

Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів

Факультет управління  
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

## **Кваліфікаційна робота**

на здобуття освітнього ступеня магістр  
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

за темою: **Формування системи мотивації та стимулювання в публічній службі**

Виконала: студентка  
групи ПУ23-1м  
Спеціальність 281  
«Публічне управління та адміністрування»  
Мельничук С.В.

Керівник к.держ.упр., доцент Шевченко Н.І.

Рецензент Професорка кафедри  
державного управління і місцевого  
самоврядування  
ННІ державного управління  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
д.держ.упр., професорка Маматова Т. В.

## АНОТАЦІЯ

### *Мельничук С.В. Формування системи мотивації та стимулювання в публічній службі*

Дипломна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних підходів, аналіз формування системи мотивації і стимулювання в публічній службі, визначення факторів впливу на їх ефективність та визначення шляхів вдосконалення означеної системи.

У роботі досліджено сутнісно-змістовне визначення понять мотивації та стимулювання, методи їх застосування в публічній службі, визначено стратегічні рамки для оцінки та підвищення мотивації трудової активності працівників. Проведено оцінку законодавчого забезпечення мотивації та стимулювання державних службовців, зроблено розширений аналіз чинної системи мотивації праці та стимулювання державних службовців в органах державної влади та ключових факторів, що на неї впливають. Дослідження міжнародного досвіду організації мотивації праці державних службовців, зокрема у країнах Європейського Союзу, США та Азії дозволило сформулювати рекомендації щодо адаптації кращих міжнародних практик до умов України з метою підвищення ефективності державного управління та передових підходів для мотивації та стимулювання державних службовців

*Ключові слова:* мотивація, публічна служба, державні службовці, стимулювання, мотиваційна стратегія, міжнародний досвід, подяка, премія, винагорода.

## SUMMARY

### *Melnychuk S.V. Formation of a system of motivation and incentives in the public service*

Thesis for the degree of Master in specialty 281 "Public and Administration". University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The purpose of the qualification work is to generalize theoretical approaches, analyze the formation of a motivation and incentive system in the public service, determine the factors influencing their effectiveness and determine ways to improve the specified system.

The work examines the essential and meaningful definition of the concepts of motivation and incentive, methods of their application in the public service, defines a strategic framework for assessing and increasing the motivation of employees' labor activity. An assessment of the legislative support for the motivation and incentive of civil servants was carried out, an expanded analysis of the current system of motivation and incentive of civil servants in state authorities and key factors influencing it was made. A study of international experience in organizing the motivation of civil servants, in particular in the countries of the European Union, the USA and Asia, allowed us to formulate recommendations on adapting best international practices to the conditions of Ukraine in order to increase the efficiency of public administration and advanced approaches to motivating and stimulating civil servants

*Keywords:* motivation, public service, civil servants, stimulation, motivational strategy, international experience, gratitude, award, reward.

### *Список публікацій здобувача*

1. Мельничук С.В. Зарубіжний досвід організації мотивації праці державних службовців та можливості його використання в Україні // Scientific research: modern Challenges and future prospects: V Міжнародна науково-практична конференція. Мюнхен, Німеччина, грудень 2024р.). С. 592-595 URL: <https://sci-conf.com.ua/v-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-scientific-research-modern-challenges-and-future-prospects-16-18-12-2024-myunhen-nimechchina-arhiv/>.

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ	6
1.1 Сутність та значення мотивації та стимулювання в трудовій діяльності	6
1.2. Методи мотивації і стимулювання в професійній діяльності	15
1.3. Стратегічні рамки для оцінки та підвищення мотивації трудової активності працівників в публічній організації	23
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	28
2.1 Законодавче забезпечення мотивації праці державних службовців в Україні	10
2.2. Оцінка чинної системи мотивації праці та стимулювання державних службовців в органах державної влади	37
2.3 Дослідження ключових факторів, що впливають на ефективність мотивації державних службовців	45
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ	54
3.1 Використання передового міжнародного досвіду мотивації праці в державному секторі: адаптація іноземного досвіду для мотивації державних службовців в Україні	54
3.2 Запровадження сучасних підходів до мотивації та стимулювання праці в публічній службі	60
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	81

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах реформування державного управління значна увага приділяється питанню підвищення ефективності діяльності публічної служби. Одним із ключових інструментів досягнення цієї мети є вдосконалення системи мотивації та стимулювання працівників. Ефективна система мотивації не лише сприяє залученню висококваліфікованих кадрів, а й стимулює їх до постійного професійного розвитку, підвищенню рівня продуктивності та ефективності їх діяльності.

Публічне управління в сфері державної служби спрямувалося на формування власних державних цінностей орієнтованих на європейські стандарти. Забезпечувати реалізацію державної політики має добросовісний та самодостатній державний службовець. Гідний рівень оплати праці, забезпечення кар'єрного росту та належне матеріально-технічне забезпечення робочого місця є основним для державного службовця та керівників органів державної влади/

Публічні службовці, як і інші наймані працівники, бажають суспільного визнання результатів своєї професійної діяльності та заохочення за виконану роботу. Завдяки стимулюванню публічних службовців у них розвивається ініціативність, рішучість та впевненість у власних діях, формується свідоме та відповідальне ставлення до справи.

**Мета дослідження** – узагальнення теоретичних підходів, аналіз формування системи мотивації і стимулювання в публічній службі, визначення факторів впливу на їх ефективність та визначення шляхів вдосконалення означеної системи.

Для досягнення цієї мети були визначені наступні **завдання дослідження:**

- узагальнити та систематизувати визначення сутності та значення мотивації та стимулювання в трудовій діяльності;

- охарактеризувати методи мотивації і стимулювання в професійній діяльності та визначити їх специфіку в публічній службі;
- проаналізувати законодавче забезпечення мотивації праці державних службовців в Україні;
- провести оцінку чинної системи мотивації праці та стимулювання державних службовців;
- дослідити факторів, що впливають на ефективність мотивації державних службовців;
- проаналізувати міжнародний досвід мотивації праці в державному секторі та можливості його адаптації до української державної служби;
- запропонувати сучасні підходи до мотивації та стимулювання праці в публічній службі.

**Об'єктом дослідження** є система мотивації та стимулювання працівників в державній службі.

**Предмет дослідження** – особливості процесу мотивації та стимулювання професійної діяльності державних службовців в публічній службі.

**Методологічною основою дослідження** є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання. При проведенні дисертаційного дослідження використані наступні методи: аксіоматичний (для визначення вихідних положень теорії економіки праці та управління персоналом), історико-логічний (для дослідження генезису та зарубіжного досвіду, здійснення ретроспективного огляду теоретичних основ і еволюції постановки проблем стимулювання персоналу); узагальнень та наукової абстракції (для формування та розкриття понятійно-категоріального апарату досліджуваної проблеми); аналізу і синтезу (для виявлення причинно-наслідкових зв'язків); соціологічного опитування (для проведення анкетування працівників підприємств з метою визначення вагомості різних видів матеріальних і нематеріальних стимулів); сценарного прогнозування (для розробки сценаріїв і модифікації економічного стимулювання за різних

умов розвитку подій), економіко-математичного моделювання, експертних оцінок, статистичні (для дослідження процесів економічного стимулювання персоналу, розрахунку інтегрального показника ефективності економічного стимулювання та визначення основних чинників, що впливають на їх параметри); графічні (для наочного зображення). Ситуаційний підхід у роботі використано в умовах конкретних ситуацій в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників.

**Наукова новизна дослідження** в тому, що автором систематизовано сутність мотивації і стимулювання в публічній службі, узагальнено міжнародний досвід мотивації праці в державному секторі.

**Практичне значення одержаних результатів.** Матеріали дослідження можуть бути використані в навчальному процесі університету.

**Апробація отриманих результатів.** Матеріали дослідження пройшли апробацію на V Міжнародній науково-практичній конференції «Scientific research: modern Challenges and future prospects» в м. Мюнхен, Німеччина у вигляді тез доповіді на тему «Зарубіжний досвід організації мотивації праці державних службовців та можливості його використання в Україні» (додаток А).

**Структура кваліфікаційної роботи.** Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (вісім підрозділів), висновки, загальний обсяг яких складає 70 сторінок. Список використаних джерел містить 89 найменувань, у тому числі 14 іноземною мовою. У роботі вміщено 11 рисунків та 2 таблиці. Положення основного тексту доповнює матеріал, викладений у трьох додатках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

#### 1.1 Сутність та значення мотивації та стимулювання в трудовій діяльності

Одним із найважливіших пріоритетів України на етапі євроінтеграції є створення передумов для економічного зростання, інноваційного розвитку, підвищення якості людського розвитку. Загальна ефективність функціонування й розвитку будь-якої економічної системи на різних ієрархічних рівнях залежить від людських ресурсів, управління якими є складним процесом, а з наукової точки зору – важливою теоретико-методологічною задачею.

Світова теорія і практика засвідчує, що могутнім засобом активізації трудової діяльності людей є мотивація [30, с. 7]. Без її грамотного та гнучкого застосування не варто сподіватись на швидкий вихід вітчизняних підприємств із кризи, прискорення інноваційного розвитку, нарощування конкурентних переваг підприємств і країни загалом на світових ринках. «Мотивація» є актуальним міждисциплінарним терміном, що відображає внутрішній стан окремої людини чи групи людей щодо виконання дій, прийняття рішень, збереження певних позицій у мінливому середовищі.

«Мотивація» є безпосереднім об'єктом досліджень специфічних наукових напрямів – акмеології, аксіології, праксеології, базуючись на фундаментальних філософських знаннях. На перетині психології, соціології та економіки «мотивація» стає одним з основних об'єктів дослідження, актуалізуючи розвиток науки публічного управління [22].

Доволі вдалу схематичну інтерпретацію таких міждисциплінарних «стиків» відображено в дослідженні С. Маклакова (рис. 1.1).

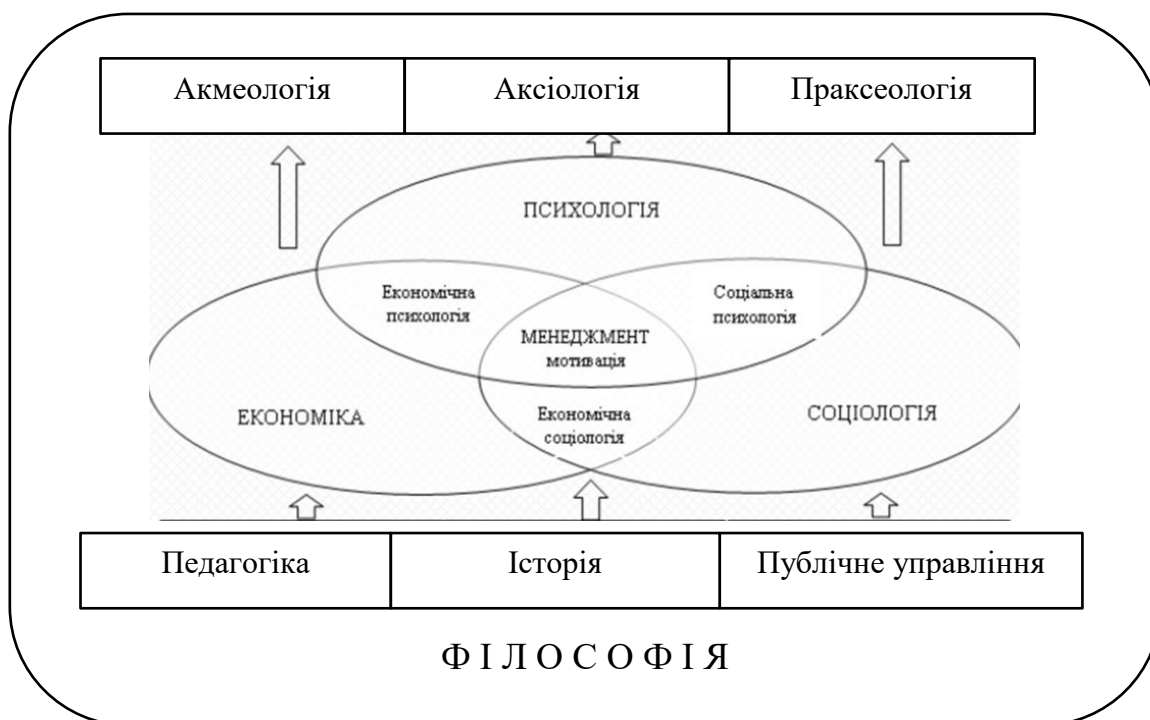


Рис. 1.1. Міждисциплінарна основа дослідження терміну «мотивація»  
Джерело: побудовано автором на основі [27, с.31].

Автор зазначає, що кожний з поданих на рис. 1.1 наукових напрямів використовує поняття та категорії «потреба», «ціль», «мотив», «інтерес», «діяльність», а менеджмент об'єднує їх у систему, яка дає змогу через його спеціальну функцію практично впливати на трудову поведінку персоналу [27, с. 32].

Незважаючи на те, що термін «мотивація» є центровим у науці менеджменту, нині він стає все більш популярним у галузі знань «економіка» та «публічне управління»

Поняття «мотивація» вперше використав А. Шопенгауер у своїй статті «Чотири принципи достатньої причини» (1900 – 1910 рр.) - «наші воління передуються нашим діям, причому вплив мотиву на вчинок пізнається не ззовні опосередкованим чином, як інші причини, а безпосередньо і зсередини, тому мотивація є причинність, розглянута з середини» [74].

Одним з перших вивчав проблему з економічної позиції класик англійської політичної економії Адам Сміт. У своїй роботі «Дослідження про



природу і причини багатства народів», життя простої людини було дуже тяжким. На його концепцію «економічної людини» («*homo economicus*») безперечно значний вплив справило спостереження за надто суворими реаліями. За умов, коли більшість людей боролася за виживання, цілком виправданим був висновок, якого дійшов Адам Сміт: людина завжди, коли їй буде надаватися така можливість, намагатиметься поліпшити свій економічний стан. Головним мотивом діяльності людини, на думку Адама Сміта, є економічний інтерес, прагнення до максимальної економічної вигоди, природне бажання людей поліпшити свій добробут. Погляди А. Сміта на основні рушійні сили економічного розвитку суспільства використовувались у більшості теорій мотивації праці [22, с. 23].

Багато авторів у літературі з соціології та соціальної психології трактують поняття «мотивація» як усвідомлену людську потребу в досягненні певних переваг та бажаних умов функціонування. В економічній та філософській літературі це поняття розглядається крізь призму відносин таких понять, як потреби, інтереси, стимули.

Серед сучасних українських дослідників теорій мотивації слід назвати праці С. Занюка, який наголошував, що «мотивація» - це сукупність мотиваційних факторів, що визначають діяльність людини, таких як усі мотиви, потреби, стимули, ситуативні фактори (зовнішні впливи), що мотивують поведінку людини. Спонукання дослідник поділив на два самостійні класи: потреби та інстинкти - як джерела активності та мотиви - як причини, що визначають напрямок поведінки чи діяльності [16, с. 7].

А. Колот, вивчаючи мотивацію, поділив її за типами основних груп потреб на: матеріальні, трудові та статусні. Для матеріальної мотивації характерно, що людина зосереджується на поліпшенні свого самопочуття та отриманні економічних вигод. Мотивація праці пов'язана зі змістом праці та її корисністю, самовираженням та самореалізацією працівника в процесі праці. Статусна мотивація є наслідком прагнення людини до престижного місця в суспільстві та колективі, бажання керувати, користуватися

авторитетом та повагою [22, с. 61-62].

Розуміння теоретичних основ мотивації є надзвичайно важливим інструментом підвищення ефективності державного управління. Розгляд теоретичних аспектів мотивації неможливий без вивчення факторів, що активізують людину і змушують її діяти. До цих факторів належать: потреби, мотиви, стимули, дії, цілі, результати, оцінка, які в сукупності утворюють певну мотиваційну структуру [32, с. 191].

Потреба є головним джерелом людської діяльності, особливим станом психіки індивіда, оскільки він усвідомлює незадоволеність, відчуття чогось не вистачає, відображення невідповідності між внутрішніми та зовнішніми умовами. Наявність потреби забезпечує необхідні умови для будь-якої діяльності, але сама по собі не може забезпечити діяльність певного напрямку. Мотив не слід ототожнювати з потребою та метою. Оскільки потреба - це несвідоме бажання усунути дискомфорт, а мета - результат свідомої зосередженості. Єдине, що спонукає людину до спрямованої діяльності, це мотив - внутрішня спонукальна сила, яка змушує людину діяти задля задоволення певної потреби та надає цій діяльності семантичного значення [6, с. 65-66].

У дослідженні В. Співака мотивація розглядається як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [66, с. 178]. Тобто в зміст мотивації вкладаються не лише внутрішні мотиви, але й зовнішні стимули.

У дефініцію «мотивація» за трактуванням О. Разіної закладається зміст мотивації як процесу створення умов, що впливають на поведінку людини і дозволяють спрямовувати її у потрібну для організації сторону, зацікавити її в активній, старанній та добросовісній роботі при виконанні покладених на неї завдань [61, с. 246]. Тобто акцент зроблено на середовище, а саме – на зовнішні впливи.

Узагальнення різних підходів до розуміння мотивації знаходимо у дослідженні О. Прокопенко [60, с. 27]:

- 1) мотивація як внутрішні фактори, що детермінують поведінку людини;
- 2) мотивація як процес зовнішнього впливу на поведінку людини;
- 3) мотивація як психологічний стан людини, що детермінує її поведінку;
- 4) поєднання підходів 1 і 2;
- 5) розрізнення підходів 1 і 2;
- 6) розрізнення підходів 2 і 3.

Більшість теоретичних підходів дослідників та науковців щодо визначення сутності мотивації не є тотожними. Враховуючи висновки О. Прокопенко, можемо виділити наступні основні підходи до розуміння мотивації:

- 1) мотивація – це сукупність мотивів або впливових чинників [6, с. 73];
- 2) мотивація – це стан індивіда, який відображає поєднання певних потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, зумовлюючи спрямованість трудової поведінки та її активність;
- 3) мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [22, с. 17; 79];
- 4) мотивація – це процес, наприклад, спонукання або стимулювання будь-кого (окремої людини або групи людей) до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації [32, с. 40].

Перший підхід, по-суті, зосереджує увагу на мотивах трудової діяльності. Це усвідомлені підстави, причини трудової діяльності (у тому числі праці), які спонукають, спрямовують, регулюють трудову поведінку суб'єкта, відображають певний рівень розвитку його потреб, ціннісних орієнтацій у сфері праці.

