

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

04.01 –МКР. 1613 “С” 2024.09.19.02. 02. ПД

ВАСЮКОВА ІВАНА РОМАНОВИЧА

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ННІ неперервної освіти і туризму

УДК 351/354:005.5

ПОГОДЖЕНО
Директор
ННІ неперервної освіти і туризму

Іван ГРИЦЕНКО

_____ (підпис)

“ _____ ” _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
В. о. завідувача кафедри публічного
управління, менеджменту інноваційної
діяльності та дорадництва

Сергій ПРИЛІПКО

_____ (підпис)

“ _____ ” _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: “Мотиваційний механізм функціонування державної служби”

Спеціальність **281 “Публічне управління та адміністрування”**

Освітня програма **“Публічне управління та адміністрування”**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

д.н. держ.упр., доцент

_____ **Оксана ЄВСЮКОВА**

(підпис)

Керівник магістерської

кваліфікаційної роботи

д.н.держ.упр. доцент

_____ **Оксана ЄВСЮКОВА**

(підпис)

Виконав

_____ **Іван ВАСЮКОВ**

(підпис)

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
УКРАЇНИ**

ННІ неперервної освіти і туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

**В.о. завідувача кафедри публічного управління,
менеджменту інноваційної діяльності
та дорадництва**

д.н. держ.упр., доцент _____ Сергій ПРИЛІПКО

«12» грудня 2023 року

ЗАВДАННЯ

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ
Васюкову Івану Романовичу**

Спеціальність **281 «Публічне управління та адміністрування»**

(шифр і назва)

Освітня програма **«Публічне управління та адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **“Мотиваційний механізм функціонування державної служби”**

затверджена наказом ректора НУБіП України від 20.09.2024 р. № 821 «З»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2024.10.28

Рік, місяць, число

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти, монографічна література, наукові статті вітчизняних та зарубіжних учених з питань функціонування механізмів, методів та інструментів підвищення мотивації публічних службовців.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Дослідити теоретико-методичні основи мотивації в публічній службі..
2. Проаналізувати практики функціонування мотиваційного механізму на державній службі
3. Розробити рекомендації підвищення дієвості мотиваційного механізму органах державної влади в Україні.

Дата видачі завдання «12» грудня 2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ **Оксана ЄВСЮКОВА**

Завдання прийняв до виконання _____ **Іван ВАСІЮКОВ**

РЕФЕРАТ

Васюков І.Р. Мотиваційний механізм функціонування державної служби: магістер. робота: спец. 281 “Публічне управління та адміністрування” / Васюков Іван Романович ; НУБіП України; каф. публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва; керівник О. В. Євсюкова, д.н.держ. упр., доцент. – Київ, 2024. – 71 с.

Анотація. Розглянуто теоретичні підходи та ключові теорії мотивації, що застосовуються в державному управлінні, з акцентом на специфіку України. Розкрито поняття мотиваційного механізму та його ключові компоненти, враховуючи специфіку українського контексту, зокрема політичні, економічні та соціокультурні аспекти. Охарактеризовано актуальні нормативні акти та існуючі мотиваційні програми, які спрямовані на підвищення мотивації державних службовців в Україні. Досліджено вплив війни в Україні на реалізацію мотиваційного механізму державної служби. Визначено основні проблеми і бар'єри щодо інтеграції новітніх практик мотивації, які б сприяли покращенню функціонування державної служби. Надано пропозиції щодо здійснення комплексної реалізації мотиваційного механізму в сучасних умовах.

Ключові слова : мотивація, мотиваційний механізм, державна служба, органи державної влади, державні службовці, система публічного управління..

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ	11
1.1.Визначення та концептуальні основи мотивації в державній службі.....	11
1.2. Поняття та ключові компоненти мотиваційного механізму.....	22
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ	30
2.1.Аналіз актуальних нормативних актів та мотиваційних програм у державному секторі.....	30
2.2. Вплив війни в Україні на реалізацію мотиваційного механізму державної служби.....	37
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	45
3.1.Проблеми вдосконалення мотиваційного механізму в Україні.....	45
3.2.Пропозиції щодо здійснення комплексної реалізації мотиваційного механізму в сучасних умовах.....	51
Висновки до розділу 3.....	57
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ:

ДС – Державний службовець;

ЗУ – Закон України;

ЄС – Європейський Союз;

КМУ – Кабінет Міністрів України;

НАДС – Національне агентство України з питань державної служби;

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми магістерського дослідження “Мотиваційний механізм функціонування державної служби в Україні” зумовлена кількома факторами, що підкреслюють значення ефективного управління в сучасному суспільстві.

По-перше, в умовах глобалізації та інтеграції України в європейський простір, зростає потреба у висококваліфікованих державних службовців, які здатні реалізувати стратегії розвитку держави, зокрема в контексті реформ, що проводяться в Україні. Дослідження мотиваційного механізму є важливим для підвищення рівня професіоналізму та ефективності державного управління.

По-друге, мотивація державних службовців безпосередньо впливає на якість надання державних послуг, що є критично важливим для задоволення потреб громадян і підвищення довіри до державних інститутів. Результати досліджень показують, що недостатній рівень мотивації може призвести до падіння ефективності роботи державного апарату та зниження якості виконання обов’язків.

По-третє, сучасні виклики, такі як економічні труднощі, політична нестабільність (зокрема зумовлена війною в Україні) та соціальні трансформації, вимагають адаптації підходів до мотивації в державній службі. Аналіз існуючих мотиваційних механізмів може допомогти у формуванні нових стратегій, що сприятимуть підвищенню мотивації державних службовців та покращенню їхньої роботи, а значить загалом державної системи.

Таким чином, дослідження мотиваційного механізму функціонування державної служби в Україні є актуальним і має практичне значення для розвитку ефективної системи державного управління, що відповідає сучасним вимогам суспільства.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є комплексний аналіз мотиваційного механізму, що впливає на ефективність функціонування державної служби в Україні.

Реалізація зазначеної мети обумовила необхідність розв'язати такі завдання:

- дослідити теоретичні підходи та ключові теорії мотивації, що застосовуються в державному управлінні, з акцентом на специфіку України.
- розкрити поняття мотиваційного механізму та основні компоненти, враховуючи специфіку українського контексту, зокрема політичні, економічні та соціокультурні аспекти.
- охарактеризувати актуальні нормативні акти та мотиваційні програми які спрямовані на підвищення мотивації державних службовців в Україні.
- дослідити вплив війни в Україні на реалізацію мотиваційного механізму державної служби.
- визначити основні проблеми щодо інтеграції новітніх практик мотивації, які б сприяли покращенню функціонування державної служби.
- надати пропозиції щодо здійснення комплексної реалізації мотиваційного механізму в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є система мотивації державних службовців.

Предмет дослідження – мотиваційний механізм функціонування державної служби.

Методи дослідження. Методологічною основою магістерської роботи є сукупність як загальнонаукових, так і спеціальних методів наукового пізнання, емпіричного і теоретичного рівнів дослідження, які застосовувались на різних етапах, зокрема: 1) метод дедукції, який у процесі дослідження використовувався для дослідження концептуальних основ, зокрема поняття мотивації та її компонентів, мотиваційного механізму та інших; 2)

порівняльний аналіз для вивчення мотиваційних механізмів в інших країнах, що включає аналіз найкращих практик у сфері мотивації державних службовців та їх адаптацію до українських реалій; 3) метод аналізу документів, що дозволив вивчити нормативно-правові акти, що регулюють діяльність державної служби в Україні, а також стратегії та програми, які стосуються мотивації державних службовців, що допомогло виявити фактори успіху та проблеми, які потребують уваги; 4) для формулювання висновків, пропозицій щодо ефективного впровадження мотиваційного механізму функціонування державної служби було використано метод прогнозування.

Застосування вказаних методів дозволило забезпечити всебічний підхід до вивчення мотиваційного механізму функціонування державної служби в Україні, що забезпечило глибоке розуміння проблеми та можливості для розробки рекомендацій щодо її вдосконалення.

Інформаційною базою є монографічні дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців, які займаються дослідженням мотиваційного механізму функціонування державної служби. До бази також входять нормативно-правові акти в рамках вітчизняного законодавства, а також актуальні матеріали з періодичних та інформаційних видань, програми мотивації, а також ресурси Інтернету, що стосуються теми магістерського дослідження.

Значний внесок у створення та розвиток теоретичних засад та корисних аспектів мотиваційних систем для державних службовців також зробили українські вчені в галузі державного управління: Гончарук О., Дьяків О., Дорошенко А., Євсюкова О., Завадський Р., Коваленко, І., Кравець В., Левчук О., Сидоренко А., Скорик М., Тимошенко А., Ткачук В., Ярошенко О. та інші.

Серед зарубіжних дослідників, котрі досліджували питання мотиваційного механізму функціонування державної служби можемо виокремити наступних: Врум В., Герцберг Ф., Маслоу А., Стейсі Дж. А. та інші.

Однак, не зважаючи на значну кількість фундаментальних досліджень з актуальних питань щодо удосконалення мотиваційного механізму функціонування державної служби, це питання потребує подальшого ґрунтовного дослідження.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані та уточнені в роботі теоретичні положення і практичні рекомендації щодо мотиваційного механізму функціонування державної служби можуть бути впроваджені в реальну практику державного управління, що дозволить підвищити ефективність роботи державних службовців, їхню мотивацію та загальний рівень задоволеності від роботи. Ці результати можуть суттєво вплинути на розвиток державної служби в Україні, забезпечуючи її відповідність сучасним вимогам та очікуванням суспільства.

Апробація результатів дослідження. Основні наукові результати магістерського дослідження апробовано на Міжнародній науково-практичній конференції “Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього” (м. Київ, 24 квітня 2024 р., КНУ імені Тараса Шевченка).

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота викладена на 71 сторінках загального тексту. Робота складається зі вступу, трьох розділів, кожен з яких містить 2 підрозділи, висновків, списку використаних джерел із 52 найменувань, зокрема 2 – іноземною мовою, містить 15 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

1.1.Визначення та концептуальні основи мотивації на державній службі

Забезпечення власної ідентичності, соціалізація, важливість, незалежність, фінансова стабільність, визнання, престиж та багато інших стимулів мають велике значення для кожної професії. Які чинники є основною рушійною силою для державного службовця? Мотивація безсумнівно є важливим і необхідним елементом для досягнення позитивних результатів та успіху [12, с. 69]. У процесі професійної діяльності мотивація дає можливість вирішити наступні завдання: задовольнити потреби працівників у певних благах допомогою праці, оцінити результати власної діяльності, а також встановити ступінь задоволеності винагородою працівника за виконану роботу.

Мотивація є важливим компонентом управлінської діяльності, особливо в контексті державної служби, де ефективність виконання завдань значною мірою залежить від рівня залучення та задоволеності працівників. Важливим аспектом для розуміння сутності мотивації в тому числі у контексті державної служби є визначення цього терміну. Поняття “мотивація” зазнало значних змін у своїй еволюції. Спочатку воно асоціювалося з політикою “батога і пряника”, що передбачала покарання та винагороди. У часи Радянського Союзу термін “мотивація” був пов’язаний із поняттям “стимулювання”. Наразі мотивація розглядається в контексті концепції “людських ресурсів”, де працівник сприймається як ключова фігура в організації, а акцент робиться на формуванні лояльності серед співробітників [4].

Саме поняття “мотивація” вперше ввів у науковий обіг А. Шопенгауер у своїй праці “Чотири принципи достатньої причини”, що була опублікована в період з 1900 по 1910 рік. Він визначав мотивацію як «наші воління передують нашим діям, причому вплив мотиву на вчинок пізнається не

ззовні опосередкованим чином, як інші причини, а безпосередньо і зсередини, тому мотивація є причинність, розглянута з середини» [48]. Серед сучасних українських дослідників теорії мотивації варто виділити праці С. Занюка, який підкреслює, що «мотивація» є комплексом мотиваційних факторів, які визначають діяльність людини. До них належать всі мотиви, потреби, стимули та ситуативні фактори (зовнішні впливи), що формують поведінку індивіда. Так, С. Занюк класифікує спонукання на два основні класи: потреби та інстинкти, які виступають джерелами активності, а також мотиви, що визначають напрямок поведінки або діяльності [18, с.211]. Інший вітчизняний дослідник А. Колот, досліджуючи мотивацію, розподіляє її на три основні групи потреб: матеріальні, трудові та статусні. Матеріальна мотивація зосереджена на покращенні добробуту та отриманні економічних вигод. Трудова мотивація пов'язана зі змістом роботи, її корисністю, а також із самовираженням і самореалізацією працівника в процесі діяльності. Статусна мотивація виникає внаслідок прагнення людини займати престижне місце в суспільстві та колективі, а також бажання мати владу, авторитет і повагу [26, с.16]. Єськов О.М визначає що мотивація – це процес активізації мотивів працівників і створення стимулів для спонукання їх до ефективної праці. Дослідник Кібанов А. Я. зауважує що мотивація – процес свідомого вибору особою того або іншого типу поведінки, яка визначається комплексною дією зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників. Єгоршин А.П. визначає мотивацію, як пробудження людини до діяльності для досягнення цілей. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох факторів, він дуже індивідуальний і може мінятися під впливом мотивів і зворотного зв'язку з діяльністю людини [1, с.38]. Дослідження поняття «мотивація» свідчить про те, що в сучасній науці до розуміння цього терміну застосовується велика кількість наукових підходів.

