

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ
(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра: публічного управління та адміністрування
(повна назва кафедри)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: *«Удосконалення системи мотивації працівників у сфері публічного управління та адміністрування»*

Виконала: студентка
4 курсу за спеціальністю
281 Публічне управління та
адміністрування
денної форми навчання
Анастасія ТРЕРДОХЛІБ

Керівник: викладачка –
стажистка кафедри публічного
управління та адміністрування
Ірина ЮРИЧИНА

Рецензент перша проректорка,
к.держ.упр., доцентка
Ірина КОВТУН

АНОТАЦІЯ

Твердохліб А.І.Удосконалення системи мотивації працівників у сфері публічного управління та адміністрування.— Рукопис.

Бакалаврська робота присвячена поглибленню теоретичних засад та розробці рекомендацій щодо системи мотивації працівників у сфері публічного управління, зокрема на прикладі Хмельницької районної військової адміністрації. Робота складається з трьох розділів. З цією метою розглянуто теоретичні основи та розкрито особливості системи мотивації, охарактеризовано інструменти формування мотивації та надано рекомендації для подальшого розвитку.

Проаналізовано основні поняття та складові системи мотивації працівників у сфері публічного управління. Досліджено зарубіжний досвід мотивації результатів професійної діяльності в органах публічного управління та адміністрування, що дає змогу проаналізувати інноваційні підходи до вирішення проблем мотивації працівників у цій сфері.

Проведена діагностика сучасного стану системи мотивації працівників Хмельницької районної державної адміністрації. Досліджено особливості мотиваційного механізму в органі публічного управління та адміністрування. Зокрема, виділяється необхідність формування системи мотивації, що базується на принципах ефективності, раціональності та компетентності.

Запропоновано напрямки удосконалення системи мотивації для роботи в органах публічного управління. Розроблено системи сучасних мотиваційних заходів працівників органів публічного управління. Розроблено методи управлінського консалтингу з метою оптимізації організаційних процесів та кар'єрного консалтингу для підтримки особистісного розвитку працівників.

Ключові слова: мотивація, системи мотивації, заходи мотивації, публічне управління, ефективність працівників, стимулюючі заходи.

ANNOTATION

Tverdokhlib A.I. "Improving the system of motivation of employees in the field of public administration and administration".Manuscript.

The bachelor's thesis is devoted to deepening the theoretical foundations and developing recommendations for a system of motivation for employees in the field of public administration, in particular, on the example of the Khmelnytsky District Military Administration. The paper consists of three sections. To this end, the theoretical foundations and features of the motivation system are considered, the tools for motivation formation are characterized, and recommendations for further development are provided.

The basic concepts and components of the system of motivation of employees in the field of public administration are analyzed. The foreign experience of motivating the results of professional activity in public administration and management bodies is studied, which allows to analyze innovative approaches to solving the problems of motivating employees in this area.

The current state of the system of motivation of employees of the Khmelnytskyi District State Administration is diagnosed. The features of the motivational mechanism in the public administration body are investigated. In particular, the necessity of forming a motivation system based on the principles of efficiency, rationality and competence is emphasized.

The author suggests the ways to improve the motivation system for work in public administration. Systems of modern motivational measures for employees of public administration bodies are developed. The methods of management consulting to optimize organizational processes and career consulting to support the personal development of employees are developed.

Key words: motivation, motivation systems, motivation measures, public administration, employee efficiency, incentives.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	9
1.1. Поняття та складові системи мотивації працівників у сфері публічного управління.....	9
1.2. Зарубіжний досвід мотивації результатів професійної діяльності в органах публічного управління та адміністрування.....	14
РОЗДІЛ 2	20
СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ РАЙОННОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ	20
2.1. Особливості мотиваційного механізму в органі публічного управління та адміністрування.....	20
2.2. Діагностика особистих потреб персоналу з метою впровадження актуальної системи мотивації	28
РОЗДІЛ 3	35
НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ДЛЯ РОБОТИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНСТРУВАННЯ	35
3.1. Розробка системи сучасних мотиваційних заходів працівників органів публічного управління.....	35
3.2. Залучення управлінського та кар'єрного консалтингу з метою оптимізації організаційних процесів та особистісного розвитку працівників.....	43
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах, діяльність органів публічного управління має велике значення для суспільства та економіки держави. Необхідність удосконалення системи мотивації працівників у сфері публічного управління обумовлена кількома чинниками. По-перше, збільшення конкуренції на ринку праці та нестабільність економічної ситуації, що змушує органи публічного управління конкурувати з приватним сектором за фахівців та таланти. По-друге, це зростання вимог до якості та ефективності діяльності органів публічного управління, що потребує висококваліфікованого та мотивованого персоналу. По-третє, це підвищення рівня свідомості громадськості та науково-експертної громадськості, що ставить перед органами публічного управління вимогу професійної компетентності та відкритості.

Мотивовані працівники є ключовим ресурсом для досягнення ефективності в системі публічного управління та адміністрування. Їхні знання, навички та залученість до роботи мають прямий вплив на якість послуг, які надаються громадянам. Удосконалення системи мотивації сприяє підвищенню продуктивності працівників та забезпечує більш якісне та ефективне виконання завдань. Конкурентна боротьба за талановитих фахівців у сфері публічного управління та адміністрування постійно зростає. Ефективна система мотивації може бути вирішальним фактором для залучення та збереження кваліфікованих та талановитих працівників. Привабливі умови праці, можливості професійного зростання та розвитку, стимулюючі системи винагороди допомагають привернути найкращих кадрів та забезпечити їхню відданість та розкриття потенціалу. Сфера публічного управління постійно зазнає змін під впливом соціальних, економічних та технологічних факторів. Система мотивації повинна бути гнучкою та адаптованою до нових викликів. Дослідження в цій галузі може допомогти ідентифікувати ефективні підходи та інструменти, що сприяють залученню

працівників до інноваційних процесів, навчанню та постійному розвитку. Тому, удосконалення системи мотивації працівників у сфері публічного управління є важливим завданням для забезпечення ефективності діяльності органів публічного управління та задоволення потреб громадян. Вирішення цієї проблеми вимагає системного підходу та використання сучасних методів та інструментів управління персоналом.

Дослідженню проблеми пов'язаних з мотивацією працівників у сфері публічного управління присвячено низка праць вітчизняних науковців, а саме: Н. Артеменко, Г. Самійленко, І. Ковальчук, Г. Куликова, Г. Савченко, Г. Харченко, Н. Петренко, В. Липчук, Л. Заставнюк.

Серед зарубіжних вчених дану роботу досліджували: М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, А. Бакурадзе, Р. Шакуровата інших. Поряд з тим, що в досліджуваному питанні було досягнуто значних результатів, ще залишився ряд проблем, які є не вирішеними. Потрібно дослідити питання пов'язані з особливостями мотиваційного механізму в органах публічного управління та адміністрування.

Мета дослідження та завдання дослідження. *Мета бакалаврської роботи* полягає у вивченні теоретичних засад системи мотивації працівників у сфері публічного управління та розробці практичних рекомендацій системи мотивації для роботи в органах публічного управління та адміністрування.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- дослідити поняття та складових системи мотивації працівників у сфері публічного управління;
- проаналізувати зарубіжного досвіду мотивації результатів професійної діяльності в органах публічного управління та адміністрування;
- описати особливостей мотиваційного механізму в органі публічного управління та адміністрування;

- здійснити діагностику особистих потреб персоналу з метою впровадження актуальної системи мотивації;
- розробити системи сучасних мотиваційних заходів працівників органів публічного управління;
- запропонувати способи залучення управлінського та кар'єрного консалтингу з метою оптимізації організаційних процесів та особистісного розвитку працівників.

Об'єкт дослідження– система мотивації працівників у сфері публічного управління та адміністрування.

Предмет дослідження–теоретичні, методичні та прикладні засади системи мотивації працівників у сфері публічного управління та адміністрування.

Методи дослідження.В процесі здійснення дослідження були використані такі методи як метод SWOT-аналізу, метод опитування (для діагностики особистих потреб персоналу), системний метод (для розробки системи сучасних мотиваційних заходів працівників органів публічного управління), бенчмаркінгу (для адаптації зарубіжного досвіду мотивації працівників), метод синтезу (для виділення складових системи мотивації працівників) та інші.

Інформаційну базу дослідження склали підручники, монографії, наукові статті, які стосуються теми дослідження та звіти органів державної влади.

Практичне значення одержаних результатів.Основні теоретичні положення бакалаврської роботи доведено до рівня конкретних теоретичних і практичних висновків, пропозицій та рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації працівників у сфері публічного управління та адміністрування.

Апробація результатів дослідження.Основні теоретичні положення і висновки бакалаврської роботи були апробовані на науково – практичних заходах, а саме: Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції

«Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку»(м. Львів, 2023 р.).

Обсяг і структура роботи. Бакалаврська робота має загальний обсяг 52 сторінки і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Поняття та складові системи мотивації працівників у сфері публічного управління

В Україні на поточному етапі розвитку мотивація державних службовців є ключовою проблемою, оскільки вирішення завдань, що стоять перед суспільством, залежить від належної мотиваційної основи, що здатна стимулювати персонал до ефективної діяльності. Для досягнення цієї мети, необхідно застосовувати форми та методи стимулювання, що сприятимуть високій результативності роботи державних службовців. Отже, мотивація є вирішальним фактором, що впливає на результативність діяльності державних службовців [1, с. 30].

У сучасній літературі з менеджменту поняття мотивації є дуже міфологізованим. Кожен науковий автор, що публікує матеріали на цю тему, пропонує власне розуміння мотивації, зосереджуючись на різних аспектах. Тому неможливо запропонувати визначення мотивації, яке вирішить всі методологічні проблеми, пов'язані з цією управлінською компетентністю [2, с. 145]. У понятті «мотивація» можна виділити окремі історичні етапи, від політики "батога і пряника" (використання покарань і винагород) до "концепції людських ресурсів" (розуміння робітника як ключової фігури на виробництві, результативність виробничої діяльності якої має прямий вплив на кінцеві результати) [3]. Мотивування – це процес формування психологічного стану, який впливає на поведінку людини, спрямовує та активізує її. Мотивація праці, у свою чергу, відображає прагнення працівника задовольнити свої потреби. Це сукупність внутрішніх та зовнішніх стимулів, що підштовхують людину до трудової діяльності та надають їй цілеспрямованості з орієнтацією на досягнення певних цілей [4]. Мотивація кадрів у системі публічного управління є комплексним набором заходів,

спрямованих на приведення висококваліфікованих спеціалістів до організації, розвитку їхніх навичок та знань, збереженню та мотивуванню до ефективного та результативного виконання роботи, а також до виявлення та розвитку потенціалу та талантів фахівців [5, с. 56]. Мотивацію можна розглядати з різних поглядів. За А. Вернадським, це свідоме прагнення до досягнення певних задоволень та успіху. У свою чергу, О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук розглядають мотивацію як бажання працівника задовольнити свої потреби шляхом виконання трудової діяльності [6, с. 206]. Абрахам Маслоу описує мотивацію як процес задоволення потреб, які організовані у формі ієрархії, включаючи фізіологічні потреби, потреби в безпеці, відчутті приналежності, поваги та визнання, а також потреби у самореалізації. [7, с. 26]. У табл. 1 наведено визначення поняття мотивації, запропоновані різними авторами як у зарубіжних, так і у вітчизняних джерелах (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «мотивація»

Автор	Визначення поняття «мотивація»
1	2
Г.Т. Куліков [8, с. 37]	Мотивація – процес спонукання людини, соціальної групи або спільноті людей здійснювати спадково закріплені для задоволення різного роду потреби та досягнення особистих, групових і суспільних цілей
В.Г. Шинкаренко, О.М. Криворучко [9, с. 25]	Мотивація – процес, що здійснюється менеджерами і полягає у виявленні сил (мотивів) і розробленні стимулів, які спонукають індивідів до дій із досягнення особистих цілей і цілей організації
М.О. Табахарнюк [10, с. 120]	Мотивація – процес або серія пов'язаних управлінських дій із формування необхідних певній організації мотивів, дій і трудової поведінки особи або групи осіб
П.С. Маковєєв [11, с. 42]	Мотивація – процес впливу на фактори виробничого й соціального середовища, у результаті якого змінюється поведінка працівника, досягаються поставлені цілі з удосконалення виробництва й механізму його управління

Продовження табл. 1.1

Г.О. Савченко, Т.П. Збрицька [12, с. 59]	Мотивація – процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитися в конкретній ситуації в певний спосіб; процес спонукання кожного співробітника й усіх членів колективу до активної діяльності для задоволення своїх власних потреб і для досягнення цілей організації
Гоголя О.П. [13, с. 12]	Мотивація – це певна кількість як внутрішніх так і зовнішніх трансформаційних зрушень, що збурюють працівників до певних дій, встановлюють їх поведінку, форму функціонування, вектор діяльності, що націлений на ефективне отримання результату

Примітка. Систематизовано автором.

Після аналізування визначень мотивації різних науковців та її сутності, можна зробити висновок, що її трактування залежить від контексту, в якому вона використовується в менеджменті. У психології мотивацію можна описати як внутрішнє спонукання працівника до виконання роботи та досягнення цілей організації. У менеджменті ж мотивація є процесом, який реалізується менеджером і полягає в визначенні мотивів працівника та розробці стимулів, спрямованих на досягнення індивідуальних цілей працівника та цілей організації [14, с. 55]. Необхідно зауважити, що для забезпечення бажання працівників брати участь у інноваційній діяльності та створювати нові ідеї необхідна відповідна система стимулювання і заохочення [15, с. 396].

Поняття мотивація тісно пов'язане з такими поняттями: потреби, мотиви, інтереси, ціль [16, с. 130]. У процесі мотивації формується у людей зацікавлення працею та її результатами, що призводить до зміцнення бажаної поведінки та надає напрямок діяльності. Цей процес базується на внутрішніх та зовнішніх факторах, які включають мотиви та стимули [17, с. 418]. Мотивація включає в себе внутрішні потреби людини та зовнішні цілі, які вона намагається досягти. Для того, щоб мотивувати людину, потрібно

здіяяти її важливі інтереси та створити умови для її самореалізації в процесі праці. Для цього людина повинна бачити, що досягнення цілей приводить до успіху, мати можливість розвиватися через працю і відчувати свою значущість [18, с. 132].

Jessica Breugh, Adrian Ritz та Kerstin Alfes стверджують, що мотивація державної служби є центральною темою у літературі з державного управління. Їх дослідження показали, що рівень мотивації державних службовців тісно пов'язаний з рівнем задоволеності від роботи, тобто чим вища мотивація, тим більше задоволення від роботи, на відміну від тих, хто не має мотивації [19, с. 1423]. В сучасних умовах для механізму мотивації важливі психологічні аспекти, що базуються на теоріях мотивації. Використання цих аспектів допомагає менеджеру розробити стратегію та тактику впливу на підлеглого, з урахуванням специфічних умов у органі та особливостей кожного співробітника. Сьогодні ж існує достатня кількість таких теорій мотивацій, які можна обґрунтовано розділити на 3 основні групи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація основних теорій мотивації

Група теорій мотивації	Різновид теорій
Первинні теорії мотивації	1. Теорія Фредеріка Тейлора. 2. Теорія «батога і пряника». 3. Теорія «X-Y-Z»
Змістовні теорії мотивації	1. Теорія потреб Абрахама Маслоу. 2. Теорія Клейтона Альдерфера. 3. Теорія Девіда Мак-Клелланда. 4. Двохфакторна теорія Фредеріка Герцберга
Процесуальні теорії мотивації	1. Теорія очікувань Віктора Врума. 2. Теорія Бересса Скіннера. 3. Теорія Едвіна Лока. 4. Теорія справедливості Стейсі Адамса. 5. Теорія Портера-Лоулера

Примітка. Складено автором за даними [20, с. 13].

Мотивація персоналу включає різні складові, такі як: мотивацію до ефективної трудової діяльності, мотивацію до стабільної та продуктивної зайнятості, мотивацію до розвитку конкурентоспроможності працівника, мотивацію до володіння засобами та мотивацію до вибору нового місця роботи. Мотивація персоналу є важливою складовою ефективного управління, яка взаємодіє з роботодавцями та найманими працівниками, та допомагає задовольнити потреби персоналу та досягти інтересів суб'єктів господарювання. Вона також сприяє посиленню трудової активності [21, с. 136]. Також варто визначити основні класифікаційні ознаки мотивації (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Класифікація мотивації

Примітка. Складено автором за даними [22, с. 47].

Матеріальний аспект мотивації є важливим, але втрачає свою головну роль з часом, коли у людини з'являються інші пріоритети. При вступі на державну службу людей не турбує голод, а потреба в повазі, соціальній захищеності та інші. Це означає, що різні люди мають різні рівні потреб, і для їх ефективного задоволення необхідно відстежувати їх потреби та

задоволеність, а також реагувати на появу нових. У публічному управлінні мотивація є складним і важливим елементом через специфіку діяльності державних органів [23, с. 167]. Мотиваційний розвиток в державному органі дозволяє покращити продуктивність роботи державних службовців та належним чином організувати їхню діяльність, що призводить до кращого виконання професійних обов'язків і збільшення лояльності до державного органу, держави і інтересів суспільства. Це зменшує рівень корупції і підвищує ефективність діяльності державних органів влади і публічного управління в цілому. Ступінь ефективності діяльності державних органів є показником престижу країни та рівня її соціально-економічного розвитку [24]. У мотиваційному процесі важливими етапами є оцінка потреб, які залишилися незадоволеними, формулювання цілей для їх задоволення та визначення дій, що необхідні для досягнення цих цілей [25].

Отже, мотивація у публічному управлінні - це комплекс факторів, які впливають на бажання працівників державної служби досягати поставлених цілей і виконувати свої обов'язки з максимальною ефективністю. Ефективна система мотивації включає в себе не тільки матеріальні стимули, а й інші фактори, такі як можливість професійного розвитку, змогу виконувати цікаву роботу, підтримку та визнання від керівництва. Крім того, мотиваційна система в публічному управлінні повинна враховувати особливості державної служби, такі як підвищена відповідальність за прийняті рішення, обмеження в матеріальних ресурсах та чітко визначені правила та процедури. Всі ці складові допомагають створити мотивуюче середовище, яке сприяє підвищенню ефективності та якості роботи державних службовців.

1.2. Зарубіжний досвід мотивації результатів професійної діяльності в органах публічного управління та адміністрування

На сучасному етапі, в рамках активного процесу використання європейських стандартів, багато організацій часто для розробки системи

мотивації персоналу використовують успішний іноземний досвід без урахування особливостей моделі та необхідність її адаптації для конкретної установи.

Принципи мотивації персоналу державних органів у зарубіжних країнах дещо відрізняються. У Великобританії використовують систему оплати за результатами, де зростання оплати залежить від результативності, використання нефіксованої частини оплати для стимулювання високої продуктивності, преміювання на індивідуальній та груповій основі, та проводиться регулярна атестація, що пов'язана зі зростанням посади та плануванням службової кар'єри. У Франції застосовують систему преміювання на основі бального оцінювання, де можна отримати до 20% додаткової премії від загальної оплати за результатами роботи державного службовця [26]. Органи публічного управління в Канаді мають програму, що націлена на покращення результативності керівників, підвищення їхньої відповідальності та розвиток лідерських якостей. Угоди, що укладаються згідно з цією програмою, є основою для надання стимулюючих виплат державним службовцям за досягнення результатів понад базовий рівень оплати праці, який встановлюється колективними угодами з профспілками. У США для молодих фахівців головними мотивами є значущість виконуваної роботи, характер праці, альтруїзм та кар'єрні можливості. Зацікавленим у просуванні по службі (зазвичай на початкових рівнях) пропонують конкурсні іспити. Працівники, які займають високі адміністративні посади, можуть бути призначені на вакансії без конкурсів за рішенням спеціальної відбіркової комісії [27, с. 189]. В США існує ще одна модель мотивації державних службовців, яка полягає у наданні високооплачуваних посад у приватному секторі під час виходу з посад в державному апараті високопоставлених державних службовців на пенсію. Ці посади можуть бути ще більш високооплачуваними, ніж їхня робота в державному секторі [28]. У Японії державна служба дуже поважається, і співробітники державних органів несуть велику відповідальність перед суспільством. Хоча мотивація

державних службовців може залежати від різних факторів, в Японії забезпечення стабільної роботи та високого рівня оплати праці є важливими чинниками мотивації. Державні службовці отримують гарантовану зарплату, яка залежить від їх рівня посади та досвіду роботи, що дає їм впевненість у майбутній кар'єрі. Культура "ніндзя", що базується на ідеї дисципліни, самоконтролю та постійного прагнення до вдосконалення, є ще одним важливим чинником мотивації. Взаємодопомога між колегами та культура групової праці стимулюють працівників до більшої продуктивності та ефективності. Додатково, японська система державної служби передбачає навчання та тренінги для працівників, що дозволяє їм постійно підвищувати свій рівень знань та навичок та розвиватися як фахівці. Крім того, система стимулювання працівників в органах публічної влади включає бонуси за високі показники роботи, виконання поставлених завдань та внесок у розвиток організації, що допомагає зберігати їх мотивацію та продуктивність [29, с. 46].

У Франції мотивація працівників органів публічної влади залежить від багатьох факторів, таких як організація та сфера діяльності. Однак, існують загальні фактори, які впливають на мотивацію працівників. Серед цих факторів можна виділити престижність роботи в державному секторі як ключовий елемент мотивації. В Франції працівники державного сектору мають високий статус та соціальне визнання, що стимулює їх до виконання роботи на високому рівні. Крім того, важливим фактором мотивації є можливість професійного зростання та розвитку. В державному секторі в Франції діє система навчання та підвищення кваліфікації працівників, що дозволяє їм отримувати нові знання та навички, розвиватися професійно та просуватися по кар'єрній драбині [30, с. 139]. Ще одним фактором, що стимулює мотивацію, є високі заробітні плати та соціальні пільги. У державному секторі Франції працівники отримують стабільну зарплату, а також різні види соціальних гарантій, таких як медичне страхування та пенсійні виплати. У деяких організаціях Франції можуть бути інші стимули,

такі як бонуси за виконання завдань, можливість гнучкого робочого графіку та інші форми компенсації [31, с. 146].

Мотивація працівників державних органів в Німеччині базується на декількох факторах, таких як соціальний статус, можливості професійного розвитку та забезпечення соціальних гарантій. Серед них ключовим є високий соціальний статус працівників, які мають відповідальність за реалізацію державних програм та політик. У Німеччині державні службовці користуються великим авторитетом та повагою у суспільстві, що може бути додатковим стимулом для виконання своїх обов'язків на високому рівні [32]. В Німеччині наряду з високим соціальним статусом працівників державних органів, іншим важливим фактором мотивації є можливість професійного зростання та підвищення кваліфікації. Державні службовці мають доступ до системи навчання та професійного розвитку, що дозволяє їм отримувати нові знання та вміння, розвиватися у своїй професійній сфері та просуватися в кар'єрі. Третім фактором мотивації є забезпечення соціальних гарантій та високої заробітної плати, які є стабільними для працівників державного сектору. Для підвищення мотивації працівників також можуть використовуватися бонусні програми та інші форми компенсації, які залежать від конкретної організації та виду діяльності [33, с. 42].

В Швеції мотивація працівників державних органів базується на кількох принципах, таких як рівність, демократія та ефективність. Ці принципи відображаються в різних аспектах державних служб, таких як забезпечення соціальних гарантій, професійної підготовки та відкритості взаємодії з громадськістю. Один з ключових чинників мотивації працівників - розвиток кар'єри та можливість підвищення кваліфікації, який забезпечується добре розробленою системою підвищення кваліфікації. Інший важливий чинник - визнання та повага соціальних ролей державних службовців в шведському суспільстві. Нарешті, стабільна заробітна плата та соціальні гарантії, які отримують державні службовці, є ще одним важливим чинником мотивації [34]. У Китаї державні службовці є ключовими

учасниками державного управління і грають важливу роль у розвитку економіки. Їхня мотивація базується на кількох чинниках, включаючи ідеологію, кар'єрні можливості, соціальний статус та матеріальні стимули. Один з головних факторів мотивації державних службовців в Китаї - ідеологія. Державна служба сприймається як місія, пов'язана з виконанням державних завдань та досягненням стратегічних цілей країни. Це дає працівникам органів публічної влади моральні стимули та відчуття власної важливості, які є основою їхньої мотивації. Крім того, кар'єрні можливості є важливим стимулом для державних службовців. В Китаї існує добре розроблена система професійного розвитку, яка надає можливості здобувати нові знання та навички, отримувати підвищення в рангах та зарплатній системі, просуватися в кар'єрі[35]. Основні аспекти мотивації працівників у сфері публічного управління подано в таблиці (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні аспекти мотивації у світовій практиці

Країна	Загальна характеристика систем мотивації	Основні чинники мотивації	Відмінні риси роботи мотивації
1	2	3	4
Японія	Випереджаючі темпи зростання продуктивності праці відносно зростання темпів рівня життя і заробітної плати	Основні фактори Можуть включати: стаж, вік, продуктивність праці; професійну майстерність.	система довічного працевлаштування (але в цій ситуації, працівники можуть бути переведені на іншу посаду як по горизонталі, так і по вертикалі).
Франція	Широко використовуються економічні засоби (включаючи стратегічне планування в ринкові механізми, сприяння конкуренції,	Висока кваліфікація; Інноваційні пропозиції); якість роботи	оцінка роботи (професійна майстерність, якість, продуктивність); додаткові винагороди; індивідуальна оплата; ініціатива

Німеччина	Людина – це вільна особистість, яка усвідомлює свою соціальну відповідальність	Головним фактором може бути якість	Наявність соціальних гарантій та стимулювання праці
-----------	--------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------	-----------------------------------------------------

Продовження табл. 1.3

Швеція	Сильна соціальна політика	Солідарна заробітна плата	наявність сильної соціальної політики; диференціація в системі податків та пільг.
--------	---------------------------	---------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------

Примітка. Складено автором за даними [35, с. 350].

Отже, зарубіжний досвід мотивації результатів професійної діяльності в органах публічного управління та адміністрування полягає в широкому застосуванні системи бонусів та премій за досягнення високих результатів, використанні системи оцінки результативності, а також в приверненні до уваги соціальної відповідальності та громадської думки при формуванні та виконанні публічної політики. Особлива увага приділяється розвитку професійних навичок та особистісного зростання працівників, що є важливим елементом мотивації. Також використовується практика залучення незалежних оцінювачів для проведення оцінки результатів діяльності органів публічного управління та адміністрування.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ПРИКЛАДІ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ РАЙОННОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

2.1. Особливості мотиваційного механізму в органі публічного управління та адміністрування

Сьогодні бажання працівників виконувати свої обов'язки ефективно та якісно є ключовим фактором внутрішньої мотивації, що впливає на підвищення успішності, престижу та конкурентоспроможності будь-якої сучасної установи. Це досягається шляхом задоволення персональних та колективних потреб і інтересів працівників [37]. Механізм мотивації праці є саморегульованою системою, що складається з мотивів та стимулів, викликаних індивідуальними потребами працівників, та здійснюється через спільний інтерес більшості і мету організації. Його суть полягає у складному взаємозв'язку між різними факторами, що виникають усередині та зовні організації, таких як взаємодії між працівниками, органами управління та іншими суб'єктами. Постійна зміна зовнішніх чинників створює необхідність постійного регулювання механізму мотивації праці, адже кожна організація має свої відмінності та вимоги до нього [27, с. 189]. Мотиваційний механізм є комплексом засобів та методів, які стимулюють працівників до ефективної праці на підприємстві. Цей механізм включає в себе організаційно-економічні, матеріально-технічні та інші інструменти, які використовуються для спонукання до праці. Для досягнення цієї мети, механізм мотивації базується на системі інтересів та стимулів, які мають за мету стимулювати працівників до ефективної праці [38].

Механізм мотивації допомагає забезпечити ефективну роботу та високий рівень виконання посадових обов'язків. Він складається з зовнішніх та внутрішніх інструментів, які можуть мати формальний та матеріальний характер і регулюються на рівні офіційних документів та нормативно-

правових актів. У публічних органах влади внутрішній механізм мотивації базується на Регламенті, який передбачає річне планування заходів щодо добору, підготовки та перепідготовки персоналу, а також стимулювання працівників до кар'єрного зростання та професійного розвитку. Це досягається через організацію підвищення кваліфікації відповідно до законодавства, співпрацюючи з регіональними центрами підвищення кваліфікації. Оцінювання якості виконання посадових обов'язків є щорічним та обов'язковим, і воно проводиться згідно з нормативно-правовим регулюванням діяльності державних службовців. Цей механізм дозволяє враховувати особисті та професійні потреби працівників, сприяє розвитку їх ініціативності та зацікавленості у професійному зростанні та може впливати на планування кар'єри працівника, надаючи можливість отримати премії, заохочення або нагороди [39]. Закон України "Про державну службу" є основним державним документом, який визначає правила щодо розвитку кар'єри державного службовця, системи мотивації, включаючи можливість просування по службі, отримання рангів державної служби, організацію службових відряджень, а також процедури оцінювання результатів службової діяльності з урахуванням стажу та оплати праці, призначення заохочень та надання соціальних гарантій [40]. Щодо системи присвоєння рангів, що є методом мотивації та заохочення працівників, то вона передбачає всього 9 рангів державної служби, які присвоюються в межах відповідної категорії посад через кожні три роки (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Ранги державних службовців

Категорія займаних посад державної служби	Ранги державної служби в рамках певної категорії державної служби
Категорії «А»	1, 2, 3 ранг
Категорії «Б»	3, 4, 5, 6 ранг
Категорії «В»	6, 7, 8, 9 ранг

Примітка. Складено автором за даними [40].

За результатами особливих професійних досягнень або виконання особливо відповідальних завдань може бути дострокове присвоєння чергового рангу. У свою чергу, за сумлінну службу у зв'язку з виходом на пенсію працівнику присвоюється черговий ранг за межами відповідної категорії посад. Позбавлення рангу може відбутися в судовому порядку [40].

Однією з форм мотивації державних службовців є їх просування по службі, яке здійснюється через участь у конкурсі на вищу посаду, де ключовим критерієм є професійна компетентність. Якщо державний службовець отримав дисциплінарне порушення, то йому може бути обмежений доступ до просування протягом шести місяців. Інші обмеження не передбачені законодавством. Ще однією формою мотивації може бути переведення державних службовців без конкурсу на рівнозначну або нижчу посаду в тому ж органі або в іншій місцевості. Також можливе переведення без конкурсу за згодою державного службовця та з урахуванням його стану здоров'я та факту опіку над дитиною до 14 років. Ці правила визначені відповідно до нормативно-правового регулювання діяльності державних службовців [40].

У свою чергу мотивуючим заходом може бути службове відрядження, що дає можливість для державного службовця відвідати секретаріати міжнародних організацій, представництва міжнародних організацій в інших країнах або інших державах строком до 60 днів та з відшкодуванням витрат або наданням інших компенсацій у визначеному Кабінетом Міністрів України порядку [18, с. 303]. Ще одним компонентом мотивації працівників є щорічне оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Визначення якості виконання поставлених завдань відбувається на основі виставлення оцінки діяльності працівника відповідно до вимог системи оцінювання в діапазоні таких оцінок: «негативно», «позитивно», «відмінно». На підставі результату оцінювання відбувається прийняття рішень щодо преміювання, планування кар'єри службовця, виявлення потреби у професійному навчанні [41, с. 312]. Прямою формою мотивації є

набуття стажу саме на державній службі на основі системи нарахування надбавки для державних службовців за вислугу років та можливість отримання додаткової оплачуваної відпустки. Стаж роботи в органах державної служби нараховують відповідно до переліку окремих видів діяльності [41, с. 326]. Загалом ці види містять 11 варіацій професійної діяльності в межах очолювання посад державної служби та органів місцевого самоврядування, посад державних депутатів та дипломатичної служби, посад радників, помічників, уповноважених та прес-секретарів, суддів та прокурорів, посад, що передбачають присвоєння військових та спеціальних звань, здійснення фахового навчання та догляду за дитиною.

Одним з офіційних методів мотивації публічних управлінців є систематичне підвищення рівня їх професійної компетентності. Це здійснюється через навчання в установах будь-якої форми власності, які спеціалізуються на галузі знань "Публічне управління та адміністрування", як в Україні, так і за кордоном. Витрати на підвищення кваліфікації покриває державний бюджет, а також інші джерела, які не заборонені законодавством і затверджуються керівником державної служби. Мотиваційна система передбачає підвищення кваліфікації як мінімум раз на 3 роки і підвищення рівня професійної компетентності протягом усього перебування на посаді. Крім того, державні органи управління враховують можливість проходження стажування в іншому органі або на іншій посаді, як в Україні, так і за кордоном, зі збереженням заробітної плати. Тривалість такого стажування може становити від одного до шести місяців [41, с. 333-334].

Одними із основних аспектів зовнішньої мотивації працівників органу державної служби є оплата праці, можливість отримання заохочень та соціальних гарантій, соціально-побутового забезпечення та створення належних умов для виконання посадових обов'язків, можливість надання державному службовцю службового житла передбачені Законом України «Про державну службу» [40], Законом України «Про оплату праці» [42], Кодексом законів про працю України [43], житловим законодавством та

викладені у Положення про преміювання у Хмельницькій районній військовій адміністрації, яке затверджує керівник державної служби [44]. Якщо детальніше про оплату праці, то вона нараховується з урахуванням 6-ти складників, що формують ставку працівника, з урахуванням або без урахування премій відповідно до ще 2-х складників, 9-ти груп оплати праці та схем посадових окладів державних службовців відповідно до юрисдикції конкретного органу. З урахуванням усіх зазначених складників відповідно до чинного-законодавства та на підставі результатів оцінювання особистої результативності працівника, його ініціативності та добросовісності відбувається нарахування заробітної плати, що є неабияким стимулом до виконання посадових обов'язків найбільш ефективно. Важливим аспектом мотивації працівників є надбавки, доплати та премії, що нараховуються відповідно до статті 52 Закону України «Про державну службу» [40]. Заохочують працівників оголошенням подяки, нагородженням грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу, достроковим присвоєнням рангу, удостоєнням урядовими відзнаками та державними нагородами.

Оцінюючи загальний результат роботи працівників наприклад, в Хмельницькій районній військовій адміністрації, які виконують функції з обслуговування апарату, враховуються такі критерії: ініціативність, виконання завдань згідно з нормативно-правовими актами, терміновість виконання завдань та додатковий обсяг роботи. Преміювання працівників здійснюється на підставі результатів їх роботи за місяць або квартал. При визначенні розміру премії беруться до уваги показники виконання заходів та завдань. Головним критерієм преміювання є фактично відпрацьований час.

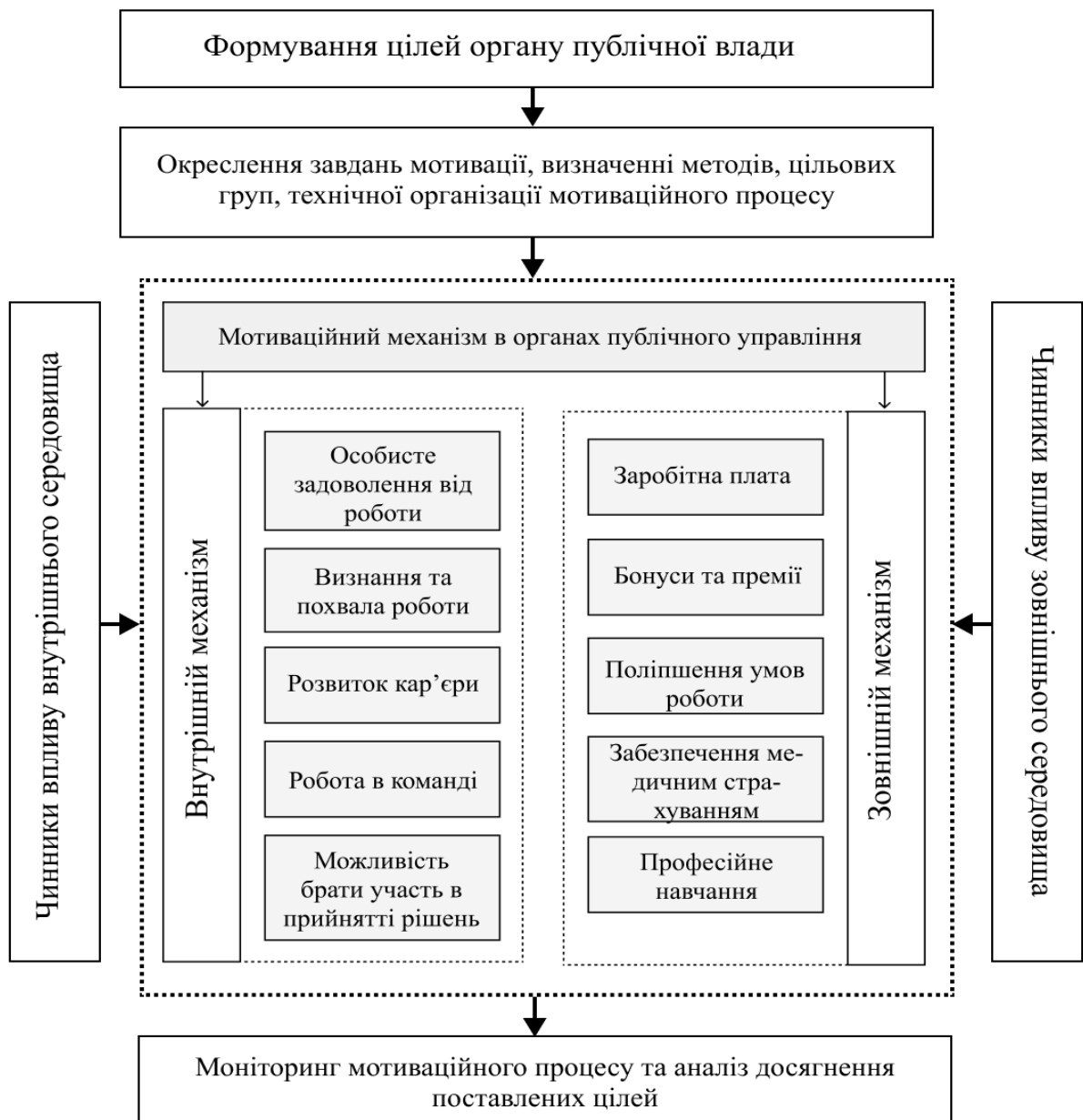
Що стосується внутрішніх засобів мотивації, то вони мають нематеріальний характер та є визначальними для задоволення індивідуальних потреб державних службовців у самореалізації та створенні комфортних умов праці, налагодженні соціальних зв'язків. Одним із базових компонентів мотивації є залученість працівника до управління внутрішньо

організаційними та зовнішньо організаційними процесами. Залученість дозволяє працівнику налагодити професійні та дружні зв'язки з колективом, формувати професійні навички та відчувати вплив власних рішень під час реалізації внутрішнього трудового розпорядку [45].

Можливість навчання та удосконалення компетенцій є додатковим стимулом для працівників виконувати свої обов'язки досконало та професійно. Державні службовці можуть скористатися можливістю отримати безкоштовну вищу освіту за своїм фахом згідно з державним замовленням. Крім того, є можливість підвищити свій рівень кваліфікації у відповідних органах з урахуванням професійних потреб. Кількісний або якісний результат виконаної роботи також є важливим фактором, який впливає на зацікавленість та задоволеність роботою, а також на самоповагу та подальший успіх у кар'єрному рості. Досягнення якісних результатів може сприяти отриманню надбавок, доплат та премій згідно з відповідним законодавством. Мотиваційний механізм напряду залежить від впливу чинників зовнішнього середовища, а саме рентабельності господарської діяльності, співвідношення оплати праці за галузями національної економіки, впровадження НТП, економічного становища установи та країни у цілому. Ураховуючи вплив зовнішніх чинників, а також чинники внутрішнього середовища на рівні органу, механізм реалізації мотивації, зорієнтований на результативність роботи працівників та органу, ефективність управління, особливості трудових взаємовідносин [46, с. 102].

Комплексна та послідовна система мотивації кар'єрного та особистісного зростання з набуттям досвіду та зв'язків впливає на особисте та соціальне визнання працівника Хмельницької районної військової адміністрації та формування його соціального статусу. Ці чинники є маркерами, що свідчать про самореалізацію працівника та задоволення його матеріальних та соціальних потреб для забезпечення здорового психологічно-емоційного стану та подальшого успіху в особистій та професійній діяльності. У свою чергу рівень комфорту, що передбачають

умови праці райдержадміністрації дозволяє працівнику задовольнити фізіологічні потреби базового рівня у межах трудового розпорядку та поринути у якісне виконання посадових обов'язків. У межах цього також відбувається організація відпочинку, що регламентується графіком здійснення трудової діяльності (сюди входить термін перебування на роботі та час відведений на обідню перерву) та графіком планування відпусток.



Мотиваційних механізм можна зобразити наступним чином (рис.2.1).

Рис. 2.1 Мотиваційний механізм в органах публічного управління

Примітка. Складено автором.

Загалом ми бачимо, що з-поміж двох систем мотивації Хмельницької районної військової адміністрації значно переважає система зовнішньої або матеріальної мотивації, що є чітко регламентованою та регулюється низкою державних та внутрішньо організаційних нормативно-правових актів. Вона передбачає отримання професійних винагород, що дозволять працівнику досягнути результатів у кар'єрі, а також покликані здійснити фінансову винагороду, що є одним із рушійних факторів виконання посадових обов'язків та. У свою чергу система внутрішньої мотивації не є чітко регламентованою на внутрішньо організаційному та законодавчому рівнях, має скоріше заохочувальний та абстрактний характер до забезпечення гідних умов праці, збереження фізичного та ментального здоров'я, формування особистого здорового психологічного та матеріального фону, що підкріплюватиме прийняття ефективних рішень. На основі аналізу складових необхідно здійснити SWOT-аналіз (табл.2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз мотивації публічних управлінців

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - стабільність робочого місця - громадська користь - робота на благо держави - гарантований соціальний захист - можливість комунікації з міжнародними представниками 	<ul style="list-style-type: none"> - невідповідність умов оплати праці та відповідальності - високий рівень корупції через недостатню мотивацію - недостатня кваліфікація кадрів - відсутність єдиної національної стратегії з мотивації в державному секторі - недостатнє фінансування мотиваційної політики - політичний тиск на посадовців - відсутність механізмів контролю за мотиваційною політикою - бюрократичні процеси

Продовж. табл. 2.2

Загрози	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> - корупційні загрози - економічні загрози - військові дії 	<ul style="list-style-type: none"> - посилення взаємодії з академічними установами з метою розвитку наукових досліджень з мотивації в державному секторі - впровадження нагород та почесних звань для успішних посадовців - залучення до роботи управлінських консультантів з метою підвищення ефективності мотиваційної системи

Примітка. Складено автором.

Отже, особливості мотиваційного механізму в органі публічного управління та адміністрування полягають у врахуванні специфіки роботи державного службовця, його соціальної відповідальності та ролі в системі державного управління. Основними складовими мотиваційного механізму є система заробітної плати, можливості кар'єрного зросту, професійний розвиток, соціальні гарантії, визнання та відповідність роботи компетенціям службовця. Однак важливо забезпечити баланс між матеріальною та нематеріальною мотивацією, щоб стимулювати не лише економічні, а й соціальні, інтелектуальні та творчі здібності державних службовців. Також потрібно забезпечувати прозорість та оцінювання результативності роботи державних службовців, а також забезпечити механізми заохочення за досягнення високих результатів.

2.2. Діагностика особистих потреб персоналу з метою впровадження актуальної системи мотивації

За сучасних умов, мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без застосування новітніх форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Продумані до дрібниць системи матеріальних стимулів

ґрунтуються на всебічному моніторингу економічних інтересів працівників, урахуванні умов їхньої праці і життя, сімейного стану, трудових навичок і є механізмом поєднання матеріальної заінтересованості персоналу і продуктивності його праці. Зі спадом виробництва зменшується зацікавленість працівників не тільки у високопродуктивній праці, й у праці взагалі. Одним із чинників, який не дозволяє підвищити продуктивність праці, є низький рівень заробітної плати і відсутність її зв'язку з результативністю праці. Підвищення рівня продуктивності праці ряд економістів пов'язує із вивченням людини, її здібностей, потреб, а також з аналізом механізму формування й розвитку її трудової мотиваційної системи. На сучасному етапі система матеріального стимулювання не дозволяє працівникові забезпечити задоволення своїх потреб на мінімально необхідному рівні навіть при високоефективній індивідуальній праці. Недостатній розмір заробітної плати є небезпечним як у соціально - економічному, так і у соціально- психологічному плані [47, с. 159].

Під час проходження практики в Хмельницькій районній військовій адміністрації була здійснена діагностика особистих потреб персоналу з метою впровадження актуальної системи мотивації. Сам процес вимірювання мотивації є досить суб'єктивним, адже окрім досягнення рівня матеріального благополуччя працівником, що можна виміряти, на реалізацію достатнього рівня мотивації впливає і низка абстрактних нематеріальних факторів, які досить важко оцінити кількісно. Безпосереднє оцінювання здійснює сам працівник та його наставник. Саме тому результат залежить від індивідуальних уявлень кожного працівника. Для діагностики було розроблено анонімне анкетування для працівників Хмельницької районної військової адміністрації. Форма містить два обов'язкових модулі, які стосуються аналізу ефективності мотивації працівників на внутрішньому та зовнішньому рівнях мотивації. Перелік питань зазначено в Додатку А. Результати опитування сформовано з відповідей 27 працівників Хмельницької районної військової адміністрації, з яких 6 є очільниками

керівних посад. На підставі питань першого модуля вдалося визначити основні мотивуючі аспекти матеріального складника. Проаналізовано, які засоби матеріальної мотивації найбільше спонукають працівників до якісного виконання посадових обов'язків.

На основі отриманих результатів можна стверджувати, що з засобів матеріальної мотивації найменше спонукає працівників до роботи присвоєння символів службового статусу – відповіли 11 опитаних, а найбільше спонукає заробітна плата, різні виплати та премії, додаткові пільги та атестація персоналу – відповіли 19 опитаних, кар'єрне зростання як фактор мотивації обрало 13 опитаних (рис. 2.2.).