Другий підхід у визначеннях мотивації (сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил) розглядає саме внутрішню мотивацію на рівні особистості.

Третій підхід передбачає комплексне бачення мотивації, що поєднує різновекторний прояв внутрішньої і зовнішньої мотивації.

Четвертий підхід у визначеннях мотивації стосується зовнішньої мотивації, яка відображає мотиваційний вплив на людину на рівні підприємства, рівні регіону, країни за допомогою різноманітних методів – економічних, соціальних, психологічних, адміністративних тощо. Даний підхід зумовлює розуміння мотивації як однієї з функцій менеджменту.

У Додатку Б наведено основні класичні мотиваційні теорії з даної проблематики. Їх традиційно розподіляють на змістовні (вивчення потреб і мотивів) та процесуальні (вплив зовнішніх факторів). Даний розподіл подекуди є умовним, адже більшість теорій включають наукові обґрунтування різних аспектів мотивації.

Згідно зі словником, мотивація (від лат. «mōtus» - рух і «motivus» - рухливий) - це спонукальна причина якоїсь дії, основний привід до чогось. І тут мається на увазі спонукальна причина, яка походить від самої людини. Тобто те, що саме рухає людиною під час прийняття рішень: її світогляд, цінності, переконання [8].

Якщо розглядати сферу підбору персоналу, то ми говоримо про мотивацію людини маючи на увазі те, що спонукає її працювати саме у Вашій компанії, що їй важливо отримати від роботи для себе особисто. Філософ Л. Рон Хаббард сформулював та описав основні види «мотивації» людини як Шкалу спонукальних мотивів [81].

До найнижчих спонукальних мотивів відносяться гроші та особиста вигода. Люди, які перебувають на цих рівнях мотивації, приймають рішення, ґрунтуючись на тому, яку вигоду вони отримують особисто, зробивши щось. Вони обиратимуть місце роботи, виходячи з того, скільки грошей і додаткових благ зможуть отримати в цій компанії. Наприклад, зручне

розташування, періодичність премій та пакет соціальних пільг, комфортне робоче місце, статусність компанії, можливість отримати навчання, тощо. Робітників, які приходять у компанію, будучи мотивованими грошима та особистою вигодою, не можна назвати надійними. Вони будь-якої миті можуть піти працювати в інше місце, де їм запропонують вигідніші умови, якщо Ви як керівник не здатні змінити точку зору цієї людини - це не просто, але можливо[70].

На вищому рівні мотивації перебуває особиста впевненість, тобто впевненість людини у її точці зору. Вивчаючи шкалу спонукальних мотивів, співзасновник та президент Перформії Володимир Сидоренко виділив рівні залученості. Людині може щиро подобатися її робота і справа, якою вона займається, тому вона намагається виконувати її максимально якісно та сумлінно. Людині може подобатися її керівник. Тобто, коли працівники переходять з однієї компанії в іншу за керівником, з яким вони працювали, - це яскравий приклад людей, які перебувають на даному рівні мотивації. Ще працівникові може подобатися мета компанії. Якщо мета йому близька і він бачить її цінність, тоді робітник бажатиме працювати саме в цій компанії і докладатиме максимум зусиль для реалізації її мети[61].

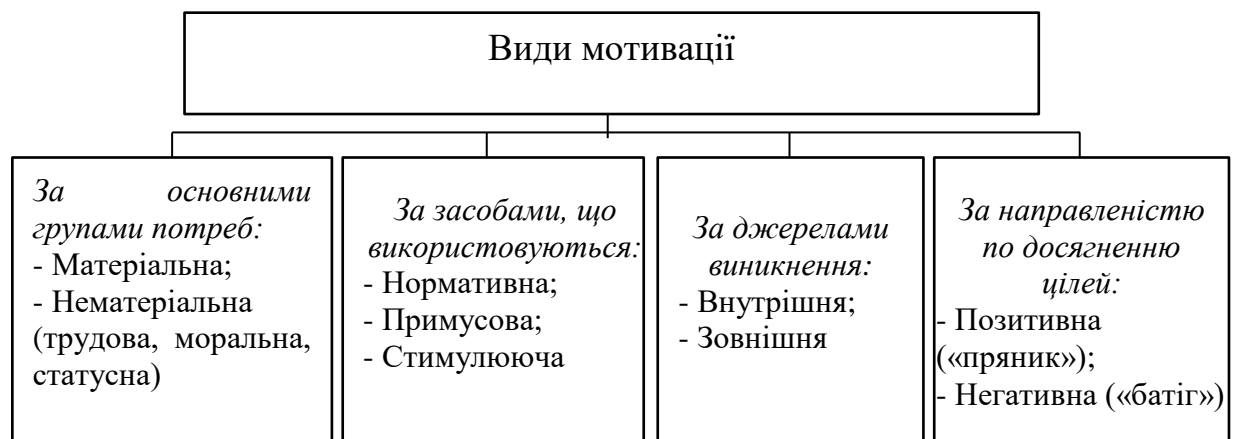


Рис. 1.2. Класифікація мотивації

Найвищим спонукальним мотивом є обов'язок. Люди, які знаходяться на цьому рівні, роблять щось тому, що вважають це своїм покликанням. Найчастіше такий рівень мотивації у людей викликають по-справжньому

благородні справи чи соціальні проекти, що дозволяють покращити життя багатьох людей.

Мотивація - це основний рушійний імпульс людини, що базується на його глибинних цінностях, ідеалах та переконаннях. Мотивація є аспектом особистості самої людини, частиною її світогляду.

Матеріальні методи мотивації зображені на рис. 1.3



Рис. 1.3. Матеріальні методи мотивації

Тепер розглянемо, що таке стимулювання. Відповідно до словників, «стимул» - це спонукальна причина, поштовх; зацікавленість у скоєнні чогось. Спочатку слово «стимул» походить від латинського «stimulus» - так називалася гостра палиця, якою підганяли тварин[8].

Говорячи про стимулювання, ми маємо на увазі не внутрішні переконання людини, які мотивують її робити щось, а зовнішню силу, яка впливає на людину, спонукаючи її до дій.

Можна сказати, що стимулювання - це методи та інструменти, за допомогою яких оточення впливає на людину з метою:

- 1) примусити, змусити зробити щось;
- 2) або зацікавити і зробити так, щоб вона сама захотіла вжити певних дій.

Зазвичай стимулювання персоналу використовується, коли робітники працюють без ентузіазму і не дають потрібних результатів. Іншими словами,

коли у працівників немає мотивації якісно виконувати роботу та досягати в ній певних показників. Ми сподіваємось вплинути на мотивацію людей за допомогою різних стимулів. І тут велике значення має рівень мотивації, з яким працівник прийшов до компанії.

Люди, які мотивовані лише грошима та особистою вигодою, здебільшого хочуть отримати якісь блага перед тим, як вони будуть щось робити для компанії. І щоб домогтися від таких людей потрібних результатів роботи, керівнику, зазвичай, потрібно вдаватися до матеріальних методів стимулювання: запроваджувати різні системи грошових заохочень, виплачувати додаткові премії, покращувати робочі місця працівників та купувати обладнання за останнім словом техніки тощо. Якщо працівниками рухає бажання отримати особисту вигоду, то нематеріальне стимулювання персоналу – наприклад, перспектива кар'єрного зростання, навчання, статусність компанії – також може бути ефективним інструментом, яке буде спонукати їх виконувати поставлені завдання.

Чим вище рівень мотивації людини, тим важливіше їй відчувати, що робота, яку вона робить, є важливою та цінною для компанії та суспільства. Якщо у Вас працюють люди, які поділяють цілі компанії і щиро люблять свою роботу, то можна спонукати їх домогтися потрібних результатів, використовуючи моральне стимулювання персоналу, яке включає щирі підтвердження того, що працівники добре зробили свою роботу, подяку і похвалу за досягнуті ними результати, і навіть опис того, яку користь вони принесли компанії, виконавши те чи інше доручення.

Стимулювання праці стає необхідним, коли людина не має сильної мотивації і мети, яка по-справжньому надихає її, тоді вона потребує стимулів, щоб діяти. Отже мотивацію і стимулювання трудової діяльності необхідно розглядати як важливий чинник зростання продуктивності праці, підвищення ефективності виробництва.

## 1.2 Методи мотивації і стимулювання в професійній діяльності

Управління мотивацією та стимулюванням персоналу є однією зі складових ефективного управління персоналом, що відображає відношення між ступенем досягнення цілей організації та цілями співробітників із витратами на персонал.

Мотивація як ключовий чинник впливу на продуктивність та ефективність публічних службовців спирається на базові теорії, такі як теорія потреб Маслоу, теорія двох факторів Герцберга, та теорія прогнозу Врума.

Продуктивність і ефективність праці публічних службовців значною мірою залежать від рівня їхньої мотивації, що ґрунтується на задоволенні базових потреб, створенні сприятливих умов для виконання завдань та забезпеченні відчуття справедливості. У цьому контексті значну увагу приділяють класичним теоріям мотивації, таким як теорія потреб Маслоу, теорія двох факторів Герцберга та теорія прогнозу Врума. Кожна з цих теорій пропонує унікальний підхід до розуміння того, як внутрішні й зовнішні чинники впливають на поведінку працівників.

А.Маслоу визначив, що потреби людини розташовуються у вигляді ієрархії, яка включає п'ять рівнів:

- Фізіологічні потреби: основні життєві потреби, такі як їжа, вода, сон.
- Потреби безпеки: стабільність, відсутність загроз, соціальні гарантії.
- Соціальні потреби: належність до колективу, спілкування, відчуття причетності.
- Потреби в повазі: самоповага, визнання, статус.
- Потреби самореалізації: досягнення особистісних цілей, розвиток талантів [84].

А.Маслоу стверджував, що лише задоволення базових потреб дозволяє переходити до вищих рівнів мотивації. У публічній службі це означає, що забезпечення достойного рівня заробітної плати, соціального захисту та



стабільності є фундаментальними умовами для підвищення ефективності праці. Невирішені базові потреби знижують мотивацію службовців до самореалізації, що прямо впливає на їхню продуктивність [84]

Фредерік Герцберг розділив чинники мотивації на дві групи:

- Гігієнічні фактори: умови праці, заробітна плата, безпека, стосунки в колективі. Відсутність цих факторів спричиняє незадоволення, але їх наявність не гарантує високої продуктивності.

- Мотивуючі фактори: можливість професійного зростання, визнання, досягнення, відповідальність. Ці фактори сприяють внутрішній мотивації та збільшенню ефективності праці [82].

Гігієнічні фактори забезпечують базовий рівень задоволеності працівників. Наприклад, прозора система оплати праці, стабільний графік роботи та соціальні гарантії є важливими для службовців. Водночас мотивуючі фактори, такі як визнання досягнень і створення можливостей для кар'єрного зростання, забезпечують довгострокове підвищення продуктивності.

Врум запропонував, що мотивація працівника залежить від трьох ключових компонентів:

- Очікування (Expectancy): віра в те, що зусилля приведуть до успішного виконання завдання.

- Інструментальність (Instrumentality): переконання, що успішне виконання завдання буде винагороджене.

- Цінність (Valence): ступінь привабливості винагороди для працівника [90].

Для підвищення ефективності державних службовців необхідно забезпечити прозорість у системі оцінки роботи та винагороди. Працівники повинні розуміти, що їхні зусилля будуть визнані та винагороджені, а запропоновані стимули відповідають їхнім очікуванням. Наприклад, можливість підвищення кваліфікації чи кар'єрного зростання може бути потужним мотиватором для службовців.

Вказані теорії мають тісний взаємозв'язок із продуктивністю та ефективністю. Так, за Маслоу, службовці, які відчують безпеку та мають можливості для самореалізації, більш продуктивні в довгостроковій перспективі. За Герцбергом, забезпечення гігієнічних факторів знижує рівень незадоволення, а мотивуючі фактори стимулюють ефективність. Врум: працівники продуктивні тоді, коли чітко усвідомлюють зв'язок між зусиллями, результатами й винагородою.

Управління мотивацією та стимулюванням персоналу в організації потребує розгляду як короткострокових, так і довгострокових перспектив співробітництва між працівником та роботодавцем. Це передбачає врахування цілей організації (комерційних та суспільних), керівництва організації (особистих, трудових, організаційних) та працівників (професійних, особистих, трудових) при побудові відносин, які були б оптимальними для обох сторін.

Для цього можна використовувати різноманітні стимули для співробітників, які забезпечують їхню працю та не суперечать їх внутрішнім установам.

Керівництво повинно формувати два типи стимулів для працівників: довгострокові та короткострокові. Довгострокові стимули пов'язані із загальними цілями як працівника, так і роботодавця. Вони допомагають визначити, навіщо працівник прийшов в організацію, який позитивний результат він може досягти, які його особисті цілі у співробітництві. Короткострокові стимули пов'язані з діяльністю працівника і спрямовані на стимулювання виконання організаційних стратегій, планів та проектів.

Для забезпечення ефективною мотивації працівників необхідно враховувати як короткострокові, так і довгострокові цілі організації та її керівництва, а також особисті цілі та мотиви працівників. Довгострокова мотивація сприяє досягненню професійних та особистих цілей працівника, тоді як короткострокова мотивація визначає якість виконання конкретної роботи.

Керівництво повинно формувати у співробітників два типи стимулів – довгострокові та короткострокові, щоб забезпечити відповідність мотивації та стимулювання з метою досягнення спільних цілей. Це забезпечує згоду між сторонами та уникнення дисонансу, що може виникнути через різні цілі та очікування. Наприклад, якщо роботодавець бажає залучити та утримати кваліфікованих працівників, то він повинен пропонувати довгострокові стимули, такі як розвиток кар'єри, підвищення зарплати, пільги по здоров'ю тощо. З іншого боку, короткострокові стимули, такі як премії за досягнення виробничих показників, можуть бути застосовані для стимулювання працівників до досягнення конкретних виробничих цілей. [32]

Залежно від конкретних цілей та потреб роботодавця, мотиваційні пласти можуть відрізнятися. Важливо, що кожна сторона знатиме, чого вона хоче та що за це отримає, тому що це сприятиме згоді та уникненню протиріч між сторонами з приводу праці [32]

Важливо також розуміти, що недостатній рівень мотивації може призвести до погіршення якості виконання роботи, невдоволення працівників та їх відходу з компанії. Тому роботодавцям варто ретельно обирати та формувати мотиваційні пласти, щоб досягти кращих результатів та зберегти талановитих працівників.

Чинники, що впливають на мотивацію співробітника, можуть бути внутрішніми або зовнішніми. До внутрішніх чинників належать такі як самореалізація, самоствердження, творчість та задоволення виконаної роботи.

Внутрішні фактори відіграють ключову роль у формуванні рівнів мотивації державних службовців, зокрема через призму задоволеності роботою. Коли державні службовці мають високий рівень внутрішньої мотивації, вони, як правило, відчувають більше задоволення від своєї ролі, що позитивно корелює з їх загальною продуктивністю. Крім того, компетентність державних службовців, що охоплює їхні навички та навички,

також відіграє важливу роль у їх мотивації; ті, хто відчуває себе компетентним, швидше за все, будуть задоволені і, як наслідок, мотивовані досягти успіху у своїх обов'язках

Зовнішніми факторами мотивації можуть бути дохід, просування по службі, визнання та статус у суспільстві. Механізм формування мотивації полягає у закономірних зв'язках та відносинах, що визначають процес засвоєння соціальних цінностей, норм та правил поведінки. Це також включає формування специфічних ціннісних орієнтацій та установок у сфері праці. Формування мотивації починається у процесі соціалізації індивіда та обумовлюється соціокультурним середовищем людини [14]

Мотиваційні механізми формуються на основі природних особливостей індивіда, етнічних та національних особливостей ставлення до праці, рівня життя та якості життя у сім'ї та найближчому соціальному оточенні, а також на основі можливості та якості загальнокультурної та професійної підготовки до вибраної діяльності.

При формуванні мотивації працівників важливо враховувати, що кожен з них може бути орієнтований на один з трьох типів мотивації: змістовність та суспільну значущість праці, оплату праці та інші матеріальні цінності, або збалансовану систему різних цінностей.

Керівництво організації зазвичай застосовує монетарні і немонетарні мотивуючі системи для стимулювання співробітників, такі як оплата праці, участь у прибутках, групова організація праці, соціальні комунікації, стиль і методи керівництва та регулювання робочого часу. Матеріальне стимулювання є важливим фактором мотивації працівників, але не єдиним [8].

Нематеріальні методи стимулювання також можуть впливати на мотивацію працівників і підвищувати їх ефективність. Наприклад, працівники можуть бути зацікавлені у виконанні своїх обов'язків, якщо вони відчувають, що їх робота важлива і потрібна для організації. Повага до працівників, навчання та можливості кар'єрного зростання, довіра до керівництва та можливість ініціативи також можуть бути важливими

нематеріальними методами мотивації. Крім того, гнучкий графік роботи та можливість балансувати роботу й особисте життя можуть сприяти збереженню працівників у компанії та підвищенню їх задоволеності роботою.

Методи мотивації працівників є важливою складовою організаційної культури. Головна мета методів полягає у тому, щоб залучити працівників зі знаннями до спільного вирішення завдань організації [72]

Система мотивації персоналу підприємства має відповідати низці принципів, зокрема гнучкості, що передбачає оперативну реакцію на зміну внутрішніх та зовнішніх умов. Також важливо, щоб система була комплексною і відображала індивідуальний вклад кожного працівника у досягнення кінцевих результатів підприємства.

Це відображається у принципі системності. До інших принципів належать відповідність мотивації працівників кількості, якості та вагомості їхньої праці, структурованість заробітної плати та її поділ на частини, які відображають особистий внесок кожного працівника у досягнення різних результатів діяльності підприємства, а також відкритість системи мотивації та її доступність для всіх працівників.

Існує безліч способів, які можуть вплинути на мотивацію кожної окремої людини, і ця кількість продовжує зростати. Важливо розуміти, що способи забезпечення ефективного впливу на мотивацію людини не є постійними. Крім того, той самий фактор, який наразі мотивує людину до ефективної праці та продуктивності, може вже завтра викликати зниження мотивації. Тому це лише підкреслює необхідність вивчення потреб кожної окремої людини, її установок, бажань та пріоритетів, для того щоб розробити дієві заходи для впливу на поведінку кожного працівника.

Застосування різних методів мотивації або їх комбінація залежить від конкретних умов, у яких працює організація.

