

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Факультет історії, політології та міжнародних відносин
Кафедра політології та державного управління**

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІНСТРУМЕНТІВ МОТИВАЦІЇ
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЄВРОПЕЇЗАЦІЇ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконала:

студентка 2 курсу 627 групи
Дмитренко Наталія Аурелівна

Керівник:

кандидат політичних наук,
доцент
Цікул Ірина Василівна

*До захисту допущено
на засіданні кафедри
протокол № 4 від 28 листопада 2023 р.
Зав. кафедрою _____ проф. Круглашов А. М.*

Чернівці – 2023

Анотація

Кваліфікаційну роботу виконала студентка 2 курсу (рівень вищої освіти – другий (магістерський) спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування, галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування факультету історії політології та державного управління Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича Дмитренко Наталія Аурелівна. Тема кваліфікаційної роботи: «Формування системи інструментів мотивації державних службовців в умовах європеїзації публічного управління України». Науковий керівник – к. політ. н., доцент Цікул Ірина Василівна.

В кваліфікаційному дослідженні здійснено аналіз особливостей процесу формування системи інструментів мотивації державних службовців в умовах європеїзації публічного управління України. Послідовне вивчення еволюція системи мотивації державних службовців під впливом процесів європейської інтеграції, довело важливість формування мотиваційних стратегій державних службовців в Україні чинника розгортання мотиваційного потенціалу системи публічного управління та дозволило означити перспективи формування гармонізованої системи інструментів мотивації державних службовців України.

Ключові слова: мотивація, інструменти мотивації, мотиваційна стратегія, державний службовець, європейська модель, управлінські практики, державна служба України.

Abstract

The qualifying work was completed by Dmytrenko Nataliya Aurelivna, a 2nd-year student (level of higher education – second (master's) specialty 281 Public management and administration, field of knowledge 28 Public management and administration of the Faculty of History of Political Science and State Administration of the Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University. Subject of the qualifying work: " Formation of a system of tools for motivating civil servants

in the conditions of the Europeanization of public administration of Ukraine." Research supervisor - Doctor of Political Science, Associate Professor Tsikul Iryna Vasylivna.

In the qualification study, an analysis of the features of the process of forming a system of motivation tools for civil servants in the conditions of the Europeanization of public administration of Ukraine was carried out. A consistent study of the evolution of the motivation system of civil servants under the influence of the processes of European integration proved the importance of the formation of motivational strategies of civil servants in Ukraine as a factor in the deployment of the motivational potential of the public administration system and made it possible to determine the prospects for the formation of a harmonized system of motivation tools for civil servants in Ukraine.

Key words: motivation, motivation tools, motivational strategy, civil servant, European model, management practices, civil service of Ukraine.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Н. А. Дмитренко

ЗМІСТ

Вступ	С. 5
Розділ 1. Теоретико-методологічні засади дослідження мотивації державних службовців	
1.1. Сучасні теорії, концепції та методологічні інструменти дослідження мотивації державних службовців	С. 9
1.2. Аналіз джерельної бази дослідження	С. 18
Розділ 2. Еволюція системи мотивації державних службовців під впливом процесів європейської інтеграції	
2.1. Співвідношення матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації державних службовців України	С. 22
2.2. Формування мотиваційних стратегій державних службовців в Україні	С. 38
2.3. Інструментальний потенціал стресостійкості як чинник розгортання мотиваційного потенціалу системи публічного управління	С. 51
Розділ 3. Фінансові інструменти мотивації державних службовців в умовах європеїзації публічного управління України	
3.1. Формування європейської системи оплати праці державних службовців в Україні	С. 61
3.2. Особливості застосування фінансових інструментів мотивації державних службовців в умовах воєнного стану	С. 77
3.3. Перспективи формування гармонізованої системи інструментів мотивації державних службовців України	С. 89
Висновки	С. 96
Список використаних джерел	С. 100
Додатки	С. 108

ВСТУП

Реформування системи публічного управління України визначається здатністю до швидкого та ефективного реагування на технологічні зміни шляхом активізації розробки, впровадження і поширення інновацій, що тісно пов'язано із особистісними якостями їхніх виконавців, реалізація яких безпосередньо залежить від мотивації державних службовців. На сучасному етапі державотворення в Україні, коли все гостріше відчувається необхідність підготовки нової генерації висококваліфікованих державних службовців, спроможних ефективно і в найкоротші строки реалізувати в країні реформи, значно підвищується роль менеджменту людських ресурсів в органах публічного управління. Адже нові кадри потребують нових підходів до їхнього управління. Саме тому в останні роки активізувалися наукові дослідження в напрямку розробки ефективних механізмів формування та реалізації системи управління персоналом на державній службі. Причому, основна увага в цих роботах приділяється добору кадрів, їх навчанню та підвищенню кваліфікації, але це не дає очікуваного ефекту без належного застосування функції мотивації. Людина може володіти видатними професійними знаннями та навичками, але не використовувати їх на практиці, тому що не має внутрішньої або зовнішньої мотивації.

Внутрішня та зовнішня мотивація рядових державних службовців є важливим чинником підвищення ефективності та результативності органів публічного управління. А оскільки реформування системи публічного управління є запорукою успішності євроінтеграційного поступу України, мотивація стає критично важливою для досягнення означених цілей. Для проведення ефективних реформ необхідно внутрішнє бажання змінити ситуацію, і вмотивовані державні службовці мають найбільше можливостей для цього.

Формування гармонізованої системи інструментів мотивації державних службовців в умовах європеїзації публічного управління України ускладнюється низкою обставин. По-перше, в змістовному плані гармонізації інструментів мотивації державних службовців залишається малодослідженою проблемою. По-друге, значний обсяг досліджень проведено на основі менеджерських підходів до мотивації праці, які не завжди можуть бути адаптовані до державної служби. Таким чином, необхідність формування гармонізованої системи інструментів мотивації державних службовців в умовах європеїзації публічного управління України відповідно до цілей та завдань публічного управління зумовили актуальність дослідження.

Мета дослідження полягає у визначенні особливостей процесу формування системи інструментів мотивації державних службовців в умовах європеїзації публічного управління України.

Реалізація поставленої мети дослідження обумовила необхідність послідовного розв'язання наступних **завдань**:

- охарактеризувати теоретико-методологічні засади дослідження мотивації державних службовців;
- дослідити співвідношення матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації державних службовців України;
- розкрити особливості формування мотиваційних стратегій державних службовців;
- проаналізувати процес формування європейської системи оплати праці державних службовців в Україні;
- розкрити особливості застосування фінансових інструментів мотивації державних службовців в умовах воєнного стану;
- визначити перспективи формування гармонізованої системи інструментів мотивації державних службовців України.

Об'єкт дослідження – система публічного управління України в умовах європейської інтеграції.

Предметом дослідження є формування системи інструментів мотивації державних службовців в умовах європеїзації публічного управління України.

Методологічною основою дослідження є інтегративний підхід, що дозволив поєднати методологію діяльнісно-активістського, системного, неінституційного та соціокультурного підходів.

Застосування діяльнісно-активістського підходу дозволило здійснити оцінку активної ролі суб'єкта професійної діяльності, який самостійно та відповідально моделює різні стратегії поведінки в заданих інституційних рамках. Системний підхід дозволив розглянути інструменти мотивації державних службовців з вигляді системної цілісності та розкрити коеволюційний характер взаємозв'язку особистісних, інституційних, організаційних і соціокультурних складових мотивації державних службовців в умовах європеїзації публічного управління України. Соціокультурний підхід забезпечив дослідження культурного виміру мотивації державних службовців. Методологія неінституціоналізму дозволила розглянути процес формування системи інструментів мотивації державних службовців крізь призму інституту державної служби, що визначає діапазон професійної реалізації державних службовців.

Теоретичною основою дослідження є виступають теорія мотивації до державної служби (Public Service Motivation/PSM) Дж. Перрі, теорія бюрократії М. Вебера та концепція професійної ідентичності Л.Б. Шнейдера.

В дослідженні використано також загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема аналіз і синтез, опис, моделювання, типологію, класифікацію, вимірювання, аналіз-документів, метод вторинного аналізу емпіричних даних абстрактно-логічний метод, методи теоретичного узагальнення та статистичного аналізу.

Використання вищезазначених теорій та методологічних підходів у комплексі з загальнонауковими та спеціальними методами дозволило всебічно дослідити проблему формування гармонізованої системи

інструментів мотивації державних службовців в умовах європеїзації публічного управління України.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в систематизації інструментів мотивації державних службовців в умовах європеїзації публічного управління України. Доведено, що тільки дотримання збалансованого співвідношення матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації державних службовців України здатне забезпечити незворотну європеїзацію системи публічного управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання теоретико-методологічних положень, висновків і пропозиції дослідження в діяльності органів публічного управління, що сприятиме розвитку системи інструментів мотивації державних службовців в умовах європеїзації публічного управління України. Окремі положення дослідження можуть бути використані органами публічного управління для розробки стратегії мотиваційних стратегій державних службовців, а також для забезпечення моніторингу мотивації професійної діяльності державних; керівниками органів державної влади у системі добору, оцінювання та розвитку державних службовців; закладами вищої та післядипломної освіти для розробки програм підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, а також у практиці викладання навчальних дисциплін за спеціальністю 281 публічне управління та адміністрування.

Апробація результатів дослідження здійснювалася під час виступів на міжнародній науковій конференції «Розвиток політичної науки: європейські практики та національні перспективи» (2023, Чернівці) та методичному семінарі кафедри політології та державного управління.

Структура роботи визначена метою та завданнями дослідження. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, поділених на підрозділи, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1. Сучасні теорії, концепції та методологічні інструменти дослідження мотивації державних службовців

Процес надання публічних послуг має тісно взаємопов'язаний з людськими ресурсами, тому успішність його реалізації залежить не тільки від знань, навичок і рівня професійної майстерності держслужбовців, а й від мотиваційного компоненту їх діяльності. Органи публічного управління та адміністрування є більше, ніж просто виробничими одиницями, що надають різного роду публічні послуги населенню, це насамперед кваліфікований персонал, що володіє відповідними знаннями. Враховуючи означене спостереження, не викликає заперечень те, що люди є основним надбанням більшості публічних інституцій, а їх діяльність забезпечує соціально значимі результати. В цьому контексті мотивація виступає вирішальним фактором як надання публічних послуг, так і забезпечення їх якості.

Публічне адміністрування характеризується мінімальним обсягом мотиваційної діяльності керівництва та його апарату, й, безумовно, носить адміністративно-організаційний характер, що передбачає прямий централізований вплив суб'єкта на об'єкт управління. В публічному управлінні досяжні цілі безпосередньо залежать від належного рівня стимулювання співробітників, оскільки правильно розроблена система мотивації працівників дозволяє їм реалізовувати свої внутрішні спонукання та повністю або частково задовольняти власні.

Формування ефективної державної політики, забезпечення гарантії прав громадян, продукування соціальнозначущих результатів – це тільки окремі приклади складного комплексу цілей та принципів, яким керуються органи публічного управління в процесі реалізації покладених на них

завдань. Тому, на думку науковців, «основою як мотивації в державному секторі, так і пов'язаних з ними результатів діяльності є інституційні та суспільні цінності» [82, р. 6]. Як зазначають Г. Саламан і Д. Сторей, в такому контексті «мотивація діяти належним чином на благо суспільства та різних зацікавлених сторін може компенсувати складніші, зменшені чи спотворені процеси підзвітності. Таким чином, мотивація особистості є важливою для дотримання балансу між значеннями результату та процесу, такими як справедливість та якість» [87].

Система публічного управління володіє характеристиками, що роблять дослідження у галузі мотивації державних службовців і ефективності їх діяльності складними та багатоаспектними. Перманентною особливістю, що відрізняє державні інституції від приватних, є те, що метою приватного сектору є максимізація прибутку, тоді як призначення інституцій державного сектору – створення суспільного блага для всіх. На думку Г. Бревен, «створення суспільного блага є місією державних публічних установ та означає, що ця місія є цінністю, яку державна установа має намір створити для споживачів та суспільства в цілому» [68, р. 420]. За словами Х. Рейні, «докази того, що діяльність публічних установ суттєво сприяла досягненню мети, свідчать про ефективність діяльності установи» [84, р. 231]. Органи публічної влади та управління повинні забезпечити належний рівень надання послуг за рахунок державних коштів, у процесі чого формується суспільна цінність на благо громадськості загалом, а не окремих громадян.

В розвинутих європейських державах інституції публічної влади є, як правило, найбільшими роботодавцями. Зайнятість в державному секторі, характеризується трудомісткістю, оскільки результати діяльності посадовців пов'язані насамперед із наданням послуг. Послуги, що пропонуються органами публічної влади та управління, можуть бути затребуваними людиною впродовж всього життя. Якість надання означеного спектру послуг значною мірою залежить від результатів діяльності державних службовців.

К. Леві-Лебоєр зазначає, що «мотивація праці – давня тема досліджень з управління персоналом, адже це основний фактор, який визначає результати діяльності як приватного, так і державного секторів» [76, с. 25]. В сучасній науці існує багато теорій та визначень означеної дефініції, а науковці активно дискутують на предмет того, що спонукає людей до праці [71, р. 89]. Враховуючи різноманіття існуючих наукових концепцій, більшість дослідників погоджуються, що «концепція мотивації являє собою гіпотетичну конструкцію, що використовується для опису внутрішніх та/або зовнішніх сил, що спонукають до інтенсивності та окреслюють стійкість поведінки та напрямок руху» [91, с. 13].

Оскільки в процесі наукового пізнання структуру будь-якого поняття доречно розпочинати з вивчення основних аспектів таких двох його складників, як зміст і обсяг, вважаємо доречним окреслити ці компоненти відносно мотивації. Відповідно до такого підходу, мотивація є мета-концепцією, що всебічно фокусується на зусиллях і енергії, яких докладає людина під час дії в певних умовах.

Тобто, мотивація – це довготерміновий процес спонуки працівників до ефективної та результативної трудової діяльності для створення належних мотиваційних систем і, на цій основі, розвитку спроможності організації. До таких дій співробітника спонукають як бажання, так і потреби, стимули та інтереси. Керівництво, відповідно, не повинне ігнорувати означені чинники для успішного розвитку інституції. Як правило, одним із ключових завдань системи мотивації працівників є посилення ресурсної спроможності, досягнення ефективності та результативності діяльності персоналу.

Основною метою процесу мотивації в системі державної служби визначається підвищення результативності інституції/організації/установи від використання людських ресурсів. Таким чином, в публічному управлінні мотивація та стимулювання є технологіями управління працею, спрямованими на зміну існуючої системи або її посилення та закріплення. Відповідно, мотивація державних службовців – це певний створений

механізм, у процесі використання якого активна трудова діяльність дає фіксовані результати, тобто стає значимим чинником задоволення потреб персоналу, формуючи тим самим у нього мотиви праці.

Мотивація державних службовців передбачає уміння зацікавлювати працювати більш ефективніше та продуктивніше, ніж це обумовлено системою трудових відносин. Для цього необхідно застосовувати індивідуальний підхід і використовувати відповідні інструменти з огляду на персональні потреби та цінності держслужбовця. Складниками системи мотивації державних службовців виступають рівень оплати праці, соціальне забезпечення та створення належних умов праці для стійкого відновлення ресурсного потенціалу співробітників.

Науковці завжди вважали, що мотивація є важливим джерелом праці людства. Науковий інтерес до мотивації виник ще задовго до появи науки державного управління. Тобто, еволюція поглядів на сутність мотивації праці має достатньо довгу історію. Проблеми пошуку шляхів підвищення ефективності праці шляхом мотивації розглядалися ще античними мислителями, зокрема Сократом, Платоном, Аристотелем, Гераклітом тощо. Значний внесок у концептуалізацію мотивації трудової діяльності зробили А. Сміт, А. Маслоу, Ф.Тейлор.

Перші спроби до усвідомлення сутності мотивів людини та визначення чинників, що спонукають її до праці зробив у XVIII ст. класик англійської політичної економії А. Сміт. науковець ототожнював особистісні економічні інтереси індивіда з основними мотивами діяльності, прагненням до максимальної вигоди та цілком природним бажання індивідів покращити власний добробут [4, с. 12].

Дещо пізніше американський психолог А. Маслоу одним із перших комплексно дослідив ієрархізований світ потреб співробітників, їх вплив на мотивацію трудової діяльності та створив, на цій основі, ієрархію потреб. Зазначимо, що теорія А. Маслоу значно розширила наукове осмислення основ, що складають фундамент людських інтересів і професійних дій.

Основною ідеєю Маслоу виступає принцип відносної пріоритетності мотивів, згідно якого потреби нижчих рівнів вимагають первинного та екстреного/невідкладного задоволення. Саме вони є первинним чинником визначення поведінки людини, тобто превалюють частіше, ніж соціальні потреби та потреби найвищих рівнів (таблиця 1).

Таблиця 1

Класифікація потреб і мотивів Абрагама Маслоу

Рівень потреб	Групи потреб і мотивів
Первинні потреби (нижчий рівень)	1. Фізіологічні потреби, пов'язані з вживанням і відновленням: їжа, вода, відпочинок, сон. 2. Безпекові потреби, що забезпечують впевненість в майбутньому: фізичний захист (біль, страх, гнів) й впевненість у тому, що фізіологічні потреби будуть задовольнятися в майбутньому.
Потреби зростання (вищий рівень)	3. Соціальні потреби: у прийнятті іншими, соціальної ідентифікації, причетності до будь-якого соціального утворення (від сім'ї до народу). 4. Потреби самоповаги: у визнанні, схваленні. 5. Потреби самовираження: у зростанні, реалізації потенційних можливостей та здібностей

Відповідно до соціопсихічної теорії мотивації Е. Мейо, ефективними є нематеріальні стимули та мотиви, що передбачають сприйняття індивіда групою та заохочення його дій іншими людьми [46]. Концепція мотивації досягнення успіхів Д. МакКлелланда, Д. Аткинсона та Х. Хекхаузена ґрунтується на твердженні, що «досягнення успіху пов'язане з самим мотивом успіху й мотивом уникнення невдач» [46]. Відповідно концепція фокусується на поведінці людей, що ставлять перед собою позитивну ціль та активно діють задля її досягнення й навпаки. Не менш цікавою з точки зору проблеми нашого дослідження є теорія сподівань/очікувань, відома як модель Врума. На думку В. Врума, «мотивація – це результат дії трьох факторів: бажання особи отримати винагороду (валентність), сподівання, що докладені зусилля принесуть успішний результат та досягнення цілі буде

винагороджено» [7]. Виходячи із змісту вище означених теорій, зазначимо, що вони слугують основою сучасного мотиваційного механізму та моделей мотивації державних службовців, із сукупністю концептуальних підходів і практичних інструментів їх реалізації.

Мотиваційні інструменти стосуються основних установок і цілей, що продукують дії, тобто причин дії [86, с. 54]. Класичні теорії потреб, мотивів і цінностей зосереджуються як на індивідуальних/внутрішніх, так і ситуативних/зовнішніх детермінантах поведінки індивідів [78, р. 379]. Вони інтегрують тезу А. Маслоу, що «мотивація виникає, коли люди прагнуть оптимального задоволення певних потреб» [78, р. 380].

Аналізуючи роль мотивації у сфері публічного управління зазначимо, що по-перше, в майбутньому демографічні зміни та вимушена міграція призведуть до зменшення пропозиції робочої сили, а відповідно суттєвого посилення конкуренції серед роботодавців. Означені зміни драматично вплинуть на органи публічного управління в силу того, що на ринку праці пропозиції державного сектору безпосередньо конкурують з приватним сектором [23, с. 204]. Вважаємо, що політика розвитку людських ресурсів у сфері публічного управління повинна посилити мотиваційну складову як вирішальний засіб залучення, утримання та винагороди держслужбовців. По-друге, органи публічного управління в умовах децентралізації перебувають під пильним наглядом громадськості, що впливає на підвищення ефективності та результативності їх діяльності. Завдяки цьому мотивація державних службовців ґрунтується як на індикаторах діяльності окремих людей, так і на діяльності організації загалом. Отож, головним викликом, із яким стикаються фахівці у галузі управління персоналом на державній службі, є створення належних умов праці, що дозволяє підвищити мотивацію державних службовців із метою впливу на ефективність інституції. По-третє, результативність діяльності державних службовців виходить за межі простого рівня ефективності.

Однак однієї лише мотивації замало для досягнення ефективності,

мотивація повинна супроводжуватися волею, що слугує своєрідним каталізатором перенесення мотивації у поведінку. Воля діяти відповідно до мотивації на досягнення результату значною мірою залежить від усвідомлення ролі публічного управління в суспільстві. Приміром, на стику між політикою та адміністрацією держслужбовці можуть стикнутися з ситуаціями, коли «мотивація брати участь у формуванні політики повинна супроводжуватися високим рівнем волі у досить складному та політично наповненому середовищі» [83, р. 372]. Дещо іншої позиції стосовно взаємодії мотивації та поведінки дотримується Д. Макклелланд, який зазначав, що «поведінку можна розуміти як функцію мотивації, здібностей та ситуаційних факторів, таких як ресурси та міжособистісна підтримка» [80, р. 820]. В будь-якому випадку, поведінка та результати діяльності державних службовців залежать від існування певної системи мотивації.

Мотивація дозволяє змінити результати як на індивідуальному, так і на організаційному рівні. Мотивація державних службовців, на відміну від мотивації в інших сферах, пояснює, чому співробітники керуються так званою логікою доцільності, тобто не завжди діють відповідно до своїх власних інтересів, а діють як того вимагає їх оточення та ідентичність. Вважаємо, що під мотивацією державних службовців доречно розуміти комплекс дій, які прагне виконувати держслужбовець з метою досягнення ним особистісних цілей та цілей інституції публічного управління.

В контексті нашого дослідження доречно розглянути теорію мотивації до державної служби/Public Service Motivation/PSM, основу якої складають три основні категорії мотиваторів – стосунки із командою, підтримка та матеріальне стимулювання. Автором означеної теорії є Дж. Перрі, який вважає, що «мотивація визначає напрямок, інтенсивність та силу витривалості поведінки» [83, р. 370]. Public Service Motivation/PSM відштовхується від простої ідеї, що для людей, працюючих в державному та приватному секторі, характерні суттєві відмінності в структурі мотивації, з огляду на численні відмінності щодо сутності діяльності, умов праці та

заробітної платні. Основу шкали Public Service Motivation/PSM складає теорія мотивації Д. Кноке та К. Райт-Ісака [74].

В рамках Public Service Motivation/PSM розглядається три типи мотивації до праці: (1) раціональна (утилітарний розрахунок); (2) нормативна (відчуття необхідності вчинити так, а не інакше); (3) афективна (емоції).

Ключовою ідеєю фундаторів PSM Дж. Перрі та Л. Вайса було заміщення мотивації за принципом управління за результатами (нагороди та санкції) на принцип відбору агентів, що вже відповідно вмотивовані. Означену ідею науковці аргументують тезою: «Державні організації, які залучають співробітників з високим рівнем PSM, ймовірно в меншій мірі, будуть залежати від утилітарних стимулів для ефективного управління індивідуальною продуктивністю» [83, р. 371].

Питання фактично зводиться до того, чи можуть органи публічного управління домогтися від співробітників оптимального рівня зусиль при порівняно низькому рівні оплати праці, якщо створять можливості для задоволення держслужбовцями своїх прагнень служіння суспільству. Якщо система добору персоналу дозволяє знайти золоту середину між мотивацією та їх роботою, то співробітники будуть готові працювати навіть за умови більш низького рівня грошового стимулювання. Дійсно, нерідко можна зустріти державних службовців, що працюють «за ідею», а у некомерційних організаціях така мотивація є ключовою.

Ідеї Дж. Перрі стосовно альтруїстичного характеру мотивації державних службовців знайшли своє застосування в дослідженнях публічного управління інших країн. Зважаючи на те, що вихідна шкала Public Service Motivation/PSM була розроблена для американської традиції публічного управління, науковці з інших держав запропонували адаптовану версію, тобто відбулася інтерналізація Public Service Motivation/PSM [73]. З часом було створено шкалу, яка на сьогодні є міжнародним стандартом інструменту Public Service Motivation/PSM [72]. Авторами було проведено

опитування в дванадцяти державах за єдиною методикою та сформульовано питання, що дозволяють отримати високі економетричні результати в умовах розгалуженої та різнорідної вибірки. Результатом цього стало формування єдиної шкали міжнародної Public Service Motivation/PSM, що має чотири виміри. Заразом існує також й ряд застережень стосовно того, що в різних культурах розуміння однакових питань може кардинально відрізнятись.

