найкоротшим шляхом, отримання суспільного визнання, вищої продуктивності в роботі, особистому житті, отримання більшого заробітку, що дає можливість відчувати себе гармонічною людиною в навколишньому світі» [50, с. 69].

Управління часом може надати державному службовцю можливість використовувати необхідні інструменти і методи, допомогти виробити навички, які використовуються під час постановки цілей і виконання завдань, реалізації певних проектів у команді. Як відзначають С. Буряченко та О. Яроміч, «такий набір може включати в себе досить широкий спектр діяльності: аналіз та самоаналіз, постановку цілей, планування, розстановку пріоритетів, розподіл та

делегування завдань на виконання, аналіз витрат часу, проведення моніторингу тощо» [11, с. 46].

На думку А. Рачинського, головна мета самоменеджменту державних службовців у професійній діяльності в умовах глобалізації полягає в тому, щоб максимально використовувати власні можливості, свідомо керувати течією свого життя (самовизначатись) і долати зовнішні обставини. Основними функціями є: постановка мети, планування, прийняття рішень, реалізація та організація, контроль, інформація та комунікація (найважливіша функція самоменеджменту державних службовців)» [51].

Самоменеджмент слід трактувати як сукупність загальних підходів, що забезпечують компетентне та професійне управління у кар'єрі інших людей як ефективну систему прийомів із методами пізнання, самооцінки, самореалізації та саморозвитку з метою досягнення життєвих цілей і завдань.

Упровадження різних концепцій, підходів та методів самоуправління сприяє розвитку таких основних навичок ефективних управлінців: здатність організувати себе, вкладаючи час, енергію, навички, інтелект, підвищуючи стійкість до стресу, здатність ставити чіткі та реалістичні цілі відповідно до сучасної реальності; постійне особистісне зростання, ставлення та прийняття нових обставин і можливостей; вирішення проблем шляхом засвоєння ефективних стратегій та управлінського підходу до ухвалення рішень; здатність впливати на інших, формувати робочі групи, підтримувати, навчати та розвивати їх; творчий підхід і вміння економити, генерувати ідеї, вміння використовувати [55, с. 9].

Слід погодитись із справедливим твердженням українських дослідників А. Гайдучика та Н. Юрика, що «завдяки технікам самоменеджменту державний службовець зможе оцінити свою діяльність з точки зору раціонального підходу до виконання кожного завдання, а це в свою чергу дозволить організувати власну діяльність чи діяльність очолюваного структурного підрозділу або ж і всього органу державної влади максимально ефективно» [15].

Ключовими векторами самоменеджменту державних службовців в управлінській роботі є:

- тайм-менеджмент (управління часом) – вміння державних службовців оптимально розподіляти час на пріоритетні справи;
- стрес-менеджмент (самоорганізування у стресових ситуаціях) – вміння державних службовців попереджати або долати стресові ситуації завдяки власній психологічній компетентності;
- тім-менеджмент (командний менеджмент) – вміння державних службовців самостійно обирати «роль» у професійній групі та ефективно її виконувати;
- імпрешен-менеджмент (менеджмент справляння враження) – вміння державних службовців справляти на навколишніх доцільне, на її думку, враження, найчастіше сприятливе;
- ресурс-менеджмент (самоорганізування особистих цінностей) – вміння особи виявляти компетентність у саморозвитку [51].

Основними цілями управління часом державного службовця є раціональна організація самодіяльності та економія часу. Знання та вміння з управління часом дають змогу державному службовцеві виявляти актори непродуктивних втрат часу, накреслювати шляхи поліпшення використання свого робочого часу, складати плани саморозвитку у сфері раціонального використання робочого часу, визначати потенційні можливості своєї продуктивної поведінки.

Варто відзначити рекомендації О. Лащенко, Н. Серьогіної та С. Серьогіна щодо організації робочого дня державного службовця завдяки застосуванню технік тайм-менеджменту. Науковці пропонують:

По-перше, потрібно починати роботу в один і той же час. Спочатку необхідно переглянути складений напередодні робочий план. Необхідно привчити себе до миттєвого входження в робочий стан.