Основні методи мотивації наведені у таблиці 1.1

### Головні методи мотивації

Методи мотивації	Сутність методу
Примушення	Цей метод мотивації ґрунтується на відчутті страху перед покаранням, наприклад, низькооплачувана робота, сплата штрафу або інші наслідки.
Винагородження	Цей метод мотивації ґрунтується на комбінації економічних та неекономічних стимулів для спонукання працівників до високопродуктивної роботи. Може включати збільшення заробітної плати, видачу бонусів або інших матеріальних винагород, а також використання позаматеріальних стимулів, таких як похвали, визнання, можливість професійного зростання та інші.
Солідарність	Розвиток у працівників власних цінностей та цілей, які збігаються з цінностями та цілями організації

Використання систем винагородження базується на теорії потреб, яка стверджує, що мотивація досягається за рахунок цілей, прагнень, цінностей та поведінки. Винагорода стимулює віру у себе, додає надії на успіх у виконанні завдань, збільшує бажання працювати з підвищеною продуктивністю. Позитивні заходи мотивації є ефективнішими, ніж негативні.

Примусова мотивація може мати негативний вплив на мотивацію працівників, оскільки вона базується на контролі та покараннях, а не на позитивному стимулюванні. Це може призвести до зниження мотивації працівників та недостатньої уваги до їхніх потреб та інтересів. Для ефективною системи мотивації необхідно знайти правильний баланс між заохоченням і покаранням. Крім того, важливо враховувати індивідуальні потреби та інтереси працівників, щоб стимулювати їхню роботу відповідно до їхніх особистісних характеристик та мотиваційних факторів. Використання негативних заходів може знизити активність працівника, спричинити негативні емоції та створити стресові ситуації, що, у свою чергу, знизить задоволеність роботою.

Економічні методи мотивації є більш ефективними, коли вони поєднуються з моральними методами. Один з таких методів – це визнання. Коли працівник відчуває визнання своєї праці, він стає більш мотивованим та

задоволеним. Тому важливо включити моральні методи стимулювання у систему мотивації персоналу.

До інструментів фінансової мотивації належать грошові заохочення та штрафи. Серед заохочень можна виділити премії, надбавки, бонуси за перевиконання завдань, соціальний пакет, страхування, пільги та інші матеріальні нагороди. Кожна компанія система маю свою систему штрафів, але існують і загальні штрафи, такі як штраф за запізнення, невиконання плану та ін. Штрафи можуть виступати дієвим методом мотивації, але доцільно його поєднувати з методом матеріального заохочення [32].

Головне завдання керівника – виявлення та досягнення рівновагу між нагородами та покараннями, щоб забезпечити ефективну мотивацію персоналу.

Один з моральних методів мотивації полягає у використанні похвали та критики.

Похвала повинна бути надана за кожную гідну дію працівника, яка сприяє досягненню цілей організації. Вона повинна бути конкретною, дозованою та регулярною. Несправедлива чи нещира похвала може демотивувати працівника. Об'єктивні критерії допомагають збільшити ефективність похвали. Критика є оцінкою роботи окремих працівників або трудових колективів, яка може мати негативний відтінок. Однак, вона може бути корисною, якщо є конструктивною та спрямована на стимулювання дій людини, що допомагає усунути недоліки та покращити результати роботи. Крім прямої та непрямой мотивації, існує кілька важливих стимулів, які впливають на ефективність співробітників:

– Соціальна мотивація: працівник розуміє, що він є частиною колективу та команди, і якщо він неякісно виконує свої завдання, то підводить всіх інших співробітників.

– Психологічна мотивація: якщо у колективі панує дружня та привітна атмосфера, то працівник матиме бажання працювати.

– Кар’єрна мотивація: багато співробітників вбачають перспективу кар’єрного росту як головний стимул.

– Освітня мотивація: для деяких працівників розвиток у певній сфері та отримання нових знань є також важливим стимулом для роботи, а не тільки заробітком.

Враховуючи різні методи мотивації праці персоналу, важливо відзначити, що комбінація різноманітних методів заохочення може бути ефективнішою, ніж використання одного конкретного методу. Так, можна поєднувати фінансові стимули (наприклад, премії) з нематеріальними (наприклад, можливості для професійного розвитку)[4]

### **1.3 Стратегічні рамки для оцінки та підвищення мотивації трудової активності працівників в публічній організації**

У підрозділі 1.2 ми вже розглядали методичні підходи до мотивації базуються на класичних і сучасних теоріях: теорії потреб А. Маслоу, яка передбачає, що працівники публічних організацій мотивуються задоволенням базових потреб (заробітна плата, безпека праці) і поступово переходять до вищих рівнів потреб (визнання, самореалізація)[ 20]. та теорії двофакторної мотивації Ф. Герцберга, яка акцентує увагу на гігієнічних факторах (умови праці, заробітна плата) та мотиваційних факторах (визнання, професійний розвиток)[ 20]. У публічних організаціях остання це проявляється у створенні умов для кар’єрного зростання та наданні можливостей для підвищення кваліфікації.

Компетентнісний підхід орієнтований на розвиток професійних компетенцій працівників, які безпосередньо впливають на ефективність виконання завдань. Зокрема, методика оцінювання 360° дозволяє отримати зворотний зв’язок від колег, керівництва та підлеглих, що сприяє вдосконаленню навичок і підвищенню мотивації працівників[76].



Соціально-економічна мотивація – не стихійний процес. Він потребує належного методичного супроводу. Тому актуальним науковим завданням є формування методичних підходів до оцінювання та регулювання стану мотивації (оцінювання мотивації – основа регулювання її стану).

Напрями застосування методичних підходів щодо оцінювання та регулювання стану мотивації персоналу зображено на рис.1.4



Рис. 1.4. Напрями застосування методичних підходів щодо оцінювання та регулювання стану мотивації персоналу

Такі методичні підходи повинні слугувати основою:

– моніторингу мотивації. Як пише М. Лаврищева, важливою умовою ефективності роботи системи мотивації є її моніторинг; необхідно контролювати та відслідковувати дієвість методів мотивації, адже вони мають різну мотиваційну силу для різних людей, крім того є загроза звикання [25];

– обґрунтування необхідності індивідуалізації мотивації, що

закономірно супроводжується зростанням ресурсних (особливо фінансових) витрат. Еволюція теорії і практики мотивації, свідчить про трансформацію методів мотивування в бік індивідуалізації стимулювання залежно від оцінки кінцевого результату або трудового внеску;

- з'ясування рівня задоволення потреб об'єктів мотиваційного впливу;
- визначення впливу мотивації з точки зору її соціальної та економічної наслідковості.

Дуже важливим є останній пункт. Зокрема, цитуючи українських учених, мотивація виступає у двох формах – поточного заохочення та за результатами підсумку: поточне заохочення призначено для стабілізації або корегування в необхідну сторону роботи і відноситься до поведінки, яка вже проявилася; підсумкова мотивація пов'язується з досягнутим результатом, тому вона повинна відбивати особистий вклад людини в неї, бути справедливою, створювати у людини бажання працювати ще краще у майбутньому [28]

Методичні підходи до оцінювання та регулювання стану мотивації слід застосовувати на різних рівнях – починаючи з особистісного і завершуючи рівнем усієї держави. Рівень оцінювання змінює добір методів та форм контролю за соціальною та економічною наслідковістю мотивації. У додатку Б відображено авторський погляд на таку рівневу специфіку. Додамо, що для різних рівнів оцінювання мета його здійснення змінюється – в контексті основного об'єкту визначення ефективності використання ресурсу трудового потенціалу. Якщо на особистісному рівні мова йде про власні потенційні можливості працівника й те, наскільки він їх використовує і може розвивати у ході виконання професійних зобов'язань, то на рівні держави акцент зміщується на ефективність використання трудового потенціалу всього населення. І в одному, і другому випадку має визначатись взаємозв'язок між результатами праці та рівнем задоволення потреб (у нашому дослідженні – з акцентом на матеріальні і статусні потреби).

Матеріальні стимули залишаються основним інструментом мотивації у

публічному секторі. Це, зокрема: система преміювання за досягнення ключових показників ефективності; та соціальні гарантії, як-от медичне страхування, відпустки, забезпечення пенсій.

За даними дослідження OECD, ефективна система стимулювання у публічному секторі базується на прозорості процедур винагороди та справедливому розподілі ресурсів [84]

Нематеріальні стимули мають велике значення в публічних організаціях, де працівники часто мотивовані ідеологічними чи соціальними факторами. Серед основних методів:

- Визнання заслуг працівників через нагороди, грамоти, публічне схвалення.
- Забезпечення участі у прийнятті рішень, що підвищує рівень їхньої залученості.
- Створення умов для професійного розвитку через навчання, тренінги та обмін досвідом.

Наприклад, у системі державної служби України впроваджено програми підвищення кваліфікації, що дозволяє працівникам адаптуватися до змін і підвищувати свою продуктивність[34]

Ефективна інтеграція мотиваційних і стимулювальних підходів відображена передбачає ряд заходів, що відображено на рис. 1.5.

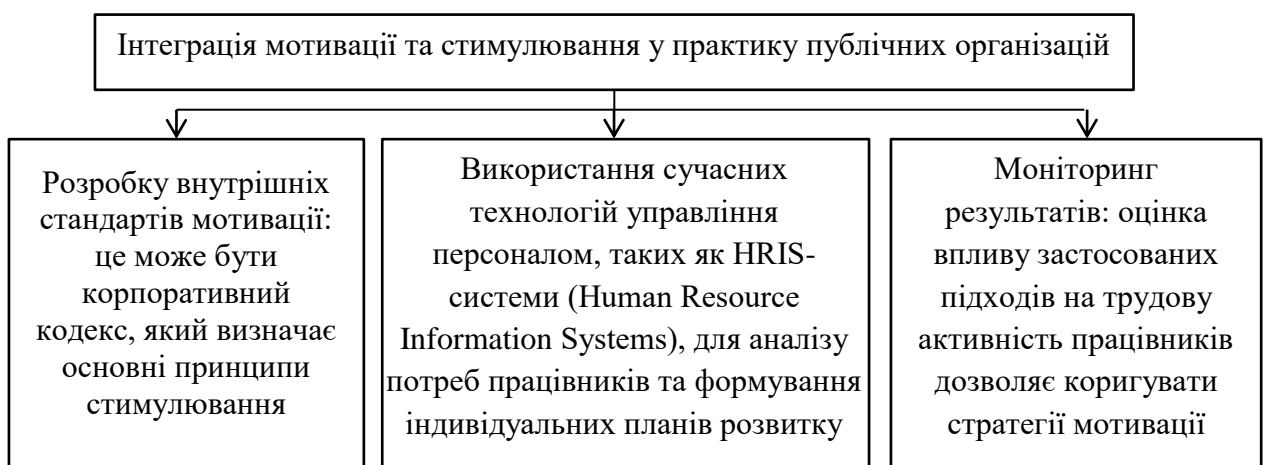


Рис.1.5. Інтеграція мотивації та стимулювання у практику публічних організацій

Підводячи підсумок викладеного матеріалу акцентуємо, що методичні підходи до мотивації та стимулювання трудової активності в публічних організаціях базуються на інтеграції матеріальних і нематеріальних стимулів, орієнтованих на задоволення потреб працівників, розвиток їхніх компетенцій і підвищення залученості. Основними матеріальними стимулами в публічній службі є: перегляд системи оплати праці; введення прив'язки зарплат до результативності (KPI); прозорість у нарахуванні премій; додаткові соціальні гарантії; медичне страхування для службовців та їхніх родин; компенсація за підвищення кваліфікації.

Інструментами нематеріальної мотивації являються: публічне визнання; введення системи щомісячних премій за результатами роботи; нагороди за успішне впровадження інновацій або проектів; розвиток професійних компетенцій; програми стажування для державних службовців у міжнародних організаціях; курси підвищення кваліфікації в українських та закордонних навчальних закладах; гнучкі умови праці; можливість дистанційної роботи (для адміністративних посад); гнучкий графік у межах трудового законодавства.

Сучасні тенденції включають використання цифрових технологій управління персоналом та впровадження програм професійного розвитку. Забезпечення ефективної системи мотивації та стимулювання є важливим чинником підвищення якості державного управління та задоволення суспільних потреб

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

#### **2.1 Законодавче забезпечення мотивації праці державних службовців в Україні**

В органах державної влади управління персоналом здійснюється через визначені правові норми конкретних форм і напрямків. На рівні держави ці форми і норми встановлюють ефективність діяльності та їх механізмів кожного державного органу. Законом України «Про державну службу» (ст.5) визначено, що «правове регулювання державної служби здійснюється Конституцією України, цим та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, указами Президента України, актами Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби»[43]

Новий етап реформування державної служби в Україні розпочався з прийняттям Закону України «Про державну службу» 17 листопада 2011 р. Цей закон мав набрати чинності 1 січня 2014 р., але ця дата була перенесена ще на рік - 1 січня 2015 р. відповідно до Закону України «Про внесення змін до Закону про Україну» Про державну службу» [42] працівників, їх права, обов'язки, відповідальність, просування по службі, матеріальні та соціальні послуги тощо.

Нормативноправову основу правового регулювання управління персоналом на державній службі складають закони України «Про державну службу» [42] та «Про запобігання корупції» [45], Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, якого затверджено

постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 [49], Порядок присвоєння рангів державних службовців, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2016 р. № 306 [48], Типове положення про службу управління персоналом державного органу, затверджене наказом Національного агентства України з питань державної служби від 3 березня 2016 р. № 47 [50], Порядок стажування державних службовців, затверджений наказом Національного агентства України з питань державної служби від 3 березня 2016 р. № 48 [34], Порядок ведення та зберігання особових справ державних службовців, затверджений наказом Національного агентства України з питань державної служби від 22 березня 2016 р. № 64 [34] та ін.

Для реалізації цього закону Кабінет Міністрів України затвердив низку актів, серед яких: Порядок присвоєння чинів державним службовцям та співвідношення між видами державних службовців та типами посадових осіб місцевого самоврядування, військові звання, дипломатичні звання та інші спеціальні звання; Порядок надання додаткової оплачуваної відпустки державним службовцям; Порядок обчислення стажу державної служби; Порядок та умови визначення заробітної плати для обчислення пенсії державних службовців [34].

Закон «Про державну службу» надалі вирішить три глобальні проблеми державної служби, які сьогодні найбільше шкодять впровадженню ефективної мотивації державних службовців. Він базується на новому розумінні професіоналізму державної служби, що включає об'єктивність, справедливість та неупередженість у підготовці та прийнятті адміністративних рішень; незалежність професійної посади державного службовця від впливу політичних чи приватних інтересів; прихильність інтересам суспільства, лояльність до держави та її законного політичного керівництва та її цілісність[43]

Не менш важливим є постійне вдосконалення кваліфікації державних службовців протягом їхньої кар'єри. Головною умовою професіоналізму

державної служби є відкритий та прозорий конкурентний вибір на всіх посадах у державному управлінні (крім I групи).

Винятково важлива роль оплати праці в механізмі функціонування ринкової економіки зумовлена тим, що вона має виконувати декілька функцій – відтворювальну і стимулюючу. Саме про них йдеться у Законі України «Про оплату праці», який «визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання (далі - підприємства), а також з окремими громадянами та сфери державного і договірного регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати» [37].

У пункті 2.2 мотивувальної частини Рішення у справі щодо офіційного тлумачення положення частини другої статті 233 Кодексу законів про працю України від 15.10.2013 № 9-рп/2013 уточнює ці положення вищий орган конституційного правосуддя: «винагорода за виконану працівником роботу є джерелом його існування та має забезпечувати для нього достатній, гідний життєвий рівень. Це визначає обов'язок держави створювати належні умови для реалізації громадянами права на працю, оптимізації балансу інтересів сторін трудових відносин, зокрема, шляхом державного регулювання оплати праці; держава передбачає заходи, спрямовані на забезпечення реальної заробітної плати, тобто грошової винагороди за виконану роботу як еквівалента вартості споживчих товарів і послуг» [21].

Право на гідну, справедливу оплату праці також регламентується міжнародними документами Так, за частинами 1 та 3 ст. 23 Загальної декларації прав людини [15] кожний працюючий має право на (а) справедливі і сприятливі умови праці і (б) справедливу і задовільну винагороду, яка забезпечує гідне людини існування, її самої та її сім'ї, і яка в разі необхідності доповнюється іншими засобами соціального забезпечення.

Відповідно до ст. 7 Міжнародного пакту про економічні, соціальні і

культурні права [33] (ратифікований Українською РСР 19 жовтня 1973 р.), визнане державами-ратифікантами право кожного на справедливі й сприятливі умови праці включає, в тому числі винагороду, що забезпечувала б як мінімум усім трудящим:

а) справедливу зарплату і рівну винагороду за працю рівної цінності без будь-якої різниці, причому, зокрема, жінкам повинні гарантуватись умови праці, не гірші від тих, якими користуються чоловіки, з рівною платою за рівну працю;

б) задовільне існування для них самих та їх сімей.

Стаття 4 Європейської соціальної хартії (переглянута) [13] (ратифікована Україною 14.09.2006 р.) проголошує право на справедливу винагороду, з метою забезпечення ефективного здійснення якого держави зобов'язуються:

а) визнати право працівників на таку винагороду, яка забезпечує їм і їх сім'ям достатній життєвий рівень;

б) визнати право працівників на підвищену ставку винагороди за роботу в надурочний час з урахуванням винятків, передбачених для окремих випадків;

в) визнати право працюючих чоловіків і жінок на рівну винагороду за працю рівної цінності;

г) визнати право всіх працівників на розумний строк попередження про звільнення з роботи;

д) дозволити відрахування із заробітної плати тільки на умовах і в розмірах, передбачених національними законами або правилами чи встановлених колективними договорами або арбітражними рішеннями. Здійснення цих прав досягається шляхом вільного укладання колективних договорів, запровадження встановленого законодавством механізму визначення заробітної плати або вжиття інших заходів, що відповідають національним умовам.

Таким чином, у міжнародних документах прямо чи опосередковано закріплене право працівників на гідне існування, що має забезпечуватися



рівнем заробітної плати.

В Україні практично створено законодавчо-правову базу впорядкування оплати праці згідно з міжнародними трудовими нормами.

Наведені положення статті 23 Закону України «Про державну службу», статті 18 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», статті 42 Закону України «Про дипломатичну службу» унеможливають визнання законодавцем корупційними діями здійснення суто наукової чи викладацької діяльності, якщо вона є джерелом законного та раціонально обґрунтованого за розміром доходу, ніяк не пов'язана з корисливими діями (бездіяльністю) особи при безпосередньому виконанні покладених на неї службових обов'язків.