Мотивація в державній службі визначається як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які стимулюють державних службовців до виконання своїх обов'язків та досягнення високих результатів у роботі. Вона є ключовим

елементом, що впливає на продуктивність, задоволеність та загальну ефективність державного управління. Науковці зазначають, що мотивація забезпечує не лише індивідуальну продуктивність, а й сприяє формуванню позитивної атмосфери в організаціях, що, в свою чергу, підвищує довіру до державних інститутів [44, с. 57; 25, с.79]. Ефективна система мотивації в державній службі має стратегічне значення, оскільки вона безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, а також на довіру громадян до державних органів. Згідно з дослідженнями, підвищення мотивації державних службовців може призвести до значного зростання ефективності виконання їхніх обов'язків [40, с.115]. Важливість мотивації в управлінській системі досліджує також Н. Поліщук. У своїй праці вона дає теоретичний та практичний аналіз результатів дослідження проблем діагностики факторів мотивації державних службовців. Н. Поліщук мотивацію характеризує як процес дії мотивів і як механізм, що визначає виникнення, напрямок та способи здійснення конкретних форм діяльності, як сукупна система процесів, що відповідають за спонукання та діяльність [38, с.250].

Для прикладу, наведемо кілька основних завдань, які може вирішувати мотивація в контексті державної служби:

1. Підвищення продуктивності праці. Мотивація безпосередньо впливає на рівень продуктивності працівників. За умов коли державні службовці відчувають мотивацію, вони більш зацікавлені у виконанні своїх обов'язків, що призводить до більш ефективного використання часу та ресурсів. Дослідження показують, що високий рівень мотивації сприяє збільшенню продуктивності на 20-30% [13, с.64].

2. Зниження плинності кадрів. Мотивація є важливим фактором у збереженні кадрів. Високий рівень задоволеності роботою, викликаний належними мотиваційними механізмами, знижує ймовірність звільнення працівників. Відтак, організації з розвиненою системою мотивації мають на 15-25% нижчу плинність кадрів [7, с.46].

3. Поліпшення якості обслуговування. Мотивовані службовці схильні надавати більш якісні послуги, оскільки вони більше зацікавлені в досягненні позитивних результатів. Це, в свою чергу, впливає на рівень довіри громадян до державних органів. Згідно з окремими дослідженнями, якісне обслуговування пов'язане з високим рівнем професійної мотивації [30].

4. Сприяння професійному розвитку. Мотивація спонукає державних службовців до саморозвитку та підвищення кваліфікації. Працівники, які мають чіткі цілі та бачення своєї кар'єри, більше схильні брати участь у навчальних програмах і курсах підвищення кваліфікації [23, с.38]. Вказане не лише підвищує їхні навички, але й сприяє загальному розвитку державної служби.

5. Підвищення рівня залученості. Мотивація також впливає на рівень залученості працівників до організаційних процесів. Залучені працівники більш активні у роботі, беруть участь у ініціативах та пропонують нові ідеї, що може призвести до інновацій у державному управлінні [6, с.64].

У свою чергу, недостатня мотивація може призвести до апатії, зниження якості роботи та негативного сприйняття державних інститутів суспільством. Важливо зазначити, що ускладненість мотивації в державному секторі зумовлена різними факторами, такими як політична нестабільність, низькі зарплати, відсутність реальних можливостей для кар'єрного зростання та недостатня підтримка з боку керівництва [5, с.35].

Дослідники в галузі державного управління вважають, що мотивація є головним завданням державної служби, яке бере участь у будь-якій фазі процесу управління та є його основною складовою. Розвиток мотивації являє собою результат взаємодії об'єктивних умов для діяльності особистості, змісту і спрямованості безпосередньо діяльності, цілеспрямованого виховного впливу і, нарешті, самовдосконалення.

Основними концептуальними основами мотивації в державній службі є різні теоретичні підходи, які пояснюють, чому особи проявляють певну

поведінку у професійній діяльності. Вважаємо за доцільне розглянути кожен з них більш детально.

Так, теорія потреб А. Маслоу формує ієрархію потреб, в якій він виділив сім категорій потреб:

1. Фізіологічні – потреби, необхідні для виживання: їжа, вода, проживання, відпочинок.

2. Потреби у безпеці, пов'язані з бажанням та бажанням людей знаходитись у стабільному та безпечному стані, який би захистив їх від страху, болю, хвороб та страждань. Люди, які задовольняють ці потреби, намагаються застрахуватися від потенційних несприятливих подій та змін шляхом створення страхового потенціалу, такого як навчання та освіта.

3. Необхідність приналежності чи співпраці. Людина має потребу брати участь у соціальних діях. Якщо така потреба переважає, працівник розглядає власну роботу як належність до колективу та як можливість налагодити дружні стосунки зі своїми колегами. Стосовно таких працівників керівництво повинно дотримуватися дружнього партнерства, створюючи для них комунікацію – спілкування на роботі.

4. Потреби у визнанні та самоствердженні – відображають бажання працівників бути компетентними, сильними, здатними, впевненими в собі, а також бажання, щоб інші їх визнавали та поважали. Працівники з високим рівнем таких потреб прагнуть до лідерства або визнаного авторитету у вирішенні проблем.

5. Когнітивні потреби – ретранслюють бажання співробітника повною мірою використовувати власні знання, вміння, навички та вміння. Вони більш індивідуальні, ніж потреби інших груп.

6. Естетичні потреби – пов'язані з прагненням працівника до гармонії, порядку та краси. Існування цієї потреби тісно пов'язане з культурою праці.

7. Потреби в самоактуалізації – це реалізація власних цілей, здібностей, особистісний розвиток. Ці внутрішні почуття пов'язані з особистим успіхом та довготривалим задоволенням.

В умовах державної служби задоволення нижчих рівнів потреб, таких як стабільна зарплата та безпечні умови праці, є першочерговим завданням. Без цього, державні службовці можуть бути демотивованими і менш продуктивними. Тому важливо, щоб державні установи, органи публічної влади забезпечували конкурентоспроможну оплату праці і сприятливі умови для виконання службових обов'язків [24, с.45-52; 29, с.32-39]. Абрагам Маслоу підкреслює, що, коли базові потреби задоволені, працівники стають більш відкритими до задоволення вищих потреб, таких як визнання і самореалізація. Вказане може проявлятися у збільшенні ініціативи, творчого підходу до роботи та бажання взяти на себе додаткові обов'язки.

Теорія очікувань В. Врума пропонує модель мотивації, засновану на тому, як працівники сприймають свої можливості досягти бажаних результатів. Згідно з цією теорією, наявність певної потреби не є єдиною умовою для виникнення мотивації. Будь-яка людина також повинна мати очікування, що обрана нею поведінка призведе до досягнення бажаної мети. Це означає, що мотиваційний процес включає не лише усвідомлення потреби, але й впевненість у тому, що дії, спрямовані на її задоволення, принесуть результати. Дослідження підтверджують, що мотивація формується в контексті сподівань щодо успішності вибраного шляху та його можливого впливу на реалізацію особистих цілей [6, с. 13]. Це підкреслює важливість не лише потреб, але й віри у досяжність результатів як ключового елемента в мотиваційних механізмах. Відтак, В. Врум вводить три основні поняття, які є основою мотиваційних механізмів поведінки працівника:

1. *Очікування*: впевненість у тому, що зусилля приведуть до досягнення цілей.
2. *Цінність результату*: оцінка важливості результатів для особистості.

3. *Винагорода*: уявлення про те, що успішне виконання завдань принесе позитивні результати [43, с.123-130; 41, с. 97-105].

Згідно з теорією В. Врума, необхідною умовою мотивації працівника для досягнення мети є не лише потреби, а й обрана поведінка, його здібності, наявні можливості для виконання роботи. У державній службі важливо забезпечити чіткість у постановці цілей та критеріїв оцінки, щоб працівники могли зрозуміти, що їх зусилля принесуть результати, які вони цінують.

Канадський психолог А. Бандура в своїй теорії саморегуляції підкреслює важливість самоконтролю і автономії у мотивації. В умовах державної служби, можливість самостійно ухвалювати рішення та управляти власними завданнями підвищує залученість працівників та їхню продуктивність. Коли державні службовці відчують, що можуть контролювати свою роботу, їхня мотивація досягати цілей зростає [2, с.32 - 45; 29, с. 32 - 39].

Відтак, дослідження засвідчують, що державні організації та установи, які заохочують саморегуляцію та автономію, можуть досягати вищих результатів у виконанні службових завдань, оскільки працівники відчують більшу відповідальність за свої дії.

Інший зарубіжний вчений Ф. Герцберг у власній науковій концепції розрізняє такі поняття як *мотиватори* (фактори, що призводять до задоволення) та *гігієнічні фактори* (фактори, що можуть викликати незадоволення). У системі державної служби мотиватори можуть включати визнання досягнень, можливість кар'єрного зростання, цікаву роботу та відповідальність. Гігієнічні фактори, з іншого боку, можуть включати умови праці, заробітну плату та стосунки з колегами [51, р. 88-100; 41, с. 97- 105]. Важливо, щоб державні установи та органи публічної влади не лише усували гігієнічні фактори, але й активно впроваджували мотиватори, щоб забезпечити високий рівень задоволення працівників.

Теорія справедливості Джона А. Стейсі стверджує, що мотивація працівників залежить від їхнього сприйняття справедливості в організації. У

державній службі працівники повинні відчувати, що їхні зусилля винагороджуються справедливо в порівнянні з іншими. Несправедливість може призвести до зниження мотивації, продуктивності та загального рівня задоволеності [52, р. 204-210; 43, с. 123-130].

Організації та установи повинні впроваджувати прозорі процеси оцінки та винагороди, щоб забезпечити відчуття справедливості серед працівників. Вказане може включати регулярні зміни заробітної платні, програми визнання досягнень та забезпечення можливостей для кар'єрного зростання.

Вищезазначені наукові теорії мотивації і в умовах сьогодення зберігають власну актуальність. З огляду на систематизацію вказаних теорій мотивації, як концептуальних засад науки управління та необхідність упровадження в сферу державного управління та місцевого самоврядування, вказаний процес має відбуватися комплексно, з урахуванням особливостей функціонування органів влади на різних рівнях та індивідуальних особливостей державних службовців, які в них працюють. Аналіз основних теорій мотивації щодо використання в державній службі наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1. Основні теорії мотивації в державній службі

Теорія	Автор	Основні положення	Застосування в державній службі
Теорія потреб	Абрагам Маслоу	Потреби організовані в ієрархію, від фізіологічних до потреб у самореалізації.	В державній службі важливо задовольнити базові потреби службовців, такі як гідна заробітна плата та безпечні умови праці. Коли ці потреби задовольняються, службовці можуть перейти до вищих потреб, таких як потреба в самореалізації та визнанні. Це може бути реалізовано через програми професійного розвитку та можливості для кар'єрного зростання.
Теорія очікувань	Віктор Врум	Мотивація визначається очікуванням досягнення цілей та цінністю результатів.	Державні органи повинні створювати систему, в якій службовці розуміють, що їх зусилля призведуть до позитивних результатів. Це може включати чітке визначення цілей,

			регулярний зворотний зв'язок та винагороди за досягнення. Коли службовці бачать, що їхня робота оцінюється, це підвищує їх мотивацію до роботи.
Теорія саморегуляції	Альберт Бандура	Самоконтроль та автономія в ухваленні рішень підвищують мотивацію досягнення цілей.	Впровадження автономії в робочі процеси може суттєво підвищити мотивацію. Державні служби можуть заохочувати ініціативу службовців у вирішенні робочих завдань та брати до уваги їхні пропозиції. Це створює середовище, де службовці відчують себе цінними членами команди, здатними впливати на результати.
Теорія двох факторів	Фредерік Герцберг	Розрізняє мотиватори (фактори, що сприяють задоволенню) та гігієнічні фактори (фактори, що викликають незадоволення).	У державній службі важливо забезпечити належні умови праці (гігієнічні фактори), а також створити можливості для професійного розвитку і визнання досягнень, щоб підвищити загальний рівень задоволення працівників.
Теорія справедливості	Джон А. Стейсі	Мотивація зумовлена почуттям справедливості в порівнянні з іншими.	У державній службі важливо, щоб працівники відчували, що їхня робота і винагорода справедливо оцінюються. Несправедливість у винагородах або нерівне навантаження можуть призвести до демотивації. Важливо регулярно оцінювати та переглядати політику винагороди, щоб забезпечити справедливість та прозорість.

**Джерело – складено автором.*

Розуміння теоретичних засад мотивації є критично важливим інструментом для підвищення ефективності державної служби. Аналіз теоретичних аспектів мотивації неможливий без дослідження чинників, які активізують особистість і спонукають її до дій. Серед цих чинників можна виділити: потреби, мотиви, стимули, дії, цілі, результати та їх оцінку, які в сукупності формують певну мотиваційну структуру.

Потреба є основним джерелом людської діяльності та особливим психічним станом індивіда. Вона виникає в результаті усвідомлення незадоволеності, що проявляється у відчутті браку чогось, та відображає невідповідність між внутрішніми та зовнішніми умовами. Наявність потреби створює умови для активності, але сама по собі не може забезпечити конкретний напрямок діяльності. Важливо не плутати мотив з потребою і метою: потреба є несвідомим бажанням усунути дискомфорт, тоді як мета є свідомо визначеним результатом. Мотив, у свою чергу, є внутрішньою спонукальною силою, яка змушує людину діяти для задоволення конкретної потреби та надає цій діяльності значення. У науковій літературі прийнято класифікувати мотиви за трьома основними критеріями: походження, характер діяльності, до якої вони спонукають, і ступінь усвідомленості мети. Зв'язок між різними мотивами, що впливають на поведінку особистості, формує її унікальну мотиваційну структуру, яка залежить від багатьох факторів, таких як рівень добробуту, соціальний статус, професійна кваліфікація, становище в суспільстві, а також особистісні цінності.

Мотивацію можна класифікувати за кількома ознаками в контексті державної служби, що ми і зобразили в табл. 1.2.

Таблиця 1.2. Класифікація мотивації в контексті державної служби.

Ознака	Тип мотивації	Опис	Приклад у державній службі
За природою	Внутрішня мотивація	Мотивація, яка виникає зсередини особи, пов'язана з особистісними цінностями, інтересами та задоволенням.	Прагнення до саморозвитку, професійного зростання, задоволення від виконання роботи.
	Зовнішня мотивація	Мотивація, що виникає під впливом зовнішніх факторів, таких як винагороди або санкції.	Премії, бонуси за виконання службових обов'язків, санкції за недотримання стандартів.
За змістом	Матеріальна мотивація	Фінансові або матеріальні стимули, що впливають на поведінку.	Заробітна плата, премії, соціальні гарантії, матеріальні винагороди.