По-друге, потрібно уникати незапланованих імпульсивних дій, працювати слід антициклічно, тобто на початку дня доцільно займатися найважливішими

справами, а в більш неспокійний період дня – менш важливими, своєчасно робіть паузи і дотримуйтеся розміреного ритму професійної діяльності.

По-третє, усі розпочаті невеликі справи потрібно намагатися завершити протягом одного дня, план на наступний день варто складати ввечері, також необхідний контроль за результатами, кожен робочий день має завершуватися запитаннями: Що я зробив? Що я не зробив? Що залишилося? [31].

Не зважаючи на запропоновані рекомендації, О. Лащенко, Н. Серьогіна та С. Серьогін відзначають, що «не існує універсальних систем впорядкування справ та організації свого часу. На практиці необхідно застосовувати різні способи тайм-менеджменту у їх взаємозв'язку та самостійно обирати ті, які дозволяють враховувати індивідуальні особливості та є найбільш ефективними для конкретної особи, колективу в цілому» [31, с. 151].

Державним службовцям в межах курсів підвищення кваліфікації доречно було б проводити семінари і тренінги з сучасних проблем управління часом, які дозволять державним службовцям отримати додаткові знання та практичні навички оптимізації свого навантаження, ефективною та раціональною побудови структури часу, оволодіння методами його економії. Такі заходи отримання методичної і консультативної допомоги дадуть змогу підняти рівень організаційної роботи, підвищити якість, культуру й ефективність управлінської праці [11].

Для ефективного використання робочого часу, на нашу думку, державному службовцю доцільно виконувати шість основних правил:

1. Провести аудит часу. Необхідно об'єктивно та чесно оцінити те, як насправді управлінець використовує свій робочий час. Далі потрібно створити візуальну карту приблизних годин, які державний службовець витрачає безпосередньо на роботу, навчання, на перерви та соціальні мережі. Потрібно розставляти цілі на основі результату отриманого при аналізі використання робочого часу.

2. Планування наперед і встановлення часових обмежень. Для завдань, які стоять перед державним службовцем, потрібно встановлювати часові обмеження

(дедлайни). А також управлінець має розставляти пріоритети – яке із завдань є найневідкладнішим, а яке може трохи зачекати.

3. Щотижня потрібно планувати свій робочий час, встановлювати щоденні цілі. Для цього можна використовувати матрицю Ейзенхауера, щоб встановити свої пріоритети.

Матриця Ейзенхауера - популярний інструмент, який допомагає розрізнити важливі, неважливі, термінові та нетермінові завдання. Квадрант має чотири поля, у яких можна розділити свої завдання, щоб визначити пріоритетність того, на чому необхідно зосередитися в першу чергу. Вони також відповідають 4 D виконанню: зробити, відкласти, делегувати та видалити.

Квадрант 1: Важливо та терміново. Спочатку потрібно виконати ці завдання. Це пріоритети, які найбільше відповідають цілям управлінця.

Квадрант 2: Важливо, але не терміново. Можна відкласти це на потім у своєму розкладі.

Квадрант 3: Терміново, але не важливо. Функції, які можна делегувати іншим, якщо можливо, особливо якщо це не сприяє досягненню довгострокових цілей службовця.

Квадрант 4: Не важливо і не терміново. Ці завдання можна видалити або виконувати їх, коли у є вільний час, оскільки вони відволікають від ваших пріоритетів.

4. Потрібно використовувати методи, щоб «поділити» свій час. Наприклад, метод Pomodoro. Ця методика була розроблена наприкінці 1980-х років Франческо Чірілло, студентом університету, який був перевантажений навчанням і завданнями. Метод Pomodoro вимагає використання таймера для розбиття роботи на 25-хвилинні інтервали, розділені 5-хвилинною перервою. Після чотирьох помодорів можна зробити більшу перерву на 15-30 хвилин. Pomodoro («помідор» італійською) сприяє зосередженню та знімає розумову втому, що особливо корисно для невизначеної роботи, як-от виконання управлінської роботи.

5. Давати собі винагороду. Винагороди можуть бути чудовим джерелом мотивації для прийняття хороших звичок розподілу часу. За кожне важливе завдання, яке виконує державний службовець, він може трохи побалувати себе: зробити перерву, щоб насолодитися улюбленою закускою; зателефонувати другові або члену родини; помедитувати п'ять хвилин.