З метою ефективного використання робочого часу державними посадовими особами законодавцем можуть бути передбачені додаткові дозвільні механізми (регулятори), які унормовують їх участь у науковій і викладацькій діяльності не за основним місцем роботи, але не шляхом визнання цих дій корупційними і встановлення адміністративної відповідальності лише за сам факт здійснення її не в позаробочий час. Слід виходити з того, що будь-яке обмеження прав людини і громадянина повинне бути не тільки юридично обґрунтованим, а й соціально виправданим і адекватним.

Моральне заохочення сумлінної праці державних службовців ускладняються відсутністю чіткої державної ідеології державної служби, патріотизму, моральної парадигми державної служби. Заходи з морального сприяння державним службовцям здійснюються здебільшого окремо, у формі внутрішніх кампаній, безсистемних, не мають належної підтримки з боку громадської думки, репутації та авторитету. Фінансове становище більшості державних службовців не може принести їм достатнього професійного соціального задоволення, забезпечити досить високий рівень життя та престижний статус у суспільстві [36, с. 281]

Кожен громадянин, який вступає на державну службу, повинен точно

знати, на яку зарплату він може розраховувати на певній посаді у разі ефективного та сумлінного виконання своїх обов'язків. Зарплата буде встановлюватись державою як єдиний роботодавець кожного державного службовця, а не як окремих директор на власний розсуд. Держава недостатньо урегулює ці питання.

Основними ознаками цієї проблеми є: довільне та необґрунтоване розподілення певних посад на вищі категорії державних службовців; відсутність єдиних стандартів управління державними службовцями; закритість та корпоративність певних видів спеціалізованих державних служб: податків, митних та інших; старші державні службовці залишаються поза сферою оцінки їх професійної компетентності та їх дисциплінарного впливу.

Новий закон чітко визначає сферу законодавства про державне управління; створюється прозора та відповідальна система управління державною службою, яка забезпечить єдині стандарти професіоналізму в усьому державному управлінні. Основи управління мотивацією державної служби також викладені в указах Президента України: «Про стратегію реформування державної служби в Україні», «Про концепцію адаптації державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу», «Про концепцію державної служби в Україні», «Про затвердження Державної цільової програми розвитку державної служби».

З метою підвищення престижу та ефективності державної служби 14.04.2000 Президент України прийняв указ «Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні». Стратегія передбачає заходи щодо підвищення стимулюючої ролі посадових окладів в оплаті праці, передбачити заходи щодо залучення на державну службу здібних перспективних фахівців, заінтересованих у результатах своєї праці, забезпечення стабільних правових гарантій та соціального захисту державних службовців, вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів [67].

Одним із важливих напрямків реформи були виявлені зміни

у діяльності кадрових підрозділів, які мали б зосередитись на аналітичній та організаційній роботі в галузі управління людськими ресурсами та, відповідно, на мотивації державних службовців.

Положення про підвищення ролі відділу кадрів у процесі управління людськими ресурсами в державному управлінні не набуло чинності, оскільки сьогоденні функції експертів кадрової служби обмежуються документальним забезпеченням державної служби.

Одним із пріоритетних напрямів розвитку державної служби в Україні є її адаптація до європейських стандартів. Враховуючи наявність певних проблем у системі державного управління, указ Президента України «Про концепцію адаптації державного управління в Україні до стандартів Європейського Союзу» наголошує на необхідності наближення державної служби до загальновизнаних принципів держав-членів ЄС. Зокрема, він охоплював такі сфери, як: запровадження єдиної системи оцінки та сприяння роботі державних службовців; вдосконалення системи оплати праці державних службовців; системи відбору, призначення, просування по службі, ротації державних службовців та їх професійної підготовки.

Особлива увага була приділена реформі системи оплати праці як пріоритетного напрямку підвищення мотивації державних службовців. Зокрема, було встановлено, що державна служба повинна бути конкурентоспроможною на ринку праці та забезпечувати інтерес державних службовців до просування по службі, доплата за ранг в межах однієї категорії посад повинна стати стимулом [63].

Указом Президента «Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні» зазначалося, що актуальними проблемами вдосконалення законодавства про державне управління є не лише відсутність стабільності та престижності державної служби, низька якість адміністративних послуг, а й невизначеність кар'єри, недостатня відкритість та прозорість процедури прийому на державну службу та підвищення по службі, невідповідність матеріального забезпечення та соціального захисту

державних службовців рівню покладеної на них відповідальності. Тому одним із головних принципів вдосконалення регулювання державної служби має бути демократичність та прозорість системи державної служби, її стабільність, адекватна матеріальна та інша безпека державних службовців [51].

Необхідним мотиваційним механізмом, який не лише зобов'язує державних службовців, а й спонукає їх постійно вдосконалювати свої професійні навички, є Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ та організацій, затверджених відповідною постановою Кабінету Міністрів України [37].

Відповідно до цього положення державний службовець має можливість підвищити свою кваліфікацію, і кожен державний орган розробляє річні та довгострокові плани роботи з персоналом, встановлюючи заходи щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, підвищення, контролю за їх роботою тощо.

Крім того, модернізація державної служби та управління людськими ресурсами, як це передбачено «Стратегією реформування державного управління України на період 2022-2025 роки» [67], вимагає не лише структурних змін, але й впровадження сучасних методів та підходів до управління персоналом, щоб забезпечити ефективність та професіоналізм державної служби.

Такий підхід сприятиме покращенню якості державного управління та забезпечить відповідність його завданням у сучасних умовах.

З 01 січня 2024 року в Україні запроваджено систему оплати праці державних службовців на основі класифікації посад на підставі Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік». Задля забезпечення стійкості та злагодженості роботи державних інституцій відбулося перехідне впровадження деяких елементів реформи зі спрощенням окремих її процедур. Прийняте Урядом рішення обумовлене вимогами часу та враховує

спроможність Державного бюджету України. Для реалізації згаданої мети прийнято:

- постанову Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2023 року № 1109 «Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році», якою затверджено Каталог типових посад державної служби і критерії віднесення до таких посад (далі - Каталог) та Алгоритм проведення класифікації посад державної служби в умовах воєнного стану (далі - Алгоритм);

- постанову Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2023 р. № 1409 «Питання оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році», якою затверджено Схему посадових окладів на посадах державної служби з урахуванням сімей і рівнів посад, юрисдикції та типів державних органів у 2024 році, а також Перелік типових посад державної служби в межах рівнів посад [44].

Як передбачено пунктом 4 Розділу 1. Реформи державного управління Плану України, запропоновані реформи відповідають Цілям сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй № 16 «Сприяння побудові миролюбного и відкритого суспільства в інтересах сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя для всіх і створення ефективних, підзвітних та заснованих на широкій участі інституцій на всіх рівнях». Крім іншого, у цьому пункті зазначено про проект Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад» (реєстр. № 8222 від 23.11.2022) (далі - Законопроект № 8222).

Також цілі та заходи цього розділу Плану України узгоджуються з Планом заходів з виконання рекомендацій Європейської Комісії, представлених у Звіті про прогрес України в рамках Пакета розширення Європейського Союзу 2023 року, затвердженим розпорядженням Кабінету Міністрів України від 9 лютого 2024 року № 133-р (передбачено пунктом 5 Кластеру 1 цього Плану заходів).

Крім того, Законом України від 20 червня 2022 року № 2322-ІХ «Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки» затверджено Антикорупційну стратегію на 2021-2025 роки.

Кабінетом Міністрів України 04 квітня 2023 року затверджено Державну антикорупційну програму на 2023-2025 роки (далі – ДАП) з виконання Антикорупційної стратегії на 2021-2025 роки».[66]

Аналіз сучасного нормативно-правового забезпечення функціонування системи мотивації праці показав, що Україна створила інтегровану систему законодавства про державне управління та включила до неї методи мотивації, які є матеріальними та нематеріальними.

Впровадження вищезазначених нормативних актів в контексті модернізації державної служби дасть змогу реалізувати багато завдань, зокрема підвищення рівня мотивації та оплати праці державних службовців, розробку нових підходів до просування по службі, створення позитивного іміджу державних службовців тощо.

Разом з тим, існуюча система мотивації є недосконалою, не відповідає сучасним викликам, коли значна кількість державних службовців-чоловіків захищає країну в лавах Збройних Сил України, частина, здебільшого жінки, виїхали за кордон із малолітніми дітьми а молодь неохоче йде на державну службу через невисоку оплату праці.

## **2.2. Оцінка чинної системи мотивації праці та стимулювання державних службовців в органах державної влади**

Одним із основних факторів забезпечення ефективної та сумлінної праці публічних службовців сформування правильної мотивації і винагороди за виконання службових обов'язків. Публічні службовці, як і інші наймані працівники, бажають суспільного визнання результатів своєї професійної діяльності та заохочення за виконану роботу. Завдяки стимулюванню публічних службовців у них розвивається ініціативність, рішучість та

впевненість у власних діях, формується свідоме та відповідальне ставлення до справи. До того ж, наявність мотиваційної складової в органах публічної служби опосередковано впливає на мінімізацію корупційних правопорушень серед публічних службовців.

Беручи до уваги визначення «публічної служби», яке міститься у ст.4 Кодексу адміністративного судочинства України, вбачається, що до категорії публічних службовців варто віднести державних політичних діячів, посадових осіб державних колегіальних органів, суддів, прокурорів, військовослужбовців, осіб, що проходять альтернативну (невійськову) службу, інших державних службовців, працівників патронатної служби, осіб, що проходять службу в органах влади Автономної Республіки Крим та органах місцевого самоврядування.

Стаття 39 Закону України «Про державну службу» встановлює дев'ять рангів державних службовців:

на посадах державної служби категорії «А» присвоюються 1, 2, 3 ранг;

на посадах державної служби категорії «Б», - 3, 4, 5, 6 ранг;

на посадах державної служби категорії «В», - 6, 7, 8, 9 ранг.

Розподіл державних службовців державних органів надано в табл..2.1

*Таблиця 2.1*

### **Розподіл державних службовців державних органів за рівнями:**

Рівень	Державні органи
1 рівень	Апарат Верховної Ради України, Секретаріат Кабінету Міністрів України, постійно діючий допоміжний орган, утворений Президентом України, апарати (секретаріати) Ради національної безпеки і оборони України, Рахункової палати, Конституційного Суду України, Верховного Суду, Офісу Генерального прокурора
2 рівень	міністерства, центральні органи виконавчої влади із спеціальним статусом, який встановлений законом, апарати (секретаріати) вищих спеціалізованих судів, Вищої ради правосуддя, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України
3 рівень	інші державні органи, юрисдикція яких поширюється на всю територію України
4 рівень	державні органи, юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, міст Києва та Севастополя
5 рівень	державні органи, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення

Статтею 50 Закону України «Про державну службу» у передбачається, що «держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочує їх до результативної, ефективної, добросесної та ініціативної роботи» [43].

Згідно законодавства, заробітна плата державного службовця складається з посадового окладу, надбавки за стаж роботи, надбавки за ранг, а також можливих премій за досягнення результатів. Премії можуть бути встановлені за результатами роботи та річного оцінювання службової діяльності.

Ці премії включають премію за річне оцінювання службової діяльності, місячну або квартальну премію за внесок у загальний результат роботи державного органу та премію за відповідне виконання умов контракту про проходження державної служби.

В Україні з початку 2024 року почала діяти нова система оплати праці державних службовців шляхом запровадження прозорої системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад державної служби, посилення ролі посадового окладу та припинення надмірних необґрунтованих виплат, запровадження дієвого механізму оптимізації граничної чисельності працівників державних органів, впровадження системи грейдів. Розміри посадових окладів на посадах державної служби також мають бути переглянуті в бік збільшення за рахунок зменшення надбавок за вислугу років, інших тимчасово встановлених стимулюючих виплат, а також скорочення граничної чисельності пропорційно кількості посад, які були вакантними протягом року, а також інших джерел, не заборонених законом [34].

Реформа передбачає, що 70% зарплати тепер складатиме оклад, а премії – лише 30%. Зміни зачепили як центральні, так і регіональні органи влади: за оцінкою Мінфіну, реформа системи оплати та скорочення вакансій дозволять заощадити в бюджеті близько 8 млрд гривень.



У статистичному щорічнику НАДС вказано, що станом на 01.01.2024 р на 206 151 посаду за штатним розписом фактично 159 904 працюючих державних службовців, що на 1 671 особу менше, порівняно із початком 2023 року. В Україні наразі нараховується 4 138 державних службовців (з них 774 – жінки), які мобілізовані чи проходять службу у військах територіальної оборони ЗСУ та добровольчих формуваннях територіальних громад. З початку повномасштабної агресії 138 державних службовців загинули, а 263 зазнали поранення [34].

Сфера державної служби в Україні на сьогодні не пропонує достойного рівня оплати праці. Хоча, статистика засвідчує, що в Україні протягом 2018-2023 років у державному секторі середньомісячна заробітна плата демонструє тенденцію до зростання з 12 698 грн/ос. у 2018 році до 28 516 грн/ос. у 2023 році [12].



Рис. 2. 1 Динаміка Середньої заробітної плати у публічній сфері у 2018-2023 рр, грн. [12]

Загальне зростання середньої заробітної плати за досліджуваний період становить 15 818 грн. (або 125%) (рис. 1). НАДС провели моніторинг зарплат за перше півріччя 2024 року і вивчили поточний стан впровадження нової системи оплати праці на основі класифікації посад. Опитали понад 22 600 державних службовців з усіх регіонів[НАДС]. Результати анонімного опитування показали, що 54% державних службовців зазначили збільшення рівня заробітної плати у 2024 році, у 16% вона лишилася без змін, у 31% -

знизилися. В класифікаторі посад грейд - це зарплатний рівень, який ґрунтується на класифікації посад державної служби в розрізі юрисдикцій та типів державних органів, сімей і рівнів посад державної служби та визначається з урахуванням положень статті 96 Кодексу законів про працю України [34].

Реформа передбачає, що 70% зарплати тепер складатиме оклад, а премії – лише 30%.

Так, державний службовець отримує заробітну плату з державного бюджету, яка формується з визначеного Урядом фіксованого посадового окладу для відповідної адміністративно-територіальної одиниці. Абзацом другим пункту 12 розділу «Прикінцеві положення» Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» визначено, що надбавка за вислугу років на державній службі встановлюється на рівні 2 відсотків посадового окладу державного службовця за кожний календарний рік стажу державної служби, але не більше 30 відсотків посадового окладу.

До матеріальної мотивації належать: заробітна плата, регулярні та нерегулярні грошові премії у зв'язку з ювілеєм служби, народженням дитини, значними досягненнями в роботі, різними святами – державними і релігійними. Також матеріальною мотивацією є й інші грошові виплати, наприклад, гонорари. Щодо норм матеріального заохочення державних службовців, то вони чітко зазначені в шостому розділі Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889.

Деформованість мотивацій сприяла зміщенню акценту в бік тільки матеріальної зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності, оскільки можливості суспільства не утворювали адекватного потребам соціального поля для особистісної реалізації [4]. Трансформація нормативно-ціннісної системи, виникнення нових видів праці, забезпечення нових соціальних стандартів та балансу інтересів різних груп населення сприяє видозміні структурної регуляції системи мотивації праці.

Абзацом другим пункту 12 розділу «Прикінцеві положення» Закону

України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» визначено, що надбавка за вислугу років на державній службі встановлюється на рівні 2 відсотків посадового окладу державного службовця за кожний календарний рік стажу державної служби, але не більше 30 відсотків посадового окладу.

Пунктом 12 розділу «Прикінцеві положення» Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» визначено умови оплати праці на 2024 рік державних службовців державних органів, які провели класифікацію посад (посадовий оклад, надбавка за ранг державного службовця, надбавка за вислугу років, місячна або квартальна премія, компенсація за додаткове навантаження та за вакантною посадою, грошова допомога, що виплачується з наданням щорічної основної оплачуваної відпустки, матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань та інших доплат, передбачених законами України). [44].

Наразі основною формою мотивації, відповідно Закону України «Про державну службу» є матеріальне заохочення. Держава гарантує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання обов'язків, заохочує їх до результативної ефективної, добросовісної та ініціативної роботи [43, ст. 50]. Одночасно з цим органи влади в Україні пропонують низку програм професійного розвитку та підвищення кваліфікації для своїх працівників.

Щодо заохочень держслужбовців, то відповідно до ч.1 ст.53 Закону України «Про державну службу» за бездоганну та ефективну державну службу, за особливі заслуги до державних службовців застосовують такі види заохочень, що носять моральний характер:

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

5) представлення до відзначення державними нагородами [43].

Для багатьох державних службовців фактором мотивації стає бажання саморозвитку, яке проявляється через можливість безкоштовно навчатись та підвищувати кваліфікацію [43 ст.29]. Для цього передбачено звільнення від частини робочого дня для відвідування лекцій і занять, навчальної відпустки для складання іспитів і підготовки дипломної роботи, субсидування витрат на навчання. Набуті знання в подальшому стають основою для набуття нових навиків та кар'єрного росту.

Ще однією характерною особливістю державної служби є постійність зайнятості, як дає працівникам відчуття стабільності та захищеності, що впливає на загальний рівень задоволеності роботою та мотивує на якісне виконання своїх завдань. Крім того до форм мотивації також можна включити: медичні та соціальні гарантії, справедлива оцінка досягнення, суспільний імідж, умови для самостійної творчої діяльності, почуття приналежності до колективу, матеріальнотехнічні та соціопсихологічні умови роботи [20].

Матеріальне стимулювання державних службовців є однією з найважливіших форм мотивації працівників і передбачає процес формування матеріальних стимулів праці, а також їх використання. Система винагороди за роботу розробляється так, щоб ініціатива робітника була спрямована на підвищення продуктивності праці, власної кваліфікації та можливості збільшити свій дохід. У статті 50 Закону зазначено, що «де

Чинний Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2001р.) [55], на жаль, не врегульовує питання заохочення осіб, що проходять службу в органах місцевого самоврядування. Це означає, що на них, так само, як і на патронатних службовців, поширюються положення ст.143 Кодексу законів про працю України з подальшим перенаправленням до правил внутрішнього трудового розпорядку конкретного підприємства, установи, організації. У свою чергу, новий Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (18 липня 2023р.

