

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

Юридичний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра публічного управління та адміністрування

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущено до захисту»

В.о. завідувача кафедри публічного  
управління та адміністрування,

д. держ. упр., професор

Володимир ЄМЕЛЬЯНОВ

“ ”

2025 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на здобуття ступеня вищої освіти

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему:

**СУЧАСНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В  
СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ЗАРУБІЖНА  
ПРАКТИКА ТА ВІТЧИЗНЯНІ РЕАЛІЇ**

Керівник:

д. політ. н., професор

Шевчук Олександр Володимирович

(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Рецензент:

Кандидат педагогічних наук, доцент

Кузнецова Олена Анатоліївна

(посада, вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Виконав:

студент VI курсу групи 635МЗ

Масюткіна Ганна Миколаївна

(П.І.Б.)

Спеціальності:

281 «Публічне управління та  
адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

ОПП:

«Державна служба»

Миколаїв – 2025 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	7
1.1. Публічне управління як система реалізації суспільних інтересів	7
1.2. Стимулювання як складова мотивації персоналу публічного управління	14
1.3. Нормативно - правове забезпечення мотивації персоналу в системі публічного управління в Україні	25
Висновок до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД СУЧАСНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	35
2.1. Сучасні методи мотивації персоналу	35
2.2. Механізми мотивації та стимулювання персоналу в системі публічного управління	40
2.3. Зарубіжний досвід методів мотивації персоналу в системі публічного управління	49
Висновок до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	61
3.1. Проблеми мотивації та стимулювання персоналу в системі публічного управління	61
3.2. Стратегії підвищення ефективності методів мотивації та стимулювання персоналу в системі публічного управління	68
3.3. Напрями адаптації зарубіжного досвіду сучасних методів мотивації персоналу публічного управління в Україні	78
Висновок до розділу 3	89
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах реформування державного управління в Україні особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності діяльності органів публічної влади, що безпосередньо залежить від рівня професіоналізму, компетентності та мотивації персоналу. Адже навіть найкращі управлінські рішення не принесуть очікуваних результатів, якщо державні службовці не будуть належним чином зацікавлені у досягненні цілей, які ставить перед ними суспільство і держава.

Мотивація персоналу виступає одним із найважливіших інструментів забезпечення продуктивності праці, підвищення якості управлінських послуг, розвитку людського потенціалу та формування позитивного іміджу державної служби. У системі публічного управління, де головним завданням є служіння громадянам, мотиваційні механізми мають подвійне значення: з одного боку – вони забезпечують ефективність організаційної діяльності, а з іншого – сприяють формуванню високих моральних стандартів та відповідальності державних службовців.

Проте реальний стан справ у цій сфері свідчить про наявність серйозних проблем: низький рівень заробітної плати державних службовців, відсутність прозорої системи преміювання, формальний підхід до оцінювання результатів праці, недостатній розвиток механізмів кар'єрного просування та морального стимулювання. Усе це призводить до зниження престижу державної служби, плинності кадрів та зменшення рівня довіри громадян до органів влади.

Водночас світовий досвід доводить, що саме ефективна система мотивації є ключовим чинником стабільності та результативності державного апарату. У розвинених країнах мотиваційні програми формуються на основі комплексного підходу, який поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, створює умови для професійного розвитку, підвищення відповідальності й задоволення від виконання службових обов'язків.

Таким чином, вивчення сучасних методів мотивації персоналу, узагальнення зарубіжної практики та визначення можливостей її адаптації до

українських реалій є надзвичайно актуальним завданням, яке має як теоретичне, так і практичне значення.

Проблематика мотивації персоналу в системі управління перебуває у центрі уваги багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теорії мотивації зробили такі науковці, як А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, В. Врум, К. Альдерфер, Дж. Адамс, які заклали основи розуміння психологічних і соціально-економічних аспектів трудової мотивації.

Серед українських дослідників питання мотивації державних службовців висвітлювали такі науковці, як В. Бакуменко, Н. Нижник, О. Руденко, Л. Пашко, Т. Василевська, Н. Гончарук, які розглядали мотивацію як складову кадрової політики, систему стимулів у публічній службі, фактор підвищення ефективності управління.

Попри значну кількість праць, проблема залишається відкритою, оскільки сучасні виклики – діджиталізація, глобалізація, зростання соціальних очікувань громадян, реформа державного управління – вимагають нового підходу до формування мотиваційної політики, яка відповідає б європейським стандартам та українським реаліям.

**Метою** дипломної роботи є дослідження сучасних методів мотивації персоналу в системі публічного управління, аналіз зарубіжного досвіду їх застосування та визначення напрямів удосконалення мотиваційної політики в Україні.

**Об'єктом дослідження** є процес мотивації персоналу в системі публічного управління.

**Предметом дослідження** є сучасні методи, форми та механізми мотивації працівників органів публічної влади, а також зарубіжні практики їх застосування й можливості впровадження в Україні.

Для досягнення мети передбачено виконання таких **завдань**:

- Розкрити сутність і теоретичні засади мотивації персоналу в публічному управлінні.
- Проаналізувати основні моделі та методи мотивації в зарубіжних країнах.

- Дослідити сучасний стан і проблеми мотивації персоналу в органах публічної влади України.
- Визначити напрями адаптації зарубіжного досвіду до національної практики.
- Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу державної служби в Україні.

**Методи дослідження:** для досягнення поставленої мети в роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження:

- аналіз і синтез – для вивчення теоретичних підходів до мотивації;
- порівняльний метод – для зіставлення зарубіжного та вітчизняного досвіду;
- системний підхід – для розкриття взаємозв'язку елементів мотиваційного механізму;
- метод узагальнення та індукції – для формулювання висновків і рекомендацій;
- соціологічний аналіз – для оцінки практичних аспектів мотивації в органах державної служби.

Застосування зазначених методів дозволило забезпечити комплексність дослідження, об'єктивність висновків і практичну значущість отриманих результатів.

**Наукова новизна** дипломного дослідження полягає у вдосконаленні теоретичних підходів до розуміння сутності мотивації персоналу в публічному управлінні та обґрунтуванні напрямів адаптації зарубіжного досвіду до українських умов. У роботі систематизовано сучасні методи мотивації, визначено їх особливості у публічному секторі.

**Практичне значення отриманих результатів.** Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування при розробленні програм підвищення ефективності кадрової політики, формуванні системи стимулювання та оцінювання праці державних службовців. Крім того, напрацювання роботи можуть слугувати

базою для подальших наукових досліджень у галузі публічного управління, державної служби та управління людськими ресурсами.

Інформаційну основу роботи становлять нормативно-правові акти України (зокрема Закон України «Про державну службу»), стратегічні документи уряду, наукові праці українських та зарубіжних авторів, статистичні матеріали Національного агентства України з питань державної служби, аналітичні звіти міжнародних організацій та результати власних узагальнень.

Структура **магістерської роботи** обумовлена метою, завданнями і логікою дослідження і складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури. До тексту додано список використаних джерел (80 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 101 сторінки, з яких обсяг основного тексту – 95 сторінок.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

### **1.1. Публічне управління як система реалізації суспільних інтересів**

Публічне управління є однією з ключових категорій сучасної науки державного управління, що відображає якісно новий етап розвитку взаємодії між державою, суспільством і громадянином. Воно охоплює систему організаційних, правових, політичних, економічних і соціальних відносин, які забезпечують ефективне функціонування державних інститутів і задоволення публічних інтересів [4].

У науковій літературі існує значна кількість підходів до визначення сутності публічного управління. Зокрема, воно розглядається як цілеспрямований вплив держави та інших публічних суб'єктів на суспільні процеси з метою забезпечення розвитку, стабільності та добробуту населення. Водночас публічне управління охоплює не лише діяльність органів державної влади, але й інституцій громадянського суспільства, органів місцевого самоврядування, а також різноманітних недержавних структур, що беруть участь у реалізації публічної політики та наданні суспільних послуг [4].

Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується поглибленням демократичних процесів, реформуванням державного управління та зміцненням ролі громадянського суспільства. У цьому контексті особливої актуальності набуває перехід від традиційного державного управління до публічного управління, яке ґрунтується на принципах відкритості, прозорості, участі громадян і орієнтації на результат.

Публічне управління є ключовою складовою побудови демократичної, соціальної та правової держави, оскільки воно забезпечує реалізацію публічних інтересів, ефективну взаємодію між владою, бізнесом і громадянським суспільством[4].

Обираючи підходи до розкриття змісту поняття «публічне управління» доцільно виходити, перш за все, із мультідисциплінарності проблематики, що охоплює такі галузі знань як філологія, філософія, соціологія, право, економіка і політологія. За таких обставин теоретичні засади формуються з позицій розвитку ідеї «публічного» [20].

В оригіналі слово «Public» перекладається як те, що відбувається в присутності публіки, людей, прилюдно, відкрито, не приватно. Такі роз'яснення здебільшого зустрічаються у тлумачних словниках і довідниках. Публічне виділяється на протиставлення різних сфер життя «публічного і приватного», саме таке положення є вихідною тезою для наступних висновків. Адже саме ідея «публічного» виникає і проходить етапи свого розвитку в контексті становлення цивілізаційних цінностей, тобто наданням відповіді на споконвічне запитання: що має бути публічним, а що – приватним [20].

Науковий дискурс навколо цього терміну вже тривалий час не втрачає своєї актуальності. В Англо-українському словнику термінів і понять аналізу державної політики і економіки (2003 р.) О. Кілієвич з'ясовує сутність даного поняття таким чином:

- по-перше, Public sector включає інститути як загальнодержавні так і регіональні, а також інститут місцевого самоврядування;
- по-друге, поняття Public policy, як компромісний варіант між державною і публічною краще перекладати як суспільна політика, тобто політика, що проводиться в суспільстві і для суспільства;
- по-третє, під Public administration слід розуміти державне управління, або впровадження державної політики, переважно виконавчою гілкою влади [20].

Публічне управління – це управління суспільством, тобто вироблення та здійснення дій щодо цілеспрямованого свідомого впливу на суспільну систему загалом та на її окремі ланки. Воно передбачає виконання основних і конкретних функцій, але суспільство – дуже складний об'єкт, що обумовлює наявність певної специфіки головних завдань публічного управління. Одне з

найважливіших завдань публічного управління будь-якої країни – досягнення та підтримка соціоекономічної рівноваги у суспільстві. На цей процес окрім державного регулювання суттєво впливають діяльність людини як активного суб'єкта економічного та суспільного життя і функціонування ринкових відносин. Завдання держави – створити умови для взаємоузгодженого позитивного впливу цих чинників. У широкому розумінні соціоекономічна рівновага суспільства є відносною, що зумовлюється самою природою суспільних потреб і інтересів, їх постійною зміною, рухомістю[20].

Публічне управління як системне суспільне явище представляє собою багатогранну діяльність органів трьох гілок влади та органів місцевого самоврядування (в межах повноважень, делегованих їм за принципом демократичної децентралізації) по здійсненню внутрішніх і зовнішніх функцій держави, спрямовану на формування політики, вироблення, ухвалення та реалізацію форм і механізмів впливу на всі сфери та процеси життєдіяльності суспільства з метою досягнення та підтримання соціоекономічної рівноваги на підставі взаємоузгодження загальнодержавних, регіональних, групових і індивідуальних інтересів [25].

Вихідними ключовими поняттями для розуміння сутності та специфіки публічного управління є держава і публічна влада. Так, публічне управління є способом функціонування і реалізації публічної влади з метою становлення і розвитку держави, її адміністративно-територіального устрою, порядків, правил, притаманних їй суспільних сфер, галузей та відносин[25].

Сутність публічного управління полягає в організації спільних дій суспільства, спрямованих на досягнення загального добробуту. Його відмінною рисою є те, що воно виходить за межі виключно державних структур, охоплюючи весь комплекс відносин між владою та громадянськістю[6].

Сутність публічного управління полягає у:

- забезпеченні реалізації публічних інтересів;
- створенні умов для участі громадян у прийнятті рішень;
- розвитку демократичного врядування;

- підвищенні ефективності використання суспільних ресурсів.

Загальновідомим є те, що держава є основним елементом політичної системи суспільства, що здійснює управління ним, забезпечує охорону його економічної та соціальної структур, упорядковує та уможливорює його безпеку. Це історично складена структура для забезпечення потреб політичної еліти, соціальних груп і громадян. Як правило, вона є монопольним носієм суспільної влади та інституцією реалізації цієї влади. В основу держави покладена публічна влада, яка є інструментом забезпечення існування держави та досягнення її цілей [6]. Публічна влада спроможна впливати на суспільні процеси за допомогою органів державної влади та місцевого самоврядування, а також специфічних установ. Ці органи та установи є базовими пристроями складного механізму владної машини. Наука державного управління і публічного управління носить універсальний характер. Важко знайти таку сферу або галузь суспільного життя, з якою тим чи іншим чином не було пов'язане державне управління. Ця обставина обумовлює універсальність науки державного управління і публічного управління. Для ефективного вирішення суспільних проблем наука державного управління і публічного адміністрування на міждисциплінарній і міжгалузевій основі поєднує теоретичні досягнення різних наук з позитивною практикою, оперуючи своєю власною системою понять і принципів.

Публічне управління – це нова модель організації влади, що ґрунтується на принципах демократичного врядування, відкритості, партнерства та орієнтації на потреби громадян. Його сутність полягає у забезпеченні ефективного функціонування суспільства через взаємодію держави, громади й приватного сектору в інтересах суспільного добробуту[50].

Перехід до публічного управління є невід'ємною складовою процесу європейської інтеграції України, формування ефективної, прозорої та підзвітної системи влади, що відповідає стандартам «Good Governance» і сприяє сталому розвитку держави.

Публічне управління, так само як інші види суспільного управління, існує у суспільстві та має суспільне призначення – прогнозувати та забезпечувати вирішення суспільних проблем, а, по-можливості, запобігати їх виникненню, ефективно служити громадянам, забезпечувати вироблення і реалізацію стратегії суспільного розвитку. Тут принциповим моментом є розуміння забезпечувальної ролі публічного управління у суспільстві. Важливо підкреслити, що діяльність органів публічного управління не продукує товарів, послуг або духовних цінностей. Таке виробництво здійснюється в межах інших видів суспільної діяльності, тому вони є первинними і головними для життя людей. Натомість результатами публічного управління є управлінські рішення та дії, що мають сприяти виробленню матеріальних та духовних благ [50].

Якщо публічне управління добре забезпечує виконання зазначених завдань, воно є суспільно ефективним та результативним.

Результативність публічного управління – це міра досягнення поставлених цілей публічного управління, що може визначатися за допомогою двох груп показників:

- результативності як співвідношення між фактично досягнутими результатами публічного управління і встановленими результативними показниками;
- результативності як співвідношення між показниками результатів (наслідків) і продуктів публічного управління, іншими словами, кількості одиниць продукту публічного управління, що забезпечує одну одиницю результату (цей показник можна назвати ще показником дієвості публічного управління).

Ефективність публічного управління – це співвідношення між затратами на здійснення публічного управління та отриманими результатами, що вимірюється як у натуральних показниках, так і у вартісних, якщо можливо дати грошову оцінку всім затраченим ресурсам і отриманим продуктам [50]. Якщо затрати публічного управління вимірюються в натуральних одиницях, то

відповідне співвідношення продукт/затрати називається продуктивністю публічного управління, що є різновидом ефективності.

Оскільки продукти політики відіграють лише допоміжну роль (хоча бюджетні кошти витрачаються саме на них), необхідно також розраховувати види ефективності, що передбачають співвідношення між затратами на здійснення публічного управління у грошовому вимірі та власне отриманими результатами. Останні можуть визначатися як у встановлених одиницях, так і у грошовому вимірі (вигоди).

При оцінюванні суспільної ефективності публічного управління в цілому, а не окремого його напрямку, доцільно виходити з того, що головним критерієм ефективності публічного управління має виступати рівень суспільного розвитку в людському вимірі. Незважаючи на економічне зростання, зміцнення військової могутності держави, збільшення її міжнародного авторитету та ін., роботу інститутів публічного управління можна вважати суспільно ефективною лише за умови підвищення якості життя переважної більшості громадян країни [63].

Однією з визначальних властивостей публічного управління є системність. Без системності публічне управління просто не може відбутися. У ньому задіяне велике число органів, вони приймають масу управлінських рішень і здійснюють численні організаційні дії. І все це має бути системно. Інакше органи публічного управління будуть справляти неузгоджені, хаотичні та безглузді впливи, які будуть тільки заважати і шкодити суспільству [63].

Відомо, що будь-яку систему можна відображати багатьма моделями. Використовуючи розглянуте вище визначення, можна виділити три загальних компоненти системи публічного управління, а саме: суб'єкт управління – органи публічної влади; об'єкт управління – суспільну і приватну життєдіяльність людей, на яку спрямовано управлінський вплив; управлінську діяльність, в процесі якої реалізуються різноманітні взаємовідносини між суб'єктом та об'єктом публічного управління. Управлінська діяльність, у свою чергу, також має певну структуру. Вона визначається тим, що будь-якій

діяльності, незалежно від її виду, типу чи форми, властива певна сукупність компонентів, які складають так звану «всезагальну структуру» діяльності. Ця структура включає мету, засоби, результат і процес діяльності. Саме так можна структурувати і управлінську діяльність [63].

У теоретичному вимірі публічне управління розглядається як система взаємодії суб'єктів і об'єктів управління. Суб'єктами виступають органи державної влади, органи місцевого самоврядування, громадські організації, а об'єктом – суспільні відносини, які потребують упорядкування. Особливістю сучасного публічного управління є його орієнтація на результативність, ефективність та якість надання послуг громадянам, що відповідає концепції «сервісної держави».

У сучасному світі публічне управління все більше інтегрується у глобальні процеси, що зумовлює необхідність використання міжнародних стандартів і принципів належного врядування (good governance). До таких принципів належать прозорість, участь, підзвітність, ефективність, справедливість та верховенство права. Їх впровадження сприяє формуванню довіри між владою і суспільством, підвищенню якості державних послуг, зниженню рівня корупції та покращенню інституційної спроможності держави[50].

Значний вплив на розвиток публічного управління справили європейські інтеграційні процеси. Відповідно до стандартів Європейського Союзу, система публічного управління має бути орієнтована на громадянина, забезпечувати ефективне використання ресурсів і гарантувати дотримання прав людини. В Україні реформа публічного управління здійснюється у контексті імплементації принципів належного врядування, децентралізації влади, підвищення професіоналізму державних службовців і створення сучасної системи електронного документообігу[56].

Таким чином, сутність публічного управління полягає у забезпеченні узгодження інтересів держави, суспільства та громадянина на основі демократичних процедур і партнерських відносин. Воно виступає важливим

чинником розвитку державності, демократії та громадянського суспільства. У контексті сучасних викликів – таких як цифровізація, глобалізація, безпекові загрози та соціально-економічні трансформації – роль публічного управління як системоутворювального елементу державної політики лише зростає.

Отже, публічне управління є багатогранною, динамічною системою, що поєднує в собі політичні, правові, соціальні та адміністративні аспекти. Воно забезпечує ефективну взаємодію між владою та суспільством, формує умови для сталого розвитку, підвищує якість життя населення і довіру до інституцій держави. Саме через ефективне публічне управління реалізуються основні цілі державної політики – забезпечення добробуту громадян, соціальної справедливості та сталого розвитку суспільства[56].

Враховуючи вищезазначене, публічне управління можна розглядати як динамічну систему діяльності, основними компонентами якої є суб'єкти, об'єкти, цілі, результати, процеси і засоби публічного управління.

## **1.2. Стимулювання як складова мотивації персоналу публічного управління**

Мотивація та стимулювання – це два важливі інструменти, які використовуються в управлінні працею для підвищення продуктивності та досягнення цілей.

Мотивація спрямована на зміну існуючого стану речей, на спонукання працівників до нових дій, досягнення нових цілей. Тоді як, стимулювання, навпаки, зосереджується на закріпленні вже досягнутого, на заохоченні працівників до повторення бажаної поведінки.

До останнього часу мотивація як рушійна сила поведінки, як усвідомлене прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху, не була самостійним об'єктом дослідження, що не можна визнати правомірним. На практиці жодний договір, угода або рішення не можуть бути укладені, прийняті і реалізовані без залучення до цього більшої чи меншої кількості різних людей з притаманними

їм поглядами, переконаннями, цілями, принципами і настановами. Єдиною прикладною наукою, що дозволяє глибоко аналізувати трудову поведінку людей у всій її різноманітності, проектувати і впливати на неї для досягнення особистих цілей і цілей організації, і є мотивація.