6. Використовувати програми, щоб блокувати відволікаючі фактори. Іноді винагород і добрих намірів недостатньо, щоб людина зосередилася. Додаток або розширення для веб-переглядача можуть допомогти мінімізувати відволікання, блокуючи використання соціальних мереж або торкання телефону. Деякі програми та розширення, які можна спробувати, включають:

Forest - це програма, яка допомагає залишатися зосередженим і не використовувати телефон. Компанія співпрацює з організацією Trees for the Future, щоб садити дерева, витрачаючи віртуальні монети, зароблені в Forest.

StayFocused - це розширення для веб-переглядача, яке не дозволяє використовувати веб-сайти, які витрачають час, як-от Twitter, Instagram тощо. Він має широкі можливості конфігурації, тому його можна налаштувати відповідно до конкретних відволікаючих факторів.

Freedom - це інструмент, який може блокувати веб-сайти та програми на всіх ваших пристроях одночасно [63].

Висновки до розділу 3

По-перше, раціоналізація організації управлінської праці на державній службі в Україні включає кілька ключових напрямів. Основним є вдосконалення системи оплати праці державних службовців, що включає класифікацію посад та розробку схеми посадових окладів, що відповідає сучасним вимогам. Реформа має на меті створення прозорої і справедливої системи, що підвищить конкурентоспроможність зарплат і допоможе залучити таланти. Важливим аспектом є створення ефективної мотиваційної системи, що враховує інноваційні

підходи до управління персоналом. З метою вдосконалення добору кадрів передбачено реформування конкурсного відбору на основі професійних компетентностей, що включає відновлення відповідних процедур у відповідності до європейських стандартів. Водночас важливим є створення інформаційних систем, таких як HRMIS та модернізація порталу вакансій, що забезпечить автоматизацію процесів управління персоналом.

По-друге, самоменеджмент та тайм-менеджмент є інструментами вдосконалення організації управлінської праці державних службовців. Ефективне використання часу дозволяє управлінцям завчасно передбачати потенційні проблеми чи проблеми ще до їх виникнення. Оволодіння мистецтвом самоменеджменту та тайм-менеджменту державний службовець зможе залишатися організованим серед хаосу, ефективно розставляти пріоритети, контролювати свій робочий день, ефективніше спілкуватися та бути ефективним в здійсненні управлінської діяльності.

ВИСНОВКИ

Отриманні результати у процесі дослідження дають змогу сформулювати такі висновки і пропозиції:

1. З'ясовано, що різні аспекти проблем організації управлінської праці на державній службі є предметом дослідження для багатьох науковців. Сучасні дослідження охоплюють різні аспекти організації управлінської праці, що підтверджують роботи таких українських науковців і фахівців, як Н. Алюшина, О. Буряченко, С. Яроміч, А. Рачинський та багатьох інших. Зокрема, сьогодні важливим стає аналіз змін організації роботи державних службовців в умовах воєнного стану, в контексті посилення ролі комунікації, адаптації до змін та інформаційної, психологічної підтримки державних службовців.

2. Встановлено, що поняття «організація управлінської праці на державній службі» позначає систему заходів, спрямованих на забезпечення ефективної, раціональної та результативної діяльності державних службовців у процесі виконання управлінських функцій і яка включає розподіл, координацію завдань, вибір раціональних методів роботи, підбір і розстановку кадрів, а також створення належних умов для праці, відпочинку та розвитку управлінських кадрів. Організація управлінської праці на державній службі базується на впровадженні наукових методів, плануванні використання робочого часу та творчих підходів до вирішення проблем. Вона дозволяє досягти цілей із мінімальними витратами, покращити професійний та особистісний розвиток державних службовців.

3. Доведено, що організація управлінської праці на державній службі в Україні спирається на чітку нормативно-правову базу, яка регулює соціальні, правові та організаційні аспекти роботи державних службовців. Головними документами виступають Конституція України та Закон України «Про державну службу», що створюють загальні та специфічні вимоги до управлінської діяльності.