підписано Президентом) [43] містить окрему статтю, присвячену заохоченням службовців місцевого самоврядування (ст. 51), відповідно до якої передбачаються такі види заохочень:

1) подяка сільського, селищного, міського голови, голови районної у місті (у разі створення), районної, обласної ради, що оголошується під час офіційного заходу;

2) дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному цим Законом;

3) відзнака або нагорода, запроваджена відповідною сільською, селищною, міською, районною у місті (у разі створення), районною, обласною радою (місцева відзнака або нагорода) [43, ст. 51].

Щодо матеріального стимулювання, то цим Законом визначено, що окрім основної заробітної плати (посадового окладу), службовцям місцевого самоврядування можуть виплачуватись надбавки за вислугу років, надбавки за ранг службовця місцевого самоврядування, премії та доплати за додаткове навантаження, допомога до щорічної основної відпустки, допомога для вирішення соціально-побутових питань та інші заохочувальні і компенсаційні виплати.

Однак варто наголосити, що наразі цей Закон ще не набрав чинності, хоч вже й опублікований. Набуття чинності станеться не раніше ніж через шість місяців з дня припинення або скасування воєнного стану в Україні.

Ініціативи безперервного навчання відіграють ключову роль у вихованні культури мотивації в державній службі, доповнюючи внутрішні та зовнішні чинники, які стимулюють залучення працівників. Надаючи можливості цільового навчання та розвитку, організації можуть створити середовище, яке не тільки цінує зростання, але й безпосередньо узгоджується з кар'єрними прагненнями працівників. Статтею 29 Закону України «Про державну службу» визначено, що одночасно з основною заробітною платою органи влади в Україні пропонують низку програм професійного розвитку та підвищення кваліфікації для своїх працівників. Для багатьох державних службовців фактором мотивації стає бажання саморозвитку, яке

проявляється через можливість безкоштовно навчатись та підвищувати кваліфікацію.

Структурований досвід навчання, такий як регулярні семінари та спеціальні навчальні дні, ще більше посилює залучення, пропонуючи працівникам чіткий шлях для розвитку навичок і отримання знань.

Дослідження питання мотивації та стимулювання публічних службовців дозволяє зробити певні висновки. Зокрема, сутність мотивації та стимулювання варто розглядати як сукупність матеріальних та нематеріальних заходів, що застосовуються до публічного службовця, які дають змогу реалізувати його професіоналізм, сприяють самовдосконаленню, активізують виконання ним службових обов'язків задля досягнення високих результатів та показників у роботі, реалізації цілей організації, а також відіграють суттєву роль у забезпеченні ефективного та якісного надання державних послуг. На жаль, по деяким категоріям публічних службовців відсутнє чітке правове регулювання видів заходів заохочення та порядку їх застосування, що породжує законодавчу невизначеність даного питання.

### **2.3 Дослідження ключових факторів, що впливають на ефективність мотивації державних службовців**

Ефективність та збалансованість будь-якої економічної системи забезпечується важелями управління, які зумовлюють синергетичну взаємодію, узгодженість інституційних перетворень та гармонізацію соціально-економічних відносин.

На сьогодні, наукою та практикою розроблено багато способів впливу на мотивацію конкретної людини, кількість їх постійно поповнюється. Важливим є те, що способи забезпечення ефективного впливу на мотивацію трудової діяльності не є сталими. До того ж один і той самий чинник, що на сьогодні мотивує конкретну людину до ефективного виконання своїх обов'язків та продуктивної діяльності, вже завтра може сприяти зниженню

цих мотиваційних настанов. Тому це лише підтверджує необхідність та важливість вивчення потреб конкретної людини, її настанов, бажань, пріоритетів для розроблення дієвих заходів впливу на поведінку кожного працівника.

Для ефективної оцінки впливу стратегій мотивації на державних службовців можна використовувати кілька показників, які забезпечують повний огляд рівня залученості та продуктивності. Опитування зі зворотним зв'язком мають вирішальне значення, оскільки вони надають пряме уявлення членів команди про їхні почуття залученості та мотивації, дозволяючи організаціям оцінити суб'єктивний досвід своєї робочої сили [30].

Крім того, спостереження за ознаками залученості, такими як збільшення участі у зустрічах або спільних заходах, може служити відчутним індикатором рівня мотивації всередині команди [30]. Іншим цінним інструментом є використання Журналів ідей, які відстежують генерацію свіжих ідей після мотиваційних сесій, висвітлюючи будь-яке підвищення креативності, яке може стати результатом цих втручань [30].

Показники продуктивності, включаючи рівень виконання завдань і якість виконаної роботи, пропонують кількісну оцінку ефективності стратегій мотивації, причому покращення в цих сферах сигналізують про успішне впровадження [30].

Крім того, відстеження цілей може вимірювати, як швидко поставлені цілі досягаються після мотиваційних ініціатив, надаючи ще один рівень розуміння їх ефективності [30]. Щоб завершити оцінку, моніторинг емоційних станів і моделей спілкування всередині команди може інформувати організації про загальний моральний стан і згуртованість, які є важливими для розуміння ширшого впливу стратегій мотивації на державних службовців [30].

Поєднуючи ці якісні та кількісні показники, агентства можуть отримати тонке розуміння того, що справді резонує з їхніми державними службовцями, і стимулювати постійне вдосконалення зусиль щодо мотивації

[26].

У дослідженні Н.О.Альошиної «Організація роботи державних службовців в умовах воєнного стану» [1] проведено оцінку власного рівня мотивації та задоволеності умовами роботи ( 5 - повністю задоволений, 1 - повністю незадоволений) та визначено, що більшість державних службовців задоволена своєю роботою (80,2%) та професійним розвитком (73,6%), зворотнім зв'язком та комунікацією з колегами (66,8%), а також визнанням особистих професійних досягнень (61,1%). Однак лише 52,8% зазначили, що їх керівництво підтримує високий рівень мотивації у співробітників. [1]

Деталізовано інформація щодо рівня задоволеності наведена В.Г. Ковальовим та О.А.Тестоедовим та представлена на рис. 22

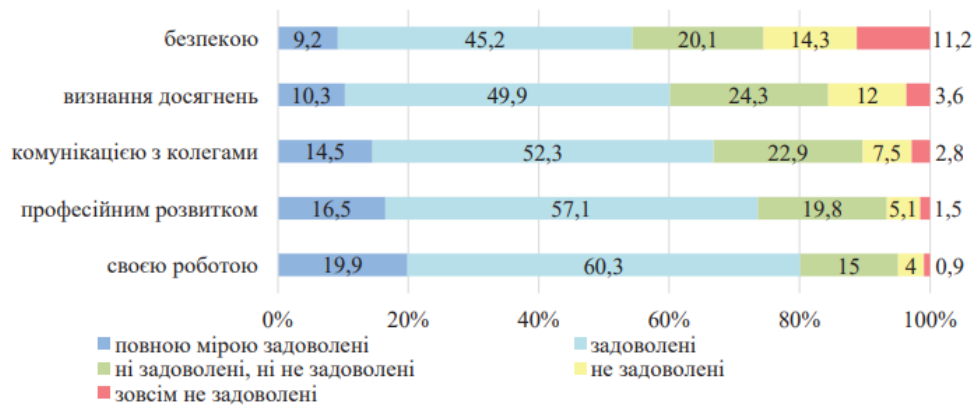


Рис. 2.2. Розподіл оцінок державними службовцями рівня задоволеності [20]

Серед незадоволених більшістю є молоді працівники віком 20 – 35 років (13,3%), працівники зі дипломом магістра, ступенем кандидата та доктора наук (17,2%) та особи зі стажем роботи 21 – 25 років (12,3%)[20]

У 2024 році працює 76 програм підвищення кваліфікації держслужбовців з питань доброчесності, проектного менеджменту, стратегічного планування та управління.

Рис.2.3 демонструє рівень задоволеності різними аспектами роботи серед державних службовців України за чотирма категоріями: керівники, спеціалісти, молодь (до 30 років) та старші службовці (50+).



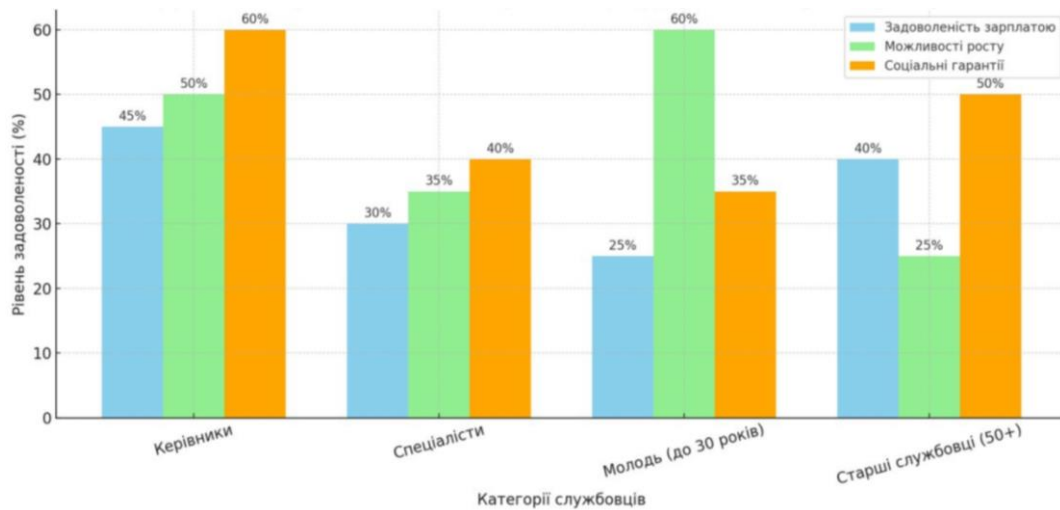


Рис. 2.3 Задоволеність різними аспектами роботи серед державних службовців України.

За даними рис. 2.3 можна зробити такі висновки:

1. **Задоволеність зарплатою:** Найвищий рівень задоволеності спостерігається серед керівників (45%) та старших службовців (40%); молодь найменше задоволена рівнем оплати праці (25%), що може бути пов'язано з очікуваннями та порівнянням із приватним сектором.

2. **Можливості професійного росту:** найбільш задоволена категорія — молодь (60%), що свідчить про наявність програм розвитку та кар'єрних перспектив для молодих працівників; старші службовці найменш задоволені можливостями для росту (25%).

3. **Соціальні гарантії:** найбільше задоволені соціальними гарантіями керівники (60%) та старші службовці (50%); молодь оцінює цей аспект найгірше (35%), що свідчить про потребу адаптації соціальних програм для молодих працівників.

Механізми зворотного зв'язку зі співробітниками відіграють ключову роль у сприянні постійному вдосконаленню практик мотивації в організаціях. Регулярний зворотний зв'язок не тільки дозволяє працівникам визначити сфери для вдосконалення, але й дає їм можливість взяти на себе відповідальність за свій особистий розвиток, що призводить до більш відданої та кваліфікованої робочої сили.

Ефективне керівництво неможливе без розуміння мотивів та потреб державних службовців, а також належного використання стимулів та заохочення до праці. Тому останнім часом спостерігається значне посилення вивчення мотивації як чинника підвищення професійних навичок та кар'єрного зростання державних службовців, підвищення ефективності та результативності державної служби в цілому [16].

Так, наприклад, на результати роботи державних службовців впливають фактори, що мотивують до ефективної праці, а саме: політика керівництва, умови праці, заробітна плата, міжособистісні відносини з керівництвом та колегами, ступінь безпосереднього контролю за роботою, просування по службі, визнання і схвалення результатів роботи, міра відповідальності, можливості творчого та ділового росту [22]

Національним агентством з питань державної служби у 2024 році проводилось опитування «Організація роботи державних службовців в умовах воєнного стану» [35].

В опитуванні взяло участь 39 275 державних службовців усіх категорій посад державної служби – «А», «Б», «В». Переважна більшість респондентів зазначили, що продовжують працювати в штатному режимі – 95,5%, 1,7% – працюють дистанційно та 2,6% поєднують дистанційну роботу з роботою у штатному режимі. Кількість осіб, які перейшли до роботи у штатному режимі, порівняно з 2023 роком збільшилася на 3 та порівняно з 2022 роком на 28% [35].

Працівникам органів публічної влади пропонувалось оцінити власний рівень мотивації та задоволеності умовами роботи за шкалою від 5 (повністю задоволений) до 1 (повністю незадоволений).

77% опитаних держслужбовців зазначили, що навантаження за останній рік збільшилося (у 2023 році – 73%), а також зросли результативність – 62% (у 2023 році – 54%) та якість роботи – 58% (у 2023 році – 49%) [35].

Про те, що рівень заробітної плати мотивує виконувати роботу якісно

вказали 50% респондентів. Це на 7% більше, ніж у 2021 році. Найбільш критична ситуація спостерігається серед працівників, які займаються організаційним забезпеченням функцій суду або конституційного провадження - 74% з них не вважають оплату достатньою мотивацією, щоб виконувати роботу якісно.

Постановою Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2023 року № 391 «Деякі питання оплати праці працівників державних органів та органів місцевого самоврядування під час воєнного стану» передбачено на період воєнного стану для працівників державних органів (крім працівників державних органів, оплата праці яких регулюється спеціальними законами; військовослужбовців; осіб рядового і начальницького складу та поліцейських), які безпосередньо здійснюють свої повноваження на територіях активних або можливих бойових дій визначення посадових окладів з урахуванням коефіцієнту 3, 2 або 1,5 відповідно.

Постановою Кабінету Міністрів України від 09 листопада 2016 року № 787 «Про видатки на оплату праці працівників місцевих державних адміністрацій» передбачено застосування додаткового коефіцієнту підвищення посадових окладів за здійснення делегованих відповідно до закону повноважень органів місцевого самоврядування.

Серед тих, кому визначено посадовий оклад з урахуванням коефіцієнта, у 68% це призвело до збільшення заробітної плати, що є на 21% вищим показником, ніж минулого року. У 32% випадків визначення посадового окладу з урахуванням коефіцієнта не призвело до збільшення заробітної плати. Тобто, коефіцієнт було встановлено за рахунок зменшення премій тощо.

61% державних службовців вважає, що премії та стимулюючі виплати у державному органі встановлюються справедливо. Показник покращився на 10% порівняно з 2021 роком.

Із опитаних 61% державних службовців вважає, що премії та стимулюючі виплати у державному органі встановлюються справедливо, а 39%

вважають, що несправедливо. Цей показник зріс на 10 порівняно з 2021 роком (51%).

Існують розбіжності за категоріями посад в оцінці справедливості нарахування премій. Серед представників категорії «Б» вважають, що премії нараховуються справедливо 67% , серед категорії «В» - 56%.

80% працівників розуміють механізм нарахування та виплати своєї заробітної плати. Однак, серед представників категорії «Б» цей показник досягає 87% , а серед категорії «В» - 77%.

Протягом 2024 року допомогу для вирішення соціально-побутових питань отримали 65% респондентів.

Досліджено потреби державних службовців в деяких видах соціального забезпечення (рис. 2.4)



Рис. 2.4. Потреби державних службовців у деяких видах соціального забезпечення[35]

Визначено, що найбільш важливими видами допомоги для державних службовців є: - безкоштовне медичне страхування (74% опитаних вважають його важливим, 14% - критично важливим і лише 12% вважають неактуальним); - санаторно-курортне лікування (важливим вважають 70% респондентів, 12% - критично важливим); - знижки на оплату комунальних послуг (60 вважають важливими та 18% критично важливими). Це свідчить про високий рівень потреб у медичному забезпеченні та підтримці здоров'я, а

також про необхідність фінансової допомоги на побутовому рівні[35].

Найвищу потребу в житлі мають Луганська (60% - критично та 28% - важливо), Донецька (50% - критично та 39 %- важливо) та Херсонська (18% - критично та 35%- важливо). Це очікувано, враховуючи, що в цих областях багато внутрішньо-переміщених осіб через військові дії.

Важливість безкоштовного медичного страхування переважно розподілено однорідно по регіонах (в межах 10-15%), однак критичність потреби в ньому найвище оцінюють респонденти з Донецької (21%) та Луганської (20%) областей.

Отримані дані свідчать про суттєве погіршення психологічного стану державних службовців протягом останнього року.

Визначено форми психологічної підтримки та допомоги, яких потребують державні службовці у 2024 році. Серед них: 28% - індивідуальні та групові консультації психолога (у 2023 році 27%); 18% - навчальні онлайн-курси (у 2023 році 22 ); 18% - вебінари / тренінги (у 2023 році 19 ); 9% - інформаційні сторінки в соціальних мережах (у 2023 році 13 ); 8% - посібники та методичні рекомендації (у 2023 році 10 ) (рис. 2.5)

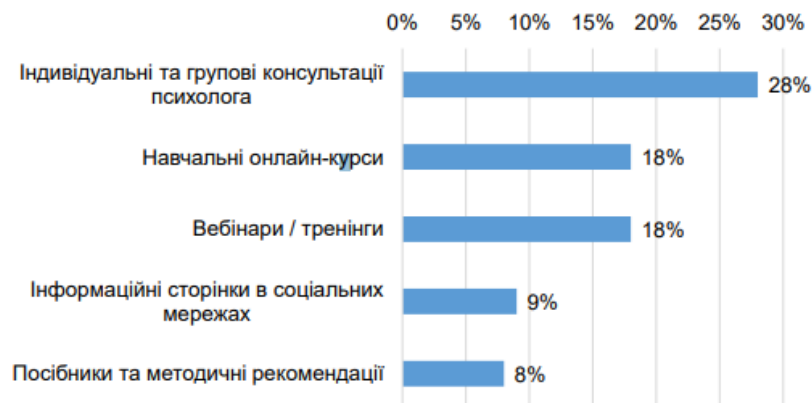


Рис. 2.5. Форми психологічної підтримки та допомоги, яких потребують державні службовці [35]

Продовжувати працювати на державній службі в умовах воєнного стану планують 85% державних службовців, а після війни - 69%

Однак лише 52,8% зазначили, що їх керівництво підтримує високий

рівень мотивації у співробітників. Серед незадоволених більшістю є молоді працівники віком 20 – 35 років (13,3%), працівники зі дипломом магістра, ступенем кандидата та доктора наук (17,2%) та особи зі стажем роботи 21 – 25 років (12,3%).