Вивчення проблем мотивації трудової діяльності має як теоретичне, так і пряме практичне значення. Від того, як розуміє та чи інша людина свою трудову діяльність і якими мотивами вона керується, залежить її ставлення до роботи. Тому вивчення, розуміння внутрішніх механізмів мотивації праці дає змогу виробити ефективну політику в галузі праці і трудових відносин, створити «режим найбільшого сприяння» для тих, хто дійсно прагне продуктивної праці.

В науковій літературі існує безліч визначень мотивації, які розкривають їх сутність із різних сторін.

У загальному розумінні, мотивація – це сукупність рушійних сил, що понукають людину до виконання певних дій. А також, процес свідомого вибору людиною того або іншого типу дій, обумовлений комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно стимулів і мотивів) [64].

У системі публічного управління існують теорії мотивації які поділяються на два основні типи: змістовні (які пояснюють, що саме мотивує людей) та процесійні (які пояснюють, як відбувається процес мотивації).

1. Змістові теорії мотивації: Змістові теорії фокусуються на внутрішніх потребах людини, які є головним джерелом її трудової активності. Вони пояснюють, що саме стимулює працівника діяти, тобто що формує мотивацію до роботи. Основні представники та їхні підходи:

Таблиця 1.[28]

Автор	Назва	Зміст
А. Маслоу	Ієрархія потреб	Маслоу запропонував п'ять рівнів потреб: фізіологічні, потреби безпеки, соціальні потреби, потреби визнання та потреби самореалізації. Людина мотивована задовольняти потреби

		нижчого рівня перед тим, як перейти до вищих. У публічному управлінні це означає, що працівники спочатку очікують стабільності та безпеки, а вже потім – професійного визнання та розвитку
К.Альдерфер	ERG теорія	Альдерфер спростив Маслоу, виділивши три групи потреб: Existence (існування), Relatedness (зв'язки), Growth (розвиток). На відміну від Маслоу, він визнає, що задоволення вищих потреб може впливати на потреби нижчих і навпаки (гнучкий підхід).
Д.Мак-Клелланд	теорія потреб	Визначає три ключові потреби: потреба досягнень, потреба в приналежності та потреба влади. Працівники мотивовані досягненням цілей, підтримкою соціальних контактів або впливом на інших, що допомагає менеджерам підбирати відповідні завдання та роль у колективі.
Ф. Герцберг	двофакторна теорія	Герцберг розділяє фактори на гігієнічні (умови праці, зарплата, безпека) та мотиватори (визнання, досягнення, самореалізація). Гігієнічні фактори запобігають незадоволеності, але мотиватори створюють позитивну трудову активність.

## 2.Процесуальні теорії мотивації

Процесуальні теорії досліджують механізми вибору поведінки працівника, пояснюючи, чому люди обирають певні дії і як вони оцінюють винагороду.

Таблиця 2 [28]

В. Врум	теорія очікувань	Мотивація залежить від того, наскільки працівник очікує, що його зусилля призведуть
---------	------------------	---

		до результату (очікування), та наскільки цінним є цей результат для нього (валентність).
Дж. Адамс	теорія справедливості	Працівники оцінюють співвідношення між власним вкладом і винагородою у порівнянні з іншими. Відчуття несправедливості знижує мотивацію та може призводити до зміни поведінки.
Л. Портер та Е. Лоулер	модель очікувань	Підкреслює, що ефективність мотивації визначається комбінацією зусиль → результат → винагорода. Працівник буде мотивований лише тоді, коли оцінює, що його зусилля реально приведуть до бажаного результату, а результат буде оцінений справедливою винагородою.

Змістові теорії відповідають на питання «що мотивує працівника?», а процесуальні – «як і чому працівник обирає певну поведінку?». У системі публічного управління ефективна мотивація потребує врахування обох підходів: задоволення потреб працівників і забезпечення справедливості та прозорості винагороди.

Суттєвий внесок у створення та розвиток теорій мотивації зробили українські вчені. Так, М. Вольський (1834–1876) уважав за необхідне поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. Г. Цехановецький (1833–1889) виступав проти узагальнень Адама Сміта стосовно поведінки людей – «економічних осіб». Він підкреслював, що багато людей намагаються поліпшити своє становище не тільки завдяки власній праці, а й за рахунок інших. М. Туган-Барановський (1865–1919) одним з перших у світі розробив чітку класифікацію потреб, виділивши п'ять їх груп: 1) фізіологічні; 2) статеві; 3) симптоматичні інстинкти та потреби; 4) альтруїстичні; 5) потреби практичного характеру [60].

Дослідники сучасної України розглядаючи особливості мотивації державних службовців, А. Соколовська [34] доводить, що переважна більшість працівників у якості стимулу сприймають кар'єрне зростання, на другому та третьому місцях з невеликим відривом знаходяться навчання й заробітна плата.

Як зазначає Н. Артеменко [59], мотивація є дуже непростою як за структурою, так і за компонентним складом. І саме її дослідження забезпечить належну службову діяльність, сприятиме професійному вдосконаленню та кар'єрному розвитку. Своєю чергою, слід наголосити, що показниками, які визначатимуть придатність претендента на посаду чи службовця, який працює, до публічної служби, є рівень професіоналізму та особливості мотивації. Це пояснюється, по-перше, законодавчими вимогами до посади, а по-друге, перспективами службовця в плані можливості застосовування певних стимулів щодо очікуваних та справді важливих з його точки зору компонентів (мотиваторів). Це важливо, оскільки мотивація вказує на причини поведінки та механізми дій, спрямовані на досягнення встановленої мети.

У своїй роботі Л. Гузар [2] слушно зазначає, що процес мотивації має бути у вигляді спонукання до сумлінної праці та повноцінного виконання обов'язку надання громадянам спектра публічних послуг. Специфікою праці на публічній службі є те, що особисті риси працівника часто потребують додаткового стимулювання, оскільки виникає певний ризик, пов'язаний зі здатністю бюрократизованої системи публічного управління підмінювати їх роботою "від дзвінка до дзвінка", значним документообігом тощо.

Якщо розглядати мотивацію у контексті управління, то вона виступає функцією керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці, спонукаючи їх працювати з повною віддачею та передбачає довгостроковий вплив на працівника з метою зміни за заданими параметрами структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу.

Мотивація є складним психологічним феноменом, який лежить в основі людської поведінки. Вона ґрунтується на двох ключових категоріях: потребах та винагородах [21].

Потреби – це те, що неминуче виникає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, а водночас виявляється індивідуально у кожної людини. Потреби – це відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту, нестачі чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримки нормальних умов життя і функціонування людини. Правомірним є і трактування потреб як стану нерівноваги, дефіциту, на усунення яких спрямовані дії людини [21].

Інтереси комплексного вивчення системи потреб вимагають їх класифікації. У зарубіжній і вітчизняній літературі можна натрапити на різноманітні підходи до класифікації потреб. Найширшого визнання набули такі класифікації потреб:

- а) за природою – первинні (фізіологічні і, як правило, природжені) і вторинні (психологічні, які усвідомлюються з досвідом);
- б) за суб'єктами вияву (особисті, групові, колективні, суспільні тощо);
- в) за кількісною визначеністю і можливостями задоволення (абсолютні, дійсні, платоспроможні, задоволені);
- г) за характером, причиною виникнення (матеріальні, трудові, статусні).

Винагорода – це те, що людина сприймає як цінне для себе, і що може задовольнити її потреби [6].

В умовах ринкової економіки, посилення конкуренції та трансформації ринку праці роль винагороди як мотиваційного чинника істотно зростає. Вона стає не лише способом компенсації витрат праці, а й інструментом формування організаційної культури, управління поведінкою та розвитку людського капіталу.

У теорії мотивації виділяють дві основні групи винагород:

- Зовнішні винагороди (extrinsic rewards) – надаються організацією, мають матеріальний або формальний характер. До них належить: заробітна плата;

премії, бонуси, доплати, надбавки; соціальні пільги (медичне страхування, відпустки, пенсійні програми); можливість кар'єрного зростання; стабільність роботи.

- Внутрішні винагороди (intrinsic rewards) – ті, що випливають із самої суті роботи і задовольняють вищі потреби людини: відчуття успіху, значущості, самореалізації; визнання, повага колег і керівництва; цікаві завдання, творчість, автономність; почуття причетності до спільної мети [46].

Винагорода є ключовим інструментом мотиваційного механізму управління персоналом. Вона впливає на рівень трудової активності, якість виконання обов'язків, задоволеність працею та лояльність до організації. Ефективна система винагород повинна бути справедливою, гнучкою, комплексною та орієнтованою на результати.

У сучасних умовах лише поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів здатне забезпечити сталу мотивацію працівників та підвищити конкурентоспроможність організації.

Мотивація є динамічним процесом, який може змінюватися від різних факторів, а саме: зміна потреб та інтересів людини, отримання нових знань та досвіду, вплив соціального оточення та зміна цінностей та пріоритетів.

Методи мотивації трудової діяльності ґрунтуються на чітко визначеній спрямованості, яка полягає в орієнтації на об'єкт мотивації. Цим об'єктом може бути як окрема людина, так і група людей. Сутність методів мотивації полягає в конкретних прийомах та способах впливу на об'єкт мотивації. Ці методи можуть бути різноманітними, включаючи [46]:

- матеріальне стимулювання: заробітна плата, премії, бонуси, пільги, тощо;
- нематеріальне стимулювання: визнання досягнень, похвала, нагородження, можливості для розвитку та самореалізації, тощо;
- організаційні методи: створення сприятливого робочого середовища, чітка постановка завдань, надання необхідних ресурсів, тощо;
- психологічні методи: формування позитивного ставлення до праці, розвиток мотивації досягнень, створення командного духу, тощо;

Мотивація, як процес спонукання людини до певних дій, ґрунтується на певних принципах. До основних з них необхідно віднести [46]:

1. Принцип полімотивованості трудового процесу. На поведінку працівника впливає безліч мотивів, які можуть бути як свідомими, так і не свідомими.

2. Принцип ієрархічної організації мотивів. Мотиви, які відповідають найбільш незадоволеним та гострим потребам людини, зазвичай домінують над іншими мотивами.

3. Принцип справедливості. Персонал прагне до справедливих відносин між ним і підприємством. Тобто, заробітна плата та інші винагороди повинні відповідати витраченим зусиллям та досягнутим результатам.

4. Принцип підкріплення. Мотиваційний процес може бути побудований за механізмом умовного рефлексу. Це означає, що заохочення тих, чії дії відповідають встановленим вимогам, та покарання тих, хто нехтує ними, може стимулювати бажану поведінку [30].

Варто підкреслити, що поведінка людини, як правило, формується не одним мотивом, а цілою низкою мотивів. Один з них може бути ключовим (провідним, домінуючим), а інші слугують додатковим стимулом. Загалом, мотивацію класифікують за наступними ознаками [4]:

Розглянемо змістовні характеристики мотивації за ознаками:

Нормативна мотивація базується на різних психологічних прийомах, таких як переконання, вплив на думку та світогляду людини.

Примусова мотивація включає в себе використання покарань, статусного стану або погроз до працівника.

Стимулююча мотивація, застосовує використання різних корисних ресурсів, які підіймають інтерес людини до роботи.

Матеріальна мотивація – це прагнення достатку, певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя [5]. У сучасному світі, матеріальна мотивація відіграє домінуючу роль у трудовій діяльності. Матеріальна

мотивація трудової діяльності залежить від цілого ряду макро- та мікроекономічних чинників, у тому числі:

- а) рівня особистого доходу;
- б) диференціації доходів на підприємстві та в суспільстві в цілому;
- в) структури особистого доходу;
- г) матеріального забезпечення наявних грошових доходів;
- д) дієвості системи матеріальних стимулів, які застосовує установа [5].



Рис. 1.1. Класифікація мотивації за ознаками

Трудова мотивація визначається самою роботою, її характером та стилем. Також проявляється у внутрішній мотивації людини, її самореалізацією.

Статусна мотивація проявляється у прагненні людини бути найкращою, займати високу посаду, виконувати надважливі та складні завдання, бути лідером як в неформальному середовищі, так і керівником в формальному середовищі.

Внутрішня мотивація визначається у працівника на основі його власних бажань, зацікавленості у роботі.

Зовнішня мотивація – сукупність різних чинників які впливають на дію людини, це можуть бути правила поведінки, умови праці тощо.

Позитивна мотивація, коли за її допомогою створюється продуктивне середовище задля досягнення цілей. До них відносяться премії, надбавки, підтримка в колективі або від керівництва тощо.

Негативна мотивація заважає виконання завдань, спричиняє затримки по виконанню плану. Серед них – штрафи, психологічний тиск, конфліктні ситуації у колективі, відсутність взаємозв'язку з керівництвом.

Як один із засобів мотивації використовують стимулювання (процес використання певних стимулів для користі людини та установи) [32].

Стимулювання повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям працівника [30].

Загалом стимул поділяють на чотири основні форми:

1. Примус – вплив на людину, з метою змусити її робити речі, які вона не хоче. (в робочому середовищі, акцентується увага на використанні більш гуманних та справедливих методів, до таких відносяться: догана, звільнення з роботи, зауваження тощо ).

2. Матеріальна винагорода – стимул у вигляді грошей, товарів або послуг, який надається за певні дії чи досягнення (заробітна плата, премії, бонуси, доплати, матеріальна допомога, подорожі та екскурсії, корпоративний транспорт, медичне страхування, житло та оплата навчання).

3. Нематеріальна винагорода – стимул який не має чіткої фізичної форми, його цінність визначається суб'єктивно, залежно від потреб та вподобань людини (повага, визнання, дошка пошани).

4. Внутрішній мотиватор – стимул, який базується на власних бажаннях та прагнень до чогось (написання статті, створення відеоролику, випуск книги).

Тобто, стимул та мотив – це два основних поняття, які говорять про те, що саме рухає та спонукає людину до здійснення різних дій [30].

Стимул – це зовнішній чинник впливу, який використовується керівництвом для активізації трудової діяльності працівників, спрямовуючи їхню поведінку в потрібному для організації напрямі. До матеріальних стимулів належать: заробітна плата, премії, надбавки, бонуси; соціальні пільги (медичне

страхування, компенсації, відпустки тощо); участь у прибутках чи акціонерному капіталі. До нематеріальних стимулів відносяться: визнання досягнень, нагороди, подяки; можливість кар'єрного зростання; гнучкий графік, комфортні умови праці; участь у прийнятті рішень, довіра з боку керівництва.

Мотив – це внутрішня, усвідомлена або частково усвідомлена спонукальна причина поведінки людини, яка визначає її дії, спрямовані на досягнення певних цілей або задоволення потреб [30].

Їх взаємозв'язок можна подати таким чином:

- Стимул діє ззовні, впливаючи на поведінку працівника;
- Мотив формується всередині особистості, коли зовнішній стимул набуває для неї особистісного значення.

Таким чином, стимул перетворюється на мотив лише тоді, коли він відповідає актуальним потребам працівника. Наприклад, висока премія буде ефективним стимулом лише для того, хто цінує матеріальну винагороду; для іншого важливішим може бути визнання чи можливість професійного розвитку. Іншими словами, мотив відображає внутрішню сторону мотиваційного процесу, пов'язану з потребами, цінностями, переконаннями та особистими прагненнями працівника[30].

У контексті трудової діяльності мотив працівника формується під впливом таких чинників:

- потреба у матеріальному забезпеченні (заробітна плата, премії, соціальні гарантії);
- прагнення до самореалізації, професійного зростання, визнання;
- соціальні потреби – належність до колективу, повага, престиж;
- внутрішні цінності – інтерес до праці, почуття обов'язку, відповідальність.

Мотиви можуть бути, як усвідомленими, які людина чітко приймає та розуміє для чого вона робить ті чи інші дії, так і несвідомі, які людина не усвідомлює, це більше говорить про психологічний аспект людини та її моральний стан, але вони так чи інакше впливають на її поведінку.

Проте, стимул і мотив мають певний взаємозв'язок між собою. Зовнішній стимул може бути відправною точкою, завдяки якій підштовхне людину до дії, але тільки при наявності внутрішнього мотиву, який буде супроводжувати увесь шлях до досягання цілі, можна дійти до кінцевої точки, кращого результату[30].

### **1.3 . Нормативно-правове забезпечення мотивації персоналу в системі публічного управління вітчизняні реалії України.**

Система мотивації персоналу в Україні функціонує в межах чинного нормативно-правового поля, яке визначає права, обов'язки, гарантії та стимули працівників, а також механізми матеріального і нематеріального заохочення[42].

Нормативно-правове забезпечення виступає базою, що регламентує трудові відносини, створює правові засади для формування ефективної мотиваційної політики як у державному, так і в приватному секторах. Враховуючи зазначене, при розгляді даного питання необхідно враховувати значний пласт проблем, які має вирішувати нормативно-правове забезпечення менеджменту персоналу в Україні [42].

По-перше, це дотримання на всіх рівнях відносин не лише норм трудового законодавства України, але й міжнародних норм і правил у сфері управління персоналом (трудових відносин), що обумовлено загальними глобалізаційними процесами, а також інтеграцією України до європейського та світового співтовариства. Адже Україна, як незалежна суверенна держава, є повноцінним учасником міжнародних відносин і членом ряду міжнародних організації (Міжнародна організація праці, Організація об'єднаних націй, Організація економічної співпраці та розвитку тощо), які розробляють дієві механізми взаємодії, координують і забезпечують виконання норм міжнародного права в сфері праці, а відповідно наша країна має брати на себе усі зобов'язання, передбачені умовами міжнародної співпраці, які не суперечать положенням головного закону – Конституції України.

По друге, це врахування значної кількості сфер, які має охоплювати нормативно-правове забезпечення. Причиною цього є багатоелементність системи управління персоналом, як сукупності прийомів, методів і технологій роботи з кадрами, які передбачають кадрове планування, найм працівника, його адаптацію, мотивацію, оцінку та розвиток. У зв'язку з цим вона включає такі підсистеми: загального та лінійного управління; маркетингу персоналу; обліку персоналу; розвитку персоналу; оцінки персоналу; мотивації персоналу; нормативнометодичного забезпечення; соціального захисту та організаційної взаємодії; забезпечення нормальних умов праці та охорони праці. Таким чином, для забезпечення дієвих умов соціально-трудових відносин з точки нормативно-правового регулювання необхідно враховувати всі зазначені компоненти системи управління персоналом[42].

По-третє, це врахування не лише правових аспектів, пов'язаних із забезпеченням ефективного функціонування системи управління персоналом підприємства, але й організаційних, організаційно-методичних, технічних, технічно-методичних, економічних тощо.

Розглядаючи нормативно-правову базу системи мотивації та стимулювання трудової діяльності, можна сказати, що на сьогоднішній день найефективнішим є застосування матеріальної мотивації, основою якої виступає заробітна плата. Стимулюючу роль у її структурі відіграє, за ст. 50 Закону України «Про державну службу» це посадовий оклад, надбавка за вислугу років, надбавка за ранг державного службовця та премія (у разі встановлення) [32].

Премії є частиною стратегії мотивації персоналу. Вони спрямовані на стимулювання працівників до досягнення найвищих результатів, підвищення ефективності роботи та посилення відповідальності за поставлені завдання. Але це є взаємообміном між публічними службовцями та державою. Адже, працівники отримують винагороду, а управління – кращий результат.

Фонд преміювання працівників Апарату встановлюється в розмірі 20 відсотків загального фонду посадових окладів за рік та економії фонду оплати праці [9].

Саме за результатами роботи та щорічної оцінки службовці можуть отримувати премії. Існує три види премій:

1. Премія за щорічну оцінку службової діяльності. Розмір цієї премії визначається за результатами оцінки роботи державного службовця протягом року.

2. Місячна або квартальна премія за особистий внесок. Цю премію отримують державні службовці, які зробили значний внесок у загальний результат роботи державного органу.

3. Місячна або квартальна премія за виконання контракту. Такий від преміювання отримують службовці, які уклали контракт про проходження державної служби і належним чином виконують його умови.

Важливо зазначити, що розмір місячної премії публічного службовця не може перевищувати 30 відсотків, а квартальної 90 відсотків розміру його посадового окладу за фактично відпрацьований за протягом місяцю або кварталу, за який виплачується премія, а загальний розмір премії, яку він може отримати за рік, не може перевищувати 30 відсотків фонду його посадового окладу за рік [54].

Розмір місячної або квартальної премії публічного службовця ґрунтується на його особистому внеску в загальний результат роботи установи.

Наприклад, згідно Положення про преміювання працівників Апарату Верховної ради України, при призначенні премії, оцінюють працівника за такими критеріями, як:

1. Ініціативність у роботі. Тобто, чи проявляє він самостійність у вирішенні проблем, чи пропонує нові рішення та чи бере на себе додаткові обов'язки.

2. Якість виконання завдань. Чи всі строки виконання завдань виконані вчасно, якісно та в повному обсязі, чи відповідає зроблена робота

усім стандартам, критеріям та вимогам та чи є результати роботи працівника корисними.