Рис. 2.2. Засоби матеріальної мотивації, які найбільше спонукають до якісного виконання посадових обов'язків.

Примітка. Складено автором.

Наступним етапом було визначення того, чи задовольняє рівень базових матеріальних потреб державного службовця заробітна плата, різні виплати та премії, додаткові пільги станом на сьогодні (рис. 2.3.).

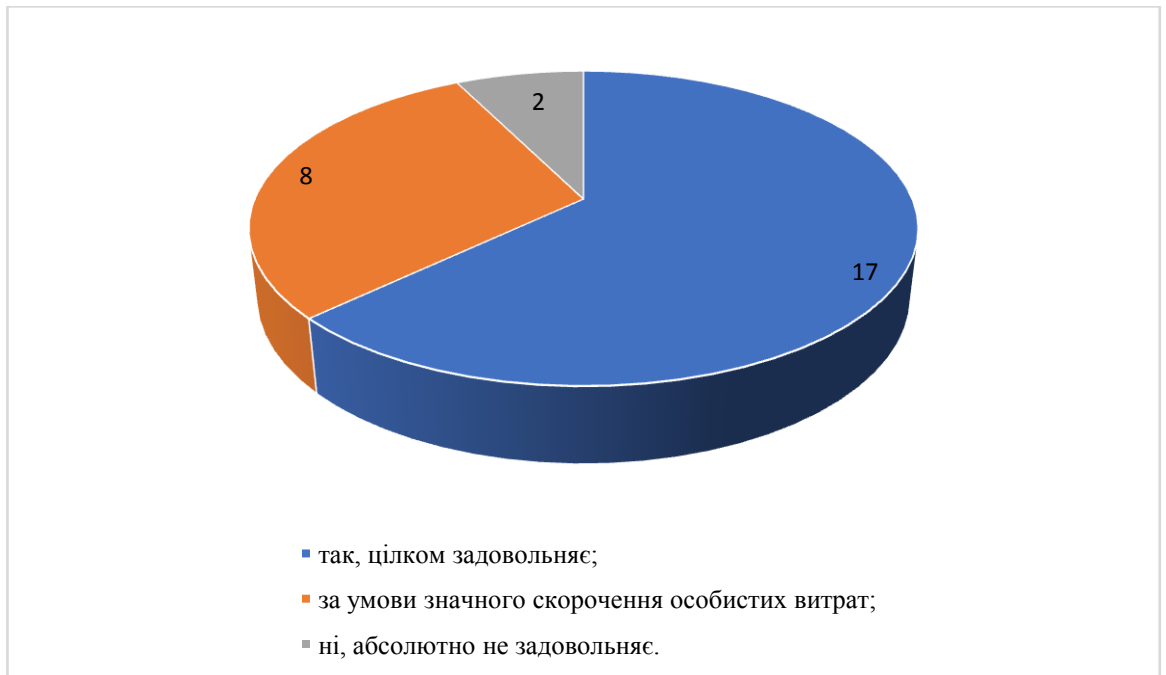


Рис. 2.3. Оцінювання рівня задоволення базових матеріальних потреб на основі заробітної плати, виплат та премій, додаткових пільг

Примітка. Складено автором.

Отримано такі результати: так, цілком задовольняє – 17 осіб; задовольняє за умови значного скорочення особистих витрат – 8 осіб; ні, абсолютно не задовольняє – 2 особи. Такі відповіді свідчать про середній рівень задоволення матеріальним забезпеченням працівників та про потребу у перегляді системи нарахування та розподілу заробітної плати, різних виплат та премій, додаткових пільг відповідно до категорій очолюваних посад в райдержадміністрації та відповідно до показників індивідуальної професійної ефективності.

На підставі питань другого модуля вдалося визначити основні мотивуючі аспекти нематеріального складника. Проаналізовано, які засоби нематеріальної мотивації найбільше впливають на задоволення індивідуальних та професійних потреб працівника, що спонукають до кращого виконання посадових обов'язків.

На основі питання 2.1. вдалося проаналізувати, які з-поміж запропонованих нематеріальних засобів на мотивацію працівників органу публічного управління та адміністрування впливають найбільше. За

можливості обрати кілька варіантів відповідей в межах цього питання, працівники райдержадміністрації сформуваали такі результати: безпосередня участь в управлінні процесами – 12 відповідей; умови праці – 19 відповідей; якісний чи кількісний результат виконаної роботи – 17 відповідей; самоповага та успіх – 18 відповідей; організація відпочинку – 8 відповідей; визнання та статус – 9 відповідей; навчання, удосконалення рівня компетенції та кваліфікованості – 19 відповідей; налагодження професійних та дружніх зв'язків – 14 відповідей (рис. 2.4.).



Рис. 2.4. Засоби нематеріальної мотивації, які найбільше впливають на працівників органу публічного управління та адміністрування.

Примітка. Складено автором.

На рисунку 2.4 представлено результати опитування щодо засобів нематеріальної мотивації, які найбільше впливають на працівників органів публічного управління та адміністрування, встановлено, що найбільшим нематеріальним мотиватором є умови праці, навчання, удосконалення рівня

компетенції та кваліфікованості, а найменшим – організація відпочинку, визнання та статус.

Наступним етапом було визначення суб'єктивних чинників, які пов'язані зі страхом зазнати невдачі на роботі та демотивують діяльність працівників.

Отримали такі результати: побоювання втратити роботу – 16 відповідей; зуміти завоювати повагу колег – 9 відповідей; не впоратися з новою роботою – 18 відповідей; виявити брак досвіду чи знань – 11 відповідей; видатися некомпетентним – 12 відповідей; «не сподобатися» колективу – 13 відповідей; «не полюбити» колектив самому – 14 відповідей; не зуміти знайти спільної мови з керівництвом – 15 відповідей (рис. 2.5.).



Рис. 2.5. Суб'єктивні чинники, що де мотивують діяльність працівників та пов'язані зі страхом зазнати невдачі на роботі

Примітка. Складено автором.

Найбільше у працівників викликають побоювання можливість не впоратися з новою роботою та втратити її, а найменше – зуміти завоювати повагу колег та виявити брак досвіду чи знань.

Також ми запитали, які засоби нематеріальної мотивації працівників потребують найбільшого удосконалення та які мотиваційні механізми працівники хотіли б бачити в організації. Опитувані стверджують, що «удосконалення потребує система навчання, важливо організовувати колективну участь у навчанні для підвищення рівня колективних потреб, а також рекомендувати індивідуальні фахові підвищення для удосконалення рівня компетенції та кваліфікованості». Окрім того визначають необхідність модернізації «організації відпочинку, формуванні можливостей колективних відвідувань якихось культурних заходів, мініподорожей в межах області та ін.». Також є необхідність у застосуванні нових ефективних механізмів для «налагодження професійних та дружніх зв'язків у колективі».

Отже, отримані результати діагности особистих потреб персоналу та стану задоволення системою матеріальної та нематеріальної мотивації Хмельницької районної військової адміністрації свідчать про те, що сучасна система мотивації є досить ефективною. Однак, вона потребує удосконалення та запровадження нових механізмів мотивації з урахуванням колективних та індивідуальних потреб, щодо оптимізації системи фінансування, підвищення рівня професійної кваліфікації, налагодження комунікативних та дружніх зв'язків у колективі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ДЛЯ РОБОТИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНСТРУВАННЯ

3.1. Розробка системи сучасних мотиваційних заходів працівників органів публічного управління

Система сучасних мотиваційних заходів для працівників органів публічного управління включає широкий спектр інструментів та підходів, спрямованих на стимулювання й підтримку високої продуктивності, залученості та задоволеності працівників. Розробка системи мотиваційних заходів для працівників органів публічного управління є дуже важливим завданням, оскільки це може позитивно вплинути на роботу державного апарату в цілому та на ефективність державної політики. Основна мета системи мотиваційних заходів - забезпечити стимулювання та підвищення мотивації працівників до ефективної роботи, зокрема, до покращення якості послуг, швидкості реагування на звернення громадян, оптимізації процесів та досягнення більш високих результатів. Розробка такої системи може допомогти підвищити відповідальність працівників та їхню самооцінку, зменшити ризик корупції, забезпечити взаємодію між працівниками та підвищити їхню мотивацію до саморозвитку та підвищення кваліфікації. Крім того, система мотиваційних заходів може стимулювати творчий підхід до роботи та забезпечувати позитивний імідж державного апарату. Важливо зазначити, що розробка системи мотиваційних заходів повинна бути грамотною та обґрунтованою, з урахуванням специфіки діяльності органів публічного управління та відповідних правових актів. Також необхідно забезпечити прозорість та об'єктивність критеріїв оцінки роботи працівників та надати можливість їхнього самовдосконалення. Всі ці заходи можуть

допомогти забезпечити більш ефективне та якісне функціонування державного апарату та

Системи мотивації, які необхідно розробляти в наш час, повинні по-перше: бути багатofакторними; по-друге, мати конкретну спрямованість на групу працівників або на окремого працівника; по-третє, постійно вдосконалюватися та доповнюватися; по-четверте, бути значимими для організації. Саме це дасть можливість враховувати такі фактори мотивації праці персоналу, які на даному етапі розвитку організації займають пріоритетне місце, забезпечують індивідуальний підхід до працівників, що вкрай важливо для творчого ставлення до праці та розвитку інноваційних процесів. Мотивація персоналу ні за яких обставин не повинна стати самоціллю організації. Також при розробці ефективної системи мотивації в органах публічної влади потрібно враховувати особливості мотивації працівників публічної сфери (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Особливості мотивації публічних управлінців

Аспекти мотивації	Опис
1	2
Специфічні особливості трудової діяльності публічних управлінців	Посадові особи несуть значну відповідальність за рішення, які приймаються, їх організацію, реалізацію, контроль і результати. Управлінська діяльність та трудові відносини мають жорстку нормативну регламентацію, яка сприяє дисципліні. Публічні управлінці спрямовані на досягнення загальнонаціональних цілей і інтересів, а також на зміцнення та піднесення соціального, державного та місцевого розвитку. Незважаючи на низьку оплату праці порівняно з комерційними структурами, публічні управлінці використовують всі аспекти трудового потенціалу, включаючи інтелектуальний і творчий потенціал.

1	2
Особливості мотивації працівників публічної влади	Неможливість стимулювати посадовців органів місцевої влади через виплату відсотків від доходів організації, що є загальноприйнятою практикою в приватному секторі економіки, вимагає використання інших методів стимулювання. Мета такого стимулювання полягає в підвищенні ефективності та продуктивності праці посадовців органів місцевої влади, а також їх відповідальному виконанні обов'язків. Крім того, вони повинні надавати якісні послуги пересічним громадянам та розуміти, що їх робота спрямована на благо суспільства, держави та громади, і є формою служіння їм. Для досягнення цих цілей, працівники публічних органів повинні мати систему особистих якостей та принципів, які вони втілюють у своїй роботі. Такі якості можуть включати турботливість, чесність, емпатію, добросовісність, відкритість, патріотизм та уважність. Ці особливості та моральні якості є важливими аспектами роботи посадовців органів місцевої влади і відображають їх відданість та принциповість у служінні громадському благу.
Основні мотиви в діяльності публічних службовців та осіб органів місцевої влади	Стабільність, регулярний робочий час, гарантована заробітна плата, що залежить від тривалості роботи, оплачувана відпустка та лікарняний - це всі важливі аспекти умов праці. Бажання досягнення влади, самореалізація та мотивація досягнень є факторами, які впливають на індивіда. Також, соціальна значущість роботи, цікавий зміст роботи та служіння суспільству та надання допомоги людям мають велике значення для особистісного розвитку. Крім того, ці аспекти роботи впливають на соціальний статус та можуть забезпечити надійність та додаткові блага.

Примітка. Складено автором.

Система мотивації персоналу не буде достатньо ефективною, якщо вона базуватиметься лише на фінансових стимулах і не включатиме нематеріальні складові. Збільшення в установі мотивованих працівників надає

більше можливостей керівництву щодо його ефективного використання. Тому керівникам важливо зосередитись не лише на збалансованості системи стимулювання персоналу, а й на пошуку індивідуальних важелів впливу на підлеглих. Неможливо постійно досягати високих результатів без поваги до особистості кожного працівника. У свою чергу, у працівників повинна бути така мотивація: гарантоване робоче місце, утому числі його збереження; можливість професійного зростання; задоволеність винагородою; наявність системи заохочень. Основними кроками побудови системи мотивації державних службовців повинні стати:

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

- визначення виду праці та її мотиваційних характеристик, які стимулюють можливості і умови її розвитку за рахунок змістовного інноваційного технологічного організаційного та іншого збагачення, підвищуючи її привабливість і значущість. Встановлення і розробка вимог праці до фахівців з метою їх якісного і ефективного використання в інноваційному забезпеченні праці;

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

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

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

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

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

Семикіна М. пропонує наступні можливості адаптованості механізму мотивації професійного розвитку персоналу установ до умов конкурентного середовища та завдань інтеграції України в ЄС мають забезпечуватися:

1) через вдосконалення його мотиваційного забезпечення на різних економічних рівнях;

2) через розширення горизонтальної і вертикальної взаємодії соціальних партнерів, їх співучасті у стимулюванні процесів залучення працівників до безперервного професійного розвитку;

3) через підвищення відповідальності соціальних партнерів за стан такого розвитку [48];

Загалом, під час формування механізму мотивації необхідно враховувати наступні принципи:

— мотиваційний механізм має повністю відповідати меті і завданням суспільства, тобто кожному завданню повинен відповідати певний мотиваційний комплекс. Основою для визначення структури мотиваційного механізму є структура системи цілей;

— здебільшого для вирішення проблеми формулюють мету і знаходять ресурси для її досягнення. При цьому вважають, що наявний механізм

мотивації є ефективним для досягнення всієї множини завдань. Однак результати практичної діяльності засвідчують, що для вирішення будь-якої проблеми варто формувати специфічний мотиваційний механізм;

— як і будь-яка система, мотиваційний механізм повинен бути цілісним і досконалим. Це означає, що всі його елементи взаємопов'язані і зміна одного елемента вимагає зміни інших. Одночасно має бути певна міра відокремленості кожного елемента для того, щоб зміну того чи іншого елемента компенсували інші елементи мотиваційного механізму;

— мотиваційний механізм повинен містити елементи, які мають різну тривалість. Такий склад механізму забезпечить його стійкість і динамізм у розвитку заміною найбільш рухомих елементів [49, с. 16]. На нашу думку формування системи мотивації повинно базуватися на наступних принципах (рис. 3.1).

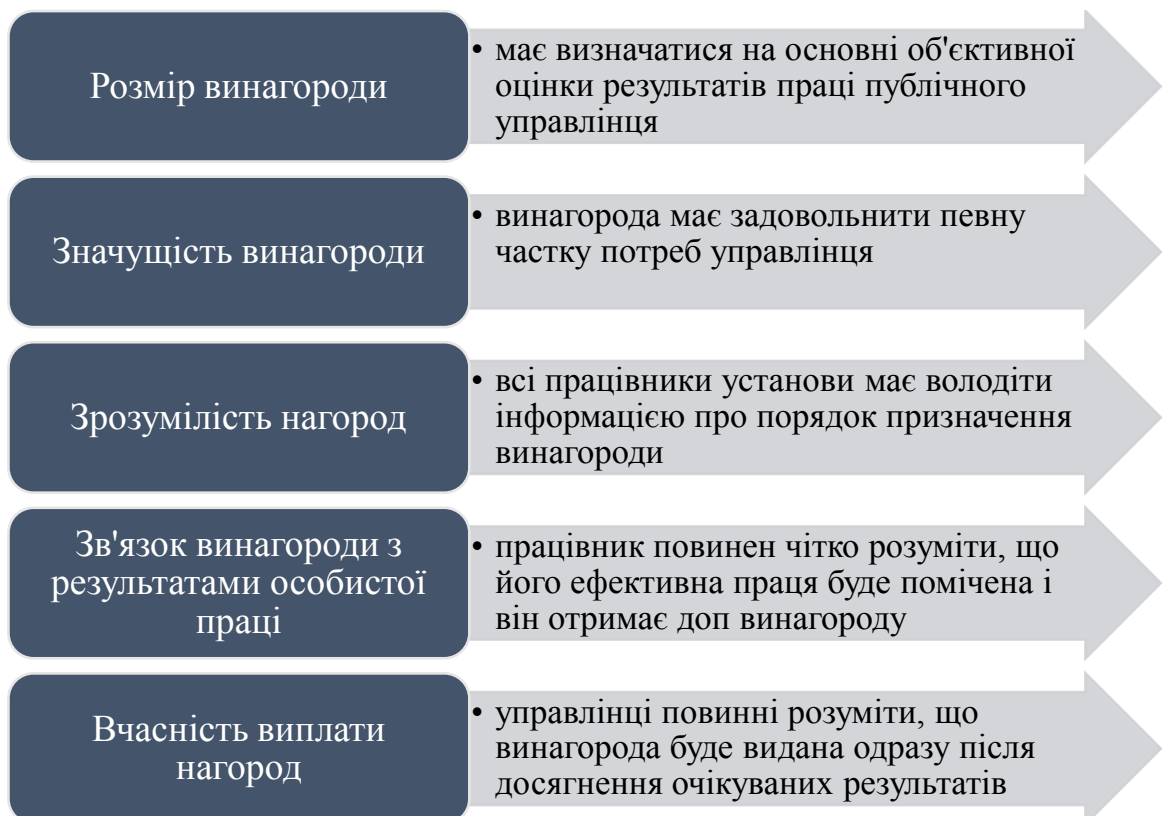


Рис. 3.1. Принципи, на яких базується формування ефективної системи мотивації персоналу в органах влади

Примітка. Складено автором.

Також варто адаптувати досвід зарубіжних країн щодо побудови ефективної системи мотивації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Адаптація зарубіжного досвіду мотивації працівників органів
публічної влади

Країна	Заходи мотивації в інших країнах	Наслідки адаптації досвіду в Україні
США	Гнучкі графіки роботи, програма добровільних відходів, оплачувані вихідні, знижки на страхування здоров'я та здорового способу життя	Підвищення задоволеності роботою, зменшення текучості кадрів, збільшення ефективності роботи
Норвегія	Гнучкі графіки роботи, високі зарплати, довічні пенсії, гарні умови роботи	Підвищення мотивації працівників, збільшення продуктивності праці, покращення якості надання послуг
Німеччина	Система щорічних оцінок, бонусні програми, участь у проектах та робота в команді, професійний розвиток	Покращення ефективності роботи, збільшення мотивації працівників, зменшення плинності кадрів
Японія	Кар'єрний ріст, програми професійного розвитку, система премій та бонусів	Збільшення задоволеності роботою, покращення продуктивності, підвищення ефективності надання послуг
Швейцарія	Гнучкі графіки роботи, високі зарплати, премії та бонуси, довічні пенсії	Підвищення мотивації працівників, збільшення продуктивності праці, зниження рівня текучості кадрів

Примітка. Складено автором.

Кожен зі згаданих пунктів може бути адаптований для використання в українських умовах з урахуванням особливостей національної культури та правової системи. Однак, при впровадженні зарубіжного досвіду в Україні, необхідно також враховувати можливі наслідки та виклики, що можуть виникнути. Важливо забезпечити ефективний моніторинг та оцінку впливу

заходів на діяльність органів публічного управління та якість надання послуг громадянам.

Також важливо працювати над престижністю публічної служби в країні. Престижна публічна служба привертає талановитих та кваліфікованих кандидатів до роботи в органах державного управління, що сприяє підвищенню якості державного управління та ефективності роботи державних службовців. Крім цього, висока престижність публічної служби стимулює розвиток інновацій та впровадження новітніх технологій у державному управлінні. Престижна публічна служба сприяє збереженню та розвитку кадрового потенціалу в органах державного управління, що дає можливість забезпечити стабільність у публічному управлінні. Важливо також працювати над іміджем установи, оскільки мотивація та імідж взаємопов'язані. Якщо установа має поганий імідж, то це може призвести до зниження мотивації працівників, оскільки вони можуть почувати себе нецінними та неоціненими. З іншого боку, якщо установа має позитивний імідж, то це може підвищити мотивацію працівників, оскільки вони будуть відчувати, що їхній внесок важливий та що вони працюють в успішній та поважній установі. Також, позитивний імідж установи може сприяти залученню талановитих та кваліфікованих кандидатів на вакантні посади. Якщо установа відома своєю успішністю та ефективністю, то це може бути привабливим для кандидатів, які хочуть працювати в динамічному та престижному середовищі. Це може допомогти установі залучити кращих фахівців та забезпечити високу якість роботи. Основні мотиваційні заходи для працівників органів публічного управління можуть включати наступні елементи:

1. Заробітна плата та інші види матеріальної компенсації: це може бути збільшення заробітної плати, встановлення додаткових премій, бонусів, підвищення рівня соціального захисту та інші форми фінансової мотивації.

2. Професійний розвиток: це може включати проведення тренінгів, семінарів, конференцій, організацію стажувань, навчання та інші форми підвищення кваліфікації.

3. Створення комфортних умов праці: це може бути оновлення офісу, надання можливості працювати з дому, забезпечення необхідними інструментами та технологіями, що підвищують продуктивність та зручність роботи

4. Визнання та моральна підтримка: це може бути визнання зусиль працівників, подяки за успішні результати роботи, створення командних зусиль та інші форми моральної мотивації.

5. Розвиток кар'єри та можливості для росту: це може включати можливість просуватися в кар'єрі, отримання більш відповідальних посад, можливість участі в різних проектах та ініціативах тощо.

6. Стимулювання творчості та ініціативності: це може включати можливість запроваджувати нові ідеї та проекти, створення умов для творчого процесу, відкриття спеціальних підрозділів для стимулювання творчості та ініціативності працівників.

Отже, розробка системи мотивації працівників органів публічного управління є важливим етапом у покращенні роботи цих органів. Для розробки ефективної системи мотивації необхідно визначити потреби працівників, розробити план мотивації, провести тренінги та організувати співпрацю та комунікацію. Ефективна система мотивації допоможе збільшити мотивацію та задоволеність працівників, що в свою чергу позитивно позначиться на роботі органів публічного управління.

3.2. Залучення управлінського та кар'єрного консалтингу з метою оптимізації організаційних процесів та особистісного розвитку працівників

Один з ефективних способів мотивації працівників органів публічного управління полягає в залученні управлінського та кар'єрного консалтингу. Цей захід має на меті оптимізацію організаційних процесів та розвиток працівників. Управлінський консалтинг включає в себе аналіз організації, виявлення її сильних та слабких сторін, розробку рекомендацій щодо покращення роботи та управління. Такий аналіз може допомогти знайти недоліки в роботі організації та запропонувати шляхи їх подолання. Кар'єрний консалтинг спрямований на підвищення кваліфікації працівників та розвиток їх потенціалу. Це може включати тренінги, семінари, індивідуальні консультації та інші заходи, спрямовані на підвищення кваліфікації працівників та їх особистісний розвиток. Захід з управлінського та кар'єрного консалтингу може допомогти працівникам органів публічного управління зрозуміти свої професійні цілі та шляхи їх досягнення, покращити свої навички та знання, отримати більше відповідальності та престижності статусу у своїй організації. Це, в свою чергу, може збільшити їхню мотивацію до праці та досягнення більш високих результатів.

Управлінське консультування як метод вдосконалення управлінської практики використовують різні організації та їх керівники у різних сферах управління:

- 1) консультування із загальних питань управління (визначення стратегії та основних етапів розвитку організації, формування організаційної культури тощо);
- 2) консультування з питань управління фінансовою діяльністю організації;
- 3) консультування з проблем управління маркетингом (визначення стратегії маркетингу, обґрунтування заходів щодо його здійснення тощо);
- 4) консультування з проблем управління людськими ресурсами та їх розвитку (власне психолого-управлінське консультування) [50, с. 110].

Управлінський консалтинг в публічній сфері - це процес надання послуг фахівцями-консультантами з управління, з метою оптимізації роботи

органів публічного управління та підвищення їх ефективності. Управлінський консалтинг може включати в себе проведення аудиту управлінських процесів, визначення проблем та їх причин, розробку стратегії розвитку, впровадження нових технологій та підвищення кваліфікації працівників. Також управлінський консультант може допомогти публічному органу впровадити нові технології управління, зменшити бюрократичність та оптимізувати процеси прийняття рішень. Він також може допомогти визначити стратегічні цілі та розробити плани дій для їх досягнення. Управлінський консалтинг може бути корисним для будь-якого рівня управління, включаючи місцеву владу, державні служби, міністерства та інші органи публічного управління. Він може сприяти підвищенню ефективності діяльності публічного органу, забезпечити більш високу якість послуг для громадян та зменшити витрати бюджету [51, с. 22].

Управлінський консалтинг може бути корисним для підвищення мотивації працівників органів влади за допомогою наступних методів:

1. Аналіз організаційної культури та клімату: консультанти можуть провести дослідження, щоб визначити, як працівники сприймають свою роботу та які чинники найбільше впливають на їхню мотивацію. На основі результатів дослідження можна розробити план заходів з покращення організаційної культури та клімату.

2. Оптимізація структури організації: консультанти можуть допомогти органам влади зрозуміти, які процеси та підрозділи потребують оптимізації для покращення продуктивності та ефективності роботи.

3. Визначення ключових показників продуктивності та результативності: консультанти можуть розробити систему вимірювання продуктивності та результативності, щоб працівники мали чітке розуміння своїх цілей та досягнень.

4. Розвиток кар'єрних можливостей: консультанти можуть допомогти органам влади розробити програми розвитку та підвищення кваліфікації

працівників, які сприятимуть збільшенню мотивації та залученню талановитих кандидатів.

5. Керівництво та наставництво: консультанти можуть надати керівництву та менеджерам підтримку та наставництво в розробці стратегій мотивації працівників та управлінні персоналом.

Кар'єрний консалтинг є важливою складовою системи мотивації в органах публічного управління, оскільки допомагає працівникам розвиватися професійно та зростати у кар'єрному плані. Це дозволяє привернути та зберегти талановитих фахівців, а також забезпечити більш ефективну роботу установи. Кар'єрний консалтинг може включати в себе такі заходи, як проведення оцінки компетенцій працівника, складання індивідуального плану розвитку, надання навчальних можливостей та підтримки у кар'єрному зростанні. Для реалізації кар'єрного консалтингу можуть залучатися як зовнішні консультанти, так і внутрішні фахівці. Цільовою аудиторією кар'єрного консалтингу є працівники органів публічного управління, які бажають зростати у кар'єрному плані та розвиватися професійно. Важливо, щоб усі працівники мали рівний доступ до можливостей кар'єрного консалтингу, без дискримінації за будь-якою ознакою. Наслідки впровадження кар'єрного консалтингу в органах публічного управління можуть бути позитивними. Продуктивність та ефективність роботи установи може підвищитись завдяки розвитку професійних навичок та компетенцій працівників, а також збереженню кваліфікованих кадрів. Крім того, забезпечення рівних можливостей для всіх працівників може підвищити їх задоволеність роботою та покращити імідж установи. Необхідно проаналізувати вплив управлінського та кар'єрного консалтингу на організаційні процеси та розвиток працівників в органах публічної влади (табл. 3.3).

Вплив управлінського та кар'єрного консалтингу на організаційні процеси та розвиток працівників в органах публічної влади

Основні заходи	Цільова аудиторія	Наслідки для установи
Аналіз організаційної структури та процесів	Керівники та співробітники	Підвищення ефективності та продуктивності роботи, зменшення кількості помилок та зайвих витрат часу та ресурсів

Продовження таблиці 3.3

Розробка стратегії	Керівники та співробітники	Спрямування діяльності установи на досягнення конкретних цілей, підвищення мотивації працівників та зниження втрат персоналу
Підвищення кваліфікації	Співробітники	Покращення рівня професійної підготовки та компетентності, підвищення рівня виконання роботи та зниження кількості помилок
Розвиток кар'єри та створення системи оцінки працівників	Співробітники, особливо ті хто працює недовго	Підвищення мотивації працівників, збільшення внутрішнього пулу талантів та зниження кількості втрат персоналу

Примітка. Складено автором.

Узагалі, управлінський та кар'єрний консалтинг може допомогти органам публічної влади оптимізувати роботу працівників та забезпечити їх ефективність, яка є дуже важливою для забезпечення високої якості послуг та задоволеності клієнтів. Також він може сприяти підвищенню мотивації працівників, що є важливим чинником збільшення їх продуктивності та зниження відтоку кадрів з установи.

Отже, залучення управлінського та кар'єрного консалтингу є ефективним інструментом для оптимізації організаційних процесів та особистісного розвитку працівників. Управлінський консалтинг може

допомогти виявити проблемні аспекти діяльності організації та запропонувати ефективні рішення для їх вирішення.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження було отримано, та теоретично обґрунтовано результати, які в сукупності вирішують актуальне прикладне завдання - удосконалення системи мотивації працівників у сфері публічного управління та адміністрування.

Результати проведеного дослідження дають змогу зробити наступні висновки:

1. досліджено, поняття мотивація, яке є важливою складовою успіху у будь-якій сфері, включаючи публічне управління. Існує велика кількість різноманітних підходів до визначення поняття мотивації, проте ми пропонуємо трактувати мотивацію як процес, за допомогою якого організації публічного сектору стимулюють своїх працівників до досягнення більш високих результатів та більшої ефективності роботи. Система мотивації працівників у публічній сфері - це комплексний підхід до стимулювання та підтримки мотивації працівників у галузях публічного сектору. Вона може включати в собі різні способи стимулювання працівників, такі як фінансові та нематеріальні стимули, соціальні та психологічні мотиватори, а також моральні та етичні фактори.

2. Проаналізовано зарубіжний досвід мотивації результатів професійної діяльності в органах публічного управління та адміністрування досить різноманітний та включає в себе різні підходи та інструменти. У Європейському Союзі використовуються більш комплексні підходи, що базуються на підтримці та розвитку кар'єрного росту працівників. Такі системи передбачають надання навчання та можливостей розвитку, а також підтримку в здійсненні кар'єрних цілей. У Японії використовується система «lifetime employment», коли працівник отримує стабільну роботу на весь період своєї кар'єри в органах публічного управління, що сприяє його стабільності та відданості організації. Важливим аспектом зарубіжного досвіду є те, що він акцентує увагу на розвитку та підтримці мотивації

працівників, забезпечуючи необхідні умови для досягнення стратегічних цілей та підвищення ефективності роботи.

3. описано особливості мотиваційного механізму в органі публічного управління та адміністрування, який має свої особливості, пов'язані зі специфікою діяльності та функцій органів публічного управління. Для підвищення загальної ефективності та результативності діяльності районної військової адміністрації та задоволення індивідуальних потреб працівників, внутрішньо організаційний механізм мотивації працівників є надзвичайно важливим аспектом. Цей складний механізм передбачає розробку способу впливу на швидкість та якість виконання посадових обов'язків працівниками, а його результативність стежить відділ організаційної роботи з питань персоналу апарату районної військової адміністрації. В Хмельницькій районній військовій адміністрації поширені внутрішні механізми мотивації державних службовців, які мають нематеріальний характер. Ці механізми включають безпосередню участь у процесах управління, створення гарних умов праці, досягнення якісного або кількісного результату роботи, забезпечення достатнього рівня самоповаги та успіху, організацію індивідуального та колективного відпочинку, фактор визнання та статусу, можливість навчання та удосконалення компетенцій та кваліфікації за матеріальної підтримки райдержадміністрації, налагодження дружніх зв'язків з колегами та професійних контактів за межами організації.

4. Здійснено діагностику особистих потреб персоналу Хмельницької районної військової адміністрації з метою модернізації старої системи мотивації. Було розроблено анонімне опитування, яке пройшли 27 осіб, 6 з яких очільники керівних посад. З засобів матеріальної мотивації найменше спонукає працівників до роботи присвоєння символів службового статусу, а найбільше – кар'єрне зростання, заробітна плата, різні виплати та премії, додаткові пільги та атестація опитаних. Також вдалося з'ясувати, що заробітна плата, різні виплати та премії, додаткові пільги цілком задовольняють середню частину працівників, а меншість здатна

задовольнити за умови значного скорочення особистих витрат. Такі відповіді свідчать про середній рівень задоволення матеріальним забезпеченням працівників та про потребу у перегляді системи нарахування та розподілу заробітної плати, різних виплат та премій, додаткових пільг відповідно до категорій очолюваних посад в райдержадміністрації та відповідно до показників індивідуальної професійної ефективності.

5. Розроблено систему сучасних мотиваційних заходів працівників органів публічного управління вимагає комплексного підходу та врахування різноманітних факторів. Одним з ключових елементів такої системи є розробка чіткої та прозорої системи оцінювання працівників, яка базується на об'єктивних критеріях та єдиною методологією оцінки, що використовується в усіх підрозділах. До інших елементів такої системи можна віднести регулярні навчання та підвищення кваліфікації працівників, можливість участі в проектах та ініціативах, що стимулюють творчий підхід до роботи, а також систему матеріальної мотивації, що базується на принципах прозорості та рівноправності. При розробці такої системи необхідно враховувати специфіку діяльності органів публічного управління, що часто має соціально-важливий характер та пов'язана зі значними відповідальністю перед суспільством. Тому, окрім матеріальної мотивації, слід надавати увагу та стимулювати професійне самовдосконалення, вдосконалення процесів роботи, підвищення якості надання послуг.

б. запропоновано способи залучення управлінського та кар'єрного консалтингу з метою оптимізації організаційних процесів та особистісного розвитку працівників. Управлінський консалтинг може допомогти виявити недоліки в роботі організації, розробити стратегії їх вирішення, вдосконалити комунікацію та взаємодію між працівниками та керівництвом. Крім того, консалтинг може сприяти впровадженню нових технологій та методів роботи, що збільшать ефективність діяльності організації. Кар'єрний консалтинг може допомогти працівникам розвиватися в професійному плані, планувати свою кар'єру та досягати поставлених цілей. Консультанти можуть

допомогти працівникам знайти недоліки та перешкоди на шляху до успіху, дати поради щодо розвитку та підвищення кваліфікації. Кар'єрний консалтинг також може сприяти підвищенню мотивації працівників, оскільки допомагає їм розуміти, як досягти своїх цілей та отримати більш високу оплату за свою роботу. Тому залучення управлінського та кар'єрного консалтингу може бути ефективним інструментом для підвищення ефективності діяльності організації та розвитку працівників, що може забезпечити більш високу якість надання послуг в галузі публічного управління.

Отже, удосконалення системи мотивації працівників у сфері публічного управління та адміністрування є складним та багатокomпонентним процесом, який вимагає постійних та чітких дій, проте це може позитивно вплинути на загальну ефективність роботи органу публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Н. Ф. Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби. *Аспекти публічного управління* 4-5. 2016. С. 30-31.
2. Євдокимов В. Темний бік мотивації персоналу на публічній службі. *Актуальні проблеми державного управління* 2 (56). 2019. С. 144-151
3. Самійленко, Г. М. Мотиваційні аспекти праці в системі органів державної та місцевої влади. ББК 67.401 П88. 2019. URL: <https://pa.stu.cn.ua/articles/1599234073340.pdf#page=51>
4. Ковальчук І. Зарубіжний досвід мотивації персоналу до професійної мобільності. 2019. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36152/1/145.pdf>
5. Слоньовський, М. В. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління. *Ефективність державного управління*. 2018. С. 56-61.
6. Сметанюк О. А., Дельгадо Р. Х. Поняття мотивації та стимулювання трудової діяльності. *Економічний простір*. 2014. № 86. С. 206–213
7. Баксакова О. М., Рябова А. О. Мотивація як функція менеджменту в системі забезпечення ефективного використання ресурсу робочої сили персоналу органу. *Вісник Хмельницького національного університету*, Серія: Економічні науки. 2017. № 6. Том 1. С. 25–29
8. Куліков Г.Т. Мотивація праці найманих працівників. Київ. Ін-т економіки НАН України, 2002. 339 с.
9. Куліков Г.Т. Мотивація праці найманих працівників. Київ. Ін-т економіки НАН України, 2012. 368 с.
10. Табахарнюк М.О. Про використання системного підходу до опису процесів мотивації. *Проблеми управління інноваційною діяльністю*. 2002. № 4. С. 118–131.

11. Маковєєв П.С. Мотиваційні механізми управління розвитком промислового виробництва : *дис.докт.екон. наук: спец. 08.07.01* / П.С. Маковєєв. Київ, 2000. 334 с
12. Савченко Г.О. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків. *Вісник Донецького національного університету. Серія В «Економіка і право»*. 2012. Спец.вип. Т. 2. С. 59–66.
13. Харченко Г.А. Менеджмент діяльності підприємств на ринку товарів і послуг: Навч. посібник. Київ. НУБіП України, 2018. 410 с.
14. Скудан С. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. Запоріжжя. 2020. С. 55-56
15. Боковець, В. В. Розроблення мотиваційних механізмів–прискорення інноваційної діяльності підприємств. *Економіка і суспільство* 9. 2017. С. 395-398.
16. Петренко Н.О. Формування системи мотивації праці в аграрних органах. *Економіка АПК*. 2008. № 2. С. 129–134
17. Калініченко А. В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості* 42. 2013. С. 417-420.
18. Липчук В.В. Мотиваційні чинники працевлаштування молоді у сільськогосподарських органах. *Економіка АПК*. 2014. № 7. С. 131-136.
19. Breaugh J., Ritz A. Work motivation and public service motivation: disentangling varieties of motivation and job satisfaction. *Public Management Review*. 2018. Vol. 20 (10). Pp. 1423–1443. URL: <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1400580>
20. Боришкевич І. В. Використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. *Політичні науки та публічне управління* 1 (61). 2022. С. 12-18.
21. Климчук А. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень* 1 (60). 2016. С. 135-141.

22. Дімітрієва С.Д. Шляхи підвищення мотивації персоналу. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 216. С. 46-49.
23. Заставнюк, Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті органу. *Приазовський економічний вісник* 3.14 2019. С. 166-172.
24. Іванус, А. А., Стасишин С. А. Мотивація персоналу в органах публічної влади за теорією А. Маслоу. 2020. URL: https://www.researchgate.net/profile/JanuszNesterak/publication/347562120_Stucnij_intelekt_v_menedzmenti_osoblivosti_zastosuvanna_v_biznesi/links/5fe1f2bf45851553a0df97f5/Stucnij-intelekt-v-menedzmenti-osoblivosti-zastosuvanna-v-biznesi.pdf#page=481
25. Саковець, В. В., Харченко Г. А. Мотивація персоналу як умова ефективного функціонування організації. *ВВС* 94 40. 2021. URL: [http://конференция.com.ua/files/110_1_iii_2021\(1\).pdf#page=6](http://конференция.com.ua/files/110_1_iii_2021(1).pdf#page=6)
26. Ведерніков, М. Д., Ковчак М. В. Закордонний досвід мотивації праці та можливість його використання на вітчизняних органах. *Zbiór artykułów naukowych recenzowanych.*: 69. URL: http://конференция.com.ua/files/95_02_s.pdf#page=69
27. Kirieiev Y. Мотивація праці працівників органів публічного управління. *Theory and Practice of Public Administration* 3.66. 2019. С. 188-196.
28. Старостенко, В. А. Мотивації трудової діяльності державних службовців: зарубіжний досвід (4Укр): 120. URL: http://vtei.com.ua/images/VN/20_04_36.pdf#page=120
29. Малімон Л. Я., Глова І. В. Мотивація професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади. *Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки*, 2015. С. 45-46
30. Гончаренко, О. В. Методичне та педагогічне забезпечення, як чинник удосконалення безперервної професійної освіти державних

службовців (досвід Франції). *Збірник наукових праць Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка* 41. 2013. С. 137-142.

31. Грабовенко С. М. Мотивація до службової кар'єри на державній службі. 2021. С. 145-147

32. Таранич, О. В., Вісіцька Д. О. Мотивація державних службовців у системі адміністративного менеджменту. 2021. URL: <http://r.donnu.edu.ua/handle/123456789/1939>

33. Рудика, Н. М. Удосконалення системи мотивації працівників органів місцевого самоврядування (на прикладі відділу транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг Сумської міської ради). MS thesis. *Сумський державний університет* 2020. С. 41-42

34. Половцев, О. В. Аналіз світового досвіду формування критеріїв оцінювання якості державного управління. 2019. URL: <http://pa.stateandregions.zp.ua/issue-4-2010>

35. Гальперіна, Л. П., О. В. Колечко, Уманський О. В. Модель «Китай плюс один» у сучасних умовах глобальної невизначеності: кейс конкуперації Китай-В'єтнам. *Китаєзнавчі дослідження* 2. 2022. С. 54-65.

36. Махніцька Г. Р. Дослідження основних аспектів та практики мотивації. *Збірник наукових матеріалів XII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. 2022. 350 с.

37. Корольков В. В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом органу. 2020. URL: http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/7661/1/Korolkov_improving_motivational_mechanism.pdf

38. Васюта, В. Б. Формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. 2020. URL: http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/7666/1/СТАТТЯ_Васюта.pdf

39. Сім фактів про формування української держслужби. Хмельницька районна військова адміністрація: веб-сайт. URL: https://drive.google.com/file/d/1ILsxZ4hV9G_Et7HtHagcb-2e1J8B1B2t/view
40. Про державну службу. Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
41. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» Ред. кол.: К.О. Ващенко, І.Б. Коліушко, В.П. Тимошук, В.А. Дерезь (відп. ред.). К.: ФОП Москаленко О.М., 2017. 796 с. URL: <http://www.vin.gov.ua/images/doc/vin/zapobig-korupz/commentary.pdf>
42. Про оплату праці. Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>
43. Кодекс законів про працю України. Кодекс України; Закон, Кодекс від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
44. Про затвердження Положення про преміювання державних службовців структурних підрозділів районної військової адміністрації зі статусом юридичної особи публічного права: Розпорядження Хмельницької районної військової адміністрації від 2018 року.
45. Ільяшенк Г. В. Сучасний мотиваційний механізм підвищення ефективності управління персоналом. 2019. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/22663/1/Ільяшенко.pdf>
46. Присвітла, О. В. Сутність формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. *Економічний простір* 164. 2020. С. 101-105.
47. Виноградова, Т. І. Особливості мотивації трудової діяльності у сфері публічного управління та адміністрування Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: збірник тез доповідей V Всеукраїнської науково-практичної конференції з дистанційною участю, 24 березня 2021 р. Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2021.–271 с. У матеріалах конференції висвітлені передові науково-практичні результати досліджень,

отримані в галузі публічного управління та адміністрування. Для студентів, аспірантів. 2021. С. 159.

48. Семикіна, М. В., Дудко С. В.. Мотиваційний механізм професійного розвитку персоналу та його адаптація до завдань євроінтеграції. Diss. РВЛ ЦНТУ, 2021. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/10783/1/Materiali%20konferen%20ts%2016-04-2021%20CUNTU.pdf>

49. Дьолог, Т. І. Управління мотивацією у вітчизняних органах: мотиваційний механізм, мотиваційні фактори і критерії ефективності мотивації. *Економіка та держава* 10. 2013. С. 16-18.

50. Соколенко В. А. Основи управлінського консультування : навч.-метод. посіб. Харків : НТУ «ХП», 2018. 216 с.

51. Лукашевич, О. А. Основи управлінського консультування. 2015. С. 21-24.

52. Юричина І.А., Твердохліб А.І. Зарубіжний досвід мотивації публічних управлінців: можливості для України. Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку». м. Львів, 31 травня 2023 р. С. 32-34.

ДОДАТКИ

Додаток А

Список питань для опитування

Модуль 1. Рівень задоволення зовнішніми (матеріальними) засобами мотивації

1.1. Які засоби матеріальної мотивації Вас найбільше спонукають до якісного виконання посадових обов'язків? (кілька варіантів)

- заробітна плата, різні виплати та премії, додаткові пільги;
- атестація персоналу;
- кар'єрний ріст;
- присвоєння символів службового статусу.

1.2. Чи задовольняє рівень Ваших базових матеріальних потреб заробітна плата, різні виплати та премії, додаткові пільги станом на сьогодні?

- так, цілком задовольняє;
- задовольняє за умови значного скорочення особистих витрат;
- ні, абсолютно не задовольняє.

1.3. Чи впливають результати щорічного оцінювання персоналу в формі преміювання, планування кар'єри службовця, виявлення потреби у професійному навчанні, присвоєння символів службового статусу на рівень особистої мотивації щодо якісного виконання посадових обов'язків?

- так;
- ні.

Модуль 2. Рівень задоволення внутрішніми (нематеріальними) засобами мотивації

2.1. З-поміж запропонованих нематеріальних засобів на мотивацію працівників органу публічного управління та адміністрування найбільше впливають такі: (кілька варіантів)

- безпосередня участь в управлінні процесами;
- умови праці;

- якісний чи кількісний результат виконаної роботи;
- самоповага та успіх;
- організація відпочинку;
- визнання та статус;
- навчання, удосконалення рівня компетенції та кваліфікованості;
- налагодження професійних та дружніх зв'язків.

2.2. Які із суб'єктивних чинників пов'язані зі страхом зазнати невдачі на роботі та демотивують Вашу діяльність?

- побоювання втратити роботу;
- зуміти завоювати повагу колег;
- не впоратися з новою роботою;
- виявити брак досвіду чи знань;
- видатися некомпетентним;
- «не сподобатися» колективу;
- «не полюбити» колектив самому;
- не зуміти знайти спільної мови з керівництвом.

2.3. Які засоби нематеріальної мотивації працівників потребують найбільшого удосконалення? Які мотиваційні механізми ви хотіли б бачити в організації? (Розгорнута відповідь).

Виконала: студентка4 курсу
за спеціальністю 281
Публічне управління та
адміністрування денної
форми навчання

_____ Анастасія ТВЕРДОХЛІБ

Науковий керівник:

викладачка - стажистка
кафедри публічного
управління

_____ Ірина ЮРИЧИНА

**Робота допущена до
захисту:**

завідувач кафедри
публічного управління та
адміністрування, д.держ.упр.,
професор

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