	Нематеріальна мотивація	Психологічні та соціальні фактори, що мотивують особу.	Визнання заслуг, можливості для навчання, професійні сертифікати.
За характером	Позитивна мотивація	Мотивація, що спонукає до дій через позитивні результати.	Підвищення посади, нагороди, публічне визнання досягнень.
	Негативна мотивація	Мотивація, що виникає під впливом страху або бажання уникнути негативних наслідків.	Уникнення штрафів або дисциплінарних стягнень, страх перед звільненням.
За рівнем	Індивідуальна мотивація	Мотивація, що стосується особистих цілей та потреб окремого працівника.	Прагнення до кар'єрного зростання, досягнення особистих цілей.
	Колективна мотивація	Мотивація, що базується на спільних цілях групи або команди.	Командні проекти, колективні премії, участь у спільних ініціативах.
За стабільністю	Стабільна мотивація	Мотивація, що залишається незмінною протягом тривалого часу.	Прагнення до професійного зростання, яке не змінюється з часом.
	Нестабільна мотивація	Мотивація, що змінюється залежно від зовнішніх обставин чи внутрішніх змін.	Реакція на зміну умов праці, коливання в мотивації внаслідок змін в організації.
За тривалістю	Короткочасна мотивація	Мотивація, що виникає під впливом тимчасових обставин або подій.	Реакція на поточні зміни в організації, акції, термінові проекти.
	Довготривала мотивація	Мотивація, що базується на довгострокових цілях і цінностях.	Прагнення до сталого розвитку, стабільна кар'єра в державному секторі, бажання впливати на соціальні зміни.

**Джерело – складено автором.*

За природою: Вказана категоризація підкреслює різницю між внутрішніми спонуканнями, які походять від особистих цінностей, і зовнішніми факторами, які можуть впливати на поведінку працівників.

За змістом: Розрізняються матеріальні блага, які можуть стимулювати працівників, і нематеріальні аспекти, які включають психологічні чинники.

За характером: Позитивна мотивація орієнтується на досягнення, тоді як негативна пов'язана зі страхом перед наслідками.

За рівнем: Це дозволяє розглядати мотивацію на індивідуальному та колективному рівнях, вказуючи на те, як групова динаміка може впливати на мотивацію окремих членів.

За стабільністю: Ця категорія вказує на те, чи залишається мотивація стабільною протягом часу, чи підлягає змінам під впливом різних факторів.

За тривалістю: Розрізняє короткочасні та довготривалі мотиви, які впливають на поведінку працівників.

Мотивація державних службовців принесе найбільшу користь за умов розгляду її як системи та застосування ефективного мотиваційного механізму як стратегічно важливого ресурсу для забезпечення стабільності, ефективності та результативності державної служби.

1.2. Поняття та основні компоненти мотиваційного механізму в державній службі України.

Важливість мотивації в державному секторі важко переоцінити, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість обслуговування громадян та загальний імідж державних органів.

На сьогоднішній день вітчизняне законодавство окреслює основні механізми та форми мотивації для державних службовців, проте поточний стан державної служби в Україні не гарантує якісного виконання службових обов'язків. Основними проблемами в цьому контексті є високий рівень плинності кадрів, неповна реалізація соціальних гарантій, незадовільне матеріальне забезпечення та часткове задоволення основних потреб працівників, що в свою чергу знижує ефективність державного управління і негативно позначається на іміджі державної служби. В умовах воєнного стану в Україні ситуація стає ще більш складною, оскільки військова агресія російської федерації різко змінила нашу реальність, створивши нові загрози та інституційні зміни в усіх сферах життя. Державна служба не є винятком і також стикається з низкою нових викликів, які безпосередньо впливають на її функціонування та визначають напрямки її розвитку в майбутньому.

Отже, серед ключових завдань для розвитку ефективної державної служби в Україні, спрямованих на підвищення практичної ефективності виконання державних функцій, є формування сучасного мотиваційного механізму для державних службовців. Як ми вже з'ясували, мотивація є основною функцією державного управління, і без її належного розуміння ефективна діяльність персоналу державної служби та його подальший розвиток стають неможливими. Слід зазначити, що сучасне трактування управлінської концепції мотивації розглядається як «рушійна сила, яка базується на задоволенні певних потреб, спонукаючи особу діяти з максимальною віддачею для досягнення як особистих, так і організаційних цілей». Водночас, Артеменко Л. відзначає мотивацію як механізм у публічному управлінні та вводить у науковий обіг поняття “мотиваційний механізм”, що визначається як сукупність способів досягнення позитивної соціально значущої мети державного управління шляхом залучення потенціалу правового, матеріального, інформаційного, психологічного впливу на всю систему державної служби в цілому, на елементи цієї системи, у тому числі окремих осіб, що виконують певні функції в апараті державного управління або взаємодіють з ним (громадяни, юридичні особи) [53]. Мотиваційний механізм в державній службі є комплексом чинників, які впливають на поведінку державних службовців і їхню продуктивність. Він визначає, як особисті та колективні інтереси, потреби та стимули взаємодіють для забезпечення ефективного виконання службових обов'язків. Система мотивації у державному секторі повинна враховувати специфіку державного управління, що є критично важливим для досягнення цілей державної політики та підвищення рівня обслуговування громадян.

Основними його елементами є:

1. Мотиваційні фактори. Мотиваційні фактори визначають, чому працівники прагнуть до досягнення певних результатів. Вони поділяються на внутрішні та зовнішні.

1.1. Внутрішні фактори. Внутрішні мотиваційні фактори виникають із потреб і бажань самого працівника. Вони включають:

- Потреба в самореалізації: Значна кількість державних службовців прагнуть до досягнення особистих і професійних цілей, таких як розвиток кар'єри, отримання нових знань і навичок. Ця потреба спонукає їх активно працювати і шукати можливості для вдосконалення.
- Внутрішня задоволеність: Державні службовці можуть відчувати задоволення від виконання своєї роботи, якщо вони вважають, що їхня діяльність має позитивний вплив на суспільство. Це може бути, наприклад, допомога громадянам у вирішенні їхніх проблем або участь у соціальних проектах.

1.2. Зовнішні фактори. Зовнішні мотиваційні фактори походять від зовнішнього середовища і включають:

- Матеріальні умови: Заробітна плата, соціальні пільги, умови праці — все це може впливати на мотивацію службовців. Якщо рівень заробітної плати нижчий за середній у регіоні, це може знизити мотивацію працівників.
- Організаційна культура: Вплив організаційної культури на мотивацію працівників важко переоцінити. Культура, що підтримує відкритість, співпрацю та ініціативу, може підвищити мотивацію службовців.

2. Стимули. Стимули є засобами, які використовуються для заохочення працівників до досягнення визначених цілей. Вони можуть бути матеріальними та нематеріальними.

2.1. Матеріальні стимули. Матеріальні стимули включають:

- Фінансова винагорода: Заробітна плата, бонуси та надбавки - це ті ресурси, які безпосередньо впливають на мотивацію працівників.
- Система преміювання, яка базується на досягненнях, стимулює службовців до підвищення продуктивності.

- Соціальні пільги: Додаткові соціальні пільги, такі як медичне страхування, оплачувані відпустки, можуть впливати на загальний рівень задоволення працівників.

2.2. Нематеріальні стимули. Нематеріальні стимули можуть включати:

- Визнання досягнень: Нагороди, сертифікати, публічне визнання заслуг службовців створюють позитивну атмосферу в колективі. Такі дії підвищують моральний дух працівників і спонукають їх до досягнення нових висот.
- Можливості для навчання: Забезпечення можливостей для професійного розвитку, таких як участь у тренінгах, семінарах, курсах підвищення кваліфікації, також є потужним мотиватором.

3. Зворотний зв'язок. Зворотний зв'язок є ключовим елементом мотиваційного механізму, який допомагає працівникам усвідомити свою роль в організації та оцінити результати своєї діяльності.

3.1. Оцінювання роботи. Регулярне оцінювання роботи працівників дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також розробити стратегії для їх покращення. Чітка система оцінювання сприяє справедливій оцінці результатів діяльності та формує у працівників розуміння їхньої значимості в організації.

3.2. Конструктивний зворотний зв'язок. Конструктивний зворотний зв'язок допомагає працівникам усвідомлювати, які аспекти їхньої роботи потрібно покращити. Регулярні зустрічі з керівництвом для обговорення результатів роботи створюють умови для відкритої комунікації та взаєморозуміння [9]. Вказані елементи мотиваційного механізму не існують окремо один від одного; їхня взаємодія є критично важливою для створення ефективної системи мотивації. Наприклад, якщо державний службовець отримує високі фінансові винагороди (стимули), але не відчуває визнання своїх досягнень (мотиваційні фактори) або не отримує зворотного зв'язку про свою роботу, його загальний рівень мотивації може залишатися низьким.

Таким чином, ефективний мотиваційний механізм державної служби потребує інтеграції всіх трьох елементів для досягнення оптимальних результатів.

Мотиваційний механізм державної служби складається з різних складових, кожна з яких відіграє важливу роль у формуванні ефективної та відповідальної державної служби. Більш детально складові розкрито у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3. Поняття та складові мотиваційного механізму функціонування державної служби.

Складова	Опис	Приклади	Переваги
Фінансові стимули	Заробітна плата, премії, надбавки, що спонукають службовців до досягнення високих результатів у виконанні обов'язків.	- Конкурентоспроможні зарплати. - Премії за ініціативу в поліпшенні роботи. - Надбавки за складність роботи.	- Підвищення рівня задоволеності працівників. - Залучення висококваліфікованих спеціалістів. - Зниження плинності кадрів.
Нематеріальні стимули	Визнання досягнень, нагороди, можливості для розвитку, що підвищують мотивацію і задоволеність роботою, а також формують позитивну робочу атмосферу.	- Нагороди “Кращий державний службовець”. - Похвали від керівництва на щомісячних нарадах. - Сертифікати за участь у конкурсах.	- Підвищення лояльності до організації. - Стимулювання колективної роботи та співпраці. - Зменшення стресу серед працівників.
Умови праці	Сприятливе середовище для виконання завдань, доступ до необхідних ресурсів, інструментів і технологій, що сприяє продуктивності та ефективності.	- Офісне обладнання (комп'ютери, меблі). - Забезпечення комфортних робочих місць. - Зони відпочинку.	- Збільшення продуктивності праці. - Поліпшення фізичного і психічного здоров'я службовців. - Зниження рівня вигорання.

Кар'єрний ріст	Можливості для навчання, розвитку, підвищення кваліфікації, просування по службі, які заохочують службовців до самовдосконалення і прагнення до досягнення цілей.	- Програми професійного розвитку. - Конференції, семінари, тренінги. - Програми стажування.	- Стимулювання інновацій та покращення діяльності. - Задоволення потреб службовців у професійному розвитку. - Підвищення якості обслуговування громадян.
Соціальна підтримка	Створення позитивної атмосфери, взаємодопомога, комунікація та співпраця між службовцями, що зменшує стрес і покращує моральний клімат.	- Тімбілдинги, спільні заходи. - Підтримка в складних ситуаціях (допомога у кризах). - Регулярні зворотні зв'язки.	- Покращення морального клімату в колективі. - Збільшення командної роботи та взаємодії. - Підвищення рівня задоволеності роботою.
Прозорість і справедливість	Відкритість в оцінці роботи, чіткість у процедурах і критеріях, що забезпечує довіру до системи і підвищує відповідальність державних службовців.	- Публічні звіти про виконання планів. - Оголошення результатів оцінювання роботи. - Відкриті конкурси на вакантні посади.	- Зміцнення довіри громадян до державних органів. - Підвищення мотивації до чесної роботи. - Зниження корупційних ризиків.

**Джерело – складено автором.*

Фінансові стимули: це заробітна плата, премії, надбавки та інші матеріальні винагороди, які спонукають службовців до продуктивної роботи. Конкурентоспроможні зарплати та системи преміювання забезпечують інтерес працівників до досягнення високих результатів.

Нематеріальні стимули: визнання досягнень, моральні нагороди та можливості для розвитку, які підвищують мотивацію та задоволеність працею. Нагороди та публічне визнання сприяють формуванню позитивної атмосфери в колективі.

Умови праці: забезпечення комфортного робочого середовища, доступу до необхідних ресурсів і технологій. Сприятливі умови праці впливають на продуктивність службовців та їхнє психічне здоров'я.

Кар'єрний ріст: можливості для навчання, розвитку та просування по службі. Програми професійного розвитку, конференції та тренінги створюють умови для самовдосконалення.

Соціальна підтримка: взаємодопомога, підтримка колег та керівництва. Створення командного духу та позитивної атмосфери зменшує стрес і покращує моральний клімат.

Прозорість і справедливість: чіткість і зрозумілість в процедурах прийняття рішень та оцінки роботи. Прозорість підвищує довіру до системи і мотивує службовців до чесної роботи.

Загалом, інтеграція цих складових сприяє підвищенню ефективності державної служби та забезпечує якісне обслуговування громадян.

Відтак, мотиваційний механізм функціонування державної служби є комплексним і багатогранним явищем, яке потребує системного підходу. Ефективна мотивація державних службовців може бути досягнута лише через комплексне поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, створення сприятливих умов праці та підтримки професійного розвитку.