3. Терміновість виконання завдань. Чи немає затримок по виконання завдань, чи намагається публічний службовець виконати завдання раніше, запланованого строку та чи вміє він працювати в режимі багатозадачності.

4. Виконання додаткового обсягу завдань. Чи працює він у складі комісій та робочих груп та чи виконує додаткові завдання, які не входять до його прямих обов'язків [9].

Щоб отримати премію за щорічне оцінювання, публічний службовець повинен протягом року сумлінно виконувати свої обов'язки, показувати високу результативність та відповідати всім вимогам, що пред'являються до нього. Тобто, умовно склад заробітної плати публічного службовця в Україні виглядає наступним чином:

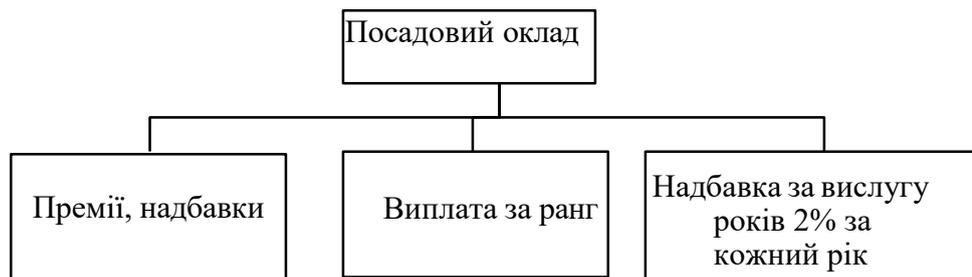


Рис. 1.2. Склад заробітної плати публічного службовця в Україні

До нематеріальних заохочень, згідно статті 53 Закону України «Про державну службу», за сумлінну та результативну роботу, а також за видатні досягнення публічних службовців відносяться:

- оголошення подяки: усне або письмове вираження вдячності за роботу публічного службовця;
- нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу: це офіційне визнання заслуг публічного службовця;

- дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному цим Законом, тобто присвоєння публічному службовцю чергового рангу раніше встановленого терміну;
- представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота), визнання заслуг публічного на державному рівні;
- представлення до відзначення державними нагородами: що є найвищою формою визнання заслуг публічного службовця [7].

Також, при потребі посадовій особі у випадках і порядку визначених Кабінетом Міністрів України може надаватися службове житло та матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань [7].

Публічним службовцям матеріальна допомога може надаватися один раз на рік у розмірі, який не перевищує середньомісячної заробітної плати [60].

Мотивація та стимулювання праці має ґрунтуватися на певних принципах, а саме: законність, справедливість, ефективність та відкритість.

Принцип законності є одним із основоположних принципів функціонування держави, права та системи публічного управління. Його сутність полягає в обов'язковості точного й неухильного виконання вимог законів та інших нормативно-правових актів усіма суб'єктами правовідносин – як громадянами, так і органами державної влади, місцевого самоврядування, посадовими особами, підприємствами, установами та організаціями.

Інакше кажучи, законність означає верховенство закону в суспільстві і підпорядкування йому всієї діяльності державних структур і громадян. Жодне рішення, дія чи бездіяльність не можуть суперечити положенням чинного законодавства.

Принцип законності закріплений у низці нормативно-правових актів, серед яких ключове місце посідає Конституція України:

- Стаття 8 визначає, що в Україні визнається і діє принцип верховенства права [31];

- Стаття 19 встановлює, що органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, у межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією і законами України [31];
- Стаття 68 проголошує, що кожен зобов'язаний неухильно додержуватися Конституції України та законів України, не посягати на права, свободи, честь і гідність інших людей. Дотримання цього принципу забезпечує ефективність управлінських рішень, легітимність дій державних органів і зміцнення авторитету влади в очах суспільства [31].

Принцип справедливості є одним із базових загальнолюдських і правових принципів, що визначає морально-етичні, правові та соціальні засади діяльності держави, органів влади й посадових осіб.

Справедливість у системі публічного управління означає урівноваженість прав, обов'язків і відповідальності, рівність усіх перед законом, а також неупереджене ставлення до громадян під час прийняття управлінських рішень. Сутність принципу полягає у визнанні за кожною особою права на належне ставлення, пропорційне її заслугам, зусиллям і поведінці.

Принцип справедливості має конституційне та законодавче підґрунтя.

- Конституція України у ст. 1 проголошує, що Україна є демократичною, правовою і соціальною державою, що передбачає забезпечення справедливості в усіх сферах життя.
- Стаття 3 визначає, що права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Це означає, що держава має діяти справедливо, забезпечуючи рівність і повагу до кожного громадянина [31].
- Стаття 24 закріплює принцип рівності громадян перед законом, заборону будь-яких привілеїв чи обмежень за ознаками раси, статі, релігії, політичних переконань тощо [31].

Таким чином, принцип справедливості у правовому сенсі – це рівність усіх суб'єктів правовідносин перед законом і судом, а також об'єктивне, пропорційне застосування правових норм до кожного.

У сфері мотивації персоналу принцип справедливості означає, що кожен працівник повинен отримувати винагороду, оцінку та ставлення, пропорційні його особистим результатам праці, кваліфікації, відповідальності та зусиллям. Згідно з теорією «справедливості» Дж. Адамса, працівники оцінюють власну мотивацію через порівняння співвідношення «внесок – винагорода» із тим, як це співвідношення виглядає у колег.

Якщо людина відчуває, що її винагорода є нижчою за справедливу, виникає демотивація, знижується продуктивність і лояльність до організації.

Принцип ефективності є одним із ключових засадничих принципів публічного управління, що відображає вимогу досягнення максимальних результатів при раціональному використанні ресурсів.

Ефективність у публічному управлінні означає, що управлінські рішення, дії та політики мають забезпечувати найбільшу суспільну користь при найменших витратах часу, коштів і зусиль.

У широкому розумінні ефективність – це співвідношення між отриманими результатами діяльності та витраченими ресурсами (фінансовими, людськими, часовими, інформаційними).

У публічному секторі це співвідношення має не лише економічний, а й соціальний, політичний та етичний вимір, адже мета держави – задоволення суспільних потреб і підвищення якості життя громадян.

Принцип ефективності має конституційне, законодавче та нормативне підґрунтя.

- Конституція України (ст. 3, ст. 19) визначає, що діяльність держави спрямована на забезпечення прав і свобод людини, а органи влади та їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень і у спосіб, що передбачені законом. Це передбачає раціональність, результативність і прозорість управлінських дій [31].

- Закон України «Про державну службу» (ст. 4) серед основних принципів державної служби прямо визначає ефективність, яка означає досягнення поставлених цілей та результатів із найменшими витратами ресурсів [31].
- Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» та Бюджетний кодекс України також вимагають від органів влади раціонального та результативного використання державних ресурсів, що відображає сутність цього принципу.

Висока ефективність публічного управління є важливою умовою стійкого соціально-економічного розвитку, підвищення рівня довіри громадян до влади та оптимізації витрат державного бюджету [31].

Принцип відкритості в мотивації персоналу означає прозорість і доступність системи мотивації для всіх працівників. Це вимагає чіткого пояснення правил, критеріїв винагороди та шляхів досягнення результатів, щоб співробітники розуміли, як їхні зусилля призводять до винагороди. Він також передбачає постійний двосторонній зв'язок, де керівництво надає зворотний зв'язок, а співробітники мають можливість висловлювати свої потреби та пропозиції.

Ключові елементи принципу відкритості

- Прозорі критерії оцінювання та винагороди: працівники повинні розуміти, за що вони отримують премію, підвищення чи навпаки — чому їхня результативність оцінена нижче.

- Доступність інформації: політики компанії, грейди, система КРІ, можливості кар'єрного зростання та правила мотивації мають бути відкритими, чітко сформульованими і доступними.

- Регулярний зворотний зв'язок: працівники отримують неформальний та формальний фідбек від керівництва, розуміють свої сильні сторони та зони розвитку.

- Відкритість управлінських рішень: пояснення причин кадрових та організаційних рішень знижує рівень напруги й формує довіру.

- Участь співробітників у прийнятті рішень: можливість висловити думку і бути почутим — потужний нематеріальний мотиватор.

## **Висновок до розділу 1**

У результаті дослідження теоретичних основ мотивації та стимулювання персоналу в системі публічного управління встановлено, що мотивація є однією з ключових функцій управління, яка забезпечує ефективне використання кадрового потенціалу, сприяє досягненню стратегічних цілей держави та підвищенню якості управлінських рішень. Вона виступає провідним чинником формування внутрішньої зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності та реалізації завдань органів публічної влади.

У науковій літературі мотивація розглядається як процес спонукання працівників до активної, цілеспрямованої діяльності, що базується на поєднанні зовнішніх стимулів та внутрішніх мотивів. Стимулювання, у свою чергу, виступає як інструмент реалізації системи мотивації, тобто сукупність методів, засобів і заходів, що впливають на поведінку працівників з метою досягнення бажаних результатів. Отже, поняття «мотивація» та «стимулювання» тісно взаємопов'язані й утворюють єдину систему управління трудовою поведінкою персоналу.

Розгляд теоретичних підходів до мотивації показав, що жодна з відомих теорій не може повністю пояснити всі аспекти мотиваційного процесу, проте кожна з них робить вагомий внесок у розуміння цього явища. Зокрема, змістові теорії (А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг) акцентують увагу на потребах працівників як головному джерелі їхньої трудової активності. Процесуальні теорії (В. Врум, Дж. Адамс, Л. Портер, Е. Лоулер) пояснюють механізми вибору певної поведінки залежно від очікувань та сприйняття справедливості винагороди. Сучасні концепції поєднують елементи обох підходів, що дозволяє розглядати мотивацію як динамічну систему, здатну адаптуватися до змін у соціально-економічному середовищі.

Особливе місце у системі публічного управління займає мотивація державних і публічних службовців. Вона має свої специфічні риси, обумовлені правовими обмеженнями, публічною відповідальністю, соціальною значущістю роботи та необхідністю дотримання принципів законності, неупередженості, професіоналізму й етичності. Мотивація у публічному секторі передбачає не лише матеріальне заохочення, але й усвідомлення працівником своєї ролі у забезпеченні суспільного добробуту, служіння громадянам та державі.

Проведений теоретичний аналіз дозволяє стверджувати, що ефективна система мотивації персоналу в органах публічного управління має базуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. До матеріальних відносяться заробітна плата, премії, надбавки, соціальні пільги, а до нематеріальних – моральне заохочення, суспільне визнання, кар'єрне зростання, можливості навчання, підвищення кваліфікації, участь у прийнятті управлінських рішень, сприятливий психологічний клімат. Такий підхід забезпечує формування у працівників не лише зовнішньої, а й внутрішньої мотивації до ефективної роботи.

Серед ключових чинників виступають почуття професійного обов'язку, відповідальність, прагнення до самореалізації, орієнтація на результат, а також віра у важливість своєї праці для суспільства. Це свідчить про те, що мотиваційний механізм у публічному управлінні повинен враховувати психологічні, етичні та соціальні особливості діяльності персоналу.

Підсумовуючи результати аналізу першого розділу, можна зробити висновок, що ефективна система мотивації та стимулювання персоналу є однією з головних умов забезпечення результативності діяльності органів публічної влади. Її формування має спиратися на сучасні теоретичні засади управління, гуманістичні цінності, принципи справедливості, законності, відкритості та професіоналізму. Подальші дослідження доцільно спрямувати на вивчення практичного досвіду впровадження різних мотиваційних моделей у зарубіжних країнах і визначення можливостей їх адаптації до вітчизняних умов.

## **РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

### **2.1. Сучасні методи мотивації персоналу**

Останні дослідження з питань сучасних методів мотивації персоналу вказують на те, що традиційні методи матеріальної мотивації, такі як фіксована заробітна плата та одноразові премії, вже не є ефективними у залученні та утриманні кваліфікованих співробітників. Замість цього, все більше компаній використовують нетрадиційні методи мотивації, такі як гнучкі робочі графіки, можливість працювати віддалено, розвиток кар'єри та професійна підтримка [77]. Дослідження також показують, що важливим фактором мотивації є створення позитивної корпоративної культури та командного духу, що допомагає стимулювати співробітників до досягнення спільних цілей та відчуття приналежності до організації. Крім того, для ефективної мотивації персоналу необхідно бути гнучким та адаптивним до потреб та особливостей кожного співробітника, оскільки різні люди мають різні мотиваційні фактори.

Узагалі, сучасні методи мотивації персоналу відображають загальний тренд до більш людського та індивідуалізованого підходу до управління ресурсами підприємства, що допомагає залучати та утримувати талановитих співробітників та досягати успіху на ринку[77].

Багато дослідників вивчають сучасні методи мотивації персоналу. До них належать:

1. Деніел Пінк – автор книги «Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us», який досліджує внутрішню мотивацію людей та її вплив на продуктивність на робочому місці [49].

2. Едвард Декі та Річард Райан – психологи, які розробили теорію самовизначення, яка висвітлює важливість внутрішньої мотивації для досягнення успіху на роботі [48].

3. Фредерік Герцберг – психолог та автор «Теорії мотивації та управління», який досліджував вплив різних факторів на мотивацію працівників [53].

4. Дуглас МакГрегор – психолог та автор «The Human Side of Enterprise», який висвітлює важливість мотивації працівників через задоволення їхніх потреб на робочому місці [35].

5. Віктор Врум та Едвард Локе – психологи, які досліджують вплив зовнішньої мотивації (наприклад, матеріальних стимулів) на працівників [33].

Серед українських дослідників, які займалися вивченням сучасних методів мотивації персоналу, можна назвати:

- Григор'єва О. І. – досліджує проблематику формування ефективних систем матеріального та нематеріального стимулювання, механізми мотивації персоналу в умовах ринкової економіки, питання індивідуалізації мотиваційних інструментів [14].

- Кириленко Ю. В. – відомий розробками у сфері стратегічного управління персоналом, удосконаленням моделей оцінювання результативності працівників та вивченням інноваційних методів мотивації у високотехнологічних організаціях [50].

- Гавриленко О. В. – працює над питаннями формування мотиваційного середовища на підприємстві, досліджує фактори, що визначають трудову поведінку працівників, та ефективність мотиваційних механізмів у сучасних умовах господарювання [8].

- Дзюба О. О. – досліджує методи управління персоналом в умовах організаційних змін, системи преміювання, використання КРІ та компетентнісного підходу в мотивації працівників [18].

- Петрова Н. Ю. – фокусується на психологічних аспектах мотивації, питаннях формування організаційної культури, розвитку персоналу та ролі нематеріальних стимулів у підвищенні продуктивності праці [48].

- Мішкевич І. І. – займається комплексними дослідженнями мотиваційних механізмів, модельних підходів до управління трудовою поведінкою,

проблемами підвищення трудової активності та впровадженням сучасних мотиваційних систем на підприємствах різних галузей [41].

Мотивація персоналу в системі публічного управління є важливим елементом забезпечення ефективної діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Сучасні умови реформування державної служби, децентралізації влади, підвищення стандартів прозорості та підзвітності вимагають переосмислення підходів до стимулювання службовців, орієнтуючи їх на результат, ініціативність, інноваційність та відповідальність[29].

Сутність сучасних методів мотивації базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, що враховують потреби, цінності та професійні орієнтації працівників. До матеріальних методів мотивації у публічному управлінні належать:

Оплата праці – базовий стимул, який включає посадовий оклад, надбавки, доплати, премії, винагороди за сумлінну службу. Нормативне регулювання визначене Законом України «Про державну службу» (2015 р.), постановами Кабінету Міністрів України щодо системи оплати праці державних службовців.

Преміювання за результатами роботи – диференційований підхід до оцінювання ефективності діяльності персоналу, який передбачає нарахування премій за досягнення конкретних показників[29].

Соціальні гарантії та пільги – включають оплачувані відпустки, медичне страхування, компенсації, службове житло або службовий транспорт тощо.

Фінансове стимулювання через гранти або проєктну діяльність – поширена практика у міжнародних програмах (наприклад, у рамках ініціативи EU4PAR, проєктів USAID, ПРООН тощо), що підвищує мотивацію до участі у розвитку громади.

Однак виключно матеріальна мотивація у сфері публічного управління не є достатньою, адже службовці часто орієнтовані не лише на заробіток, а й на суспільне визнання та професійне самоствердження.

До не матеріальних методів мотивації у публічному управлінні належать: спрямовані на задоволення потреб у визнанні, самореалізації та розвитку. До них належать [52]:

Моральне стимулювання – відзначення подяками, грамотами, нагородами, почесними званнями, публічним визнанням заслуг.

Кар’єрне стимулювання – можливість професійного просування, участь у програмах підвищення кваліфікації, стажуваннях, обмін досвідом.

Участь у прийнятті управлінських рішень – залучення працівників до обговорення стратегічних питань, формування командних рішень, що посилює відчуття значущості кожного службовця.

Гнучкі умови праці – використання сучасних цифрових технологій, дистанційної роботи, гнучкого графіка.

Формування корпоративної культури – створення сприятливого психологічного клімату, довіри, колективної відповідальності за результати діяльності.

Нематеріальні методи мають триваліший ефект, адже формують внутрішню мотивацію – бажання працювати не через примус чи винагороду, а заради досягнення суспільно важливих цілей [52].

Сучасна система мотивації персоналу в публічному управлінні повинна ґрунтуватися на комплексному поєднанні матеріальних і нематеріальних методів, орієнтуватися на розвиток особистісного потенціалу, ініціативності, відповідальності й етичної поведінки. Лише за таких умов можливо забезпечити ефективність діяльності публічних службовців і підвищити рівень довіри громадян до влади [52].

Сучасні підходи до мотивації праці базуються на тому, що працівник працює більш продуктивно і якісно, якщо він зацікавлений у діяльності організації, залучається до прийняття управлінських рішень, отримує від своєї праці задоволення. Прикладом для цього є три новітні теорії мотивації, що характеризують відносини між працівником і організацією. До них належать: участь людей, які працюють, в управлінні організацією; участь їх у прибутку

організації; участь їх у власності організації. Між тим у системі публічної служби новітні теорії мотивації можуть застосовуватися обмежено, тільки в частині використання неекономічних стимулів, що пов'язано не тільки з обмеженим обсягом матеріального стимулювання, а й з жорсткою регламентацією праці працівників органів публічного управління [52].

Єдина з новітніх теорій, яку, на думку автора, може бути застосовано для мотивації працівників органів публічного управління, – це теорія участі в управлінні організацією. Працівників органів публічного управління може бути залучено до вирішення різного роду тактичних завдань: складання планів підрозділів на поточний період, контролю трудової й виконавської дисципліни, визначення коефіцієнтів трудової участі, розподілу премій, запровадження інноваційних проектів та пропозицій тощо [52].

Регулярне опитування працівників органів державної влади і, за результатами аналізу, дозволить розробляти та пропонувати керівникам установ вдосконалити способи мотивації. Крім того, це сприятиме виявленню та усуненню демотивуючих факторів на ранніх стадіях, тим самим запобігатиме плинності персоналу. Мотиваційний моніторинг є ключовим інструментом управління персоналом у сфері публічного адміністрування. Його основна мета – забезпечення Центрального органу виконавчої влади, який формує та реалізує державну політику у сфері публічного управління, достовірною інформацією щодо реальних потреб, очікувань та рівня задоволеності службовців на всіх рівнях ієрархії [52].

Впровадження систематичного моніторингу мотивації дозволяє досягти наступних цілей:

Виявлення реальних потреб персоналу: моніторинг дає змогу зрозуміти, що саме впливає на мотивацію працівників – чи це фінансові стимули, кар'єрні перспективи, соціальний пакет, гнучкий графік роботи або професійний розвиток. Такий аналіз дозволяє отримати комплексну картину мотиваційних факторів, специфічних для різних категорій службовців [80].

Раннє виявлення проблем та загроз: своєчасний моніторинг дозволяє виявляти потенційні проблеми, що можуть негативно впливати на ефективність працівників, наприклад, зниження морального духу, недостатню залученість у процеси, конфлікти чи професійне вигорання. Розуміння цих проблем надає можливість реагувати ще на ранніх етапах, не чекаючи серйозних наслідків для роботи органу влади.

Прийняття обґрунтованих управлінських рішень: дані мотиваційного моніторингу є підставою для розробки та вдосконалення державних програм і політик у сфері стимулювання персоналу. Центральний орган влади може формувати пропозиції щодо коригування системи винагород, зміни підходів до кар'єрного зростання, організації навчання та розвитку службовців, що робить управлінські рішення більш цільовими та ефективними.

Покращення ефективності національної політики у сфері публічного управління: завдяки мотиваційному моніторингу держава отримує змогу оцінювати дієвість вже впроваджених стимулюючих заходів і визначати напрями їх удосконалення. Він сприяє підвищенню якості роботи публічних службовців та підвищенню ефективності державного управління в цілому.