Отже, серед основних проблем мотивування роботи персоналу у галузі державної служби на сьогоднішній день, які знижують інтерес державних службовців до кращої роботи, слід виділити наступне:

- низька ефективність механізму реалізації прав та гарантій державних службовців;
- наявність недоліків функціонування механізму державної служби, його компонентів у процесі просування;
- неврахування індивідуальності кожної особи, в результаті чого керівництво не має змоги встановити ті чинники, котрі впливають на покращення роботи державних службовців;
- низька репутація звання «державний службовець» та низький рівень їх соціального статусу;
- загроза звільнення через зміну політичної еліти чи уряду країни.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

#### **3.1 Використання передового міжнародного досвіду мотивації праці в державному секторі: адаптація іноземного досвіду для мотивації державних службовців в Україні**

Стратегії мотивації для працівників державного сектору суттєво відрізняються в різних країнах, відображаючи різноманітні культурні та економічні контексти. Японська модель мотивації, яка набула популярності після Другої світової війни, відома своїм внеском у швидке економічне відновлення країни. Ця модель наголошує на груповій гармонії, довічній зайнятості та оплаті за вислугу років, сприяючи сильному почуттю лояльності та колективних зусиль серед працівників [26].

Однак, незважаючи на ці відмінності, спільним між цими системами є визнання важливості узгодження стратегій мотивації з ширшими суспільними цінностями та очікуваннями. Держава відіграє вирішальну роль у забезпеченні того, щоб системи мотивації відповідали принципам соціальної справедливості, тим самим зміцнюючи суспільний договір між владою та її службовцями [26].

Інтеграція міжнародного досвіду та ідей може ще більше підвищити ефективність цих систем мотивації, гарантуючи, що вони не тільки ефективні, але й справедливі та стійкі [26].

У державному секторі успішні стратегії мотивації часто пристосовані для вирішення унікальних структурних відмінностей між зайнятістю в державному та приватному секторах, зосереджуючись на внутрішніх, а не на зовнішніх винагородах [17].

Яскравим прикладом цього є реалізація стратегічних стратегій

управління людськими ресурсами, які наголошують на узгодженні особистих цілей працівників із головними цілями організації державного сектора [37].

Ці стратегії не тільки підвищують залученість працівників, але й підвищують ефективність організації, сприяючи розвитку почуття мети та відповідності цінностям державної служби. Крім того, інтеграція та об'єднання зусиль на різних рівнях управління, як це спостерігається в різних країнах, ілюструють ефективність підходу співпраці в мотивації працівників державного сектора. Для організацій державного сектору вкрай важливо продовжувати вдосконалювати ці стратегії, забезпечуючи їх адаптацію до мінливого середовища та здатність задовольняти мінливі потреби своєї робочої сили.

Французька та англійська моделі мотивації виявляються особливо придатними для адаптації в Україні завдяки їхнім різноманітним підходам із залученням участі, які добре узгоджуються з мінливими потребами українських підприємств [7]. На відміну від цього, у Франції використовується більш індивідуальний підхід, де трудова мотивація тісно пов'язана з професійною кваліфікацією, якістю роботи та ініціативою, виявленою в інноваційних пропозиціях. Ця система дозволяє співробітникам отримати до 120 балів на основі багатосторонньої оцінки, яка включає професійні знання, продуктивність, якість роботи, ініціативу, виробничу етику та дотримання правил техніки безпеки [36].

Інтеграція різноманітних мотиваційних важелів французької моделі забезпечує гнучку структуру, яку можна легко адаптувати до унікальних культурних та організаційних умов українського бізнесу [7].

Між тим, наголос англійської моделі на участі в прибутку служить не тільки підвищенню інтересу працівників до їхньої роботи, але й підвищує продуктивність і ефективність шляхом узгодження індивідуальних цілей з успіхом організації [7].

Обидві моделі, якщо їх продумано адаптувати, можуть сприяти створенню середовища, де співробітники мотивовані як колективними, так і



особистими досягненнями, що відображає збалансований підхід, який може сприяти загальному покращенню продуктивності [9].

При виборі відповідної іноземної моделі мотивації для України важливо враховувати унікальні економічні умови та національну специфіку, які впливають на ефективність цих моделей.

Американська, французька та британська моделі були ідентифіковані як потенційні кандидати на адаптацію через їх здатність швидко адаптуватися до економічного контексту України. Кожна модель пропонує окремі мотиваційні елементи, які можна адаптувати до конкретних видів економічної діяльності та категорій персоналу, забезпечуючи відповідність обраної моделі регіональній специфіці та особливостям української робочої сили.

В Америці мотивація праці державної служби базується на принципах справедливої оплати за «рівну» працю, мобільності персоналу шляхом заохочення, навчання-стажування, соціально-культурних особливостей нації, тобто на досягненні успіху на фоні високого рівні економічного добробуту.

Американська модель, як правило, поділяється на кар'єрних державних службовців, що професійно просуваються по службі у відповідності із системою заохочень, та некар'єрних, які займають патронажні посади. Просування по службі здійснюється для більшості чиновників за системою заслуг – на конкурсних іспитах відбувається відбір кандидатів на підвищення в посаді, а також шляхом річної оцінки службової діяльності кандидатів. Кожна установа державної служби має власну програму службового просування. Якщо для певної посади бракує власних кандидатів, оголошується відкритий конкурс для цієї установи [68].

У рамках системи планування кар'єрного зростання діє дворічна програма Career Entry Program (CER), яка передбачає наявність високого коефіцієнта трудової діяльності та різні форми навчання (on-jobtraining).

Влада Сполучених Штатів Америки приділяє особливу увагу нематеріальній мотивації, а саме мобільності працівників шляхом заохочень

та запровадженням гнучкого робочого графіку, такий підхід дозволяє службовцям набувати нові знання й навички, встановлювати налагодженні відносини із співробітниками інших органів та з'являється можливість розвитку особистості.

Американська модель оплати праці державних службовців являється конкурентоспроможною на ринку у порівнянні із приватними секторами й передбачає такі види матеріального забезпечення: заробітна плата - являє собою суму окладу та додаткової оплати за географічними регіонами, забезпечення у сфері медичного страхування та нарахування високих бонусів на охорону здоров'я.

На відміну від американської моделі, яка спирається на конкурентоспроможність кандидатів, в ЄС неодмінними передумовами суспільного консенсусу є соціальна справедливість і солідарність. Європейські школи менеджменту визначають, що найбільш оптимальною мотиваційною моделлю, у порівнянні з відомими в історії економічних вчень, є гармонійна, гнучка комбінація прямого стимулювання праці та надання соціальних гарантій. Така модель одночасно забезпечує і економічний добробут, і виконання соціальних гарантій з боку держави.

Рівень задоволеності державних службовців у країнах Скандинавії зазвичай (Данії, Норвегії та Швеції) вважається високим, що пов'язано з унікальними умовами праці та підходами до управління в регіоні[86]. Основними факторами, які сприяють цьому, є наступні:

- Інклюзивність і залучення до ухвалення рішень. У скандинавських країнах державні службовці мають змогу активно брати участь у прийнятті рішень. Цей підхід сприяє відчуттю власної значущості та знижує дистанцію між керівниками й працівниками.

- Баланс між роботою та особистим життям. Висока увага до добробуту співробітників, включаючи гнучкий графік роботи та можливості для розвитку, підвищує їх задоволеність.

- Прозорість і довіра. Низька ієрархічна структура та демократичний стиль керівництва сприяють відкритості й довірі в колективі. У Норвегії, наприклад, акцент зроблено на добробуті співробітників, у Швеції – на коучинговому підході, а в Данії – на незалежності співробітників у виконанні завдань.

- Соціальні гарантії. У Скандинавії добре розвинені системи соціального забезпечення та тристороннього співробітництва між урядом, роботодавцями та профспілками. Це зменшує конфлікти на робочому місці та підвищує загальну стабільність. [86]

На рисунку 3.1 наведено порівняння рівня задоволеності держслужбовців у країнах Скандинавії та України.

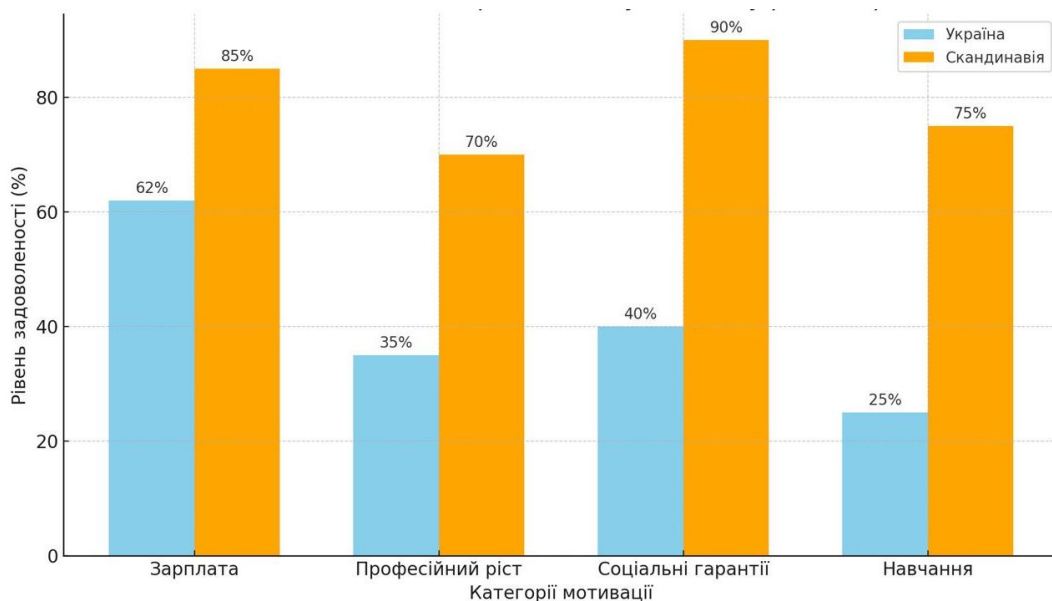


Рис. 3.1 Рівень задоволеності державних службовців у різних країнах

За результатами дослідження, у чотирьох ключових аспектах мотивації (зарплата, професійний ріст, соціальні гарантії, навчання) у Скандинавії значно вищий рівень задоволеності порівняно з Україною, що свідчить про необхідність в адаптації їхніх практик для України.

Використання цифрових платформ для оптимізації державних послуг, регулярні тренінги для підвищення рівня довіри громадян до державних службовців – це те, що Україна може запозичити із досвіду Скандинавських

країн. У той же час існують виклики, такі як стрес від відповідальності, потреба в постійній адаптації до нових умов та ризик ігнорування менш ініціативних співробітників через акцент на самостійності[86].

Сінгапур визнаний однією з найефективніших країн у світі за організацією роботи публічної служби, і його досвід може бути надзвичайно корисним для України. Основні особливості сінгапурської системи мотивації державних службовців включають:

1. Конкурентоспроможна заробітна плата - Сінгапур намагається забезпечити державним службовцям рівень доходів, що відповідає приватному сектору, що дозволяє залучати найкращих фахівців та зменшувати ризики корупції.

2. Меритократичний підхід - усі працівники оцінюються виключно за їхніми досягненнями та результатами роботи. Це створює справедливу та прозору систему кар'єрного зростання.

3. Інвестиції в навчання та розвиток - державні службовці мають доступ до широких можливостей для підвищення кваліфікації, зокрема через програми лідерства та управління, навчання за кордоном і наставництво.

4. Система бонусів - значну частину винагороди складають бонуси, які виплачуються залежно від досягнення індивідуальних, командних та національних цілей. Це заохочує працівників працювати на результат.

5. Фокус на інновації - працівники стимулюються до впровадження інновацій через спеціальні гранти та відзнаки, що сприяє покращенню якості послуг.

6. Висока репутація публічної служби - робота в державному секторі вважається престижною завдяки прозорим умовам роботи, підтримці з боку держави та акценту на професійному зростанні[82].

Україна може запозичити наступні елементи сінгапурського досвіду:

- Підвищення конкурентоспроможності зарплат. Це дозволить залучати кваліфікованих спеціалістів та зменшувати корупційні ризики.

- Розробка прозорої системи оцінювання результативності. Це

допоможе справедливо розподіляти ресурси та стимулювати продуктивність.

- Інвестиції в навчання та професійний розвиток. Це сприятиме створенню сучасного, ефективного управлінського апарату.

Такий підхід дозволить Україні створити професійну, ефективну та мотивовану публічну службу.

Зарубіжний досвід мотивації праці державних службовців пропонує широкий спектр підходів, які можуть бути адаптовані до українських реалій. Серед ключових аспектів - запровадження системи оплати праці на основі продуктивності, розвиток професійної компетентності та створення сприятливих умов для кар'єрного зростання. Успішна адаптація цих практик сприятиме підвищенню ефективності державного управління в Україні.

### **3.2. Запровадження сучасних підходів до мотивації та стимулювання праці в публічній службі**

Із січня 2024 року в Україні стартувала реформа системи оплати праці, що може розглядатися як механізм матеріального стимулювання. Разом з тим, є значна проблема у значній різниці між найвищими та найнижчими посадовими окладами в публічній службі.

У рамках дослідження мотиваційного механізму у сфері управління персоналом в публічній службі в Україні (у тому числі й в умовах воєнного стану) важливо наголосити на тому, що, окрім фінансової винагороди, до державних службовців можуть застосовуватися також і нефінансові інструменти. Такі інструменти, як правило, пов'язані з надійністю та безпекою робочого місця, досягненням власних цілей, бажанням взяти на себе ініціативу та відповідальність та ін..

Раніше у даному дослідженні ми вже розглядали, які види заохочень згідно Закону України «Про державну службу» можна застосовувати (оголошення подяки; нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу; дострокове присвоєння рангу в

порядку, визначеному цим Законом; представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота); представлення до відзначення державними нагородами).

Нефінансові стимули можуть мати різні форми, такі як спеціальні доручення, подарунки, винагороди, подорожі тощо. Тобто деякі з них є більш матеріальними, ніж інші, оскільки вони є видимими і їх можна порівняти з фінансовими вигодами. До менш матеріальних стимулів належать гнучкість роботи, незалежність у роботі, визнання роботи і можливість кар'єрного зростання.

Експерти проєкту EU4PFM (Програми Європейського Союзу з підтримки управління державними фінансами в Україні) розробили практичні настанови щодо застосування нефінансових стимулів для державних службовців чотирьох установ з управління державними фінансами України. Зокрема такі стимули можуть бути представлені такими групами

1) Пов'язані з роботою стимули включають ротацію на роботі, урізноманітнення роботи, можливості для зростання, гнучкий графік роботи, розширення прав і можливостей.

2) Соціальні стимули пов'язані із соціальними заходами та відносинами з керівником і колегами, що включають офіційне або неофіційне визнання. Соціальні стимули показують, що працівника цінують, йому вдячні та його хвалять керівник, команда або організація.

3) Матеріальні стимули - це матеріальні символи досягнень, такі як подарунки, ваучери, сімейні надбавки тощо, що підвищують відданість працівника своїй роботі, гарантують продовження трудових відносин та асоціюються з винагородою[74]:.

Усі три види нефінансових стимулів диференційовані для різних цільових груп, а їхнім результатом є відданість організації - ключовий результат нефінансової мотивації.

Усі три види нефінансових стимулів диференційовані для різних цільових груп, а їхнім результатом є відданість організації – ключовий результат нефінансової мотивації. Важливо відзначити, що потреби кожного працівника відрізняються, тому керівники повинні знати і розуміти індивідуальні потреби своїх працівників.

Обираючи стимули для того чи іншого державного службовця, важливо ретельно продумати і дослідити, що мотивує працівників на організаційному, груповому та індивідуальному рівнях.

Так, наприклад, опитування державних службовців у державах-членах ЄС показало, що не заробітна плата, а зміст роботи є одним із найважливіших стимулів для мотивування державних службовців.

Установи державного управління намагаються мотивувати державних службовців, все частіше застосовуючи заходи із урізноманітнення роботи, тобто вони делегують державним службовцям більше відповідальності, дають більше автономії, гнучкість у контролі за їхньою діяльністю, в участі у процесі вироблення й ухвалення рішень тощо [74].

При цьому важливо відзначити, що, за оцінками експертів, робоче середовище та нефінансові стимули є суттєвими для більшості так званого покоління Y. Молоді компетентні фахівці значно менше турбуються про фінансову безпеку, орієнтуючись більше на можливості самореалізації. Покоління Y набагато частіше очікує від роботодавців гнучких умов праці, цікавиться можливостями залучення до процесу вироблення й ухвалення рішень, міжфункціональними проєктами та можливостями професійного розвитку [74]:

Окрім того, доцільно звернути увагу на те, що під час війни на перший план виходять базові загальнолюдські потреби, такі як відчуття захищеності, фізичний та психологічний комфорт. І, якщо колись нехтування будь-яким з цих факторів певним роботодавцем сходило з рук, сьогодні українці не згодні миритися з легковажним ставленням до своєї безпеки, фізичного та емоційного стану.

Поєднуючи різні емпіричні дослідження та найкращі міжнародні практики державних організацій, найпоширенішими та найефективнішими нефінансовими стимулами є:

- Гнучкі моделі роботи. Гнучкий графік роботи, чотириденний робочий тиждень або скорочений робочий час, віддалена робота тощо. Інакше кажучи, гнучкість в організації робочого процесу. Надання працівникові гнучкості у виборі часу початку і закінчення роботи або можливості обрати частину робочого часу для роботи з дому не лише продемонструє довіру до нього як до фахівця, але й мотивує його зробити все можливе і неможливе для досягнення кінцевого результату.

- Горизонтальні кар'єрні можливості. Як мотивувати працівників з кар'єрними амбіціями, якщо можливості вертикального кар'єрного зростання відсутні? Хорошою альтернативою можуть стати міжфункціональна діяльність та проектні завдання, що дадуть працівникам можливість набувати нових навичок, обмінюватися досвідом, знайомитися з організацією в цілому і залишатися мотивованими.

- Можливості професійного розвитку. Можливості професійного розвитку в організації сприяють залученню і мотивації працівників. Нові здобуті знання підвищують впевненість працівників у своїх силах та відданість організації.

- Ефективне спілкування всередині організації також покращує залучення працівників, допомагає сформувати бажану культуру організації і підтримувати відповідний мікроклімат. Відкрите спілкування і зворотній зв'язок необхідні всім працівникам, допомагають удосконалюватись та досягати кращих результатів у роботі. Це ефективний інструмент для покращення якості роботи і розвитку компетенцій.

