

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Кваліфікаційна робота
магістра

ПІДВИЩЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ
ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Виконала: магістрантка 2-го курсу, групи
8.2812-1з
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне
управління та адміністрування»
М. І. Онопрієнко

Керівник: доцент кафедри філософії, публічного
управління та соціальної роботи, к.психол.н.,
доцент Бойко Г.В.

Рецензент: доцент кафедри філософії,
публічного управління та соціальної роботи,
к.філос.н. Цапліна І.С.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціології та управління
Кафедра філософії, публічного управління та соціальної роботи
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри філософії, публічного
управління та соціальної роботи

_____ Т.І. Бутченко
« ____ » _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРАНТЦІ

Онопрієнко Марія Іванівна

_____ (прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Підвищення трудової мотивації працівників органів державного управління

керівник роботи Бойко Г.В. к.психол.н., доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «01» травня 2023 року № 647-с

2. Строк подання студентом роботи 6 грудня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи Петренко І.І. Трудова мотивація державних службовців. Львів: Адміністрація, 2019; Яремчук П.І. Стимулювання та мотивація працівників органів влади. Харків: Управління та адміністрування, 2019; Ткачук А.В. Стимулювання та мотивація праці на державній службі. Ужгород: Управління, 2018.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1.Проаналізувати історію вивчення трудової мотивації працівників органів державного управління. 2.Уточнити основні поняття дослідження. 3.Дослідити принципи та методи дослідження підвищення трудової мотивації працівників органів державного управління. 4.Ознайомитися з особливостями трудової мотивації працівників органів державного управління. 5.Проаналізувати систему мотивації праці та стимулювання державних службовців в органах державної влади. 6.Розглянути зарубіжний досвід організації мотивації праці державних службовців та можливості його використання в Україні. 7.Дослідити трудову мотивацію працівників органів державного управління (на прикладі відділу Запорізької райдержадміністрації). 8.Визначити перспективи удосконалення підвищення трудової мотивації працівників органів державного управління.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|----------|--|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| Розділ 1 | Бойко Г.В. доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, к.психол.н. | 16.05.2023 | 16.05.2023 |
| Розділ 2 | Бойко Г.В. доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, к.психол.н. | 28.08.2023 | 28.08.2023 |
| Розділ 3 | Бойко Г.В. доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, к.психол.н. | 10.10.2023 | 10.10.2023 |

7. Дата видачі завдання 10 травня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------|
| 1. | Вибір теми кваліфікаційної роботи | Березень – квітень 2023 | <i>виконано</i> |
| 2. | Бібліографічний пошук | Травень 2023 | <i>виконано</i> |
| 3. | Розробка основних положень роботи | Червень 2023 | <i>виконано</i> |
| 4. | I розділ | Червень – серпень 2023 | <i>виконано</i> |
| 5. | II розділ | Серпень – жовтень 2023 | <i>виконано</i> |
| 6. | III розділ | Жовтень – листопад 2023 | <i>виконано</i> |
| 7. | Систематизація висновків | Листопад – грудень 2023 | <i>виконано</i> |
| 8. | Нормоконтроль | Листопад – грудень 2023 | <i>виконано</i> |

Студент _____ М.І. Онопрієнко

Керівник роботи _____ Г.В. Бойко

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ І.С. Цапліна

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 73 сторінок, 54 позиції у списку літератури.

ПІДВИЩЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Мета дослідження: проаналізувати сучасний стан трудової мотивації працівників органів державного управління в Україні та визначити шляхи її підвищення та удосконалення.

Об'єкт дослідження: працівники органів державного управління в Україні, які здійснюють адміністративну та політичну діяльність на користь громадян та держави.

Предмет дослідження: характеристика та особливості системи трудової мотивації працівників органів державного управління, включаючи поняття, методи та інструменти, які використовуються для стимулювання працівників їх в трудовій діяльності.

Методи дослідження: аналіз статистичних даних, експертні опитування, порівняльний аналіз, інтерв'ю, спостереження, дедукція та індукція.

Гіпотеза: підвищити трудову мотивацію працівників в органах державного управління можливо внаслідок застосування сучасних методів наукового пізнання, які дозволяють отримати обґрунтовані висновки та рекомендації для керівника.

Висновки: 1. Державні структури відіграють ключову роль у забезпеченні розвитку суспільства, правопорядку та здійсненні соціальних програм. Задача забезпечення ефективної роботи цих структур вимагає високої трудової мотивації їхніх працівників.

2. Практична значущість даної роботи полягає в можливості використання результатів дослідження для розробки та впровадження політик і заходів щодо оптимізації трудової мотивації працівників в органах державного управління України.

3. Підвищення трудової мотивації працівників органів державного управління є досяжною та обґрунтованою метою. Важливо поєднувати імпорт іноземного досвіду з урахуванням внутрішніх особливостей та потреб працівників. Це сприятиме покращенню якості державних послуг, розвитку суспільства та досягненню стратегічних цілей державного управління.

ABSTRACT

The qualification work consists of 73 pages, 54 items in the list of references.
INCREASING WORK MOTIVATION OF EMPLOYEES OF STATE
ADMINISTRATION BODIES

The purpose of the study: to analyze the current state of labor motivation of employees of public administration bodies in Ukraine and to determine ways of its improvement and improvement.

The object of the study: employees of public administration bodies in Ukraine, who carry out administrative and political activities for the benefit of citizens and the state.

The subject of the study: characteristics and features of the system of labor motivation of employees of state administration bodies, including concepts, methods and tools used to stimulate employees in their work.

Research methods: analysis of statistical data, expert surveys, comparative analysis, interviews, observations, deduction and induction.

Hypothesis: it is possible to increase the work motivation of employees in public administration bodies due to the use of modern methods of scientific knowledge, which allow obtaining well-founded conclusions and recommendations for the manager.

Conclusions: 1. State structures play a key role in ensuring the development of society, law and order, and implementation of social programs. The task of ensuring the efficient operation of these structures requires high work motivation of their employees.

2. The practical significance of this work lies in the possibility of using the research results for the development and implementation of policies and measures to optimize the work motivation of employees in the state administration bodies of Ukraine.

3. Increasing the work motivation of employees of state administration bodies is an achievable and justified goal. It is important to combine the import of foreign experience with consideration of the internal characteristics and needs of employees. This will contribute to the improvement of the quality of public services, the development of society and the achievement of the strategic goals of public administration.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 4 |
| РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ..... | 9 |
| 1.1. Історія вивчення трудової мотивації працівників органів державного управління..... | 9 |
| 1.2. Уточнення основних понять дослідження: «мотивація», «трудова мотивація», «публічне управління», «державний службовець»..... | 19 |
| 1.3. Принципи та методи дослідження підвищення трудової мотивації працівників органів державного управління..... | 25 |
| РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ..... | 32 |
| 2.1. Особливості трудової мотивації працівників органів державного управління..... | 32 |
| 2.2. Система мотивації праці та стимулювання державних службовців в органах державної влади..... | 40 |
| 2.3. Зарубіжний досвід організації мотивації праці державних службовців та можливості його використання в Україні..... | 45 |
| РОЗДІЛ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДВИЩЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.... | 51 |
| 3.1. Аналіз трудової мотивації працівників органів державного управління (на прикладі відділу управління персоналом Запорізької райдержадміністрації)..... | 51 |
| 3.2. Перспективи удосконалення підвищення трудової мотивації працівників органів державного управління..... | 58 |
| ВИСНОВКИ..... | 63 |
| СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ..... | 66 |

ВСТУП

Актуальність дослідження трудової мотивації працівників органів державного управління в умовах воєнного стану полягає в наступному. В умовах воєнного стану працівники органів державного управління зіткнулися з новими викликами та завданнями, що вимагають від них підвищеної мотивації та відданості роботі. Зокрема, вони повинні забезпечити безперервність надання державних послуг, захист прав та інтересів громадян, а також сприяти відновленню економіки та соціальної сфери країни.

Водночас, воєнний стан негативно впливає на трудову мотивацію працівників, викликаючи у них стрес, тривогу та невизначеність щодо майбутнього. Це може призвести до зниження продуктивності праці, зростання трудової міграції та навіть до демотивації до роботи в органах державного управління. Тому дослідження трудової мотивації працівників органів державного управління в умовах воєнного стану є важливим для розуміння того, як війна впливає на їхню мотивацію та які заходи можна вжити для її підвищення.

Наукова актуальність полягає в тому, що дослідження мотивації працівників державних органів у контексті воєнного стану є малодослідженою та важливою проблемою, оскільки воно допомагає розкрити особливості мотивації та вплив внутрішньої та зовнішньої ситуації на роботу державних службовців. До цього часу лише обмежена кількість досліджень зверталася до цієї проблеми, тому це дослідження дозволить заповнити цю наукову нішу та розкрити нові аспекти вивчення мотивації працівників органів державного управління в умовах воєнного конфлікту.

Теоретичним підґрунтям для вивчення теми трудової мотивації працівників органів державного управління в умовах воєнного стану послужили праці таких авторів, як Чабаров В.О., Колот А.М., Щегорцова В.М., Литвинчук О.В., Нижник В.М., Толстікова О.В., Гаврилюк В.О., Даниленко О.М., Зінов'єв П.В., Коваленко Л.С., Марченко Н.П., Осіпов О.В., Дзівінчук

Д.І., Artemenko N.F., Ткаченко Н.В., Чернявський В.О. Їхні дослідження та публікації в галузі мотивації праці та управління дозволяють отримати науковий підґрунтя та теоретичні основи для вивчення та аналізу трудової мотивації працівників органів державного управління в умовах воєнного стану.

Попередні дослідження в даній області в основному фокусувалися на теоретичних аспектах мотивації та її ролі в органах державного управління, проте вони не враховували специфіку воєнного стану та його вплив на мотивацію працівників. Таким чином, дане дослідження розширює наше наукове розуміння та допомагає зробити практичні висновки щодо підвищення мотивації працівників державних структур в умовах воєнного конфлікту.

Проблема підвищення трудової мотивації працівників органів державного управління є надзвичайно важливою та актуальною в сучасному суспільстві. Органи державного управління відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування держави, реалізації політичних рішень, наданні громадянам послуг та захисті їхніх прав та інтересів. Отже, висока професіоналізація та мотивація працівників цих органів є критично важливою для досягнення цілей держави та задоволення потреб громадян.

Для досягнення поставленої мети та реалізації завдань дослідження використовувалися сучасні методи наукового пізнання, такі як аналіз статистичних даних, експертні опитування, порівняльний аналіз, інтерв'ю та інші методи, які дозволяють отримати обґрунтовані висновки та рекомендації.

Практична значущість даної роботи полягає в можливості використання результатів дослідження для розробки та впровадження політик і заходів щодо оптимізації трудової мотивації працівників в органах державного управління України. Це сприятиме покращенню якості надання послуг громадянам, зростанню продуктивності роботи державних структур та підвищенню їхньої ефективності.

Застосування теоретичного методу у даному дослідженні передбачає аналіз відомих теорій трудової мотивації, вивчення наукових публікацій та практичних досліджень в цій області, що дозволяє отримати глибше розуміння проблеми та розробити науково обґрунтовані рекомендації.

Об'єкт роботи – працівники органів державного управління в Україні, які здійснюють адміністративну та політичну діяльність на користь громадян та держави.

Предмет роботи – характеристика та особливості системи трудової мотивації працівників органів державного управління, включаючи поняття, методи та інструменти, які використовуються для стимулювання працівників їх в трудовій діяльності.

Мета роботи – проаналізувати сучасний стан трудової мотивації працівників органів державного управління в Україні та визначити шляхи її підвищення та удосконалення.

Для досягнення поставленої мети, необхідно вирішити наступні завдання:

- Проаналізувати історію вивчення трудової мотивації працівників органів державного управління.
- Уточнити основні поняття дослідження.
- Дослідити принципи та методи дослідження підвищення трудової мотивації працівників органів державного управління.
- Ознайомитися з особливостями трудової мотивації працівників органів державного управління.
- Проаналізувати систему мотивації праці та стимулювання державних службовців в органах державної влади.
- Розглянути зарубіжний досвід організації мотивації праці державних службовців та можливості його використання в Україні.
- Дослідити трудову мотивацію працівників органів державного управління (на прикладі відділу Запорізької райдержадміністрації).

– Визначити перспективи удосконалення підвищення трудової мотивації працівників органів державного управління.

Гіпотеза – підвищити трудову мотивацію працівників в органах державного управління можливо внаслідок застосування сучасних методів наукового пізнання, таких як спостереження, аналіз статистичних даних, експертні опитування, порівняльний аналіз, інтерв'ю та інші методи, які дозволяють отримати обґрунтовані висновки та рекомендації для керівника.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та списку літератури.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Історія вивчення трудової мотивації працівників органів державного управління

Мотивація праці є ключовим аспектом успішного державного управління і становить об'єкт інтенсивного дослідження в науковій літературі. Початкові етапи розробки теми мотивації праці дозволяють нам краще розуміти цей процес і визначити його роль у контексті державного управління. Далі розглянуто початкові етапи розвитку цієї теми в науковій літературі і обговорено її застосування у сфері державного управління [16, с. 45-67].

Перший етап вивчення мотивації праці у науковій літературі пов'язаний з появою поняття мотивації як такого. Найважливішими доповідями та дослідженнями в цьому контексті були праці видатних психологів, таких як Абрахам Маслоу та Фредерік Герцберг. Маслоу запропонував теорію ієрархії потреб, яка стверджує, що людина має різні рівні потреб і мотивація виникає тільки тоді, коли нижчі потреби задоволені. Герцберг вніс вклад у розуміння трудової мотивації через свою теорію двох факторів, відомих як гігієнічні та мотиваційні фактори.

Другий етап вивчення мотивації праці включає в себе розвиток більш складних моделей і теорій. Тут слід згадати теорію очікувань і теорію внутрішньої мотивації. Теорія очікувань вказує на те, що люди будуть вмотивовані, якщо вони вірять, що їхні дії призведуть до бажаного результату. Теорія внутрішньої мотивації стверджує, що люди мають внутрішні потреби і бажання, які можуть стати джерелом мотивації.