Створення прозорості та адаптивної системи управління персоналом: мотиваційний моніторинг дозволяє забезпечити зворотний зв'язок між працівниками та керівництвом, створюючи культуру відкритості та врахування думки персоналу. Прозорість допомагає не лише у швидкому вирішенні проблем, а й у формуванні довіри до органів влади та підвищенні лояльності службовців.

## **2.2. Механізми мотивації та стимулювання персоналу в системі публічного управління**

Якщо ми хочемо, щоб працівник при виконанні покладених на нього завдань вдало використовував свої знання та навички, ми маємо забезпечити для цього переконливу мотивацію, а також розуміти, в кого яка мета та ціль

його перебування на роботі, задля забезпечення їх належними мотиваційними стимулами. Розуміння цілей працівників дозволяє керівникам розробити систему мотивації та стимулювання, яка буде відповідати їхнім індивідуальним потребам та очікуванням [36].

Механізми мотивації та стимулювання персоналу постійно попадають під вплив зовнішніх чинників, через що, постійно змінюються.

В системі публічного управління, механізми мотивації та стимулювання персоналу складаються з декількох частин, таких як мета, методи дії, знання та розуміння потреб, володіння інформацією щодо правильного напрямку застосування методів мотивації та стимулювання, бачення кінцевого результату, до якого призведуть дії. Всі ці частини створюють відповідні рівні, на кожному з рівнів, механізми мають свої особливості.

На першому рівні-цільовий (стратегічний) лежить чітко визначена мета, яка спрямовує дії усіх учасників системи. Ця мета має бути чітко сформульована, зрозуміла для всіх співробітників та співпадати з загальнодержавними стратегічними завданнями. Для її досягнення використовуються різні методи мотивації та стимулювання праці фахівців. Це може бути: підвищення результативності роботи державних службовців; забезпечення якості надання адміністративних послуг; розвиток професійної компетентності персоналу; формування орієнтації на публічний інтерес [36].

Другий рівень — методологічний (інструментальний). Цей рівень містить сукупність методів і засобів, за допомогою яких відбувається вплив на персонал. Сюди належать: адміністративні методи (розподіл повноважень, нормування, регламенти); економічні методи (винагороди, премії, доплати, матеріальні стимули); соціально-психологічні методи (визнання, кар'єрні можливості, участь у прийнятті рішень).

На цьому рівні важливо не просто обрати інструменти, а узгодити їх між собою з урахуванням мети, наявних ресурсів і специфіки діяльності державної служби [36].

Третій рівень — аналітичний (когнітивний). Цей рівень базується на розумінні потреб персоналу, їхніх очікувань, мотиваційних факторів і рушійних сил трудової поведінки. Сюди належать: оцінка рівня задоволеності працею; аналіз потреб різних категорій персоналу; визначення факторів, які реально впливають на результативність; діагностика мотиваційного клімату та корпоративної культури. Без аналітичного рівня механізм мотивації не працюватиме, адже невірні припущення щодо потреб працівників призводять до низької ефективності стимулювання.

Четвертий рівень — процедурно-операційний (управлінський). Це рівень реалізації мотиваційних заходів, де відбувається практичне застосування методів, обраних на попередніх етапах. До нього входять: впровадження системи преміювання та оцінювання результатів; організація навчання, підвищення кваліфікації; проведення атестацій, конкурсів, кадрового резерву; використання соціально-психологічних стимулів (визнання, командна робота, наставництво). На цьому рівні важливе інформаційне забезпечення — кожен співробітник має розуміти, за що йому нараховується винагорода, як оцінюється його робота, які є можливості професійного зростання.

На завершальному п'ятому рівні — результативний (оцінювально-контрольний) рівні оцінюється ефективність застосованих мотиваційних механізмів, визначається, чи досягнуто поставленої мети. Сюди входять: аналіз продуктивності та результативності праці; оцінювання якості надання публічних послуг; моніторинг задоволеності персоналу; коригування мотиваційної системи за результатами оцінки. Цей рівень забезпечує зворотний зв'язок, без якого неможливо удосконалювати систему мотивації.

Ефективна система мотивації ґрунтується на глибокому розумінні потреб та очікувань персоналу. Для цього необхідно проводити регулярні опитування, співбесіди, фокус-групи, а також аналізувати дані про плинність кадрів, рівень задоволеності працею тощо [36].

Керівники повинні володіти інформацією про кращі практики мотивації та стимулювання, новітні методи та підходи, а також знати про особливості мотивації різних груп працівників.

Важливо чітко уявляти, які результати очікуються від впровадження тієї чи іншої системи мотивації. Завдяки цьому керівництво може оцінити її ефективність та внести необхідні корективи.

Механізми мотивації та стимулювання мають свої особливості на кожному рівні публічного управління (табл.2.2):

1. Державний (центральний) рівень публічного управління, основна мета якого забезпечити ефективну реалізацію державної політики, формування високопрофесійного кадрового корпусу.

2. Регіональний рівень, з урахуванням специфіки регіону та потреб його населення.

3. Місцевий рівень, акцент на створенні сприятливого мікроклімату в колективі, командному дусі та залученні працівників до прийняття рішень.

Таблиця 2.2

Рівні публічного управління

Рівень публічного управління	Основні механізми мотивації та стимулювання	Приклади реалізації
Державний	Нормативно-правовий, фінансовий, адміністративний, соціально-психологічний	Закон «Про державну службу», премії, ранг, атестація, навчання
Регіональний	Матеріальний, нематеріальний, кадровий, професійний	Премії облдержадміністрації, просування, публічне визнання
Місцевий	Соціальний,	Підтримка молодих

(громади)	фінансовий, інформаційний, психологічний	фахівців, участь у рішеннях громади, гнучкий графік
-----------	--	--

Механізм мотивації має безліч факторів які впливають на поведінку людини. Він спрямований на формування або активізування стану працівника, за допомогою якого можна визначити чи ефективно та активно людина готова діяти в певній ситуації. Загалом, мотиваційний механізм ми можемо побачити у табл. 2.3:

Таблиця 2.3

## Механізми мотивації персоналу

Елемент	Опис	Приклад
Потреби	Те що спонукає або змушує людину діяти	Фізіологічні, психологічні та соціальні потреби
Мотиви	Власне розуміння для чого виконуються певні дії.	Прагнення до удосконалення власних навичок або до винагороди.
Цілі	Бажаний результат людини на кінці шляху.	Отримати підвищення, закінчити проект протягом тижня.
Внутрішні фактори	Особистісні установи людини.	Цінності та самооцінка.
Зовнішні фактори	Умови середовища, які впливають на мотивацію.	Оплата та умови праці, стосунки з керівництвом та керівництвом.
Сила волі	Подолання власних труднощів, задля досягнення бажаного результату.	Переборення лінощів, дотримання свого тайм-менеджменту.

Зазвичай, люди намагаються зробити свою роботу якнайшвидше, при цьому як найлегшим способом. Вони не просто реагують на стимули автоматично, вони обдумують та свідомо уявляють можливі варіанти дій, перш ніж прийняти рішення, враховуючи ці стимули. Стимули використовуються для маніпулювання поведінкою людей. Тобто, це відбувається через вплив на рішення людей, завдяки різним пропозиціям стимулів. Власне, який варіант людини вважається більш привабливим або вигідним, той вона і обирає. Але важливо розуміти, що те, що одна людина вважає привабливим стимулом, може не мати жодного впливу на іншу. Так як сприйняття стимулів залежить від індивідуальних особливостей людини, таких як потреби, цінності, мотивація та очікування. Щодо механізму стимулювання персоналу, то він представлений на рис.2.4 :

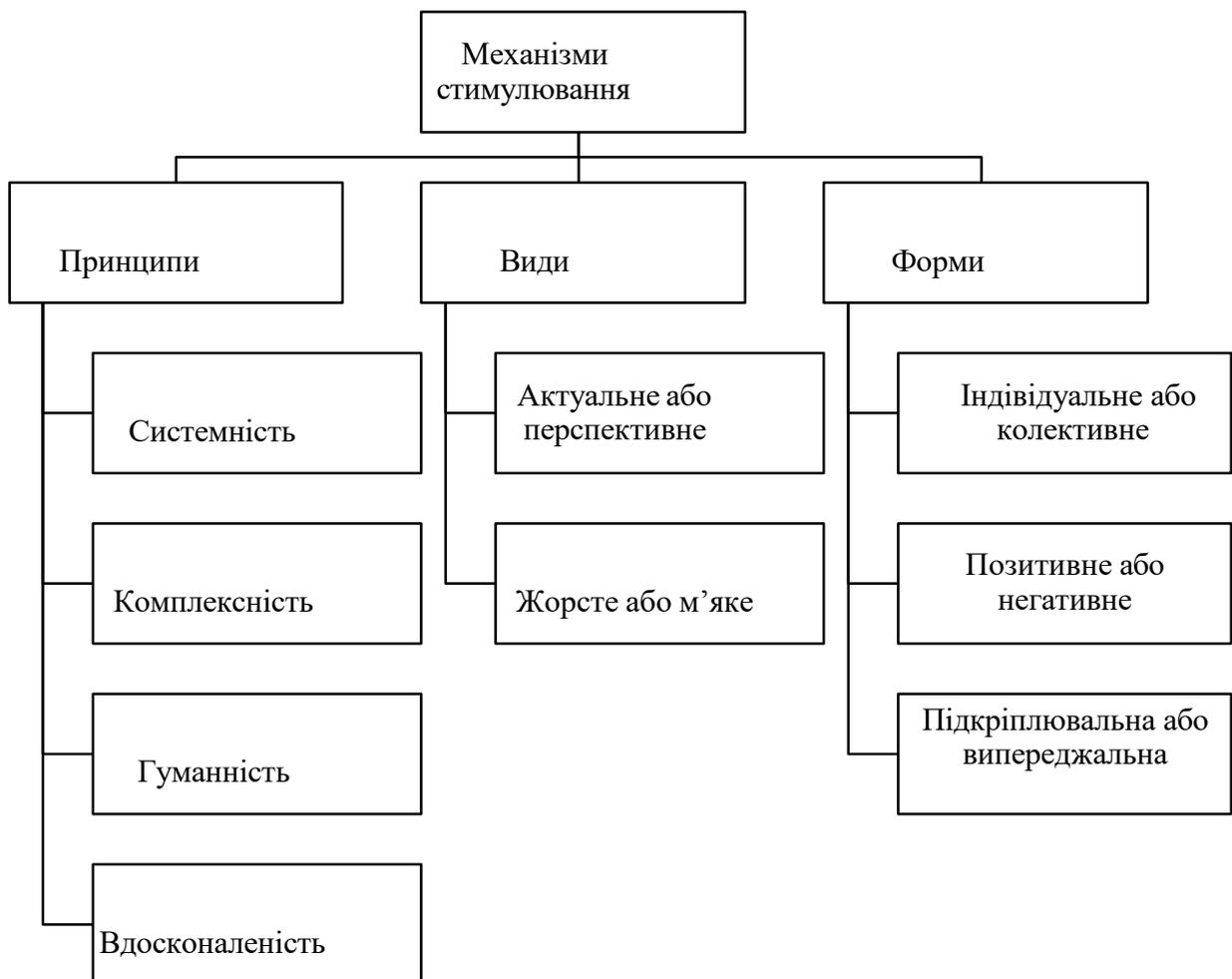


Рис. 2.4 Механізми стимулювання персоналу

Актуальне стимулювання зосереджується на поточних потребах та бажаннях працівника. Найзрозуміліший приклад це заробітна плата, яка дає можливість службовцю задовольнити свої базові потреби та потреби своїх близьких. А перспективне стимулювання орієнтовано на майбутнє та пропонує працівнику довгострокові вигоди, такі як кар'єрний ріст, можливість отримати нові знання, новий досвід.

Жорстке стимулювання виконується за допомогою негативних стимулів та покарання (дисциплінарні стягнення, загрози, приниження тощо) для спонукання працівника до певних дій. Такий метод може бути ефективним лише у випадку короткострокової перспективи, коли потрібно тут і зараз, але велика вірогідність того, це демотивує працівників та збільшить плинність кадрів. М'яке стимулювання ґрунтується на основі спонукання за допомогою похитивних стимулів, до певної дії (моральне заохочення, залучення до управління тощо). Такий метод є більш сприятливим та може призвести до кращої мотивації.

Індивідуальне стимулювання формує оцінку конкретного працівника, його досягнення. Колективне це результат роботи команди, те до чого вони прийшли спільними зусиллями.

Позитивне стимулювання нагороджує працівника, коли він досягнув успішного результату, зробив роботу якісно або виконав раніше ніж був становлений дедлайн. Заохоченням може бути додаткова премія, вільний день, подяка від керівництва тощо. Тобто, наприклад, він може отримати додаткову премію. Негативне стимулювання, тут діє навпаки. Коли людина не встигла здати проект або виконала його неналежним чином, то застосовуються покарання, у вигляді доган або штрафів [34].

Випереджальне стимулювання характеризується завчасною інформацією про конкретну вигоду людини, при виконанні завдання. Тобто працівник одразу знає, що він отримає за виконану ним роботу. Це може мотивувати його до більш активної роботи та кращого виконання своїх обов'язків. Підкріплювальне стимулювання відбувається навпаки. Працівник дізнається, що він отримає за

пророблену роботу, вже по факту виконання, після припинення роботи. Це може бути менш ефективним, так як працівник не знає, чого йому очікувати і стає демотивованим [34].

В Україні механізми мотивації та стимулювання персоналу в системі публічного управління, регламентує Закон України «Про державну службу», який направлений на створення та реалізацію мотивів, враховуючи потреби персоналу, та які у підсумку, будуть мати позитивний та продуктивний ефект. Загалом, згідно Закону використовуються матеріальні та нематеріальні стимули. Для того, щоб досягти цього позитивного ефекту, державна політика створює прозорі та чіткі правила відбору, можливості для навчання та розвитку, належні умови праці, пенсійне забезпечення, медичне страхування, чітку систему кар'єрного росту та різні заохочення за сумлінну працю. Якщо говорити, про окремого працівника, публічного службовця, то існують особистісні заохочення, у вигляді збільшення заробітної плати, підвищення рангу, а з ним і підвищення надбавки до рангу, визнання у колективі, або подяка за пророблену ним роботу. Завдяки різноманіттю мотивації та стимулів, ми можемо визначати окремі фактори як складові загального механізму мотивації та стимулювання. Тобто, механізми мотивації та стимулювання персоналу в системі публічної служби мають містити, такі ключові моменти, як відповідність інтересу та бажання службовців до цілей органів публічної влади, надавати можливість розвитку та підвищення продуктивності персоналу, заохочувати та давати проявляти ініціативу від кожного співробітника, задовольняти основні потреби та формувати сприятливий психологічний клімат у трудовому колективі [34].

В наш час, головним є співвідношення оплати праці з об'ємом виконаної роботи. Це базисні умови праці, які дозволяють працювати з урахуванням потреб у виборі професійної діяльності, рівня оплати праці та сфери праці [80]. Дане твердження відбиває одну з найважливіших складових ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу. Проте, важливо зазначити, що справедлива оплата праці є одним з багатьох факторів, які впливають на мотивацію людей.

Механізми мотивації та стимулювання службовців в системі публічного управління зазвичай засновані на адміністративно-командних стимулах, які базуються на певних чітких правилах, прописаних в регламентах, що робить систему більш прозорою та зрозумілою для всіх учасників.

До переваг адміністративно-командних стимулів, на нашу думку, доцільно віднести простоту та зрозумілість, прозорість та контроль.

До недоліків адміністративно-командних стимулів ми відносимо низьку гнучкість, демотивацію та бюрократію.

Для того, щоб сформувати вдосконалену систему мотивації та стимулювання персоналу, немало важливу ролі грає і нематеріальне заохочення. Так як, завдяки йому відбувається вплив на людину на певний проміжок часу, у довгостроковій перспективі, можуть змінитися цінності та інтереси, на основі яких формується людський капітал. До них ми можемо віднести: тренінги, курси задля підвищення кваліфікації, просування по кар'єрним сходам, підтримка та поважне ставлення з боку колег та керівництва, похвала.

До нововведень у контексті механізмів мотивації та стимулювання персоналу, можна виділити появу такого нового поняття у 2020 році, як «віддалена робота» або «дистанційна робота». Поширення COVID-19 та інших вірусних інфекцій у 2020 році призвело до впровадження карантинних норм в Україні. Ці норми були затверджені Постановою Кабінету Міністрів України №641 від 22 липня 2020 року [62]. Цією постановою, Уряд додав до раніше визначеної можливості використовувати гнучкий режим робочого часу, такий як неповний робочий день, за ініціативою працівника та за згодою керівника встановлювати безстроково або на певний строк [80], за умови виконання службових робіт поза адміністративними межами органу публічної влади з дотримання робочого графіку (при цих умовах, робітник забезпечує власне технічне обладнання, завжди залишаючись на телефонному та відео'зв'язку та виконання завдань, які були визначені керівником на момент віддаленої роботи).

### **2.3. Зарубіжний досвід методів мотивації персоналу в системі публічного управління**

В зарубіжних країнах питання щодо мотивації та стимулювання працівників є дуже важливим, якому приділяється багато уваги і це не тільки вивчення різних теорій, а також і застосування їх на практиці [66].

Саме тому зарубіжний досвід може бути для нас відправною точкою для розробки та впровадження нових власних способів та механізмів мотивації та стимулювання персоналу.

У ХХ столітті в зарубіжних країнах склалися три основні моделі мотивації та стимулювання персоналу: американська, європейська та японська. У європейській моделі можна виділити три більш характерних моделі, це німецька, французька та шведська [32].

В зарубіжній практиці найбільш поширеним є тарифна система, зміст якої полягає у таких критеріях як винагорода залежно від проробленої роботи, умови праці, рівень відповідальності. Саме в залежності від критеріїв виділяють три варіанти цієї системи:

1. Єдина тарифна сітка, коли всі працівники отримують заробітну плату в залежності від категорії роботи.
2. Гнучкий тариф, тобто роботодавець сам встановлює ставку для різних посад, спираючись на їх особливості.
3. Пайова тарифна система, а саме коли зарплата працівника залежить від того скільки послуг надав або виконав завдань.

Тарифна система не лише визначає, скільки отримає публічний службовець, але й стимулює до роботи. Чим складніше та відповідальніша робота, тим вище ставка, власне і тим більше він заробляє.

Країни з розвинутою ринковою економікою переважно застосовують єдину тарифну ставку. Запровадження єдиного підходу до тарифікації різних категорій працюючих. Пов'язано це із полегшенням проведення переговорів про колективні договори, зниження напруги між різними групами

працівників, гарантування, що публічні службовці з однаковим рівнем кваліфікації та досвіду отримують однакову зарплату, незалежно від їх професії та галузі [66].

Американська модель мотивації заснована на заохоченні бізнесу та збагаченні найактивнішої частини суспільства. Вона ґрунтується на соціальних і культурних особливостях нації, орієнтованих на досягнення особистого успіху кожного і високий рівень економічного благополуччя. Система стимулювання в Сполучених Штатах – це оплата праці, що широко використовує різні версії погодинної оплати з виконанням нормованих завдань, доповнені різними формами бонусів [19].

Зараз однією з найпоширеніших форм оплати праці для основних і допоміжних працівниках є оплата з поєднанням погодинних і відрядних систем. У цьому випадку щоденний заробіток працівника визначається як погодинна ставка оплати праці помножена на кількість відпрацьованих годин. Характерною особливістю розглянутої системи є легкість витрат на заробітну плату, розрахунок і планування доходів. Однак більшість компаній у Сполучених Штатах та інших країнах, як правило, використовують системи, які поєднують зарплату й бонуси. У США зазвичай використовується система колективних бонусів. Таким чином, при системі «Скенлон» між керівництвом і працівниками раніше визначена стандартна частка заробітної плати в загальній кількості вартості умовно чистої продукції.

У разі прибуткової роботи підприємства й утворення економії заробітної плати, за рахунок досягнутої економії створюється преміальний фонд, який розподіляється таким чином: 25% надходить до резервного фонду для покриття можливої заробітної плати, що перевищує. З суми, решта 25% надходять до бонусів адміністрації компанії, 75% – на преміювання працівників. Бонуси виплачуються щомісячно за результатами останнього місяця професійної діяльності відносно працівника на основі основної заробітної плати. Наприкінці року резервний фонд повністю розподіляється

серед працівників. Використовуючи цю систему, компанія «Мідленд-Росс», що працює на тому ж пристрої, підвищує продуктивність праці на 16%, знижує плинність робочої сили з 36 до 2,6%, подвійно зменшує кількість порушень дисципліни праці. У разі використання системи «Раккер» бонуси надходять незалежно від прибутку за попередній період. Бонуси встановлюються в певній кількості відносно чистої продукції, з резервним фондом 25%, а решта розподіляється між працівниками та керівництвом. На відміну від «Скенлону» ця система не передбачає колективного обговорення розподілу бонусів.

Гнучкість систем оплати праці передбачає періодичну атестацію найманих працівників для встановлення заробітної плати в наступному періоді. Зарплати переглядаються, як правило, у перший рік кожні три місяці, після одного року роботи – кожні шість місяців або рік.

Деякі американські компанії використовували нову систему оплати праці, в якій вони платять залежно не тільки від виробітку, а й від розвитку й підготовки серед професіоналів. Після навчання співробітника є певна кількість балів, він може отримати підвищення заробітної плати, отримавши відповідну кількість балів. Основними перевагами, виявленими в процесі запровадження заробітної плати залежно від рівня кваліфікації, є: підвищення мобільності працівників на підприємстві, підвищення задоволеності роботою. Водночас внутрішні виробничі відносини значно покращуються та покращується якість роботи. За даними, 72% опитаних керівників і працівників вважають, що за рахунок запровадження таких систем на підприємствах збільшився рівень виробництва, зменшилися витрати і знижуються витрати для виробництва одиниці продукції [34].

Розглянемо кілька способів стимулювання працівників в американських компаніях. В корпорації ІВМ і АТ & Т обрали шлях «сімейної мотивації». Середній вік більшої частини персоналу компаній – молодше сорока років. Це сімейні люди, у яких підрастають діти. Тому адміністрація дозволяє працювати за гнучким графіком, допомагає підбирати нянь і

помічників по будинку, організовує корпоративні ясла і дитячі сади, влаштовує сімейні свята. Huffington Post, Google, Zappos, Procter & Gamble і багато інших компаній у своїх офісах кілька кабінетів адаптують під спальні та кімнати відпочинку. На їхню думку, це сприяє покращенню продуктивності працівників і їх мотивації. Співробітники Apple щорічно отримують знижку в розмірі 25% на покупку комп'ютерів і планшетів iPad, телефонів. Apple піклується не тільки про своїх співробітників, але й про сім'ї, а також друзів, надаючи різні знижки на той чи інший товар.

Попри те що ключовим предметом дослідження є мотивація персоналу у сфері публічного управління, доцільним є аналіз практик провідних приватних корпорацій (Google, IBM, AT&T, Apple та ін.). Це зумовлено тим, що у багатьох розвинених країнах інструменти корпоративного менеджменту активно інтегруються у державне управління. Приватні компанії демонструють високий рівень відкритості, клієнтоорієнтованості та впровадження інноваційних мотиваційних підходів — гнучкого графіка, програм підтримки сім'ї, нематеріальних стимулів, корпоративних сервісів. Ці практики поступово адаптуються у публічному секторі, оскільки мають універсальний характер і сприяють підвищенню ефективності праці незалежно від форми власності організації.

У Великобританії система оплати праці ґрунтується на результатах, тобто коли зростання заробітної плати напряму залежить від преміювання, продуктивності, результативності. Відрізняється своєю жорсткістю на всіх рівнях управління. Перехід з однієї установи в іншу дуже обмежений. Традиційно надається велике значення старшинству службовців в міністерській ієрархії, а не їх професійним заслугам. На систематичній основі проводиться кваліфікаційна атестація, що пов'язана із підвищенням по кар'єрній службі. У Великобританії питання державної служби регулюються нормативно-правовими актами (статутами, актами делегованого законодавства) і джерелами загального права (конституційні звичаї та судові прецеденти). Із середини 80-х років було проведено реформування структури

заробітної плати державних службовців з метою посилення матеріального стимулювання. Важливою правовою нормою для британських управлінців є закони, які забезпечують фінансування службовців (Закон «Про міністерські та посадові оклади» 1975 р., Закон «Про асигнування» 1996 р.). Загалом систему винагороди у Великобританії поділяють на менш ефективні та найбільш ефективні. Тобто присутня постійна оцінка праці публічних службовців [66].

У Франції використовуються преміальна система бального оцінювання, тобто можна отримати до 20 % додаткової премії до загальної оплати праці за результатами роботи публічного службовця [66]. Проводиться професійне навчання для кар'єрного зростання, що створює взаємозв'язок між кар'єрним підвищенням і відповідної підготовки. Для того щоб призначити на керівну посаду, в незалежності від ієрархічного рівня, має бути підтвердження, що кандидат успішно пройшов підготовку чи буде проходити найближчим часом. На законодавчому рівні визначено, що посадовий оклад публічного службовця – це певний елемент статусу, засіб існування, його винагорода за кваліфікацію. Закон про загальний статус чиновників від 19.10.1946 р. встановлював таку структуру винагороди для французьких державних службовців: оклад, надбавку сімейним, квартирні гроші, премії, оплата іншої посади. Посадовий оклад у французькому законодавстві залежить лише від рангу посади. Мінімальний посадовий оклад складає 120 % прожиткового мінімуму. Стабільність кар'єри французького публічного службовця супроводжується наступними факторами:

1. При збільшенні досвіду роботи службовці Франції автоматично переходять на посаду вищого рівня.
2. Публічні службовці не можуть бути звільненими з роботи, при досяганні ним пенсійного віку, окрім винятків звільнення за власним бажанням [39].

На публічну службу в Франції витрачається велика частка державного бюджету, а саме 20 % і вище.

У Японії публічне управління має високий рівень поваги та працівники публічних органів несуть велику відповідальність перед суспільством. Тому репутація для публічного службовця є дуже важливою, яку він намагається оберігати. Вступити на публічну службу дуже не просто, просування ґрунтується на стажі роботи та лояльності до установи. Важливими факторами мотивації, для японців є стабільна робота та високий рівень оплати праці [32]. Тут широко використовується матеріальне стимулювання, яке поділяється на систему просування кадрів та систему натурального та грошового заохочення (усі елементи виплат та грошові послуги). Розмір окладу відштовхується від тарифної ставки, враховуючи посаду, рівень освіти та вік службовця. Згідно всіх елементів, посадовий оклад працівника складає більшу частину заробітної плати. Додаткові виплати мають невелику частку. Загалом, на сумарний оклад впливають такі чинники, як: посада та обов'язки, вік, стаж та освіта, умови праці, регіональні пільги, результати проробленої роботи та пільги на житло, транспорт та сім'ю [39]. На даний час пільги на житло та транспорт, за статистикою, виплачують більшість організацій. В Японії діє система оплати праці під назвою «довічний найм». Його суть полягає у тому, що один раз на рік, після домовленості із профсоюзом, заробітна плата працівників зростає на певний відсоток [39]. Для японців «довічний найм» є одним з основних механізмів мотивації. І виходить так, що матеріальне стимулювання залежить не тільки від результату роботи. Згідно «довічного найму», структура заробітної плати складається з базової ставки, премії та бонуси, виплати на соціальні потреби [44]. Одну з найголовніших ролей у стимулюванні та мотивації персоналу в Японії відіграє систематична заміна кадрів, завдяки якій працівники можуть змінювати сферу діяльності, що понижає рівень напруженості від однотипності роботи. Також, це дає можливість розвиватися всебічно, тобто дізнаватися нову інформацію, опановувати нові професії. Зараз в Японії почали більше акцентувати увагу на нематеріальні стимули, такі як: сумісні відвідування різних гуртків, тісне та неформальне спілкування між

співробітниками та керівництвом. Якщо порівнювати систему мотивації та стимулювання персоналу в Японії з іншими країнами, то японська система є більш гнучкою та адаптивною [46].

У Німеччині система мотивації та стимулювання публічних службовців базується на декількох факторах, таких як надання та забезпечення соціальних гарантій, наявність кар'єрного, професійного росту та соціальний статус. Серед усіх вище перерахованих найважливішим та найпотужнішим є соціальний статус працівника. Публічні службовці мають високий авторитет та повагу серед суспільства, тому це слугує як додатковий стимул до виконання на них покладених завдань [32]. Просування по службі можливе лише при підвищенні компетенції чи послідовне просування, від одного рівня до іншого.

До основних документів, які регулюють діяльність службовців у Німеччині відноситься Федеральний закон про чиновника 1971 року. Зі сторони мотивації та стимулювання, він направлений на матеріальне стимулювання. Воно складається з основної заробітної плати, територіальної надбавки, надбавки за дітей, за вислугу років, за звання. Розміри та структура виплат прописані у спеціальному законі про оплату.

У Китаї публічні службовці відіграють ключову роль в публічному управлінні. Публічний службовець це престижна професія, до якої прагне багато людей, щоб отримати соціальне визнання та повагу. Їх мотивація спирається на такі чинники як ідеологія, кар'єрні можливості, соціальний статус та матеріальні стимули. Ідеологія виступає як один із найголовніших факторів мотивації персоналу [14]. До ідеології відноситься відданість державі та Комуністичній партії Китаю, партріотизм та ідеологічна переконаність. Основним методом стимулювання є оплата страховок, до яких відносяться: страхування по безробіттю, від виробничих травм або від важких захворювань, декретна відпустка, пенсійне медичне страхування. За ініціативою працівника можливі додаткові страховок, але тільки за домовленістю із керівництвом. Як всім відомо, у Китаї присутній особливий

культ їжі. Саме тому, керівники часто можуть влаштовувати спільні походи у ресторан з усіма колегами. В незалежності від розміру колективу, на такий «корпоративний захід» йдуть усі та оплачує все керівник.

Такий метод показує, що керівництву важливі взаєностосунки між ними та підлеглими. Адже гарна атмосфера, смачна їжа та просторе спілкування тільки зближує увесь колектив, там не існує якоїсь певної ієрархії, всі знаходяться на одному рівні. Таким чином вони показують свою турботу та приналежність до колективу [80].

У Норвегії робиться усе можливе задля забезпечення належної системи мотивації та стимулювання персоналу, саме тому плинність кадрів там є досить низькою. Наприклад, дуже цікавий досвід щодо відпусток по втомі. Це нове як і для нашої української системи, так і для інших країн. Норвегія єдина країна де дається оплачувана відпустка по втомі. Взяти працівник її може в будь-який момент та термін може сягати до одного року. Дана відпустка сприяє нормалізуванню психологічного стану працівника. Людина має час на перезавантаження та наповнення сил, тому після такої відпустки може приступати до роботи із повною енергією та самовіддачею. Популярним є проведення різних заходів спортивної тематики або надання путівок на оздоровлення. Таким чином керівництво дбає про своїх співробітників та прививає звичку до правильного способу життя [48].

Отже, зарубіжним країнам згідно табл. 2.3 властиві переважно матеріальні стимули, такі як основна ставка та індивідуальні винагороди (премії, бонуси за виконання певних завдань). Отже, в цих країнах працівники в першу чергу мотивовані отримати фінансову винагороду за свою роботу. Таблиця також показує, що в багатьох країнах широко використовується індивідуальні винагороди, тоді як колективні стимули застосовуються рідше. Така тенденція пов'язана з тим, що в індивідуалістичних культурах люди більше цінують особисті досягнення та винагороди, ніж спільні результати та колективну роботу.

Таким чином, ми можемо порівняти системи мотивації та

стимулювання персоналу в різних країнах світу представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Найпопулярніші види мотивації та стимулювання персоналу в зарубіжних країнах

Країни	Види мотивації та стимулювання				
	Колективні заходи	Матер. винаг.	Страховки, пільги	Індив. винаг.	Навчання
США		+	+	+	+
Великобританія		+		+	
Франція		+		+	+
Японія	+	+	+	+	+
Німеччина		+		+	
Китай	+	+	+	+	
Норвегія	+	+	+	+	

Зарубіжний досвід свідчить, що мотивація дозволяє ефективно вирішувати завдання, пов'язані з підвищенням продуктивності працівників. Тому доцільно адаптувати цей досвід до українських реалій із урахуванням національних традицій.

Із проведеного дослідження досвіду розвинених країн доречно зробити висновок, що загальними принципами організації мотиваційних програм на вітчизняних підприємствах можуть бути такі [31]:

1. Індивідуалізація оплати праці. Яка спонукає кожного співробітника виконувати свою роботу краще, бо від цього залежить заробітна палата, надбавки.

2. Заохочення до навчання співробітників. Після підвищення рівня кваліфікації співробітників надання їм бонусів, надбавок.

3. Облаштування кутків відпочинку. На українських підприємствах немає місця, де б працівники могли провести обідню перерву та відпочити. Облаштування таких кутків допоможе зменшити рівень стресу на роботі та підвищити рівень продуктивності працівників.

4. Опитування про рівень мотивованості та зацікавленості співробітників (у вигляді тесту чи особистої бесіди, якщо кількість співробітників мала).

5. Оплата компаніями співробітникам проїзду, мобільного зв'язку або професійного навчання для підвищення кваліфікації.

## **Висновок до розділу 2**

У другому розділі було розглянуто сучасні методи мотивації та механізми стимулювання персоналу в системі публічного управління, а також проаналізовано зарубіжний досвід у цій сфері. Проведене дослідження дозволяє зробити низку важливих висновків щодо особливостей формування ефективної системи мотивації публічних службовців.

По-перше, сучасні методи мотивації персоналу ґрунтуються на комплексному поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів, що дозволяє враховувати індивідуальні потреби, цінності та професійні орієнтації працівників. Дослідження показують, що традиційні підходи до матеріальної мотивації, зокрема фіксована заробітна плата та одноразові премії, в умовах сучасного публічного управління вже не забезпечують належного рівня залученості та ефективності роботи персоналу. Натомість, впровадження гнучких форм організації праці, можливості дистанційної роботи, розвитку кар'єри та створення позитивного корпоративного середовища сприяє підвищенню мотивації службовців та формуванню відчуття їхньої значущості в організації.

По-друге, у системі публічного управління матеріальні стимули залишаються важливою складовою мотивації, проте вони повинні поєднуватися з нематеріальними методами, спрямованими на задоволення потреб у визнанні, самореалізації та розвитку. До таких методів відносяться моральне заохочення, кар'єрне просування, участь у прийнятті управлінських рішень, формування командного духу та забезпечення гнучких умов праці.

Використання нематеріальних стимулів має триваліший ефект, оскільки формує внутрішню мотивацію працівників, що сприяє досягненню стратегічних цілей органів публічного управління.

По-третє, механізми мотивації та стимулювання у публічному управлінні мають свої особливості на різних рівнях: державному, регіональному та місцевому. На державному рівні основний акцент робиться на нормативно-правові, фінансові та соціально-психологічні стимули, що забезпечують формування високопрофесійного кадрового корпусу та реалізацію державної політики. На регіональному рівні мотивація поєднує матеріальні, нематеріальні та кадрові стимули, враховуючи специфіку регіону та потреби населення. На місцевому рівні пріоритет надається соціальним та психологічним механізмам, що сприяють розвитку командного духу, залученню працівників до прийняття рішень та створенню сприятливого мікроклімату.

По-четверте, досліджено, що ефективна система мотивації повинна бути динамічною та адаптивною до змін зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на поведінку працівників. Результативність мотиваційних заходів залежить від поєднання таких елементів, як потреби, мотиви, цілі, внутрішні та зовнішні фактори, а також сила волі працівника. Застосування різних типів стимулювання – позитивного, негативного, випереджального, підкріплювального, індивідуального та колективного – дозволяє максимально ефективно впливати на мотивацію персоналу та підвищувати продуктивність його роботи.

По-п'яте, аналіз зарубіжного досвіду мотивації персоналу у сфері публічного управління демонструє різноманітність підходів та систем винагороди. Американська модель акцентує увагу на індивідуальних результатах та гнучких формах оплати праці з поєднанням бонусів та премій, а також соціальних програм для підтримки сімей працівників. Британська та французька системи передбачають чітке регламентування посадових окладів, преміальних нарахувань та кар'єрне зростання, що забезпечує стабільність і

справедливість винагороди. Японська модель мотивації характеризується високою соціальною відповідальністю, стабільністю зайнятості та системою «довічного найму», що підтримує довгострокову мотивацію працівників. Аналіз таких практик дозволяє виділити ефективні методи, які можуть бути адаптовані в українській системі публічного управління, з урахуванням національних особливостей, ресурсних можливостей та законодавчих вимог.

Таким чином, результати дослідження сучасних методів мотивації та стимулювання персоналу в системі публічного управління підтверджують, що ефективна мотиваційна стратегія повинна ґрунтуватися на комплексному підході, поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули, орієнтуючись на потреби та очікування кожного працівника. Впровадження таких механізмів сприяє підвищенню продуктивності, розвитку професійного потенціалу, формуванню ініціативності та відповідальності службовців, а також забезпечує підвищення довіри громадян до органів державної влади та місцевого самоврядування.

З огляду на вищезазначене, можна зробити висновок, що для формування сучасної системи мотивації та стимулювання в публічному управлінні необхідно поєднувати ефективні матеріальні та нематеріальні методи, впроваджувати адаптивні механізми стимулювання, враховувати міжнародний досвід та здійснювати регулярний моніторинг задоволеності та потреб працівників, що забезпечить стабільний розвиток публічної служби та ефективне досягнення стратегічних цілей держави.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

#### **3.1. Проблеми мотивації та стимулювання персоналу в системі публічного управління**

Мотивація та стимулювання персоналу є одними з ключових чинників ефективності функціонування системи публічного управління. Від рівня зацікавленості, професійної активності й задоволеності працівників державних органів залежить не лише якість управлінських рішень, а й результативність реалізації державної політики загалом. Однак в українських реаліях система мотивації державних службовців залишається однією з найпроблемніших сфер, що потребує глибокого реформування та переосмислення.

На теперішній час багато запропоновано та впроваджено різних засобів мотивації та стимулювання персоналу. Також існує безліч способів впливу, які впливають на мотивацію співробітника. Проте, вони не є довгостроковими, адже методи які використовувалися раніше, на даний час є не ефективними та актуальними. Так само працює і на сьогодні. Фактори які мотивували людину сьогодні, завтра можуть стати демотиваторами та будуть тільки на заваді до ефективності праці. Саме тому ми маємо постійно вивчати потреби індивіда, його бажання та бачення задля розробки дієвих методів мотивації та стимулювання [53].

Щоб керівництво було як найбільш ефективне, необхідно розуміти мотиви та потреби публічних службовців, а також правильно використовувати стимули для покращення стану роботи. Саме тому, в останні роки мотивація публічних службовців визнана ключовим фактором, що сприяє розвитку їхніх професійних навичок, кар'єрному зростанню та загальній ефективності публічної служби [62].

Ефективні системи мотивації та стимулювання персоналу, що ґрунтуються на розумінні мотиваційних факторів працівників, є запорукою успішного функціонування установ на всіх рівнях. Ці системи повинні бути гнучкими, адаптованими до потреб та інтересів працівників, використовувати різноманітні методи матеріального та нематеріального заохочення та сприяти ефективній діяльності персоналу, що відповідає інтересам суспільства.

Можна стверджувати, що саме мотивація є визначальним фактором, що суттєво впливає на результативність діяльності публічних службовців, обумовлюючи їхню ініціативність, відповідальність, прагнення до досягнення цілей та якісного виконання поставлених завдань.

В зв'язку з цим, Серьогінім С. та Сорокіною Н. в 2019 році був проведений соціологічний аналіз, до якого долучилися 448 публічних службовців, віком від 22 років і старше [66]. Метою дослідження було визначити проблеми, з якими стикаються публічні службовці та проаналізувати особливості мотивації та стимулювання персоналу.

Згідно відповідей на питання «Чим Вас приваблює публічна служба?», вони чітко виділили три ключові фактори, що мотивують людей обирати роботу в органах публічної влади, а саме [18]:

1. Прагнення до роботи на благо держави та суспільства. Тобто це свідчить про високий рівень свідомості та патріотизму серед опитуваних людей, які бажають своїми знаннями та досвідом сприяти розвитку країни та покращенню життя її громадян.

2. Стабільна заробітна плата. Відіграє одну з найважливіших ролей у мотивації людей до роботи в державному секторі. Гарантована зарплата та соціальний пакет забезпечують певний рівень фінансової стабільності та дають можливість планувати майбутнє.

3. Поєднання меркантильних та ціннісних мотивів. Більшість опитаних обирали як прагнення до роботи на благо держави, так і стабільну заробітну плату. Що свідчить про те, що для багатьох людей робота в державному секторі є не лише способом заробляти на життя, але й

можливістю реалізувати свої ціннісні орієнтири та зробити свій внесок у розвиток суспільства.

Українські публічні службовці цінують не лише матеріальні блага, але й нематеріальні цінності. Публічну службу робить привабливою для них такі фактори, як:

- можливість розвитку та самореалізації;
- соціальний захист (пенсійне забезпечення);
- можливість зробити свій внесок у розвиток країни та покращення життя людей;
- заохочення до ініціативності, можливість проявити себе та реалізувати власні ідеї;
- мати певний соціальний статус, працювати на престижній роботі.