Метою застосування шкали Public Service Motivation/PSM є оцінка прийняття рішень стосовно вибору кар'єри. Основною ідеєю PSM є те, що держслужбовець з високим рівнем Public Service Motivation/PSM буде краще працювати на посаді, яка дозволяє йому реалізувати свої соціальні мотиви. Окремі дослідження дійсно доводять, що високий рівень Public Service Motivation/PSM підвищує ефективність діяльності державних службовців [92, р. 1100]. В той же час наявні дослідження, результати яких не підтверджують означеної тези. Зокрема, дослідження Б. Райта не встановили зв'язків між високим рівнем Public Service Motivation/PSM та високою ефективністю роботи держслужбовців [94]. В рамках окремих напрямків досліджень Public Service Motivation/PSM робляться спроби встановити кореляцію між рівнем мотивації та психологічними особливостями особистості [66] або культурним контекстом [85, 235]. В. Ванденабеле також довів, що «рівень PSM може бути пов'язаний і з соціально-демографічними характеристиками респондентів» [92, с. 1090].

Таким чином, мотивація державних службовців є особливим видом мотивації, певним різновидом внутрішньої мотивації. Державний службовець, вмотивований інтересами суспільства та громадськості відрізняється від співробітника, вмотивованого інтересами матеріального збагачення, престижу або кар'єри. Теоретико-методологічні засади дослідження мотивації державних службовців створюють предметне поле в рамках науки державного управління, що активно розвивається. Незважаючи на наявність скептицизму в середовищі науковців і практиків вважаємо, що шкала Public Service Motivation/PSM є адаптивним

інструментом дослідження мотивації державних службовців та може використовуватися у вітчизняній практиці публічного управління.

1.2. Аналіз джерельної бази дослідження

Здійснення аналізу особливостей процесу формування системи інструментів мотивації державних службовців в умовах європеїзації публічного управління України потребувало використання масиву джерел, що дозволило охарактеризувати теоретико-методологічні засади дослідження мотивації державних службовців, дослідити структуру адміністративних інструментів мотивації державних службовців під впливом процесів європейської інтеграції, проаналізувати процес формування європейської системи оплати праці державних службовців в Україні, розкрити особливості застосування фінансових інструментів мотивації державних службовців в умовах воєнного стану та визначити перспективи формування гармонізованої системи інструментів мотивації державних службовців України.

Шляхи та напрямки реформування системи управління сферою державної служби в Україні передбачають подальшу інтеграцію національної моделі державної служби та механізмів управління у цій сфері до стандартів єдиного адміністративного простору в рамках Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [67, с. 366].

В. Боднар [5], Л. Бугайчук [6], І. Вільчинська [9], А. Колот [30] дотримуються позиції, що як представники влади державні службовці зобов'язані мати прозорий, зрозумілий і недвозначний статус у суспільстві. Крім іншого, вони повинні дотримуватися у своїй безпосередній діяльності всіх необхідних норм і принципів національного та міжнародного права, адже професійна якість їхньої роботи завжди буде сприйматися як своєрідне зовнішнє обличчя суспільства [5]. І задля того, щоб державні службовці були мотивовані на високі професійні показники та невинний розвиток на рівні

держави має бути закладена та підтримувана як надійна основа система заохочень службової діяльності державних службовців.

Окремі питання службової діяльності державних службовців розглядали у своїх наукових розробках В. Б. Авер'янов, О. М. Бандурка, Ю. П. Битяк, Л. Р. Біла-Тіунова, С. М. Гусаров, С. В. Ківалов, Т. О. Коломоєць, В. К. Колпаков, О. Ю. Синявська, О. Г. Стрельченко, Є. Є. Чернецький та інші дослідники. Водночас навіть в умовах значного наукового інтересу до питань окремих аспектів службової діяльності державних службовців, питання сутності та актуальних особливостей мотивації все ще потребує свіжих, інноваційних та прогресивних поглядів.

Мотивація службової діяльності державних службовців, на думку Б. Горбань – це «те, що заохочує кого-небудь до чогось; нагорода, похвала»; «спонукати кого-небудь до якоїсь дії певними засобами (переконуючи в чомусь, подаючи приклад, хвалячи, нагороджуючи і т. ін.)» [12]. Заохочення, на нашу думку, по суті зводиться до стимулювання. Водночас, як стверджує К. Бугайчук [6], мотивація відрізняється від стимулювання індивідуальністю та позитивністю свого характеру, а також спрямованістю на самосвідомість особи. У свою чергу метою стимулювання є підтримка та удосконалення управлінських процесів, воно розповсюджується на велике коло суб'єктів управлінських відносин та не залежить від задоволення конкретною особою своїх потреб [6, с. 26].

Ю. Палагнюк та А. Ханін [42] стверджують, що мотивацією професійної діяльності службовців є високий заробіток і матеріальна винагорода, різноманітність, можливість навчитися новому, ставити сміливі, складні цілі та досягати їх, бажання робити все самостійно, цікаво, суспільно корисний характер праці. Зокрема, як наголошують науковці, працівників поліції мотивує насамперед цікава, суспільно корисна робота, по-друге, організованість, передбачуваність, зворотний зв'язок, інформація, яка дозволяє оцінити результати роботи. Крім того, працівників поліції

мотивують високі заробітки та необхідність ставити сміливі, складні цілі та досягати їх у змагальному процесі [42].

Водночас на основі актуальних соціально-економічних, політичних, безпекових реалій нами сформовані особливості процесу заохочення службової діяльності державних службовців, науковцями зроблено спробу окреслити:

(1) тісний взаємозв'язок із довірою населення. Так, К. Бугайчук, досліджуючи проблемні питання мотивації персоналу в органах Національної поліції, зазначають, що на мотивування поліцейських впливає і ставлення суспільства до Національної поліції, повага та авторитет професії поліцейського у суспільстві [6];

(2) мету заохочення – формування професійної суб'єктності державного службовця. Під останньою В. О. Тюріна розуміє цілісне інтегративне утворення, що має власну структуру, яка зумовлена змістом і специфікою професійної діяльності, а також суб'єктивним ставленням, суб'єктною позицією й активністю конкретного офіцера [54].

(3) постійний характер. Як зазначають румунські дослідники L. Susiu, I. Lazar, V. Veres [89], державні службовці є посередником між громадянами та державними установами. Вони повинні мати постійну мотивацію та здатність виконувати свої обов'язки за найвищими стандартами якості. Забезпечення кар'єрного зростання, на глибоке переконання науковців, є основним чинником, який допомагає утримувати найкращих працівників протягом тривалого часу у системі державного управління [89, с. 404].

(4) орієнтацію на досягнення меритократії. Індонезійські автори T. Sudrajat, S. Kunarti, S. Hartini [90] зазначають, що одним із головних питань у державній політиці є забезпечення меритократії, тобто просування по службі на основі розстановки державних службовців у системі заслуг, зокрема залежно від того, наскільки кваліфікація, компетентність і продуктивність відповідають займаній посаді [90, с. 128].

О. А. Лук'янихіна, В. О. Лук'янихін, І. В. Колесник, К. О. Хамлика [37] вважають, що мотиваційний моніторинг останній має бути спрямований на виявлення ставлення держслужбовців до мотиваційних чинників матеріального та нематеріального характеру, а також рівня задоволеності роботою шляхом систематичного тестування працівників. Науковці наголошують на доцільності пошуку та побудови власної системи методів мотивації і стимулювання працівників до підвищення рівня професійної компетентності, яка повинна реалізовувати індивідуальні мотиваційні профілі кожного конкретного держслужбовця [37, с. 46].

Здійснений аналіз джерельної бази дослідження особливостей процесу формування системи інструментів мотивації державних службовців в умовах європеїзації публічного правління України дозволяє констатувати, що у вітчизняному науковому середовищі дискусії стосовно проблеми мотиваційного потенціалу публічного управління потребують поглиблення. Перспективним напрямком подальших досліджень може стати наукове осмислення сутності системи мотивації державних службовців з урахуванням окреслених особливостей та впровадження досвіду провідних світових компаній та державних інституцій у вітчизняні управлінські практики.

РОЗДІЛ 2

ЕВОЛЮЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ПІД ВПЛИВОМ ПРОЦЕСІВ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

2.1. Співвідношення матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації державних службовців України

Мотивація відіграє надзвичайно важливу роль в діяльності державних службовців, адже в публічному управлінні досяжні цілі залежать від рівня стимулювання працівників. Формування належної системи інструментів мотивації державних службовців здатне спонукати їх до ефективної праці, а інституцію публічної служби до зростання свого управлінського потенціалу. Важливим чинником повинна стати особиста зацікавленість державних службовців, яка заснована на задоволенні власних соціальних і фізіологічних потреб.

Основне стратегічне завдання органів публічного управління – це побудова ефективної системи мотивації, що здатна впливати на продуктивність виконання трудової діяльності й на конкурентоспроможність інституції. Як правило, вірно налагоджена мотиваційна система забезпечує:

- отримання єдиної узгодженої системи мотивації на усіх рівнях;
- максимальне залучення персоналу в роботу для реалізації стратегій та органу публічного управління;
- встановлення економічно-обґрунтованої системи преміювання й справедливого рівня оплати праці, нарахування бонусів та інших матеріальних заохочень;
- встановлення нормативів й крайніх значень показників для співробітників;
- доцільне планування витрат на оплату праці та забезпечення їх економії;
- подальший самостійний розвиток систем мотивації та стимулювання HR-відділом, відповідно до потреб органу публічного управління;

- збереження зайнятості персоналу, зменшення плинності кадрів й підвищення їх конкурентоспроможності на ринку праці;
- створення сприятливих, зручних й безпечних умов праці;
- можливості професійного та кар'єрного зростання для усіх категорій працівників [52].

Сучасний розвиток мотиваційної системи в публічному управлінні характеризується великою кількістю ефективних методів стимулювання трудової діяльності. Безперечно, методи мотивації та стимулювання державних службовців – це сукупність певних управлінських впливів на персонал з метою отримання максимального прибутку та досягнення соціальних вигод.

На сьогоднішній день, найбільш поширеними є використання адміністративних, економічних та соціально-психологічних способів заохочення.

Матеріальні методи – це прагнення певного рівня добробуту, достатку та стандарту життя, який реалізовується, як правило, через гідну оплату праці, систематичний диференційований облік видів і результатів праці, оплату за проїзд, пільги на харчування, медичне обслуговування тощо. Використання даного виду є досить ефективним, але в умовах сучасного публічного управління, втрачає свою дієвість. Відповідно, нині працівники та керівники надають перевагу нематеріальним способам заохочення так, як пріоритетами виступають просування по службі та кар'єрне зростання.

Нематеріальне стимулювання – це негрошове заохочення працівників, яке сприяє формуванню корпоративного духу адміністрації та сприятливих внутрішньо-організаційних відносин.

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на врахуванні особливостей людей, культурних норм, цінностей та форм спілкування, і, як правило до них відносяться:

- забезпечення можливості працівниками надавати свої зауваження та пропозицій як з приводу покращення кадрової політики та соціально-трудова відносин, так і з питань управління в цілому;
- гуманізація праці, тобто покращення умов праці та збагачення її змістовності, створення раціонального режиму праці й відпочинку, встановлення вільного робочого графіку;
- залучення працівників до розв'язування ряду проблем (соціального характеру), тобто надання права голосу в управлінні;
- впровадження принципів корпоративної культури;
- усне й письмове вираження подяки працівнику керівником;
- схвалення й підтримка при виконанні різної важкості завдань;
- особисте й публічне визнання на загальних зборах колективу;
- забезпечення можливостей автономії в роботі та прийнятті рішень з метою реалізації себе на робочому місці [14].

Адміністративні методи мотивації – це методи прямого рішення із централізованим характером впливу суб'єкта на об'єкт, авторитарним стилем керівництва, що мають обов'язкову силу виконання. Даний метод заохочення орієнтований на такі мотиви поведінки, як свідомо необхідність трудової дисципліни, відчуття боргу, цілеспрямоване бажання здійснювати трудову діяльність у певній організації й культура трудової діяльності.

Адміністративні методи мотивації вимагають від працівників націленості на результат, у разі не виконання якого, буде покарання у вигляді звільнення, здійснюється прямий вплив на волю людей через надання розпоряджень та обов'язковості їх виконання, вимагають постійного контролю, дотримання чіткої дисципліни та супроводжуються різними можливими покараннями (малюнок 1).

Організаційно-стабілізуючі методи адміністративного стимулювання – це правові акти та норми, що затверджені державними органами для обов'язкового їх виконання. До них відносяться: закони, укази, статuti, правила, державні стандарти тощо.



Малюнок 1. Адміністративні методи мотивації державних службовців

Методи організаційного впливу, як правило, діють у внутрішньому середовищі компанії, тобто всередині й регламентують склад, зміст, взаємозв'язки усіх підсистем системи публічного управління. Документи: регламентування, інструкції, організаційні схеми, нормування праці. Розпорядчі методи використовуються у процесі оперативного керівництва й використовуються у формі наказів і розпоряджень адміністративного складу. Дисциплінарні методи базуються на антистимулах, таких як страх перед звільненням, отримання штрафів, доган й інших видів покарань. Отже, адміністративні методи заохочень виходять з права керівництва виконання вимог підприємства щодо дотримання підлеглими правил трудової діяльності та дисципліни.

Дисциплінарна відповідальність державного службовця є необхідною складовою ефективного та відповідального державного управління. Сприяючи дотриманню етичних норм та підтримуючи довіру громадян до державного апарату, забезпечує ефективне функціонування державних інституцій. При цьому, важливо забезпечити баланс між справедливістю, об'єктивністю та захистом прав державних службовців, щоб система дисциплінарної відповідальності була ефективною та довіреною всіма

сторонами. Основа ефективного управління та забезпечення додержання встановлених норм та стандартів у публічному секторі ґрунтується на принципах дисциплінарної відповідальності державного службовця. Ці принципи окреслюють основні засади, на яких базується процес застосування дисциплінарних заходів та визначаються правила і процедури, якими керуються при притягненні винних осіб до відповідальності.

Визначаючи принципи дисциплінарної відповідальності державного службовця та їх важливість для забезпечення ефективності та довіри в публічному секторі, видається, що до них слід віднести такі:

1. Принцип законності та правової обґрунтованості. Цей принцип є одним з фундаментальних принципів, який спрямовано на реалізацію найголовнішої засади правової держави, а саме – обмеження влади правом і законом. Він передбачає, що процес застосування дисциплінарних заходів має базуватися на чіткій нормативно-правовій основі, а виконання обов'язків державними службовцями має відповідати вимогам законодавства та ґрунтуватися на законодавчих нормах. Особам, наділеним владно-розпорядчими функціями, дозволено робити лише те, що їм визначено законодавством і саме в такий спосіб і в такій формі, які передбачені законом. Так, відповідно до Дисциплінарного статуту служби цивільного захисту, наказ чи розпорядження має видаватися начальником відповідно до повноважень згідно із займаною посадою, на підставі законодавства, не принижувати честі та гідності підлеглих, бути чітким, зрозумілим і виконуватися беззаперечно, точно та у визначений строк. Начальник несе відповідальність за виданий наказ чи розпорядження, його відповідність законодавству, за зловживання владою або службовим становищем, перевищення влади або службових повноважень та службову недбалість під час видання наказу чи розпорядження, а також за невжиття заходів для забезпечення його виконання [17].

Принцип законності та правової обґрунтованості дисциплінарної відповідальності державних службовців передбачає, що державні службовці

повинні дотримуватися законів, які регулюють їхню діяльність. Вони повинні бути ознайомлені з відповідними нормативно-правовими актами та дотримуватися їх у своїй роботі. Це включає виконання вимог щодо збереження конфіденційної інформації, дотримання процедур прийняття рішень, виконання фінансових та бюджетних обов'язків та іншого.

Дотримання принципу законності має кілька важливих наслідків. По-перше, це забезпечує легітимність дій державних службовців та їхню відповідність правовим нормам. Що, в свою чергу, сприяє встановленню правової держави, де закон є прерогативою, на якій ґрунтується діяльність усіх учасників державного процесу. По-друге, принцип законності допомагає уникнути зловживань та корупції. Якщо державні службовці зобов'язані діяти відповідно до закону, то це встановлює межі їхньої поведінки і запобігає можливості зловживання владою чи недобросовісними діями. Принцип законності і правової обґрунтованості передбачає механізми контролю та відповідальності державних службовців, що сприяє прозорості та відкритості в діяльності державного апарату. По-третє, принцип законності забезпечує рівноправність перед законом. Це означає, що державні службовці мають однакові права і обов'язки, як і інші громадяни, і не можуть мати привілейованого становища, що виходить за межі закону. Всі порушення та недбалість повинні розглядатися згідно з процедурами, встановленими законодавством.

Принцип правової обґрунтованості вимагає, щоб рішення та дії державних службовців були обґрунтовані та підтримані відповідними правовими підставами. Це означає, що всякі заходи, санкції або рішення щодо державного службовця повинні мати юридичне обґрунтування та підтримуватися доказами. Цей принцип гарантує, що рішення приймаються на основі фактів, а не на особистих суб'єктивних оцінках чи уподобаннях.

Впровадження принципу законності та правової обґрунтованості має велике значення для державних службовців та довіри до державного апарату в цілому. Він сприяє ефективному управлінню, виконанню законів та

забезпеченню прав та свобод громадян. Застосування цього принципу є ключовим елементом в побудові демократичного та правового суспільства.

Законність дисциплінарної відповідальності полягає у вимозі притягнення до відповідальності за протиправне діяння в установлених законом межах. Важливо відмітити, що дотримання принципу законності та правової обґрунтованості несе велику відповідальність для державних службовців, який є юридичним стрижнем, на якому тримається процес реалізації дисциплінарної відповідальності. Правова обізнаність, здійснення діяльності відповідно до норм закону, забезпечення довіри та легітимності дій державного службовця відбиває демократичну сутність суспільного ладу.

2. Принцип справедливості та об'єктивності. Цей принцип, який є невід'ємною складовою дисциплінарної відповідальності державного службовця, вимагає, щоб розгляд порушень державних службовців був проведений справедливо та об'єктивно. Даний принцип слугує доповненням до першого принципу та означає, що справедливий процес передбачає надання можливості державному службовцю висловити свою точку зору, представити свідчення та докази своєї невинуватості. Рішення мають базуватись на об'єктивних фактах і аналізі доказів, а не на суб'єктивних поглядах чи особистих вподобаннях. Державний службовець має бути підзвітним громадянам і виконувати свої обов'язки з максимальною справедливістю та об'єктивністю, неупереджено і недискримінаційно. У цілому, дисциплінарна відповідальність спрямована на забезпечення високих стандартів професійної поведінки державних службовців, а також на покарання за недієвість, корупцію або інші порушення правил служби.

Принцип справедливості передбачає, що державний службовець повинен мати право на справедливий суд і чесний розгляд своєї справи. Це означає, що при розгляді дисциплінарного питання слід дотримуватися принципу презумпції невинуватості - державний службовець вважається невинуватим, поки його провина не буде доведена. Також важливо

забезпечити право на захист і можливість представити свою точку зору та докази, які свідчать на користь державного службовця.

Об'єктивність є іншим ключовим принципом дисциплінарної відповідальності. Це означає, що розгляд справи має бути проведений без упередженості та зазначення конкретних фактів, на яких ґрунтується рішення. Дисциплінарний процес повинен базуватися на об'єктивних критеріях і незалежних експертних думках, щоб уникнути будь-яких форм впливу або корупційних дій. Один з способів забезпечити об'єктивність - це створення незалежних органів або комісій, які розглядають дисциплінарні справи. Ці органи повинні бути незалежними від впливу інших державних структур або осіб, що можуть мати інтереси в конкретній справі. Вони повинні мати можливість проводити об'єктивні розслідування, заслуховувати свідків та досліджувати всі аспекти справи перед прийняттям рішення.

Крім того, важливо визначити конкретні правила і стандарти поведінки державних службовців, які враховують ідеї справедливості та об'єктивності. Ці правила мають бути чіткими, доступними та повинні враховувати специфіку роботи державного службовця. Наприклад, вони можуть включати заборону на корупційну поведінку, конфлікт інтересів, необґрунтовану відмову у наданні інформації або послуг громадянам.

Дисциплінарна відповідальність також має бути пропорційною до вчиненого порушення. Це означає, що накази або санкції, які застосовуються проти державного службовця, повинні бути справедливими та відповідати характеру порушення. Важливо уникати будь-яких форм зловживання або прояву впливу під час встановлення стягнення. Тож принцип справедливості та об'єктивності є фундаментальним у дисциплінарній відповідальності державного службовця. Їх виконання забезпечує довіру громадян до державних структур та визначає якість та ефективність їх роботи.

3. Принцип пропорційності та адекватності санкцій. Принцип пропорційності та адекватності санкцій є важливим аспектом дисциплінарної відповідальності державного службовця. Він визначає, що накази або санкції,

які накладаються на службовця за порушення правил служби, повинні бути відповідними характеру та серйозності вчиненого порушення.

Пропорційність означає, що санкції мають бути належним чином зв'язані з вчиненим порушенням. Це означає, що більш серйозні порушення можуть мати більш суворі наслідки, в той час як менші порушення можуть призвести до менших санкцій або попереджень. Наприклад, порушення етичних норм або правил поведінки може вимагати дисциплінарного застереження або втрати привілеїв, тоді як випадки корупції або серйозних злочинів можуть призвести до звільнення з посади та навіть кримінального переслідування.

Адекватність санкцій означає, що санкції повинні бути адекватними та розумними у контексті вчиненого порушення. Це важливо для того, щоб уникнути надмірності або несправедливості при накладанні санкцій. Наприклад, накладання надто суворих санкцій за малозначні порушення може бути несправедливим і дискредитувати дисциплінарну систему. З іншого боку, недостатність санкцій може позбавити їх ефективності та підірвати довіру громадян до державних структур. Застосування санкцій повинно бути пропорційним та адекватним характеру та серйозності порушень. Важливо, щоб санкції встановлювалися на основі конкретного порушення і мали на меті виправлення недоліків та запобігання повторенню аналогічних ситуацій. При цьому, важливо враховувати обставини справи та виявляти гнучкість у прийнятті рішень.

Принцип пропорційності та адекватності санкцій є одним з ключових принципів, якими повинен керуватися державний службовець у своїй діяльності. Цей принцип передбачає, що санкції, застосовані до державного службовця у випадку порушення правил або недбалості у виконанні його службових обов'язків, повинні бути пропорційні тяжкості порушення та адекватні з метою досягнення виправлення та запобігання подібним порушенням у майбутньому.

Адекватність санкцій вказує на те, що вони повинні бути належно адаптовані до специфіки порушення і його наслідків. Санкції повинні мати відповідний вплив на державного службовця, щоб він усвідомлював наслідки своїх дій і змінював свою поведінку. Адекватність санкцій передбачає також можливість виправлення та покарання, які спрямовані на забезпечення відповідальної поведінки та виконання службових обов'язків з відповідністю нормам та стандартам.

У контексті принципу пропорційності та адекватності санкцій важливо враховувати принцип правової визначеності. Санкції повинні бути встановлені чітко і передбачувано в законодавстві або інших нормативних актах, щоб уникнути довільного або некоректного застосування санкцій. Державний службовець повинен мати можливість передбачити наслідки своїх дій і відповідно регулювати свою поведінку, щоб уникнути порушень і покарань.

Пропорційність та адекватність санкцій є основними принципами, які забезпечують справедливість та ефективність дисциплінарної системи для державних службовців. Вони сприяють забезпеченню рівного ставлення до всіх службовців, реагують на порушення з урахуванням їх важкості та наслідків, а також сприяють попередженню подібних порушень у майбутньому. Дотримання принципу пропорційності та адекватності санкцій є важливою складовою ефективною системою дисциплінарної відповідальності державних службовців і сприяє побудові довіри, ефективності та відповідальності у сфері державного управління.

4. Принцип превентивності та виховання. Превентивність передбачає систему запобігання порушенням шляхом навчання, нагляду та попередження. Принцип виховання полягає в тому, щоб застосування санкцій мало не лише каральний характер, але й сприяло виправленню поведінки та розвитку професійних якостей державних службовців. Важливо розробляти програми навчання, тренінги та інші форми підтримки, щоб покращити етику та професійні навички службовців.

Принцип превентивності та виховання є одним з фундаментальних принципів, якими повинен керуватися державний службовець у своїй діяльності. Цей принцип передбачає, що державний службовець має приділяти достатню увагу профілактиці та вихованню, спрямованим на запобігання можливим порушенням і покращення етики та професіоналізму в своїй роботі.

Превентивність означає, що державний службовець повинен приділяти увагу виявленню потенційних проблем і небезпек у своїй діяльності та попередженню їх на ранніх етапах. Це передбачає аналіз ризиків, прогнозування можливих наслідків і вжиття відповідних заходів для запобігання виникненню проблем. Державний службовець повинен бути наділений превентивною культурою і вживати заходи для забезпечення безпеки, ефективності та законності у своїй роботі.