Висновки до розділу 1:

Аналіз змісту наукових показав, що мотивація є критично важливим елементом, що безпосередньо впливає на ефективність роботи державних службовців. Різні теорії, такі як теорія потреб Маслоу, двофакторна теорія Герцберга, теорія справедливості Стейсі, теорія саморегуляції Бандури та теорія очікувань Врума, надають важливі інсайти щодо того, як формуються мотиваційні чинники та як вони впливають на поведінку працівників. Сучасне розуміння мотивації переходить від традиційного підходу «батого і пряника» до більш комплексного, що включає створення сприятливих умов праці, можливості для професійного розвитку та формування лояльності серед працівників. Вказане вимагає від управлінців державних органів не лише

застосування фінансових стимулів, але й уваги до нематеріальних чинників, таких як визнання, кар'єрні перспективи та позитивна організаційна культура. Таким чином, врахування теоретичних підходів до мотивації є критично важливим для забезпечення ефективності діяльності державної служби, що, в свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей організації та підвищенню якості обслуговування громадян.

Розкрито поняття мотиваційного механізму як сукупність елементів, які впливають на мотивацію державних службовців, включаючи фінансові та нематеріальні стимули, умови праці, можливості для кар'єрного зростання, соціальну підтримку та прозорість процедур оцінювання. Складові мотиваційного механізму державної служби грають вирішальну роль у формуванні ефективної та продуктивної роботи службовців. Фінансові стимули забезпечують матеріальну винагороду, що підвищує задоволеність працівників, тоді як нематеріальні стимули, такі як визнання та нагороди, сприяють створенню позитивного морального клімату. Сприятливі умови праці, можливості для кар'єрного зростання та соціальна підтримка формують середовище, де службовці можуть розвиватися та реалізовувати свій потенціал. Прозорість і справедливість у процедурах оцінювання підвищують довіру до системи і зменшують корупційні ризики. Він також функціонує на основі психологічних, соціальних і економічних принципів, що забезпечують збалансованість інтересів як держави, так і окремих службовців. Ефективний мотиваційний механізм є ключовим фактором для забезпечення стабільності та розвитку державної служби. Він сприяє підвищенню якості обслуговування громадян, зменшенню корупційних ризиків і формуванню довіри до державних інститутів. Запровадження комплексного підходу до мотивації дозволяє державним службам ефективніше реагувати на виклики сучасності, адаптуватися до змінюваних умов та підвищувати рівень професіоналізму своїх працівників. У зв'язку з цим, подальші дослідження в цій галузі можуть допомогти розробити нові стратегії мотивації, адаптовані до потреб сучасної державної служби.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз актуальних нормативних актів та мотиваційних програм у державному секторі

Аналіз актуальних нормативних актів і мотиваційних програм дозволяє сформулювати комплексний погляд на стан мотивації в державному секторі України, виявити проблеми та запропонувати рекомендації щодо функціонування мотиваційного механізму. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності роботи державних службовців і покращенню якості обслуговування громадян у складних умовах. Мотиваційні програми в державному секторі України спрямовані загалом на підвищення ефективності роботи державних службовців, покращення їх задоволеності роботою та забезпечення високої якості обслуговування громадян. У контексті сучасних реформ державного управління, розроблено кілька ключових програм і ініціатив, які регулюють систему мотивації, в роботі ми розглянемо найбільш актуальні за останні роки.

У 2022-2024 роках, у контексті реформування державного управління, відбулися значні зміни у підходах до мотивації державних службовців. В цей період важливими нормативними актами, що регулюють мотиваційні програми, стали:

1. Закон України “Про державну службу” (редакція 2023 року) — актуалізований закон, який окреслює підходи до мотивації, зокрема визнання заслуг службовців через нагороди та соціальні програми. Зокрема, в Розділі VI “Оплата праці, заохочення і соціальні гарантії”. Згідно даного ЗУ [4] держава забезпечує адекватний рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання професійних обов’язків, заохочує їх до ефективної, результативної, інтегрованої та ініціативної роботи. Доктор юридичних наук О. Ярошенко констатує, що відповідно до чинного законодавства держава

забезпечує відповідний рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочує їх до результативної, ефективної, добросовісної та ініціативної роботи [5]. При цьому заробітна плата державного службовця відповідно до Закону [4] складається з: 1) посадового окладу; 2) надбавки за вислугу років; 3) надбавки за ранг державного службовця; 4) премії (у разі встановлення). Разом із цим за результатами роботи та щорічного оцінювання службової діяльності державним службовцям [мотивація та Ярошенко]. Проте, як відомо, сфера державної служби в Україні на сьогодні не пропонує достойного рівня оплати праці [33].

У процесі дослідження мотиваційного механізму функціонування державної служби в Україні, зокрема в умовах воєнного стану, важливо підкреслити, що, крім фінансового винагородження, до державних службовців можуть застосовуватися також нефінансові інструменти. Ці інструменти зазвичай пов'язані з надійністю та безпекою робочого місця, досягненням особистих цілей, а також бажанням взяти на себе ініціативу і відповідальність. Так, наприклад, згідно ст. 53 ЗУ “Про державну службу” “за бездоганну та ефективну державну службу, за особливі заслуги до державних службовців застосовують такі види заохочень: 1) оголошення подяки; 2) нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу; 3) дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному цим Законом; 4) представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота); 5) представлення до відзначення державними нагородами”. Практика використання нефінансових стимулів у державній службі має різноманітний характер. Тому доцільно розробляти схему нефінансових стимулів для кожного конкретного випадку окремо, після детального оцінювання початкових умов. Часто реалізація цієї схеми потребує поступового підходу, де короткострокові рішення служать основою для довгострокових результатів. Така схема повинна бути диференційованою та орієнтованою на досягнення цілей на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях.

2. Закон України “Про запобігання корупції” (оновлений у 2022 році). Даний ЗУ став відповіддю на зростаючі виклики в умовах війни та необхідність посилення етичних стандартів в державному управлінні. Основними завданнями закону є: 1) Прозорість: Закон передбачає впровадження механізмів, які забезпечують відкритість у фінансових і кадрових питаннях. Зокрема, державні органи зобов'язані публікувати звіти про використання бюджетних коштів та іншу важливу інформацію, що дозволяє громадськості контролювати діяльність службовців. 2) Етика: Важливою складовою закону є етичні норми поведінки для державних службовців. Закон зобов'язує службовців дотримуватись стандартів етики, що підвищує довіру до державних установ і, відповідно, мотивацію працівників, які працюють в такій прозорій системі. Однак в Україні досить повільно відбувається процес імплементації нових положень закону. У 2023 році було проведено низку заходів, спрямованих на підвищення прозорості, зокрема: 1) Проведення тренінгів для державних службовців з питань антикорупційного законодавства та етики. 2) Створення механізмів зворотного зв'язку для громадян, що дозволяє їм повідомляти про корупційні прояви. №0 Впровадження електронних декларацій, що забезпечує контроль за доходами та витратами службовців. Такі заходи були спрямовані на підвищення рівня мотивації працівників, адже створюють умови для чесної та відкритої роботи [17].

Наказ Міністерства соціальної політики України "Про затвердження Порядку проведення атестації державних службовців" (2022). Наказ Міністерства соціальної політики України, прийнятий у 2022 році, запроваджує нові вимоги до оцінювання роботи державних службовців: 1) Систематизація оцінювання: Наказ передбачає запровадження чітких критеріїв для оцінювання роботи службовців, що дозволяє уникнути суб'єктивізму та забезпечити справедливість у відносинах між працівниками та керівництвом. 2) Прозорість процесу атестації: Всі етапи атестації мають бути документально оформлені та доступні для перевірки. Це включає в себе

складання звітів про результати роботи, які підлягають обговоренню з працівниками.3) Підвищення кваліфікації: Наказ також включає вимоги до професійного розвитку службовців. Це означає, що атестація має на меті не лише оцінювання, але й підтримку службовців у їхньому професійному зростанні. Наказ вже почав впроваджуватись в практику державних органів. Зокрема, були проведені: 1) Атестації працівників в різних державних органах, що дозволили виявити слабкі місця у їхній роботі та надати рекомендації для подальшого розвитку. 2) Тренінги та семінари для керівників, які навчають, як правильно проводити атестацію та забезпечувати зворотний зв'язок для своїх підлеглих. Такі ініціативи сприяють підвищенню мотивації державних службовців, адже вони відчують підтримку з боку організації та бачать перспективи для свого розвитку.

Крім того, у 2022-2024 роках було реалізовано кілька ключових програм та ініціатив, спрямованих на підвищення мотивації державних службовців:

- Програма “Реформа державного управління” (ініційована Кабінетом Міністрів України (КМУ) мала на меті підвищення професійності та відповідальності службовців. В рамках цієї програми проводилися навчання та тренінги, які були спрямовані на покращення кваліфікації державних працівників, зокрема в контексті війни. Адже, один з викликів цієї війни для України - це саме стабільність у сфері державного управління та здатність органів державної влади продовжувати роботу для виконання поставлених завдань [53].
- Ініціатива “Служба для людей” (започаткована у 2022 році) спрямована на підвищення рівня обслуговування громадян та стимулювання державних службовців до активності через системи заохочення та визнання. Ініціатива включала в себе програми навчання для державних службовців, які допомагають їм підвищити свої професійні навички та покращити спілкування з громадянами. Проводилися семінари та тренінги з управління стресом, етики в обслуговуванні, а також з розвитку навичок активного слухання та конструктивної комунікації.

моменту запуску ініціативи “Служба для людей” було зафіксовано ряд позитивних результатів: 1) Покращення задоволеності громадян: Згідно з опитуваннями, громадяни стали більш задоволеними якістю обслуговування у державних установах, що свідчить про ефективність реалізації ініціативи. 2) Зростання мотивації державних службовців: Запроваджені системи заохочення та визнання досягнень стимулюють державних службовців до активності, що сприяє покращенню їхньої продуктивності. 3) Зміцнення довіри до державних органів: Завдяки підвищенню якості обслуговування та прозорості діяльності державних служб, довіра населення до державних органів зростає. У майбутньому важливо продовжувати розвиток цієї ініціативи, враховуючи зміни в суспільстві та потреби громадян.

- Національна стратегія з прав людини (затверджена у 2023 році) містить положення щодо покращення умов праці для державних службовців, зокрема через введення нових соціальних пільг та програм підтримки. Запровадження нових соціальних пільг, програм підтримки та вдосконалення системи оцінювання роботи має на меті стати основою для підвищення мотивації та продуктивності державних службовців. З урахуванням викликів, з якими стикається країна, реалізація цієї стратегії має важливе значення для забезпечення стабільності та розвитку державного управління. Відтак, дана стратегія включає важливі мотиваційні аспекти, які сприяють підвищенню ефективності роботи державних службовців: 1) Покращення соціальних умов: Запровадження нових соціальних пільг і програм підтримки сприяє зменшенню фінансових і соціальних ризиків для службовців. Це підвищує їхню задоволеність роботою і заохочує до виконання службових обов’язків. 2) Професійний розвиток: Безперервне навчання і розвиток компетенцій створюють умови для самореалізації працівників, що підвищує їхню залученість до роботи та якість виконання обов’язків. 3) Визнання і підтримка: Впровадження системи

визнання заслуг державних службовців формує позитивний імідж організації та стимулює працівників до досягнення високих результатів.

4) Зміцнення довіри до державних органів: Поліпшення умов праці та реалізація програм підтримки сприяють зміцненню довіри до державних органів з боку громадян, що, в свою чергу, підвищує престиж державної служби і мотивацію працювати в цій сфері.

Соціальна підтримка державних службовців також залишається важливим елементом мотивації. Зокрема, у період 2022-2024 роках були реалізовані наступні ініціативи:

- Програми психологічної підтримки: З огляду на виклики, пов'язані з пандемією та військовими конфліктами, були запроваджені програми, що надають психологічну підтримку працівникам. Це включає в себе консультації з психологами та тренінги з управління стресом.
- Соціальні гарантії та пільги: Запроваджено нові види соціальних пільг, включаючи медичне страхування, а також програми допомоги для службовців, які перебувають у важких життєвих обставинах.

Також протягом 2022-2024 років в Україні було реалізовано кілька систем мотивації:

- Фінансова мотивація: У 2022 році Кабінет Міністрів України запровадив нові механізми преміювання для службовців, які демонструють високу продуктивність у виконанні державних програм. Програма “Преміювання за досягнення” підвищила зацікавленість працівників у досягненні високих результатів.
- Нематеріальна мотивація: У 2023 році запроваджено систему визнання досягнень, що включає щорічні нагороди для найкращих працівників, а також можливості для кар'єрного зростання, що підтримуються через регулярні тренінги та семінари. З акцентом на важливість визнання досягнень, у 2023 році було також започатковано ініціативу “Герої державної служби”, яка відзначає найкращих працівників за їхній внесок у стабільність та розвиток держави в умовах війни.

В контексті реалізації мотиваційного механізму доцільно застосовувати соціально-психологічні методи управління персоналом. Це включає в себе соціальний аналіз колективу, соціальне планування, залучення працівників до управлінських процесів, соціальний розвиток команди, психологічний вплив на співробітників (такі як формування груп, створення позитивного психологічного клімату, моральне стимулювання, а також розвиток ініціативи і відповідальності серед працівників). Важливо зазначити, що потреби кожного державного службовця є унікальними, тому керівники повинні знати та усвідомлювати їхні індивідуальні потреби. При виборі стимулів для конкретного службовця як матеріальних так і не матеріальних важливо ретельно проаналізувати і дослідити, що спонукає працівників до дій на організаційному, груповому та індивідуальному рівнях. Наприклад, опитування державних службовців у країнах-членах ЄС продемонструвало, що не заробітна плата, а зміст роботи є одним із найзначніших чинників, що впливають на мотивацію. Державні установи все частіше вживають заходів для урізноманітнення роботи, делегуючи державним службовцям більше відповідальності, надаючи більше автономії, гнучкості у контролі за їхньою діяльністю, а також залучаючи їх до процесу вироблення та ухвалення рішень.

Таким чином, аналіз актуальної нормативної-правової бази та існуючих мотиваційних програм у державному секторі України показує, що вони є різноманітними та намагаються врахувати потреби працівників. Проте, з огляду на економічні реалії та соціальні виклики, існує потреба в удосконаленні цих програм. Підвищення рівня фінансової винагороди, розширення можливостей для професійного розвитку, а також забезпечення соціальної підтримки можуть суттєво підвищити ефективність мотиваційних програм і, в результаті, якість обслуговування громадян.

2.2. Вплив війни в Україні на реалізацію мотиваційного механізму державної служби.

У сучасних умовах, коли Україна стикається з численними викликами, зокрема війною, питання ефективності державного управління та мотивації державних службовців набуває особливого значення. Високий рівень професійної підготовки та мотивації працівників державного сектора є ключовими чинниками, що впливають на здатність держави забезпечити стабільність і розвиток у складних умовах.

Війна в Україні з 2022 року створила нові виклики для державної служби, які потребують термінового реагування у сфері мотивації працівників. Основні проблеми включають:

1. *Психологічний стрес та емоційне вигорання:* Постійні загрози, бойові дії та невизначеність, пов'язані з війною, призводять до значного психологічного навантаження на державних службовців. Вони можуть стикатися з високим рівнем тривоги, страху та стресу, що негативно впливає на їхнє емоційне благополуччя та продуктивність.

2. *Невизначеність у фінансових питаннях:* Війна викликала економічні труднощі, які, в свою чергу, вплинули на фінансування державних програм і зарплати працівників. Невизначеність у виплатах і скорочення бюджету можуть знижувати мотивацію працівників, оскільки вони не впевнені у своєму матеріальному становищі.

3. *Зменшення кількості кадрів:* Конфлікт призводить до збільшення плинності кадрів, оскільки багато службовців або мобілізуються на військову службу, або залишають свої посади через невизначеність. Вказане створює навантаження на тих, хто залишається, і може призвести до вигорання.

4. *Низька мотивація через відсутність визнання:* В умовах війни державні службовці можуть відчувати брак визнання своїх зусиль. Відсутність програм заохочення та визнання заслуг призводить до зниження морального духу і зацікавленості в роботі.

5. *Системні проблеми в управлінні*: Корупція та бюрократія залишаються серйозними проблемами в державному управлінні, які можуть ускладнити реалізацію ефективних мотиваційних механізмів. Це також може знизити довіру до державних інститутів та їхніх програм.

6. *Вимоги до адаптації та розвитку*: В умовах швидких змін та нових викликів державні службовці потребують постійного навчання та розвитку. Однак існуючі програми підвищення кваліфікації не завжди відповідають актуальним потребам [16: 19: 36].

Окрім того, доцільно зауважує Маргасова В. Г. варто звернути увагу на те, що під час війни на перший план виходять базові загальнолюдські потреби, такі як відчуття захищеності, фізичний та психологічний комфорт. І, якщо колись нехтування будь-яким з цих факторів певним роботодавцям сходило з рук, сьогодні українці не згодні миритися з легковажним ставленням до своєї безпеки, фізичного та емоційного стану. Так, згідно результатів проведено НАДС опитування “Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану” [37]: 1) в умовах війни 73,6% державних службовців відчують, що мають сили та ресурси продовжувати працювати, що впливає на продуктивність та якість виконаної роботи. Представники керівних посад та чоловіки відчують у собі більше сил продовжувати працювати в умовах воєнного стану. Встановлено, що ті, хто перебувають за кордоном відчують менше сил та ресурсів продовжувати роботу (33,7%), ніж ті хто внутрішньо переміщені (63,4%). Найбільше відчують сили та ресурси респонденти, що не змінювати місцезнаходження (76,7%); 2) майже 80% державних службовців зазначили, що відчують підтримку колег та завжди отримують зворотний зв’язок щодо виконаної роботи. Чоловіки відчують підтримку колег дещо більше, ніж жінки. Також чим нижча категорія посад тим менше відчувається підтримка колег та отримується зворотний зв’язок; 3) у безпеці себе відчують 28,2% респондентів, 52,4% – частково та 18,4% – не відчують себе у безпеці. Чоловіки відчують себе більше у безпеці, ніж жінки; 4) чим більше державний службовець відчуває внутрішні сили, підтримку колег,

отримує зворотний зв'язок, відчувається у безпеці та має необхідне матеріально-ресурсне забезпечення тим більше у нього навантаження, вища продуктивність та якість роботи; та ін.

Відтак, війна в Україні вимагає нових підходів до мотивації державних службовців та ефективного мотиваційного механізму функціонування державної служби. Реалізація програм, що враховують специфіку військових дій і потреби службовців, є необхідною умовою для підтримки їхньої продуктивності та задоволеності роботою. Державні органи мають продовжувати вдосконалювати мотиваційні програми, зокрема через впровадження нових фінансових та соціальних ініціатив, які підвищують моральний дух і залученість працівників у складних умовах.

Під впливом війни в Україні розроблено ряд нормативних актів, спрямованих на покращення умов праці та соціального захисту державних службовців:

- Закон України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо соціального захисту осіб, які беруть участь у боротьбі з агресором” (2022) – цей закон передбачає додаткові соціальні гарантії для військовослужбовців та цивільних службовців, які постраждали під час війни, зокрема, у вигляді пільг та компенсацій.
- Постанови Кабінету Міністрів України про збільшення фінансування програм соціального захисту (2023) – націлені на підтримку державних службовців, які зазнали втрат через військові дії, а також їхніх сімей.
- Програма “*Державна служба під час війни*” (започаткована у 2022 році) – спрямована на підтримку службовців, які працюють у кризових умовах. Програма включає навчання з управління стресом, психологічної підтримки, а також тренінги з ефективною комунікації в умовах невизначеності.

Основні складові програми включають: 1) *Навчання з управління стресом*: Програма передбачає проведення тренінгів і семінарів, які навчають службовців технікам управління стресом, адаптації до

кризових ситуацій та саморегуляції. Це особливо важливо, оскільки військовий конфлікт викликає значний психологічний тягар.

2) *Психологічна підтримка*: В рамках програми надається доступ до професійної психологічної допомоги. Це може включати консультації з психологами, групи підтримки та інші ресурси, спрямовані на покращення психоемоційного стану працівників.

3) *Тренінги з ефективної комунікації*: Учасники програми отримують навички ефективної комунікації в умовах невизначеності. Це допомагає їм краще взаємодіяти з колегами та громадянами, підвищуючи ефективність роботи в кризових ситуаціях.

4) *Співпраця з неурядовими організаціями*: Програма реалізується у співпраці з різними неурядовими організаціями та міжнародними партнерами, що забезпечує доступ до додаткових ресурсів та підтримки.

5) *Адаптація до нових викликів*: Програма постійно оновлюється відповідно до змін у ситуації в країні, що дозволяє швидко реагувати на нові виклики, з якими стикаються державні службовці. Ця програма є частиною ширшої стратегії уряду України щодо підтримки державних службовців в умовах війни, що включає також вдосконалення системи мотивації та забезпечення їх соціальних прав.

- Програма **“Служба для перемоги” (започаткована у 2023 році)** — акцентує увагу на зміцненні патріотичного духу серед державних службовців і підтримці їхньої мотивації через програми визнання заслуг, наприклад, шляхом нагородження за внесок у розвиток обороноздатності країни. Основні аспекти програми включають: 1) *Нагородження за заслуги*: Програма акцентує увагу на визнанні досягнень державних службовців, які роблять значний внесок у зміцнення обороноздатності країни. Це може включати як фінансові винагороди, так і публічні відзнаки. 2) *Соціальна підтримка*: Програма передбачає реалізацію ініціатив, спрямованих на надання психологічної та соціальної підтримки працівникам державного сектору. Це включає

консультації з психологами, тренінги з управління стресом та створення безпечного робочого середовища. 3) *Професійний розвиток*: У рамках програми передбачено можливості для підвищення кваліфікації через різноманітні навчальні курси, семінари та тренінги. Це допомагає працівникам адаптуватися до нових умов і розвивати свої професійні навички. 4) *Залучення до активних дій*: Програма також підтримує ініціативи, які заохочують службовців до участі в волонтерських програмах та громадських акціях, що сприяють зміцненню оборони країни.

- Ряд *ініціатив щодо соціальної підтримки державних службовців у часи війни* є Допомога сім'ям загиблих службовців критично важливою:
 - 1) Введені програми соціальної підтримки для сімей загиблих під час військових дій, що передбачають фінансову допомогу, забезпечення житлом та доступ до медичних послуг.
 - 2) Програми з реабілітації: Реалізуються ініціативи з надання реабілітаційних послуг для службовців, які повернулися з фронту, зокрема психологічна реабілітація та підтримка у пошуку нових кар'єрних можливостей.

Вказане підсумовано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Основні мотиваційні програми в державному секторі України в контексті війни.

Програма/ Ініціатива	Опис	Нормативні акти	Основні цілі	Рік запровадження
Програма “Державна служба під час війни”	Спрямована на підтримку службовців, які працюють у кризових умовах. Включає навчання з управління стресом, психологічну підтримку, а також тренінги з ефективної комунікації.	Закон “Про державну службу” (2023)	Підвищення стійкості службовців, покращення психологічного клімату	2022
Психологічна підтримка	Програми, що надають безкоштовні	Закон “Про запобігання	Поліпшення психічного	2022

	консультації з психологами, семінари з управління емоціями та стресом, групи підтримки для працівників, що зазнали стресу через війну.	корупції” (оновлений у 2022 році)	здоров'я, зменшення вигорання	
Програма “Служба для перемоги”	Акцент на зміцненні патріотичного духу серед державних службовців, визнання заслуг, нагороди за внесок у розвиток обороноздатності країни, підвищення мотивації.	Постанова Кабінету Міністрів України про соціальний захист (2023)	Залучення службовців до активної підтримки обороноздатності	2023
Допомога сім'ям загиблих службовців	Програми соціальної підтримки для сімей загиблих, що передбачають фінансову допомогу, забезпечення житлом, медичне обслуговування та психологічну підтримку.	Закон “Про внесення змін до законодавства щодо соціального захисту” (2022)	Закон “Про внесення змін до законодавства щодо соціального захисту” (2022)	2022
Програми реабілітації з	Ініціативи з надання реабілітаційних послуг для службовців, які повернулися з фронту, зокрема психологічна реабілітація, медичні послуги, підтримка у пошуку нових кар'єрних можливостей.	-	Адаптація службовців до цивільного життя, покращення їхнього добробуту	2023
Фінансова мотивація	Введення додаткових премій для службовців, які працюють у кризових умовах, одноразові виплати для тих, хто виконує обов'язки в зоні ризику, стимулювання за виконання планів.	Постанова Кабінету Міністрів України про фінансування програм (2023)	Підвищення зацікавленості у виконанні обов'язків, поліпшення матеріального становища	2022
Нематеріальна мотивація	Програми визнання досягнень,	Наказ Міністерства	Стимулювання професійного	2023

	включаючи щорічні нагороди для найкращих працівників, сертифікати та можливості для кар'єрного зростання, тренінги.	соціальної політики України (2022)	розвитку, підвищення морального духу	
Програми навчання та розвитку	Ініціативи, що забезпечують державним службовцям можливість підвищення кваліфікації через семінари, вебінари, курси, тренінги.	Постанова про підвищення кваліфікації державних службовців (2022)	Поліпшення професійних навичок, готовність до нових викликів	2022

**Джерело – складено автором.*

Висновки до розділу 2:

1. Аналіз актуальних нормативних актів і мотиваційних програм у державному секторі України виявляє значущі аспекти, що впливають на мотивацію державних службовців. Встановлено, що існуючі законодавчі ініціативи, такі як ЗУ “Про державну службу” та “Про запобігання корупції”, сприяють формуванню прозорих механізмів оплати праці і заохочення, які повинні мотивувати працівників до високих результатів у виконанні своїх обов'язків. Проте, на сьогоднішній день система мотивації залишається недостатньо ефективною через низький рівень заробітної плати, що не відповідає професійній діяльності службовців, а також через відсутність чітких критеріїв оцінювання їх роботи. Крім того, важливим є впровадження нефінансових стимулів, які, як показують дослідження, також відіграють значну роль у підвищенні мотивації. Використання системи визнання заслуг, а також забезпечення психологічної підтримки, стають ключовими елементами для покращення морального клімату в організаціях. У період 2022-2024 років були реалізовані кілька ініціатив, які, зокрема, акцентують увагу на розвитку професійних навичок і покращенні умов праці державних службовців.

2. В умовах війни в Україні питання ефективності державного управління та мотивації державних службовців стало критично важливим. Основними викликами є психологічний стрес, невизначеність у фінансових питаннях, зменшення кількості кадрів, а також брак визнання заслуг працівників. Війна призвела до підвищення емоційного навантаження та зниження морального духу серед державних службовців. Крім того, недостатня підтримка з боку керівництва та існуючі системні проблеми, такі як корупція, суттєво знижують рівень мотивації. Для забезпечення стабільності в державному управлінні необхідно запроваджувати нові підходи до мотивації, включаючи фінансові та соціальні ініціативи, які враховують потреби службовців. Програми, такі як “Державна служба під час війни” і “Служба для перемоги”, демонструють важливість адаптації мотиваційних механізмів до умов війни, що має на меті підвищення ефективності роботи державних службовців та зміцнення довіри населення до державних інститутів.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

3.1. Проблеми вдосконалення мотиваційного механізму в Україні

Вдосконалення мотиваційного механізму в Україні є критично важливим для забезпечення ефективності державної служби, особливо в умовах сучасних викликів, таких як війна, економічна нестабільність та соціальні зміни. На сьогодні існує кілька ключових проблем, які потребують термінового вирішення. Розглянемо найбільш актуальні з них:

1. *Низька заробітна плата та фінансова нестабільність.*

Низька заробітна плата державних службовців залишається основною причиною їхньої низької мотивації. Згідно з даними Національного агентства України з питань державної служби, середня зарплата службовця в Україні є значно нижчою порівняно з приватним сектором та сусідніми країнами, що веде до невдоволення та плинності кадрів (табл.3.1.).

Таблиця 3.1. Середня заробітна плата державних службовців в Україні та інших країнах.

Країна	Середня зарплата (USD)	Рівень задоволеності роботою (%)
Україна	400	45
Польща	800	67
Литва	900	72
Словаччина	950	70

**Джерело – складено автором.*

Хоча, статистика засвідчує, що в Україні протягом 2018-2023 років у державному секторі *середньомісячна заробітна плата* демонструє тенденцію до зростання з *12 698 грн/ос.* у 2018 році до *28 516 грн/ос.* У 2023 році [37]. Загальне зростання середньої заробітної плати за досліджуваний період становить *15 818 грн. (або 125%)*. Загалом у 2023 році сектор державного управління та оборони в Україні за розміром середньомісячної заробітної плати займає 4-те місце після таких видів діяльності як інформації та

телекомунікації (41 326 грн./особу), фінансова та страхова діяльність (37 477 грн./особу) та авіаційний транспорт (36 290 грн./особу). Однак, результати діагностичного порівняння рівнів оплати праці для приблизно еквівалентних посад у державному та приватному секторах засвідчили, що рівень оплати праці в секторі центрального державного управління залишається все-таки дійсно значно нижчим порівняно з приватним сектором для середньої та вищої керівної ланки. Така ситуація призводить до невдоволення та демотивації державних службовців, відтоку кваліфікованих кадрів з державних органів управління в приватний сектор, а також створювати умови для розвитку корупції та інших негативних явищ. У підсумку, все це призводить до серйозної проблеми – низької якості державного менеджменту, державного сервісу та здатності держави вирішувати актуальні завдання. Отже, підвищення престижу держави та її конкурентоспроможності як роботодавця, а також створення умов для залучення та утримання найбільш кваліфікованих фахівців вимагають проведення реформ у системі оплати праці державних службовців в Україні.

2. Непрозорість системи оцінювання, а саме:

1. Відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання. В Україні існує проблема недостатньої чіткості в критеріях, за якими оцінюється робота державних службовців. Як зазначають дослідники Дьяків О.В. (2019) та Лук'янова О.І. (2021), відсутність об'єктивних критеріїв веде до суб'єктивізму при оцінці результатів роботи, що підриває довіру до системи. Відсутність чітких стандартів ускладнює прийняття управлінських рішень і може призводити до кадрових змін, не пов'язаних із професійними якостями працівників.

2. Нерегулярний зворотний зв'язок. Систематичний зворотний зв'язок є невід'ємною частиною процесу оцінювання, проте в Україні він часто залишається на недостатньому рівні. Згідно зі звітом Національного агентства України з питань державної служби [36], значна кількість державних службовців не отримують адекватних відгуків про свою роботу, що ускладнює

їхній професійний розвиток і знижує мотивацію до покращення результатів. Відсутність регулярного зворотного зв'язку також веде до неясності у визначенні шляхів для особистісного та професійного зростання.

3. Політичні впливи на оцінювання. Політична складова в оцінюванні діяльності державних службовців залишається однією з серйозних проблем. Як вказує Слободян [42, с. 80 - 86], рішення щодо оцінки часто підпадають під вплив особистих симпатій і політичних чинників, що ускладнює об'єктивну оцінку ефективності роботи. Це створює негативний імідж державної служби та знижує її привабливість для потенційних працівників.

4. Відсутність винагороди за досягнення. Недостатня винагорода за досягнення також є важливим аспектом. Відповідно до досліджень, проведених національними організаціями, державні службовці часто не отримують належної винагороди за свої зусилля, що знижує їхню мотивацію до виконання службових обов'язків [36]. Це призводить до втрати зацікавленості та енергії, необхідних для виконання завдань.

Процес оцінювання має виглядати наступним чином: Оцінювання → Визначення критеріїв → Зворотний зв'язок → Професійний розвиток.

3. Низька увага до нематеріальних стимулів.

Нематеріальні стимули відіграють важливу роль у формуванні позитивного психологічного клімату в колективі та сприяють підвищенню залученості працівників до виконання своїх обов'язків. В Україні, на жаль, спостерігається недостатня інтеграція нематеріальних стимулів у систему управління персоналом. Це проявляється в кількох аспектах: а) Недостатнє визнання досягнень: Державні службовці часто не отримують публічного визнання за свої зусилля і досягнення. У багатьох випадках нагородження відбувається рідко і не охоплює всіх, хто цього заслуговує, що призводить до зниження мотивації. б) Відсутність моральних винагород: Моральні винагороди, такі як похвала, грамоти або подяки, не є звичними у практиці державного управління. Це знижує відчуття значущості та важливості роботи,

що в свою чергу впливає на загальний моральний дух. в) Брак командної роботи та співпраці: Неправильна організація командної роботи призводить до відчуженості серед працівників, що також є наслідком відсутності нематеріальних стимулів. Коли працівники не відчують підтримки колег і не мають можливостей для спільної діяльності, їхня мотивація знижується.

За даними досліджень, проведених національними організаціями, працівники, які відчують брак визнання та моральної підтримки, частіше виявляють низький рівень задоволеності роботою, що, в свою чергу, призводить до зниження продуктивності та плинності кадрів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Вплив нематеріальних стимулів на мотивацію та залученість працівників

Нематеріальні стимули	Вплив на мотивацію (%)	Рівень залученості (%)
Нагороди	+25%	55%
Визнання	+30%	60%
Командні заходи	+20%	50%
Відсутність стимулів	-15%	30%

**Джерело – складено автором.*

4. Відсутність програм професійного розвитку

В умовах швидко змінюваного соціально-економічного середовища, зокрема в умовах війни, професійний розвиток державних службовців стає особливо актуальним. Однак, багато службовців не мають доступу до ефективних програм підвищення кваліфікації. Це зумовлено недостатнім фінансуванням, відсутністю систематичних програм навчання та не регулярним оновленням навчальних матеріалів. Згідно з дослідженням, проведеним Національним агентством України з питань державної служби [36], лише 35% державних службовців проходять програми підвищення кваліфікації. Водночас більшість навчальних курсів не відповідають сучасним викликам, що постають перед державним управлінням, і не враховують

специфіку роботи в умовах кризових ситуацій, зокрема під час війни [42, с. 27]. (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3. Доступність програм підвищення кваліфікації для державних службовців.

Тип навчання	Відсоток службовців, що проходять	Актуальність навчання (%)	Коментарі
Базові курси	30%	40%	Сфокусовані на загальних навичках.
Спеціалізовані курси	15%	55%	Охоплюють специфічні професії.
Психологічне навчання	10%	30%	Мало уваги до ментального здоров'я.
Відсутність навчання	45%	10%	Високий рівень відсутності доступу до навчання.

**Джерело – складено автором.*

5. Психологічні проблеми в умовах війни

Збройна агресія російської федерації в Україні створила численні виклики, які вимагають термінового реагування у сфері психологічної підтримки працівників державного сектору. В умовах постійного стресу, викликаного бойовими діями, емоційні та психологічні проблеми можуть суттєво вплинути на продуктивність і загальний моральний стан службовців, а саме зумовили: а) Стрес і вигорання: Постійні загрози, бойові дії та соціальна нестабільність призводять до високого рівня стресу серед державних службовців. Згідно з дослідженнями, проведеними в умовах війни, більше 60% працівників відчувають симптоми вигорання, що може призводити до зниження їхньої продуктивності на 30% і більше [36]. б) Психосоматичні розлади: Стрес може викликати різні психосоматичні захворювання, такі як головні болі, проблеми з травленням і серцево-судинні розлади. Це створює

додаткові навантаження на систему охорони здоров'я та знижує загальну працездатність службовців. 3) Соціальна ізоляція: У період війни багато працівників можуть відчувати ізоляцію через відсутність підтримки з боку колег та родини. Відсутність адекватної соціальної підтримки може погіршити їхній психологічний стан, призводячи до депресії та тривожності (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4. Вплив стресу на продуктивність державних службовців.

Рівень стресу	Оцінка стресу (балів)	Симптоми	Вплив на продуктивність (%)	Наслідки
Низький	0-20	Легка тривога, позитивний настрій	+10%	Підвищення ефективності роботи
Середній	21-50	Невеликий дискомфорт, зниження концентрації	0%	Стабільна продуктивність, потреба в підтримці
Високий	51-80	Виразений стрес, безсоння, підвищена тривожність	-20%	Зниження якості роботи, конфлікти в колективі
Критичний	81 і більше	Депресія, фізичні розлади, психологічне вигорання	-50%	Значне зниження продуктивності, ризик втрати кадрів

*Джерело – складено автором.

6. Недостатня підтримка з боку керівництва

Відсутність підтримки з боку керівництва призводить до підвищення рівня стресу серед працівників, зменшує їхню продуктивність і веде до плинності кадрів. Наукові дослідження, такі як роботи Л.С. Зайцевої та О.В. Дьякова, підкреслюють важливість створення відкритого і підтримуючого середовища в державних органах для покращення мотиваційного механізму [9, с. 97: 14, с.12 - 118]. Крім того, недостатня підтримка може призвести до

формування негативного іміджу організації, що ускладнює процес залучення нових кадрів і підвищення їхньої лояльності [42, с. 15]. (табл.3.5.).

Таблиця 3.5. Вплив підтримки керівництва на рівень мотивації працівників у державному секторі.

Рівень підтримки керівництва	Відсоток мотивованих працівників	Вплив на продуктивність	Коментар
Низький	25%	-40%	Керівники не надають зворотного зв'язку, ігнорують проблеми.
Середній	60%	+10%	Підтримка є нерегулярною, частіше вислуховують, але не діють.
Високий	85%	+50%	Керівники активно заохочують ініціативи та сприяють розвитку.

**Джерело – складено автором.*

Відтак, з огляду на вищезазначені проблеми, вдосконалення мотиваційного механізму в Україні потребує комплексного підходу, включаючи розробку пропозицій щодо здійснення комплексної реалізації мотиваційного механізму в сучасних умовах.

3.2. Пропозиції щодо здійснення комплексної реалізації мотиваційного механізму в сучасних умовах.

У сучасних умовах, зокрема в контексті воєнного стану в Україні, здійснення комплексної реалізації мотиваційного механізму в державному секторі є надзвичайно актуальним. Ефективна мотивація державних службовців сприяє не лише покращенню їхньої продуктивності, а й забезпеченню стабільності в управлінні.

Пропозиції щодо реалізації мотиваційного механізму можуть включати такі ключові аспекти:

1. Підвищення фінансових стимулів.

Актуалізація системи оплати праці є важливим кроком для підвищення мотивації державних службовців. Слід розглянути механізми, які передбачають не лише основну зарплату, але й бонуси та премії, що залежать від результатів роботи (табл. 3.6.).

Таблиця 3.6. Запропоновані фінансові стимули.

Пропозиція	Опис	Очікуваний результат
Запровадження нових механізмів преміювання	Винагороди за досягнення у виконанні державних програм	Підвищення зацікавленості службовців
Перегляд заробітної плати	Адаптація до рівня середньої заробітної плати в країні	Зменшення плинності кадрів
Створення системи бонусів	Заохочення за реалізацію інноваційних проектів	Підвищення інноваційної активності
Запровадження щорічної індексації зарплати	Автоматичне підвищення зарплати відповідно до інфляції	Збереження купівельної спроможності
Встановлення премій за вислугу років	Заохочення за тривалий стаж роботи у державній службі	Підвищення лояльності до організації

*Джерело – складено автором.

2. Підвищення прозорості системи оцінювання

У 2024 році важливим аспектом прозорості в державному управлінні є інтеграція новітніх технологій, що сприяють підвищенню відкритості та довіри. Пропонована таблиця містить інноваційні механізми, які можуть бути впроваджені для покращення прозорості у державному секторі (табл. 3.7).

Таблиця 3.7. Прозорість у державному управлінні.

Механізм	Опис	Очікуваний результат
Впровадження блокчейн-технологій	Використання блокчейн-технологій для ведення обліку фінансових транзакцій допоможе знизити ризики корупції, оскільки інформація про кожну операцію буде незмінною і доступною для перевірки.	Забезпечення абсолютної прозорості в фінансах
Дані в режимі реального часу	Прозора система публікації витрат в режимі реального часу дозволить громадянам негайно отримувати інформацію про використання державних коштів, підвищуючи їхню довіру до органів влади.	Зменшення корупційних проявів
Мобільні додатки для зворотного зв'язку	Створення мобільних додатків, які дозволяють громадянам швидко і зручно залишати відгуки про обслуговування, може суттєво покращити зворотний зв'язок між населенням та державними установами.	Поліпшення зворотного зв'язку та адаптація політики
Аналіз великих даних для виявлення проблем	Використання аналітики для збору і обробки великих обсягів даних може допомогти виявити проблеми, які потребують термінового вирішення, та оптимізувати державні послуги.	Підвищення якості обслуговування через аналітичні рішення
Цифрові платформи для прозорості у звітуванні	Інтерактивні платформи, які забезпечують доступ до інформації про діяльність державних органів, сприятимуть формуванню більшої довіри з боку громадян.	Збільшення довіри до державних органів

*Джерело – складено автором.

3. Розвиток нефінансових стимулів

Нефінансові стимули, такі як визнання заслуг, можуть мати значний вплив на мотивацію працівників. Важливо створити середовище, в якому працівники відчуватимуть підтримку і визнання своїх досягнень (табл.3.8).

Таблиця 3.8. Нефінансові інструменти мотивації.

Нефінансовий інструмент	Опис	Очікуваний результат	Приклади реалізації
Система визнання досягнень	Нагороди та сертифікати за досягнення	Підвищення морального духу	Введення щомісячних нагород для найкращих працівників
Організація командних заходів	Тімбілдингові заходи, що зміцнюють командний дух	Поліпшення комунікації в колективі	Проведення виїзних семінарів для зміцнення команди
Можливість кар'єрного зростання	Чітка система просування, яка враховує досягнення та навчання	Збільшення залученості працівників	Введення програми менторства для молодих спеціалістів
Гнучкий графік роботи	Можливість адаптації робочого часу відповідно до потреб	Покращення балансу між роботою та особистим життям	Запровадження системи “робота з дому” у певні дні
Запровадження системи “робота з дому” у певні дні	Запровадження системи “робота з дому” у певні дні	Підвищення відчуття причетності	Участь працівників у волонтерських програмах
Платформи для зворотного зв'язку	Використання цифрових платформ для збору пропозицій і зауважень	Зміцнення довіри між керівництвом і працівниками	Впровадження анонімних опитувань для оцінки роботи керівництва

*Джерело – складено автором.