Також, дуже цікавий факт, до якого прийшли Серьогін С. та Сорокіна Н., це те що жінкам, які працюють в публічній служби більше пріоритет припадає на економічну мотивацію (стабільна заробітна плата, пенсія тощо), а для чоловіків морально-етична мотивація (проявити себе, працювати на благо держави і громадян) [66]. Пояснюється це тим, що жінки в сучасному світі прагнуть бути незалежними та самостійними. Завдяки стабільній заробітній платі, жінки відчують себе фінансово незалежними від чоловіків або взагалі, можуть самостійно утримувати родину. Як пише Воронько Л. О., в наш час потрібно розробляти механізм, який буде гарантувати жінкам службове просування у системі публічної служби, що включає в себе гідну заробітну плату [76]. В порівнянні із жінками, для чоловіків успішна кар'єра, соціальний статус та самореалізація є важливішим ніж заробітна плата. На теперішній час, це є нормою, так чоловіки завжди прагнули та прагнуть до влади та займають майже усі основні посади на публічній службі. Однак важливо зазначити, що в сучасному світі гендерні ролі значно змінюються. Жінки все частіше прагнуть кар'єрного зростання та самореалізації в професійній сфері. Чоловіки ж всі більш цінують родинне життя та готові брати на себе більше відповідальності за родинні справи.

Отже, для підвищення рівня ефективності публічної влади в Україні, необхідно покращувати матеріальні та моральні стимули. При опитуванні, більшість публічних службовців виділили саме матеріальне стимулювання, розуміння та визнання соціальної важливості своєї діяльності, бажання бути кращим та не підвести свого керівника, зацікавленість у кар'єрному зростанні та моральне заохочення з боку керівника.

Як нам всім відомо, система мотивації та стимулювання персоналу завжди поділялася на два блоки: матеріальна та нематеріальна. Але для ефективної роботи, потрібно використовувати їх разом у комплексному підході. Матеріальна мотивація задовольняє базові потреби працівника, а нематеріальна забезпечує визнання та саморозвиток.

Проблематика мотивації державних службовців в Україні є багатогранною і охоплює як економічні, так і організаційно-психологічні аспекти. Серед ключових проблем можна виділити такі [18]:

- Низький рівень матеріальної винагороди. Недостатній рівень заробітної плати державних службовців порівняно з приватним сектором призводить до відтоку кваліфікованих кадрів, зниження престижу державної служби, демотивації працівників та формального ставлення до виконання обов'язків.

- Недосконала система преміювання і надбавок. Механізм преміювання у більшості державних органів часто має суб'єктивний або формальний характер. Відсутність прозорих критеріїв оцінки результатів діяльності призводить до нівелювання ролі стимулюючого чинника.

- Обмежені можливості кар'єрного зростання. Кар'єрне просування у державній службі часто ускладнене бюрократичними процедурами, політичними впливами або закритістю кадрових процесів.

- Формальний підхід до професійного навчання. Система підвищення кваліфікації часто не відповідає сучасним вимогам, є формальною або не зорієнтованою на реальні потреби конкретних працівників.

- Недостатній рівень морального та психологічного стимулювання.

Важливим недоліком є недостатня увага до нематеріальних стимулів – таких як суспільне визнання, підтримка керівництва, комфортний психологічний клімат у колективі.

– Відсутність системної політики мотивації. В Україні не сформовано єдиної, комплексної політики мотивації персоналу в публічному управлінні. Існуючі заходи мають фрагментарний характер.

Ефективність мотивації значною мірою залежить від соціально-психологічного клімату в колективі, стилю керівництва, рівня комунікацій та довіри між керівниками і підлеглими. У багатьох державних установах домінує авторитарний або бюрократичний стиль управління, який пригнічує ініціативу, знижує відчуття особистої значущості працівників.

Крім того, спостерігається деформація мотиваційних орієнтацій персоналу: замість прагнення до професійного розвитку і служіння суспільству домінують утриманські настрої, орієнтація на стабільність без ініціативності.

Для підвищення ефективності мотиваційного механізму у публічному управлінні необхідне впровадження системних змін. Основними напрямками удосконалення мають стати:

- підвищення рівня матеріального забезпечення державних службовців;
- впровадження системи оцінки результативності роботи на основі КРІ;
- розвиток кар'єрного менеджменту та прозорих процедур просування;
- підвищення якості професійного навчання та розвитку персоналу;
- посилення нематеріальної мотивації, створення комфортного середовища;
- використання сучасних інструментів управління персоналом, таких як коучинг, наставництво.

Проблеми мотивації та стимулювання персоналу в системі публічного управління є комплексними і вимагають стратегічного підходу до їх вирішення. Недостатня матеріальна винагорода, обмежені можливості професійного зростання, відсутність прозорих критеріїв оцінки діяльності та

слабкий розвиток морально-психологічних стимулів значною мірою знижують ефективність роботи державних органів.

Формування сучасної системи мотивації має ґрунтуватися на принципах справедливості, прозорості, ефективності та соціальної відповідальності. Лише за умови поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвитку кадрового потенціалу та створення умов для самореалізації кожного працівника можна забезпечити високу результативність публічного управління.

На теперішній час, розпочати кар'єру в публічній службі є великим викликом. Так як системі прийому та призначення на роботу бракує прозорості та об'єктивності. На жаль, замість компетенції та досвіду часто враховуються особисті зв'язки. Без досвіду роботи, шанс знайти роботу за спеціальністю дуже важко. Так як кандидатам складно демонструвати свої знання та навички, а у роботодавців просто немає часу на те, щоб навчити та показати, як правильно. Вони шукають вже досвідчених фахівців, які прийшли певні етапи професійної діяльності і вони вже знають що і як треба роботи, а керівництву не треба витратити час на вже готового майстра своєї справи. Немає також і чітких критеріїв відбору, кандидати не завжди знають та розуміють, які якості та навички від них очікуються на певній посаді. Відсутність чітких критеріїв відбору може призводити до необ'єктивної оцінки кандидатів з боку роботодавців. В таких умовах вирішальну роль можуть відігравати суб'єктивні фактори, такі як особисті симпатії або зв'язки.

Такі умови призводять до того, що на посадах можуть опинитися люди, які не мають необхідних знань та навичок, що негативно впливає на якість роботи публічних органів. Талановиті та кваліфіковані люди можуть не бажати працювати в публічному секторі, якщо бачать, що шанси на просування залежать не від їхніх заслуг, а від особистих зв'язків. Непрозора система прийому на роботу також може створити умови для корупції та зловживання владою.

В українському законодавстві прописані правила та критерії для кар'єрного зростання, але на ділі, часто враховується особисті зв'язки, політичні погляди або суб'єктивні думки керівників. Людина повинна мати можливість та всі умови для того, щоб планувати кар'єру, тому потрібно щоб правова система носила не тільки офіційне призначення, але використовувалося в реальному житті.

Згадуючи теорію А. Маслоу, щодо ієрархії потреб, то коли людина не задовольняє матеріальні потреби, то це призводить до її демотивації та заважає розкрити їм свій потенціал [9]. Тобто, публічні службовці які стурбовані своїм низьким рівнем доходу, не можуть бути мотивовані до творчої роботи, ініціативи та професійного розвитку. Низькі зарплати та соціальні виплати призводять до відтоку фахівців, вони йдуть працювати в інші сфери, де їм пропонують кращі умови праці та гідну заробітну плату. А власне, недокомплект кадрів, низька мотивація та демотивація призводить до зниження якості роботи та уповільнення темпів реформ.

Система оцінювання та матеріального стимулювання публічних службовців в Україні також має певний ряд недоліків[9]:

1. У багатьох випадках результати атестації та щорічної оцінки не відповідають реальному рівню роботи публічних службовців. Це пов'язано з суб'єктивністю оцінювання, впливом особистих зв'язків або політичними міркуваннями. Несправедлива система оцінювання демотивує працівників, так як вони не бачать зв'язок між своїми результатами та розміром винагороди.

2. Сертифікація, яка є важливим елементом системи оцінювання, часто проводиться формально, без належного контролю за знаннями та навичками працівників. Тому сертифікація стає неінформативною та не дає можливості об'єктивно оцінити рівень підготовки публічних службовців. Для багатьох, сертифікація це метод звільнення, так як її результати потім можуть бути використані для зворотного процесу.

3. Для мотивації людей дуже важливо, щоб їх робота була належно

оцінена, за справедливістю, а винагорода відповідала результатам. Це підтверджується теорією С. Адамса, згідно якої люди схильні до чесної та ініціативної роботи, якщо бачать, що їхні результати справедливо оцінюються та винагороджуються [9]. Несправедлива система оцінювання та винагородження є однією з основних причин низької мотивації службовців.

4. Багато службовців не розуміють як саме розраховуються їхні винагороди та надбавки, що створює атмосферу недовіри та призводить до демотивації. Тому важливо чітко та зрозуміло пояснювати працівникам принципи розрахунку їхніх заробітних плат.

Отже, проблеми мотивації та стимулювання присутні на всіх рівнях публічного управління, такий пошук рішень даних проблем є вкрай актуальним. Цим питанням має зайнятися Національне агентство державної служби, як головний орган державної служби та інші уповноважені органи, що регулюють роботу публічної служби в Україні. Їхні спільні зусилля мають бути спрямовані на вдосконалення існуючих методів мотивації та стимулювання, розробку та впровадження нових інструментів мотивації та створення сприятливого середовища для роботи [9].

Важливо зазначити, що вирішення проблем мотивації та стимулювання публічних службовців потребує комплексного підходу. Тому вжиті заходи мають бути системними, послідовними та спрямованими на створення дійсно мотивуючого середовища для роботи.

### **3.2. Стратегії підвищення ефективності методів мотивації та стимулювання персоналу в системі публічного управління.**

Для підвищення ефективності мотивації та стимулювання персоналу в публічному управлінні слід використовувати комплексні стратегії, що поєднують економічні, організаційно-розпорядницькі та соціально-психологічні методи. Ефективність підвищується через впровадження чітких систем оплати та преміювання, створення умов для професійного зростання,

розвитку кар'єри, а також через покращення корпоративної культури, визнання заслуг та залучення працівників до прийняття рішень [51].

Мотивація є фундаментальним елементом публічного управління, без якого неможливо досягти ефективної діяльності публічних службовців. Цей феномен лежить в основі їхніх дій та поведінки, адже саме мотиви виступають як внутрішні цінності, інтереси та прагнення, які ґрунтуються на особистісних особливостях та пояснюють вчинки й реакції на зовнішні фактори [64].

Мотивація є ключовим фактором, що визначає ефективність діяльності публічних службовців. Вона безпосередньо впливає на їх поведінку, продуктивність та професійний розвиток. До основні аспекти цього впливу відносимо:

1. Підвищення активності, креативності та результативності. Мотивовані працівники проявляють більшу ініціативу та готовність брати участь у виконанні складних завдань. Вони:

- пропонують нові ідеї та підходи до вирішення проблем;
- швидше знаходять шляхи оптимізації робочих процесів;
- демонструють високу продуктивність, оскільки працюють не формально, а усвідомлено, прагнучи досягти конкретних результатів.

Наприклад, у країнах з розвинутою системою мотивації публічних службовців відзначається, що заохочення за результатами роботи стимулює інноваційні підходи до виконання завдань та зменшує кількість рутинних помилок [50].

2. Поліпшення якості виконання завдань. Мотивація сприяє більш відповідальному та уважному ставленню до обов'язків. Коли службовець відчуває, що його зусилля оцінюються і винагороджуються, він:

- ретельніше підходить до виконання своїх завдань;
- дотримується встановлених стандартів та процедур;

- прагне досягти високого рівня якості роботи, що позитивно впливає на ефективність організації в цілому.

Високий рівень мотивації дозволяє мінімізувати ризики помилок, конфліктів та незадоволення громадян, що є критично важливим у сфері публічного управління.

3. Зменшення плинності кадрів. Мотивовані службовці частіше залишаються на своїх посадах, оскільки відчують задоволення від роботи і бачать перспективи кар'єрного зростання. Це має кілька позитивних наслідків:

- зменшення витрат на підбір та навчання нових кадрів;
- збереження накопиченого досвіду та знань;
- формування стабільної та ефективної команди.

У країнах з високим рівнем мотивації персоналу спостерігається значно менша текучість кадрів, що дозволяє державним організаціям ефективніше планувати і реалізовувати свої стратегії.

4. Підвищення задоволеності роботою та психоемоційного стану. Мотивація безпосередньо впливає на емоційний стан працівників. Задоволені роботою працівники демонструють:

- більш позитивну атмосферу у колективі;
- готовність до взаємодії та співпраці;
- менший рівень стресу та професійного вигорання.

Особливо важливо для публічного управління, це емоційний стан працівника який впливає на якість надання послуг громадянам. Позитивна мотиваційна атмосфера стимулює працівників до самовдосконалення та підвищення професійної компетентності.

Мотивація є ключовим фактором, який визначає ефективність роботи публічного апарату. Тому важливо створити умови, які стимулюють та підтримують високий рівень мотивації у публічних службовців [45].

Система нормативно-правових актів визначає фундаментальні принципи застосування методів мотивації та стимулювання в усій системі

публічних органів. Ці акти мають універсальний характер та є обов'язковими для всіх установ та організацій, де передбачені посади публічної служби.

Ефективність роботи державного апарату безпосередньо залежить від мотиваційної стратегії, що використовується в країні. Саме тому із ключових завдань адміністративної реформи є впровадження дієвої мотиваційної стратегії в органах публічної влади. Ця стратегія має ґрунтуватися на комплексі заходів, спрямованих на стимулювання та підтримку високого рівня мотивації публічних службовців, що, в свою чергу, призведе до підвищення ефективності їхньої праці та загального рівня публічного управління[3].

В основі мотивації лежать потреби, інтереси, цінності та переконання. Мотив не лише спонукає людину до дії, але й визначає, яким саме чином вона буде цю дію виконувати. Розуміння мотивів публічних службовців дає можливість керівникам:

- усвідомлювати суб'єктивні фактори, що впливають на поведінку та працездатність підлеглих;
- створювати умови, які б стимулювали та підтримували високий рівень мотивації;
- застосовувати ефективні методи управління персоналом, що ґрунтуються на знання людських потреб та прагнень;
- підвищувати продуктивність праці публічних службовців та досягати кращих результатів у роботі органів влади.

В основі стратегії мотивації та стимулювання персоналу в системі публічного управління лежить глибокий аналіз поточної ситуації та чітке бачення бажаного стилю взаємодії керівників з підлеглими. Такій підхід ґрунтується на розумінні того, що, по-перше, мотивація не є універсальною, так як різні люди мають різні потреби, цінності та прагнення, тому і методи стимулювання мають бути індивідуалізованими. По-друге, стиль керівництва має значення, бо, наприклад, авторитарний стиль може демотивувати працівників, тоді як демократичний сприяє підвищенню мотивації. По-третє,

чітка комунікація між керівниками та підлеглими є дуже важливою, тобто працівники мають отримувати чіткі цілі, що від них очікують та мати можливість на отримання зворотного зв'язку. По-четверте, створення сприятливого середовища, де робоче місце буде комфортним, безпечним та сприяти командній роботі [17, 36].

Для побудови ефективної стратегії мотивації та стимулювання, кожен керівник повинен:

- виявити фактори, які демотивують працівників, це може бути низька заробітна плата, відсутність кар'єрного зростання та вжити необхідних заходів;
- виявити, які саме фактори мотивують працівників, наприклад цікава робота або визнання досягнень;
- розробити та впровадити нові методи стимулювання, які відповідають потребам та інтересам працівників;
- вивчати та використовувати на практиці досвід інших країн, в яких успішно мотивують своїх працівників;
- проводити індивідуальні співбесіди з кожним службовцем для виявлення його власних потреб, інтересів тощо;
- використовувати анонімні анкети для збору інформації про мотивацію персоналу;
- уважно спостерігати за поведінкою та реакцією працівника на різні ситуації;
- використовувати методи стимулювання, які повністю відповідають специфіці завдань та мотивації персоналу;
- бути готовим до внесення змін з урахуванням зміни завдань;
- забезпечити комфортні умови праці, атмосферу поваги та взаємодопомоги;
- надавати працівникам волю щодо ідей, креативності та підтримувати їхні пропозиції;
- забезпечити етичного та прозорого ведення справ;

- чітко визначати вимоги до посади та очікуваних результатів від службовця.

Щоб працівники позитивно ставилися до своєї праці та мали мотивацію, необхідно створити гідні умови, які в свою чергу дають зрозуміти публічним службовцям важливість та значущість своєї роботи, її вплив на суспільство. Звичайно, персонал повинен мати можливість навчатися, розвивати свої навички та знання, самоудосконалюватися та отримувати новий досвід [72]. Також ці умови мають сприяти професійному та службовому зростанню, тобто можуть застосовуватися методи з можливістю участю у різних цікавих проектах.

Забезпечення системи публічного управління кваліфікованими та компетентними фахівцями це не просто адміністративна задача, а й ключовий фактор, який визначає ефективність публічного управління в цілому. Проте, на даний час, публічна служба стикається з низкою викликів, які загрожують її привабливості для нових та талановитих працівників. До цих викликів ми можемо віднести наступне: низький рівень матеріального забезпечення, відсутність можливостей для кар'єрного зростання та застарілі методи роботи. Наслідки до яких можуть призвести ці виклики полягають у нестачі обізнаних кадрів, низька ефективність роботи та відсутність довіри до влади[16].

У сфері публічного управління вимоги до службовців є доволі високими. Згідно Закону України «Про державну службу» щороку проводиться оцінювання [38] щодо визначення якості виконання завдань, також на базі цього приймається рішення про премію та майбутнє планування кар'єри. Показники за якими проводиться оцінювання, це якість, результативність, ефективність, дотримання правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції, виконання індивідуального плану та показники які визначені у контракті. Оцінка має три варіації, а саме відмінна, позитивна та негативна. При отриманні негативної оцінки працівник має звільнитися з служби [28].

У сучасному динамічному світі, де знання та технології постійно оновлюються, для публічних службовців стає очевидним, що орієнтація на отримання знань лише раз у житті є безперспективною стратегією. Дане твердження справедливе й стосовно підготовки фахівців у рамках середньої та вищої освіти. Неможливо надати студентам абсолютно весь обсяг знань, який буде їм необхідний протягом всієї кар'єри.

Саме тому набуває актуальності система післядипломної освіти та підвищення кваліфікації, яка дає можливість державним службовцям постійно оновлювати свої знання, навички та компетенції [33].

Першою пропозицією щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу, буде використання різних нематеріальних стимулів, виходячи з матеріальних можливостей установи, які будуть орієнтуватися на потреби та інтереси службовця[66]. Наведемо приклади.

1. Ми знаємо, що наш працівник цікавиться боксом, тому ми можемо йому запропонувати таке заохочення, як підписка на сервіс трансляцій боїв з боксу, де він зможе дивитися будь-які бої у зручний час.

2. Людина дуже часто слухає музику, то це може бути підписка на музичний стримінговий сервіс (Spotify, iTunes, SoundCloud). Даний вид стимулювання дозволить працівнику слухати улюблену музику, наприклад, під час поїздки зранку на роботу, а це власне покращить його настрій. Або для працівника який любить дивитися різні фільми, серіали то це підписка на різні телевізійні платформи, такі як Sweet.Tv, Megogo, Netflix. Тобто ввечері, після закінчення трудового дня, людина зможе відпочити та розслабитися.

3. Працівнику який є прихильником здорового способу життя, актуальною ідеєю для нього буде абонемент в спортивний зал, басейн або сертифікат на проведення комплексного обстеження усього організму. Також можна влаштовувати корпоративні спортивні заходи, що буде сприяти згуртованості та командному духу колективу.

4. Для творчої людини різні майстер-класи з різних напрямків,

відштовхуючись від інтересів. Створення простору для творчості, де працівник під час перерви зможе відволіктися та розгрузити думки.

5. Для людини яка любить більш тихі та спокійні місця, то це квитки у галерею, музей, театр тощо.

Не обов'язково використовувати такі заохочення постійно та систематично. Головне, робити їх взагалі. Бо такі знаки уваги показують працівнику, що він важливий для нас і в першу чергу, як людина, а не робот, який просто виконує роботу. Службовець відчуває свою цінність та приналежність до команди, тим самим стає більш мотивованим до виконання своїх обов'язків.

До нематеріальних стимулів, які допоможуть організувати колектив, зробити його дружнім та однією командою, можна віднести наступне:

- привітання працівника із значимими датами: день народження, 1-й рік роботи в установі, весілля, народження дитини тощо;
- звичайні слова подяки за пророблену роботу або допомогу, оголошення про досягнення працівника на зборах або публікація в корпоративних ЗМІ;
- демонструвати, як робота працівників впливає на життя людей та суспільства;
- організація корпоративних заходів (провести опитування щодо побажань, тематики);
- використання системи наставництва, коли досвідчені працівники допомагають новачкам адаптуватися та розвиватися;
- ергономічні робочі місця, які включають в себе зручні меблі, якісна комп'ютерна техніка, освітлення.

Такі прості на перший погляд речі, але їх значення не можна недооцінювати. Так як використання цих простих речей може значно покращити ситуацію. Проте на жаль, їх не завжди використовують на практиці. Важливо зазначити, що неформальні стимули не повинні замінювати собою традиційні методи мотивації, такі як матеріальні

винагороди та бонуси. Обидва підходи мають взаємодоповнювати один одного.

Ефективна система мотивації та стимулювання персоналу в публічному управлінні це ціла стратегія, яка включає в себе комплексний підхід та спрямована на досягнення стратегічних цілей. Комплексний підхід позначає поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, враховуючи як колективні, так і індивідуальні потреби працівників. Стратегічні цілі мотивують працівників до ефективної роботи, яка сприяє до модернізації публічного управління.

Для побудови якісної та ефективної системи мотивації й стимулювання персоналу в публічному управлінні необхідно досягти узгодженості дій на державному, регіональному та місцевому рівнях. Мотиваційна система має функціонувати як єдиний механізм, у якому загальнонаціональні цілі поєднуються з інтересами окремих службовців і конкретних органів влади. Без координації зусиль між рівнями управління виникає ризик фрагментарності, суперечливості нормативних актів та неузгодженості стимулюючих заходів, що призводить до зниження ефективності управлінських рішень.

На державному рівні важливо забезпечити формування нормативно-правового та методологічного підґрунтя мотиваційної політики, визначити принципи, критерії оцінювання результативності праці державних службовців, розробити прозору систему матеріального та нематеріального стимулювання. Регіональні органи влади мають адаптувати ці підходи до особливостей регіонального розвитку, створюючи умови для підвищення професійного потенціалу кадрів і підтримки їхньої мотивації через розвиток соціальних гарантій, можливостей навчання та кар'єрного росту. На місцевому рівні мотиваційна система повинна орієнтуватися на результативність, ініціативність і відповідальність працівників перед громадою, що є основою довіри населення до влади [5].

Загалом, програми мотивації та стимулювання персоналу мають чітко

визначити цілі та показники успішності. Втілення спеціальних програм мають призвести до покращення якості роботи службовців, підвищення їхньої зацікавленості та задоволеності працею, а також зниження рівня плинності кадрів [7].

Для подолання раніше визначених проблем, необхідно:

1. Нагороди та відзнаки присуджувати не лише вищому керівництву, але й рядовим публічним службовцям, які демонструють високі результати та відданість своїй роботі.
2. Створити чіткі та прозорі механізми виплати матеріальної допомоги, яка буде гарантована та не буде залежати від бюджетних обмежень.
3. Збільшити виплату за безперервну службу, яка буде стимулювати довгострокову роботу на публічній службі.
4. Створити зрозумілу систему кар'єрного зростання, щоб працівники знали, які можливості для просування по службі вони мають та які кроки їм необхідно зробити, щоб досягти своїх цілей.
5. Забезпечити справедливе та неупереджене ставлення до всіх працівників, а значить всі мають рівні права на кар'єрному шляху, незалежно від їхніх особистих зв'язків чи політичних поглядів.
6. Забезпечити гідний рівень соціального захисту, надання доступу до якісного медичного обслуговування, освіти, житла та інших соціальних послуг.
7. Організовувати тренінги, семінари, онлайн-курси тощо, задля розвитку та навчання персоналу.
8. Переглянути питання щодо рівня заробітної плати.
9. Забезпечити реальний зв'язок між виконаною роботою за розмір матеріального заохочення.
10. Заохочувати ініціативу та творчість, надавати персоналу можливість просувати та пропонувати власні ідеї.
11. Залучати публічних службовців до процесу прийняття рішень, які

впливають на їхню роботу.

12. Регулярно надавати працівникам зворотній зв'язок та визнавати їх досягнення.

13. Підтримувати атмосферу поваги та довіри, як і в середині колективу, так і з керівництвом.

14. Використання спеціальних платформ для спілкування, співпраці та обміном досвіду між публічними службовцями.

Отже, модернізація системи публічного управління неможлива без ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу. Перегляд старої та впровадження нової, ефективної та справедливої системи дозволить створити команду мотивованих та продуктивних працівників, які будуть досягати кращих результатів у роботі та сприяти зміцненню довіри народу до публічних інституцій[7].

### **3.3. Напрями адаптації зарубіжного досвіду сучасних методів мотивації персоналу публічного управління в Україні.**

Для впровадження зарубіжного досвіду та інноваційних методів у систему підготовки кадрів публічного управління в Україні необхідно реалізувати низку конкретних кроків, спрямованих на адаптацію та інтеграцію найкращих міжнародних практик[63].

По-перше, слід розширити співпрацю з міжнародними організаціями та освітніми установами, такими як Європейська комісія, ОЕСР, Світовий банк, а також провідними університетами, що мають програми з публічного управління. Для цього закладам вищої освіти створювати спільні освітні програми, стимулювати до обміну досвідом через стажування та навчальні візити, а також організацію тренінгів за участі іноземних експертів [63]. Наприклад, програми Erasmus+ пропонують фінансування для таких ініціатив і забезпечують платформу для обміну знаннями.

По-друге, доцільно впроваджувати новітні технології та методи

навчання, які довели свою ефективність у зарубіжній практиці, такі, як: цифрові симуляції, кейс-методи, гейміфікація, моделювання кризових ситуацій, а також використання інструментів аналізу великих даних для прийняття управлінських рішень. Особливий акцент слід зробити на використанні платформ дистанційного навчання (наприклад, Moodle, Coursera) для забезпечення широкого доступу до якісної освіти, особливо в умовах війни.

По-третє, необхідно адаптувати зміст навчальних програм до українського контексту, інтегруючи успішні міжнародні практики, зокрема, у сфері кризового управління, цифрової трансформації, стратегічного планування та сталого розвитку. Що передбачає розробку локалізованих навчальних матеріалів, які враховують як зарубіжний досвід, так і особливості роботи державної служби в Україні.

По-четверте, варто підтримувати залучення міжнародних грантів і інвестицій для фінансування модернізації системи підготовки кадрів. Це може включати фінансування нових освітніх центрів, розробку цифрових платформ, а також навчання викладачів сучасним підходам.

Окрім внутрішніх систем мотивації, важливо впроваджувати механізми, що стимулюють участь українських державних службовців у міжнародних форумах, семінарах, конференціях та освітніх програмах. Такий підхід має кілька важливих аспектів і переваг[69]:

1. Професійний розвиток через обмін досвідом. Участь у міжнародних заходах дозволяє працівникам ознайомитися з передовими практиками публічного управління, новітніми методами управлінського аналізу, системами мотивації та ефективними управлінськими технологіями, що застосовуються в інших країнах та:

- розширює горизонт знань службовців;
- стимулює впровадження інноваційних рішень у національній практиці;
- сприяє формуванню креативного мислення та навичок критичного аналізу.

2. Формування мережі професійних контактів. Міжнародні заходи дають можливість українським державним службовцям встановлювати контакти з колегами з інших країн, що:

- сприяє обміну інформацією щодо успішних практик управління;
- відкриває можливості для спільних проектів та дослідницьких ініціатив;
- формує міжнародний кадровий резерв і створює імідж України як активного учасника світових процесів публічного управління.

3. Підвищення мотивації через престиж та визнання. Участь у міжнародних форумах та семінарах сама по собі є мотивуючим фактором:

- працівник отримує визнання своїх компетенцій на міжнародному рівні;
- розширюються можливості для кар'єрного зростання та професійного визнання;
- посилюється внутрішня мотивація, оскільки працівник бачить реальні перспективи свого розвитку і цінність своєї праці на глобальному рівні.

4. Адаптація світових стандартів до української практики. Участь у міжнародних заходах дозволяє не лише переймати досвід, але й адаптувати його до національних умов, враховуючи специфіку українського публічного управління. Це сприяє:

- підвищенню ефективності управлінських процесів;
- впровадженню нових підходів до мотивації персоналу та оцінювання результатів;
- формуванню більш прозорих та результативних процедур управління.

5. Практичні рекомендації щодо стимулювання участі у міжнародних заходах. Для максимального ефекту варто впровадити:

- систему відбору та підготовки кандидатів до міжнародних форумів, включаючи спеціальні тренінги та мовну підготовку;
- внутрішню систему заохочення, наприклад, надання бонусів або додаткових днів відпустки за участь у міжнародних заходах;
- механізми поширення отриманих знань серед колег після повернення,

наприклад, через внутрішні семінари або презентації.

Таким чином, інтеграція зарубіжного досвіду та інноваційних методів в Україні можлива через послідовну міжнародну співпрацю, адаптацію навчальних програм до сучасних реалій, інвестиції в освітню інфраструктуру та використання цифрових технологій для підготовки кадрів публічного управління.

Проведений аналіз сучасного стану та проблем підготовки кадрів у сфері публічного управління в Україні засвідчує, що існуюча система потребує суттєвих змін для відповіді на виклики сучасності.

Цифровізація навчання є важливим кроком у вирішенні цих проблем. Використання платформ дистанційного навчання, таких як Moodle, Microsoft Teams, Zoom, дозволяє забезпечувати гнучкість і безперервність освітнього процесу навіть у складних умовах. Що буде сприяти інтерактивності, швидкому оновленню змісту курсів і практичному засвоєнню матеріалу. Проте нерівний доступ до цифрових технологій, особливо у постраждалих від війни регіонах, обмежує ефективність цього підходу[20].

Найбільшою проблемою залишається недостатнє фінансування системи підготовки кадрів у сфері публічного управління. Обмеженість ресурсів призводить до зниження якості навчальних програм, скорочення кількості тренінгів і неможливості впровадження сучасних інновацій. Особливо це критично в умовах війни, коли потреба в кваліфікованих державних службовцях лише зростає. Інтеграція міжнародного досвіду є ще одним важливим завданням. Кращі практики зарубіжних країн, зокрема використання кейс-методів, гейміфікації, симуляцій кризових ситуацій, значно підвищують рівень підготовки публічних службовців. Проте в Україні ці підходи впроваджуються недостатньо активно через слабку співпрацю з міжнародними партнерами та відсутність системної адаптації іноземного досвіду до місцевих реалій.

Запропоновані рекомендації включають розширення співпраці з міжнародними організаціями, інтеграцію цифрових технологій у

навчальний процес, адаптацію успішних міжнародних практик до українського контексту та залучення додаткових фінансових ресурсів. Створення якісного освітнього контенту, інвестування в інфраструктуру та стимулювання участі українських службовців у міжнародних заходах допоможуть модернізувати систему підготовки кадрів.

Адаптація іноземного досвіду не має бути повністю скопійована. Потрібно враховувати такі ключові фактори, як:

- рівень зарплати, пільг та інших стимулів може значно відрізнятись;
- культурні особливості країни, так як мотиваційні фактори іншої країни, можуть мати менший вплив в нашій країні;
- в Україні публічне управління перебуває ще на стадії реформування, тому деякі зарубіжні практики можуть бути просто неактуальними.

Проте, незважаючи на ці фактори, існує ряд зарубіжних ідей, які можуть використовуватися в Україні.

В країнах Європи велика увага приділяється матеріальному стимулюванню, пільгам та соціальним гарантіям. З метою стимулювання більш відповідального виконання службових обов'язків публічними службовцями України, доцільно враховувати досвід країн, які досягли певних успіхів у цій сфері, а саме при визначенні заробітної плати та пенсійних виплат від об'єктивної оцінки їхньої роботи, а також від наявності дисциплінарних стягнень та заохочень.

Щодо залежності зарплати від оцінки, то тут необхідно враховувати не тільки кількісні показники, але й якісні, такі як креативність, ініціативність, творчість, командна робота тощо.

А залежність пенсійних виплат від дисциплінарних стягнень та заохочень має складатися з системи заохочень (премія, надбавки, нагородження) та дисциплінарних стягнень (догана, попередження, звільнення). Тобто при розрахунку розміру пенсійних виплат для публічних

службовців буде враховуватися їх дисциплінарна історія та наявність заохочень. Власне, ті хто досягав високих результатів у роботі, отримують високу пенсію, ті хто порушував дисципліну або не виконав свої обов'язки, матимуть низьку пенсію.

Завдяки впровадженню такої системи мотивації та стимулювання персоналу, працівники будуть виконувати свою роботу більш відповідально та сумлінно, з цього виходить покращення якості роботи публічних органів та надання послуг населенню, зниження корупції та підвищення довіри громадян до влади.

У багатьох країнах світу розмір основного окладу залежить не тільки від індивідуальних досягнень, але й від командної роботи. Системи оцінювання стають більш гнучкими та адаптивними. Так як оцінюється не лише кінцевий результат, але й процес роботи, командна робота, креативність та інші важливі якості. Використання такого підходу стимулює публічних службовців використовувати свої знання та навички на всі 100 %.

Загалом, система мотивація та стимулювання в США та Великобританії схожа. Наприклад, заробітна плата публічних службовців, відповідає або навіть перевищує рівень оплати праці в приватному секторі для аналогічних посад, що робить публічну службу для громадян більш привабливою для талановитих кадрів. Також присутня чітка система бонусів та премій за високу результативність роботи, досягнення цілей тощо, тому це дуже стимулює працівників до більш активної та ефективної роботи. Проте, у Великобританії, система бонусів більш жорстка. Наявність соціального пакету (медичне страхування, пенсійне забезпечення, оплата відпусток) робить публічну службу більш соціально захищеною та привабливою для сімейних людей. Із самого дитинства дітям розповідають про патріотизм та важливість служіння своєму народу, це впливає на майбутню вмотивованість та відданість своїй справі. Для України в нагоді стануть такі елементи мотивації та стимулювання, як чіткий взаємозв'язок між розміром зарплати та кількістю проробленої роботи. Коли працівник розуміє за що і скільки він

отримав в певний період часу.

Використання в Японії «довічного найму» призводить до того, що люди влаштовуються на роботу на постійній основі та можуть легко розраховувати на довгу та стабільну кар'єру. Людина не переймається за те, що при зміні влади, її можуть звільнити або понизити за посадою, вона відчуває себе впевнено.

У Норвегії присутній дуже чудовий принцип «баланс між роботою та особистим життям». Публічні службовці мають право на гнучкий графік роботи, щедрі відпустки та інші можливості для відпочинку та саморозвитку. Працівники чітко розділяють роботу від особистого життя. Як кажуть, робота залишається на роботі, додому ми її не несемо. В нас же все навпаки, всі негативні та позитивні емоції ми несемо додому, ми думаємо про неї завжди, забуваючи про власне життя та відпочинок. Як результат, маємо вигорання та максимальну втому на роботі, що негативно впливає на продуктивність, здоров'я та загальне благополуччя. А тут і не забуваємо про надання відпусток при втомі, велику зацікавленість в оздоровленні працівника в Норвегії. Це позначає, що керівників хвилює не тільки результат роботи працівника, а і його ментальне та фізичне здоров'я. Бо тільки коли людина немає проблем у себе в голові, вона починає викладатися на повну. Для України це є дуже актуальним питанням. Так як, зазвичай, від службовців очікують найкращий результат, в незалежності чи здатна на даний час людина взагалі думати про роботу.

Корпоративні заходи, сумісні походи на курси, тренінги є поширеним явищем у країнах Азії. Тому, як висновок колектив є справжньою дружньою командою, керівників поважають та шанують, а корпоративний клімат віє довірою та взаєморозумінням. В нашій країні, зазвичай, керівник це людина до якої ми ставимося дуже серйозно, навіть пообідати разом маловірогідно. Через що, працівники зайвий раз не питають керівництво, в разі якщо вони щось не зрозуміли. В колективі часто поділяються на окремі маленькі групи, присутні завжди якісь плітки, що негативно впливає на загальну роботу

установи.

Можливість навчання та опановування нових професій, так би мовити ротація посад, як у Японії та Франції є великим стимулом для працівників. Оскільки, нова інформація, нові знайомства роблять буденну роботу яскравішою та цікавою. Людина може розвиватися всебічно, змінити сферу діяльності та спробувати себе в новому, збільшити задоволення від роботи та почуття сенсу. А як для установи, то це впливає на залучення більш кваліфікованих та мотивованих працівників, зменшення плинності кадрів, покращення іміджу установи, підвищення продуктивності.

Чітка система кар'єрного зростання присутня в усіх розглянутих країнах раніше. Кар'єрне зростання є одним із ключових чинників мотивації та стимулювання персоналу у системі публічного управління. Чітка та прозора система просування не лише підвищує ефективність роботи співробітників, але й формує довіру до органів управління та створює стабільну професійну перспективу. У багатьох країнах світу кар'єрне зростання регламентується формалізованими процедурами, де підвищення по службі можливе лише за умови досягнення гідних результатів та успішного проходження відповідного оцінювання або тестування.

В Україні існують кілька моделей організації кар'єрного просування в державних органах, які можна адаптувати для підвищення мотивації персоналу:

1. Система, яка ґрунтується на заслугах та досягненнях працівника. Ця система передбачає, що підвищення по службі залежить від конкретних результатів працівника: виконання завдань, досягнення стратегічних цілей органу, ініціативність та професійні успіхи. Такий підхід дозволяє:

- заохочувати активність і відповідальність;
- формувати культуру високих стандартів роботи;
- підвищувати рівень довіри серед колективу, оскільки кар'єрне зростання стає прозорим і справедливим.

У практичному застосуванні це може бути реалізовано через систему

оцінювання ефективності роботи, рейтинги працівників за ключовими показниками, регулярні атестації та структуровані інтерв'ю для визначення готовності до підвищення.

2. Система прискореного кар'єрного зростання для талановитих службовців. Цей механізм передбачає надання можливості швидшого професійного зростання особам, які демонструють високий рівень компетентності та потенціалу. Така система є особливо актуальною для підтримки молодих фахівців або працівників із високою мотивацією. Основні переваги включають:

- стимулювання професійного розвитку та самовдосконалення;
- збереження талановитих кадрів у державних органах;
- формування конкурентного середовища, де ефективність та результативність оцінюються вище за формальні критерії стажу.

Реалізація прискореного кар'єрного росту може передбачати спеціальні програми наставництва, персоналізовані плани розвитку, участь у важливих проектах, а також виділення ресурсів на професійне навчання та підвищення кваліфікації.

3. Система, яка дає шанс отримати престижну освіту та кар'єрні можливості. Такий підхід поєднує кар'єрне просування з можливістю здобути додаткову освіту, пройти стажування або навчання за спеціалізованими програмами. Це не лише мотивує працівника, а й підвищує загальний рівень компетентності органу. Переваги системи включають:

- розвиток професійних та управлінських навичок;
- створення кадрового резерву висококваліфікованих фахівців;
- формування репутації органу як навчальної та перспективної структури для молодих та амбітних спеціалістів.

У практичному плані це може проявлятися у наданні грантів на навчання, партнерстві з університетами та професійними школами, а також включенні до кар'єрних планів вимог щодо підвищення кваліфікації.

Запровадження чіткої, багаторівневої системи кар'єрного зростання

сприяє підвищенню ефективності мотивації та стимулювання персоналу. Вона дозволяє поєднати оцінку заслуг із розвитком талановитих співробітників і наданням додаткових освітніх та кар'єрних можливостей. Така стратегія є важливим інструментом формування професійного та зацікавленого колективу, здатного ефективно виконувати завдання системи публічного управління. Це зробить просування по службі чесним та прозорим. Зайняти вищу посаду може лише той, хто дійсно на це заслуговує.

Система просування по службі, ґрунтуючись на чітких критеріях, неупередженому процесі, заслугах, прозорості та підтримці, гарантує, що найкращі люди займатимуть керівні посади та роблять все можливе для ефективної праці установи [12].

Для того, щоб впровадження нової системи мотивації та стимулювання персоналу в органах публічного управління пройшло успішно, необхідно враховувати комплекс певних факторів. Вони забезпечують гармонійну інтеграцію нових підходів у щоденну практику та підвищують ефективність роботи персоналу:

1. Культурні особливості. Культурний контекст відіграє важливу роль у формуванні мотиваційних систем. В Україні традиційно високо цінується стабільність та соціальні гарантії, включно із наявністю соціального пакету, медичного страхування та офіційного працевлаштування. Водночас, у багатьох інших країнах більше значення надають гнучкому графіку роботи, можливості кар'єрного зростання та самостійності у виконанні завдань. Врахування цих особливостей дозволяє створити систему мотивації, яка відповідатиме очікуванням співробітників та підвищить їхню залученість до роботи[12].

2. Поетапність змін. Зміни у системі мотивації повинні впроваджуватися поступово, у поетапному режимі. Різкі зміни можуть викликати опір персоналу, знизити продуктивність та спричинити негативну реакцію. Поетапне впровадження дає можливість адаптуватися до нових правил, перевірити їх ефективність на практиці та за потреби коригувати.

Важливим аспектом цього процесу є врахування думки працівників на кожному етапі, що забезпечує їхню психологічну готовність до змін [12].

3. Дотримання правил етики. Етичні принципи у сфері публічного управління є критично важливими. В Україні особливу роль відіграє особистий контакт між керівником та підлеглими, а також взаємна довіра. В інших країнах система часто більш формалізована, і значення має дотримання чітких процедур. Тому під час впровадження нових методів мотивації необхідно зберігати баланс між формальними правилами та персоналізованим підходом, щоб забезпечити комфорт для всіх учасників процесу [27].

4. Підготовка персоналу до змін. Працівники не завжди готові змінювати усталені процеси та звички. Саме тому перед впровадженням нової системи мотивації важливо провести бесіди, презентації або тренінги, де пояснити необхідність змін, їхні переваги та очікуваний результат. Такий підхід допомагає зменшити опір, підвищує довіру до керівництва та формує позитивне ставлення до нових методів стимулювання.

5. Врахування думки персоналу. Для підвищення ефективності системи мотивації потрібно чути кожного співробітника. Збір зворотного зв'язку перед впровадженням змін дозволяє врахувати потреби та побажання персоналу, адаптувати систему до реальних умов роботи та сформувати відчуття причетності до процесу прийняття рішень.

6. Постійний моніторинг та оцінювання ефективності. Навіть після повного впровадження нової системи мотивації необхідно здійснювати постійний моніторинг та оцінювання її ефективності. Регулярний аналіз результатів дозволяє виявляти слабкі місця, своєчасно реагувати на зміни у потребах персоналу та забезпечувати стійке підвищення продуктивності.

Впровадження ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу з урахуванням культурних особливостей, поетапності змін, етичних принципів, підготовки персоналу, зворотного зв'язку, тест-драйву та постійного моніторингу дозволяє значно підвищити

конкурентоспроможність органу публічного управління[4]. Такий підхід сприяє формуванню вискоєфективного, мотивованого та залученого персоналу, здатного досягати найкращих результатів у виконанні покладених завдань.

### **Висновок до розділу 3**

Розділ 3 присвячений проблемам, стратегіям та напрямкам вдосконалення механізмів сучасних методів мотивації персоналу в системі публічного управління. Проведений аналіз дозволяє зробити ряд важливих висновків, які стосуються як існуючих проблем, так і перспектив розвитку мотиваційних систем в Україні.

По-перше, мотивація та стимулювання персоналу є ключовими факторами ефективності публічного управління. Від рівня мотивації залежить не лише продуктивність окремих працівників, а й загальна результативність державних органів. Сучасна система мотивації державних службовців в Україні має низку проблем, серед яких низький рівень матеріальної винагороди, формальний підхід до оцінки результатів, обмежені можливості кар'єрного зростання та недостатнє використання нематеріальних стимулів. Важливим аспектом є також нерівність у мотиваційних орієнтаціях за гендерною ознакою: для жінок значущим є матеріальне забезпечення та соціальна стабільність, а для чоловіків – морально-етичні фактори та кар'єрне зростання. Врахування цих особливостей дозволяє створювати більш ефективні та персоналізовані системи стимулювання.

По-друге, для підвищення ефективності мотивації необхідно комплексне поєднання економічних, організаційних та соціально-психологічних методів. Матеріальні стимули повинні задовольняти базові потреби працівників, а нематеріальні – сприяти самореалізації, професійному розвитку та визнанню результатів. Практика показує, що прості дії, такі як

привітання з особистими чи професійними досягненнями, організація корпоративних заходів, надання можливості реалізовувати власні ідеї, значно підвищують мотивацію та лояльність персоналу. Ефективна мотиваційна стратегія вимагає індивідуального підходу, врахування потреб кожного працівника та створення сприятливого робочого середовища.

По-третє, модернізація мотиваційної системи потребує координації на всіх рівнях управління – державному, регіональному та місцевому. Державний рівень забезпечує нормативно-правову базу, визначає критерії оцінювання та принципи стимулювання, регіональний – адаптує політику до специфіки території та кадрового потенціалу, а місцевий – орієнтується на результативність, ініціативність і відповідальність працівників перед громадою. Така узгодженість дозволяє формувати системний підхід, уникати фрагментарності та підвищувати ефективність управлінських рішень.

По-четверте, використання зарубіжного досвіду у сфері мотивації та підготовки кадрів є важливим напрямом вдосконалення. Адаптація міжнародних практик передбачає розвиток співпраці з міжнародними організаціями, впровадження сучасних технологій навчання, дистанційних платформ та локалізацію освітніх програм під українські реалії. Залучення українських службовців до міжнародних програм, форумів та стажувань сприяє підвищенню компетентності, обміну досвідом та впровадженню найкращих практик у національну систему публічного управління.

По-п'яте, забезпечення безперервного професійного розвитку та підвищення кваліфікації державних службовців є важливим елементом мотиваційної політики. У сучасних умовах динамічних змін знання швидко застарівають, тому впровадження системи післядипломної освіти, онлайн-курсів та тренінгів дозволяє підтримувати високий рівень професійної компетентності та мотивує працівників до постійного самовдосконалення.

Таким чином, розробка та впровадження сучасної системи мотивації персоналу в публічному управлінні України повинні базуватися на принципах справедливості, прозорості та ефективності. Поєднання

матеріальних та нематеріальних стимулів, розвиток кар'єрного та професійного потенціалу працівників, а також використання міжнародного досвіду дозволяє створити мотивовану, відповідальну та професійно підготовлену команду державних службовців. У підсумку, вдосконалена система мотивації та стимулювання стане ключовим чинником підвищення результативності роботи органів публічної влади та сприятиме зміцненню довіри населення до державних інституцій.

Завдяки впровадженню комплексної та індивідуалізованої стратегії мотивації можливо не лише підвищити продуктивність та якість роботи, а й створити сприятливе середовище для професійного та особистісного розвитку працівників, що є фундаментальною умовою сталого розвитку системи публічного управління в Україні.

## ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження за темою «Сучасні методи мотивації персоналу в системі публічного управління: зарубіжна практика та вітчизняні реалії» було встановлено, що ефективна система мотивації є однією з ключових умов результативності діяльності державних органів і підвищення якості надання публічних послуг. Мотивація виступає не лише інструментом управління людськими ресурсами, а й важливим чинником забезпечення професійного розвитку, формування позитивного іміджу державної служби та підвищення рівня довіри громадян до влади. Для реалізації мети дослідження нами було виконано ряд визначених завдань:

1. Аналіз теоретичних підходів до мотивації засвідчив, що у науковій літературі існує велика кількість трактувань поняття «мотивація», які охоплюють як економічні, так і соціально-психологічні аспекти. У контексті публічного управління мотивація персоналу розглядається як цілеспрямований процес формування внутрішніх і зовнішніх стимулів до професійної діяльності, спрямованої на досягнення суспільно значущих цілей. Особливістю мотивації державних службовців є те, що її зміст визначається не лише матеріальними інтересами, а й прагненням до служіння суспільству, реалізації власного потенціалу в межах публічної місії держави.

Проведене дослідження підтвердило, що у сфері публічного управління мотивація має подвійну природу: з одного боку, вона спрямована на досягнення стратегічних цілей держави, а з іншого – на задоволення потреб і очікувань самих працівників. Тому побудова ефективної системи мотивації має базуватися на збалансуванні інтересів держави та службовців, забезпечуючи умови для їх професійного зростання, матеріального благополуччя та морального задоволення від виконуваної роботи.

2. Дослідження зарубіжних моделей мотивації показало, що у більшості розвинених країн (зокрема, США, Німеччині, Великій Британії, Франції, Японії, Китай, Норвегія) мотиваційна система публічної служби має

комплексний і динамічний характер. У ній поєднуються як фінансові, так і нефінансові стимули, особлива увага приділяється індивідуальному підходу до працівників, розвитку компетентностей, формуванню корпоративної культури та забезпеченню балансу між роботою і особистим життям.

Узагальнення зарубіжного досвіду дає змогу стверджувати, що найефективнішою є система, у якій матеріальні стимули поєднуються з моральними, а ключовими чинниками мотивації стають професійна самореалізація, можливість впливу на результати управління, сприятливий психологічний клімат та відчуття соціальної значущості праці.

3. Аналіз сучасного стану мотивації персоналу в системі публічного управління України свідчить про наявність низки системних проблем. Серед основних недоліків можна виокремити:

- недостатній рівень матеріального стимулювання, що не відповідає обсягу покладених функцій і відповідальності;
- формальний характер оцінювання результатів діяльності, відсутність прозорості системи преміювання;
- низький рівень професійного розвитку та підвищення кваліфікації через обмежене фінансування навчальних програм;
- слабку систему морального стимулювання і відсутність ефективних механізмів визнання досягнень працівників;
- високий рівень бюрократизму та консервативність організаційної культури, що гальмують ініціативність та інноваційність персоналу.

4. Результати дослідження дозволили сформулювати низку практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації державних службовців з урахуванням найкращих зарубіжних практик. Основні напрями включають:

- Розбудову сучасної системи матеріального стимулювання, яка забезпечує конкурентоспроможну оплату праці та прозорі механізми преміювання залежно від досягнутих результатів.
- Впровадження системи управління результативністю (Performance Management System), що передбачає чітке планування цілей,

моніторинг досягнень і оцінку ефективності кожного працівника.

- Розвиток нефінансових форм мотивації – моральне заохочення, суспільне визнання, створення позитивного іміджу державного службовця, забезпечення гнучкого графіка роботи, можливості дистанційної діяльності.
- Підвищення рівня професійної компетентності через безперервне навчання, участь у програмах підвищення кваліфікації, тренінгах, стажуваннях у зарубіжних органах влади.
- Розвиток організаційної культури, орієнтованої на довіру, командну роботу, відкритість і зворотний зв'язок.
- Використання цифрових технологій в управлінні персоналом, що дозволить автоматизувати облік, оцінювання, планування кар'єри та формування кадрового резерву.
- Посилення ролі лідерства в системі публічного управління – підготовка керівників, здатних мотивувати підлеглих, створювати умови для розвитку їхнього потенціалу та ініціативи.

5. Підсумовуючи проведені дослідження, можна зробити висновок, що ефективна система мотивації персоналу є стратегічним чинником розвитку публічного управління в Україні. Вона сприяє підвищенню результативності діяльності органів влади, зміцненню їх інституційної спроможності та формуванню довіри громадян до держави. Вивчення зарубіжного досвіду показало, що ключовим елементом успіху є створення умов, у яких працівники відчують себе цінними учасниками процесу управління, мають можливість впливати на прийняття рішень і бачать перспективу професійного зростання.

Застосування сучасних методів мотивації в Україні має спиратися на принципи прозорості, справедливості, ефективності, відповідальності та інноваційності. Необхідно забезпечити баланс між матеріальними і моральними стимулами, між інтересами держави й особистими потребами службовців, а також створити сприятливе середовище для їх професійного

розвитку.

Наукове значення роботи полягає у поглибленні теоретичних уявлень про сутність і механізми мотивації персоналу в публічному управлінні, узагальненні зарубіжного досвіду та визначенні шляхів його адаптації до українських реалій. Практична цінність полягає у розробленні рекомендацій щодо формування сучасної моделі мотивації державних службовців, яка відповідає вимогам реформування публічного управління та європейської інтеграції України.

Отже, сучасна система мотивації персоналу в органах публічної влади має стати одним із головних інструментів побудови ефективної, професійної та орієнтованої на громадянина державної служби. Її вдосконалення – це не лише вимога часу, а й передумова сталого розвитку держави, підвищення якості публічних послуг і зміцнення демократичних засад управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авербух Г. М., Сухорукова А. Л. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції. Публічне урядування. 2022. Т. 28, № 3. С. 10–16.
2. Артеменко Н. Особливості мотивації персоналу в сфері державної служби. Аспекти публічного управління. 2016. № 4/5. С. 37–47.
3. Артеменко Н. Ф., Гончарук Н. Т. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: монографія. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2012. С.184.
4. Байда О. Г., Моргулець О. Б. Мотивація праці як складова успіху організації. 2006. № 1. С. 55–57.
5. Бакуменко В. Д. Державно-управлінські рішення : К. : ВПЦ АМУ, 2012. С. 344.
6. Бліхар М. М. Публічне адміністрування як форма реалізації публічної влади. Юридичний науковий електронний журнал. 2020. № 7. С. 247–250.
7. Браун М. Пол. Посібник з аналізу державної політики : К : Основи, 2000. С.243.
8. Бойко Є. В. Мотивація персоналу: навч. посіб. Запоріжжя: ЗДІА, 2004. С. 310.
9. Бутка М.П. Менеджмент для публічної влади, 2011. С.360
10. Вороніна Ю. Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування: навчальний посібник. Мелітополь: Колор Принт, 2020. С.204.
11. Врум В. Мотивація і праця. New York: Wiley, 1964.
12. Гавриленко О. В. Формування мотиваційного середовища сучасного підприємства. Економічний вісник. 2019. № 3. С. 112–118.
13. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як

основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. 2022. № 40. С. 3.

14. Гальперіна Л. П., Колечко О. В., Уманський О. В. Модель «Китай плюс один» у сучасних умовах глобальної невизначеності: кейс конкуперації Китай–В'єтнам. 2022. С. 54–65.

15. Герцберг Ф. Мотивація до праці. New York: John Wiley & Sons, 1959. С.58.

16. Година М. А. Зміст, структура та значення професійного розвитку державних службовців. Вчені записки ТНУ ім. Вернадського. Серія: Державне управління. 2020. Т. 31 (70). № 2. С. 18–23.

17. Горбань В. Б. Особливості побудови системи мотивації працівників у системі державної служби. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 23. С. 61–65.

18. Григор'єва О. І. Мотивація персоналу в системі державного управління. Київ, 2020. С.135-138.

19. Григор'єва О. І. Мотивація персоналу в системі управління підприємством. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 84–88.

20. Гуралюк А. Г. Цифровізація як умова розвитку системи освіти. Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум». 2021. Т. 168, № 13. С. 3–8.

21. Гуринович А. А. Кар'єра государственных служащих в США. Кадри. 1996. № 8. С. 10–14.

22. Гузар Л. Мотиваційні чинники підвищення ефективності діяльності публічних службовців. Ефективність державного управління. 2013. Вип. 35. С. 196–202.

23. Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. 2021. Том 70. № 3. С. 140–147.

24. Дзюба О. О. КРІ як інструмент управління персоналом та мотивації працівників. Інноваційна економіка. 2022. № 1. С. 96–101.

25. Дряхлов Н. В., Купріянов Є. М. Системи мотивації персоналу у Європі та США. Проблеми теорії та практики управління. 2012. С.92.
26. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб. У 15 ч. Ч. 1. Київ: Москаленко О. М., 2017. С.70.
27. Занюк С. С. Психологія мотивації: навч. посіб. Київ: Либідь, 2022. С.304.
28. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII.
29. Закон України “Про оплату праці” від 24.03.1995 № 108/95-ВР.
30. Кириленко Ю. В. Стратегічне управління персоналом: інноваційні підходи до мотивації працівників, 2020, С. 55–62.
31. Institute for Labour and Social Research. Work–life balance and well-being in Norway: analytical report. Oslo: FAFO, 2020. С.74.
32. Кілієвич О. І. Англо-український глосарій... Київ: Основи, 2003. С.10.
33. Kirieiev Y. Мотивація праці працівників органів публічного управління. Theory and Practice of Public Administration. 2019. С. 188–196.
34. Kozachenko Gh. Foreign experience of work motivation. URL: <http://milkuu.info>.
35. Колодійчук А. В. Сутність поняття мотивації. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.4. С.15.
36. Колот А. М. Мотивація персоналу. Київ: КНЕУ, 2002. С.345.
37. Колот А. М. Стимулювання персоналу. Київ: КНЕУ, 2009. С.212 .
38. Конституція України. Статті 3, 8, 19, 24, 44, 68.
39. Круш П. В., Поліщук С. В. Оцінка бізнесу. Київ: ЦНЛ, 2004. С.264 .
40. Локе Е. Теорія постановки цілей і мотивація. Organizational Behavior and Human Performance. 1968. С.46-48.
41. Луцький національний технічний університет. Змістові теорії

мотивації. 2019. 6 с.

42. МакГрегор Д. Людський бік підприємства. New York: McGraw-Hill, 1960. С.246.

43. Малиновський В. Функція мотивації управлінської праці. Вісник УАДУ. 2003. № 3. С. 165–170.

44. Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Кондор, 2018. С.312.

45. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2016. № 15.5. С. 376–380.

46. Мельник Р. С. Загальне адміністративне право. Київ: Юрінком Інтер, 2020. С.308 .

47. Міщенко К. С. Мотивація праці держ. службовців. Державно-управлінські студії. 2022. № 6(8).

48. Мішкевич І. І. Сучасні мотиваційні системи підприємств. Економіка і регіон. 2020. № 6. С. 75–81.

49. Мотивація діяльності людини: навч. посіб. Одеса: ОДУВС, 2023. С.154.

50. Мотивація праці персоналу сучасних організацій. Монографія / П. Капустянський. Київ: ІПК ДСЗУ, 2017. С.155.

51. НАДС. Звіт про стан державної служби. 2022.

52. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. 2021. № 26. С. 60–66.

53. Нижник Н. Управління персоналом публічної служби. Київ, 2019. С. 128.

54. Нижник В. М., Харун О. А. Механізм мотивації високопродуктивної праці. Хмельницький: ХНУ, 2011. С.210.

55. Нинюк І. Як стати професійним урядовцем. Зб. наук. пр. НАДУ. 2004. Вип. 1. С. 93–103.

56. Петрова Н. Ю. Психологічні аспекти мотивації персоналу.

Вісник соц.-екон. досліджень. 2021. № 5. С. 143–149.

57. Пінк Д. Драйв. Київ: Наш Формат, 2018. С.256.
58. Публічне управління: термінологічний словник. Київ: НАДУ, 2018. С.224.
59. Публічне управління: теоретико-методологічні основи. Київ, 2025. С.112.
60. Ребрик П. М. Наукові праці МАУП. Економічні науки. 2025. № 2(78). С. 138–143.
61. Ryan R. M., Deci E. L. Self-Determination Theory. New York: Guilford Press, 2017. С.756.
62. Савченко Б., Боковикова Ю. Питання управління персоналом. Актуальні проблеми держ. управління. 2007. Вип. 2(30). С. 186–192.
63. Савченко І. О. Модернізація системи держ. управління. Наукові праці МАУП. 2012. Вип. 4. С. 62–65.
64. Сікун О.А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. 2019. № 1 (65). С. 506–510.
65. Свєрдлова Ю. О. Нормативно-правове регулювання соціальної політики ЄС. Науковий вісник ІМВ НАУ. 2013. № 1. С. 93–100.
66. Серьогін С., Сорокіна Н., Шеломовська О. Мотивація як спосіб підвищення ефективності. Бізнес Інформ. 2019. Т. 7, № 11. С. 5–14.
67. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотивація як рушійна сила. Економіка і організація управління. 2020. № 4(40). С. 178–186.
68. Соколовська А. В. Стимулювання професіоналізму. Вісник Східноукр. ун-ту ім. Даля. 2013. № 16(205). С. 165–170.
69. Сороко В.М. Результативність та ефективність державного управління. К.:НАДУ, 2012. С. 260.
70. Старостенко В. А. Мотивації трудової діяльності державних службовців. ВАТРА. 2017. Вип. 36. С.484.
71. Stepanova T. et al. Modern didactic system. Revista Eduweb. 2023. 17(2). С. 188–198.

72. Таранич О. В. Мотивація держ. службовців. Економіка і організація управління. 2021. С.41.
73. Таньчук О. А. Оцінювання ефективності публічного управління. Вісник НАРА. 2015. № 3. С. 63–70.
74. Управління персоналом: підручник. Луцьк: ІВВ ЛНТУ, 2018. С.404.
75. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. 2017. № 4. С. 98–102.
76. Успішна кар'єра державного службовця. Державне управління: теорія та практика. 2013. С. 36.
77. Черкашина Д. Нестандартна мотивація. 2018 С. 25–27.
78. Чернієнко В. О., Широка С. І., Гаплевська О. І. Етика ділового спілкування : ХАІ, 2012. С. 67.
79. Шкрабак І. В., Доценко Н. О. Систематизація зарубіжного досвіду мотивації. Бізнес Інформ. 2018. № 5. С. 50–55.
80. Ярмистий М. В. Мотиваційні аспекти діяльності державних службовців, 2022, С.28-32