Виховання відіграє важливу роль у формуванні етичних норм, цінностей та професіоналізму у державному службовці. Виховання спрямоване на розвиток моральних якостей, вмінь і компетенцій, необхідних для виконання службових обов'язків. Це може включати проведення навчальних програм, тренінгів, семінарів та інших заходів, спрямованих на підвищення свідомості державного службовця щодо етичних стандартів, правил поведінки і законності.

Принцип превентивності та виховання має кілька ключових аспектів. По-перше, це розвиток свідомості у державному службовці щодо можливих ризиків і порушень. Державний службовець повинен бути усвідомлений та готовий вчасно реагувати на потенційні проблеми, уникати конфліктів і запобігати можливим порушенням. По-друге, превентивність і виховання вимагають постійного навчання та професійного розвитку державного службовця. Він має оновлювати свої знання, ознайомлюватися з новими законодавчими актами та кращими практиками, щоб бути в курсі останніх змін у своїй сфері діяльності. Важливою складовою цього аспекту є забезпечення доступу до навчальних ресурсів і підтримка у процесі

самоосвіти. По-третє, превентивність і виховання передбачають встановлення ефективних систем контролю та моніторингу у діяльності державного службовця. Це включає внутрішній контроль, аудит, перевірки та оцінки діяльності. Контроль повинен бути проведений з метою виявлення порушень і недоліків і прийняття відповідних заходів для їх виправлення та запобігання їх повторенню.

Узагальнюючи, принцип превентивності та виховання є важливою складовою діяльності державного службовця. Виконання цього принципу сприяє запобіганню можливим порушенням, розвитку професіоналізму та етики, підвищенню якості роботи державного апарату. Важливо забезпечувати належну підтримку та розвиток державних службовців у контексті превентивності та виховання, щоб проводити ефективну та відповідальну роботу для блага суспільства.

5. Принцип прозорості та відкритості. Державні службовці та органи, що розглядають дисциплінарні справи, повинні діяти з відкритістю та прозорістю. Це означає, що процес розгляду порушень повинен бути доступним для громадськості, а рішення та мотиви їх прийняття повинні бути належним чином обґрунтовані та пояснені.

Принцип прозорості та відкритості є важливою складовою етики та професіоналізму державного службовця. Цей принцип передбачає, що державний службовець повинен діяти відкрито, прозоро та на відкритому доступі для громадськості, щоб забезпечити високий рівень довіри громадян до державного апарату та ефективне функціонування демократичних інституцій.

Принцип прозорості означає, що державний службовець має забезпечувати відкритість своєї діяльності та прийняття рішень. Це включає публікацію інформації про свою роботу, процеси прийняття рішень, витрати та використання публічних ресурсів. Державний службовець повинен бути готовим пояснювати свої дії та рішення громадськості, відповідати на запити щодо інформації та забезпечувати доступ до публічної інформації.

Відкритість також передбачає забезпечення громадськості можливості брати участь у процесах прийняття рішень та контролювати діяльність державного службовця. Це може включати публічні консультації, відкриті засідання, залучення громадських організацій та експертів до обговорення питань загального інтересу. Такий підхід сприяє залученню громадської думки, розширює легітимність та якість рішень, а також підвищує довіру громадян до державного апарату.

Прозорість і відкритість також передбачають забезпечення доступу до інформації про діяльність державного службовця та публічних органів загалом. Державний службовець повинен дотримуватися законодавства про доступ до інформації, надавати запитовані дані та документи, які не є конфіденційними чи обмеженими законом. Це сприяє прозорості та перевірці діяльності державного апарату, запобігає корупції, зловживанням та неправомірним діям.

Принцип прозорості та відкритості є основою демократичного управління та забезпечує ефективне функціонування державного апарату. Відкритість допомагає запобігати корупції, підвищує довіру громадян до державного службовця та сприяє формуванню відповідальності та ефективності в державному управлінні. Забезпечення прозорості та відкритості є необхідним кроком для побудови відкритого, прозорого та належного державного управління, яке відповідає потребам суспільства та розвитку демократії.

Вважаємо, що виконання вищеназваних принципів дисциплінарної відповідальності сприятиме створенню довіри до державного апарату, забезпечуватиме ефективне функціонування та високі стандарти професійної поведінки державних службовців. Важливо, щоб система дисциплінарної відповідальності була чітко визначеною, прозорою та справедливою, а її застосування ґрунтувалось на законності, справедливості та пропорційності. Такі принципи допомагають забезпечити ефективне управління та

гарантують, що державні службовці виконують свої обов'язки з відповідальністю та професіоналізмом.

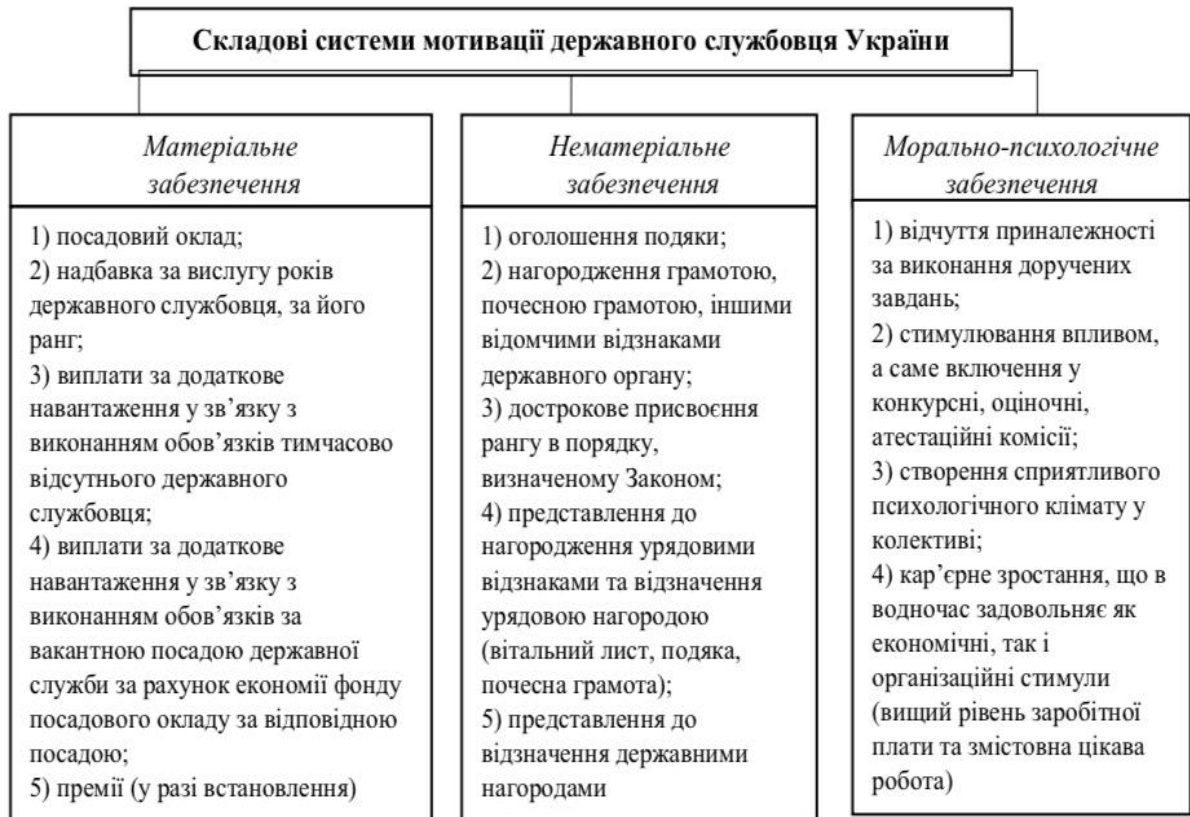
Одним з найважливіших принципів дисциплінарної відповідальності є пропорційність санкцій до вчинених дій. Законодавство передбачає різні види санкцій, які можуть бути застосовані, включаючи попередження, виключення з посади, штрафи, демотиваційні заходи та інші. Важливо, щоб санкції були справедливими і забезпечували відповідальність та відшкодування завданого збитку, але водночас не були занадто суворими або недоцільними.

Здійснивши аналіз зазначених складових компонентів методів матеріального й немонетизованого стимулювання на прикладі державних службовців України, можна стверджувати, що в основі їх цілеспрямованого управління лежить стратегія потреби та «мотиваційна сфера особистості».

Питання мотивації державних службовців регулюються положеннями Закону України «Про державну службу» [44]. Норми матеріального заохочення державних службовців закріплені в розділі 6 Закону. Вони визначають складові заробітної плати. Стаття 50 Закону зазначає: «Держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочує їх до результативної, ефективної, добросовісної та ініціативної роботи» [44]. Питання дисциплінарної відповідальності державних службовців регламентуються також Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади» від 19.09.2019 р. № 117-IX, який набрав чинності 25.09.2019 р. [43]. Зазначеним Законом внесено суттєві зміни до засад дисциплінарної відповідальності, зокрема, змінено вимоги до складу дисциплінарної комісії, яка, відтепер, діє у складі не менше трьох членів.

Складовими системи мотивації державного службовця в Україні являються матеріальне, нематеріальне та соціально-психологічне

стимулювання до підвищення продуктивності праці даної групи фахівців (малюнок 2).



Малюнок 2. Складники системи мотивації державних службовців

Відповідно, при задоволенні державними службовцями власних потреб вони стають джерелом розвитку їх як особистостей. І зворотньо, потреби державних службовців знаходяться в залежності від їх соціалізації та людського розвитку. Одночасне зростання особистості та соціалізації у суспільстві визначає рівень актуальних потреб, що яскраво підкреслює мотивацію до державно-суспільної праці, визначає прагнення з професійного розвитку на державних посадах [39].

На сьогодні існує певний ряд проблем у сфері адміністративного управління, що впливають на якість заміщення державних посад в Україні. До них варто віднести:

- формальний характер кадрових технологій, тобто низький рівень атестації державних службовців та неналежне формування кадрового резерву;
- відсутність постійного розвитку фахівців на посадах державних службовців;
- не має досвіду застосування системного підходу щодо формування кадрів;
- відсутність адміністративного планування на усіх етапах розвитку працівників.

Мотивація державних службовців є важливим чинником їх професійної діяльності, що дозволяє залучати працівників до ефективної праці для досягнення цілей органу публічного управління та їх соціальної вигоди через задоволення потреб, цінностей й запитів кожного співробітника окремо. Як правило, побудова правильного стимулюючого середовища – стратегічне завдання публічного управління.

Запровадження дисциплінарної відповідальності державного службовця сприяє підвищенню довіри до державного апарату та зміцненню прозорості в управлінні. Громадяни мають право очікувати, що державні службовці діятимуть в їхніх інтересах і дотримуватимуться етичних норм. Існування системи дисциплінарної відповідальності сприяє стимулюванню службовців до більш дбайливого та відповідального виконання своїх обов'язків, зменшуючи ризик корупції та зловживань владою. Принципи дисциплінарної відповідальності державного службовця є важливою основою забезпечення ефективності та довіри в публічному секторі.

Разом із цим, система дисциплінарної відповідальності відіграє роль у формуванні корпоративної культури та встановленні норм і цінностей, які є основою професійної діяльності державних службовців. Це відповідальність перед суспільством, яка забезпечує дотримання встановлених норм та стандартів, зменшує ризик корупції та зловживань владою, сприяє професійному розвитку службовців і формує корпоративну культуру.

Правильно розроблена та справедлива система дисциплінарної відповідальності є ключовим елементом сучасного державного управління та гарантією ефективності державної служби.

Проведене дослідження щодо мотиваційного забезпечення державних службовців України дало змогу виявити, що рівень стимулювання працівників на даних посадах все ж таки знаходиться на належному рівні, органи влади використовують на практиці різні методи заохочень для підвищення продуктивності трудової діяльності. Але, у ході аналізу, було виявлено певні проблеми у даній сфері, як низька якість заміщення державних посад, неврахування індивідуальностей кожної особи та їх потреб.

Таким чином, обираючи ефективні методи мотивації та стимулювання, матеріальні чи нематеріальні, обов'язково слід враховувати потреби й інтереси підлеглих, їх переваги й недоліки індивідуально для кожного, щоб трудова діяльність була досить ефективною, методи заохочення мають бути надзвичайно цінними для виконавців. Адже формування ефективних механізмів мотивації та стимулювання працівників спрямовані на збереження зайнятості персоналу, справедливий розподіл доходів та оплати праці, забезпечення сприятливих та гідних умов праці, кар'єрного та професійного зростання, створення сприятливого мікроклімату у колективі та зворотного зв'язку.

2.2. Формування мотиваційних стратегій державних службовців в Україні

Одним із основних напрямків стратегії розвитку нашої держави є реформування системи публічного управління, ефективність якого є необхідною умовою стабільності держави. Значною мірою ця ефективність залежить від кадрового забезпечення – безпосередніх виконавців функцій відповідних органів влади, їхнього потенціалу, а саме від діяльності професійних і мотивованих кадрів які можуть оперативно приймати рішення, гнучко адаптуватися до зміни ситуації, а також креативності і здатності до

інноваційного мислення. Спрямованість України до інтеграції в Європейський Союз зумовлює необхідність підвищення професійного рівня державних службовців. Тому, серед основних завдань розбудови дієвої публічної служби в Україні, з метою підвищення ефективності практичного здійснення функцій держави, є розбудова сучасного мотиваційного механізму діяльності державних службовців, що сприятиме комплексній самореалізації працівника на робочому місці, підвищенню рівня державної свідомості, бажанню працювати на державу, а також якісно, професійно й оперативно виконувати службові обов'язки. Адже лише достатньо вмотивовані державні службовці можуть сформувати професійну і високоефективну державну службу європейського зразка.

Ефективність діяльності державних службовців поряд з упровадженням нових технологій, створенням оптимальної організаційної та функціональної структури системи публічного управління залежить від мотиваційної філософії їхньої діяльності, яка формує стійкі професійні інтереси. А це дає змогу держслужбовцям максимально реалізувати набуті професійні знання та навички, спонукає їх до саморозвитку і самовдосконалення. У результаті зростає рівень адаптації державної служби до нових викликів часу.

Водночас, в органах публічної влади мають місце негативні аспекти, такі як значний рівень корупції, недовіра державним службовцям з боку народу, висока плинність кадрів серед них. А це свідчить про те, що мотиваційна стратегія в системі публічного управління в повну міру не реалізується. Разом з тим, це можна обґрунтувати неспроможністю нашої держави задовольнити всі потреби державних службовців, неповною реалізацією законодавчої бази, незадовільною економічною ситуацією в державі, і як наслідок, низька заробітна плата державним службовцям призводять до того, що знижується мотивація до праці, втрачається зацікавленість у підвищенні професійних якостей та в службовій кар'єрі, виникає тенденція до демотивації. Як наслідок, виникає питання зміни або реформування мотиваційної стратегії.

Разом з тим, незадоволеність матеріальних потреб має такий демотиваційний вплив на працівників, який не дає можливості розвиватися іншим мотиваційним чинникам. А сучасні реалії життя вимагають модернізації технологій мотивації та стимулювання персоналу не лише у сфері бізнесу, а й у сфері публічної служби. Мотивація є тією рушійною силою, яка базується на задоволенні певних потреб, примушує діяти з максимальними зусиллями для досягнення певних цілей.

Відтак, важливим чинником в підвищенні ефективності публічного управління є мотиваційна стратегія, повна реалізація якої може призвести до покращення справ в управлінській сфері, хоча нині ця реалізація характеризується безсистемністю, суперечливістю, нестабільністю, низькою ефективністю. Тому, реалізація положень, що закріплені в Законі України «Про державну службу» [44] дасть змогу підвищити ефективність мотиваційної стратегії в системі публічного управління. В цьому контексті дослідження мотиваційної стратегії як чинника підвищення ефективності функціонування органів публічної влади потребують відповідного наукового обґрунтування її реалізації, адже її результати мають становити основу для розробки ефективного механізму стимулювання працівників як форми реалізації мотиваційної стратегії в органах публічної служби.

В контексті адміністративної реформи основною проблемою, яка потребує розв'язання в Україні є збереження стійкої системи цінностей державних службовців у процесі виконання ними посадових обов'язків, забезпечення узгодження їх індивідуальних цілей з цілями публічної служби як системи та мотиваційна політика, що забезпечує ефективність діяльності державних службовців і ефективність публічного управління. Відтак, ефективність роботи державних службовців залежить від діючої мотиваційної стратегії, яка використовується в державі. Тому одним із завдань адміністративної реформи є ефективна реалізація мотиваційної стратегії в органах публічної влади, яка є комплексом заходів, що спрямовані на забезпечення мотивації з метою підвищення ефективності праці, а саме в

системі публічного управління. Разом з тим, в основі мотивів лежать потреби, інтереси, схильності і переконання. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, як ця дія буде здійснена. Розуміння мотивів дає можливість керівнику усвідомити суб'єктивні рушійні причини якими керується людина у своїй діяльності.

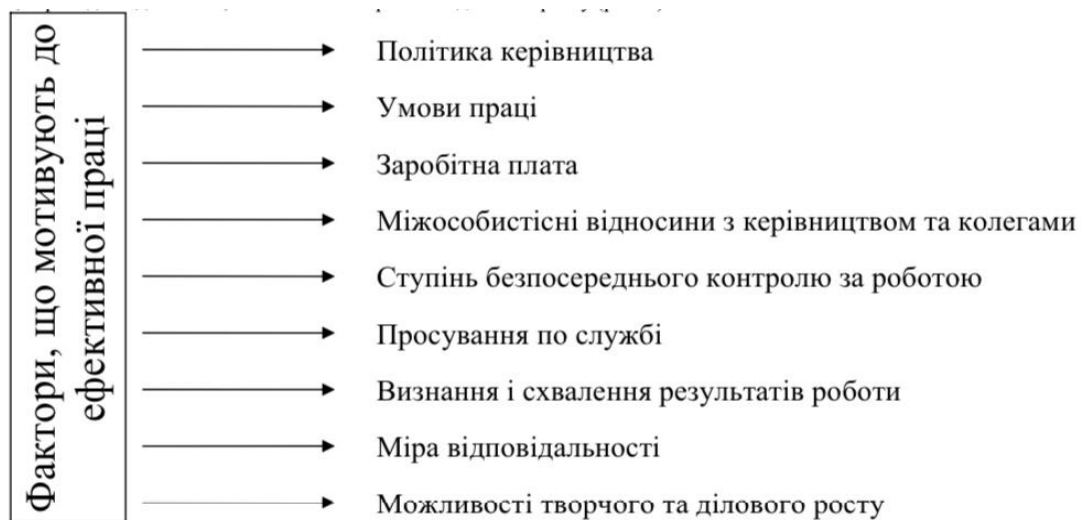
Мотиваційна стратегія в органах публічної влади ґрунтується на аналізі ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими. Тому, дослідження реалізації мотиваційної стратегії в системі публічної служби дало змогу виокремити ті завдання, які повинен вирішувати кожний керівник:

- знизити рівень незадоволеності персоналу, удосконалювати регулятори мотивації;
- збільшити рівень задоволеності, посилити основні мотиватори, які реально підвищують трудову активність працівників;
- визначити рівень потреб кожного працівника, його інтереси і можливості задоволення;
- конкретизувати види трудової діяльності, які потрібні органу публічної влади і які доцільно мотивувати;
- організувати працю так, щоб переконати працівника в можливості задовольнити його інтереси з доступними для нього витратами фізичних і моральних сил, часу та можливості відтворити свою працездатність;
- узгодити певні види діяльності з набором цінностей і переваг;
- при наймі працівника виявити, які в нього мотиви, інтереси, яка система цінностей [82].

Для формування позитивного ставлення до праці необхідно створювати такі умови, щоб працівники органів публічної влади сприймали свою працю як усвідомлену діяльність, що є для них джерелом самовдосконалення, основою їх професійного та службового зростання [2]. Система мотивації повинна розвивати почуття належності до органу публічної влади. Правильне

ставлення до праці та позитивна поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці та стимулами, що застосовуються.

Разом з тим, на результати роботи працівників органів публічної влади впливають фактори, що мотивують до ефективної праці: 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 (малюнок 3).



Малюнок 3. Чинники мотивації державних службовців

(Складено за [33, с. 5–61])

Основною формою реалізації мотиваційної стратегії є стимулювання, що виступає в цій стратегії як тактика: прийомом, засобом досягнення мети. Важливим аспектом при реалізації цього виду стратегії є знаходження балансу між матеріальною і нематеріальною мотивацією, які, до речі, перебувають в тісній залежності. Ефективність будь-якої мотиваційної стратегії – це формування її не «кабінетним» шляхом з відірваністю від сучасних реалій, а в тісній співпраці з тими, заради кого, власне, ця стратегія розробляється – з об'єктом мотиваційної стратегії [5, с. 162].

Одним із наслідків недостатньої уваги до мотиваційної стратегії державних службовців є висока плинність кадрів, що призводить до зниження стабільності функціонування державних органів влади та до порушення стабільності в суспільстві. Також подібний стан речей негативно позначається на ефективності економічних, соціальних, політичних та духовних перетворень, які відбуваються в країні, та призводить до послаблення соціальної бази підтримки державної влади, зниження її авторитету.

Мотиваційна стратегія використовується як в індивідуальному, в груповому, так і в загальнодержавному масштабі. Разом з тим, ефективність дії мотиваційної стратегії посилюється при наявності її реалізації. Мотиваційна стратегія, що виступає ефективним засобом управління людськими ресурсами на публічній службі, полягає у визначенні індивідуальних потреб і створенні відповідного робочого середовища для їх задоволення. Мотиваційній стратегії притаманні відповідні мотиваційні елементи, що представлені на малюнку 4.



Малюнок 4. Складники мотиваційної стратегії органу публічного управління

Мотиваційний вплив в органах публічної влади повинен базуватися на глибоких змінах у системі інтересів і стимулів. Як і працівники будь-якої

іншої сфери, держслужбовці під час проходження державної служби також переслідують досягнення своїх цілей, які слід урахувати в кадровій політиці за їх мотивації. Саме останні є тими детермінантами, використання яких дозволить ефективно управляти мотиваційними процесами і на цій основі формувати умови для підвищення якості надання послуг.

Як показує міжнародний досвід, мотивація державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування відрізняється від мотивації працюючих у комерційному секторі. До специфічних особливостей трудової діяльності державних службовців можна віднести: спрямування змісту трудової діяльності держслужбовців на реалізацію загальнонаціональних інтересів, на всесвітнє зміцнення і розвиток суспільного та державного ладу; високий ступінь відповідальності посадових осіб за ухвалені рішення, їх здійснення, результати та наслідки; жорстку нормативну регламентацію управління та трудової дисципліни; залучення інтелектуального, а також творчого потенціалу для вирішення управлінських завдань.

В контексті реалізації мотиваційної стратегії органу публічної влади, важливе значення має законодавче забезпечення. Джерелом мотиваційної стратегії є Закон України «Про державну службу» [44], який регламентує питання забезпеченості мотивації працівників. Спрямованість змісту Закону стосовно забезпечення мотивації державних службовців пов'язана із задоволенням потреб та реалізацією мотивів, які забезпечуватимуть ефективність роботи. Мотивація в цьому Законі носить як матеріальний, так і нематеріальний характер. Відтак, державна політика у сфері забезпечення мотиваційної стратегії з метою підвищення ефективності публічного управління, згідно з законом «Про державну службу» [44], полягає:

- у створенні максимально сприятливих умов для проходження публічної служби;
- у сприянні розвитку кар'єрним прагненням управлінців;
- у забезпеченні інтересу до змісту і процесу праці на державній службі;

– у достатньому матеріальному забезпеченні.

За результатами анкетування встановлено основні мотиви діяльності адміністративного персоналу місцевих державних адміністрацій. Так, 62.3% опитаних свою діяльність консолідують з бажанням принести користь суспільству і людям, 48.4% бажають реалізувати себе в системі державного управління, для 33.2% основним мотивом є перспектива професійного росту і службової кар'єри [63].

Частину працівників органів місцевої влади визначили для себе такі мотиви, як престиж статусу державного службовця – 27.4%, стабільність свого соціального положення – 25.9% та відчуття влади та поваги до себе зі сторони інших людей – 20.8%. Найменше що заохочує до діяльності в системі державної служби – це заробітна плата (12.3%) та ще 10% вказали, що вступили на державну службу тому, що не було іншого вибору.