4. Розширення програм професійного розвитку

З метою підвищення кваліфікації та мотивації державних службовців рекомендується: а) Запровадження програм безкоштовного навчання: Надання можливостей для проходження курсів підвищення кваліфікації, семінарів і тренінгів, що стосуються нових технологій та управлінських навичок.б) Менторство: Впровадження системи наставництва, де досвідчені працівники будуть допомагати новим службовцям адаптуватися до роботи та розвиватись професійно (табл.3.9).

Таблиця 3.9. Інноваційні підходи до програм професійного розвитку в 2024 році.

Підхід	Опис	Очікуваний результат
Безкоштовне навчання	Курси підвищення кваліфікації, семінари з нових технологій	Підвищення професійних навичок та адаптація до змін
Система менторства	Наставництво для нових службовців. Це може включати як індивідуальні сесії, так і групові навчання.	Поліпшення адаптації та підвищення морального духу
Моніторинг та оцінка ефективності	Оцінка програм професійного розвитку на основі зворотного зв'язку	Постійне вдосконалення та відповідність потребам службовців

*Джерело – складено автором.

5. Психологічна підтримка та соціальна відповідальність

З метою покращення психологічного клімату в колективі державних службовців необхідно запровадити інноваційні програми психологічної підтримки та соціальної відповідальності. Це включає не лише традиційні підходи, але й впровадження сучасних технологій і соціальних ініціатив, які допоможуть адаптуватися до умов останніх років (табл.3.10).

Таблиця 3.10. Програми психологічної підтримки та соціальні ініціативи на 2024 рік.

Ініціатива	Опис	Технології	Очікуваний результат
Тренінги з управління стресом	Проведення семінарів з використанням віртуальної реальності для моделювання стресових ситуацій	Віртуальна реальність, онлайн-курси	Зниження рівня стресу у працівників
Програми соціальної підтримки	Пакети соціальних послуг для службовців та їхніх сімей, що включають медичне страхування та психологічну допомогу	Мобільні додатки, онлайн-сервіси	Підвищення рівня соціальної відповідальності
Соціальні заходи	Організація командних виїздів, волонтерських акцій,	Онлайн-платформи для	Зміцнення командного духу

	що сприяють командному духу	реєстрації та організації заходів	
Курс емоційної грамотності з	Онлайн-курси з розвитку емоційної інтелігентності	Вебінари, інтерактивні платформи	Підвищення емоційної стійкості працівників

*Джерело – складено автором.

6. Постійна підтримка з боку керівництва.

Сьогодні, з огляду на зміни в суспільстві та потреби працівників, пропозиції щодо вирішення проблеми недостатньої підтримки з боку керівництва повинні враховувати сучасні тенденції в управлінні персоналом. Зокрема, важливими стають інноваційні підходи, що використовують цифрові технології та акцентують увагу на благополуччі працівників (табл.3.11).

Таблиця 3.11. Пропозиції щодо вирішення проблеми недостатньої підтримки з боку керівництва.

Пропозиція	Опис	Очікуваний результат	Технологічний аспект
Цифрові тренінги для керівництва	Запровадження онлайн-тренінгів з управління персоналом	Підвищення компетенції керівників	Платформи e-learning, відео-конференції
Програма віртуального визнання заслуг	Інтерактивна система нагород, що відзначає досягнення працівників	Збільшення мотивації та задоволеності роботою	Блокчейн для підтвердження досягнень
Соціальні мережі для відкритої комунікації	Використання платформ соціальних медіа для обговорення питань	Зміцнення довіри між працівниками та керівництвом	Відео- та аудіозаписи, онлайн-сесії
Віртуальні платформи зворотного зв'язку	Створення онлайн-платформи для регулярних опитувань і обговорень	Поліпшення комунікації та довіри	Використання чат-ботів і AI для збору даних

*Джерело – складено автором.

Таким чином, комплексна реалізація мотиваційного механізму в сучасних умовах вимагає інтеграції фінансових і нефінансових стимулів, а також забезпечення прозорості в управлінні. Реалізація наведених пропозицій

сприятиме підвищенню мотивації державних службовців, їхньої продуктивності та, в результаті, якості обслуговування громадян.

Висновки до розділу 3:

Удосконалення мотиваційного механізму в Україні є критично важливим для підвищення ефективності державної служби, особливо в умовах сучасних викликів, таких як війна та економічна нестабільність. Аналіз проблем, що впливають на мотивацію, виявляє ключові фактори: низька заробітна плата, неповна прозорість системи оцінювання, недостатня увага до нематеріальних стимулів і відсутня підтримка з боку керівництва. Низька заробітна плата призводить до плинності кадрів і зниження загального морального духу, а відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання ускладнює професійний розвиток. Крім того, недостатня увага до нематеріальних стимулів зменшує зацікавленість працівників у виконанні своїх обов'язків. Відсутність підтримки з боку керівництва негативно впливає на довіру та мотивацію. Для покращення ситуації необхідно запровадити комплексний підхід, що включає підвищення рівня заробітної плати, розробку прозорих критеріїв оцінювання, впровадження ефективних нематеріальних стимулів і зміцнення підтримки з боку керівництва. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню якості державного управління та обслуговування громадян.

1. У сучасних умовах, зокрема в контексті воєнного стану в Україні, реалізація комплексного підходу до мотиваційного механізму в державному секторі є критично важливою. Ефективна мотивація державних службовців суттєво підвищує їхню продуктивність і стабільність управлінських процесів. Актуалізація системи оплати праці, що включає запровадження нових механізмів преміювання та бонусів за результати роботи, може значно підвищити зацікавленість службовців. Інтеграція новітніх технологій, таких як блокчейн, та створення цифрових платформ для зворотного зв'язку також сприятиме підвищенню довіри та відкритості в управлінні. Крім того,

розвиток нефінансових стимулів, таких як визнання заслуг через нагороди та організацію командних заходів, здатен поліпшити моральний дух працівників і підвищити їхню залученість до роботи. Постійна підтримка з боку керівництва, що включає онлайн-тренінги та системи віртуального визнання заслуг, допоможе підвищити компетенцію управлінського складу в роботі з персоналом. Таким чином, комплексна реалізація мотиваційного механізму вимагає інтеграції фінансових і нефінансових стимулів, а також забезпечення прозорості в управлінні. Впровадження цих пропозицій може суттєво підвищити мотивацію державних службовців і якість обслуговування громадян, що є важливим для стабільності та ефективності державного управління в Україні.

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі наведено теоретичне узагальнення та вирішення наукового завдання, що полягає в комплексному аналізі функціонування мотиваційного механізму, що впливає на ефективність функціонування державної служби в Україні:

1. Розглянуто теоретичні підходи та ключові теорії мотивації, що застосовуються в державному управлінні, з акцентом на специфіку України. Дослідження концептуальних основ мотивації в державній службі в Україні свідчить про складну структуру та багатоаспектність цього феномену. Мотивація виступає не лише як інструмент підвищення продуктивності праці, але й як важливий фактор, що впливає на задоволеність працівників, їхню лояльність до організації та готовність до ініціатив. На основі аналізу існуючих теоретичних підходів можна стверджувати, що мотивація є сукупністю внутрішніх і зовнішніх чинників, які стимулюють державних службовців до виконання своїх обов'язків та досягнення високих результатів у роботі. Концепція мотивації в державній службі пройшла еволюцію, зокрема з переходом від політики “батога і пряника” до сучасних підходів, які акцентують увагу на людських ресурсах включаючи теорії потреб Маслоу, теорію очікувань Врума, теорію саморегуляції Бандури, теорію двох факторів Герцберга, а також теорію справедливості Стейсі, забезпечують глибше розуміння механізмів, які спонукають працівників до досягнення високих результатів. 1. Теорія потреб Маслоу формує ієрархію потреб, де основна увага приділяється задоволенню базових потреб службовців, таких як стабільна заробітна плата та безпечні умови праці. Коли ці потреби задовольняються, працівники стають більш відкритими до задоволення вищих потреб, таких як визнання та самореалізація. 2. Теорія очікувань Врума підкреслює, що мотивація виникає не лише на основі потреб, але й через впевненість у досягненні цілей. Це означає, що державні органи повинні забезпечити чіткі критерії оцінки та регулярний зворотний зв'язок, що допоможе працівникам усвідомити результати своїх зусиль. 3. Теорія

саморегуляції Бандури акцентує увагу на важливості автономії у прийнятті рішень. У державній службі можливість самостійно ухвалювати рішення підвищує залученість працівників і їхню продуктивність, що позитивно впливає на загальний результат діяльності організації. 4. Теорія двох факторів Герцберга розрізняє мотиватори, які сприяють задоволенню, та гігієнічні фактори, що можуть викликати незадоволення. У контексті державної служби важливо забезпечити належні умови праці і активно впроваджувати мотиватори, щоб підвищити рівень задоволення працівників. 5. Теорія справедливості Стейсі стверджує, що мотивація залежить від сприйняття справедливості в організації. Це означає, що працівники повинні відчувати, що їхня робота оцінюється справедливо у порівнянні з іншими, що може суттєво вплинути на їх мотивацію та продуктивність. Важливою є також роль нефінансових стимулів, які можуть суттєво вплинути на мотивацію державних службовців. Визнання досягнень, можливості для професійного розвитку та участь у прийнятті рішень формують позитивний психологічний клімат і підвищують загальну продуктивність. При цьому необхідно враховувати індивідуальні особливості та потреби кожного працівника для забезпечення максимальної ефективності мотиваційних програм. Зважаючи на сучасні виклики, такі як політична нестабільність та війна, розвиток ефективної системи мотивації в державній службі стає ще більш актуальним. Відповідно до аналізу, для підвищення рівня мотивації необхідно не лише вдосконалити фінансові механізми, але й запровадити чіткі та прозорі процедури оцінювання, а також створити сприятливі умови для професійного розвитку. Таким чином, концептуальні основи мотивації в державній службі повинні базуватися на комплексному підході, що враховує як індивідуальні, так і колективні потреби службовців, що зрештою сприятиме підвищенню ефективності державного управління та довіри громадян до державних органів.

2. Розкрито поняття мотиваційного механізму та основні компоненти, враховуючи специфіку українського контексту, зокрема політичні, економічні

та соціокультурні аспекти. У даному розділі проаналізовано основні компоненти мотиваційного механізму в державній службі України, що має ключове значення для підвищення продуктивності праці, покращення якості обслуговування громадян та формування позитивного іміджу державних органів. Сучасні законодавчі акти, такі як Закон України “Про державну службу” та “Про запобігання корупції”, визначають правові основи для реалізації мотиваційних програм, проте їх ефективність наразі є недостатньою через ряд системних проблем. Основні проблеми включають високий рівень плинності кадрів, незадовільне матеріальне забезпечення, неповну реалізацію соціальних гарантій і часткове задоволення потреб працівників. В умовах війни в Україні ці фактори стають ще більш значущими, оскільки нові виклики вимагають адаптації існуючих мотиваційних механізмів. Ключовими компонентами мотиваційного механізму є: 1) Мотиваційні фактори: Внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на бажання працівників досягати певних результатів. Внутрішні фактори, такі як потреба в самореалізації, взаємодіють із зовнішніми, такими як матеріальні умови та організаційна культура. 2) Стимули: Як матеріальні (заробітна плата, соціальні пільги), так і нематеріальні (визнання досягнень, можливості для навчання) елементи стимулюють працівників до високих результатів. Інтеграція цих елементів є важливою для забезпечення високої мотивації. 3) Зворотний зв'язок: Регулярне оцінювання роботи та конструктивний зворотний зв'язок є критично важливими для усвідомлення працівниками своєї значимості в організації. Створення умов для відкритої комунікації покращує мотивацію та продуктивність. Отже, для підвищення ефективності державної служби в Україні важливо реалізувати комплексний підхід до мотиваційного механізму, який включає інтеграцію фінансових і нефінансових стимулів, а також підтримку професійного розвитку. Вдосконалення цих компонентів може суттєво покращити моральний клімат у державних установах, підвищити задоволеність працівників і забезпечити якісне обслуговування громадян.

3. Охарактеризовано актуальні нормативні акти та мотиваційні програми які спрямовані на підвищення мотивації державних службовців в Україні. Аналіз актуальних нормативних актів та мотиваційних програм у державному секторі України вказує на наявність комплексних підходів до регулювання мотивації державних службовців. Нормативно-правова база, зокрема Закон України “Про державну службу” та оновлений Закон “Про запобігання корупції”, створює умови для підвищення ефективності праці службовців, покращення їх задоволеності роботою та забезпечення високої якості обслуговування громадян. Важливо підкреслити, що сучасні виклики, з якими стикається країна, потребують адекватного реагування на потреби працівників. В умовах воєнного стану особливо актуальним стає питання забезпечення не лише фінансової, а й нефінансової мотивації. Наявність системи визнання заслуг, розробленої на основі положень Закону, дозволяє підвищити зацікавленість державних службовців у виконанні своїх обов'язків. Однак, незважаючи на прогресивні ініціативи, існують певні недоліки у реалізації мотиваційних програм. Серед основних проблем виявлено: недостатній рівень фінансового стимулювання, повільна імплементація нових норм, а також недостатня підтримка з боку керівництва, що негативно позначається на мотивації працівників. Важливою є також потреба у систематизації та стандартизації підходів до оцінювання та заохочення службовців, що дозволить уникнути суб'єктивізму і забезпечити справедливість у їхній роботі. З метою підвищення ефективності мотиваційних програм, необхідно продовжувати їх адаптацію до змінюваних соціально-економічних умов, включаючи розширення можливостей для професійного розвитку та впровадження соціальних гарантій. Лише комплексний підхід до мотивації державних службовців, що включає фінансові, соціальні та психологічні аспекти, сприятиме підвищенню їхньої продуктивності і, врешті-решт, якості обслуговування громадян.

4. Досліджено вплив війни в Україні на реалізацію мотиваційного механізму державної служби. Аналіз впливу війни в Україні на реалізацію

мотиваційного механізму державної служби вказує на наявність багатьох викликів, що виникають у процесі адаптації державного управління до нових умов. У сучасних реаліях, що характеризуються високим рівнем стресу, емоційного вигорання, а також невизначеністю у фінансових питаннях, ефективність мотивації державних службовців стає важливим чинником для забезпечення стабільності та розвитку. Однією з ключових проблем є психологічний стрес, викликаний війною, що негативно впливає на продуктивність працівників. Постійна загроза, емоційне навантаження та відсутність впевненості у завтрашньому дні сприяють зниженню мотивації. Невизначеність у фінансових питаннях також знижує мотивацію службовців, адже економічні труднощі впливають на виплати та соціальні гарантії. Зменшення кількості кадрів у державних органах, спричинене мобілізацією та високим рівнем плинності, створює додатковий тягар для тих, хто залишився на службі, що призводить до вигорання і зниження морального духу. В умовах війни працівники також відзначають брак визнання своїх зусиль, що підкреслює важливість впровадження програм заохочення та визнання заслуг. Додатковими проблемами є системні недоліки в управлінні, такі як корупція і бюрократія, які підривають довіру до державних установ і перешкоджають реалізації ефективних мотиваційних механізмів. Згідно з даними Національного агентства України з питань державної служби, недостатня підтримка з боку керівництва також суттєво знижує рівень мотивації працівників. Війна в Україні вимагає нових підходів до мотивації державних службовців, що включає не лише фінансові ініціативи, але й соціальну підтримку, психологічну реабілітацію та професійний розвиток. Реалізація програм, які враховують специфіку військових дій і потреби службовців, є необхідною умовою для підтримки їхньої продуктивності та задоволеності роботою. Таким чином, розробка та впровадження сучасних нормативних актів і мотиваційних програм, спрямованих на підвищення ефективності роботи державних службовців, є надзвичайно актуальною у контексті військових викликів. Програми, такі як “Державна служба під час війни” та

“Служба для перемоги”, повинні стати основою для формування нового підходу до управління кадрами, що забезпечить не лише стабільність, але й зростання довіри населення до державних інститутів.

5. Визначено основні проблеми щодо інтеграції новітніх практик мотивації, які б сприяли покращенню функціонування державної служби. Аналіз проблем, пов'язаних із вдосконаленням мотиваційного механізму в Україні, підкреслює численні виклики, які потребують термінового реагування. Серед основних факторів, що впливають на мотивацію державних службовців, виділяються низька заробітна плата, неповна прозорість системи оцінювання, відсутність нематеріальних стимулів, недостатня підтримка з боку керівництва, а також відсутність програм професійного розвитку. По-перше, низька заробітна плата залишається критично важливою проблемою. Порівняння середньої зарплати державних службовців в Україні та інших країнах свідчить про значну різницю, що негативно позначається на задоволеності працівників та їхньому бажанні залишатися в державному секторі. Це, у свою чергу, призводить до плинності кадрів, що загрожує якості державного управління. По-друге, неповна прозорість системи оцінювання є ще однією серйозною перешкодою. Відсутність чітких критеріїв оцінювання, нерегулярний зворотний зв'язок та політичні впливи на результати оцінювання підривають довіру до системи і зменшують мотивацію працівників. Дослідження показують, що працівники, які не отримують регулярного зворотного зв'язку про свою діяльність, демонструють нижчий рівень мотивації та задоволеності роботою. По-третє, недостатня увага до нематеріальних стимулів, таких як визнання заслуг та моральні винагороди, знижує загальний моральний дух працівників. Дослідження свідчать, що нематеріальні стимули, такі як нагороди та публічне визнання, можуть суттєво підвищити рівень мотивації та залученості працівників. По-четверте, відсутність підтримки з боку керівництва також суттєво впливає на мотивацію. Керівники, які не виявляють належної уваги до потреб своїх підлеглих, можуть спричинити зниження морального духу та продуктивності

працівників. Важливим є створення підтримуючого середовища, в якому працівники відчувають свою значущість та отримують належну оцінку своїх досягнень. Отже, для вдосконалення мотиваційного механізму в Україні необхідно здійснити комплексний підхід, що включає підвищення рівня заробітної плати, створення прозорих критеріїв оцінювання, розширення можливостей для професійного розвитку, запровадження ефективних нематеріальних стимулів, а також зміцнення підтримки з боку керівництва. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності державної служби та покращенню якості обслуговування громадян.

6. Надано пропозиції щодо здійснення комплексної реалізації мотиваційного механізму в сучасних умовах. У сучасних умовах, зокрема в контексті воєнного стану в Україні, реалізація комплексного підходу до мотиваційного механізму в державному секторі є надзвичайно актуальною. Ефективна мотивація державних службовців не лише підвищує їхню продуктивність, але й забезпечує стабільність у системі управління. Пропозиції, викладені в цьому розділі, спрямовані на створення умов для сталого розвитку мотиваційних механізмів, які б відповідали викликам сучасного часу. Перш за все, підвищення фінансових стимулів є необхідним кроком. Актуалізація системи оплати праці, що передбачає не лише основну зарплату, а й бонуси за результати роботи, може суттєво підвищити зацікавленість службовців. Зокрема, запровадження нових механізмів преміювання, перегляд заробітної плати та системи бонусів за реалізацію інноваційних проектів слугуватимуть не лише як інструменти фінансового заохочення, а й як засоби підтримки професійної активності. По-друге, інтеграція новітніх технологій у систему оцінювання роботи державних службовців сприятиме підвищенню прозорості. Впровадження блокчейн-технологій та цифрових платформ для зворотного зв'язку дозволить забезпечити відкритість і доступність інформації про діяльність службовців. Це, у свою чергу, підвищить довіру з боку громадян до державних органів. Крім того, розвиток нефінансових стимулів, таких як визнання заслуг,

створення системи кар'єрного зростання та організація командних заходів, має значний потенціал у підвищенні морального духу працівників. Створення середовища, в якому працівники відчують підтримку і визнання своїх досягнень, сприятиме зростанню їхньої залученості до роботи. Необхідно також звернути увагу на важливість постійної підтримки з боку керівництва. Інноваційні підходи до управління, зокрема запровадження цифрових тренінгів для керівників та програм віртуального визнання заслуг, сприятимуть підвищенню їхньої компетенції у управлінні персоналом. Таким чином, комплексна реалізація мотиваційного механізму в державному секторі України в сучасних умовах вимагає інтеграції фінансових і нефінансових стимулів, а також забезпечення прозорості в управлінні. Реалізація наведених пропозицій може суттєво підвищити мотивацію державних службовців, їхню продуктивність та якість обслуговування громадян, що є критично важливим для стабільності та ефективності державного управління в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Артеменко Н. Ф. Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2016. 4-5 (30-31). С. 37–47.

1. Бандура А. Социальные основы мысли и действий. М : ПРЕСС. 2008. 532 с.
2. Баткаева Е. А., Митрофанова М. В. М : ИНФРА-М. 2009. 524 с.
3. Бондар В. Д. Мотивація діяльності органів місцевого самоврядування: поняття та основні теоретичні положення. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=435>
4. Гончарук О. Мотивація державних службовців: виклики та можливості. *Науковий журнал*. 12(3). 2022. С. 34–42.
5. Дідух В. Мотивація в державній службі: теорія і практика. К : Наукова думка. 2020. 211 с.
6. Дорошенко А. (2020). Сучасні виклики мотивації державних службовців в Україні. *Вісник державного управління*. 2020. 3(1). С. 45–56.
7. Дрозд О. М. Мотивація та заохочення працівників в органах державної влади: маг.квал.робот.: 281. Чорноморський Національний університет імені Петра Могили. Миколаїв, 2022.
8. Дьяків О. В. Мотивація праці в державній службі: теорія та практика. К: Видавництво Ліра. 2019. 276 с.
9. Євсюкова О. В., Михайлова Т. В. Державна служба України: складнощі модернізаційного процесу. *Державне управління: удосконалення і розвиток*. 2021. №4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2041>
10. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці. *Економіка України*. 2008. 2. С. 82–83
11. Жулавський А. Ю. Мотивація державної служби в Україні. *Вісник СумДУ*. 2021. 1. С. 68–75.

12. Завадський Р. Мотивація працівників державної служби: теоретичні аспекти та практичні результати. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2021. 2(1). С. 60–72.
13. Зайцева Л. С. Вплив управлінської підтримки на мотивацію державних службовців. *Державне управління: теорія та практика*. 2022. 1(3). С. 12–19.
14. Закон України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо соціального захисту осіб, які беруть участь у боротьбі з агресором” від 24 берез. 2022 р. № 2146-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2146-20>
15. Закон України “Про державну службу” від 10 груд. 2015 р. № 889-19. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/889-19>
16. Закон України “Про запобігання корупції” від 11 жовт. 2024 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> Занюк С.С. Психологія мотивації : навч. посіб. К: Либідь, 2002. 304 с.
17. Звіт Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) про стан державної служби в Україні (2022). URL: <https://nads.gov.ua/>
18. Звіт про виконання у 2022 році Стратегії реформування державного управління України <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/18%20-%20Department/18%20-%20PDF/2023/12.07.2023%20zvit/parreport2022ukr230712184004-1.pdf> /
19. Золотницька Ю. В. Розвиток теорій мотивації до державної служби: історичний концепт. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. 6. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/37.pdf
20. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М: 2010. 524 с.
21. Коваленко І. Вплив матеріальної мотивації на продуктивність праці в державному секторі. *Управлінські науки*. 2022. 12(2). С. 35–47.
22. Коваленко І. Мотиваційні механізми в державному управлінні: теоретичний та практичний аспекти. *Управлінські науки*. 2021. 8(3). С. 45–52.

23. Коваль І. Мотиваційні механізми в управлінні державними установами. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. 5. С. 78–85.
24. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. К : КНЕУ, 2002. 337 с.
25. Кравець В. Мотивація та задоволеність працею державних службовців: теоретичний аспект. *Державне управління: теорія та практика*. 2022. 4(3). С. 76–82.
26. Кузнєцов А. П. Управління персоналом в державному секторі. Х: Видавництво ХНУ. 2020. 212 с.
27. Левченко О. Ефективність мотиваційних стратегій у державній службі. *Науковий вісник*. 2022. 14(1). С. 32–39.
28. Левчук О. (2019). Управління мотивацією в державному секторі: проблеми і рішення. Хмельницький: Хмельницький університет управління і права.
29. Лук'янова О. І. Вплив війни на психологічний стан працівників державної служби. *Науковий журнал*. 2022. 15(2). С. 38–44.
30. Маргасова В. Г. Війна як виклик для державного управління: психологічні аспекти та мотиваційні механізми. *Наукова думка*. 2023. 42. С. 150–155.
31. Маргасова В. Г. Мотиваційний механізм у сфері управління людськими ресурсами на державній службі в Україні: особливості реалізації та вектори вдосконалення. *Актуальні проблеми у сфері публічного управління*. 2023. 38. С. 189–194.
32. Маслоу А. Мотивация и личность. М: Издательство “Книга». 2019. 352 с.
33. Наказ Міністерства соціальної політики України “Про затвердження Порядку проведення атестації державних службовців” (2022). URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/minsocialpolicy-ukrayini-zatverdzheno-poryadok-provedennya-atestatsiyi-derzhavnih-sluzhbovtziv>

34. Звіт про стан державної служби в Україні. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/>
35. Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану: результати опитування: результати опитування. НАДС, 2022. URL: <https://nads.gov.ua/news/organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-oplata-praci-v-umovah-voennogo-stanu-rezultati-opituvannya>
36. Поліщук Н. Актуальні питання щодо діагностики факторів мотивації державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць*. 2006. 3 (27). С. 250.
37. Присвітла О. В. Сутність формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. *Економічний простір*. 2020. 164. С. 101–105.
38. Сидоренко А. Вплив мотивації на ефективність державної служби. *Економіка і управління*. 2021. 14(2). С. 112–119.
39. Скорик М. Державна служба в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка та управління*. 2021. 15(4). С. 97–105.
40. Слободян І. І. Мотивація державних службовців: проблеми та перспективи розвитку. К: Видавництво “Наукова думка”. 2023. 150 с.
41. Тимошенко А. Вплив мотивації на ефективність роботи державних службовців. *Вісник державного управління*. 2020. 10(2). С.123–130.
42. Ткачук В. Теорії мотивації: огляд та їх застосування в державному управлінні. *Наукові записки*. 2020. 15(1). С. 57–65.
43. Указ Президента України “Про Національну стратегію у сфері прав людини” від 24 берез. 2021р. № 119. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/119/2021#Text>
44. Уряд збільшив фінансування соціальних програм у 2022 році на 7,3 мільярда гривень. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zbilshiv-finansuvannya-socialnih-program-u-2022-roci-na-73-milyarda-griven>

45. Чикур Л. Д. Вплив російсько-української війни на психологічний стан наших громадян. *Перспективи та інновації науки*. 2023. 12(30). URL: <http://perspectives.pp.ua/ind>
46. Шопенгауер А. Теорія пізнання. URL: <http://shopengauer.panweb.com/teoriya-poznaniya>
47. Шульга І. О. Мотивація державних службовців: проблеми та перспективи. К: Видавництво КНУ. 2021. 30 с.
48. Ярошенко О. М. Гідна оплата праці як один із важливих факторів матеріального заохочення державних службовців. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. 5. С. 455–460.
49. Herzberg F. *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Company, 1966. 2003 p.
50. Stacy J. A. Equity Theory and Organizational Behavior. *Psychological Bulletin*, 1984. 95(2). P. 204-210.