- Спільні заходи. Спільні традиції (соціальні ініціативи, заходи для працівників, заходи для дітей тощо), заходи, які допомагають краще пізнати колег і знайти спільні інтереси, створюють чудову робочу атмосферу в організації та сприяють співпраці і кращим результатам роботи.



- Чіткі бачення та цінності. Чіткі спільні цілі і цінності, що їх на особистому прикладі демонструють керівники найвищого рівня, створюють ідентичність організації та підвищують залучення працівників. [74]:.

В рамках мотиваційного механізму у сфері HRM на державній службі доцільним є використання соціально-психологічної методів управління персоналом державної служби (соціальний аналіз у колективі працівників; соціальне планування; участь працівників в управлінні; соціальний розвиток колективу; психологічний вплив на працівників (формування груп, створення нормального психологічного клімату, моральне стимулювання, розвиток у працівників ініціативи і відповідальності та ін.)

У багатьох випадках керівник та стиль управління мають безпосередній вплив на атмосферу у команді, мотивацію працівників, здорову атмосферу в робочому колективі та ставлення до роботи.

Керівники повинні створити атмосферу, яка сама по собі мотивує і надихає. Для створення сприятливого середовища використовують такі ключові фактори:

- Вдячність. Кожен працівник повинен відчувати вдячність за роботу, яку виконує. Уявімо, що працівник, який добре виконав завдання, отримує похвалу від керівника. У такому випадку він відчуває, що його цінують, тому, ймовірно, докладатиме більше зусиль під час виконання інших завдань у майбутньому.

- Відчуття впевненості. Працівникам важливо відчувати впевненість у своїй роботі. Невпевненість відволікає працівників від прямих завдань і змушує приділяти час діяльності, яка не підвищує ефективність організації. Кожен працівник повинен бути ознайомлений зі своїми особистими та загальнокомандними цілями й очікуваними результатами[74].

Постійний обмін інформацією також сприяє зміцненню впевненості працівників. Планування довгострокових цілей відділу разом з усіма членами команди суттєво підвищує мотивацію працівників для досягнення ними власних цілей.

- Можливість ухвалювати рішення. Однією із найпоширеніших причин, чому компетентні фахівці залишають державну службу і переходять у комерційні організації, є можливість самостійно ухвалювати рішення. Тут важливо навіть не те, в якій мірі керівники повинні делегувати своїм працівникам вироблення та ухвалення рішень. Важливо продемонструвати впевненість і заявити, що працівник може ухвалювати рішення на свій власний розсуд. Можливість ухвалювати рішення є одним із найефективніших способів мотивації працівників та забезпечення їх відповідальності за кінцевий результат.

- Соціальні відносини. Серйозна потреба у соціальній діяльності знайома більшості людей. Пам'ятаючи про це, керівникам потрібно розвивати традиції, засновані на принципах співпраці та командної роботи, і створювати середовище, в якому кожен працівник зможе почувати себе рівноправним членом команди. Тісні командні стосунки та атмосфера довіри забезпечують ефективніший обмін інформацією і створюють сприятливе середовище. [74].

Розглядаючи шляхи удосконалення моделі нефінансового стимулювання в українських державних організаціях, важливо враховувати такі фактори як: натхнення спільним баченням, сильне керівництво, переваги для суспільства, делегування відповідальності, можливості для навчання та професійного розвитку, варіанти гнучких умов праці.

Для подальшого вдосконалення мотиваційного механізму у сфері HRM на державній службі в Україні, вважаємо за доцільне запропонувати: підвищувати конкурентність оплати праці державних службовців, порівняно з приватним сектором; формувати сучасну культуру та імідж державного органу; вдосконалювати систему соціального захисту загалом та соціальні програми для державних службовців та їх сімей у тому числі; створювати ефективні стимули для високоефективної праці; розробляти інноваційні системи управління мотивацією праці (використання ігрових практик на роботі, сприяння творчості та особистим ініціативам працівників на роботі,

розроблення різноманітних оздоровчих програм, створення та підтримання затишної і ввічливої атмосфери тощо) та ін. [29].

Вдосконалення системи мотивації та стимулювання в публічній службі є стратегічним завданням державного управління. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, забезпечення прозорих механізмів оцінки ефективності та розвиток організаційної культури сприятимуть підвищенню продуктивності працівників. Реалізація зазначених заходів дозволить створити конкурентоспроможну публічну службу, здатну ефективно реагувати на виклики сучасності та сприяти соціально-економічному розвитку країни.

## ВИСНОВКИ

Кваліфікаційною роботою запропоновано вирішення актуального науково-прикладного завдання, яке полягає в узагальненні теоретичних підходів, аналіз формування системи мотивації і стимулювання в публічній службі, визначення факторів впливу на їх ефективність та визначення шляхів вдосконалення означеної системи.

За результатами дослідження сформульовано такі висновки і пропозиції:

1. На основі опрацювання різних джерел і підходів до визначення сутності визначено, що мотивація являє собою сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, визначають її поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Класифікаційні ознаки розрізняють види мотивації за групами потреб, засобами, що використовуються, джерелами виникнення та за направленістю по досягненню цілей.

Стимулювання являє собою зовнішню силу, що впливає на людину, спонукаючи її до дій. Тобто, це методи та інструменти, за допомогою яких оточення впливає на людину для того, щоб примусити її зробити щось, або зацікавити і зробити так, щоб вона сама захотіла вжити певних дій.

2. Визначаючи методи мотивації і стимулювання, в дослідженні спирались на класичні теорії А.Маслоу, Ф.Герцберга, В.Врума, що дозволило виділити методи примушення, винагородження та солідарність. Важливий поліл на матеріальні та нематеріальні методи мотивації. Крім прямої та непрямой мотивації, існує кілька важливих стимулів, які впливають на ефективність співробітників (соціальна, психологічна, кар'єрна та освітня мотивації)

Головна мета мотивації державних службовців – це формування таких умов праці, а також створення таких стимулів, завдяки яким співробітники самостійно проявляли б бажання працювати заради досягнення поставлених цілей і виконання зазначених завдань. Це підвищує ефективність діяльності працівників. За допомогою мотивації вирішується низка важливих питань: завдяки визнанню покращується морально-психологічне самопочуття працівника; відбувається популяризація результатів найкращих працівників; демонстрація позитивного ставлення керівництва до найвищих показників результативності праці; застосовуються найрізноманітніші форми визнання; відбувається залучення найкращих спеціалістів. Є певні особливості в матеріальному стимулюванні в публічній службі. Серед них: перегляд системи оплати праці; введення прив'язки зарплат до результативності (KPI); прозорість у нарахуванні премій; додаткові соціальні гарантії; медичне страхування для службовців та їхніх родин; компенсація за підвищення кваліфікації.

3. Розгляд нормативно-правової бази забезпечення мотивації праці в публічній службі дозволяє трактувати факт створення та впорядкування оплати праці згідно з міжнародними трудовими нормами.

4. Ефективна мотивація державних службовців залежить від низки взаємопов'язаних факторів, серед яких: матеріальна винагорода, нематеріальні стимули, організаційна культура, прозорість та справедливість системи оцінки, кар'єрне зростання, збалансованість роботи та особистого життя.

5. Система мотивації публічних службовців в Україні має низку недоліків, що обмежують її ефективність. Серед ключових проблем можна виділити:

- Низький рівень заробітної плати. Матеріальна винагорода публічних службовців часто не відповідає складності та відповідальності виконуваних завдань, що знижує привабливість роботи в державному секторі.

- Відсутність прозорої системи оцінки результатів роботи. Чіткі

критерії оцінки діяльності працівників, які б дозволяли справедливо визначати рівень їхньої винагороди, відсутні або неефективно реалізовані.

- Ігнорування нематеріальних чинників мотивації. Недостатня увага приділяється можливостям професійного росту, навчання, визнання досягнень та формуванню позитивного клімату в колективі.

- Недосконалість організаційної культури. Відсутність зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом знижує рівень довіри та залучення персоналу до процесів управління.

6. Україна може адаптувати найкращі практики європейських країн з урахуванням національних особливостей. Зокрема, перспективними є запровадження гнучких графіків роботи та дистанційної зайнятості (це дозволить підвищити задоволеність працівників і зменшити рівень стресу); розвиток системи оцінки результативності (регулярний моніторинг досягнень та встановлення індивідуальних цілей сприятимуть підвищенню ефективності праці); інвестиції у професійне навчання.

7. Для підвищення мотивації та стимулювання працівників публічної служби необхідно реалізувати комплекс заходів:

- Реформа оплати праці. Забезпечення конкурентоспроможного рівня заробітної плати з урахуванням регіональних особливостей та специфіки посад. Прозорість і справедливість системи оплати сприятимуть зменшенню корупційних ризиків та позитивно впливає на продуктивність праці.

- Запровадження нематеріальних стимулів. Гнучкий графік роботи, можливість дистанційної зайнятості, навчальні програми та професійна сертифікація є важливими нематеріальними чинниками. Наприклад, впровадження нагород за досягнення, відзначення результатів публічно чи на корпоративних заходах значно покращує моральний стан працівників.

- Розвиток системи оцінки результативності. Чіткі критерії оцінки ефективності дозволять об'єктивно визначати зв'язок між результатами праці та винагородою, що підвищує довіру до управлінських процесів і сприяють підвищенню ефективності роботи.

- Формування позитивної організаційної культури. Створення робочого середовища, яке забезпечує співпрацю, підтримку та відкритість, є важливим нематеріальним стимулом. Публічні службовці, які отримують підтримку від керівництва та колег, демонструють вищу продуктивність.

- Розширення можливостей для професійного розвитку. Забезпечення доступу до програм навчання, тренінгів, стажувань та участі у міжнародних обмінах підвищує кваліфікацію працівників і відкриває нові можливості для кар'єрного зростання.

- Залучення працівників до процесів прийняття рішень. Надання можливості впливати на управлінські процеси підвищує рівень довіри до керівництва та посилює відчуття причетності до спільної справи.

Недостатня мотивація держслужбовців – обмежуючий фактор, який не дозволяє держустановам реалізувати свої потенційні можливості. Щоб спонукати людей працювати якісно, недостатньо вивчити їх потреби, необхідно розробити механізми мотивації, які будуть викликати в людини бажання ефективно працювати на користь установи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н. О. Організація роботи державних службовців в умовах воєнного стану. *Публічне управління та регіональний розвиток: наук. журн.* 2022. № 16. С. 284 – 313.
2. Бабкіна А.Ю. Правове регулювання праці працівників патронатної служби в Україні. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 08 – Право за спеціальністю 081 – Право. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2023. 250 с.
3. Бойко Є.В. Мотивація персоналу: навч. посібн. / Є.В. Бойко та ін. Запоріжжя: ЗДИА, 2004. 310 с.
4. Бондар В.Д. Матеріальний чинник мотивації як спосіб підвищення ефективності діяльності державних службовців в Україні. *Ефективність державного управління.* 2005. № 8. С. 233-239.
5. Бондар, Т., Краснонос, А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*, 2023 (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>
6. Бортнік С.М. Саган М.В. Формування підходу до комплексного оцінювання персоналу підприємства. *Економічний форум : наук. журн. Луц. нац. техн. ун-т.* Луцьк : Вид. від. ЛНТУ, 2013. № 2. С. 131-138
7. Васюта В.Б. Адаптація європейських моделей мотивації працівників на підприємствах України. [https://reposit.nuppp.edu.ua/bitstream/PolNTU/2410/1/Vasuta\\_Tezy.pdf](https://reposit.nuppp.edu.ua/bitstream/PolNTU/2410/1/Vasuta_Tezy.pdf)
8. Відкрита енциклопедія «Вікіпедія» - URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>
9. Воржакова Ю.П. Аналіз зарубіжних моделей мотивації праці та доцільність їх впровадження на українських підприємствах. *Актуальні проблеми економіки та управління.* 2021. №15 <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/228569>
10. Грицяк І. Законодавство про державну службу в Європейському



Союзи (на прикладі Великобританії, Німеччини, Франції). *Ефективність державного управління: Збірник наукових праць ЛПІДУ НАДУ при Президентіві України*, (6/7), 2004/2005. 442.

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

12. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

13. Європейська соціальна хартія (переглянута): Хартія Ради Європи від 03.05.1996. Відомості Верховної Ради України. 2007. №51. Ст. 2096.

14. Жулавський А.Ю. Гордієнко В.П. Малько Н.О. Мотивація державної служби в Україні. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 1' 2021* [https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/1\\_2021/8.pdf](https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/1_2021/8.pdf)

15. Загальна декларація прав людини : прийнята резолюцією 217 А (III) ГА ООН від 10.12.1948. URL: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995\\_015](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_015).

16. Занюк С.С. Психологія мотивації : навч. посіб. К. : 103 Либідь, 2002. 304 с.

17. Золотницька Ю. В., Опалов О. А.. Розвиток теорій мотивації до державної служби: історичний концепт. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. №6 DOI: 10.32702/2307-2156-2021.6.35 [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2021/37.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/37.pdf)

18. Івасюк І.Г. Актуальні проблеми нормативно-правового регулювання управління персоналом на державній службі в Україні. *Приватне та публічне право* № 2/2024.44-48. DOI 10.32782/2663-5666.2024.2.8

19. Ковальов В. Г., Кристенко О.О., Тоцька Т.С. Механізми мотивації державних службовців. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 1 (32). С. 46 – 52.

20. Ковальов В. Г., Тестоедов О. А. Розробка персоналізованої системи мотивації праці державних службовців. *Публічне управління та митне*

адміністрування, № 3 (38), 2023 DOI <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-3.13>

21. Кодекс законів про працю України. Закон № 322-VIII від 10.12.71р. – URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

22. Колот А.М. Мотивація персоналу : Підручник. К. : КНЕУ, 2002.- 337с.

23. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

24. Костюк О. Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу. *Вісник. Серія: Економічні науки*. Харків, 2018. С. 168–172.

25. Лаврищева М.В. Розвиток системи трудової мотивації державних службовців. *Державне будівництво*. 2014. № 2– URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2014\\_2\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_2_23)

26. Лазоренко Т. В., Місяйло О. В. Міжнародний досвід мотивації праці та можливості його застосування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Випуск 22, частина 2. 2018 <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/24338.pdf>

27. Маклаков С.М. Соціальні ліфти і технології їх впровадження в системі соціально-економічної мотивації. *Сталий розвиток економіки. Міжнародний науково-виробничий журнал*. 2018. № 3(40). С. 112 – 123

28. Маклаков С.М. Соціально-економічна мотивація персоналу підприємства в умовах інноваційних змін в економіці: дис... к. е. н. за спеціальністю 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. / Центральноукраїнський національний технічний університет, Кропивницький, 2019, 218.

29. Маргасова В.Г. Мотиваційний механізм у сфері управління людськими ресурсами на державній службі в Україні: особливості реалізації та вектори вдосконалення. *Актуальні проблеми у сфері публічного*

управління. Випуск 38. 2023 DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.38.34>

30. Мельник Л. С. Економічне стимулювання персоналу підприємств України в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників: дис... д-ра філософії за спеціальністю 051 «Економіка». / Київський національний університет технологій та дизайну, Міністерство освіти і науки України, Київ, 2023.  
[https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20983/1/dis\\_2023\\_Melnyk.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20983/1/dis_2023_Melnyk.pdf)

31. Мельниченко А.О. Професійна мотивація як передумова ефективної професійної діяльності працівників органів прокуратури. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2014. Вип.10-1(1). С.133–135.

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

33. Міжнародний пакт ООН про економічні, соціальні і культурні права 16.12.1966 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_042](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_042).

34. Національне агентство України з питань державної служби. Програми професійного навчання державних службовців. <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya>

35. Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану: Результати опитування. Національне агентство з питань державної служби. – URL : [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/OPLATA%20PRACI/\\_%D0%92%D0%A1\\_2024\\_%D0%BE%D1%81%D1%82.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/OPLATA%20PRACI/_%D0%92%D0%A1_2024_%D0%BE%D1%81%D1%82.pdf)

36. Панченко М.В. Правовий механізм забезпечення гідної праці державних службовців України: дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.05. Київ. 2019 469 с

37. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами. Навч. посібник. К: КНЕУ. 2013.466 с.

[https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/petrova\\_0003.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/petrova_0003.pdf)

38. Питання оплати праці працівників державних органів : постанова Кабінету Міністрів України від 18 січ. 2017 р. № 15. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-%D0%BF#Text>.

39. Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями: Постанова Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2016 р. № 306. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-%D0%BF#Text>

40. Полтавський, В. В. Загальні засади службового просування держслужбовця у Франції. *Актуальні проблеми державного управління*, (1), 2001. Ч. 6, 45.

41. Про відпустки: Закон України від 15 лист. 1996 р. № 504/96-ВР. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення: 28.10.2024).

42. Про внесення змін до Закону України «Про державну службу»: Закон України від 19.12.2013р. № 714-VII – URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/714-18> (дата звернення: 28.10.2024).

43. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015р. №889-VIII. 2016. Ст.43. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення:28.10.2024)

44. Про Державний бюджет України на 2024 рік: Закон України від 09.11.2023 № 3460-IX. – URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20#Text> (дата звернення: 28.10.2024).

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

46. Про затвердження Положення про відомчі заохочувальні відзнаки прокуратури України: Наказ Офісу Генерального прокурора від 12.11.2021р.

№353. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0353905-21#Text> (дата звернення:28.10.2024).

47. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій : постанова Кабінету Міністрів України від 18.02.1997 р. № 167 (*втрапа чинності*) – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-97-%D0%BF#Text> (дата звернення: 06.11.2024).

48. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106 – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 06.11.2024).

49. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 року № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>

50. Про затвердження Порядку стажування державних службовців: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 48. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#Text>

51. Про Концепцію дальшого реформування оплати праці в Україні: Указ Президента України від 25.12.2000 №1375/2000. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1375/2000#Text>

52. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 №108/95-ВР. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

53. Про прокуратуру: Закон України від 14.10.2014р. №1697-VII. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1697-18#n738> (дата звернення: 28.10.2024).

54. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 02.05.2023р.№3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#n537>

55. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001р. №2493-III. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення:28.10.2024).

56. Про статус народного депутата України: Закон України від 17.11.1992 р. №2790-XII. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2790-12#Text> (дата звернення: 28.10.2024).

57. Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні. Указ Президента України від 14.04.2000 №599/2000 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/599/2000#Text>

58. Про судоустрій і статус суддів: Закон України від 02.06.2016р. № 1402-VIII. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#n483> (дата звернення:28.10.2024).