Організаційні основи управлінської праці містять регулювання робочого часу, санітарно-гігієнічні умови та раціональну організацію робочого місця. Такий аспект організації управлінської праці державного службовця врегульовано, зокрема, законом «Про державну службу» та уточнено у наказі Національного агентства України з питань державної служби № 143-20 від 31 липня 2020 року. Важливим робочим документом у створенні системи організації управлінської праці на державній службі в Україні є наказ Міністерства соціальної політики від 2005 року «Про затвердження Рекомендації з організації праці державних службовців в органах виконавчої влади».

4. Матеріальне та нематеріальне стимулювання державних службовців має важливу роль у забезпеченні ефективного виконання управлінських функцій та підтримці мотивації персоналу. Законодавча база, зокрема Закон України «Про державну службу», передбачає ключові механізми оплати праці державних службовців в нашій державі. Закон визначає, що держава повинна забезпечувати достатній рівень оплати праці для ефективного виконання службових обов'язків і заохочення результативної роботи. До основних завдань оплати праці входять мотивація, забезпечення рівності, утримання кваліфікації

Оплата праці державних службовців складається з посадового окладу, надбавок за вислугу років, ранг та премію. В умовах війни з 2022 року спостерігалось зниження заробітної плати, але ситуація покращилася у 2023 році. Наприклад, серед респондентів, які працюють дистанційно, зниження зарплати спостерігалось у 52% осіб. З 2024 року введено нову систему оплати праці, яка базується на класифікації посад, де 70% заробітної плати становить посадовий оклад, а 30% — премії. Цей підхід має на меті забезпечити рівність і справедливість в оплаті праці держслужбовців.

В організації управлінської праці державного службовця важливу роль відіграють моральні стимули, пов'язані з потребою у визнанні та повазі. Вони проявляються через усні та письмові подяки, нагородження та присвоєння звань. Моральні стимули формують атмосферу в колективі, де трудові заслуги оцінюються належно. Вони включають також змістовність і творчість праці,

підвищення кваліфікації та участь у процесах управління. Нематеріальні стимули включають нагороди, підвищення кваліфікації, покращення умов праці, а також гнучкість у часі. Крім того, створення позитивного морально-психологічного клімату є важливим для успіху в колективі, особливо в умовах війни, де психологічна підтримка стає ще більш актуальною.

5. Підвищення кваліфікації державних службовців є ключовим компонентом ефективної організації управлінської праці. Сучасна система навчання базується на принципах єдності теорії та практики, системності, а також державного підходу до підготовки кадрів. База законодавчих актів, що регулює підвищення кваліфікації, включає закон України «Про державну службу», розпорядження Кабінету Міністрів України та накази НАДС, що завершуються пріоритетними напрямками професійного розвитку.

В умовах воєнного стану особливо актуальним стало впровадження дистанційних та онлайн-форм навчання, що забезпечує гнучкість та безпеку процесу учасників. Державні службовці можуть підвищувати кваліфікацію через Портал управління знаннями та Українську школу урядування. Серед важливих напрямків підготовки виділяються питання управління кризовими ситуаціями, психологічної підтримки, захисту прав людини, кібербезпеки та цифрової грамотності. Застосування нових форм навчання дозволяє державним службовцям оперативно реагувати на виклики, що виконуються в процесі виконання своїх обов'язків під час війни. Підвищення кваліфікації забезпечити компетентність, професіоналізм та ефективне управління в умовах сучасності.

6. Раціоналізація організації управління праці на державних службах** вимагає комплексного підходу до вдосконалення мотивації, процедур добору кадрів, цифровізації процесів управління персоналом і забезпечення психологічної підтримки державних службовців. Реформа оплати праці, яка вже розпочалася шляхом впровадження класифікації посад і оновленим підходам до нарахування заробітної плати, повинна тривати й надалі. Для підвищення ефективності слід завершити реформу, створивши прозору й

конкурентоспроможну систему винагороди, що допоможе залучати та утримувати талановитих спеціалістів.

Також потрібно працювати в напрямку психологічної підтримки державних службовців, особливо в умовах війни. Це можливо через:

- організацію вебінарів/тренінгів для державних службовців,
- фізичну та моральну реабілітація для демобілізованих управлінців;
- консультації для зниження тривожності, заходи для протидії емоційному вигоранню;
- проведення групових та індивідуальних консультацій психологів тощо.