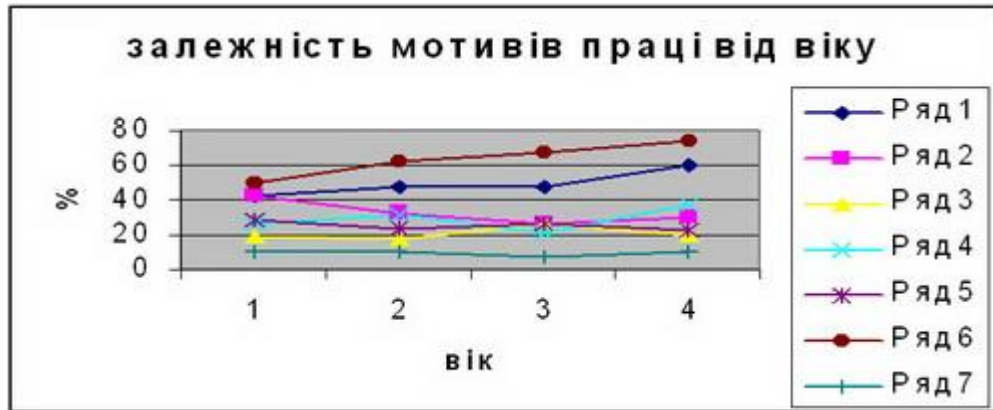
З врахуванням віку та стажу державних службовців спостерігається певна тенденція щодо мотивації роботи на державній службі. Працівники ОДА і РДА, які мають стаж державної служби до 5-ти років, в більшій мірі ніж інші державні службовці керуються такими мотивами, як перспективи професійного росту та бажання зробити кар'єру; від 5 до 15 років – відчуття влади та поваги до себе зі сторони інших людей; від 15 і більше років – престиж статусу державного службовця та бажання реалізувати себе в системі державного управління (таблиця 2).

Таблиця 2

**Мотиви діяльності державних службовців
в залежності від стажу роботи**

Стаж державної служби	Мотиви вступу на державну службу
До 5-х років	перспективи професійного росту та бажання зробити кар'єру
Від 5 до 15 років	відчуття влади та поваги до себе
Від 15 і більше років	престиж статусу державного службовця; бажання реалізувати себе в системі державного управління

За результатами опитування встановлено, що мотив: «бажання принести користь суспільству і людям» найбільш важливий для службовців віком 50-59 років (73.9%) і менш важливий для 19-29 (50.5%) років.



Примітка: По горизонталі - вік: 1 - 20-29 р. 2 - 30-39 р. 3 - 40-49 р. 4 - 50-59 р.

По вертикалі - мотиви на графіку вказані зверху вниз:

Ряд 1 – самореалізація

Ряд 2 – професійний ріст

Ряд 3 – відчуття влади та поваги

Ряд 4 – престиж статусу дс

Ряд 5 - стабільність положення

Ряд 6 - бажання принести користь суспільству

Ряд 7 - не було іншого вибору

Така ж тенденція зберігається і при вивченні мотиву: бажання реалізувати себе в системі державного управління (державні службовці 19-29 років 43% та 60% вік 50-59 років). І навпаки, коли мова йде про перспективи професійного росту та бажання зробити кар'єру, то цим мотивом керуються 43% державних службовців віком 19-29 років та 30% - віком 50-59 років.

Решта мотивів: відчуття влади та поваги до себе зі сторони інших людей, престиж статусу державного службовця, забезпечення власного добробуту, стабільність свого положення відіграють незначну роль в професійній діяльності державних службовців і майже в рівній мірі характерна для всіх державних службовців незалежно від віку і стажу державної служби. Крім того, 10% державних службовців вказали про свій випадковий прихід на державну службу, як результат неможливості влаштуватися на бажану роботу.

Мотивація трудової діяльності державних службовців не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. При цьому стимулювання повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям кожного окремо взятого держслужбовця, оскільки мотивація є процесом свідомого вибору державним службовцем того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Разом з тим, оплата праці державних службовців не відповідає тим вимогам, які ставить перед ними суспільство та держава, адже державні службовці повинні не тільки бути обізнаними у чинному законодавстві України, а й володіти цілим набором навичок (комунікативні навички, лідерство, аналітичні навички тощо), здебільшого мати досвід роботи, а також мати позитивні оцінки результатів діяльності, володіти однією з європейських мов тощо.

Не дивлячись на деякі прагматичні тенденції в мотиваційній системі більшості молодих службовців (майже кожен другий), сьогодні поки що зберігається баланс між соціальним призначенням адміністративного персоналу та особистими їх бажаннями щодо своєї професійної діяльності. Разом з тим, якщо ці тенденції будуть поширюватися, то на фоні і так недостатньо високої соціальної орієнтації державних службовців зі соціальною компетенцією ніхто не буде рахуватися. Як наслідок цього, авторитет представників місцевих органів влади знизиться до мінімуму.

Система стимулювання трудової активності передбачає оптимальне співвідношення робочого і вільного часу, праці і відпочинку. Активізація виключно матеріальної мотивації призводить до збільшення інтенсивності праці і тривалості робочого часу, внаслідок чого багато працівників трудяться з почуттям хронічної втомленості, відчують постійні нервово-емоційні навантаження [1, с. 83]. Ефективним методом стимулювання персоналу до роботи є інформування його про очікування щодо нього з боку керівництва установи. Кожний державний службовець, навіть не усвідомлюючи цього, відчуває потребу у позитивній чи негативній оцінці

своєї діяльності. Це дає йому змогу здійснювати корегуючі дії в процесі подальшої роботи.

Очевидно, що в сучасних умовах розвитку державної служби проходить психологічна переорієнтація службовців де соціальна компетенція, як основна умова їх діяльності з визначальним мотивом - "бажання принести користь суспільству і людям", узгоджується з мотивами власної реалізації в системі державної служби та з прагматичним підходом зробити кар'єру. Відтак, формування новітніх підходів до реалізації мотиваційної стратегії полягає в класифікації мотивів на основі узгодження інтересів всіх учасників процесу надання послуг. Для окремо взятого державного службовця – це збільшення заробітної плати, професійний ріст, соціальний захист і т.д. Наявність різних мотивацій дозволяє структурно розглядати окремі чинники як складові частини загального механізму управління.

Так, наприклад, у сучасних умовах організація оплати праці як ніколи повинна забезпечити прямий зв'язок між мірою праці працівника і мірою одержуваної грошової винагороди. Це ті мотиваційні умови, що дозволять працювати з урахуванням його потреб у виборі професійної діяльності, сфери діяльності, характеру й змісту праці, рівня його оплати. Ефективність мотивації залежатиме від того, наскільки реалізуються стратегічні цілі органу державної влади за рахунок вмотивованості персоналу. У свою чергу, мотивація працівників буде визначатися тим, наскільки повно орган державної влади забезпечує задоволення їх основних потреб. Отже, основне призначення мотивації – поєднати інтереси працівника зі стратегічними цілями органу державної влади.

Одним із основних завдань реалізації мотиваційної стратегії органу публічної влади є створення ефективної мотиваційної системи (мотиваційного середовища, мотиваційного поля), яка буде сприяти активній, ефективній і продуктивній діяльності персоналу для досягнення визначених завдань [34, с. 47]. Також система мотивації персоналу у сфері державної

служби має орієнтуватися на розвиток творчого потенціалу та здібностей держслужбовців, їх креативності, ініціативності, комунікативності тощо.

Водночас, забезпечення реалізації ефективної мотиваційної стратегії органу публічної влади дуже складний і специфічний процес. Мотивація може мати подвійний вплив на працівників: мотивуючий і демотивуючий. Ефективна мотивація праці має сприяти формуванню державного службовця, здатного працювати в умовах нових світових викликів часу, орієнтованого на максимізацію результатів своєї праці, спроможного мислити креативно та працювати з повною самовіддачею та зацікавленістю в досягненні високих кінцевих результатів діяльності органів державної влади. Неефективна система мотивації може викликати у працівників: незадоволеність, що завжди спричиняє зниження продуктивності праці, падіння якості, порушення дисципліни. Відтак, мотиваційна стратегія органу державної влади в повну міру не реалізується.

Для ефективного механізму підвищення мотиваційного потенціалу працівників в контексті виявлення їх потреб доцільним є впровадження та використання у сфері публічної служби мотиваційного моніторингу – системи постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності функціонування органів публічної влади.

Запровадження мотиваційного моніторингу у сфері публічної служби є актуальним, адже на сьогодні вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється в Україні епізодично і вкрай поверхнево. За таких умов діючі системи матеріальної і нематеріальної мотивації приречені на низьку ефективність. Для того щоб мотиваційний процес був керованим, необхідно створити певні передумови, зокрема, мати повну й достовірну інформацію про об'єкт управління; постійно мати уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу;

ретельно стежити за соціально-економічними наслідками управлінських рішень і вміти їх прогнозувати.

Отже, формування ефективної стратегії мотивації державних службовців у контексті виявлення їх потреб свідчить про формування та реалізацію мотивів до праці як рушіїв, що спонукають підлеглих працювати. Мотиваційна стратегія повинна сприяти подоланню відчуження держслужбовців від трудового процесу, а також його складових і насамперед результатів. В такому випадку працівник вбачатиме в своїй роботі необхідність і значимість її результатів для органу публічної влади в цілому, що спонукатиме працівників до кращих результатів.

Ґрунтуючись на результатах дослідження можна констатувати, що в процесі реалізації мотиваційної стратегії виникає об'єктивна необхідність розробки науково обґрунтованих мотиваційних стратегій на рівні інституцій державної служби, спроможних підвищити зацікавленість державних службовців ефективно виконувати свої посадові обов'язки, сприяти піднесенню їх конкурентоспроможності та забезпеченню якісного оновлення трудового менталітету. При цьому, доцільним є використання інструментарію мотиваційного механізму, здатного поєднати в єдиний зв'язок цілі і результати діяльності персоналу, щоб на практиці реалізувати цілеорієнтовану мотивацію його високопродуктивної праці. Відтак, ефективна реалізація мотиваційної стратегії органу публічної влади передбачає здійснення заходів в напрямку стимулювання та підвищення мотивації персоналу: реформування системи оплати праці з тим, щоб забезпечити конкурентоздатність публічної служби на ринку праці; кардинальне підвищення заінтересованості кадрів у продуктивній і якісній, ініціативній і ефективній, сумлінній і відповідальній роботі, перебуванні на публічній службі та подальшому просуванні по кар'єрі.

2.3. Інструментальний потенціал стресостійкості як чинник розгортання мотиваційного потенціалу системи публічного управління

Публічна служба – це особливий вид управлінської діяльності, який характеризується високим рівнем соціальної відповідальності, публічності та, зазвичай, недостатньою мотивацією. Також варто зазначити, що публічна служба – це доволі широкий спектр посад, які важко узагальнити. Окрім цього публічну службу зараховують до типу професій “людина – людина”, які є стресогеннішими порівняно з іншими типами.

Нестійке політичне та економічне становище вітчизняної системи публічного управління сприяє формуванню стресогенного середовища для персоналу публічних установ. Насамперед така ситуація провокується недосконалою системою мотивації державних службовців. Окрім цього, додаткове навантаження створюється змінами, які є результатом реформування. Таким чином, раціональне використання інструментів забезпечення стресостійкості персоналу публічних установ є актуальним завданням на шляху до створення досконалої системи публічного менеджменту в Україні. Згідно із дослідженнями професійної діяльності державних службовців, висвітленими у статті Н. А. Липовської, 60 % складних ситуацій у діяльності працівників публічних установ є стресовими, близько 45 % цих ситуацій передують виконанню важливих завдань [36]. Отже, питання регулювання стресових ситуацій у публічних установах повинно вирішуватись на державному рівні, починаючи із відповідності займаній посаді державного службовця до можливостей постійного розвитку та вдосконалення – накопичення ресурсів для подолання стресів.

Державні службовці часто зазнають стресових навантажень, що спричинено низкою факторів [24, с. 118]:

- високим рівнем ризику та відповідальності за прийняті рішення чи дії;
- надмірною формалізацією та бюрократизацією роботи;
- високим рівнем соціальної відповідальності та уваги;
- наявністю подвійних моральних стандартів та цінностей у суспільстві;

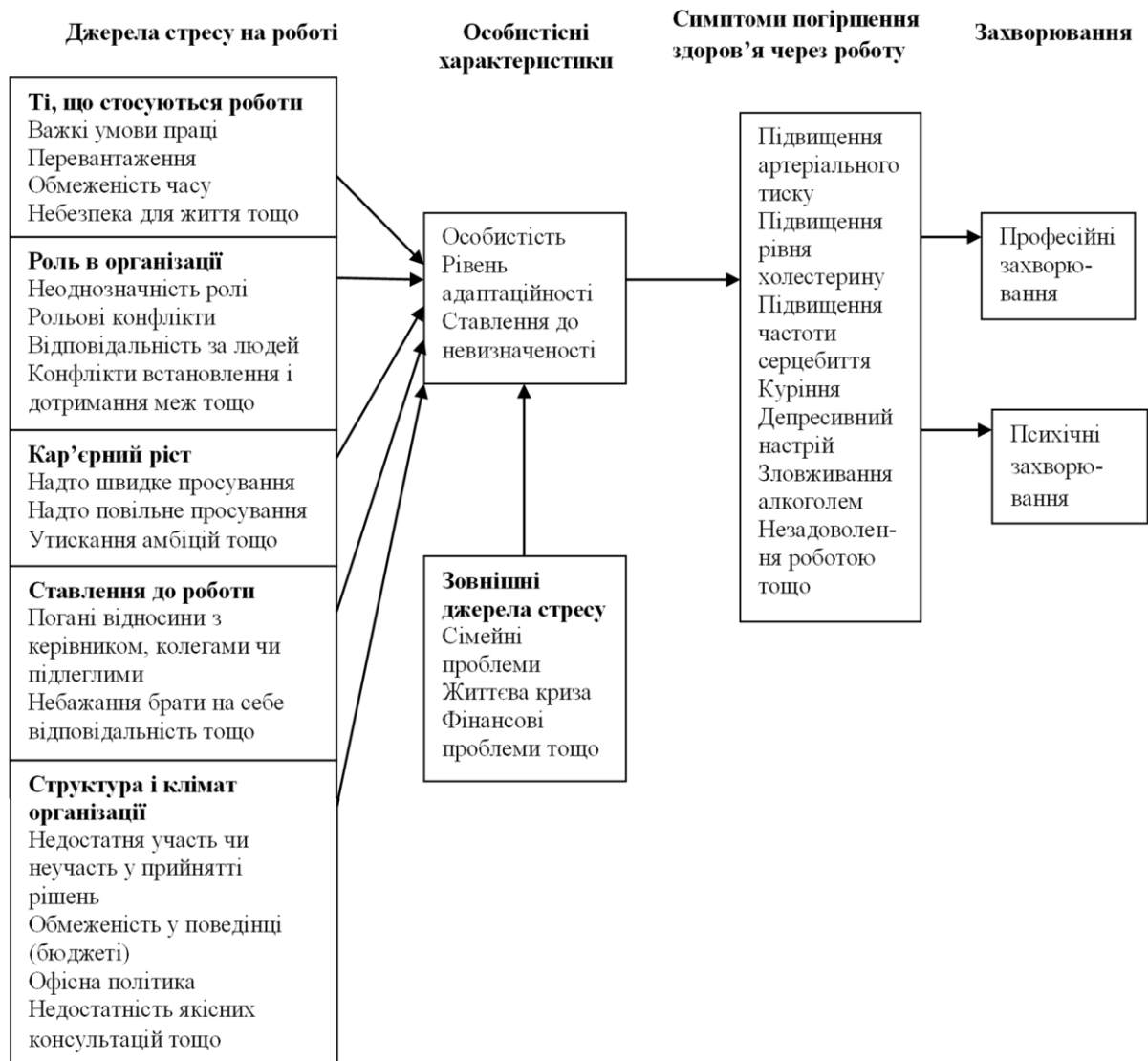
- низьким рівнем довіри громадськості;
- діяльністю антикорупційних органів;
- процесом реформування діяльності державних служб тощо.

Стрес – це доволі складне поняття, оскільки воно пов’язане із великою кількістю чинників, які неможливо виміряти чи передбачити. Універсальну модель професійного стресу запропонував Дж. Грінберг (малюнок 5). У моделі професійного стресу Дж. Грінберга основну увагу зосереджено на негативних наслідках, а саме погіршенні здоров’я працівника внаслідок виникнення стресу на роботі [25]. Автор згрупував джерела професійного стресу за кількома ознаками, серед яких ті, що безпосередньо стосуються роботи, ролі працівника в організації, можливостей кар’єрного зростання, ставлення до роботи та організаційної культури. Усі ці джерела через особисті характеристики та зовнішні джерела стресу трансформуються у конкретні симптоми погіршення здоров’я, а згодом у професійні захворювання.

Подана модель універсальна для будь-якої професії. Проте для представників професій типу “людина – людина”, якою власне і є державна служба, вона найактуальніша. Якщо цю модель використовують у публічному управлінні, сектор особистісних характеристик набуває особливого значення, але його варто доповнити копінг-інструментами та емоційним інтелектом.

Науковці виділяють три підходи до аналізування професійного стресу. Згідно із першим підходом професійний стрес виникає через невідповідність вимог робочого середовища та індивідуальних ресурсів персоналу. Цей підхід передбачає вивчення впливу негативних наслідків стресу на результативність праці, фізичне та психологічне здоров’я працівника. Згідно з другим підходом, представником якого є Р. Лазарус, основну увагу зосереджено на суб’єктивній значущості ситуації, в якій діє працівник, та засобах, за допомогою яких він намагається побороти труднощі. Предметом дослідження у третьому підході є механізм регулювання діяльності

працівника під впливом різних факторів, оцінювання їх вартості з огляду на внутрішні витрати [75, р. 210]. Кожен із описаних підходів дає можливість у певному напрямі вирішувати проблему регулювання стресових ситуацій: перших два підходи – стосовно умов праці та вимог до неї, а третій підхід – зважаючи на індивідуальні психоемоційні можливості працівника.



Малюнок 5. Модель професійного стресу Дж. Грінберга [69]

Результати опитування державних службовців, дозволили виявити найвагоміші чинники стресових ситуацій у їхній професійній діяльності (малюнок 6). Це опитування здійснено за допомогою анкетування із

використанням Google Форми, яку надсилали на електронну адресу публічної установи чи організації. Електронні адреси вибірково були відібрані із офіційних сайтів обласних рад, районних рад, сайта <https://decentralization.gov.ua/> тощо. Надіслано більше ніж 400 електронних листів на адреси об'єднаних територіальних громад Львівщини, Тернопільщини, Хмельниччини, Житомирщини, Черкащини, а також в обласні управління Пенсійного фонду, юстиції, виконавчої та міграційної служб, Державної будівельно-архітектурної інспекції України тощо. В результаті анкетування було отримано 160 відповідей респондентів – працівників вищезазначених установ. Серед респондентів 25 % опитаних – керівний персонал, решта – державні службовці різних категорій та рангів, що займають не керівні посади. Також варто зазначити, що було опитано 17 % чоловіків та 83 % жінок.



Малюнок 6. Чинники

Із результатів дослідження можна зробити висновки, що найвагомим чинником, на думку респондентів, є низька заробітна плата (32 % опитаних) та бюрократія (29 % опитаних). Також доволі вагомими чинниками названо неналежну організацію робочого простору (15 %) та невпорядкований робочий день (12 %).

Відповідно до COR-теорії Хобфола, кожна людина – це набір низки цінних ресурсів, які вона усвідомлює та прагне зберегти (“законсервувати”). Така теорія отримала назву теорії збереження ресурсів [88]. У межах ресурсної концепції стресу доволі новим є поняття “ресурсності” як індикатора наповнення особистості ресурсами, здатними мотивувати її до подолання стресових ситуацій. О. Штепа трактує це поняття як здатність особи свідомо використовувати власні психологічні ресурси [59, с. 247].

Ще однією категорією ресурсної концепції стресу є поняття “копінгу”, основоположником якого вважають Л. Мерфі, який у 1962 р. проводив дослідження підлітків кризового віку. Проте згодом Р. Лазарус, аналізуючи «професійний стрес, а саме суб’єктивну значущість ситуації, в якій діє людина, та засоби, за допомогою яких ця людина намагається подолати труднощі, звернувся до цього поняття» [75, р. 183]. Вчені Р. Лазарус та Фолкман розглядали також поняття копінгу в межах власної транзакційної моделі стресу. За Р. Лазарусом копінг – це «когнітивна та поведінкова діяльність особистості, яка стимулюється стресорами, зокрема в професійній діяльності» [73, р. 184]. Тобто це своєрідний тип подолання стресової ситуації, інструмент. У стресовій ситуації людина здійснює первинну та вторинну оцінку. Первинна оцінка дає можливість з’ясувати усі ризики та загрози цієї ситуації, а вторинна – кількість копінг-ресурсів для подолання чи адаптації.

Вважається, що схильність працівника вибирати ті чи інші копінг-інструменти у певних стресових ситуаціях прямо не залежить від віку. Вчений Маккре провів низку досліджень у цій галузі та виявив стабільність у виборі конкретних копінг-інструментів людьми різних вікових категорій. Проте життєвий досвід працівника впливає на його можливості долати стрес на роботі, оскільки додаються інші чинники, серед яких важливе місце займають його мотиви [55].

Сьогодні не існує єдиної класифікації копінг-інструментів. Дослідники Р. Лазарус та Фолкман, які одними із перших вивчали поняття “копінг”,

запропонували розділяти копінг-інструменти на проблемно-сфокусовані та емоційно-сфокусовані. Також є класифікація, в якій виділяють когнітивні, поведінкові та емоційні копінг-інструменти, залежно від типів базових процесів. Л. Федосова виокремлює три типи копінг-інструментів, а саме: “вирішення проблем”, “пошук соціальної підтримки”, “уникнення”. Це так звані базові копінг-інструменти, які містять комплекс конкретніших стратегій [21].

Розглянемо низку конкретних інструментів копіngu, які характеризують базові класифікаційні групи, що подає Л. Федосова. До інструментів, спрямованих на вирішення проблем, можна зарахувати стратегію самовладання та прийняття відповідальності. Це, безумовно, ідеальний варіант для керівника чи відповідального працівника, оскільки такі інструменти дають можливість керуватись не емоціями, а власними думками, певними принципами та етичними нормами. Це добре обдумані дії та рішення (стратегія самовладання), а також розуміння власної відповідальності за них (стратегія прийняття відповідальності).

Проте не завжди працівник має достатній рівень емоційного інтелекту, щоб контролювати свої емоції у стресовій ситуації. У такому випадку тривожно-орієнтована поведінка, яка є копінг-інструментом пошуку соціальної підтримки, може завадити раціональному конструктивному вирішенню професійного стресу. До цієї ж групи можна зарахувати інструментальний потенціал самовиправдання та перебільшення. Постійно виправдовуючи власні вчинки, працівник не може знайти потрібного вирішення стресової ситуації. А перебільшення чи применшення можливих наслідків накладає певні обмеження на можливості пошуку конструктивних рішень.

До третьої групи копінг-інструментів можна зарахувати стратегію безпорадності та втечі, а також варто додати стратегію “навченої безпорадності”. Це поняття, яке запропонував М. Селігман, передбачає безпорадну поведінку людини навіть у випадках покращення ситуації чи

появи можливостей її розв'язати [21, с. 62]. Працівникам, які для подолання стресових ситуацій часто вибирають третю групу копінг-інструментів, вкрай важко довірити відповідальну роботу, такі люди не здатні адекватно оцінювати можливі наслідки ситуації та шукати шляхи їх вирішення чи усунення. Отже, важливо оцінити, яким копінг-інструментів надає перевагу працівник, на етапі його наймання. Проте зробити це нелегко.

Поняття “копінгу” тісно переплітається із категорією “емоційний інтелект”. Джон Маєр виділяє три групи людей, відповідно до сценаріїв їхньої поведінки, коли мова заходить про емоції [14, с. 208]:

1. Самосвідомі. Це люди, які чітко контролюють та розуміють власні емоції, мають відмінне психологічне здоров'я; оптимісти, які швидко позбуваються поганого настрою. Самоусвідомлений працівник надаватиме перевагу копінг-інструментам, спрямованим на вирішення проблеми.

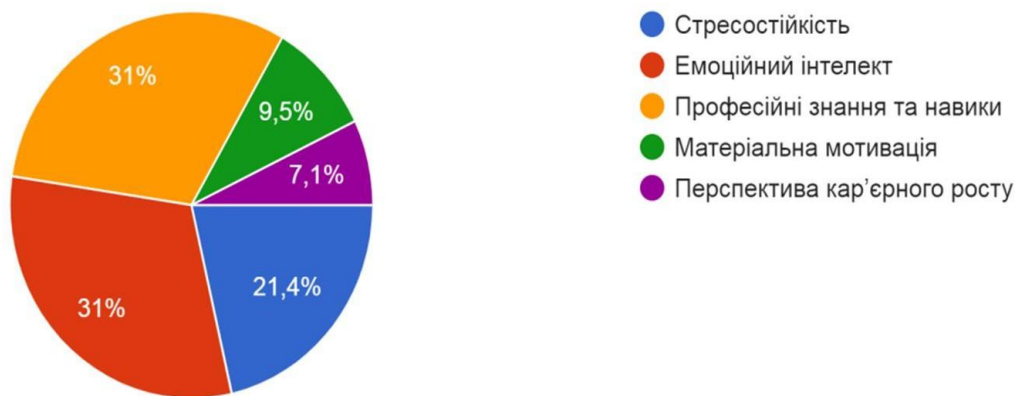
2. Поглинені емоціями. Це емоційно нестійкі люди, які не завжди усвідомлюють власні почуття, не намагаються долати поганій настрій, оскільки почуття завжди беруть верх над розсудливістю. Завдяки копінг-інструментам пошуку соціальної підтримки емоційно нестійкі працівники зможуть виправдати власні вчинки, а не вирішити стресову ситуацію.

3. Смирненні. Це, зазвичай, категорія депресивно налаштованих людей, які хоч і розуміють зміст та природу власних настроїв, надають перевагу примиренню із таким станом речей як із чимось неминучим. Серед смиренних особистостей рідше трапляються і люди із хорошим настроєм, які не мають підстав щось змінювати. Працівники із цієї групи для подолання стресових ситуацій використають стратегію безпорадності чи втечі, навіть якщо є ресурси та можливості для досягнення конструктивного результату.

К. Купер, Ф. Дейв та М. О'Драйскол виділяють два підходи до дослідження копінгу, а саме: дедуктивний та індуктивний. Дедуктивний метод ґрунтується на вивченні літератури та результатів досліджень копінгу. Індуктивний метод полягає в аналізованні дій і думок людей у певних ситуаціях без нав'язування їм конкретних копінг-інструментів на підставі

опитування. Дедуктивний метод є доволі опосередкованим, коли йдеться про конкретного працівника, що ж до індуктивного методу, то тут, на думку авторів, існує проблема правильного підбирання запитань, а згодом і трактування відповідей щодо відповідної копінг-інструментів. Останній метод доволі затратний, оскільки потребує індивідуального підходу як до людини, так і до можливих стресових ситуацій під час роботи [81, р. 128].

Коли йдеться про державні установи та організації, то потреба у таких дослідженнях повинна визначатись рівнем відповідальності, яка покладатиметься на людину на цій посаді, а також фінансовими можливостями для їх проведення у межах бюджету установи чи організації. Аналіз результатів описаного вище онлайн-опитування державних дозволив визначити найнеобхідніші, на їхню думку, ресурси особистості для подолання професійних стресів (малюнок 7). Варто зазначити, що описане онлайн-опитування проводилось серед державних службовців і працівників публічних установ та організацій.



Малюнок 7. Мотиваційні ресурси державних службовців

Варто зауважити, що 31 % респондентів назвали як ресурс емоційний інтелект, така ж кількість вибрала професійні знання та навички, 21 % опитаних – важливість стресостійкості й лише 10 % умотивованість (зокрема матеріальну), ще менше (7 %) – перспективу кар'єрного росту.

Отже, ресурси особистості – це її знання, вміння, навички, емоційний та соціальний інтелект, які в сукупності формують її стресостійкість, звичку вибирати ті чи інші копінг-інструменти для подолання стресових ситуацій. У цьому власне і суть ресурсної концепції стресу. На початкових етапах стресу людина витрачає особисті ресурси для усунення стрес-факторів. Її захисна реакція вмикається на етапі дефіциту цих ресурсів та зумовлена потребою їх відновлення. У разі виснаження, коли не вдається поповнити втрачені ресурси, людина піддається психологічному стресу [20]. Стресостійкість – це не постійна характеристика особистості, а «складна інтегральна властивість особистості, що взаємопов'язана із комплексом інтелектуальних, когнітивних, емоційних й особистісних якостей, які забезпечують індивіду можливість (здатність) переносити значні розумові, фізичні, вольові та емоційні навантаження, зберігаючи ефективність функціонування у стресогенній ситуації» [11, с. 117]. Вона є динамічною: у разі дефіциту особистих ресурсів рівень стресостійкості знижується. Відповідно із нагромадженням, консервуванням цих ресурсів рівень стресостійкості зростатиме. Отже, забезпечення високого рівня стресостійкості державних службовців – результат вдалого поєднання особистих ресурсів фахівця на етапі його працевлаштування із постійним саморозвитком, навчанням, набуттям досвіду тощо, оскільки важливим фактором у виборі правильної копінг-інструментів особистості є, власне, її ресурсність, про яку згадано вище, а також компетентність.

На підставі здійсненого аналізу можна зробити висновок про важливість розроблення системи діагностування рівня стресостійкості державних службовців, з метою уникнення негативних наслідків професійних стресів та підвищення ефективності державної служби. Така система повинна бути багаторівневою: від етапу працевлаштування до подальшої роботи та службового просування. Пропонована діагностика має здійснюватись у кілька етапів, здебільшого із використанням методів спостереження та оцінювання результатів роботи, не спричиняючи

додаткового стресового навантаження. Варто також врахувати важливість дослідження рівня емоційного інтелекту та копінг-інструментів державних службовців як важливих ресурсів для подолання стресових ситуацій у професійній діяльності. Зважаючи на складність дослідження копінг-ресурсів особистості, варто урахувати показник професійної ресурсності як інтегральний індикатор, адаптований до потреб професійної діяльності. Розробляючи систему діагностування державних службовців, варто також взяти до уваги зарубіжний досвід, зокрема компетентнісний підхід до кадрового забезпечення публічних установ та організацій.

Особливої уваги у подальших дослідженнях потребує особистість менеджера публічного управління, оскільки саме він є тим чинником, який здатний безпосередньо впливати на виникнення та регулювання стресових ситуацій у ході професійної діяльності підлеглих. З іншого боку, менеджер публічної організації також зазнає впливу низки стресогенних факторів, що може стати причиною зниження результативності його роботи, а отже, і організації загалом. Проте спрямування емпіричних досліджень не можна обмежувати лише стресостійкістю управлінця, оскільки його особиста здатність конструктивно долати стресові ситуації повинна межувати із емоційним інтелектом, а також здатністю стимулювати власних підлеглих до конструктивного вирішення професійних стресів. Власне, копінг є ширшим поняттям, аніж стресостійкість, оскільки дає можливість оцінити поведінку особистості щодо оточення, її емоційність, тип соціального контакту тощо.

РОЗДІЛ 3

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЄВРОПЕЇЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

3.1. Формування європейської системи оплати праці державних службовців в Україні

У сучасних умовах невизначеності та все більшого розвитку інноваційних процесів докорінним чином змінилася роль людини в діяльності суб'єктів господарювання. Якщо раніше вона розглядалася лише як один із факторів виробництва, то сьогодні людина перетворилася на головний стратегічний ресурс у конкурентній боротьбі. Це пов'язано зі здатністю людини до творчості та з раціоналізаторськими здібностями, що зараз стає основною, вирішальною умовою успіху будь-якої діяльності. На сьогодні важливою умовою інтеграції України до міжнародного співтовариства як рівноправного суб'єкта виступає відповідність її національного законодавства загальноновизнаним міжнародним стандартам. Сучасна практика управління вимагає все більш високої ефективності діяльності працівників суб'єктів господарювання зокрема й державного сектору. У цій ситуації особливої актуальності набуває проблема розроблювання комплексу цілеспрямованих дій з управління виплатами працівникам суб'єктів державного сектору. Однією із пріоритетних сфер удосконалення вітчизняного законодавства наразі є оплата праці.

Ускладнення процесів прийняття державних рішень, пов'язане з об'єктивними соціально-економічними і технологічними процесами, актуалізує питання підвищення результативності діяльності державних службовців. На тлі критики тривалості термінів розгляду окремих проблем і прийняття рішень, роздутої чисельності і загальної неефективності державної служби одним з ключових питань стає формування оптимальної системи

оплати праці, що містить найбільш ефективні елементи стимулювання діяльності чиновників для досягнення конкретних результатів.

Питання оплати праці – актуальне. Заробітна плата – є не тільки важливим мотивуючим чинником, а й джерелом існування. І не лише для державних службовців. Утім, наявна система оплати праці працівників державних органів є несправедливою та неефективною. Про це говорять як вітчизняні, так і міжнародні експерти. Про це знають з власного досвіду працівники державних органів різних рівнів. Тож реформування системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад покликане усунути несправедливість в оплаті праці, адже за сучасними світовими стандартами вона має ґрунтуватися на фаховості, результативності, мірі покладеної відповідальності та особистому внеску кожного працівника.

Оплата праці являє собою систему відносин, пов'язаних із забезпеченням встановлення та здійснення роботодавцем виплат працівникам за їх працю відповідно до законів, іншими нормативно – правовими актами, колективними договорами, угодами, локальними нормативними актами і трудовим договором. Тому доцільно розглянути ефективність чинної системи оплати праці в державному секторі, зокрема державних службовців.

Заробітна плата є не тільки платою за кінцевий результат праці, тому що сутність її полягає в стимулі співробітника через елементи організації, розмір і порядок виплати, які доволі часто розвивають у співробітників особистий інтерес до виконання праці. Іншими словами, заробітна плата, по-перше, це оплата за виконану роботу, а по-друге, є стимулом до виконання роботи. Однак розуміння терміна "оплата праці" є більш розкритим, ніж термін "заробітна плата", оскільки перше включає в себе весь комплекс відносин, які пов'язані з регулюванням, встановленням та наданням працівнику виплат за його роботу, а заробітна плата – це лише винагорода за вже виконану роботу працівником, і яку роботодавець зобов'язується компенсувати йому.

Заробітна плата має свою структуру, затверджену інструкцією статистики заробітної плати [22], згідно з якою оцінювання розміру заробітної плати найманих працівників проводиться на основі поняття фонду оплати праці. Фонд оплати праці включає виплати найманим працівникам за відпрацьовані та невідпрацьовані години або виконані роботи незалежно від форми оплати праці та джерел фінансування, що повинні бути оплачені (таблиця 3) [38, с. 208].

Таблиця 3

Структура фонду оплати праці державних службовців

Фонд оплати праці		
<i>Основна заробітна плата</i>	<i>Додаткова заробітна плата</i>	<i>Інші заохочувальні та компенсаційні виплати</i>
Винагорода за виконану роботу	Надбавки та доплати до тарифних ставок	Нарахування за невідпрацьований час, що непередбачені чинним законодавством
Відсотки або комісійні нарахування залежно від обсягу доходів, якщо вони належать до основної роботи	Систематичні премії та винагороди, зокрема й за вислугу років	
Гонорари штатним працівникам	Відсотки або комісійні винагороди, виплачені додатково до тарифної ставки	Одноразові винагороди, зокрема й ті, що здійснюються раз на рік
Оплата в разі переведення на нижчеоплачувану роботу	Оплата надурочної роботи у святкові та неробочі дні	
Оплата в разі невиконання норм виробітку та виготовлення бракованої продукції не звини працівника	Нараховані суми індексації заробітної плати працівників	Матеріальна допомога, що має систематичний характер, надана всім або більшості працівників
Оплата праці за відрядження	Вартість безкоштовно наданого працівникам форменого одягу	
Вартість виданої продукції за натуральної форми оплати	Оплата за невідпрацьований час	Виплати соціального характеру у грошовій і натуральній формі

Джерело: Складено за [22].

В Україні використовується централізована система оплати праці працівників публічного сектору на базі тарифної сітки з законодавчими особливостями для окремих органів державного управління. Структура та умови оплати праці в різних відомствах сектору державного управління мають бути подібними для посад з подібним функціоналом і внутрішньо узгодженими. Однак нерівномірний темп реформ впродовж останніх двох років і певна неузгодженість підходів до оплати праці працівників різних державних установ призвели до значних диспропорцій у заробітних платах у межах сектору. Грошовий компонент винагороди складається з посадового окладу, надбавок постійного та тимчасового характеру, премій та матеріальної допомоги, розмір та умови виплати яких визначено законодавством. Структура винагороди за працю державних службовців схематично представлена у табл.4.

Таблиця 4

**Структура винагороди за працю
в системі публічного управління України**

		Контрактні Грошові	Немонетарні	Мотиваційні
Винагорода в поточному періоді	Базовий компонент	Посадовий оклад Надбавки: <i>постійні</i> : за вислугу років, за ранг <i>тимчасові</i> : за додаткове навантаження (виконання обов'язків тимчасово відсутнього/виконання обов'язків за вакантною посадою), за особливо важливу роботу; за інтенсивність праці Премії за результатами діяльності (варіативно): місячна/квартальна/щорічна		Стабільність зайнятості, соціальні гарантії, довша тривалість оплачуваної відпустки (30 днів порівняно з 24 днями за загальним трудовим законодавством)

	Пільговий компонент	Матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань Матеріальна допомога на оздоровлення	Медичне обслуговування (на центральному рівні), службове житло	Підвищення кваліфікації, навчання
Очікувана винагорода в майбутньому		Пенсійне забезпечення	Приватизація службового житла	Репутація, можливість працевлаштування після виходу на пенсію (для окремих категорій службовців)

Джерело: Складено за [48, с. 21–23].

Основними компонентами заробітної плати державного службовця в Україні є посадовий оклад, надбавки за вислугу років та ранг державного службовця (постійні надбавки). Премії та надбавки тимчасового характеру є додатковими стимулюючими виплатами, які залежать від умов, складності та результатів роботи. Також державні службовці мають право на два види матеріальної допомоги, які, по суті, мають характер "постійних надбавок" – на вирішення соціально-побутових питань та "на оздоровлення" на час щорічної відпустки. Власне, ці два види матеріальної допомоги можна розглядати як гарантований компонент грошової винагороди (дві середньомісячні заробітні плати на рік).

Чинна система оплати праці державних службовців характерна для систем кар'єрного типу з середнім коефіцієнтом компресії (співвідношення мінімального посадового окладу до максимального). В Україні коефіцієнт компресії заробітних плат від спеціаліста районного рівня до керівника державної установи центрального рівня становить 1:7,0, а в межах однієї юрисдикції від спеціаліста районного, обласного/міського чи центрального рівня – відповідно, 1:5,0, 1:4,3 та 1:3,3.

Механізм надбавок за вислугу років є фактично системою автоматичного підвищення заробітної плати з кожним роком роботи на

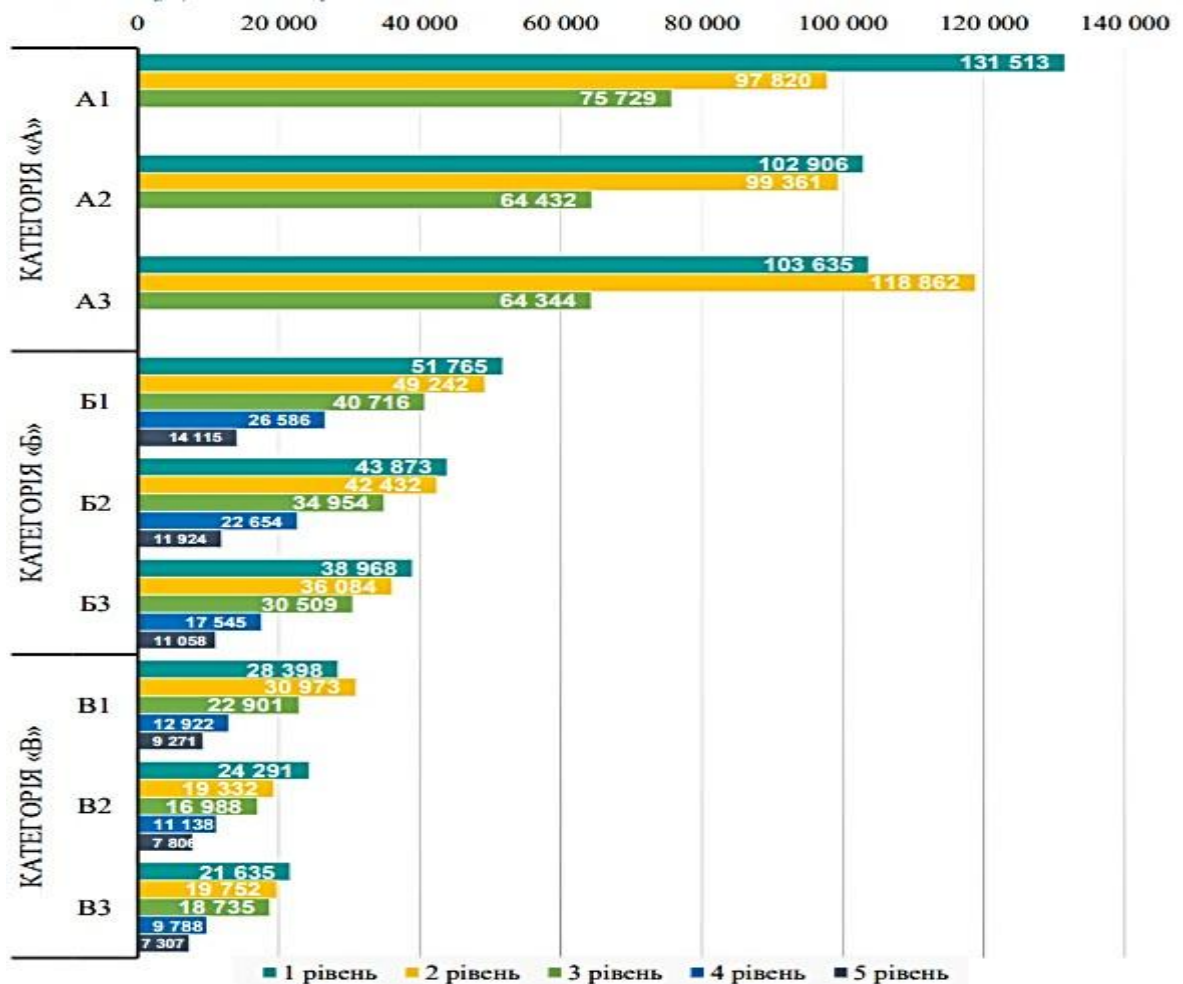
державній службі (3 % на рік до 50 % максимально), який не залежить від результатів роботи та щорічного перегляду посадових окладів [48, с. 19].

З метою визначення структури, обсягів та особливостей розподілу фонду оплати праці у державних органах з урахуванням категорій, підкатегорій посад державної служби та рівнів державних органів для визначення можливості посилення ролі посадового окладу в загальній структурі заробітної плати державних службовців Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) щорічно проводиться моніторинг оплати праці державних службовців. За результатами найбільший обсяг видатків фонду оплати праці виявлено у державних органах четвертого рівня, а найменший – державних органах першого рівня. Загалом розмір середніх заробітних плат за категоріями та підкатегоріями в розрізі рівнів державних органів виглядає таким чином (малюнок 8).

Нинішня система оплати праці є застарілою і неефективною. Основні проблеми чинної системи оплати праці державних службовців стосуються непрозорості та складності структури заробітної плати, відсутності юридично визначеного механізму планування і розподілу фонду оплати праці, необґрунтованих диспропорцій у розмірах окладів. Також продовжується практика визначення граничної кількості працівників державних органів без проведення оптимізації структури і функцій цих державних органів [48, с. 24].

З метою збору та аналізу думок державних службовців щодо актуального стану справ в системі оплати праці та отримання зворотного зв'язку стосовно розуміння та сприйняття особливостей реформи, впродовж вересня 2021 року тривало анонімне опитування щодо реформування системи оплати праці державних службовців. До участі в опитуванні долучилися понад 53 тисячі осіб. Більшість опитаних державних службовців (93,1 %) незадоволені або частково задоволені рівнем оплати праці. У свою чергу, механізм нарахування та виплати заробітної плати розуміють 79,1 % працівників. Виявлено тенденцію підвищення розуміння механізму

нарахування та виплати із збільшенням віку та стажу. Більшість державних службовців (65,1 %) вважають справедливим, коли при виконанні однакових посадових обов'язків працівник з більшим стажем отримує вищу заробітну плату [49].



Малюнок 8. Розмір середніх заробітних плат державних службовців (за категоріями та підкатегоріями) [52]

Також за результатами опитування виявлені ключові негативні явища чинної системи оплати праці:

- порушення принципу справедливості та зневіра окремих працівників у підвищенні рівня оплати праці;
- зниження конкурентноспроможності державної служби на ринку праці;
- недостатність бюджетних ресурсів для реформи;
- необ'єктивна інформація при формуванні реальних потреб фондів оплати праці;
- відтік, плинність кадрів.

Реалізація єдиних принципів та підходів в оплаті праці державних службовців є шляхом виконання зобов'язань, узятих на себе Урядом України в межах Угоди про фінансування програми "Підтримка комплексного реформування державного управління в Україні" (ENI/2016/039-569) між Урядом України та Європейською Комісією, що діє від імені Європейського Союзу. У 2020 році розпочато впровадження реформи системи оплати праці державних службовців, яка залишається одним із першочергових пріоритетів реформування державного управління та передбачає зміну системи та підходів до регулювання оплати праці у сфері державної служби, яка на цей час є непрозорою та розбалансованою.

Реформа спрямована на підвищення ефективності всієї державної служби. Це допоможе зробити систему оплати праці прозорою і зрозумілою для суспільства і мінімізувати можливості зловживань і корупції.

Рівень заробітної плати кожного державного службовця буде залежати від результатів його роботи. Крім того, заробітна плата буде поступово наближатися до ринкової і допоможе залучити більше кваліфікованих фахівців на держслужбу, а також мотивувати професійних працівників, які вже працюють [41].

Реформа системи оплати праці працівників державного сектору відповідно до класифікації посад направлено на усунення несправедливості в оплаті праці, оскільки відповідно до сучасних світових стандартів, вона повинна ґрунтуватися на професіоналізмі, продуктивності, ступені присвоєної відповідальності та особистому внеску кожного працівника. До основних стратегічних та програмних документів у сфері реформування оплати праці в державному секторі є (малюнок 9).



Малюнок 9. Документи реформування оплати праці державних службовців

Реформа комплексна і направлена на всі категорії держслужбовців шляхом поетапного впровадження в усіх державних органах. Першими нову модель впровадили пілотні державні органи, а саме: НАДС та його територіальні органи, Міністерство фінансів України, Міністерство цифрової трансформації та Секретаріат Кабінету Міністрів України. Згодом вона буде поширена на інші державні органи. Реформа буде сприяти подальшій оптимізації функцій та чисельності державних органів та передбачає такі зміни [49]:

- Впровадження класифікації посад державної служби: посади класифікують за напрямками діяльності, рівнем відповідальності, складністю обов'язків із присвоєнням відповідних класифікаційних кодів.
- Зменшення кількості складників заробітної плати державних службовців: передбачається підвищення ролі посадового окладу разом зі зниженням дискреції керівника на розмір заробітної плати шляхом визначення основної та додаткової частки заробітної плати: основна – не залежить від рішення керівника та визначає чіткі складові заробітної

плати (не менше 70%); додаткова – залежить від особистого внеску державного службовця в загальний результат роботи шляхом встановлення премії (не більше ніж 30 %).

Таким чином, можемо дійти висновку, що чинна система оплати праці працівників державного сектору неефективна, виходячи з чого, наразі проводиться реформування системи оплати праці, розробляються стратегії, плани модернізації та інші нормативно-правові документи, які дозволять розв'язати низку проблем чинної системи оплати праці працівників державного сектору.

Удосконалити чинну систему оплати праці в державному секторі можливо таким чином (малюнок 10).



Малюнок 10. Напрями вдосконалення чинної системи оплати праці державних службовців

Основними нормативно-правовими документами, які в Україні регулюють виплати працівникам у державному секторі, є Кодекс Законів про працю та Закон України "Про оплату праці". Крім того, існує безліч інструкцій, правил і наказів, що регулюють певні види зборів і відрахувань. Нормативно-правове забезпечення спирається на Конституцію України [31],

нормативно-правові регуляторні акти, міжнародні стандарти (МСБОДС 25 "Виплати працівникам"), національні стандарти (НП(С)БОДС 132 "Виплати працівникам") та іншу нормативно-технічну документацію.

Міжнародний досвід перегляду принципів оплати праці в державному секторі передбачає встановлення уніфікованої сітки посадових окладів на ринковому рівні, визначення чітких механізмів перегляду рівнів оплати праці на періодичній основі (централізованого чи договірного за участі профспілок), зменшення кількості або монетизацію негрошових винагород та пільг, особливо якщо вони складають велику частку від загального рівня винагороди за роботу. Це дозволило зменшити видатки зі збереженням обсягу державних послуг, які надаються громадянам.

Основні аспекти, які потрібно враховувати під час розроблювання стратегії реформування видатків на оплату праці в державному секторі, це:

1. Бюджетне планування (середньострокове планування видатків бюджету, принципи індексації заробітних плат, фіскальні правила, система перегляду заробітних плат, в т.ч. з урахуванням потужності профспілкових організацій).

2. Конкурентність винагород (принципи встановлення рівня оплати праці, системи індивідуалізації винагород та механізми порівняння винагород у приватному та державному секторах).

3. Гнучкість та ефективність видатків на оплату праці (гнучкість у регулюванні чисельності штатних працівників, інтегровані системи кадрового обліку, ефективні системи найму та звільнення працівників, використання системи винагород залежно від результатів діяльності).

МВФ провів опитування [49] серед 42 країн-членів організації щодо підходів до управління видатками на оплату праці в секторі державного управління за вищезгаданими трьома основними категоріями і на основі аналізу бюджетних та економічних характеристик цих країн та їх підходів до перегляду видатків на оплату праці зробив такі висновки. Країни, які не мають систем автоматичної індексації заробітних плат до інфляції, мають

кращі показники бюджетного планування. Зокрема, більше половини країн ЄС не мають автоматичної індексації заробітних плат для працівників державних органів. Систематичне переглядання рівнів оплати праці в державному секторі шляхом переговорів (на щорічній чи щопіврічній основі) мають менший негативний вплив на фіскальний дефіцит. Нерегулярні перегляди рівнів оплати праці призводять до періодичних масштабних підвищень заробітних плат, що ускладнює бюджетне планування і прогнозування. У країнах з перехідною економікою централізовані підходи до перегляду рівнів оплати праці асоціюються з меншими розмірами фіскальних дефіцитів.

Конкурентна модель кадрового управління (position-based employment system) та системи оплати праці, які враховують результати діяльності працівника (performance-related pay), теж сприяють більш ефективному бюджетному плануванню. У разі використання конкурентної моделі кадрового управління різниця між еквівалентними рівнями оплати праці у державному та приватному секторах менша, ніж у країнах, які використовують кар'єрну модель. Конкурентна модель створює кращі умови для обміну інформацією щодо ситуації на ринку праці та ринкових рівнів оплати між двома секторами економіки. Використання конкурентної моделі кадрового управління збільшує гнучкість коригування чисельності працівників в органах державного управління (через більш поширене використання строкових контрактів).

В Україні використовують централізовану систему оплати праці працівників публічного сектору на базі тарифної сітки з законодавчими особливостями для окремих органів державного управління. Умови оплати праці державних службовців визначені Законом України «Про Державну службу» [44], для інших працівників центральних органів державної влади умови праці прописані в окремих законах та підзаконних актах. Далі ми проведемо аналіз системи оплати праці державних службовців, що дасть уявлення про складові заробітної плати для решти працівників сфери

державного управління (хоча існують значні диспропорції у рівнях заробітних плат працівників державних органів, на яких не розповсюджується дія закону «Про державну службу» [44]).

Найвищі заробітні плати нині встановлені для посадових осіб новостворених антикорупційних органів (НАБУ та НАЗК), які в разі перевищують посадові оклади, наприклад, найвищого рівня виконавчої влади (прем'єр міністра). Посадовий оклад прокурора Генеральної прокуратури співставний з окладом державного секретаря міністерства. Такі диспропорції рано чи пізно потрібно буде виправляти.

Система оплати праці працівників сектору державного управління в Україні є досить жорсткою в аспекті гарантованих компонентів оплати праці, і завдяки цьому є важливим чинником утримання кар'єрних службовців у системі державної служби. Широкий набір додаткових стимулюючих виплат та премій, а також децентралізований механізм їх призначення залишає простір для вибіркового стимулювання кваліфікованого та ефективного персоналу керівництвом шляхом преміювання, проте обсяги таких стимулюючих виплат залежать від розмірів фонду оплати праці конкретної установи і впливовості керівника у межах організації. Умови оплати праці в Україні є схожими з системами оплати, прийнятими в інших країнах з кар'єрною системою зайнятості. Про справедливість диференціації заробітних плат у межах сектору державного управління важко судити за браком інтегрованих даних. Утім, є непрямі ознаки того, що в секторі існують великі диспропорції в розмірах оплати праці працівників різних ланок у межах одного відомства чи відомств одного типу (міністерства, агенції, служби). Це є загалом демотиваційним фактором для працівників. Диспропорції виникають унаслідок додаткових надбавок та преміювання відносно невеликої кількості посадовців високого рангу, при цьому величина винагороди залежить від наявності фінансових ресурсів (в основному за рахунок так званої "економії фонду оплати праці"), а не від результатів роботи.

Реформа системи оплати праці в секторі державного управління має супроводжуватися комплексом структурних змін, як-от дерегуляція, усунення дублювання функцій та реструктуризація відомств, реорганізація територіальних відділень ЦОВВ, впровадження електронних послуг тощо.

Підвищення посадових окладів всіх держслужбовців до "ринкового" рівня не є панацеєю від корупції і не гарантує підвищення ефективності та якості державних послуг.

Щоб удосконалити чинну систему оплати праці державних службовців та працівників державних органів, можна вжити таких заходів [49]:

Створити систему інтегрованого кадрового та зарплатного обліку державних службовців. На основі даних щодо фактичної чисельності персоналу, індивідуальних заробітних плат, займаних посад та характеристик персоналу провести детальний аналіз диференціації оплати праці та оцінити наслідки різних варіантів змін у структурі заробітних плат для сукупних витрат на оплату праці в секторі. Така система потрібна також для якісного середньострокового бюджетування витрат на оплату праці (можливий перехід до бюджетування витрат на оплату праці на основі фактичної чисельності працюючих, а не на основі штатного розпису). Наразі відсутність точної інформації не дає можливості аналізувати та адекватно оцінювати вплив задекларованих державою зобов'язань перед працівниками сектору.

Підвищити прозорість механізму формування грошової винагороди для державних службовців. Для країни з обмеженими бюджетними ресурсами та корупційним підґрунтям важливо спростити надбавки до заробітної плати та інші матеріальні стимули. Хоча з введенням в дію нового закону про державну службу структура заробітних плат стала більш зрозумілою, все ще більшу частину грошової винагороди становить не посадовий оклад, а додаткові виплати (надбавки, премії), і ситуація не зміниться навіть за умов ефективного впровадження чинного закону. Розглянути варіант заміни частини виплат, кратних посадовому окладу, на фіксовані суми, які не

залежать від посади працівника (наприклад, виплата на оздоровлення чи вирішення соціально-побутових питань).

Зменшити диспропорції в оплаті праці в різних відомствах у межах сектору державного управління. Наразі найбільш високооплачуваними працівниками в системі державного управління є працівники НАБУ: 40–50 прожиткових мінімумів порівняно з 8 для державного секретаря [49].

Розглянути введення окремої системи оплати праці для вищого корпусу державної служби, можливий перехід до контрактної системи з окремими джерелами та принципами фінансування, оскільки їх рівень оплати значно відстає від ринкового. Можна взяти за основу підходи до оплати праці вищого керівництва державної служби, характерні для конкурентної моделі державної служби. Наприклад, у Новій Зеландії з очільниками державних установ укладалися контракти, в яких були прописані цілі і результати діяльності керівника за певний строк контракту, і оплата праці великою мірою залежала від результатів роботи і досягнення чи недосягнення контрактних цілей (за невиконання поставлених завдань – нульовий бонус або звільнення).

Проведено опитування державних службовців щодо цілей і мотивації їхньої роботи, щоб отримати зворотний зв'язок про зміни в умовах оплати праці та способи удосконалення чинної системи оплати праці. Формування нової генерації державних службовців потребує якісного добору кадрів. Доцільно зменшити максимальний розмір надбавки за вислугу років (до 30 %) або перекваліфікувати її у надбавку за релевантний досвід працівника (в тому числі поза межами державної служби). Введення конкурсного відбору на посади державної служби є необхідною, але недостатньою умовою. Чинні умови проведення конкурсів та якість кваліфікаційних іспитів треба удосконалювати. Важливо тестувати не лише знання законодавства, а й проводити тести на логіку та розвиток "м'яких" навичок кандидатів (вміння працювати в команді, лідерські якості, комунікативні навички та адаптивні

якості). Також проводити психологічні тести для відбору осіб, не схильних до корупції.

Поступово скорочувати кількість службовців внаслідок перегляду функціоналу відомств, усунення дублювань, розвитку електронних сервісів тощо. Впровадження інтегрованих інформаційних систем управління даними та розвиток у середньостроковій перспективі дозволить скоротити потребу у працівниках нижчих рівнів ієрархії (зокрема за рахунок територіальних відділень ЦОВВ). Наприклад, великий потенціал скорочення кількості працівників потенційно є в системі фондів соціального страхування – нарахування соціальних виплат та пенсій у ручному режимі можна замінити інформаційною системою (коли отримувач соціальних виплат сам заповнює анкету та подає документи в електронному вигляді, і призначення допомоги відбувається автоматично), залишити спеціалістів на місцях лише для вирішення нетривіальних випадків. Утім, впровадження електронних послуг допомагає скоротити кількість менш кваліфікованих робітників, проте створює попит на більш кваліфіковані кадри.

Залучати більшу кількість працівників на умовах тимчасових контрактів, зменшити кількість працівників з безстроковою зайнятістю. Поширеність безстрокової зайнятості на державній службі зменшує гнучкість системи державної служби та збільшує витрати на її утримання. В Україні, принаймні на центральному рівні державного управління, частину роботи державних службовців виконують працівники громадських організацій, які фінансуються коштом міжнародних донорів. Наприклад, одна з таких ініціатив – це впровадження офісів просування реформ у різних державних відомствах, джерелом фінансування оплати праці будуть кошти ЄС та ЄБРР.

Дослідження сутності економічної категорії виплати працівника підтверджують, що для суб'єктів державного сектору основними складниками виплат працівникам є оплата праці, заробітна плата. Чинна система оплати праці працівників державного сектору неефективна, виходячи з чого, наразі проводиться реформування системи оплати праці,

розробляються стратегії, плани модернізації та інші нормативно-правові документи, які дозволять розв'язати низку проблем чинної системи оплати праці працівників державного сектору. Реформа спрямована на підвищення ефективності всієї державної служби. Це допоможе зробити систему оплати праці прозорою і зрозумілою для суспільства і мінімізувати можливості зловживань і корупції.

3.2. Особливості застосування фінансових інструментів мотивації державних службовців в умовах воєнного стану

Майже два роки повномасштабної війни беззаперечно вносять корективи в усі сфери функціонування держави. Органи управління зазнають значних модифікацій щодо структури роботи кожного з них, відбуваються зміни на законодавчому рівні, спричинені особливостями воєнного стану, які в свою чергу відображаються на специфіці управління державними установами та організаціями, інститутами, аналізі глибинних змін на рівні колективів та кожного окремого фахівця. В умовах воєнного часу дуже важливо, щоб державний механізм працював злагоджено. Він забезпечує та підтримує оборону України і водночас дає можливість суспільству отримувати життєво важливі послуги, виконання яких забезпечується, зокрема, органами державної влади, органами місцевого самоврядування, суб'єктами державного сектору.

Більшість державних інститутів влади та органів місцевого самоврядування повністю змінили підходи та ключові напрямки діяльності. В умовах підвищеної небезпеки та постійних змін до професійної діяльності службовців та нових адаптаційних можливостей керівників і працівників у сфері державної служби та органів місцевого самоврядування, розкриття особливостей застосування фінансових інструментів мотивації державних службовців в умовах воєнного стану є актуальним і важливим.

В свою чергу, державне управління, як інститут влади, зазнає глибоких змін, що пов'язані з новими безпековими, економічними, соціальними умовами життя в країні під час війни. Кожна зміна структури і принципів управління державою призводить до природної зміни вимог до системи мотивації фахівців, які реалізують державні стратегічні плани та ключові напрямки діяльності, спрямовані на досягнення перемоги України та підтримки економіки нашої країни. Державна служба є однією з тих сфер діяльності, яка неупинно продовжує працювати завдяки державним службовцям, фінансова мотивація яких дозволяє якісно виконувати службові обов'язки навіть під час воєнного стану, пристосовуючись до нових умов.

Мотивація як формування успішної корпоративної культури наразі стає важливим для державного органу, що автоматично забезпечує емоційне здоров'я колективу державних службовців. Управлінцю необхідно побудувати робочий процес та скласти позитивну робочу атмосферу таким чином, щоб державний службовець прагнув виконати посадові обов'язки бездоганно, проявляв ініціативу та успішність.

Розробка та прийняття оптимальних управлінських рішень являє собою одну з центральних задач керівників, відповідальних осіб органів державної влади і державних службовців в рамках професійної компетентності. Протягом останніх десяти років суттєво зросла кількість досліджень у галузі мотивації, а відповідно з'являються нові інструменти мотивації державних службовців, приділяється більше уваги мотиваційному компоненту процесу прийняття рішень, адже управлінські рішення є провідною складовою діяльності управлінця [56, с. 168].

Проте воєнний стан та умови, які склались відповідно, вимагають від державних службовців мобілізації інших психологічних ресурсів та професійно важливих якостей, надійності, адаптації до мінливих умов праці та ненормованого робочого графіку, лабільності психічних процесів, стресостійкості, швидкої реакції на можливі екстремальні ситуації.

Повномасштабна війна посилила запит громадян на ефективність і добросесність влади. У найважчі дні війни публічні службовці забезпечили оборону своїх громад, гуманітарну логістику та соціальний захист.

Робота державних органів в умовах правового режиму воєнного стану має залишатися ефективною та спрямованою на забезпечення спроможності нашої держави та підтримку її громадян. З урахуванням вказаних завдань виконання посадових обов'язків державними службовцями різних рівнів має реалізовуватися із дотриманням законодавства України та міжнародних конвенцій.

1 березня 2022 р. Національним агентством з питань державної служби надано роз'яснення щодо діяльності державних службовців, зокрема залежно від ситуації в регіоні, а також завдань та функцій, які виконує в цей час орган, визначено можливі формати роботи: он-лайн та оф-лайн. При цьому для виконання завдань поза межами адміністративної будівлі, державний службовець має звернутися усно або за допомогою засобів телекомунікаційного зв'язку до безпосереднього керівника та керівника самостійного структурного підрозділу (за наявності) з пропозицією щодо роботи за межами адмінбудівлі. Звісно, державний службовець, повинен мати можливість працювати та підтримувати постійну комунікацію з безпосереднім керівником. Йому встановлюються безпосереднім керівником та керівником самостійного структурного підрозділу (за наявності), перелік завдань на період роботи за межами адмінбудівлі з термінами їх виконання. Саме безпосередній керівник державного службовця забезпечує планування, моніторинг та контроль виконання встановлених державному службовцю завдань. У випадках, коли забезпечення роботи державного службовця на робочому місці або ж за межами адміністративної будівлі є неможливим – доцільно оформити простій (статті 34, 113 КЗпП), який встановлюється розпорядчим актом у відповідному органі. Рішення про простій може бути прийняте по відношенню до окремого службовця, до структурного підрозділу чи до державного органу [15].

12 квітня 2022 року постановою Кабінету Міністрів України № 440 визначено питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану [61]. Постанова визначає, що у період воєнного стану для державних службовців та працівників державного органу, які перебувають на території України, за рішенням керівника державної служби в державному органі може запроваджуватися дистанційна робота у разі наявності організаційних і технічних можливостей для виконання їх посадових обов'язків. А робота державних службовців та працівників державного органу за межами України допускається лише у разі службового відрядження, оформленого в установленому порядку. Власне варто зауважити, що ця норма почне діяти з 25 квітня 2022 року. Крім того, у разі перебування державного службовця або працівника державного органу в робочий час в Україні поза межами робочого місця без рішення керівника державної служби, або за кордоном, крім перебування у службовому відрядженні, оформленому в установленому порядку, до вказаних працівників буде застосоване дисциплінарне стягнення відповідно до закону.

Аналіз законодавчої бази та роз'яснень НАДС стосовно особливостей виконання посадових обов'язків державними службовцями України дійсно свідчать про посилені заходи контролю щодо місця перебування цієї категорії працівників. Адже державні службовці – це в першу чергу носії та гарантії цінностей української держави. Відтак працівники, які перебувають за кордоном мають повернутися та виконувати свою місію служіння Україні. Зараз надважливо забезпечити дієвість державних органів, зберегти кадровий потенціал.

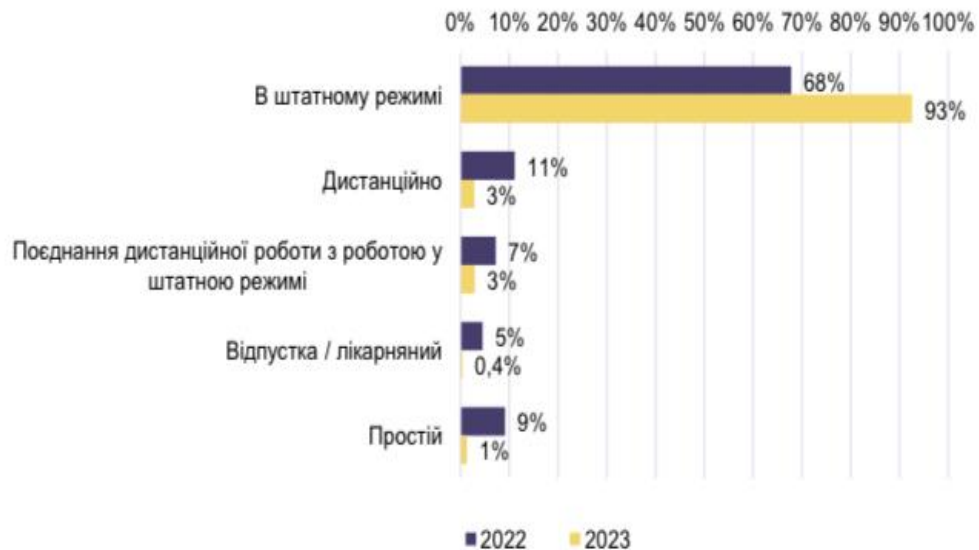
Розвиток професійного потенціалу багато в чому детермінований особливостями професійної діяльності державних службовців, у процесі освоєння і розвитку якої виникають нові функціональні стани та нові поєднання властивостей і якостей особистості [3, с. 162]. Тобто, в умовах воєнного стану, зокрема, під впливом емоційних та стресових факторів, відбувається певне переосмислення, перебудова та зміна способів

професійної діяльності державних службовців, ефективність діяльності яких у підсумку залежить від таких факторів як: суспільна позиція, ціннісні настанови, емоційно-вольові якості, мотивація та самомотивація, мобільність, стресостійкість та ін., що у свою чергу впливають на розвиток професійного потенціалу державних службовців та процес прийняття управлінських рішень.

Систему фінансових інструментів мотивації державних службовців складають: 1) посадовий оклад; 2) надбавка за вислугу років державного службовця, за його ранг; 3) виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця; 4) виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків за вакантною посадою державної служби за рахунок економії фонду посадового окладу за відповідною посадою; 5) премії (у разі встановлення).

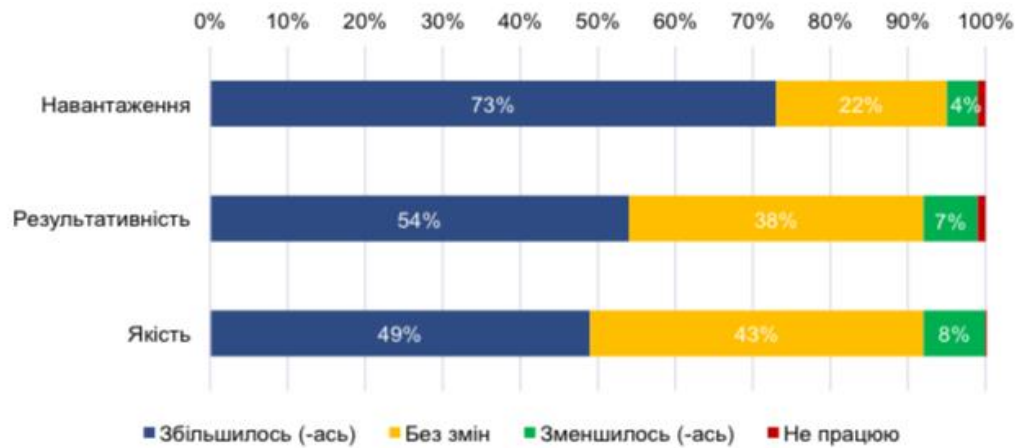
Для детального розкриття особливостей застосування системи фінансових інструментів мотивації державних службовців в умовах воєнного стану цінним для нашого дослідження є аналіз статистичних даних щодо оплати праці державних службовців у 2022 році [52] та результатів опитування на тему: «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану», проведені Національним агентством України з питань державної служби [47].

Встановлено, що під час війни більшість державних службовців (93%) продовжують виконувати свої посадові обов'язки у штатному режимі, 3% працюють дистанційно та 3% поєднують дистанційну роботу з роботою у штатному режимі [47] (Додаток А). Зауважимо, що порівняно з 2022 р., суттєво зросла кількість осіб, які перейшли до роботи у штатному режимі (на 25%). Показник щодо дистанційної роботи знизився та наразі складає 3%, тоді як у 2022 році складав 11%. Також 3% наразі поєднують дистанційну роботу з роботою у штатному режимі, тоді як у 2022 році цей показник становив 7% [15] (Малюнок 11).



Малюнок 11. Форми роботи держслужбовців в умовах воєнного стану (динаміка 2022-2023 рр.) [15]

В умовах воєнного стану навантаження збільшилося у 73 % державних службовців, тоді як результативність (54%) та якість роботи (49%) залишилися переважно без змін (малюнок 12). У той же час за даними опитування, було встановлено вплив на зміну рівня заробітної плати державних службовців рівня навантаження, результативності та якості. Цікавим фактом є те, що в умовах війни 64% державних службовців відчують, що мають сили та ресурси продовжувати працювати, 32% – частково та 5% – не відчують сил та ресурсів, що впливає на продуктивність та якість виконаної роботи (Малюнок 13) [47]. Цей показник дещо знизився порівняно з минулим роком. Минулого року кількість державних службовців, які зазначали про повну готовність продовжувати працювати в умовах воєнного стану була вищою на 10% та становила 74% [15]. Можна зробити припущення, що зменшення кількості державних службовців, які відчують, що мають сили та ресурси продовжувати працювати в умовах воєнного стану, а також тих, хто відчуває себе щасливими на державній службі, пов'язане з тривалим стресом від тривалості війни в Україні.



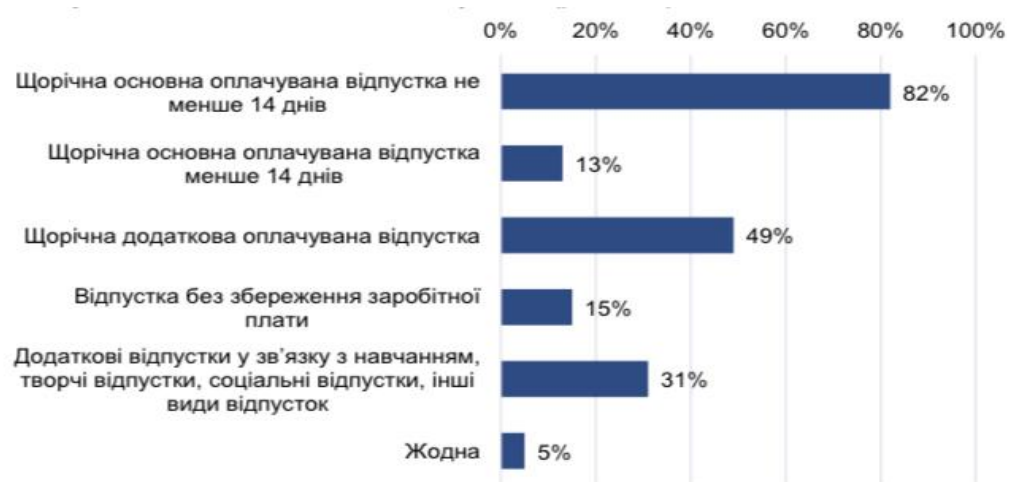
Малюнок 12. Динаміка продуктивності праці держслужбовців в умовах воєнного стану



Малюнок 13. Мотиваційні ресурси державних службовців в умовах російсько-української війни

Важливим складником мотивації є наявності внутрішніх та зовнішніх ресурсів у державних службовців для продовження роботи в умовах воєнного стану. Так, майже 73% державних службовців зазначили, що відчувають підтримку колег та завжди отримують зворотний зв'язок щодо виконаної роботи [47]. 41% респондентів зазначили, що вони щасливі бути державними службовцями, 46% – частково та 13% – зазначили, що не щасливі бути державними службовцями [47]. У 2022 році кількість респондентів, які були щасливі бути державними службовцями складала 59% (без урахування тих, хто вважав себе частково щасливими) [15].

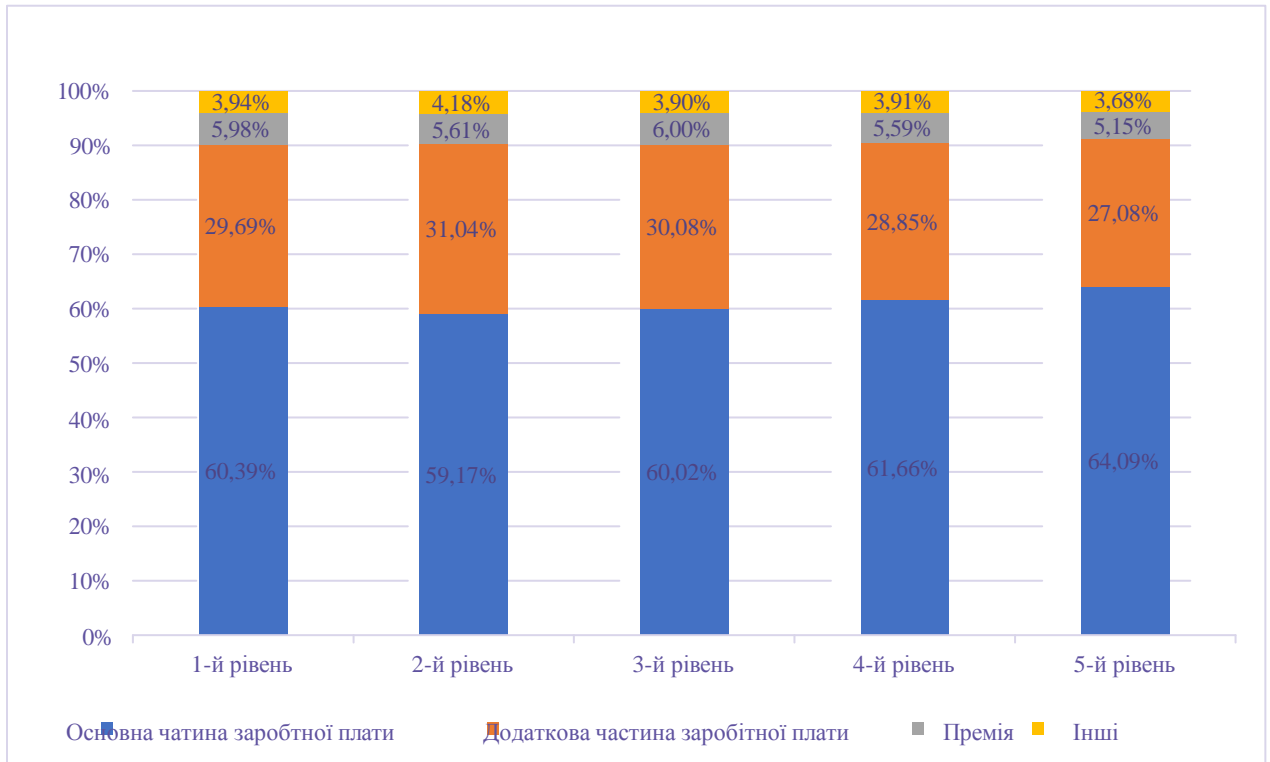
Актуальним залишається питання використання відпусток в умовах воєнного стану. За результатами опитування протягом воєнного стану державні службовці скористалися такими видами відпусток: щорічна основна оплачувана відпустка не менше 14 днів – 82%; щорічна додаткова оплачувана відпустка – 49%; додаткові відпустки у зв'язку з навчанням, творчі відпустки, соціальні відпустки, інші види відпусток – 31%. відпустка без збереження заробітної плати – 15%; щорічна основна оплачувана відпустка менше 14 днів – 13%. Також 5 % державних службовців зазначили, що за період воєнного стану не взяли жодного дня відпустки (Малюнок 14) [47].



Малюнок 14. Відпустки державних службовців в умовах воєнного стану

Важливим інструментом фінансової мотивації державних службовців в умовах війни є своєчасність та повнота оплати праці. Для огляду структури заробітної плати використано чотири компоненти заробітної плати: основна, додаткова, премії та інші виплати, з яких (1) основну частину заробітної плати складають посадовий оклад, надбавки за вислугу років і надбавки за ранг державного службовця; (2) додаткову – надбавка за інтенсивність праці та надбавка за виконання особливо важливої роботи (Малюнок 15). Найвище середнє значення варіативної складової заробітної плати державних службовців за рівнями державних органів складає 112% за інтенсивність у державних органах третього рівня та 13% за виконання особливо важливої роботи у державних органах другого рівня [53]. Максимальний розмір

варіативної складової заробітної плати державних службовців за рівнями державних органів у 2022 р. складав 1052% за інтенсивність у державних органах 4-го рівня та 288% за виконання особливо важливої роботи у державних органах другого рівня [53].

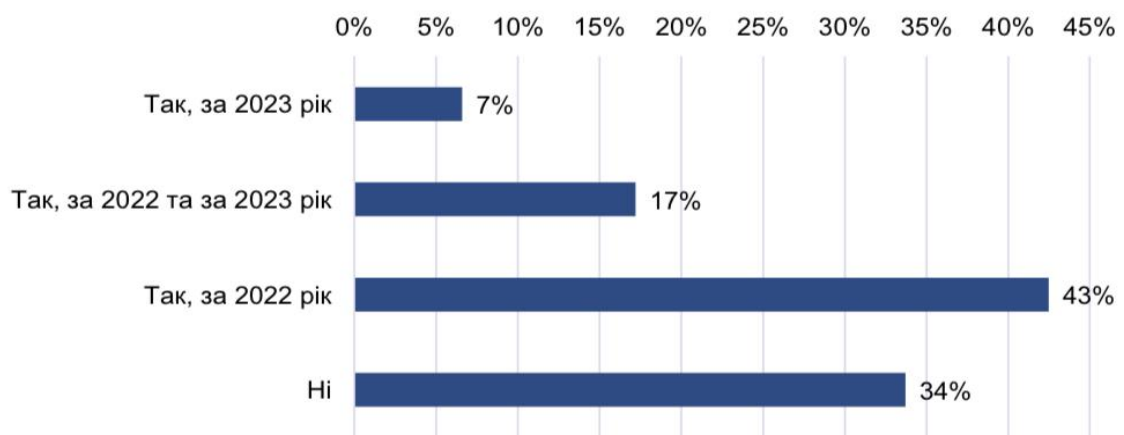


Малюнок 15. Структура заробітної плати державних службовців в умовах воєнного стану

За результатами моніторингу встановлено динаміку фінансового складника мотивації державних службовців за останній рік. Зокрема 16 % респондентів відзначили зростання рівня заробітної плати, а 50% – зменшення, тоді як для 34% розмір оплати праці залишився без змін [47]. Загальна картина динаміки рівня заробітної плати державних службовців в умовах війни представлена у Додатку Б. Зазначимо, що зміна рівня заробітної плати корелюється з навантаженням, результативністю та якістю: підвищення навантаження, результативності та якості, впливають на розмір заробітної плати у бік збільшення.

З моменту запровадження в Україні правового режиму воєнного стану фінансове стимулювання у вигляді допомоги для вирішення соціально-

побутових питань отримали: 43% – за 2022 рік; 17% – за 2022 та 2023 роки; 7% – за 2023 рік [47]. Водночас 34% державних службовців зазначили, що впродовж воєнного стану жодного разу не отримували фінансову допомогу на вирішення соціально-побутових питань (малюнок 16). При цьому, впродовж останнього року 36% держслужбовців мають досвід залучення до роботи у вихідні дні та 9% – у нічний час. Серед видів компенсації за роботу у вихідні дні переважає надання додаткового дня відпочинку (24%), тоді як додаткова оплата здійснюється лише у 2% випадків [47].



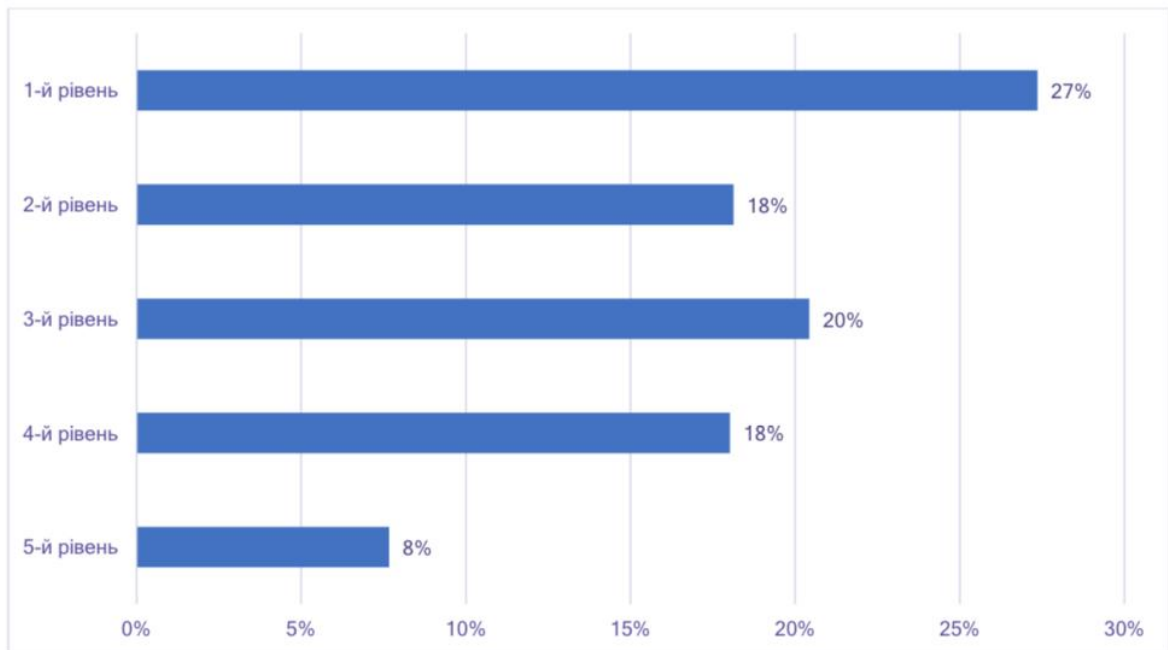
Малюнок 16. Отримання матеріальної допомоги для вирішення соціально-побутових питань

Для підвищення ефективності діяльності державних службовців, на нашу думку, окрім своєчасності та повноти оплати праці, слід вдаватися також до матеріальних стимулів заохочення у вигляді преміювання. Відповідно до Закону України «Про державну службу» [44] та Типового Положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів) [45], преміювання державних службовців проводиться з метою матеріального стимулювання високопродуктивної та ініціативної праці, підвищення її ефективності, якості, заінтересованості у досягненні її кінцевого результату та посилення персональної відповідальності державних службовців за доручену роботу або поставлені завдання.

Кожен керівник розробляє та затверджує Положення про преміювання. Цей документ реалізований з метою підвищення заробітної плати, посилення матеріальної зацікавленості державних службовців у підвищенні ефективності та результативності роботи. Положення поширюється на всіх працівників незалежно від їх виду діяльності, звання та категорії. Нарахування здійснюється в рамках економії фонду оплати праці. За результатами роботи та щорічного оцінювання службової діяльності державним службовцям можуть встановлюватися премії. До премій державного службовця належать: 1) премія за результатами щорічного оцінювання службової діяльності; 2) місячна або квартальна премія відповідно до особистого внеску державного службовця в загальний результат роботи державного органу; 3) місячна або квартальна премія за належне виконання умов контракту про проходження державної служби (у разі укладення) [45]. Для преміювання державних службовців можуть бути враховані показники: суворе дотримання чинного законодавства, що регулює державну службу; дотримання внутрішнього регламенту; сумлінне виконання функціональних завдань, визначених законодавством та відповідними посадовими інструкціями; творчість та ініціатива щодо впровадження передових форм і методів роботи в закладі. Якщо є недолік у виконанні працівника при виконанні функціональних завдань, розмір може бути зменшений.

З моменту запровадження в Україні правового режиму воєнного стану, найвищий середній відсоток премій по відношенню до посадового окладу за рівнями державних органів становить 27% у державних органів 1-го рівня. Найнижчий 8% у державних органів 5-го рівня (малюнок 17) [1].

¹ Статистичний звіт про результати моніторингу оплати праці державних службовців у 2022 році. Національне агентство України з питань державної служби. 2023. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%9E%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96/statistichniy-zvit-op-2022-ost-3006-2.pdf>



Малюнок 17. Розподіл премій (%) відносно посадового окладу державних службовців

Сучасні трансформаційні процеси і виклики у суспільстві і сфері державної служби, вимагають мобільності та швидкого пристосування державних службовців до нових умов та реалій, а це, у свою чергу, стає неможливим без застосування фінансових інструментів мотивації державних службовців, особливо в умовах воєнного стану. В умовах європеїзації публічного управління України питання формування системи інструментів мотивації державних службовців є надзвичайно актуальним, адже подальший розвиток держави і державної служби, представлення її на міжнародній арені напряму залежить від рівня професіоналізму державних службовців, ефективності прийнятих управлінських рішень. На нашу думку, вмотивовані, патріотичні, свідомі, досвідчені і висококваліфіковані державні службовці із «правильними» ціннісними настановами представляють собою міцний та надійний фундамент для розвитку державної служби, забезпечення її високого рівня конкурентоспроможності, наступності, позитивного іміджу на міжнародній арені в поствоєнний період в Україні.

Вважаємо, що в поствоєнний період застосування фінансових інструментів мотивації державних службовців повинно спрямовуватись на

створення таких умов, коли винагороджується ініціатива державних службовців до саморозвитку, самоаналізу, самонавчання, поглибленню та реалізації здібностей, потенціалу особистості та отримання нових професійно важливих умінь та навичок, має відповідати сучасним вимогам трансформаційних процесів у країні та у відповідності до потреб суспільства. В процесі матеріального стимулювання державних службовців слід враховувати співвідношення ступеня навантаження з рівнем заробітної плати державного службовця; визначення критеріїв для встановлення розміру виплат за інтенсивність праці та матеріальне стимулювання держслужбовців за знання іноземної мови.

3.3. Перспективи формування гармонізованої системи інструментів мотивації державних службовців України

Початок повномасштабних воєнних дій в Україні та запровадження у зв'язку із цим воєнного стану призвели до суттєвих змін у країні та суспільстві, викликали системні перетворення у державному управлінні, стали наслідком масштабних змін ціннісних настанов в суспільно-політичному житті, сприяли трансформаційним процесам, таким як оновлення та перезавантаження влади, вплинули на функціонування державної служби, свідченням чого є впровадження певних законодавчих змін (умови вступу на державну службу, організації та припинення діяльності тощо). Державна служба є однією з тих сфер професійної діяльності, яка неупинно продовжує працювати завдяки державним службовцям, психологічна адаптація яких дозволяє якісно виконувати службові обов'язки навіть під час воєнного стану, пристосовуючись до нових умов [13, с. 52].

Державна служба у воєнний період зіштовхнулася із низкою викликів, трансформується під дією різних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Ті зміни, які зараз відбуваються у суспільстві у зв'язку із воєнними діями, безпосередньо впливають на умови функціонування

державної служби, на вибір напрямку її розвитку у майбутньому у поствоєнний період.

Вищезазначене актуалізує необхідність визначення перспектив формування гармонізованої системи інструментів мотивації державних службовців України у воєнний та поствоєнний періоди.

Головним завданням формування гармонізованої системи інструментів мотивації державних службовців є створення дієвого мотиваційного середовища, котре буде сприяти ефективності та результативності діяльності персоналу для здобутку конкретних задач. Гармонізація інструментів мотивації органу державної служби є своєрідним процесом, оскільки може мати подвійний ефект: мотивуючий і демотивуючий.

Нерезультативна система мотивування може викликати у робітників: незадоволеність, що постійно викликає зменшення результативності роботи, зменшення якості, недотримання дисципліни, що призводить до порушення мотиваційна стратегії. Для результативності інструментів збільшення мотиваційних здібностей робітників в напрямі вираження їх потреб раціональним є запровадження та вживання у галузі державної служби мотиваційного моніторингу – порядку стабільного спостереження і контролювання становища мотивування трудової діяльності з ціллю його швидкої діагностики й оцінки, прийняття кваліфікованих керівних рішень в зацікавленнях збільшення результативності діяльності органів державної служби [12, с. 64].

До звичних та прогнозованих викликів та ризиків у системі відбору та проходження державної служби постійно додаються все нові та нові. Особливості проходження державної служби в умовах пандемії COVID-19 та повномасштабної війни обов'язково стануть предметом дослідження науковців багатьох галузей знань, нам хотілось би більше зосередитись, зокрема на мотиваційних аспектах пов'язаних з цією проблемою. Базуючись на теорії справедливості запропонованій З. Адамсом [64] та суб'єктивному й відносному сприйняттю, а точніше оцінюванню й співставленню одержаної

винагороди із зусиллями що потрібно було прикласти можливо змоделювати наступні ситуації. Потрапивши в соціальний вакуум віддаленої праці, державні службовці перестають отримувати зворотній зв'язок на свою роботу, перестають об'єктивно порівнювати свої результати діяльності з результатами колег. Зрозуміло що вакуум починає заповнюватись уявними та реальними, часто перебільшеними, вадами системи управління, оцінювання та мотивації. Особливості людського менталітету, в більшості випадків, помножені на відсутність об'єктивної інформації призводить до того що в процесі співставлення власної винагороди з винагородою колег, що здійснюють подібну роботу призводять до почуття незадоволення.

Виявлений в процесі співвідношення дисбаланс та несправедливість можуть бути виправлені двома шляхами. Перший шлях передбачає диференціацію отримуваної винагороди, але державний службовець сам не може вплинути на нього, а вади системи управління призводять до закріплення цього стану та зрівняння всіх в рівні отримуваної винагороди. Другий шлях зміна рівня зусиль, що витрачаються під час виконання поставлених завдань. В цьому випадку службовець для себе знаходить виправдання, а відсутність оперативного контролю з боку керівництва все більше переконує його у правильності обраного шляху. Внутрішні переконання, що свої обов'язки потрібно виконувати сумлінно, слабка мотивація та неможливість порівняння призводять до погіршення результатів праці.

Для збалансованого розвитку людських ресурсів органи державної служби, по-перше, необхідно розробити комплекс заходів, які сприяли б підвищенню не тільки активності персоналу, але й інтересу до його роботи. Дослідники кадрової проблематики стверджують, що найбільш ефективна система мотивації складається з різних форм залежно від можливостей організації та потреб кожного працівника.

По-друге, важливою умовою ефективності системи мотивації є її моніторинг, який потребує постійного моніторингу та контролю ефективності методів мотивації.

По-третє, дефіцит бюджету жодним чином не повинен виправдовувати скорочення передбачених чинним законодавством стимулів. Обмежені стимули для командної роботи можуть викликати незадоволеність і сприяти конфліктам, що призводить до плинності кадрів. Зменшення витрат на заробітну плату демотивує державних службовців, оскільки керівники державних органів, на відміну від приватного сектору, не мають інших засобів справедливої винагороди.

По-четверте, система заходів мотивації повинна враховувати інтереси та очікування працівників, інформація про фактори мотивації має бути відкритою та доступною для кожного працівника.

По-п'яте, система мотивації праці має ґрунтуватися на принципі прозорості розподілу винагород за результатами праці, щоб кожен працівник розумів, на що саме він може розраховувати, і був упевнений у справедливому винагороді.

Щоб підвищити ефективність праці співробітників, керівник повинен ретельно продумати основні елементи їх діяльності, які сприяють формуванню у підлеглих особливого психологічного стану: почуття відповідальності, зацікавленості, успішності, значимості. Вони безпосередньо впливають на мотивацію державних службовців [28, с. 41]. Важливо, щоб мотивація стала внутрішнім чинником, який підвищує якість праці, задоволеність роботою, підвищує потребу в навчанні та професійних навичках, зміцнює стабільність і соціально-психологічний клімат колективу. Отже, надзвичайно важливими в управлінні державними службовцями є методи задоволення соціальних потреб, які працівники визначають як одне із своїх пріоритетних завдань.

Ці методи включають:

- формування духу «згуртованої команди»;

- організацію зустрічей, семінарів, конференцій з питань державного управління для забезпечення потреб у спілкуванні та обміні досвідом;
- залучення підлеглих до розробки та прийняття рішень керівництвом, розроблення програм, внесення практичних пропозицій щодо вдосконалення та вдосконалення окремих напрямків роботи;
- передача прав і повноважень підлеглим, їх представництво з метою задоволення потреб належності та причетності до державних справ, можливості самореалізації та самоствердження;
- підвищення кваліфікації державного службовця, застосування обґрунтованих критеріїв просування по службі, нагородження почесними відзнаками та визнанням, що є сильним моральним стимулом до праці;
- професійне навчання державних службовців. Основні обов'язки щодо розроблення та реалізації системи заходів щодо мотивації праці державних службовців необхідно покласти на кадрову службу органів державної влади.

Для практики управління доцільно передати мотиваційні функції іншим структурам управління від штатних підрозділів, які б займалися розробкою та впровадженням мотиваційних факторів.

На думку науковців, основними завданнями цієї структури мають бути:

- визначення загальних та індивідуальних факторів мотивації державних службовців та розроблення пропозицій щодо методів мотивації у праці в цілому по установі та окремо для кожного державного службовця;
- доповідати керівництву про загальні проблеми існуючої системи стимулювання і пропонувати шляхи їх вирішення;
- розробка рекомендацій щодо використання мотиваційних методів та організація методичного забезпечення їх впровадження з метою впливу на актуальні потреби, цінності та інтереси людини;
- контролювати ефективність системи стимулювання.

Важливо періодично проводити діагностику мотивації, оскільки мотиви

змінюються в житті людини під впливом зовнішніх факторів і в результаті розвитку та змін особистості [26, с.95].

Важливими мотиваційними факторами для працівників органів державного управління є: гостра потреба у співпраці, широкий обмін досвідом у спілкуванні з колегами, спільний пошук шляхів вдосконалення різних сфер соціально-економічного розвитку, потреба в повазі та визнанні, потреба у самовираженні та самореалізації. Кожен працівник повинен бути проінформований про чітку, справедливу та прозору систему заходів мотивації в організації. Щоб мотивація була ефективною, мотиваційний моніторинг необхідно здійснювати безперервно, маючи на увазі систему безперервного моніторингу та контролю мотивації в праці, щоб швидко її діагностувати та приймати кваліфіковані управлінські рішення щодо підвищення ефективності виробництва [3, с. 65].

Стратегічним завданням державного управління України є підвищення інтелектуального та освітнього рівня працівників. Але якими б комплексними освітніми проектами та програмами не розроблялися, зусилля будуть марними, якщо чиновник не побачить у процесі діяльності мотивацію вступу до навчальних закладів та продовження навчання. Тому дуже важливо встановити прямий зв'язок між результатами навчання та гарантованим кар'єрним зростанням. У зв'язку з цим пропонується вищим навчальним закладам визначати залежність розподілу випускників від результатів оцінювання. А саме: випускники із середнім балом 91 і вище (категорія А) – для рекомендації на посаду генерального директора або його заступника; із середнім балом від 81 до 90 (категорія Б) - на посаду начальника відділу (сектору) або його заступника; випускник, який закінчив навчання із середнім балом менше 80 балів (категорія С і D), вважається таким, що підвищив кваліфікацію, без рекомендації на керівну посаду.

Для досягнення цієї мети дуже корисно використовувати зарубіжний досвід організації мотивації до роботи у сфері державної служби.

У ситуації побудови суспільства, що базується на знаннях, освіта та професійне навчання повинні бути постійними та забезпечувати необхідний професійний розвиток персоналу всіх установ та організацій. Стратегічним завданням українського державного управління є підвищення інтелектуального та освітнього рівня працівників. Але якими б розробленими не були цілісні освітні проекти та програми, зусилля будуть марними, якщо державний службовець не бачить мотивації вступу до навчальних закладів та успішного навчання. Тому дуже важливо встановити прямий зв'язок між результатами навчання та гарантованим кар'єрним зростанням.

Реалізація запропонованих засобів удосконалення системи мотивації державних службовців дозволить підвищити рівень зацікавленості державних службовців у більш ефективній роботі, прагнення до професійної підготовки та професіоналізму, впевненості у завтрашньому дні та досягнення високих результатів у своїй роботі. Вирішення виявлених проблем зменшить плинність висококваліфікованих кадрів, здатних якісно та в найкоротші терміни здійснити державні реформи, підвищивши рівень довіри населення до державних службовців та до влади в цілому.

ВИСНОВКИ

Визначення особливостей процесу формування системи інструментів мотивації державних службовців в умовах європеїзації публічного управління України дозволило нам сформулювати наступні висновки.

Процес надання публічних послуг має тісно взаємопов'язаний з людськими ресурсами, тому успішність його реалізації залежить не тільки від знань, навичок і рівня професійної майстерності держслужбовців, а й від мотиваційного компоненту їх діяльності. В публічному управлінні досяжні цілі безпосередньо залежать від належного рівня стимулювання співробітників, оскільки правильно розроблена система мотивації працівників дозволяє їм реалізовувати свої внутрішні спонукання та повністю або частково задовольняти власні. Формування ефективної державної політики, забезпечення гарантії прав громадян, продукування соціальнозначущих результатів – це тільки окремі приклади складного комплексу цілей та принципів, яким керуються органи публічного управління в процесі реалізації покладених на них завдань.

Система публічного управління володіє характеристиками, що роблять дослідження у галузі мотивації державних службовців і ефективності їх діяльності складними та багатоаспектними. Перманентною особливістю, що відрізняє державні інституції від приватних, є те, що метою приватного сектору є максимізація прибутку, тоді як призначення інституцій державного сектору – створення суспільного блага для всіх. Основною метою процесу мотивації в системі державної служби визначається підвищення результативності інституції/організації/установи від використання людських ресурсів. Таким чином, в публічному управлінні мотивація та стимулювання є технологіями управління працею, спрямованими на зміну існуючої системи або її посилення та закріплення. Відповідно, мотивація державних службовців – це певний створений механізм, у процесі використання якого активна трудова діяльність дає фіксовані результати, тобто стає значимим

чинником задоволення потреб персоналу, формуючи тим самим у нього мотиви праці.

Сучасний розвиток мотиваційної системи в публічному управлінні характеризується великою кількістю ефективних методів стимулювання трудової діяльності. Безперечно, методи мотивації та стимулювання державних службовців є сукупністю певних управлінських впливів на персонал з метою отримання максимального прибутку та досягнення соціальних вигод. На сьогоднішній день, найбільш поширеними є використання адміністративних, економічних та соціально-психологічних способів заохочення. Обираючи ефективні методи мотивації та стимулювання, матеріальні чи нематеріальні, обов'язково слід враховувати потреби й інтереси підлеглих, їх переваги й недоліки індивідуально для кожного, щоб трудова діяльність була досить ефективною, методи заохочення мають бути надзвичайно цінними для виконавців. Адже формування ефективних механізмів мотивації та стимулювання працівників спрямовані на збереження зайнятості персоналу, справедливий розподіл доходів та оплати праці, забезпечення сприятливих та гідних умов праці, кар'єрного та професійного зростання, створення сприятливого мікроклімату у колективі та зворотного зв'язку.

Мотивація державних службовців є важливим чинником їх професійної діяльності, що дозволяє залучати працівників до ефективної праці для досягнення цілей органу публічного управління та їх соціальної вигоди через задоволення потреб, цінностей й запитів кожного співробітника окремо. Як правило, побудова правильного стимулюючого середовища – стратегічне завдання публічного управління. Мотиваційна стратегія використовується як в індивідуальному, в груповому, так і в загальнодержавному масштабі. Разом з тим, ефективність дії мотиваційної стратегії посилюється при наявності її реалізації. Одним із основних завдань реалізації мотиваційної стратегії органу публічної влади є створення ефективної мотиваційної системи (мотиваційного середовища, мотиваційного поля), яка буде сприяти активній,

ефективній і продуктивній діяльності персоналу для досягнення визначених завдань. Також система мотивації персоналу у сфері державної служби має орієнтуватися на розвиток творчого потенціалу та здібностей держслужбовців, їх креативності, ініціативності, комунікативності тощо.

Мотивація трудової діяльності державних службовців не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. При цьому стимулювання повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям кожного окремо взятого держслужбовця, оскільки мотивація є процесом свідомого вибору державним службовцем того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Разом з тим, оплата праці державних службовців не відповідає тим вимогам, які ставить перед ними суспільство та держава, адже державні службовці повинні не тільки бути обізнаними у чинному законодавстві України, а й володіти цілим набором навичок (комунікативні навички, лідерство, аналітичні навички тощо), здебільшого мати досвід роботи, а також мати позитивні оцінки результатів діяльності, володіти однією з європейських мов тощо.

Систему фінансових інструментів мотивації державних службовців складають: 1) посадовий оклад; 2) надбавка за вислугу років державного службовця, за його ранг; 3) виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця; 4) виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків за вакантною посадою державної служби за рахунок економії фонду посадового окладу за відповідною посадою; 5) премії (у разі встановлення).

Європейський досвід перегляду принципів оплати праці в державному секторі передбачає встановлення уніфікованої сітки посадових окладів на ринковому рівні, визначення чітких механізмів перегляду рівнів оплати праці на періодичній основі (централізованого чи договірного за участі профспілок), зменшення кількості або монетизацію негрошових винагород та пільг, особливо якщо вони складають велику частку від загального рівня

винагороди за роботу. Це дозволить зменшити видатки зі збереженням обсягу державних послуг, які надаються громадянам.

Мотивація як формування успішної корпоративної культури наразі стає важливим для державного органу, що автоматично забезпечує емоційне здоров'я колективу державних службовців. Управлінцю необхідно побудувати робочий процес та скласти позитивну робочу атмосферу таким чином, щоб державний службовець прагнув виконати посадові обов'язки бездоганно, проявляв ініціативу та успішність. Проте воєнний стан та умови, які склались відповідно, вимагають від державних службовців мобілізації інших психологічних ресурсів та професійно важливих якостей, надійності, адаптації до мінливих умов праці та ненормованого робочого графіку, лабільності психічних процесів, стресостійкості, швидкої реакції на можливі екстремальні ситуації. Повномасштабна війна посилила запит громадян на ефективність і добросовісність влади.

Вважаємо, що в поствоєнний період застосування фінансових інструментів мотивації державних службовців повинно спрямовуватись на створення таких умов, коли винагороджується ініціатива державних службовців до саморозвитку, самоаналізу, самонавчання, поглибленню та реалізації здібностей, потенціалу особистості та отримання нових професійно важливих умінь та навичок, має відповідати сучасним вимогам трансформаційних процесів у країні та у відповідності до потреб суспільства. В процесі матеріального стимулювання державних службовців слід враховувати співвідношення ступеня навантаження з рівнем заробітної плати державного службовця; визначення критеріїв для встановлення розміру виплат за інтенсивність праці та матеріальне стимулювання держслужбовців за знання іноземної мови.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Н. Ф., Гончарук Н. Т. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. 184 с.
2. Бабенко А. Г., Тичина О. Л. Мотивація праці державних службовців. 2012. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua>
3. Багрім О. А. Формування потенціалу державної служби України в умовах аксіологічного транзиту: дис. канд. наук держ. упр.: 25.00.03. Дніпро, 2020. 261 с.
4. Бойко О. В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». К.: НАУ. 2019. 20 с.
5. Бондар В. Д. Основні мотиви діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Державне управління»*. К. : ВЦ НУБіП України, 2013. № 191. С. 161-169.
6. Бугайчук К. Л. Зміст та значення мотивації в процесі публічного адміністрування в органах Національної поліції. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018. Вип. 1. Т. 4. С. 22-27.
7. Бурковська А. Класичні теорії мотивації як теоретична основа для підвищення ефективності праці. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11207/1/124-126.pdf>
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови: 170000 слів / за ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2004. 1426 с.
9. Вільчинська І. Ю. Деякі аспекти управління мотивацією в політичному менеджменті. *Вісник Державної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. Київ: Міленіум, 2008. № 4. С. 126-130.
10. Волкова Н. П. Засоби стимулювання та мотивації творчої діяльності студентів. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля*. Дніпро, 2017. № 1 (13). С. 161–169.
11. Герасіна С. В. Методи підтримки працездатності і стресостійкості ділової людини. *Наука і освіта*. 2016. № 2–3, С. 115–119.
12. Горбань В. Б. Особливості побудови дієвої системи мотивації працівників у системі державної служби. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 23. С. 61-65
13. Гординя Н. Д. Психологічні особливості прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану

в Україні. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. № 1 (71). С. 48–58.

14. Гоулман Д. Емоційний інтелект: пер з англ. С.-Л. Гуменецької. Харків: Віват, 2018. 512 с.
15. Дані Національного агентства України з питань державної служби щодо організації роботи державних службовців та оплати праці в умовах воєнного стану за 2022 рік: результати опитування / Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/news/organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-taoplata-praci-v-umovah-voennogo-stanu-rezultati-opituvannya>
16. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану: постанова КМУ від 12.04.2022 р. № 44. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-organizaciyi-roboti-derzhavnih-sluzhbovcivta-pracivnikiv-derzhavnih-organiv-u-period-voennogo-stanu-440>
17. Дисциплінарний статут служби цивільного захисту: Закон України від 05.03.2009 р. № 1068-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1068-17?find=1&text=%D0%BD%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%B7#w1_3.
18. Дьякова О. О. Мотивація як суб'єктивний чинник протидії правовому нігілізму в діяльності поліції. *Форум права*. 2017. № 5. С. 132–137. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.1194584>.
19. Дядик Т. В. Мотивація праці – багатокomпонентний чинник конкурентоспроможності. *Таврійський науковий вісник: Збір. наук. праць ХДАУ*. 2007. Вип. 48. С. 266-271.
20. Зелінська Я. Ц. Ресурсний підхід до аналізу стратегій подолання стресу. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 4. URL: <http://ipk.edu.ua/journal/2011-4.pdf#page=38>.
21. Зливков В. Л., Лукомська С. О., Федан О. В. Психодіагностика особистості у кризових життєвих ситуаціях. Київ: Педагогічна думка, 2016. 219 с.
22. Інструкція зі статистики заробітної плати: затв. Наказом Держ. комітету статистики України від 13.01.2004 р. № 5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04#Text>.
23. Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект): монографія / В. М. Мартиненко, С. М. Серьогін, В. О. Євдокимов [та ін.] ; за заг. ред. В. М. Мартиненка. Х.: ХарПІ НАДУ, 2008. 304 с.
24. Карамушка Л. М., Куриця Д. І. Психологічні чинники професійного стресу у держслужбовців. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2013. № 1. С. 112–125.

- 25.Київський Пиріг. Щасливе та здорове життя: сайт. URL: <https://pyrogiv.kiev.ua/shho-take-priznachennya-lyudini-v-zhitti/>.
- 26.Кириченко Р.В. Професійний потенціал особистості. *Scientific Journal Virtus*. 2015. № 4. С. 93–97
- 27.Кізілов Ю. Ю. Зарубіжний досвід проходження державної служби та можливості його використання в Україні в умовах адміністративної реформи. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 6–7. С. 57–65.
- 28.Клименко І. Сучасні моделі компетенцій державних службовців: монографія. Київ: Центр учб. літ., 2016. 176 с.
- 29.Клочко А. М., Собина В. О., Христенко К. М. Проблемні питання мотивації персоналу в органах Національної поліції. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. 2018. Вип. 9. С. 266-273.
- 30.Колот А. М. Мотивація персоналу. К.: КНЕУ, 2002. 345 с.
- 31.Конституція України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
- 32.Кревська О. О. Мотиваційна детермінація професійної самоефективності особистості. *Психологічні перспективи*. Випуск 30. Луцьк : Східноєвроп. нац. ун-т імені Лесі Українки, 2016. С. 86-95.
- 33.Круп'як Л. Б. Організація діяльності державного службовця. Тернопіль: Крок, 2015. 281 с.
- 34.Круп'як Л. Б. Управління трудовими ресурсами організації. К.: Кондор-Видавництво, 2013. 278 с.
- 35.Лахижа М. Проблеми мотивації державних службовців до підвищення рівня їх професійної компетентності. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Випуск 1(24). С. 196–207.
- 36.Липовська Н. А. Особливості управління стресами в професійній діяльності державних службовців. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2010. URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/201001/10lnadds.pdf>.
- 37.Лук'янихіна О. А., Лук'янихін В. О., Колесник І. В., Хамлика К. О. Стимулювання персоналу Державної служби України з питань праці до впровадження міжнародного досвіду в управлінні охороною праці. *Право і безпека*. 2021. № 1 (80). С. 42- 48.
- 38.Михайлов М. Г., Славкова О., Телегунь М. Бухгалтерський облік у бюджетних установах. Київ, 2019. 384 с.
- 39.Мотивація та заохочення державних службовців. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/december/issue-12/article-41307.html>
- 40.Нестеренко О. Підвищення рівня правової та етичної культури державних управлінців як один із пріоритетів правового виховання в умовах соціальної мобільності. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 6. С. 230–234

41. Оплата праці державних службовців. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praciderzhavnih-sluzhbovciv>
42. Палагнюк Ю. В., Ханін А. С. Сутність та особливості використання методів мотивування персоналу в органах місцевого самоврядування. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування: електр. наук. фах. вид. Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 1. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2019_1/42.pdf
43. Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади: Закон України від 19.09.2019 р. № 117-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-20?find=1&text=%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D1%83>
44. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19?find=1&text=%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B0#w1_21
45. Про затвердження Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів): Наказ Міністерства соціальної політики від 13.06.2016 р. № 646. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0903-16#Text>
46. Резнікова О. Класичні теорії мотивації. Вісник економічної науки України. 2011. № 1. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45787/27Reznikova.pdf?sequence=1>
47. Результати опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану». Національне агентство України з питань державної служби. Вересень 2023. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%9E%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96/opituvannya202311102023-druk-1.pdf>
48. Реформа оплати праці державних службовців: Аналітична записка. *Центр економічної стратегії*. 2017. 43 с.
49. Реформа системи оплати праці державних службовців: зворотний зв'язок: результати опитування. URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praciderzhavnih-sluzhbovciv/opituvannya-shchodo-reformuvannya-sistemi-oplatipraciderzhavnih-sluzhbovciv>

50. Самійленко Г. М. Мотиваційні аспекти праці в системі органів державної та місцевої влади. *Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток*. 2019. № 1 (7). С. 51–65
51. Слоньовський М. В. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 1 (54), ч. 1. С. 56–61. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.54.2018.146224>
52. Статистичний звіт про результати моніторингу оплати праці державних службовців у 2020 році. НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/monitoringu-oplata-pratsi-010721.pdf>.
53. Статистичний звіт про результати моніторингу оплати праці державних службовців у 2022 році. Національне агентство України з питань державної служби. 2023. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%9E%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96/statistichniy-zvit-op-2022-ost-3006-2.pdf>
54. Тюріна В. О. Мотивація успіху і мотивація уникання невдач як фактор формування професійної суб'єктності майбутніх офіцерів поліції на адаптивних засадах. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка»*. 2020. Вип. 9 (17). 2020. Вип. 9 (17). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-9\(17\)-05](https://doi.org/10.33296/2707-0255-9(17)-05).
55. Федосова Л. Копінг-стратегії: як подолати життєві труднощі? *ПерсонаL*. 2014. № 6. URL: <http://www.persona-l.pp.ua/rubrics/poznavatelno/kopng-strateg-yak-podolati-zhittv-trudnoshh>
56. Філіпенко А. Місце управлінського рішення в адміністративно-правовій діяльності. *Політологія. Соціологія. Право*. 2012. № 2(14). С. 166–169.
57. Червінська Л. П. Управління мотивацією персоналу: монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 201 с.
58. Шовгеля О. Мотивація державних службовців: теоретичні аспекти. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2012. Вип. 3 (14). С. 223–231.
59. Штепа О. Ресурсна насиченість особистості. *Проблеми сучасної психології*. 2020. Вип. 47. С. 231–252.
60. Щегорцова В. М. Мотивація державних службовців в архетипному підході: теорія та проблемні питання. *Публічне урядування*. 2018. No 4 (14). С. 373–384.
61. Щодо організації роботи державних органів в умовах воєнного стану: роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби від 1.03.2022 р. URL: <https://nads.gov.ua/news/shchodo-organizaciyi-roboti-derzhavnih-organiv-v-umovahvoyennogo-stanu>

62. Якименко К. П. Мотивація як метод підвищення ефективності праці в органах державної влади України. *Економіка і організація управління*. 2016. № 4 (24). С. 406–411.
63. Ярмистий М. В. Мотиваційні аспекти діяльності державних службовців. URL: <http://cppk.cv.ua/124.php>
64. Adams J. S., L. Berkowitz. Inequity in social exchange. *Advances in Experimental social psychology*. New York: Academic press, Vol. 2. 1965. pp. 267-299.
65. Aristova I. V., Tsybulnyk N. Y., Horbonos V. V. Melnyk S. M. An outlook on current legal status of the employees as the representatives of public authorities. *DIXI*. 2021. № 23 (2). DOI: <https://doi.org/10.16925/2357-5891.2021.02.03>.
66. Arjen van Witteloostuijn, Marc Esteve, George Boyne, Public Sector Motivation ad fonts: Personality Traits as Antecedents of the Motivation to Serve the Public Interest. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 27, Is. 1, 1 January 2017, P. 20–35, URL: <https://doi.org/10.1093/jopart/muw027>
67. Bezpaloova O., Sotskyi A., Shkolyk A., Shcherbyna V., Shevchenko T. Legal and educational areas of improving civil service management systems in Ukraine and Poland. *Cuestiones Políticas*. 2021. № 39 (71). P. 366-377. DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.3971.19>.
68. Brewer, G. A., Seldon, S. C. Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 1998. № 3. P. 413-439.
69. Comprehensive Stress Management / by Jerrold S. Greenberg. New York: McGraw-Hill Companies. 2006. 382 p.
70. Fedorenko O., Dotsenko V., Petruk O., Bedan V., Vikhtiuk A., Kudermina O., Izbash S. Research of the motivational component of professional activity of employees of the security and defense sector. *International Journal of Criminology and Sociology*. 2021. № 10. P. 620-629. DOI: <https://doi.org/10.6000/1929-4409.2021.10.72>.
71. Kanfer, R. 1990. Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. P. 75–170.
72. Kim S. et al. Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. 2013. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 23, Issue 1, January 2013, Pages 79–102. URL: <https://doi.org/10.1093/jopart/mus027>.

73. Kim S., Vandenberg W. A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally. *Public Adm. Rev.* 2010. Vol. 70. No. 5. P. 701–709.
74. Knoke D., Wright-Isak Ch. Individual Motives and Organisational Incentive Systems. *Research in the Sociology of Organisations*, 1, 1982:209–254.
75. Lazarus R. S. Psychological stress and the coping process. New York: McGraw-Hill. 466 p.
76. Lévy-Leboyer C. La Motivation au Travail: Modèles et Stratégies [Motivation at Work: Models and Strategies], 3rd ed. Paris: Editions d'Organisation, 2006.
77. Locke E. A., Latham G. P. A theory of goal setting and task performance. URL: https://www.researchgate.net/publication/232501090_A_Theory_of_Goal_Setting_Task_Performance
78. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943. 50 (4), p. 370–396.
79. Matsegora Y., Kolesnichenko O., Prykhodko I., Izbash S., Panok V., Marushchenko K., Rumiantsev Yu., Miloradova N., Kuznietsov M., Sohan I. Typology and structure of servicemen motivation. *Romanian journal of military medicine*. 2022. № 125 (4). P. 693–707. DOI: <https://doi.org/10.55453/rjmm.2022.125.4.22>.
80. McClelland D. C. How Motives, Skills, and Values Determine What People Do. *American Psychologist*. 1985. № 40 (7). P. 812–825.
81. Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications (Foundations for Organizational Science) / by Cary L. Cooper, Philip J. Dewe, Michael P O'Driscoll. London: SAGE Publications, 2001. 274 p.
82. Oswick C., Grant D. Personnel management in the public sector: Power, roles and relationships. *Personnel Review*. 1996. Vol. 25 No. 2, pp. 4-18. URL: <https://doi.org/10.1108/00483489610147861>
83. Perry J. L., Wise, L. R. The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 1990. № 50(3). P. 367-373.
84. Rainey H. G. Public Agencies and Private Firms: Incentives, Goals, and Individual Roles. *Administration and Society*. 1983. № 15, p. 207–242.
85. Ritz A., Brewer G. A. Does societal culture affect Public Service Motivation? Evidence of sub-national differences in Switzerland. *International Public Management Journal*. 2013. № 16. P. 224–251.
86. Ryan, R. M., Deci E. L. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*. 2000 № 25(1). P. 54–67.

87. Salaman G., Storey J., Billsberry J. Strategic human resource management: defining the field. URL: https://www.researchgate.net/publication/42789169_Strategic_human_resource_management_defining_the_field
88. Stevan E. Hobfoll. Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*. 1989. №. 44 (3). P. 513–524. DOI: 10.1037/0003-066X.44.3.513.
89. Suci L., Lazar I., Veres V. The importance of promotion in the civil servants career development. *Crises After The Crisis: Inquiries From a National. European and Global Perspective*. 2011. Vol. 2. P. 404-410.
90. Sudrajat T., Kunarti S., Hartini S. Promotion Policy of Civil Servant Based on Meritocracy Principle in Local Government of Indonesia. 5th International Conference on Community Development (AMCA). Quezon City, 19-20 July 2018. Quezon City: Univ Philippines. P. 128–131.
91. Vallerand R. J., Thill E. E. Introduction à la Psychologie de la Motivation. *Introduction to the Psychology of Motivation*. Paris: Vigot, 1993.
92. Vandenabeele W. Government calling: Public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. *Public Adm.* 2008. Vol. 86. No. 4. P. 1089–1105.
93. Vovk V., Denysova A., Rudoi K., Kyrychenko T. Management and legal aspects of the symbiosis of banking institutions and fintech companies in the credit services market in the context of digitization. *Estudios de Economia Aplicada*. 2021. № 39 (7). DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i7.5013>.
94. Wright B. E., Hassan S., Christensen R. K. Job choice and performance: revisiting core assumptions about public service motivation. *Int. Public Manag. J.* 2017. Vol. 20. No. 1. P. 108–131.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

**Режим роботи державних службовців у розрізі областей,
в яких знаходиться орган державної влади**

Область	В штатному режимі	Дистанційно	Поєднання дистанційної роботи з роботою у штатному режимі	Тривала відпустка / лікарняний	Простій
м. Київ	91,1%	1,6%	6,7%	0,2%	0,4%
Вінницька область	98,6%	0,1%	0,8%	0,2%	0,4%
Волинська область	98,3%	0,1%	1,3%	0%	0,1%
Дніпропетровська область	97,4%	1%	1,1%	0,3%	0,6%
Донецька область	50,8%	29,4%	7,6%	3,2%	9,0%
Житомирська область	98,6%	0,1%	0,6%	0%	0,5%
Закарпатська область	98,6%	0,0%	0%	0,5%	0,1%
Запорізька область	91%	1,7%	5,2%	0,8%	1,4%
Івано-Франківська область	98,1%	0,2%	0,1%	0,2%	0,6%
Київська область	95,2%	1,0%	3,3%	0,1%	0,3%
Кіровоградська область	98,9%	0,2%	0,7%	0%	0,0%
Луганська область	38,7%	44,3%	8,9%	0,8%	7,1%
Львівська область	99,3%	0,1%	0,4%	0,1%	0,0%
Миколаївська область	93,9%	2,2%	2%	0,6%	1%
Одеська область	97,7%	0,6%	1,2%	0,3%	0,2%
Полтавська область	99%	0,1%	0,4%	0,2%	0,0%
Рівненська область	98,3%	0,0%	0%	0,3%	0,9%
Сумська область	97,3%	0,6%	1,4%	0,3%	0,3%
Тернопільська область	99%	0,1%	0,3%	0,1%	1%
Харківська область	93,5%	2,3%	3,4%	0,4%	0,4%
Херсонська область	47,4%	20,6%	10,6%	2,9%	18,5%
Хмельницька область	98,3%	0,1%	0,3%	0,2%	1,0%
Черкаська область	99,3%	0,1%	0,3%	0,2%	0,2%
Чернівецька область	98%	0,1%	0,3%	0,0%	1,2%
Чернігівська область	98,5%	0%	0,6%	0,2%	0,5%

ДОДАТОК Б

Динаміка рівня заробітної плати державних службовців упродовж останнього року в розрізі областей

Область	Збільшилась	Без змін	Зменшилась	Не працюю
м. Київ	9%	30%	62%	0%
Вінницька область	15%	36%	49%	0%
Волинська область	16%	35%	49%	0%
Дніпропетровська область	14%	35%	50%	1%
Донецька область	18%	28%	51%	4%
Житомирська область	16%	35%	48%	0%
Закарпатська область	14%	44%	42%	0%
Запорізька область	34%	28%	37%	1%
Івано-Франківська область	16%	48%	36%	1%
Київська область	14%	33%	53%	0%
Кіровоградська область	10%	39%	51%	0%
Луганська область	32%	35%	31%	1%
Львівська область	10%	34%	55%	0%
Миколаївська область	25%	30%	45%	1%
Одеська область	14%	37%	49%	0%
Полтавська область	11%	41%	48%	0%
Рівненська область	18%	37%	45%	1%
Сумська область	15%	31%	53%	0%
Тернопільська область	14%	39%	47%	0%
Харківська область	34%	27%	38%	0%
Херсонська область	33%	24%	37%	6%
Хмельницька область	14%	31%	55%	0%
Черкаська область	12%	38%	50%	0%
Чернівецька область	21%	37%	41%	1%
Чернігівська область	18%	36%	46%	0%