Третій етап розвитку цієї теми включає в себе дослідження застосування принципів мотивації праці у сфері державного управління. Державне управління вимагає ефективного управління людськими ресурсами, і розуміння мотивації грає ключову роль у досягненні цієї мети. Однією з ключових областей застосування мотивації праці у державному управлінні є публічна служба. За допомогою відповідно розроблених програм мотивації, уряди можуть стимулювати працівників публічної служби до більшої продуктивності та відданості.

Другою важливою областю застосування мотивації праці є управління в галузях, які впливають на соціальну сферу, такі як освіта, охорона здоров'я та соціальний захист. Уряди можуть розвивати програми мотивації для вчителів, лікарів та інших співробітників цих галузей, щоб покращити якість послуг для громадян.

Загалом, вивчення мотивації праці та її застосування в контексті державного управління є важливою темою у науковій літературі. Розвиток цієї теми дозволяє зрозуміти, яким чином можна покращити ефективність управління в сфері державного сектора та забезпечити високу якість послуг для громадян. Дослідження у цій галузі відкриває шляхи для подальших досліджень та розробки стратегій управління, спрямованих на досягнення кращих результатів в державному управлінні [28, с. 112-134].

Початок вивчення мотивації можна відслідкувати до початку 20-го століття, коли Фредерік Тейлор вперше розробив теорію наукового управління. Тейлор був американським інженером та вченим, відомим своєю роботою в галузі підвищення ефективності виробництва. Його концепція полягала в тому, щоб ретельно вивчати та аналізувати робочі процеси для знаходження найбільш ефективних методів виконання завдань. Тейлор вважав, що головним стимулом для працівників є матеріальна винагорода та інші стимули, такі як просування по службі.

Інший вчений, який вніс вагомий внесок у вивчення трудової мотивації, ним був Абрахам Маслоу. Він був американським психологом і відомим своєю ієрархічною теорією потреб. Маслоу вважав, що люди мають ієрархію потреб, починаючи від фізіологічних потреб і закінчуючи потребою в самореалізації. Він вважав, що для того, щоб працівники були вмотивовані, потрібно спочатку задовольнити їх базові потреби.

Іншим видатним дослідником в області мотивації був Фредерік Герцберг. Герцберг розробив теорію двох факторів, в якій він виділив два типи факторів, які впливають на задоволеність працівника: гігієнічні (або нестимулюючі) та мотивуючі фактори. Гігієнічні фактори включають умови праці, заробітну плату та відносини з керівництвом, тоді як мотивуючі фактори включають досягнення, визнання та відчуття відповідальності.

У 1960-х роках Віктор Врум розробив теорію очікуваної цінності, яка підкреслює, що мотивація працівника залежить від їхніх очікувань щодо результатів та цінності цих результатів для них. Він підкреслив важливість зв'язку між високими очікуваннями та високою мотивацією.

До інших вчених, які внесли вагомий внесок у вивчення трудової мотивації, входять Едвард Діццент, Річард Райян та Едвард Десі. Діццент спеціалізувався на питаннях справедливості та винагороди, Райян розробив теорію самовизначення, а Десі вивчав поняття саморегуляції та метаорієнтації.

Усі ці вчені і теоретики розвивали різні підходи до розуміння трудової мотивації, враховуючи різноманітні аспекти людської природи та потреб. Їхні внески стали основою для подальших досліджень у цій області та допомогли сформулювати стратегії мотивації працівників органів державного управління. Дізнавшись більше про ці теорії та вчених, органи управління можуть здійснювати більш успішне управління своїм персоналом і підвищувати продуктивність та задоволеність працівників.

Нижче наведені окремі біографічні відомості вчених психологів, що досліджували мотивацію. Ці факти розкривають інтерес вчених до проблеми, що вивчалась ними:

– Фредерік Вінслоу Тейлор (1856-1915) був американським інженером та вченим, відомим своєю роботою в галузі управління та організаційної ефективності. Він вивчав методи оптимізації робочих процесів та ввів поняття наукового управління. Тейлор вважав, що стимулюючим фактором для працівників є матеріальна винагорода та оптимізовані робочі умови.

– Абрахам Гарольд Маслоу (1908-1970) був американським психологом та відомим своєю ієрархічною теорією потреб. Він провів значну частину свого академічного життя на факультеті психології Колумбійського університету. Теорія Маслоу включає п'ять рівнів потреб, починаючи від фізіологічних і закінчуючи потребою в самореалізації.

– Фредерік Герцберг (1923-2000) був американським психологом та менеджером. Він розробив теорію двох факторів, в якій розглядав гігієнічні та мотивуючі фактори, впливаючи на задоволеність працівника. Герцберг підкреслював важливість внутрішніх стимулів, таких як досягнення та відчуття відповідальності.

– Віктор Врум (1923-2017) був американським психологом, який розробив теорію очікуваної цінності. Він вважав, що мотивація залежить від очікувань працівника щодо результатів і їхньої цінності. Врум активно досліджував мотивацію та навчання в організаціях.

– Едвард Лоуренс Діццент (1925-2019) був американським психологом, який спеціалізувався на питаннях справедливості та винагороди в робочому середовищі. Він вивчав взаємозв'язок між справедливістю в розподілі винагороди та мотивацією працівників.

Ці видатні психологи та дослідники зіграли ключову роль у формуванні різних теорій та підходів до розуміння трудової мотивації, що сприяло

розвитку сучасних стратегій управління та мотивації працівників у сфері державного управління. Описані теорії та підходи безумовно різні і по своєму корисні та інформативні, але все ж є в них одна спільна риса, а саме взаємовідносини між керівником та підлеглим. Адже приклад, ініціативність, комфортні умови для праці, гарна заробітна плата, заохочування, дружній колектив, змога ризикувати, потреба бути почутим, допомога у вирішенні проблем організації – все це нам дає керівник. Він своїми розумними, продуманими на декілька кроків вперед методами та вчинками робить все можливе, щоб змотивувати, надати гарних, комфортних умов для виробничих можливостей. Безперечно існує велика кількість інших чинників які заважають продуктивній праці організацій, але найважливішим є саме чинник, який націлений на керівника – як верхівку керуючої системи.

Еволюція підходів до мотивації державних службовців у різних країнах є складною і динамічною темою, яка відображає культурні, політичні та соціальні зміни у суспільствах.

Для аналізу історичних аспектів вивчення трудової мотивації важливо розглянути еволюцію на основі історичних та культурних контекстів декількох країн.

– В Сполучених Штатах Америки історично велика увага приділялася індивідуальній ініціативі та здатності до досягнень. У період становлення країни, відбувалися дебати про роль державної служби. У 19-му столітті, з поширенням системи громадянської служби, були введені процедури конкурсного відбору та зростання в оплаті праці на основі заслуг. Однак, з часом, деякі країни реформували систему мотивації, зосереджуючись на більш сучасних підходах, таких як стратегічне управління людськими ресурсами.

– В Німеччині та інших європейських країнах, мотивація державних службовців історично базувалася на принципі професіоналізму та стабільності. Велику увагу приділяли кар'єрному зростанню та наділенню службовців важливими владними повноваженнями. Проте, з глобалізацією та

сучасними викликами, було зроблено кроки у напрямку більшого фокусу на результативності та інноваціях у системі мотивації.

– В Китаї система мотивації державних службовців сильно змінювалася на протязі останніх десятиліть. В країні були впроваджені реформи, спрямовані на більшу професійну підготовку та оцінку праці службовців на основі результатів. Зміни в системі мотивації сприяли більшій ефективності та відповідності меті державної політики.

– В Японії традиційно була велика емпфаза на корпоративному дусі та лояльності до організації. Співробітники державної служби отримували стабільність та соціальні гарантії. Проте, з глобалізацією економіки, японська система державної служби також переглядається в напрямку більшої ефективності та гнучкості.

Всі ці приклади свідчать про те, що системи мотивації державних службовців еволюціонували разом зі змінами у суспільстві, економіці та технологіях. Ця еволюція стала відповіддю на виклики та потреби кожної країни, і вона продовжує розвиватися і сьогодні. Державне управління має постійно адаптуватися до змін, і мотивація державних службовців є важливою складовою цього процесу [10, с. 78-95].

Еволюція підходів до мотивації державних службовців у різних історичних періодах є ключовим аспектом розвитку державного управління та формування моделей громадянської служби. Ця еволюція відображає зміни в політичних, соціальних, технологічних та економічних умовах кожного історичного періоду. Давайте розглянемо цю еволюцію більш детально.

– Античність та середньовіччя (до XV століття): у цьому періоді мотивація державних службовців в основному ґрунтувалася на патріотизмі, релігійних цінностях та суспільному статусі. Ідея служіння державі та місцевим владам була важливою складовою. Нагороди та покращення соціального статусу надаються як визнання за вірність та відданість державі.

– Відродження (XV-XVII століття): даний період в Європі відзначався зростанням інтересу до гуманістичних ідей та особистої ініціативи. Мотивація стає більш індивідуалізованою, і наукові досягнення стають ключовим фактором в кар'єрному зростанні. Введення системи громадянської служби в окремих країнах також додало елементів професіоналізму до мотивації.

– Період промислової революції (XVIII-XIX століття): з появою промислової революції виникла необхідність у впровадженні більш формалізованих методів мотивації. Заробітна плата та соціальні гарантії стали ключовими факторами в привабленні та утриманні службовців. Також зросла роль системи освіти та підготовки державних службовців.

– XX століття: у цьому столітті були великі зміни в підходах до мотивації державних службовців. Роль державної служби у суспільстві стала більш складною, і вимагала від службовців більшої професійності та компетентності. З'явилися нові підходи до управління людськими ресурсами, включаючи індивідуалізацію мотивації, орієнтацію на результати та стратегічне управління. Одночасно з цим, розширювалися можливості для розвитку кар'єри в громадянській службі [18, с. 50-70].

– XXI століття: сучасність характеризується глибокими змінами в мотиваційних підходах до державних службовців. Глобалізація, інформаційна революція та зміни в соціальних цінностях спричинили перегляд традиційних моделей мотивації. Сьогодні, більше уваги приділяється інноваціям, гнучкості та спроможності адаптуватися до змін у суспільстві та економіці. Роль технологій, навичок управління та лідерства стають все більш важливими.

Загалом, еволюція підходів до мотивації державних службовців віддзеркалює трансформацію суспільства та сучасні вимоги до державного управління. Саме ця еволюція дозволяє сучасним урядам ефективно пристосовуватися до нових викликів та забезпечувати високу якість послуг для громадян. Наявність сучасних, гнучких та інноваційних систем мотивації є важливою передумовою для успіху у державному управлінні у XXI столітті.

Основні теорії мотивації зіграли важливу роль у формуванні систем мотивації в органах державного управління. Ці теорії надають уявлення про те, які чинники стимулюють діяльність працівників, та вказують на можливості впливу на їхню продуктивність. Ось кілька основних теорій мотивації та їх вплив на державний сектор:

– Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу: дана теорія передбачає, що люди мають ієрархію потреб, включаючи фізіологічні, безпеки, належність, самооцінку та самореалізацію. У контексті державного управління, система мотивації може бути спроектована так, щоб враховувати ці різні рівні потреб працівників. Наприклад, надання соціальних пільг або можливостей для професійного росту може стимулювати державних службовців до більш високої продуктивності.

– Теорія Х та Y Дугласа МакГрегора: відображають різні погляди на природу людей. Теорія Х передбачає, що більшість людей ліниві, не мають ініціативи і вимагають постійного контролю. Теорія Y, навпаки, вважає, що працівники мають потенціал для самореалізації і внесення вагомого вкладу у роботу. У державному секторі система мотивації може ґрунтуватися на підході Теорії Y, сприяючи стимулюванню творчості та самостійності в діяльності службовців.

– Теорія двох факторів Фредеріка Герцберга: "гігієнічні" (або уникнення незадоволення) та "мотиваційні" (або стимулюючі) фактори. У державних органах державного управління, гігієнічні фактори можуть включати адекватну заробітну плату, стабільність роботи та відповідні умови праці. Мотиваційні фактори включають в себе визнання, можливості для розвитку та відчуття досягнень [21, с. 134-150].

– Теорія очікувань Віктора Врума: ця теорія стверджує, що мотивація залежить від того, наскільки індивід вірить, що його зусилля приведуть до бажаного результату (очікування), і від цінності цього результату (цінність). У системі мотивації в державному секторі можна використовувати цю теорію,

стимулюючи службовців через розробку чітких цілей, визнання зусиль та надання винагород за досягнення цих цілей.

– Соціально-психологічні теорії мотивації: дані теорії, такі як теорія групової динаміки та соціального впливу, підкреслюють важливість соціального середовища та взаємодії між співробітниками для мотивації. В органах державного управління, це може означати створення командних проектів, підтримку співпраці та комунікації, щоб створити сприятливу атмосферу для працівників.

Усі ці теорії мотивації з успіхом можуть бути використані в формуванні системи мотивації в державних органах. Важливо враховувати контекст та особливості державного сектора країни, а також забезпечувати гнучкість та адаптацію системи мотивації до змінних умов і завдань, які постійно виникають у сфері державного управління [41, с. 90-110].

Мотивація працівників державного і приватного сектору відрізняється через різницю у призначенні, цілях, структурі та характеристиках роботи. Було розглянуто основні відмінності:

— Призначення та цілі:

– Державний сектор: головною метою державної служби є обслуговування інтересів громадян та забезпечення ефективного функціонування держави. Державні службовці зазвичай працюють над розвитком суспільства, реалізацією законодавства і забезпеченням громадського блага.

– Приватний сектор: основною метою приватного сектору є отримання прибутку та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Працівники приватного сектору часто працюють над розробкою, виробництвом та продажем товарів і послуг з метою генерації прибутку.

— Структура та організація:

– Державний сектор: державна служба має чітку ієрархічну структуру, з численними рівнями управління та обмеженими можливостями

для горизонтальної комунікації. Працівники державного сектору повинні дотримуватися законодавства і внутрішніх правил, іноді обмежуючи їхню автономію.

– Приватний сектор: можлива більша гнучкість у структурі та більше можливостей для розвитку кар'єри. Організації приватного сектору часто орієнтовані на результат і можуть бути менш бюрократичними, надаючи працівникам більше свободи у вирішенні питань.

— Фінансові стимули:

– Державний сектор: заробітна плата в державному секторі, як правило, менша порівняно з аналогічними посадами в приватному секторі. Однак державний сектор може надавати інші соціальні пільги, які компенсують низьку оплату, такі як стабільність роботи та пенсійні програми.

– Приватний сектор: приватні компанії зазвичай можуть пропонувати вищу заробітну плату та бонуси, особливо в галузях з високим попитом на фахівців. Фінансові стимули в приватному секторі можуть бути сильнішими, але також більше залежать від ефективності роботи [45, с. 65-85].

— Характеристика роботи:

– Державний сектор: державні службовці часто займаються роботою, пов'язаною з громадським сектором, політикою та законодавством. Їхня робота може бути менш динамічною та менше орієнтованою на прибуток, але більш суспільно значущою.

– Приватний сектор: працівники приватного сектору часто займаються комерційною діяльністю, де основним завданням є генерація прибутку для компанії. Їхня робота може бути більш конкурентною і піддається більшому впливу ринкових факторів.

У підсумку, мотивація працівників державного та приватного секторів має відмінності через різницю у призначенні, цілях, структурі та фінансових стимулах. Обидва сектори мають свої унікальні особливості та вимоги до

працівників, і ефективна мотивація в кожному випадку може вимагати різних підходів.

У цілому було проаналізовано етапи становлення та вивчення мотивації. Ми можемо спостерігати за тим як поступово, а де коли стрімко, змінювались погляди на дану тему. Не один десяток років людей хвилювало питання, як правильно змотивувати працівників, підвищити продуктивність праці, щоб він мав стабільний та позитивний результат. Багато років вчені шукали та вивчали шляхи вирішення цих проблем в результаті чого ми маємо безліч наукових підходів, теорії, практик, досліджень і т.п. І всі вони зробили безцінний внесок у розвиток вивчення мотивації співробітників. В наш час кожен керівник, який мав можливість зіткнутись з даною проблемою, може знайти для себе теорію мотивації, яка допоможе йому позбутися будь-яких перешкод у процесі становлення перспективного, дружнього, ініціативного колективу.

1.2. Уточнення основних понять дослідження: «мотивація», «трудова мотивація», «публічне управління», «державний службовець»

Мотивація є ключовим аспектом в психології та управлінні, вона визначає, чому люди вчиняють певні дії та як вони досягають своїх цілей. Далі ми детально розглянемо поняття мотивації, її структуру та функції в контексті психології та управління.

Мотивація визначається як внутрішній стан або процес, який спонукає особу до вчинення певних дій або досягнення конкретних цілей. Вона є основною складовою психологічного процесу, оскільки впливає на психічний стан та поведінку індивіда. Мотивація може виникати як внаслідок внутрішніх факторів (особистих цілей, цінностей, переконань) так і зовнішніх факторів (нагород, покарань, стимулів) [47, с. 120-140].

Існує кілька основних теорій, які спробували пояснити природу та структуру мотивації. Однією з них є теорія потреб Абрахама Маслоу, який розглядає мотивацію як ієрархію потреб, де нижчі рівні потреб (фізіологічні потреби, потреби в безпеці) мають більший пріоритет і задовольняються першими, перед тим як перейти до вищих рівнів (потреби в прив'язаності, визнанні, самореалізації).

Інша важлива теорія – це теорія очікувань Віктора Врума, який визнає, що мотивація залежить від співвідношення між очікуваною винагородою та витратами на досягнення цілі. За цією теорією, люди мотивовані вчиняти певні дії, коли вони вірять, що це призведе до бажаного результату.

Структура мотивації може бути поділена на два основних компонента: внутрішня мотивація і зовнішня мотивація. Внутрішня мотивація виникає з самого індивіда і пов'язана з його внутрішніми цілями, цінностями та інтересами. Вона зазвичай веде до більшого задоволення та задоволення від власних досягнень. З іншого боку, зовнішня мотивація впливає на особу ззовні, використовуючи засоби, такі як нагороди, покарання, стимули.

У психології мотивація виконує кілька важливих функцій. По-перше, вона сприяє активності індивіда, підштовхуючи його до вчинення дій та досягнення цілей. По-друге, мотивація впливає на вибір індивіда і його поведінку, вказуючи, які завдання важливіші і наскільки вони варто витратити зусилля. По-третє, вона регулює і підтримує виконання завдань у довгостроковій перспективі.

Управління мотивацією є важливою складовою організаційного управління. Вона допомагає керівникам створювати сприятливу робочу атмосферу, яка спонукає працівників до ефективної праці. Для досягнення цієї мети, керівництво може використовувати різні методи стимулювання, такі як нагороди, підвищення заробітної плати, розвиток кар'єри та інші.

Трудова мотивація – це процес, що визначає ступінь бажання та готовності працівника до виконання своїх обов'язків і досягнення поставлених

перед ним цілей у робочому середовищі. Вона має свої власні специфіки і особливості, які відрізняють її від загальної мотивації.

Специфіка трудової мотивації включає такі аспекти:

– Зв'язок з робочими завданнями: трудова мотивація найбільше активізується в контексті виконання робочих обов'язків і завдань. Вона стимулює працівників до виконання роботи, надаючи їм сенс та ціль.

– Роль внутрішніх і зовнішніх факторів: трудова мотивація може бути внутрішньою (основаною на особистих цілях, інтересах та задоволенні від роботи) і зовнішньою (пов'язаною з нагородами, покараннями та іншими стимулами, наданими роботодавцем) [49, с. 50-72].

– Вплив робочого оточення: робоче середовище, включаючи взаємодію з колегами, керівництвом, може суттєво впливати на трудову мотивацію. Позитивна атмосфера та підтримка співробітників може підсилити мотивацію, тоді як конфлікти та напруга можуть її погіршити.

– Підвищення заробітної плати та розвиток кар'єри: для багатьох працівників важливими факторами трудової мотивації є можливість заробляти більше грошей та розвивати свою кар'єру в організації. Такі зовнішні стимули можуть спонукати їх до більшого зусилля та продуктивності.

– Перспектива досягнення особистих та професійних цілей: трудова мотивація може бути зміцнена, коли працівники бачать зв'язок між їхньою роботою і досягненням власних цілей, як особистих, так і професійних.

Особливості трудової мотивації можуть змінюватися в залежності від типу роботи, організаційної культури та індивідуальних характеристик працівників. Важливою задачею керівників та менеджерів є розуміння цих особливостей і створення умов, які сприяють підтримці та підвищенню трудової мотивації своїх працівників.

Публічне управління є ключовим поняттям в сфері державного управління та адміністрації, і воно відрізняється від інших форм управлінської діяльності як за своїми характеристиками, так і за специфікою свого об'єкта і

завдань. Далі розглянуто основні риси та відмінності публічного управління в порівнянні з іншими формами управлінської діяльності [11, с. 134-156].

Публічне управління визначається як система організаційних, інституційних та процесуальних механізмів, що забезпечують реалізацію державної політики, а також вирішення соціальних, економічних, екологічних та інших завдань, які ставить перед собою держава. Публічне управління орієнтоване на задоволення інтересів суспільства та забезпечення ефективного функціонування держави як системи.

Основні характеристики публічного управління:

– Громадський інтерес: головною метою публічного управління є задоволення громадських інтересів і вирішення проблем, що виникають у суспільстві. Це відрізняє його від приватного управління, яке орієнтоване на досягнення прибутковості.

– Владні структури: у публічному управлінні головними суб'єктами є владні органи, агентства та інституції, які мають відповідальність за прийняття рішень та виконання політики [1, с. 27].

– Регулювання: публічне управління зазвичай включає в себе регулювання діяльності громадян, підприємств та інших суб'єктів з метою досягнення загальних цілей і стандартів.

– Фінансування: державне фінансування є одним з основних джерел ресурсів для публічного управління, і воно зазвичай базується на оподаткуванні та інших податках.

– Звітність і відповідальність: у публічному управлінні існує висока вимога до звітності і відповідальності перед суспільством та законом.

Відмінності публічного управління від інших форм управлінської діяльності:

– Специфічний об'єкт: публічне управління спрямоване на вирішення загальних суспільних проблем і завдань, таких як здоров'я, освіта,

безпека, соціальна допомога і інші, які не можуть бути повністю вирішені в приватному секторі.

– Громадський характер: публічне управління здійснюється на користь громади та має враховувати її інтереси, в той час як приватне управління орієнтоване на прибутковість індивідів чи компаній [2, с. 237].

– Політичний контекст: публічне управління пов'язане з політичними процесами, оскільки владні структури часто формуються шляхом виборів і підпорядковані політичним лідерам.

– Законодавча база: публічне управління має жорстку законодавчу основу і визначається набором законів і нормативних актів, які регулюють його функції та повноваження.

– Публічні фінанси: фінансування публічного управління зазвичай здійснюється за рахунок державного бюджету, який формується з податків та інших ресурсів суспільства.

Висновок: публічне управління відрізняється від інших форм управлінської діяльності за своєю специфікою, громадською спрямованістю та впливом політичного контексту. Воно має на меті задовільнення потреб та інтересів суспільства та забезпечення функціонування держави як системи, і його ефективність визначається ступенем досягнення цих цілей.

Державний службовець – це особа, яка працює у системі органів державного управління та виконує різноманітні функції та завдання в інтересах держави та суспільства. Статус, обов'язки та особливості діяльності державних службовців можуть змінюватися в залежності від країни та рівня урядового органу, але існують загальні принципи, які характеризують цю професію.

— Статус державного службовця:

– Статус державного службовця часто визначається законом та регулює правові відносини між службовцем і державою.

– Державні службовці можуть бути призначені або обрані, залежно від системи виборів та призначення в країні [3, 232 с].

— Обов'язки державних службовців:

– Здійснення виконавчих функцій: державні службовці виконують різні функції у виконавчій владі, допомагаючи владі у реалізації політики та прийнятті рішень.

– Забезпечення реалізації державних програм та проектів: вони беруть участь у розробці, впровадженні та моніторингу програм та проектів у різних сферах діяльності.

– Збереження конфіденційності: державні службовці зобов'язані зберігати конфіденційні дані та не розголошувати інформацію, яка може загрожувати національній безпеці.

— Особливості діяльності державних службовців:

– Професійна нейтральність: державні службовці зобов'язані залишати поза межами політичних поглядів та партійних розбіжностей, служити інтересам держави та суспільства, а не особистим чи партійним інтересам.

– Постійне навчання: через зміну законів, політики та технологічних нововведень державні службовці мають постійно підтримувати свої знання та навички.

– Висока відповідальність: державні службовці несуть відповідальність за свої дії та рішення та можуть бути піддані дисциплінарним заходам або судовому переслідуванню, якщо їх дії виявляться недобросовісними чи незаконними.

— Професійна етика:

– Державні службовці повинні дотримуватися високих стандартів професійної поведінки та етики [4].

– Вони мають уникати конфлікту інтересів та корупційних дій, дотримуватися об'єктивності та справедливості у виконанні своїх обов'язків.

Державні службовці виконують важливі ролі у державному управлінні, сприяючи розвитку та забезпеченню стабільності в суспільстві. Їхня робота визначає ефективність та якість державного управління, і вона часто піддається громадському контролю та оцінці. Таким чином, статус, обов'язки та особливості діяльності державних службовців мають велике значення для функціонування сучасного державного управління.

1.3. Принципи та методи дослідження підвищення трудової мотивації працівників органів державного управління

Дослідження мотивації в сучасній науковій області становить одну з ключових складових психологічного і соціального аналізу, а також має важливе значення в інших галузях науки і практики. Основні принципи дослідження мотивації, які визнаються дослідниками, включають об'єктивність, системність, динамічність і інтегративність. Ці принципи допомагають структурувати і розуміти складні механізми мотивації та її вплив на поведінку людини.

Об'єктивність в дослідженні мотивації передбачає використання об'єктивних методів і інструментів для оцінки мотиваційних процесів. Дослідники повинні уникати підкреслення особистих суб'єктивних думок і відчуттів та опиратися на наукові дані та докази. Це включає в себе використання стандартизованих психометричних тестів, анкет та біофізіологічних вимірювань для отримання об'єктивної інформації про мотивацію [5. 11 с].

Системність передбачає розгляд мотивації як складної системи, взаємодія якої залежить від численних факторів та компонентів. Мотивація не є ізольованим явищем, і її вивчення вимагає розгляду в контексті інших психологічних, соціальних і фізіологічних процесів. Важливо досліджувати

взаємодію мотивації з емоціями, соціальними чинниками і біологічними системами.

Динамічність вказує на те, що мотивація є змінною в часі і може еволюціонувати від початкового стану до кінцевого результату. Дослідники повинні враховувати динаміку мотивації під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, а також її зміну в різні періоди життя та ситуації.

Інтегративність передбачає розгляд мотивації в комплексі з різними аспектами людського життя. Вивчення мотивації повинно бути інтегрованим підходом, що враховує вплив мотивації на різні аспекти життя, включаючи робочу діяльність, соціальні відносини, фізичне здоров'я та психічний стан.

Мотивація вивчається на різних рівнях, від біологічних механізмів у мозку до соціокультурних впливів на індивіда. Об'єктивність дослідження допомагає забезпечити достовірність результатів, системність дозволяє враховувати всі аспекти мотивації, динамічність допомагає розуміти зміни в часі, а інтегративність робить дослідження мотивації більш комплексним і корисним для наукової та практичної спільнот [6, .130-136 с].

Отже, основні принципи дослідження мотивації, такі як об'єктивність, системність, динамічність і інтегративність, є ключовими для розуміння цього складного психологічного явища. Використання цих принципів допомагає дослідникам отримувати об'єктивні та комплексні дані про мотивацію та її вплив на людську поведінку. Дослідження мотивації за цими принципами розширює наше розуміння людської природи та відкриває нові можливості для практичного застосування в різних сферах життя.

Дослідження підвищення трудової мотивації працівників органів державного управління вимагає застосування різних кількісних методів для збору та аналізу даних. У цьому контексті важливо враховувати принципи та методи дослідження, які дозволяють отримати об'єктивну та системну інформацію.

– Опитування є одним із основних кількісних методів дослідження трудової мотивації. У цьому контексті, ви можете розробити опитувальник, який включає питання про різні аспекти мотивації, такі як стимули, очікування, задоволення від роботи, та інші. Опитування може бути проведене серед працівників органів державного управління, інколи анонімно, щоб забезпечити більшу відвертість у відповідях. Результати опитування дозволять отримати кількісні дані про рівень та фактори трудової мотивації серед працівників [7, С. 239—247].

– Анкетування є схожим на опитування методом, але відрізняється тим, що анкету працівники заповнюють самостійно, без безпосереднього спілкування з дослідниками. Цей метод може бути корисним для збору кількісних даних про особистісні характеристики, цінності та інші фактори, що впливають на трудову мотивацію.

– Статистичний аналіз: після збору даних за допомогою опитування або анкетування, статистичний аналіз стає ключовим етапом дослідження. За допомогою статистичного аналізу можна визначити кореляції між різними факторами та рівнем трудової мотивації. Наприклад, можна визначити, як висока оплата праці впливає на мотивацію, або чи є зв'язок між рівнем освіти і мотивацією до виконання робочих обов'язків.

– Дослідження інших кількісних показників: поза опитуванням і анкетуванням, можна також використовувати різні інші кількісні показники, такі як показники продуктивності, відсоток виконаних завдань, кількість витраченого часу на роботу, і т. д., для визначення трудової мотивації працівників.

Застосовуючи ці кількісні методи дослідження в контексті підвищення трудової мотивації працівників органів державного управління, дослідники зможуть отримати об'єктивну інформацію, яка допоможе розробити ефективні стратегії та програми для підвищення мотивації і покращення робочого середовища в цих організаціях. Аналіз кількісних даних дозволить

ідентифікувати ключові фактори, що впливають на мотивацію, і виробити науково обґрунтовані рішення для підвищення трудової продуктивності та задоволеності працівників.

Дослідження підвищення трудової мотивації працівників органів державного управління вимагає використання якісних методів дослідження для глибокого розуміння цього складного явища в контексті принципів і методів дослідження. Ось якісні методи дослідження, такі як інтерв'ю, фокус-групи і вивчення випадків, можуть бути застосовані для дослідження цієї проблеми:

— Інтерв'ю:

– Специфіка: інтерв'ю – це спеціально організований процес, під час якого дослідник спілкується з працівниками органів державного управління, задаючи їм питання щодо їхньої трудової мотивації та чинників, які на неї впливають [12, 216–224 с].

– Переваги: дозволяє отримати глибоке розуміння індивідуальних досвідів і точок зору працівників. Може бути корисним для ідентифікації конкретних проблем і рекомендацій для поліпшення мотивації.

– Обмеження: інформація може бути суб'єктивною і не завжди репрезентативною для всього персоналу.

— Фокус-групи:

– Специфіка: фокус-групи – це групові обговорення, в яких учасники обговорюють свої погляди на тему трудової мотивації та обмінюються ідеями.

– Переваги: дозволяє виявити загальні тенденції та погляди групи працівників. Може розкрити суспільні чинники, які впливають на мотивацію.

– Обмеження: результати можуть бути вплинуті динамікою групи та домінуючими голосами.

— Вивчення випадків:

– Специфіка: вивчення випадків передбачає детальний аналіз конкретних ситуацій або історій, пов'язаних зі збільшенням трудової мотивації в органах державного управління.

– Переваги: дозволяє отримати глибше розуміння специфічних проблем і успішних прикладів підвищення мотивації. Може надавати конкретні вказівки для вдосконалення політики управління.

При використанні цих методів дослідження важливо дотримуватися основних принципів і методів дослідження. Це включає в себе забезпечення конфіденційності учасників дослідження, використання структурованих питань та аналіз результатів з урахуванням контексту та теми дослідження. Результати таких якісних досліджень можуть надати важливу інформацію для розробки стратегій підвищення трудової мотивації працівників органів державного управління і поліпшення їх роботи.

Виокремлюють також наукові методи дослідження серед яких :

– Метод спостереження - безпосередня реєстрація подій спостерігачем. У науці використовується здебільшого для збору та висновку потрібної інформації. Головною особливістю методу спостереження є безпосередній зв'язок дослідника з об'єктом. Це дозволяє сприймати інформацію тут і зараз. Дуже висока оперативність отримання інформації. Спостерігаються тільки ті події, що відбуваються в період проведення дослідження [11].

– Метод аналізу документів – один з основних методів отримання інформації, про досліджуваний об'єкт, якщо він зафіксований у різних документах [11].

– Дедукція – процес формування висновку, що гарантовано слідує, якщо кінцеві твердження є вірними, то висновок на їх підставі є правильним та дієвим [8].

– Індукція – це метод переходу від знання окремих фактів до знання загального [4].

Дослідження мотивації працівників органів державного управління є важливим завданням, оскільки ефективність цих органів в значній мірі залежить від трудової мотивації їхнього персоналу. Для вивчення та підвищення трудової мотивації працівників можна використовувати як експериментальні, так і моделюючі методи дослідження [14, 137 с].

Експериментальні методи дослідження мотивації дозволяють проводити контрольовані експерименти з метою вивчення впливу різних факторів на трудову мотивацію. В контексті органів державного управління можна розглядати наступні експериментальні підходи:

- Експерименти зі стимулюванням: спрямовані на визначення того, які види стимулів (наприклад, фінансові премії, розвиток кар'єри, соціальне визнання) найефективніше підвищують трудову мотивацію співробітників.

- Експерименти зі зміною робочого середовища: дослідження впливу різних організаційних змін (наприклад, зміна структури організації, робочого графіка) на мотивацію працівників.

- Експерименти зі спільним прийняттям рішень: вивчення впливу залучення працівників до процесу прийняття рішень на їхню трудову мотивацію.

- Експерименти з навчання та розвитку: дослідження ефективності різних програм навчання та розвитку для підвищення професійної мотивації.

Моделюючі методи дослідження мотивації базуються на використанні комп'ютерних моделей та математичних підходів для аналізу мотиваційних процесів. Вони можуть бути корисними в контексті органів державного управління для розвитку імітаційних моделей, які допомагають прогнозувати результати різних стратегій мотивації та приймати науково підкріплені рішення. Наприклад:

- Моделі оптимальної мотивації: розробка математичних моделей, які враховують різні аспекти трудової мотивації (наприклад, витрати та

доходи від мотиваційних заходів) і дозволяють знайти оптимальний баланс між ними.

– Соціально-економічні моделі мотивації: розробка моделей, які аналізують вплив соціально-економічних чинників (наприклад, заробітна плата, соціальні програми) на мотивацію працівників та допомагають визначити оптимальні стратегії оплати праці.

– Моделі агентно-орієнтованого моделювання: розробка моделей, в яких працівники та організація розглядаються як окремі агенти, які взаємодіють у віртуальному середовищі. Ці моделі дозволяють вивчати динаміку взаємодії та вплив різних стратегій мотивації.

Узагальнюючи, експериментальні та моделюючі методи дослідження мотивації можуть бути корисними для вивчення та підвищення трудової мотивації працівників органів державного управління. Експерименти дозволяють провести практичні та польові дослідження для оцінки ефективності різних мотиваційних стратегій, в той час як моделюючі методи надають можливість розробити імітаційні моделі для аналізу та оптимізації мотиваційних процесів у віртуальних умовах. Використання цих методів сприяє розробці науково обґрунтованих стратегій для підвищення ефективності органів державного управління.

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Особливості трудової мотивації працівників органів державного управління

Мотивація працівників державних структур є ключовим аспектом їхньої продуктивності та впливає на ефективність виконання завдань, поставлених перед цими організаціями. У цьому контексті розглядаються основні мотиви, що впливають на працівників державних структур, такі як служіння суспільству, кар'єрний ріст і соціальні гарантії [30, с. 284-290].

По-перше, служіння суспільству вважається важливим мотивом для працівників державних структур. Це відображає їхню готовність віддати свої зусилля та ресурси для спільного блага. У зв'язку з цим, служіння суспільству виступає як покликання, яке надає внутрішню мотивацію для працівників. З точки зору соціальної психології, цей мотив може бути пов'язаний зі справедливістю, моральністю та соціальними цінностями працівників, що може впливати на їхню робочу поведінку і рішення.

По-друге, кар'єрний ріст є ще однією важливою мотиваційною складовою для працівників державних структур. Кар'єрний ріст може бути розглянутий через призму теорії мотивації, де працівники розвивають амбіції та прагнуть до досягнення вищих посад та покращення свого професійного статусу. Цей мотив сприяє збереженню високого рівня енергії та плідності у роботі, оскільки працівники ставлять перед собою завдання, пов'язані з самореалізацією та професійним зростанням.

По-третє, соціальні гарантії мають значущий вплив на мотивацію працівників державних структур. Соціальні гарантії включають в себе

фактори, такі як забезпечення стабільної заробітної плати, медичне страхування, пенсійні виплати та інші соціальні вигоди. З точки зору економічної теорії, ці соціальні гарантії можуть визначати рівень мотивації працівників, оскільки вони забезпечують економічну безпеку та стабільність, що є важливими чинниками у формуванні мотивації до праці.

Усі ці мотиви мають свою вагу та взаємодіють один з одним у формуванні мотивації працівників державних структур. Наприклад, служіння суспільству може бути вкрай важливим для тих, хто обирає роботу у сфері державної служби, і воно може підсилювати бажання досягти кар'єрного росту та впровадження соціальних гарантій. З іншого боку, кар'єрний ріст може бути засобом винагороди за відданість служінню суспільству, і соціальні гарантії можуть надавати підтримку працівникам у досягненні своїх кар'єрних цілей [29, с. 171-178].

Отже, мотивація працівників державних структур є складним феноменом, який об'єднує в собі різні мотиви, такі як служіння суспільству, кар'єрний ріст і соціальні гарантії. Розуміння цих мотивів є важливим завданням для керівників державних організацій, оскільки воно дозволяє підтримувати високий рівень мотивації працівників і досягати кращих результатів у виконанні завдань, що стоять перед державними структурами.

Корпоративна культура та етика в державній службі є ключовими чинниками мотивації працівників і мають значущий вплив на їхню робочу поведінку та рішення. Давайте проведемо аналіз особливостей цих аспектів та їхнього впливу на мотивацію державних службовців.

Корпоративна культура в державній службі:

– Публічна службова мета: однією з основних особливостей корпоративної культури в державній службі є спрямованість на громадське благо. Принцип служіння суспільству та задачі, пов'язані з задоволенням потреб громадян, визначають цінності та норми в організації. Це може

створювати внутрішню мотивацію для працівників, оскільки вони бачать сенс і суспільну важливість своєї роботи.

– Прозорість та відкритість: корпоративна культура в державній службі часто покликана забезпечувати відкритість та прозорість у прийнятті рішень та виконанні завдань. Це може впливати на мотивацію працівників, оскільки вони більше довіряють організації, в якій існує прозора система управління.

– Професійність та компетентність: культура державної служби сприяє розвитку професіоналізму та компетентності серед службовців. Це може бути джерелом мотивації, оскільки працівники можуть відчувати себе більш впевненими та задоволеними, знаючи, що вони володіють необхідними навичками для виконання своїх обов'язків [32, с. 92–97].

Етика в державній службі:

– Професійна мораль: етичні принципи та норми визначаються в етичних кодексах та стандартах поведінки для державних службовців. Дотримання цих норм може впливати на мотивацію, оскільки працівники можуть відчувати себе більш задоволеними, працюючи в етичній організації.

– Відповідальність і обов'язки: етика державної служби включає в себе відповідальність перед суспільством та державою. Це може створювати внутрішню мотивацію для працівників, оскільки вони відчують свою важливу роль у виконанні завдань державної служби.

– Недопущення конфлікту інтересів: етика в державній службі передбачає обмеження можливості конфлікту інтересів. Це допомагає зберегти довіру громадян та підтримувати авторитет державної служби, що може бути важливим мотиваційним фактором.

В цілому, корпоративна культура та етика в державній службі впливають на мотивацію працівників, формуючи їхні цінності, норми поведінки та відчуття важливості своєї роботи. Зрозуміння та підтримка цих

аспектів допомагають підвищити мотивацію працівників та сприяють досягненню більш високої ефективності в державній службі.

Організаційні фактори, такі як система нагород, кар'єрний ріст і професійний розвиток, мають значущий вплив на мотивацію працівників державного управління. Ці аспекти важливі для створення сприятливого середовища, яке спонукає службовців до високої продуктивності, самореалізації та відданості виконанню своїх обов'язків.

Система нагород включає в себе різні види стимулів, які призначені для похвали працівників за досягнення та високу продуктивність. В державному управлінні ця система може включати в себе фінансові стимули, такі як бонуси, премії та підвищення заробітної плати за досягнення певних цілей або відмінність у роботі. Ця система впливає на мотивацію працівників наступним чином:

- Створення конкурентного середовища: система нагород стимулює конкуренцію між працівниками за досягнення цілей та винагороди. Це може підштовхувати працівників до підвищення продуктивності та бажання виконувати завдання на високому рівні.

- Підвищення внутрішньої мотивації: відомо, що фінансові стимули можуть бути потужними факторами мотивації. Працівники можуть більше зосереджувати зусилля на роботі, якщо вони бачать можливість отримати фінансовий бонус або премію.

- Збереження талановитих кадрів: система нагород може залучити та утримувати в організації талановитих працівників, які можуть приносити значущий внесок у виконання державних завдань.

Можливість кар'єрного росту впливає на мотивацію працівників у державному управлінні наступним чином:

- Самореалізація: пропозиція можливостей для кар'єрного росту спонукає працівників до особистого та професійного зростання. Це допомагає задовольняти їхні амбіції та потреби у самореалізації.

– Мотивація до саморозвитку: процес підготовки до зайняття більш відповідальних посад сприяє підвищенню кваліфікації та професійному розвитку. Ця можливість може бути джерелом мотивації для працівників.

– Збереження талановитих працівників: умови для кар'єрного росту можуть зберігати талановитих службовців у системі державного управління, що є важливим для ефективності роботи.

Можливості для професійного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації також впливають на мотивацію:

– Поширення знань та навичок: професійний розвиток дозволяє працівникам вдосконалювати свої навички та збільшувати рівень компетентності.

– Самоздійснення: можливість навчання та професійного зростання задовольняє потребу в самоздійсненні та досягненні особистих цілей.

– Підтримка організації: організації, які активно інвестують у професійний розвиток своїх працівників, можуть створювати сприятливу атмосферу, в якій службовці відчують себе цінними і мотивованими.

Усі ці організаційні фактори взаємодіють та впливають на мотивацію працівників державного управління. Зрозуміння і управління цими факторами допомагають підвищити ефективність роботи організації та забезпечити більш задоволених та продуктивних службовців [31, с. 116–120].

Чинники, які демотивують працівників державних органів, є важливою проблемою, яка може впливати на ефективність та продуктивність роботи урядових структур. У цьому контексті розглянемо основні аспекти, що сприяють демотивації працівників: бюрократичні перешкоди, обмеження у прийнятті рішень та відсутність перспектив.

Бюрократичний характер державних органів може створювати численні бюрократичні перешкоди, які демотивують працівників. Ці перешкоди включають в себе:

– Складність процедур та документообігу: урядові структури часто відомі своєю складністю та численністю необхідних процедур і формальностей. Це може призводити до втрати часу та зусиль, що демотивує працівників [33, с. 47-64].

– Надмірна бюрократія: велика кількість адміністративних процедур і правил може призводити до надмірної бюрократії, що важко сприймається працівниками. Вони можуть відчувати себе зачепленими рутинними завданнями, які не додають цінності їхній роботі.

– Повільність реакції на зміни: бюрократична система може бути неефективною у реагуванні на зміни та виклики. Процеси прийняття рішень можуть бути вкрай повільними, що може призводити до втрати можливостей і демотивації працівників, які бажають активно розвивати державну структуру.

Обмеження у прийнятті рішень:

– Брак автономії: обмеження у прийнятті рішень може проявлятися у браку автономії для працівників. Коли вони не мають можливості самостійно впливати на рішення або виконання завдань, це може призводити до відчуття безпорадності та демотивації.

– Велика кількість ієрархічних рівнів: у державних структурах можуть існувати великі численність ієрархічних рівнів, які ускладнюють процес прийняття рішень. Це може призводити до надмірної бюрократії та втрати швидкості в роботі.

– Політичні втручання: політичні фактори та втручання можуть ускладнювати процес прийняття об'єктивних та науково обґрунтованих рішень. Це може створювати невизначеність та демотивацію серед працівників, які бажають працювати на основі професійності та об'єктивності [25, с. 45].

Відсутність перспектив:

– Безсистемність у кар'єрному рості: у державних структурах може бути недостатньо системних механізмів для кар'єрного росту працівників. Це може призводити до відчуття стагнації та браку перспективи, що є демотивуючим фактором.

– Відсутність стимулів: відсутність адекватних матеріальних та інших стимулів для працівників може підірвати їхню мотивацію. Якщо немає можливості отримувати винагороду за високу продуктивність або за досягнення результатів, це може призводити до байдужості та втрати інтересу до роботи.

– Обмежені можливості розвитку: відсутність можливостей для самореалізації та професійного росту може впливати на демотивацію працівників. Якщо вони не мають шляху розвитку в організації, це може призводити до втрати мотивації та нудьги на роботі.

Усі ці чинники, такі як бюрократичні перешкоди, обмеження у прийнятті рішень та відсутність перспектив, можуть значущо демотивувати працівників державних органів. Для поліпшення ситуації, організаціям слід активно працювати над усуненням цих факторів та створенням стимулюючого та мотивуючого середовища для своїх співробітників.

Лідерство відіграє важливу роль у формуванні та підтримці високої мотивації серед державних службовців. Лідери в державних структурах мають унікальну можливість впливати на психологічний клімат та робочу культуру в організації, створюючи умови для стимулювання індивідуальної та колективної мотивації працівників.

Однією з ключових функцій лідерства є створення візії та місії для державної організації. Лідери повинні чітко визначити цілі та завдання організації і надати співробітникам розуміння, як їхня робота сприяє досягненню цих цілей. Це стимулює працівників, надаючи їм відчуття важливості та цінності своєї роботи для суспільства [38, с. 28-43].

Лідерство також забезпечує підтримку та визнання досягнень працівників. Лідери мають виявляти інтерес до успіхів та досягнень свого персоналу, надавати похвали та винагороди за високий рівень продуктивності. Це підтримує мотивацію працівників та створює позитивну робочу атмосферу.

Лідери також повинні сприяти розвитку навичок та здібностей свого персоналу. Надання можливостей для навчання та професійного росту сприяє самореалізації працівників та розвитку їхнього потенціалу.

Ефективні лідери враховують індивідуальні потреби та інтереси свого персоналу. Вони розуміють, що мотивація може бути різною для кожного працівника і намагаються адаптувати свою стратегію керівництва для кожної особи. Це включає в себе слухання пропозицій та думок співробітників, а також надання можливостей для висловлення своєї думки [19].

Здатність лідера комунікувати ефективно є також важливою для підтримки мотивації. Лідери повинні бути відкритими та чесними у спілкуванні, передавати інформацію про зміни та рішення, що стосуються організації. Це створює довіру та розуміння серед працівників і сприяє їхній мотивації.

Узагальнюючи, лідерство в державних організаціях є критичним для формування та підтримки високої мотивації серед працівників. Ефективні лідери створюють візію, підтримують працівників, розвивають їхні навички та сприяють комунікації та взаєморозумінню. Це допомагає підтримувати високий рівень мотивації, що, в свою чергу, сприяє досягненню високої ефективності та досягненню цілей державної служби.

2.2. Система мотивації праці та стимулювання державних службовців в органах державної влади

Система мотивації є ключовим аспектом управління державними службовцями в органах державної влади. Вона складається з різних компонентів, кожен із яких виконує важливу роль у забезпеченні ефективності та ефективності державних службовців. Нижче розглянемо три основні компоненти системи мотивації: фінансове стимулювання, нематеріальні форми визнання та можливості професійного розвитку.

Перший компонент, фінансове стимулювання, базується на ідеї, що висока заробітна плата і додаткові фінансові пільги можуть бути сильними мотиваторами для державних службовців. Справедливе і конкурентоспроможне фінансове винагородження стимулює їхню працю та робить державну службу більш привабливою для талановитих фахівців. Проте, важливо враховувати, що фінансові стимули повинні бути справедливими і пов'язаними з результатами та внеском службовця у виконання обов'язків. Це може включати в себе системи премій, бонусів та інших форм фінансової винагороди за досягнення конкретних цілей та результатів [40].

Другий компонент, нематеріальні форми визнання, включає в себе різноманітні методи відзнаки і пошани державних службовців. Це може бути подяки від керівництва, нагороди, відзнаки, а також публічне визнання за досягнення та внесок у суспільство. Нематеріальне визнання може бути потужним стимулом для мотивації службовців, оскільки воно визначає їхню цінність і важливість у роботі.

Третій компонент, можливості професійного розвитку, важливий для забезпечення зростання кваліфікації та навичок державних службовців. Професійний розвиток може включати навчання, тренінги, курси та інші форми навчання, які допомагають службовцям покращити свої здібності та компетенції. Цей компонент також може включати можливості зростання у

службовій ієрархії, що може бути стимулом для самореалізації та досягнення професійних цілей.

Важливо враховувати, що ефективність системи мотивації в органах державної влади залежить від грамотного поєднання цих компонентів. Наприклад, фінансове стимулювання може бути ефективним, але воно повинно супроводжуватися наданням можливостей професійного розвитку та нематеріальними формами визнання для підвищення мотивації та збереження високої продуктивності. Крім того, ці компоненти повинні бути відповідні до конкретних потреб та цінностей державних службовців.

Загалом, система мотивації державних службовців у органах державної влади є складною та багатогранною, і її успішність визначається врахуванням і взаємодією різних компонентів. Вона має стимулювати високу продуктивність, залученість та відданість службовців, забезпечуючи ефективну діяльність органів державної влади та сприяючи досягненню стратегічних цілей суспільства [51, с. 104—114].

У відповідності з науковим підходом до питання підвищення продуктивності та ефективності роботи державних службовців, існують різні методи та засоби, що можуть бути застосовані для досягнення цієї мети. Ця тема має важливе значення в контексті ефективного функціонування державних органів та забезпечення якості надання публічних послуг громадянам і підприємствам.

По-перше, важливо визначити, що продуктивність та ефективність у роботі державних службовців є багатоаспектними концепціями. Продуктивність може бути виміряна як кількість виконаних завдань, так і якість їх виконання. Ефективність вимірюється у відношенні до досягнення мети при використанні мінімальних ресурсів. Отже, ефективність може бути підвищена шляхом оптимізації процесів та ресурсів.

Один із методів стимулювання продуктивності та ефективності державних службовців – це вдосконалення системи управління. Введення

сучасних методів управління, таких як стратегічне планування, бенчмаркінг та ключові показники продуктивності (KPI), дозволяє керівництву оцінити роботу службовців та визначити області для поліпшення. Це сприяє збалансованому підходу до оцінки роботи державних службовців і може стимулювати їх до більш ефективної діяльності.

Ще однією важливою складовою є навчання та розвиток державних службовців. Навчальні програми та тренінги можуть допомогти підвищити кваліфікацію та компетентність службовців, що в свою чергу позитивно впливає на їхню роботу. Застосування сучасних методів навчання, таких як онлайн-курси і використання електронних ресурсів, може зробити навчання більш доступним і ефективним.

Також важливим засобом стимулювання є визнання та мотивація службовців. Винагороди за високі показники продуктивності, можливість кар'єрного зростання та інші форми визнання можуть мотивувати державних службовців до досягнення кращих результатів. Це відображає концепцію публічного управління, яка враховує громадський інтерес і максимізацію соціальної користі [50, с. 45-60].

Правильне використання інформаційних технологій також може сприяти підвищенню продуктивності державних службовців. Автоматизація рутинних операцій і впровадження електронних систем обробки документів можуть скоротити час, витрачений на адміністративну роботу, і звільнити ресурси для більш важливих завдань.

Отже, підвищення продуктивності та ефективності державних службовців – це складне завдання, що вимагає комплексного підходу. Використання сучасних методів управління, навчання та розвитку персоналу, мотивація та використання інформаційних технологій – це лише деякі з інструментів, які можна застосувати для досягнення цієї мети. Важливо постійно аналізувати результати та впроваджувати нові підходи для постійного покращення ефективності державних службовців.

У вимірах сучасного адміністративного управління, де державні службовці відіграють критичну роль у забезпеченні ефективності та якості послуг, наданих громадянам та іншими суб'єктами держави, важливо вивчати та розуміти фактори, які впливають на їхню мотивацію. Одним із ключових аспектів цього процесу є використання фідбеку та системи оцінювання ефективності.

Фідбек, як ключовий інструмент управління, є процесом надання інформації працівникам щодо їхньої продуктивності, результатів роботи, а також їхньої поведінки та виконання поставлених завдань. Для державних службовців фідбек може бути цінним інструментом для розвитку та покращення їхньої професійної діяльності. Важливо враховувати, що якість наданого фідбеку має відповідати професійним стандартам і бути конструктивним. Відповідно, ефективна система фідбеку допомагає державним службовцям зрозуміти, як їхня робота впливає на досягнення цілей держави та задоволення потреб громадян.

Система оцінювання ефективності також відіграє важливу роль у стимулюванні мотивації державних службовців. Ця система дозволяє визначити, наскільки успішно службовець досягає поставлені перед ними цілі та завдання. Важливо враховувати, що ефективна оцінка повинна базуватися на об'єктивних показниках та критеріях, а не на суб'єктивних оцінках. Це сприяє відмові від випадкового оцінювання, що може призвести до спотворення результатів [42, с. 90-105].

Мотиваційний контекст роботи державних службовців включає в себе різні аспекти, такі як матеріальні стимули, можливості професійного зростання, визнання та соціальні чинники. Фідбек та система оцінювання ефективності можуть впливати на цей контекст, впливаючи на мотивацію працівників.

Одним із ключових аспектів функціонування системи оцінювання ефективності є зв'язок між оцінкою та нагородою. Цей зв'язок може бути

встановлений через винагороди за досягнуті результати та професійний розвиток. Відсутність такого зв'язку може призвести до втрати мотивації у державних службовців, оскільки вони не бачать конкретного винагородження за свої зусилля [39, с. 115-130].

Система мотивації державних службовців в Україні стикається з рядом проблем та викликів, які впливають на їхню ефективність та результативність. Деякі з основних проблем та викликів в існуючій системі мотивації державних службовців в Україні включають таке:

- Недостатнє фінансування: однією з найважливіших проблем є недостатнє фінансування державних службовців. Зарплати часто не відповідають вимогам життя в сучасному українському суспільстві, що знижує мотивацію працювати в державному секторі та сприяє корупції.

- Бюрократичні обмеження: система державної служби в Україні часто характеризується великою кількістю бюрократичних процедур і обмежень. Це може знижувати ефективність роботи службовців та викликати відчуття розчарування.

- Політичний вплив: вищі посади в державному секторі можуть визначатися політичними амбіціями і зв'язками, а не здібностями та досвідом. Це може призвести до неефективного управління та дискримінації в осадові державні служби [44, с. 140-155].

- Відсутність стимулів до професійного росту: брак можливостей для професійного росту і розвитку може призвести до втрати мотивації серед державних службовців. Це впливає на якість їхньої роботи і відповідно на результати.

- Низька прозорість: недостатньо прозорих процесів прийняття рішень у владних структурах сприяє корупції та невідповідному використанню ресурсів.

– Неякісна оцінка та моніторинг ефективності: системи оцінки роботи державних службовців можуть бути нечіткими та суб'єктивними. Вони часто не відображають дійсний внесок службовця в справу держави.

– Кадровий обмін та нестабільність: велика кількість змін у вищих посадах та кадровий обмін можуть призвести до нестабільності та невпевненості серед державних службовців.

Для вирішення цих проблем і поліпшення системи мотивації державних службовців в Україні, можна розглянути ряд заходів. Важливо збільшити фінансування державної служби, забезпечити більше можливостей для професійного росту та навчання, запровадити більше об'єктивних систем оцінки та стимулювання результативності, а також зробити процеси управління більш прозорими. Такі заходи допоможуть створити більш мотивовану та результативну державну службу, що буде сприяти загальному розвитку України.

2.3. Зарубіжний досвід організації мотивації праці державних службовців та можливості його використання в Україні

У контексті публічного управління та державного службовця, мотивація є важливим фактором, що впливає на продуктивність та ефективність адміністративних процесів. Далі проведено аналіз різних систем мотивації державних службовців, які застосовуються у різних країнах світу, зокрема, зосереджуючись на ефективних практиках, що сприяють підвищенню професіоналізму та роботящому витрати робочого часу [52, с. 160-175].

Перш за все, важливо зазначити, що системи мотивації державних службовців різняться в залежності від політичного, культурного та історичного контексту країни. Проте, деякі загальні підходи можуть бути визначені.

Один з таких підходів – це фінансова мотивація. У багатьох країнах, зокрема у Сполучених Штатах, фінансова винагорода є важливим інструментом для стимулювання державних службовців. Системи премій та бонусів, залежно від результатів та досягнень, можуть сприяти підвищенню мотивації та конкурентоспроможності державних службовців.

Крім того, професійний розвиток є іншим важливим аспектом мотивації. У багатьох країнах, таких як Норвегія та Нідерланди, державні службовці мають можливість отримати спеціалізовану освіту та проходити тренінги для підвищення своєї кваліфікації. Це сприяє зростанню їхньої експертизи та здатності ефективно вирішувати завдання в сучасному адміністративному середовищі.

Слід також звернути увагу на соціальну мотивацію. У Фінляндії, наприклад, система гарантованої рівності та справедливості у суспільстві створює позитивне середовище для державних службовців, що сприяє відчуттю гордості за їхню роботу та приносить задоволення від виконуваних обов'язків.

Інший аспект – це системи нагородження та визнання. У Японії, державні службовці отримують публічне визнання та вдячність від громадськості, що може бути сильним мотиватором.

Також важливо враховувати внутрішню мотивацію державних службовців. Сприяти відчуттю важливості та значущості їхньої роботи може спонукати службовців до високого рівня залученості та відданості.

Отже, ефективні системи мотивації державних службовців в різних країнах світу варіюються в залежності від багатьох факторів. Фінансова мотивація, професійний розвиток, соціальне визнання та внутрішня мотивація – це лише деякі з інструментів, які можуть бути використані для стимулювання державних службовців. Важливо забезпечити баланс між цими різними підходами, враховуючи специфіку країни та її цінностей, щоб забезпечити ефективну державну службу [22, с. 180-195].

Адаптація основних принципів та методик мотивації державних службовців для України вимагає уважного розгляду і врахування особливостей української системи державного управління, культурних аспектів та історичного контексту. В цьому контексті, є кілька принципів та методик, які можуть бути адаптовані для покращення мотивації державних службовців в Україні:

- Фінансова мотивація та прозорість в оплаті: важливим аспектом є забезпечення справедливої оплати праці та системи премій, яка базується на результативності та досягненнях. Українська система оплати праці в державних органах повинна бути прозорою та зрозумілою для державних службовців, щоб забезпечити їхню довіру.

- Професійний розвиток та навчання: українські державні службовці повинні мати можливість отримувати сучасну та високоякісну освіту, щоб підвищити свою кваліфікацію та адаптуватися до змін у суспільстві та технологіях. Інвестиції у професійний розвиток сприятимуть підвищенню ефективності державного управління.

- Система нагородження та визнання: важливо створити систему внутрішнього та зовнішнього визнання для державних службовців, що включає нагороди за досягнення та відзнаки від громадськості. Це спонукатиме службовців до більш відданої та про активної роботи.

- Залученість до процесу прийняття рішень: забезпечення можливості державних службовців впливати на прийняття рішень та політику може підвищити їхню мотивацію та відчуття важливості власної ролі. Можна розглядати механізми громадської участі та діалогу зі службовцями.

- Створення етичної робочої атмосфери: важливо створити етичну робочу атмосферу, де державні службовці відчують відповідальність перед суспільством та чесність у виконанні своїх обов'язків.

- Моніторинг та оцінка результатів: впровадження системи моніторингу та оцінки результатів діяльності державних службовців

дозволить визначити їхні досягнення та слабкі місця, що може служити основою для подальшого покращення системи мотивації [20, с. 200-215].

– Зовнішня експертиза та міжнародний обмін досвідом: Україна може використовувати міжнародний обмін досвідом та експертизу для адаптації кращих практик з інших країн.

Успішні приклади такої інтеграції можуть служити моделями для інших країн та організацій, що прагнуть покращити ефективність та продуктивність своїх державних служб. Далі розглянуто деякі зразки інтеграції зарубіжного досвіду в системі мотивації держслужбовців та висвітлено їхню сутність та ключові аспекти.

– Система матеріальних стимулів: у багатьох країнах, таких як Сінгапур та Норвегія, були впроваджені високі зарплати та бонуси для державних службовців, особливо тих, які працюють у ключових сферах уряду. Це допомагає привертати та утримувати висококваліфікованих спеціалістів, що сприяє підвищенню ефективності державного апарату.

– Системи оцінки результативності: країни, такі як Нова Зеландія та Канада, використовують системи оцінки результативності, що ґрунтуються на ключових показниках продуктивності та досягненнях службовців. Це допомагає створити прозору систему мотивації та стимулює державних службовців до досягнення найкращих результатів.

– Професійний розвиток та навчання: в багатьох країнах Європи, таких як Німеччина та Франція, існують системи професійного розвитку та навчання для державних службовців. Це допомагає підтримувати високий рівень компетентності серед працівників уряду та сприяє їхньому професійному зростанню.

– Залучення громадянського суспільства та консультування громадян: подібні практики, які використовуються в Сполучених Штатах та Швеції, передбачають активне залучення громадянського суспільства до прийняття рішень та формування політики. Це створює можливість для

більшої взаємодії між державними службовцями та громадянами, а також дозволяє враховувати інтереси та потреби населення.

– Стимулювання інновацій та креативності: деякі країни, такі як Ізраїль та США, активно працюють над створенням умов для розвитку інновацій та креативності в державних органах. Це включає в себе створення інкубаторів та сприяння співпраці з приватним сектором [45, с. 220-235].

– Етичні стандарти та контроль за корупцією: багато країн акцентують на встановленні високих етичних стандартів для державних службовців та забезпеченні контролю за корупцією. Наприклад, Гонконг та Швейцарія відомі своїм низьким рівнем корупції в державних органах.

Отже, успішні приклади інтеграції зарубіжного досвіду в системі мотивації держслужбовців свідчать про те, що існують різні шляхи та підходи до створення ефективних систем мотивації. Важливо враховувати конкретні особливості країни та контексту для успішного впровадження таких практик.

Адаптація зарубіжних практик в українському контексті може стати суттєвим кроком для вдосконалення системи мотивації держслужбовців, але вона також стикається з рядом потенційних перешкод та викликів. Нижче розглянуто деякі з них:

– Культурні відмінності: Україна має свою унікальну культурну спадщину та історію, які можуть відрізнятися від зарубіжних країн. Це може призвести до розбіжностей у сприйнятті іноземних практик та умовних норм мотивації, що робить необхідним врахування цих відмінностей при адаптації.

– Корупція та низька довіра до влади: Україна стикається з серйозними проблемами корупції в системі державного управління. Впровадження зарубіжних практик може зіштовхнутися з опором корумпованих систем та бюрократії, що може перешкодити їхньому ефективному впровадженню.

– Фінансові обмеження: Україна має обмежений бюджет для підтримки системи мотивації держслужбовців. Впровадження дорогих зарубіжних

моделей може виявитися фінансово недосяжним, і це вимагатиме ретельного розрахунку і оптимізації витрат [8, с. 240-255].

– Бюрократичні перешкоди: українська бюрократія відома своєю складністю та повільністю. Впровадження нових практик може зіткнутися з багатьма адміністративними та легальними перешкодами.

– Необхідність освіти та підготовки персоналу: для успішної адаптації іноземних практик може знадобитися підготовка державних службовців. Це може вимагати часу та ресурсів.

– Моніторинг та оцінка: ефективність впроваджених змін повинна бути систематично оцінювана та проконтрольована. Недостатній моніторинг може призвести до невдачі проекту.

Для подолання цих перешкод та викликів необхідно враховувати специфічний контекст України та розробляти стратегії, що враховують ці обмеження. Важливо також залучити широку громадськість та стейкхолдерів до процесу прийняття рішень та реформування системи мотивації державних службовців. Адаптація зарубіжних практик може бути успішною, але лише за умови системного та обґрунтованого підходу до впровадження та врахування усіх можливих викликів.

РОЗДІЛ 3

ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДВИЩЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Аналіз трудової мотивації працівників органів державного управління (на прикладі відділу управління персоналом Запорізької райдержадміністрації)

Мотивація є надзвичайно важливим елементом у функціонуванні будь-якої організації, включаючи органи державного управління. Здатність мобілізувати та підтримувати високий рівень трудової мотивації серед співробітників є ключовим фактором успіху у будь-якій сфері діяльності. Управління персоналом в Запорізькій райдержадміністрації відзначається активним застосуванням різноманітних методів для визначення рівня та підтримки трудової мотивації своїх працівників. Давайте розглянемо деякі з них більш докладно [26, с. 10].

– Анкетування та опитування співробітників: цей метод передбачає створення спеціальних анкет, які дозволяють співробітникам оцінити свій рівень задоволеності роботою, вказати фактори, які їх мотивують, і висловити свої пропозиції щодо поліпшення умов праці. Аналіз результатів анкетування надає можливість розуміти, які аспекти роботи сприяють мотивації співробітників і які можуть бути покращені.

– Глибинні інтерв'ю: проведення індивідуальних бесід зі співробітниками дозволяє отримати детальну інформацію про їх внутрішні мотиви, ставлення до роботи, команди та керівництва. Цей метод допомагає виявити особисті цілі та амбіції працівників і враховувати їх у процесі формування стратегії мотивації [2, с. 184].

– Метод оцінки роботи: систематична оцінка ефективності роботи співробітників дозволяє визначити їх мотиваційні аспекти, сильні та слабкі

сторони. На основі цих даних можна розробити програму розвитку для кожного співробітника, спрямовану на підвищення їхньої мотивації та професійного зростання.

– Система KPI (Key Performance Indicators): встановлення конкретних показників продуктивності та моніторинг їх виконання є важливим інструментом для визначення того, наскільки співробітник мотивований досягти визначених результатів. Посилання на чіткі KPI надає співробітникам ясну мету та можливість відстежувати свій внесок у досягнення організаційних цілей.

– Групові дискусії: збір колективу для обговорення питань та проблем на робочому місці є способом краще зрозуміти, що саме мотивує команду. Цей метод дозволяє створити відкрите середовище для обміну думками та ідеями щодо поліпшення робочих умов та мотивації співробітників.

Загалом, використання цих методів в управлінні персоналом Запорізької райдержадміністрації вказує на серйозний підхід до роботи зі співробітниками та розвитку їхньої трудової мотивації. Це допомагає не лише підтримувати високу продуктивність та ефективність в організації, але й забезпечує задоволення та розвиток персоналу, що є важливим фактором для досягнення довгострокових цілей та успіху в державному управлінні [51, с. 337].

Трудова мотивація є ключовим елементом ефективності праці в будь-якій організації, особливо в органах державного управління, де високий рівень професійної відданості та залученість персоналу сприяють досягненню стратегічних цілей держави. Відділ управління персоналом Запорізької райдержадміністрації не є винятком з цього правила.

Для початку, важливо розуміти, що трудова мотивація є результатом взаємодії різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на готовність працівника виконувати свої обов'язки на високому рівні. Внутрішні чинники можуть включати індивідуальні цінності, інтереси, потреби та цілі

працівника, тоді як зовнішні чинники зазвичай включають умови праці, організаційну культуру, систему винагород та ін. [11, с. 45].

Вивчення мотивації працівників Запорізької райдержадміністрації дозволяє виявити ключові драйвери, що стимулюють працівників до високої продуктивності. Також це допомагає визначити потенційні «слабкі місця» в системі мотивації, що може призвести до зниження рівня задоволеності праці та виводу цінних кадрів.

З погляду відділу управління персоналом, ключовим завданням є розробка та впровадження ефективних інструментів мотивації, які відповідали б потребам та очікуванням працівників. Це може включати розробку системи внутрішніх винагород, підвищення кваліфікації, кар'єрний ріст, а також створення комфортних умов праці.

За результатами аналізу можна зробити висновок, що працівники органів державного управління цінують не тільки матеріальні стимули, але й можливість особистісного та професійного росту. Тому важливо, щоб відділ управління персоналом працював над створенням умов для розвитку та навчання своїх співробітників [37, с. 35].

На практиці це може включати організацію різноманітних тренінгів, семінарів, майстер-класів, що сприяють підвищенню кваліфікації працівників. Також важливо стимулювати співробітників до самоосвіти, надавати їм доступ до необхідних ресурсів та матеріалів.

Враховуючи особливості роботи в органах державного управління, де велика відповідальність та високий рівень стресу, важливо також звертати увагу на психологічний комфорт співробітників. Це може включати розробку програм підтримки, консультації з психологами, а також створення умов для відпочинку та релаксації на робочому місці [5, с. 65].

Сучасне державне управління стикається зі значущими викликами і перетвореннями, включаючи глобальні економічні кризи та швидкі соціальні зміни. Для ефективної реакції на ці виклики, органи державного управління

повинні постійно адаптуватися та вдосконалюватися. Один із ключових методів досягнення цієї мети - це бенчмаркінг або порівняльний аналіз.

Бенчмаркінг є систематичним процесом вивчення та порівняння процесів, продуктів або послуг із метою визначення «найкращих практик». Це методологія, що сприяє аналізу та усуненню недоліків в державному управлінні. Його суть полягає в тому, щоб ідентифікувати ефективні та результативні підходи, які застосовуються в інших державних структурах, і адаптувати їх до власних потреб [6, с. 210].

Сучасні райдержадміністрації та інші аналогічні державні органи активно звертаються до міжнародного співтовариства для обміну досвідом. Цей обмін може приймати різні форми, включаючи вивчення практик сусідніх країн, які мають схожі соціокультурні умови та аналогічні виклики. Крім того, може проводитися аналіз досвіду далеких держав, які мають унікальні підходи та інноваційні рішення у сфері державного управління.

Під час аналізу практик інших державних органів важливо розуміти, що успіх не обов'язково залежить від копіювання методів однієї держави і внесення їх у інший контекст. Замість цього, необхідно вивчити, які саме елементи практики призвели до успіху, і які можуть бути адаптовані та застосовані в іншому контексті. Цей процес включає аналіз ефективних стратегій, методів управління ресурсами, використання інформаційних технологій та залучення громадськості [19, с. 25].

Загалом, бенчмаркінг та вивчення міжнародного досвіду є важливими інструментами для удосконалення державного управління в сучасному світі. Ці практики дозволяють ефективно реагувати на складні виклики та застосовувати інноваційні підходи для поліпшення якості послуг, які надаються громадянам. Ретельний аналіз і адаптація найкращих практик з різних країн допомагають побудувати більш ефективну та адаптовану систему державного управління, готову до зустрічі з викликами сучасності.

Нижче розглянемо практичне застосування глибинних інтерв'ю, як інструмента мотивації персоналу.

У контексті управління персоналом і формування мотивації, глибинні інтерв'ю виявляються надзвичайно корисним інструментом. Цей метод проведення індивідуальних бесід зі співробітниками дозволяє отримати глибоке розуміння їхніх внутрішніх мотивів, ставлення до роботи, співпраці у команді та спілкування з керівництвом. Глибинні інтерв'ю виявляються ефективним інструментом для виявлення особистих цілей та амбіцій працівників, і їхнє впровадження в практику управління допомагає створювати більш ефективні програми мотивації, що підтримують співробітників у досягненні їхніх кар'єрних та особистих цілей.

Глибинні інтерв'ю мають низку очевидних переваг, які роблять їх вельми ефективним інструментом для вивчення мотивації персоналу та розвитку програм мотивації:

- Отримання детальної та інформативної інформації: під час глибоких інтерв'ю, співробітники мають можливість вільно висловлювати свої думки, переконання і почуття щодо своєї роботи. Вони не обмежені стандартними запитаннями, що дозволяє отримати більш глибоке розуміння їхніх мотивів, цілей і потреб.

- Виявлення особистих цілей і амбіцій: глибинні інтерв'ю дозволяють співробітникам відкрито обговорювати свої плани та амбіції в контексті кар'єрного розвитку. Ця інформація може бути використана для розробки індивідуальних програм мотивації, які допомагають працівникам досягти своїх особистих і професійних цілей.

- Зміцнення відносин: глибинні інтерв'ю сприяють покращенню спілкування між працівниками та керівництвом. Вони надають працівникам можливість висловити свої думки та почуття щодо роботи, команди та відносин з керівництвом. Це допомагає налагодити більш відкритий і

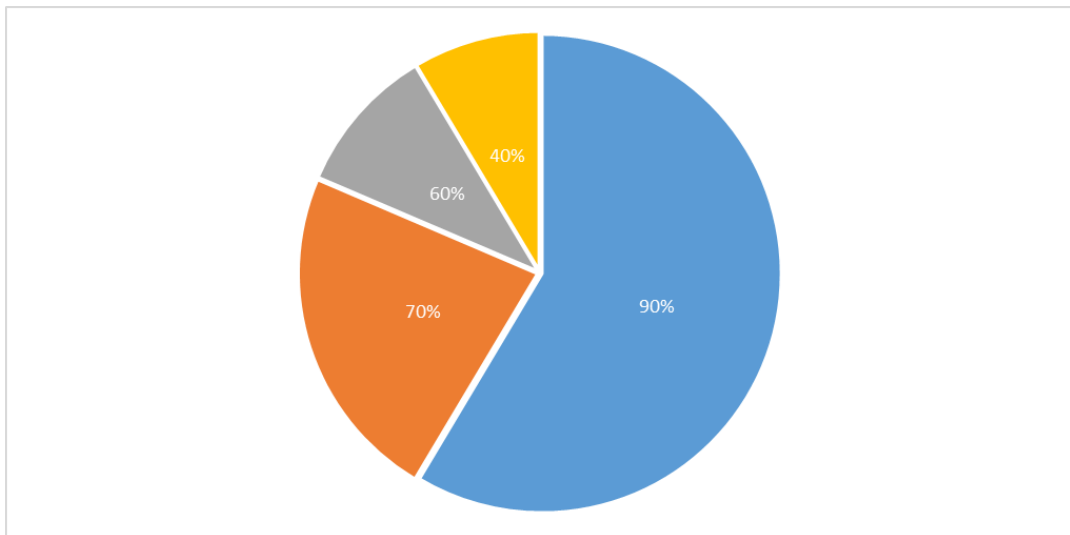
довірливий діалог, що сприяє покращенню робочої атмосфери і сприяє ефективнішому управлінню персоналом.

У відділі управління персоналом Запорізької райдержадміністрації було проведено глибинні інтерв'ю з усіма співробітниками, у кількості 10 чоловік, в рамках стратегічного аналізу і вдосконалення управління персоналом. Ці інтерв'ю були спрямовані на збір цінних даних щодо того, як фактори роботи та організаційної культури впливають на мотивацію працівників, їхнє задоволення роботою та взаємини з командою та керівництвом.

В процесі глибинних інтерв'ю співробітники висловлювали свої думки та почуття, а також надавали конкретні приклади і враження щодо своєї роботи та організаційної діяльності в цілому. Запитання, на які респонденти відповідали, були спрямовані на розкриття їхніх думок та почуттів щодо робочого середовища та мотивації:

- Чому ви вирішили працювати в Запорізькій райдержадміністрації?
- Що саме вас влаштовує у вашій роботі? Які аспекти вашої роботи вас найбільше задовольняють?
- Що вам не подобається у вашій роботі? Які труднощі ви зустрічаєте на робочому місці?
- Які маєте цілі та амбіції на майбутнє у контексті вашої кар'єри в організації?
- Які аспекти вашої роботи, команди та керівництва ви хотіли б змінити або поліпшити?

Аналіз результатів цих інтерв'ю розкрив важливі відомості щодо мотивації працівників та їхнього сприйняття роботи в Запорізькій райдержадміністрації (див. мал.1).



Діаграма результатів аналізу проведення глибокого інтерв'ю
(мал.1)

Перш за все, виявлено, що для 90% співробітників основними факторами мотивації є стабільність робочого місця та гідна заробітна плата. Вони вважають, що можливість мати стійку роботу та отримувати чесну оплату є ключовими чинниками, які змушують їх продовжувати працювати в організації.

Другим важливим фактором є можливість розвитку та реалізації своїх професійних амбіцій для 70 % опитуваних. Співробітники цінують роботу в урядовій структурі, оскільки вона надає їм можливість вдосконалювати свої навички та використовувати їхні професійні здібності.

Додатково для 60% співробітників, була відзначена важливість дружньої атмосфери в колективі. Цей аспект підкреслено багатьма респондентами, які вважають, що позитивне спілкування та взаємна підтримка в колективі збільшують їхню працездатність та задоволення від роботи.

Проте, під час інтерв'ю також були виявлені деякі проблеми та незадоволення серед співробітників. Зокрема, 40% працівників відзначили брак можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання в організації. Це свідчить про необхідність подальших заходів з розвитку та підтримки персоналу.

Крім того, 40% співробітників висловили незадоволення стосовно ефективності керівництва. Вони вказали на потребу у вдосконаленні

комунікації та роботи над лідерськими якостями керівників для створення більш стійкого та довірливого робочого середовища.

Завершуючи аналіз результатів застосування глибинних інтерв'ю в Запорізькій райдержадміністрації, можна зазначити, що вони допомогли отримати важливі відомості щодо мотивації та внутрішньої динаміки співробітників. Такий підхід до дослідження робочого середовища є важливим кроком у вдосконаленні управління персоналом та підвищенні ефективності організації. Аналіз результатів інтерв'ю надає цінну інформацію для подальшого розвитку та вдосконалення стратегії управління персоналом у Запорізькій райдержадміністрації.

3.2. Перспективи удосконалення підвищення трудової мотивації працівників органів державного управління

За останні десятиліття інтеграція сучасних методик управління персоналом стала ключовим фактором для досягнення успіху в сфері державного управління. Подолання викликів та підвищення ефективності діяльності органів державного управління вимагають вдосконалення трудової мотивації працівників[24, с. 460].

Однією з основних складових сучасного управління персоналом є використання психологічних та соціальних підходів для розвитку мотивації працівників. Теорія мотивації, запропонована Абрахамом Маслоу, визначає п'ять основних рівнів потреб людини, включаючи фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби в самооцінці та самореалізації. Органи державного управління можуть використовувати ці принципи для створення структури, яка задовольняє ці потреби працівників. Наприклад, забезпечення надійних систем соціального захисту та можливостей для освіти та розвитку сприяє підвищенню трудової мотивації [9, с. 45].

Ще однією ключовою концепцією є теорія І. Маслоу відносно «енергії» (енергії для роботи), яка вказує на те, що людина має обмежену кількість енергії для витрачання на різні види діяльності. Отже, ефективне управління персоналом передбачає раціональне розподілення цієї енергії та стимулювання працівників до продуктивної діяльності. Застосування концепції «енергії» може допомогти органам державного управління уникнути перевантаження працівників та забезпечити їхню стійкість до стресу.

З метою підвищення трудової мотивації у сфері державного управління, важливо також звернути увагу на індивідуальні особливості працівників. Сучасні методики управління персоналом включають інструменти для визначення талановитості, навичок та інтересів кожного працівника. Використання таких методів дозволяє розробити персоналізовані плани розвитку та кар'єрного зростання, що стимулює працівників до досягнення більших результатів [48, с. 37].

Однією з перспектив вдосконалення трудової мотивації в органах державного управління є впровадження інформаційних технологій. За допомогою сучасних інформаційних систем можна забезпечити доступ до ресурсів та інструментів для самостійного навчання, спільної роботи та комунікації. Це сприяє підвищенню самодисципліни та саморегуляції працівників, що, в свою чергу, може позитивно вплинути на їхню трудову мотивацію.

Розробка корпоративних програм навчання та розвитку, спрямованих на підвищення професійних навичок співробітників органів державного управління, є важливою складовою ефективною державної адміністрації. У сучасних умовах, коли глобалізація, технологічні інновації та складна політична обстановка ставлять перед державними органами нові завдання та виклики, постійне удосконалення навичок та знань працівників є надзвичайно важливим для забезпечення ефективною діяльністю органів управління. У

цьому контексті, розробка та впровадження корпоративних програм навчання та розвитку стає стратегічною задачею [22, с. 43].

Перше, що варто врахувати, це визначення поняття «корпоративні програми навчання та розвитку». Це системні підходи до навчання, спрямовані на розвиток конкретних компетенцій, знань та навичок, необхідних для виконання робочих завдань у державних структурах. Вони включають в себе різні методи та форми навчання, такі як семінари, тренінги, онлайн-курси, менторство, інтерактивні лекції тощо.

Однією з ключових цілей таких програм є підвищення рівня професійних навичок співробітників, а значить і їх вмотивованістю у професійній діяльності. Це може бути досягнуто шляхом надання доступу до актуальних знань у галузях, які стосуються їхніх обов'язків. Навчання має бути орієнтоване на практичний досвід та враховувати специфіку державних службовців.

Подальшою метою є безпосереднє підвищення рівня трудової мотивації працівників. Цей аспект може бути розглянутий через призму теорії мотивації, де ключовими факторами є визнання, стимулювання, особистий інтерес та можливість зростання. Правильно спроектовані програми навчання дозволять співробітникам бачити власні можливості для кар'єрного росту та відчувати важливість своєї ролі в державній адміністрації [23, с. 50].

Однак важливо відзначити, що розробка корпоративних програм навчання та розвитку повинна бути організованою та системною. Вона вимагає проведення аналізу потреб у навчанні, визначення конкретних цілей та завдань, розробки змісту навчальних матеріалів, вибору методів навчання та оцінки результатів.

Зараз науковці та практики розглядають низку підходів до підвищення трудової мотивації у сфері державного управління. Один зі способів – адаптація найкращих практик з досвіду інших країн. Наприклад, Сінгапур славиться своєю ефективною системою мотивації працівників у державному

секторі. Тут висока заробітна плата поєднується з чіткими критеріями оцінки роботи та можливістю кар'єрного росту. Іншим успішним прикладом є Швеція, де надається велика свобода в роботі, сприяючи творчому підходу до завдань [10, с. 40].

Проте важливо враховувати культурні та контекстуальні особливості кожної країни при адаптації іноземних практик. Необхідно враховувати індивідуальні особливості та потреби працівників у сфері державного управління, щоб забезпечити ефективну мотивацію.

Однак адаптація іноземних практик – це лише перший крок. Важливо внести корекції у внутрішню систему стимулювання та мотивації, враховуючи індивідуальні потреби та особливості працівників. Тут допоможе впровадження системи індивідуального планування розвитку кожного працівника, яка дозволить враховувати його професійні цілі та амбіції.

Важливо також забезпечити чітке визначення завдань та оцінки їх виконання, а також розвинути механізми зворотного зв'язку, щоб працівники мали можливість вдосконалювати свою роботу та отримувати відповідний стимул до саморозвитку [5, с. 244].

Іноземні корпорації державного управління, які вже успішно застосовують ці підходи, можуть слугувати важливими джерелами навчання для органів державного управління. Наприклад, американський Управлінський Корпус Миру (PeaceCorps) розробив програму мотивації, яка базується на принципах позитивного підсилення і розвитку навичок, і ця програма може бути вдосконалена та адаптована для застосування в інших країнах.

У підсумку, адаптація найкращих практик мотивації з досвіду інших країн та корекція внутрішньої системи стимулювання та мотивації в органах державного управління є необхідними кроками для підвищення трудової мотивації працівників. Застосування цих підходів може сприяти

ефективнішому функціонуванню державних структур та досягненню стратегічних цілей управління.

ВИСНОВКИ

Підвищення трудової мотивації працівників органів державного управління є критично важливим завданням в сучасному світі. Державні структури відіграють ключову роль у забезпеченні розвитку суспільства, забезпеченні правопорядку та здійсненні соціальних програм. Задача забезпечення ефективної роботи цих структур вимагає високої трудової мотивації їхніх працівників.

У даній роботі було розглянуто різні аспекти підвищення трудової мотивації, включаючи адаптацію найкращих практик з досвіду інших країн та корпорацій державного управління. Було показано, що успішні моделі мотивації можуть бути імпортовані та адаптовані для використання в державному секторі.

Зокрема, досвід країн, які забезпечують високу заробітну плату, чіткі критерії оцінки роботи та можливості кар'єрного росту, може слугувати важливим джерелом навчання для органів державного управління. Однак, необхідно враховувати культурні та контекстуальні особливості кожної країни при адаптації іноземних практик.

Додатково, внутрішня система стимулювання та мотивації також має бути ретельно вивченою та скоригованою для забезпечення ефективності. Важливо розвивати індивідуальні плани розвитку працівників, визначати чіткі завдання та механізми їх оцінки, а також забезпечувати зворотний зв'язок для підтримки саморозвитку працівників.

Іноземні корпорації державного управління, які вже успішно впроваджують ці підходи, можуть слугувати джерелом навчання іншим країнам та структурам державного управління. Американський Управлінський Корпус Миру, наприклад, розробив програми мотивації, які базуються на позитивному підсиленні та розвитку навичок, і ці програми можуть бути успішно використані в інших країнах.

Усе це вказує на те, що підвищення трудової мотивації працівників органів державного управління є досяжною та обґрунтованою метою. Важливо поєднувати імпорту іноземного досвіду з урахуванням внутрішніх особливостей та потреб працівників. Це сприятиме покращенню якості державних послуг, розвитку суспільства та досягненню стратегічних цілей державного управління.

Проведений аналіз результатів глибинних інтерв'ю розкрив важливі відомості щодо мотивації працівників та їхнього сприйняття роботи в Запорізькій райдержадміністрації.

Перш за все, виявлено, що для 90% співробітників основними факторами мотивації є стабільність робочого місця та гідна заробітна плата. Вони вважають, що можливість мати стійку роботу та отримувати чесну оплату є ключовими чинниками, які змушують їх продовжувати працювати в організації.

Другим важливим фактором є можливість розвитку та реалізації своїх професійних амбіцій для 70% опитуваних. Співробітники цінують роботу в урядовій структурі, оскільки вона надає їм можливість вдосконалювати свої навички та використовувати їхні професійні здібності.

Додатково для 60% співробітників, була відзначена важливість дружньої атмосфери в колективі. Цей аспект підкреслено багатьма респондентами, які вважають, що позитивне спілкування та взаємна підтримка в колективі збільшують їхню працездатність та задоволення від роботи.

Проте, під час інтерв'ю також були виявлені деякі проблеми та незадоволення серед співробітників. Зокрема, 40% працівників відзначили брак можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання в організації. Це свідчить про необхідність подальших заходів з розвитку та підтримки персоналу.

Крім того, 40% співробітників висловили незадоволення стосовно ефективності керівництва. Вони вказали на потребу у вдосконаленні

комунікації та роботи над лідерськими якостями керівників для створення більш стійкого та довірливого робочого середовища.

Завершуючи аналіз результатів застосування глибинних інтерв'ю в Запорізькій райдержадміністрації, можна зазначити, що вони допомогли отримати важливі відомості щодо мотивації та внутрішньої динаміки співробітників. Такий підхід до дослідження робочого середовища є важливим кроком у вдосконаленні управління персоналом та підвищенні ефективності організації. Аналіз результатів інтерв'ю надає цінну інформацію для подальшого розвитку та вдосконалення стратегії управління персоналом у Запорізькій райдержадміністрації.

Зрештою, необхідно пам'ятати, що підвищення трудової мотивації - це процес, який вимагає постійного вдосконалення та адаптації. Всі заходи повинні бути направлені на створення сприятливого середовища для працівників, щоб вони були схильні та мотивовані до досягнення найкращих результатів у сфері державного управління.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрійко О.Ф. Науково-практичний коментар до Закону України “Про державну службу”, розділ 1 Загальні положення. 2017. С. 27.
2. Багмета М.О. Організація державної служби в Україні: теорія та практика. Розділ 2. Поняття та Правовий Статус Державного Службовця. Навчальний посібник, 2007. С. 237.
3. Баннікова К. Потенціал організаційної культури в управлінні людськими ресурсами міжнародних компаній: монографія; Нар. укр. акад. Харків : Вид-во НУА, 2019. 232 с
4. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. URL: <http://confcv.at.a/forum/53-482-1> (дата звернення: 14.10.2023).
5. Бородін Є.І. Поняття “Державна служба” в Україні: досвід запровадження та розвитку. 2016. С. 11.
6. Ботвінов Р.Г. Спеціалізована державна служба: ідентифікація поняття державне управління та місцеве самоврядування. 2016. Вип. 2(29), С. 130-136.
7. Ведернікова М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. №3. С. 239-247.
8. Гаврилюк, В. О. «Трудова мотивація у системі управління державними органами.». Управління розвитком. 2018. № 2. С. 45-60.
9. Головка Л.А. Основи мотивації працівників державної служби. Херсон: Державне управління, 2020. с. 220-235.
10. Гончарук В.В. Сучасні методи мотивації держслужбовців. Одеса: Публічне управління, 2017. С. 78-95.
11. Грабченко А.І., Федорович В.О., Гаращенко Я.М. Методи наукових досліджень: Навч. посібник. Харків: НТУ "ХПІ", 2009. – 142 с.

12. Гриньова Л.О. Психологічні аспекти мотивації державних службовців. Чернігів: ЧНУ, 2020. С. 134-156.
13. Губик Ю. Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2018. №17. С. 216–224.
14. Дзівінчук Д. І. Психологія управління : практикум. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 244 с
15. Дубовий А.М. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників промислового підприємства : маг. роб. : спец. 8.03060104. Тернопіль, 2017. 137 с.
16. Зінов'єв, П. В. «Механізми підвищення трудової мотивації у державних органах.». Управлінська діяльність: теорія та практика. 2020. № 1. С. 22-37.
17. Коваленко О.М. Мотивація праці в органах державного управління. Київ: *Державна служба*, 2018. С. 45-67.
18. Коваленко, Л. С. «Особливості формування та підвищення трудової мотивації працівників державного управління.». *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. № 4. С. 28-43.
19. Ковтун О.П. Підвищення ефективності роботи державних службовців. Дніпро: *Управління*, 2020. С. 50-70.
20. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 337с.
21. Кравченко П.І. Мотивація як ключовий фактор ефективності державного управління. Черкаси: *Управління та адміністрування*, 2017. С. 240-255.
22. Лисенко І.І. Мотиваційні механізми в державному управлінні. Харків: *Держава і право*, 2019. С. 134-150.
23. Лисенко І.І. Сучасні підходи до мотивації державних службовців. Харків: *Держава і суспільство*, 2019. с. 180-195.

24. Литвинчук О.В. Вплив мотиваційних факторів на результативність діяльності державних службовців. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1 (95). С. 62-65.

25. Марченко, Н. П. «Методи та інструменти підвищення трудової мотивації працівників органів державного управління» *Управління розвитком*. 2017. № 5. С. 35-50.

26. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2019. 210 с.

27. Осіпов, О. В. «Психологічні аспекти трудової мотивації в органах державного управління.» *Публічне управління*. 2019. № 2. С. 25-40.

28. Петренко І.В. Сучасні методи мотивації державних службовців. Львів: *Адміністрування та управління*, 2019. с. 45-60.

29. Петренко І.І. Трудова мотивація державних службовців. Львів: *Адміністрація*, 2019. С. 112-134.

30. Подольська О. В., Богомолова К. С. Організаційні механізми удосконалення системи мотивації посадових осіб органів публічного адміністрування. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. Випуск 191 Харків: ХНТУСГ. 2018. С. 171-178.

31. Подольська О. В., Оберемок В. В. Напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. Випуск 193. Харків: ХНТУСГ. 2018. С. 284-290.

32. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 41. С. 116–120.

33. Прохоровська С., Островерхов В., Запорожан Л. Винагорода за працю в мотивації персоналу в сфері публічного управління. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. №. 22. С. 92–97.

34. Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. Том 3 № 76 (2021): *Одеський національний морський університет*. С. 47-64. URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/issue/view/31/18> (дата звернення: 14.10.2023).
35. Рихлевич Л. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. Тернопільський національний економічний університет. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16947/1/Рихлевич%20Л.%20І..pdf> (дата звернення: 14.10.2023).
36. Різник В.В., Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2018. №15/1. С. 45.
37. Рогатюк О.В., Заєць О.В. Нематеріальна мотивація праці як важливий чинник підвищення ефективності праці. URL: <http://intkonf.org/rogatyuk-ov-zaets-kd-nematerialna-motivatsiya-pratsi-yakvazhliivy-chinnik-pidvischennya-efektivnosti-pratsi> (дата звернення: 14.10.2023).
38. Савченко Я.О. Теорія та практика мотивації на державній службі. Дніпро: *Держава і управління*, 2019. с. 115-130.
39. Соколюк К. Ю., Зачоса О. Д. Формування соціально-економічного механізму мотивації розвитку людського капіталу підприємства сфери послуг (туризм). *Економіка і організація управління*. 2021. № 2 (42). С. 104-114.
40. Стимулювання і мотивація ефективності праці працівників. URL: <https://library.if.ua/book/60/4295.html> (дата звернення: 14.10.2023).
41. Тимошенко О.В. Мотиваційні механізми в системі державного управління. Вінниця: *Державне управління*, 2018. с. 140-155.
42. Ткачук А.В. Стимулювання та мотивація праці на державній службі. Ужгород: *Управління*, 2018. с. 90-110.

43. Толстікова О. В. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08; Харківський нац. екон. ун-т. Харків, 2018. 25 с.
44. Управління та організація діяльності організацій. URL: dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/9171/1/feu_kdidu_sdiddotudiu_NP.pdf (дата звернення: 02.10.2023).
45. Федоренко Д.І. Професійна мотивація та її роль в державному управлінні. Суми: *Управління розвитком*, 2019. с. 160-175.
46. Федорчук О.С. Мотиваційні стратегії в органах державного управління. Луцьк: Держава, 2017. С. 65-85.
47. Чабаров В.О., Євтушок О. В. Організація праці та система виплати заробітної плати державних службовців: міжнародний досвід для України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/4_2020/66.pdf (дата звернення: 14.10.2023).
48. Черниш О.І. Професійна мотивація та кар'єрний ріст на державній службі. Полтава: *Управління*, 2019. С. 120-140.
49. Шевченко І.П. Мотиваційні стратегії в управлінні персоналом державних органів. К.: *Управління людськими ресурсами*, 2018. с. 200-215.
50. Шевченко І.П. Мотивація як ключ до ефективності державної служби. Київ: Наукова думка, 2016. С. 50-72.
51. Щегорцова В.М. Проблеми формування та удосконалення системи мотивації праці державних службовців. *Державне будівництво*. 2017. № 1. С. 24-35.
52. Яремчук П.І. Стимулювання та мотивація працівників органів влади. Харків: *Управління та адміністрування*, 2019. с. 90-105.
53. Artemenko N.F. Upravlinnia profesionalizatsiieiu kadriv derzhavnoi sluzhby Ukrainy : formy, metody, tekhnolohii: monohrafiia (Management professionalization in the public service of Ukraine: forms, methods, technologies: Monograph). D. : DRIDU NADU, 2019. 184 p.

54. Honcharuk N.T. Upravlinnia kerivnym personalom u sferi derzhavnoi sluzhby Ukrainy: teoriia ta praktyka:monohrafiia (Managing managerial personnel in the civil service of Ukraine: Theory and Practice: Monograph).D. : DRIDU NADU, 2018. 343 p.

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Онопрієнко Марія Іванівна, магістрантка 2 курсу магістратури, форма навчання заочна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти maria.onoprienko2912@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Підвищення трудової мотивації працівників органів державного управління» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

| | | | |
|------------|--------------|-------------------------|-----------------------|
| Дата _____ | Підпис _____ | ПІБ (студент) | <u>Онопрієнко М.І</u> |
| Дата _____ | Підпис _____ | ПІБ (науковий керівник) | <u>Бойко Г.В.</u> |