Важливим є і роз'яснення та активне використання технік самоменеджменту та тайм-менеджменту сучасними державними службовцями. Ці інструменти допоможуть максимально ефективно використовувати власний потенціал, робочий час та розвиватись в системі державного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки / М. М. Шкільняк, А. Ф. Мельник, П. П. Микитюк [та ін.] // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2019.– Вип. 2. – С. 163-174
2. Алюшина Н. О. Віддалена робота як нова модель організаційно-інституційного розвитку державної служби України. Публічне управління та регіональний розвиток. 2021. № 11. С. 9-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2021_11_3 с. 28-29
3. Алюшина Н. Психолого-педагогічні та аксеологічні особливості дистанційного навчання державних службовців / Н. Алюшина. – URL: www.academy.gov.ua/ej/ej2/txts/ds/05anonds.pdf.
4. Алюшина Н. О. Розвиток інституту державної служби в умовах карантину та воєнного стану. Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Вип. 1/2(70/71). Львів: НЛТУ України, 2022. С. 11–16.
5. Алюшина Н. О. Організація роботи державних службовців в умовах воєнного стану / Н. О. Алюшина // Public Administration and Regional Development : наук. журн. – 2022. – № 16. – С. 284–313.
6. Берегой Т.А. Державно-управлінські рішення : навч. посіб. Одеса : ОРІДУ. - НАДУ, 2011. - 230 с
7. Бондар В.Д. Використання мотиваційних теорій у діяльності органів місцевого самоврядування / В.Д. Бондар // Наукові розвідки з державного та муніципального управління. – 2013. – Вип. 1. – С. 283-293 URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nrzd_2013_1_24.pdf
8. Бондар В. Д. Мотивація діяльності органів місцевого самоврядування: поняття та основні теоретичні положення / В. Д. Бондар. URL: www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=435.
9. Бондаренко Л. І. Удосконалення системи мотивації праці державних службовців // Інвестиції: практика та досвід.- 2021. № 23. С. 98–104 103

10. Бондарчук Л. Сутність та особливості організації праці сучасного менеджера / Л. Бондарчук // Економіка та суспільство. – 2021. - № 31. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-44>
11. Буряченко О. Є., Яроміч С. А. Часова організація діяльності державних службовців / Буряченко О. Є., Яроміч С. А. // Приазовський економічний вісник. - 2018. - Вип. 1 (06). - С. 44–48
12. Верховна Рада ухвалила у першому читанні Законопроект № 8222 про оплату праці державних службовців. – URL: <https://par.in.ua/information/news/277>
13. Вознюк Л. Роль менеджера освіти в оновленні сучасної школи. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ppsv_2013_8\(1\)__30pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ppsv_2013_8(1)__30pdf)
14. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: [Навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів] / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.В. Шканова – К.: «Кондор», 2002. – 518 с.
- 15.А. Гайдучик Роль самоменеджменту в роботі державних службовців / А. Гайдучик, Н. Юрик. – URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/28254>
16. Гаман Т. Підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану Тетяна Гаман: - URL: <http://buk-visnyk.cv.ua/news/2902/>
17. Ганоцька С. Забезпечення якості професійної діяльності державних службовців / Світлана Ганоцька // Аспекти публічного управління. -2020. - Том 8 Спецвипуск. -URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/751/727>
18. Голова НАДС: Реформа системи оплати праці державних службовців – один з пріоритетів реформи публічного управління та вагомий індикатор членства України в ЄС // Національне агентство України з питань державної служби. – 14 лютого 2023 року. – URL: <https://nads.gov.ua/news/holova-nads-reforma-systemy-oplaty-pratsi-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-odyn-z-priorytetiv-reformy-publichnoho-upravlinnia-ta-vahomyi-indykator-chlenstva-ukrainy-v-ies>

19. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. - К. ; Одеса : НАДУ, 2013. - Т. 2. - 348 с.

20. Деякі питання оплати праці працівників державних органів та органів місцевого самоврядування під час воєнного стану: постанова Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2023 р. № 391.- URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/391-2023-%D0%BF#Text>

21. Ємельянов В. Лідерські якості на державній службі: проблемні питання / В. Ємельянов, О. Штиршов, С.Верба, Л. Ярошенко // Публічне управління та регіональний розвиток. – 2020. - № 10.- С. 1059-1091. <https://doi.org/10.34132/pard2020.10.05>

22. Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Толочій Р.М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання. - 2018. - Вип. 21. - С. 288-292. - URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/58.pdf>

23. Ізюмцева Н.В., Недождій В.В. Тайм-менеджмент як основа ефективного функціонування сучасного підприємства. Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал. 2018. № 25. С. 305-309. URL: <http://dspace.ubs.edu.ua/jspui/handle/123456789/1696>

24. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

25. Кім К. В. Правові засади регулювання охорони праці державних службовців в Україні / К.В,Кім // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «ПРАВО». - Випуск 24. – 2017. – URL: <https://periodicals.karazin.ua/law/article/view/10558>.

26. Колдашов А.О. Премія як матеріальний засіб заохочення державних службовців / А.О. Колдашов // Аналітично-порівняльне правознавство. – 2023. - № 5. – URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/290691>

27. Копил-Філатова Т. Основні напрями та принципи професійної підготовки державних службовців / Тетяна Копил-Філатова // Вища освіта України. – 2024. - № 1. – URL: <https://journals.udu.kyiv.ua/index.php/vou/article/view/231/189>

28. Калашник А., Калашник К. Самоменеджмент керівника як складова успіху його діяльності в органах публічної влади // мат. доп. IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». Тернопіль: ЗУНУ, 04.05.2023 р., Ч.2.

29. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: Навч. Посібник / Л.Б. Круп'як. – Тернопіль : Крок. - 2015. - 243с.

30. Лазоренко Т.В., Дідченко Ю.О., Михайлова Є.Д. Правила успішного використання тайм-менеджменту // Молодий вчений.- 2017. № 1(41). - С. 632-635.

31. Лашенко О. Дослідження методик тайм-менеджменту та їх використання в діяльності державних службовців / О. Лашенко, Н. Серьогіна та С. Серьогін // Актуальні проблеми державного управління 2(58)/2020. – С. 149-156.

32. Ляхович У.І. Інститут заохочення як механізм впливу на державного службовця / У. І. Ляхович // Актуальні проблеми держави і права. - 2014. - Вип. 74. - С. 154-159.

33. Лист Національного агентства України з питань державної служби від 30 березня 2022 року. -URL: <https://nads.gov.ua/>

34. Маковецька І. М. Раціональна організація управлінської праці на підприємстві / І. М. Маковецька, Д. С. Виноградня // Економіка. Менеджмент. Бізнес. — 2021. — № 4. — С. 84-92. С. 84

35. Мамченко А. Реформа оплати праці та відновлення конкурсів – що для держслужбовців передбачає план Ukraine Facility / А. Мамченко // Судово-юридична газета. - 31 березня 2024. – URL:

<https://sud.ua/uk/news/publication/296852-reforma-oplaty-truda-i-vozobnovlenie-konkursov-chto-dlya-gossluzhaschikh-predusmatrivaet-plan-ukraine-facility>

36. Маслюківська А.О. Значення тайм-менеджменту для підвищення персональної ефективності // Молодий вчений. - 2018. - № 11(63). - С. 467-471.

37. Національне агентство України з питань державної служби : наказ від 16 серпня 2021 р. № 131-21 «Про затвердження переліків пріоритет-них напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами у 2022 році». - URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-perelikiv-prioritetnih-napryamiv-tem-pidvishchennya-kvalifikaciyi-derzhavnih-sluzhbovciv-sluzhbovciv-goliv-miscevih-derzhavnih-administracij-yih-pershih-zastupnikiv-ta-zast>

38. Наумік К. Г. Організація діяльності державного службовця: Навчальний посібник / Наумік К. Г., Григоренко А. М., Ушкальов В. В. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. – 320 с.

39. Осовська Г.В. Основи менеджменту. К., Кондор, 2003. 411с.

40. Писаревська Г.І. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”. - 2016. - Вип. 20. Ч. 1. - С. 148-153.

41. Про затвердження Рекомендацій з організації праці державних службовців в органах виконавчої влади: Наказ Міністерства соціальної політики України № 155 від 28.01.2005 року. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0055203-05#Text>

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

43. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889 VIII // Відом. Верховної Ради України. – 2016. – № 4. – С. 60. – Ст. 43.

44. Про затвердження Рекомендацій з організації праці державних службовців в органах виконавчої влади: Наказ Міністерства соціальної політики України № 155 від 28.01.2005 року. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0055203-05#Text>

45. Про затвердження Типових правил внутрішнього службового розпорядку: Наказ Національного агентства України з питань державної служби № 50 від 03.03.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0457-16#Text>

46. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації роботи державних службовців за межами адміністративної будівлі державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від № 215-20 від 13 листопада 2020 р.. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-organizaciyi-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-za-mezhami-administrativnoyi-budivli-derzhavnogo-organu>

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

48. Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Національного агентства України з питань державної служби: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 31.07.2020 № 143-20. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0984-20#Text>

49. Проект Закону про внесення змін до Закону України "Про державну службу" щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад. – URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/CardByRn?regNum=8222&conv=9>

50. Ратушняк О. Г., Лялюк О. Г., Подолянчук К. В. Аналіз використання методів тайм-менеджменту сучасною молоддю. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 2. С. 68-72.

51. Рачинський А. Самоменеджмент в контексті розвитку професійної кар'єри державних службовців / Анатолій Рачинський // Аспекти публічного управління. – 2022. – Том 10. – № 6. – URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/975/950>

52. Результати опитування "Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану". 2022 рік. - URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/rezultati-opituvannya-organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbovcivta-oplata-praci-v-umovah-voyennogo-stanu>

53. Результати опитування «організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану». Вересень 2023 рік. – 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/opituvannyaavs202311102023-druk-1.pdf>

54. Результати опитувань «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану». 2024. – URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/rezultati-opituvannya-organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-oplata-praci-v-umovah-voyennogo-stanu>

55. Самоменеджмент: навчальний посібник / С. К. Василик, О. В. Майстренко, К. Р. Немашкало та ін. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 150 с.

56. Урманов Ф.Ш. Особливості наукової організації управлінської праці / Ф.Ш, Урманов. – URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/229-1.pdf>

57. Хитра О.В. Ефективний тайм-менеджмент як невід'ємний складник системи управління персоналом підприємства // Науковий вісник Ужгородського

національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - Ужгород, 2019. - Вип. 26, Ч. 2. - С.101-110.

58. Чайка Г.Л. Організація праці менеджера: Навч. посіб. / Чайка Г.Л.; передмова Г.О. Шепелюк. – К.: Знання, 2007. – 420 с.

59. Щодо впровадження змін до Правил внутрішнього службового розпорядку в органі державної влади (для виконання завдань за посадою віддалено): роз'яснення НАДС від 20 березня 2020 року № 87-р/з. Урядовий Кур'єр. 2020. № 51. URL: <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-vprovadzhennya-zmin-do-pravil-vnutrishnogo-sluzhbovogorozporyadku-v-organi-derzhavnoyi-vladi-dlya-vikonannya-zavdan-za-posadoyu-viddaleno>.

60. Щодо нез'явлення державних службовців на роботу та надання їм відпусток під час воєнного стану, а також оформлення відносин із державними службовцями, яких зараховано до територіальної оборони”: роз'яснення НАДС від 04.03.2022 р. № 149-р/з . URL: <https://document.vobu.ua/doc/10335>

61. Щодо особливостей проходження служби державними службовцями, які виїхали за кордон після введення воєнного стану в Україні: Роз'яснення НАДС від 22.03.2022 р. № 150 р/з. URL: <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-osoblivostej-prohodzhennya-sluzhbi-derzhavnimi-sluzhbovcyami-yaki-viyihaliza-kordon-pislya-vvedennya-voyennogo-stanu>

62. Ярмистий М.. Особливості організації підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в умовах воєнного стану / Микола Ярмистий // Буковинський вісник. – 2022. -травень. – URL: <http://buk-visnyk.cv.ua/news/2133/>

63. Staff T. Coursera What Is Time Management? 6 Strategies to Better Manage Your Time / T. Staff // Coursera. – URL: <https://www.coursera.org/articles/time-management>