59. Прокопенко О.В. Соціально-економічна мотивація екологізації інноваційної діяльності : монографія. Суми : СумДУ, 2010. 395 с.

60. *Разіна О.В.* Побудова мотиваційної системи залучення та стимулювання персоналу для реалізації виробничої стратегії *Вісник ХНАУ, Серія «Економіка і природокористування»*. 2008. № 3. С. 377-384

61. Самойленко О. Чим відрізняється мотивація працівників від стимулювання? *Performia Ukraine Blog*. – URL :<https://performia.com.ua/ua/chem-otlichaetsya-motivatsiya-sotrudnikov-ot-stimulirovaniya>

62. Селецький О.В. Теоретико-правовий аналіз заходів заохочення державних службовців. *Правові горизонти*. 2020. №21 (34). С.66–70

63. Сердюк О. І., Мирна О. В., Корнійчук А. С., Олексій, І. В. Стратегічні пріоритети управління персоналом у системі адміністративнодержавного менеджменту органів виконавчої влади. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 3. С. 49 – 59.

64. Скоромний Я. Заходи матеріально-правового забезпечення суддів і запобігання правопорушенням у суддівському корпусі. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. №11. С.271–278.

65. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 6, т. 2. С. 178-181

66. Стан впровадження системи оплати праці на основі кваліфікації посад. Узагальнений звіт за I півріччя 2024 року. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/.pdf>

67. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9>

68. Таранич О.В., Вісіцька Д. О. Мотивація державних службовців у системі адміністративного менеджменту. *Економіка і організація управління*. №1 (41) 2021. DOI 10.31558/2307-2318.2021.1.11

69. Ткаченко О. Мотивація та стимулювання публічних службовців. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. Електронне видання. Вип.8. 2024 <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/146/148> DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-126-135>,

70. Урманов Ф.Ш., Касімова А.А. Мотивація – основний чинник ефективності трудової праці . *Вісник ЖДТУ*, 2017, №4(82), С.98-102.

71. Чурсинов О., Подольчак Н. Система державних службовців Франції як зразок для її реформування в Україні. *Збірник наукових праць «Логос», (20 вересня 2024; Париж, Франція), 52–54.* <https://doi.org/10.36074/logos-20.09.2024.009>

72. Шаманська О. І. Мотиваційні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві. *Електронне фахове видання «Ефективна економіка»* №10. 2019 [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2019/72.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/72.pdf) DOI: 10.32702/2307-2105-2019.10.70

73. Шопенгауер А. Теорія пізнання.: - URL: <http://shopengauer.panweb.com/teoriya-poznaniya>

74. Якубайтіте-Ревутієне К. Дієві нефінансові стимули для працівників, які потрібно знати і застосовувати на державній службі. URL : <https://eu4pfm.com.ua/interviews/clone/?lang=uk>

75. Ярошенко О.М. Гідна оплата праці як один із важливих факторів матеріального заохочення державних службовців. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023 № 5. <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/290749/284386>

76. Armstrong M. Human Resource Management Practice. London: Kogan Page Publishers, 2006. 982 с. <https://books.google.com.ua/books?id=D78K7QIdR3UC&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>

77. Bellé N. Leading to make a difference: A field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 201424(1), 109–136.[4]

78. Boyd, N. Public service motivation beyond the boundary of public management. New York: Routledge. 2023

79. Bozeman, B., & Xuhong, S. Public service motivation concepts and theory: A critique. *Public Administration Review*, 2015. 75(5), 700–710.

80. Ding M., Wang C. Can public service motivation increase work engagement? – A meta-analysis across cultures. *Front Psychol*. 2023. Jan 11;13:1060941. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.1060941.

81. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B The Motivation to Work. New York: John Wiley & Sons, 1959. <https://www.erudit.org/en/journals/ri/1960-v15-n2-ri01124/1022040ar.pdf>

82. Jonathan H. Westover, Jeannette Taylor International differences in job satisfaction: The effects of public service motivation, rewards and work relations. *International Journal of Productivity and Performance Management*.



<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/1741040101108948/full/html>

83. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation originally Published in Psychological Review, 1943.50/370-396.

<https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>

84. OECD iLibrary. Government at a Glance 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2023\\_3d5c5d31-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2023_3d5c5d31-en)

85. Rivero, J., & Chapus, R. (1989). French administrative law and public service. Paris: Dalloz.

86. Scandinavian leadership, benefits and challenges. 22. January 2019. Scandinavian leadership, benefits and challenges - CEC European Managers

87. The PS21 Office in Singapore. Public Impact Fundamentals. The PS21 Office in Singapore - Centre for Public Impact. <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/38-2023/34.pdf>

88. Vandenabeele, W., Schott, C. Public Service motivation in public administration. In Oxford Research Encyclopedia of Politics. 2020. DOI: 10.1093/acrefore/9780190228637.013.1401.

89. Vroom V. H. Work and Motivation. New York: Wiley, 1964. <https://ru.scribd.com/document/408299722/WORK-AND-MOTIVATION-Victor-Vroom-pdf>

## **ДОДАТКИ**

до кваліфікаційної роботи  
за темою: «Формування системи мотивації та стимулювання в публічній  
службі»  
**Мельничук С.В.**

**CERTIFICATE**  
is awarded to  
**Melnychuk Svitlana**  
for being an active participant in  
V International Scientific and Practical Conference  
**“SCIENTIFIC RESEARCH: MODERN  
CHALLENGES AND FUTURE PROSPECTS”**

*24 Hours of Participation  
(0,8 ECTS credits)*

**MUNICH**  
16-18 December 2024  
[sci-conf.com.ua](http://sci-conf.com.ua)





UDC 001.1

The 5<sup>th</sup> International scientific and practical conference "Scientific research: modern challenges and future prospects" (December 16-18, 2024) MDPC Publishing, Munich, Germany. 2024. 794 p.

ISBN 978-3-954753-06-2

The recommended citation for this publication is:

Ivanov I. Analysis of the phanastic composition of Ukraine // *Scientific research: modern challenges and future prospects. Proceedings of the 5th International scientific and practical conference. MDPC Publishing, Munich, Germany, 2024. Pp. 21-27. URL: <https://sci-conf.com.ua/s-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-scientific-research-modern-challenges-and-future-prospects-16-18-12-2024-myunhen-nimechchina-arhiv/>.*

Editor

Komarytsky M.L.

Ph.D. in Economics, Associate Professor

Collection of scientific articles published is the scientific and practical publication, which contains scientific articles of students, graduate students, Candidates and Doctors of Sciences, research workers and practitioners from Europe, Ukraine and from neighbouring countries and beyond. The articles contain the study, reflecting the processes and changes in the structure of modern science. The collection of scientific articles is for students, postgraduate students, doctoral candidates, teachers, researchers, practitioners and people interested in the trends of modern science development.

e-mail: [munich@sci-conf.com.ua](mailto:munich@sci-conf.com.ua)homepage: <https://sci-conf.com.ua>

©2024 Scientific Publishing Center "Sci-conf.com.ua" ®

©2024 MDPC Publishing ®

©2024 Authors of the articles

3

## POLITICAL SCIENCES

108. *Китиани М.* ПРОБЛЕМЫ И СТЕРЕОТИПЫ ЖЕНСКОГО РАВНОПРАВИА В ГРУЗИИ 572
109. *Козицька А. О.* КРОС-СЕКТОРАЛЬНА МОЛОДІЖНА РОБОТА В УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВОЮ 577
110. *Сивинський Г. О.* СВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ НІМЕЧЧИНИ: ІСТОРИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ 581
111. *Фомін Д. В.* ІНТЕРНЕТ ЯК ІНСТРУМЕНТ СУЧАСНОЇ ПОЛІТИЧНОЇ КОМУНІКАЦІЇ 587
112. *Шевченко Н. І., Мельничук С. В.* ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ В УКРАЇНІ 592

## PHILOLOGICAL SCIENCES

113. *Білак А.* ТИПИ КОНОТАЦІЙ 596
114. *Drebet V. V.* SEMANTIC MODELS OF THE NOUN AND THEIR DECODING IN THE MODAL FRAMEWORK OF MÜSSEN: SYNERGIC DIMENSION OF EFFORT MINIMIZATION IN GERMAN 602
115. *Pavliuk K. T., Lichikaki M. S.* METAPHORS OF DEATH AND DESTRUCTION: THE ARCHAIC CONSCIOUSNESS HIDDEN SYMBOLS 610
116. *Sosna A. V., Kutovyi A. B.* TRANSLATING EMOTIONS: CONNOTATION PECULIARITIES IN ENGLISH AND UKRAINIAN 613
117. *Головня А. В., Сорочіна Ю. А.* ЗАГОЛОВКИ У АНГЛОМОВНОМУ КІНОДИСКУРСІ ТА ЙОГО ВІДТВОРЕННЯ ПРИ ПЕРЕКЛАДІ 617
118. *Мусалов М. І., Врубель О.* СПОЛУЧНИКИ ПРОТИСТАВЛЕННЯ В НІМЕЦЬКІЙ МОВІ НА ПРИКЛАДАХ ПРИСЛІВ'їв 621
119. *Обуховська І., Єременко Т. С.* КОНТЕКСТНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ АНГЛОМОВНИХ ІНТОНАЦІЙНИХ НАВИЧОК У СТУДЕНТІВ ФАКУЛЬТЕТУ ІНОЗЕМНИХ МОВ 626
120. *Обуховська І., Єременко Т. С.* МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ АНГЛОМОВНИХ ІНТОНАЦІЙНИХ НАВИЧОК СТУДЕНТІВ ТРЕТЬОГО КУРСУ ФАКУЛЬТЕТУ ІНОЗЕМНИХ МОВ НА ЗАСАДАХ КОНТЕКСТНОГО ПІДХОДУ 631

УДК 351/354

**ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ В УКРАЇНІ**

Шевченко Наталія Іванівна

к. держ. упр., доцент

Мельничук Світлана Володимирівна

здобувач II (магістерського) рівня вищої освіти

Університет митної справи та фінансів

м. Дніпро, Україна

**Вступ.** Ефективність державного управління значною мірою залежить від рівня мотивації праці державних службовців. У багатьох країнах світу розроблено системи стимулювання, які сприяють підвищенню продуктивності праці, залученості та професійного розвитку працівників публічного сектору. Для України, яка прагне реформувати державну службу, вивчення та адаптація зарубіжного досвіду є важливим елементом трансформації системи мотивації.

**Ціль роботи.** Дослідити зарубіжний досвід організації мотивації праці державних службовців, зокрема у країнах Європейського Союзу, США та Азії та запропонувати рекомендації щодо адаптації кращих міжнародних практик до умов України з метою підвищення ефективності державного управління.

**Матеріали та методи.** У процесі дослідження використовувалися законодавчі, нормативні акти зарубіжних країн, що регулюють мотивацію праці державних службовців, наукові статті та дані відкритих державних реєстрів та публікацій. Для досягнення мети із методів дослідження використовували порівняльний аналіз, системний підхід, метод прогнозування та інтерпретаційний аналіз.

**Результати та обговорення.** У країнах ЄС мотивація державних службовців базується на забезпеченні справедливих умов праці, гнучких системах винагород і високому рівні соціальних гарантій.

У Німеччині використовується система диференційованої оплати праці

залежно від кваліфікації, стажу та досягнень службовця. Державні службовці мають право на широкий пакет соціальних гарантій, включно з медичним страхуванням, пенсійними виплатами та фінансуванням професійного навчання [1].

Франція пропонує нематеріальні стимули, такі як можливість професійного зростання, гнучкий графік роботи та додаткові відпустки. Значну увагу приділяють підвищенню кваліфікації службовців через регулярні тренінги та курси [2].

Мотивація праці в публічному секторі США орієнтована на продуктивність і досягнення конкретних результатів:

- Performance-Based Pay: Державні службовці отримують премії та надбавки за досягнення визначених показників ефективності.

- Фонд професійного розвитку: Державні службовці мають доступ до навчальних програм, що фінансуються державою, а також можливість здобути гранти для підвищення кваліфікації [3].

Особливістю системи США є регулярна оцінка продуктивності працівників, яка визначає їхню подальшу кар'єрну перспективу.

В країнах Азії, таких як Японія та Сінгапур, мотивація праці державних службовців поєднує матеріальні винагороди з ідеологічною складовою.

Система мотивації Японії базується на цінностях командної роботи, лояльності до держави та професійної етики. Працівники мають можливість довгострокового працевлаштування з чітко визначеним кар'єрним зростанням [4].

У Сінгапурі використовуються ринкові механізми: заробітна плата державних службовців прив'язана до рівня заробітної плати в приватному секторі, що сприяє залученню висококваліфікованих фахівців [5].

Характерними для України на сьогоднішньому етапі розвитку є:

1. Фінансова обмеженість: В Україні бюджетні ресурси часто не дозволяють впроваджувати сучасні системи матеріального стимулювання, подібні до європейських чи азійських.

2. Недостатній рівень цифровізації: У країнах, де впроваджено ефективні системи управління мотивацією, використовуються сучасні ІТ-рішення, які в Україні тільки розвиваються.

3. Корупційні ризики: Високий рівень корупції ускладнює забезпечення прозорості та справедливості у системі мотивації.

Із розглянутих напрямків релевантним для умов України можна визначити:

1. Диференційована оплата праці - впровадження механізмів, подібних до німецької моделі, може сприяти стимулюванню продуктивності, зокрема через запровадження ключових показників ефективності (КПІ).

2. Фокус на професійний розвиток - Організація навчальних програм за підтримки міжнародних донорів та грантових фондів, як це практикується в США, може підвищити професійну компетентність державних службовців.

3. Гнучкий графік роботи - Використання досвіду Франції щодо забезпечення балансу між роботою та особистим життям сприятиме зниженню рівня стресу серед працівників.

З метою підвищення ефективності державного управління щодо системи мотивації доцільно:

- Розробка та впровадження програми «Цифрова державна служба» (Ця ініціатива дозволить автоматизувати процеси управління персоналом, включно з моніторингом ефективності);

- Реформування системи оплати праці (Введення прозорих критеріїв преміювання на основі результативності праці);

- Залучення приватного сектора (Інтеграція елементів партнерства з приватними компаніями для підвищення кваліфікації службовців);

- Підтримка міжнародних проєктів (Використання грантів від міжнародних організацій для фінансування антикризових заходів у сфері управління персоналом)

**Висновки.** Зарубіжний досвід мотивації праці державних службовців пропонує широкий спектр підходів, які можуть бути адаптовані до українських

реалій. Серед ключових аспектів — запровадження системи оплати праці на основі продуктивності, розвиток професійної компетентності та створення сприятливих умов для кар'єрного зростання. Успішна адаптація цих практик сприятиме підвищенню ефективності державного управління в Україні.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. OECD. Government at a Glance 2021. Paris: OECD Publishing, 2021. [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2021\\_1c258f55-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2021_1c258f55-en)
2. Bouckaert G., Van de Walle S. Government Performance and Trust in Government. London: Palgrave Macmillan, 2001. [https://www.researchgate.net/publication/228767477\\_Government\\_Performance\\_and\\_Trust\\_in\\_Government](https://www.researchgate.net/publication/228767477_Government_Performance_and_Trust_in_Government)
3. U.S. Office of Personnel Management. Pay for Performance Systems. <https://www.opm.gov>.
4. Sugimoto Y. An Introduction to Japanese Society. Cambridge: Cambridge University Press, 2014. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107270107>
5. Ministry of Manpower Singapore. Civil Service Salary Guidelines. <https://www.mom.gov.sg>.
6. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015р. №889-VIII. 2016 – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

**Рівнева специфіка застосування методів оцінювання та регулювання  
стану мотивації**

Об'єкт опису специфіки	РІВЕНЬ				
	Особистісний	Корпоративний	Галузевий	Регіональний	Національний
Метод оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анкетування</li> <li>• Інтерв'ювання</li> <li>• характеристика керівника</li> <li>• Незалежних суддів</li> <li>• 360 градусів</li> <li>• Матричний</li> <li>• Спостереження (фотографія робочого дня)</li> <li>• Кейси (ігрові завдання)</li> <li>• Тестування</li> <li>• Облік результатів праці</li> <li>• Формування мотиваційного профілю</li> </ul>	<p>Система бальної оцінки результатів та якості праці персоналу</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Експертне опитування керівників</li> <li>• Експертне опитування й анкетування споживачів, ділових партнерів</li> <li>• Групова дискусія</li> <li>• Відповідність менеджменту міжнародним стандартам (ISO 9001 «Система управління якістю. Вимоги», BS OHSAS 18001 та ін.), національним стандартам якості</li> <li>• Облік результатів праці</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Експертне оцінювання керівників</li> <li>• Вибіркові статистичні спостереження</li> <li>• Маркетингові дослідження ринку праці, у т.ч. міжнародних організацій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вибіркові статистичні спостереження</li> <li>• Регіональний статистичний облік</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вибіркові статистичні спостереження</li> <li>• Національний статистичний облік</li> </ul>
Основна тематика досліджень	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ієрархія цінностей і мотивів</li> <li>• Ранг мотиваторів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Структура особистісних типів мотивації</li> <li>• Складність робіт</li> <li>• Результативність, продуктивність ефективність (інноваційність) праці</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ефективність (продуктивність) праці</li> <li>• Конкурентоспроможність трудового потенціалу галузі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Конкурентоспроможність трудового потенціалу регіону (міжрегіональна, транскордонна, міжнародна)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ефективність (продуктивність) праці</li> <li>• Ефективність державних витрат на освітню підготовку</li> </ul>
Організаційна форма контролю	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Періодичні перевірки (контроль трудової дисципліни)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Атестація</li> <li>• Перевірки зовнішніх контролюючих органів (наприклад, Держпраці)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Статистична звітність підприємств та організацій</li> </ul>		

## Розподіл державних службовців державних органів за рівнями:

Рівень	Державні органи
1 рівень	Апарат Верховної Ради України, Секретаріат Кабінету Міністрів України, постійно діючий допоміжний орган, утворений Президентом України, апарати (секретаріати) Ради національної безпеки і оборони України, Рахункової палати, Конституційного Суду України, Верховного Суду, Офісу Генерального прокурора
2 рівень	міністерства, центральні органи виконавчої влади із спеціальним статусом, який встановлений законом, апарати (секретаріати) вищих спеціалізованих судів, Вищої ради правосуддя, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України
3 рівень	інші державні органи, юрисдикція яких поширюється на всю територію України
4 рівень	державні органи, юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, міст Києва та Севастополя
5 рівень	державні органи, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення