

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет соціології і права

Кафедра теорії та практики управління

«На правах рукопису»
УДК 351.08:005.32:331.101.3:004

До захисту допущено:
В. о. завідувача кафедри
_____ Ростислав ПАШОВ
«__» _____ 20__ р.

Магістерська дисертація

на здобуття ступеня магістра

**за освітньо-професійною програмою «Публічне адміністрування та
електронне урядування»**

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

**на тему: «Застосування інструментів мотивації державних службовців в
умовах цифровізації публічної влади»**

Виконав:

студент VI курсу, групи ПУ-11мп
Дейнека Ілля Леонідович _____

Науковий керівник:

доцент кафедри теорії та практики управління, к. філос. н.,
доцент, Акімова Олена Андріївна _____

Рецензент:

доцент кафедри соціології, к. політ. н., доцент,
Багінський Андрій Владиславович _____

Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань. Студент _____

Київ – 2022 рік

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Факультет соціології і права

Кафедра теорії та практики управління

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма «Публічне адміністрування та електронне урядування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри

_____ Ростислав ПАШОВ

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

Дейнеці Іллі Леонідовичу

1. Тема дисертації «Застосування інструментів мотивації державних службовців в умовах цифровізації публічної влади», науковий керівник дисертації Акімова Олена Андріївна, к. філос. н., доцент, затверджені наказом по університету від «___» _____ 20__ р. № _____
2. Термін подання студентом дисертації – 14 листопада 2022р.
3. Об'єкт дослідження – система мотивації державних службовців.
4. Предмет дослідження (вихідні дані) – виступають сучасні інструменти підвищення мотивації державних службовців в умовах цифрових трансформацій
5. Перелік завдань, які потрібно розробити:
 - дослідити поняття мотивації державних службовців;
 - проаналізувати особливості сучасних інструментів підвищення мотивації державних службовців в умовах цифрових трансформацій;

- проаналізувати ризики та шляхи профілактики професійного вигорання державних службовців в цифрову епоху;
- дослідити чинники підвищення мотивації щодо розвитку цифрових навичок державних сліжбовців в контексті подолання компетентнісного розриву;
- поаналізувати кращі практики розвитку цифрових компетентностей публічних службовців у зарубіжних країнах;
- надати рекомендації щодо удосконалення інструментів мотивації публічних службовців в Україні в умовах цифрової економіки;

6. Дата видачі завдання - 05 травня 2022р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Термін виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1	Визначення напрямку наукового дослідження	06.09.21 – 31.10.21	
2	Вивчення літературних джерел з предмету дослідження	13.09.21 – 30.11.21	
3	Складання розгорнутого плану магістерської дисертації та обговорення його з науковим керівником	01.11.21 – 30.11.21	
4	Підготовка розділу 1 «Теоретико-методологічні засади дослідження інструментів мотивації державних службовців»	01.12.21 – 31.03.22	
5	Підготовка розділу 2 «Трансформація інструментів мотивації державних службовців в умовах цифрової економіки»	01.04.22 – 30.06.22	

6	Розробка пропозицій і рекомендацій для написання третього розділу магістерської дисертації	05.09.22 – 25.09.22	
7	Підготовка розділу 3 «Напрямки вдосконалення інструментів мотивації державних службовців в умовах цифрових трансформацій»	26.09.22 – 20.11.22	
8	Оформлення магістерської дисертації	21.11.22 – 27.11.22	
9	Подання магістерської дисертації науковому керівникові для написання відгуку	28.11.22 – 04.12.22	
10	Попередній захист магістерської дисертації	05.12.22 – 11.12.22	
11	Передача магістерської дисертації рецензенту для рецензування і написання рецензії	12.12.22 – 18.12.22	

Студент

Ілля ДЕЙНЕКА

Науковий керівник

Олена АКІМОВА

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1. Історія дослідження проблеми забезпечення мотивації державних службовців

1.2. Дослідження поняття мотивації державних службовців: актуальні форми та принципи мотивування в публічному управлінні

1.3 Нормативно-правове забезпечення мотивації праці державних службовців в Україні на сучасному етапі

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

2.1 Трансформація мотиваційної моделі праці в умовах цифрової економіки

2.2 Новітні інструменти мотивації публічних службовців в умовах цифрових трансформацій

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

3.1 Мотивація розвитку цифрових навичок державних службовців в контексті подолання компетентнісного розриву

3.2 Кращі практики розвитку цифрових компетентностей публічних службовців у зарубіжних країнах

3.3. Удосконалення інструментів мотивації публічних службовців в Україні в умовах цифрової економіки

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність теми. Питання підвищення мотивації державних службовців в умовах цифрових трансформацій в час розвитку інформаційного суспільства та глобалізаційних змін в світі набуває все більшої актуальності. Значення ефективності роботи державних службовців в процесі прийняття рішень на всіх рівнях влади постійно зростає. А в умовах постійного стресу, важливо забезпечити належний рівень мотивації для забезпечення ефективності роботи та протидії професійному вигоранню. Таким чином, тематика підвищення мотивації державних службовців набуває нового значення у відповідності до сучасних світових трендів та викликів. Отже, актуальність цієї роботи визначається потребою дослідження тематика підвищення мотивації державних службовців в Україні.

Теоретичним підґрунтям даної роботи стали праці відомих вітчизняних і зарубіжних учених, таких як: Азьмук Н. А., Дикань Н.В., Пархоменко-Куцевіл О.І, Щегорцова В. М., Ciobanu A., Androniceanu A., Todd J., Nayeem Saki M., Hondeghem A., Asseburg Y. J., Hattke J., Hensel D., Homberg F., Vogel R., Han L. та інші.

Завдяки доробку цих вчених було сформовано теоретичну основу для дослідження засад та особливостей підвищення мотивації державних службовців. Необхідність проведення нашого дослідження визначена недостатнім рівнем розробки теоретичних та практичних засад підвищення мотивації державних службовців в умовах цифрових трансформацій.

Мета дослідження. Дослідити характер змін моделі мотивації сучасного публічного службовця в умовах цифрових трансформацій та запропонувати відповідні інструменти підвищення мотивації праці в системі публічної служби.

Завдання дослідження.

Для досягнення мети в магістерській роботі вирішені такі **завдання**:

- дослідити поняття мотивації державних службовців;
- проаналізувати особливості сучасних інструментів підвищення мотивації державних службовців в умовах цифрових трансформацій;
- проаналізувати ризики та шляхи профілактики професійного вигорання державних службовців в цифрову епоху;
- дослідити чинники підвищення мотивації щодо розвитку цифрових навичок державних службовців в контексті подолання компетентнісного розриву;
- проаналізувати кращі практики розвитку цифрових компетентностей публічних службовців у зарубіжних країнах;
- надати рекомендації щодо удосконалення інструментів мотивації публічних службовців в Україні в умовах цифрової економіки;

Об'єктом даного дослідження виступає система мотивації державних службовців.

Предметом дослідження виступають сучасні інструменти підвищення мотивації державних службовців в умовах цифрових трансформацій.

Методи дослідження. Методологічною основою даної магістерської роботи є система певних загальнофілософсько-правових методів наукового пізнання дійсності. У роботі використано загальнонаукові методи наукового пізнання, такі як міждисциплінарний метод, формально-логічний та метод системного аналізу. Також для виконання даної магістерської праці було використання сукупності принципів, спеціальних підходів і методів пізнання, визначених особливостями предмету даного магістерського дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів дипломної роботи

визначається тим, що дана робота є дослідженням мотивації державних службовців в умовах цифрових трансформацій.

В результаті дослідження сформовані концептуальні положення, які мають важливе теоретичне і практичне значення, зокрема:

- визначено сутність мотивації державних службовців в умовах цифрових трансформацій;

- проаналізовані історичні передумови і розвиток мотивації державних службовців в умовах цифрових трансформацій;

- визначено ризики професійного вигорання державних службовців в цифрову епоху;

удосконалені положення про:

- склад правовідносин у сфері мотивації державних службовців в умовах цифрових трансформацій;

- сучасний стан мотивації державних службовців;

дістали подальший розвиток положення про:

- способи забезпечення, реалізації мотивації державних службовців в умовах цифрових трансформацій;

- особливості мотивації державних службовців в умовах цифрових трансформацій. В результаті роботи були сформовані висновки та рекомендації по посиленню мотивації державних службовців в умовах цифрових трансформацій.

Практичне значення результатів дипломної роботи полягає у тому, що сформульовані та обґрунтовані в роботі положення мають науковий, теоретичний та практичний інтерес в:

- науково-дослідній сфері;

- в практичній роботі та на державній службі при прийнятті управлінських рішень;

- освітньому процесі – у викладанні навчальних дисциплін «Менеджмент», «Державне управління», “Психологія”, “Соціальна психологія” тощо.

Структура та обсяг магістерської роботи визначена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, що складаються з восьми пунктів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1. Історія дослідження проблеми забезпечення мотивації державних службовців

Досліджуючи питання мотивації державних службовців в цифрову епоху в першу чергу визначаємо актуальність роботи, яка зумовлена тим що в 21 столітті зростає значення роботи державного службовця на всіх рівнях та необхідність прийняття ефективних та швидких рішень. При тому стресові фактори та сучасні виклики суспільства як коронавірусу Covid -19 та війна в Україні формують значні ризики для працівників держслужби. Відповідні глобалізаційні процеси та розвиток інформаційного суспільства поставили нові вимоги та задачі в процесі виконання посадовими особами своїх службових обов'язків. Всі ці фактори визначають актуальність даної роботи та потребу в дослідженні. В ході виконання даної роботи визначаємо методологію та історію дослідження, понятійний апарат та форми мотивації, нормативно-правове забезпечення мотивації праці державних службовців. Таким чином даний розділ встановить науково теоретичну базу дослідження мотивації державних службовців.

Для дослідження особливостей мотивації державних службовців в умовах цифрових трансформацій важливо дослідити методологію та історіографію дослідження.

Загалом, проблема мотивації державних службовців в умовах цифрових трансформацій відіграє важливу роль в останні роки. Тому основою даної роботи стали праці таких вчених як: Андрусь О. І., Азьмук Н. А., Бондар В.Д.,

Глова І.В., Дикань Н.В., Калашник Н.С., Щегорцова В. М., Alina Ciobanu, Armenia Androniceanu, Jordan, Todd, Nayeem Mohammad Saki, Hondeghem Annie, Yan Julia Asseburg, Judith Hattke, David Hensel, Fabian Homberg, Rick Vogel, Han L. та інших вчених. Саме завдяки доробку науковців та практиків була створена теоретична основа для розкриття особливостей мотивації державних службовців в умовах цифрових трансформацій.

Відповідно, у дипломній роботі використані методи, що допомогли провести найбільш ефективне дослідження в даній роботі. Отже, методологія дослідження мотивації державних службовців в умовах цифрових трансформацій використовує принципи дослідження: принцип комплексності, історизму та об'єктивності та всебічності. Таким чином, методологічна основа цієї дипломної роботи ґрунтується на принципах історизму та об'єктивності, які дозволяють побачити дослідити особливості мотивації державних службовців в умовах цифрових трансформацій [1].

Далі, в дипломній роботі використовувався порівняльний аналіз. Отже, це дослідження базується на філософсько-ідеологічних; методологічною основою нашого дослідження є загальний і спеціальний метод наукового пізнання. У цій роботі використовуються загальнонаукові методи наукового пізнання, такі як міждисциплінарні методи, формально-логічні методи та методи системного аналізу.

Завдяки міждисциплінарному підходу стало можливим дослідити економічні, психологічні та біологічні, історичні та соціальні чинники мотивації державних службовців в умовах цифрових трансформацій. За допомогою методу системного аналізу узагальнено основні кроки становлення мотивації державних службовців в Україні в умовах цифрових трансформацій.

Також, в цій дипломній роботі було використано ряд спеціальних підходів відповідно до предмета дослідження. В роботі застосовано сучасні

підходи: метод інституційного аналізу, історико-порівняльний методи, системний метод та метод соціального конструктивізму використано для аналізу особливостей мотивації державних службовців в умовах цифрових трансформацій. Далі, в роботі було застосовано структурно-функціональний та порівняльний методи. Метод інституційного аналізу допоміг дослідити концепцію мотивації державних службовців в умовах цифрових трансформацій [2].

Далі, варто розглянути історичні передумови та етапи становлення вчення про мотивацію, особливо державних службовців.

Загалом, поняття мотивації завжди розглядалося в людському суспільстві. Зокрема, в останні десятиліття багато теоретиків і дослідників у галузі психології вважали обґрунтованістю та особливою роллю мотиваційних і психологічних моделей у поведінці [3].

Тому, спроби визначення поняття мотивації можна простежити від стародавніх греків, таких як Сократ, Платон та Арістотель. Платон вірив в ієрархію, організовану таким чином, як духовний компонент, емоційний і раціональний. Арістотель понад двадцять років продовжував утверджувати духовну ієрархію. Однак він використовував інші підходи, які відрізнялися від його початкових переконань. Він вірив у те, що духовні та емоційні компоненти мають відношення до тіла та є частиною концепції мотивації. Вони можуть підготувати деякі датчики, такі як зростання, фізичний комфорт (їжа) і деякі сенсорні переживання, такі як біль і задоволення (емоційне). Ці дві частини разом були основою ірраціональної мотиваційної сили. Розділи логіки на той час включали усі раціональні аспекти душі, такі як інтелектуальна концепція та деякі довільні особливості.

Отже, стародавні греки припускали, що три компоненти: бажання тіла, задоволення та біль (почуття та зусилля волі та духу) в ієрархічному порядку для першого теоретичного обґрунтування мотиваційної діяльності.

Рене Декарт розрізняв неактивний і активний аспекти мотивації. Декарт вважав, що тіло є неактивним чинником мотивації, а воля — активним чинником спонукання [4]. Тіло має фізичну та механічну природу з потребами в харчуванні, які відповідають на ці бажання за допомогою органів чуття та фізіологічних рефлексів на зовнішнє середовище. Розум має розумову, моральну та інтелектуальну природу, яка має цілеспрямовану волю: якщо людина хоче зрозуміти цілеспрямовані мотиви, необхідно використовувати аналіз волі. Тому воля завжди є силою мотивації. Декарт вперше присвятив мотивацію виключно волі людини, запропонувавши першу велику теорію мотивації для філософів [3].

Далі, розглядаючи становлення теорії мотивації державних службовців варто вказати, що раніше, організація державної служби стала важливою інституцією, яка взаємодіє між державою та її громадянами. Традиційно це були монолітні, централізовані, потужні структури, які мали величезну владу над управлінням справами нації, і часто не дуже реагували на мінливі потреби урядування та державного управління. Проте останнім часом багато урядів усвідомили важливість підвищення ефективності (як економічної, так і функціональної) у наданні послуг своїм громадянам. Таким чином, уряди в різних частинах світу ініціювали широкомасштабну реформу своїх державних служб, щоб досягти більшої ефективності, дієвості та оперативності. Багато досліджень було проведено в області мотивації у зв'язку зі сферою організаційного менеджменту. Дослідники та автори погоджуються, що мотивація є дуже важливою для питання продуктивності, але вони розходяться щодо речей та факторів, які мотивують [5].

Протягом 1920-х років Елтон Мейо провів низку досліджень, які ознаменували зміну напряму мотиваційної та управлінської теорії, на робітниках заводу в Хоторні Western Electric Company в Іллінойсі. Попередні дослідження, зокрема робота Фредеріка Тейлора, розглядали «людину як машину» та зосереджувались на способах покращення індивідуальної продуктивності. Хоторн, однак, поставив людину в соціальний контекст, стверджуючи, що продуктивність працівників залежить від робочого середовища та колег так само, як і від здібностей та навичок працівника. Хоторнським дослідженням приписують зосередження управлінської стратегії на соціально-психологічних аспектах людської поведінки в організаціях [6].

Спочатку дослідження вивчали вплив фізичних умов на продуктивність і те, чи були працівники більш чуйними та ефективнішими за певних умов навколишнього середовища, таких як покращене освітлення. Результати були несподіваними: Мейо виявив, що працівники краще реагують на соціальні чинники, такі як керівник і колеги, ніж на фактори (освітлення, тощо). Насправді продуктивність робітників підвищилася, коли світло знову приглушили і коли все повернулося до того, як було до початку експерименту, продуктивність на фабриці була на найвищому рівні, а прогули різко впали.

Таким чином, Мейо виявив, що працівники дуже чуйно реагують на додаткову увагу з боку своїх менеджерів і відчують, що їхні керівники дійсно піклуються про їхню роботу та зацікавлені в них. Дослідження також виявили, що хоча фінансово – економічні стимули є важливими рушійними силами продуктивності та ефективності роботи працівників, при тому соціальні чинники є не менш важливими.

Вже наприкінці 1950-х років Фредерік Герцберг, якого багато хто вважає піонером у теорії мотивації, опитав групу працівників, щоб з'ясувати, що

робить їх задоволеними та незадоволеними на роботі. Фредерік Герцберг дійшов до того, що просив людей детально описати різні ситуації, які викликали у них високий або низький моральний дух. За словами Герцберга, люди почуваються щасливими, коли відчують задоволення від роботи, а також мотивованими та щасливими через визнання, досягнення, відповідальність, просування та саму роботу [7].

Отже, реформи державного управління людськими ресурсами, спрямовані на підвищення ефективності функцій державного персоналу, охопили критичний погляд на традиційні системи державної служби, створені попередньо. Політики та менеджери зображують традиційні системи державної служби архаїчними, обмеженими правилами та потребують ноу-хау приватного сектора. Згодом зміни до законів про державну службу на місцевому, державному та федеральному рівнях різко змінили функції державного персоналу.

Починаючи з 1990-х років, уряди на всіх рівнях різною мірою взялися за реформу державної служби, зосереджуючись на передбачуваній неефективності кадрових функцій, зокрема, на неспроможності державних кадрових систем звільнити погано ефективних працівників і визнати результативність. Незважаючи на масштаби реформ протягом останніх кількох десятиліть, було проведено кілька систематичних досліджень, які сприяли теоретичному та методологічному обговоренню реформування та ефективності [7].

Далі, виділимо наступні праці, що на наш погляд є важливими для нашого дослідження мотивації державних працівників.

Ми вважаємо, що для України корисним є досвід Нігерії, що відображений в статті 2010 року. Дослідження 2010 року вивчало мотивацію як інструмент підвищення продуктивності на державній службі Нігерії:

приклад державної служби Едо. Крім того, було досліджено ступінь реалізації цих мотиваційних стратегій у державній службі штату Едо, а також ефективність визначених мотиваційних стратегій щодо продуктивності державних службовців у штаті Едо. Висновки дослідження показали, що на рівень задоволеності роботою персоналу державної служби Едо впливає заробітна плата, пенсія та винагорода, робоче середовище та умови роботи. Дослідження також показало, що мотиваційні стратегії державної служби Едо, такі як оперативна виплата зарплати та надання кредитів на житло та автомобіль, реалізуються погано. Дослідження стверджує, що моральний дух та ініціативи державних службовців штату Едо ослаблені через неналежну реалізацію цих мотиваційних стратегій, які не завжди можуть бути відірвані від політики фаворитизму та кумівства [5].

Дослідження прийшло до висновку, що роботодавці повинні мати можливість допомогти працівникам побачити, що організація може допомогти їм задовольнити їхні потреби та використати їхній потенціал для сприяння досягненню організаційної мети. На працівників у різний час впливають різні потреби; це означає, що окремий працівник мотивований по-різному. Крім того, ці людські потреби можуть бути взаємозалежними та збігатися. Уряд має докладати зусиль, щоб поєднати цілі організації з цілями її співробітників і продовжувати застосовувати техніку сприятливого управління, особливо при прийнятті рішень [8].

Інше важливе дослідження 2013 року визначає досвід Китаю, де молодь часто вибирає державну службу змість приватних компаній. Загалом, Китай запровадив систему державної служби з 1993 року. Конкретне дослідження літератури про мотивацію державної служби також виявило відсутність емпіричних досліджень духу державної служби, який має потенціал для працівника бюджетної сфери. У статті аналізуються відмінності в мотивації до

роботи між державними та приватними шукачами роботи з використанням даних опитування 329 китайських студентів Пекінського університету, Університету Женьмін, Університету Фудань і Університету Нанкай. Результати свідчать про те, що як приватні, так і державні шукачі роботи зазвичай вважають «стабільне та перспективне майбутнє», «високу зарплату», «можливість проявити лідерство» та «високий престиж і соціальний статус» як найважливіші мотиватори. Незважаючи на спільність, особи, які шукають роботу в державному секторі, виявляють вищий дух суспільного служіння, ніж шукачі приватної роботи [9].

Стаття Alina Ciobanu, Armenia Androniceanu 2015 року виносить на наукову дискусію ситуацію з людським капіталом у державних установах Румунії, де потрібно приділяти підвищену увагу створенню мотиваційного та складного робочого середовища, заохоченню до професійного розвитку та продуктивності, щоб мати можливість досягти стратегічних цілей та покращити інституційні результати [10].

Далі, в дослідженні 2017 року аналізується вплив лідерства, організаційної культури та трудової мотивації на задоволеність роботою та продуктивність державних працівників. Лідерство та організаційна культура добре доведено підвищують задоволеність роботою, але не можуть сприяти підвищенню продуктивності державних службовців. Задоволеність роботою не відіграє істотної ролі в поясненні впливу лідерства та організаційної культури на продуктивність державних службовців. Доведено, що мотивація до роботи державного службовця на високому рівні підвищує задоволеність роботою. Високий рівень задоволеності роботою державних службовців є тим, що визначає продуктивність державних службовців.

Також, існують інші наукові дослідження в сфері дослідження та теоретичного аналізу сучасних інструментів підвищення мотивації державних службовців в умовах цифрових трансформацій в Україні.

1.2. Дослідження поняття мотивації державних службовців: актуальні форми та принципи мотивування в публічному управлінні

В даному пункті досліджено актуальні форми та принципи мотивування в публічному управлінні. Відзначимо, що для розгляду даного питання необхідно визначити поняття та характеристики поняття “мотивації державних службовців”. Досліджують поняття та сутність категорії “мотивації державних службовців”, в першу чергу, варто визначити знання терміну “мотивація”.

Мотивація походить від латинського слова “movere”, що означає внутрішній феномен, на який впливають чотири фактори:

- ситуація (середовище та зовнішній стимул);
- темперамент (стан і внутрішній стан організму);
- мета (мета поведінки та ставлення) та
- інструмент (засоби досягнення мети) [3].

Люди мотивовані на досягнення цілей, потреб і інстинктів. Завдяки цій мотивації люди достатньо мотивовані для успішного виконання завдання, досягнення мети або доступу до певного рівня компетенції у своїй роботі, доки вони не досягнуть достатнього успіху в навчанні та академічних досягненнях.

Отже, можна сказати, що мотивація показує причини їхньої поведінки та вказує, чому вони діють певним чином. Мотивована поведінка – це енергійна, цілеспрямована та постійна поведінка. З освітньої точки зору

мотивація є багатогранною структурою, яка пов'язана з навчанням і професійними досягненнями. Є кілька тлумачень і відмінностей від мотивації. У сфері освіти мотивація - це тривимірне явище, яке включає переконання щодо своєї здатності виконувати бажану діяльність, причини або мету виконання цієї діяльності та емоційні реакції, пов'язані з діяльністю [3].

Таким чином, мотивація - це певний психофізіологічний процес, що під впливом зовнішніх або внутрішніх факторів викликає у людини бажання займатися певною діяльністю [11]. Простіше кажучи, мотивація - це певна сила, яка спонукає людей діяти і досягати поставлених цілей. Саме мотивація змушує людину наполегливо працювати та веде до успіху. Також можна сказати, що саме мотивація формує багато аспектів поведінки людини, які відповідають за виконання певних дій.

Вважається, що мотивація є однією з найважливіших змінних у сучасному управлінні людськими ресурсами, як у приватному, так і в державному секторі [12].

Таким чином, можна визначити, що мотивація - це бажання діяти на користь мети. Це вирішальний елемент у постановці та досягненні наших цілей.

Мотивація я відповідає двом ситуаціям:

- 1) забезпечення індивідуальних потреб;
- 2) досягнення організаційних цілей. Ці умови можуть і повинні виконуватися якомога повніше [13].

Відповідно, мотивація є однією з рушійних сил людської поведінки. Це розпалює конкуренцію та розпалює соціальні зв'язки. Його відсутність може призвести до таких психічних захворювань, як депресія. Мотивація охоплює бажання продовжувати прагнути до сенсу, мети та життя, яке варто жити [14].

Люди часто мають кілька мотивів для будь-якої однієї поведінки.

Виділяють декілька видів мотивації:

- внутрішня;
- зовнішня.

Зовнішня мотивація — це будь-яка причина, через яку хтось виконує роботу, окрім радості від самої роботи. Все, що обіцяно за виконання завдання або отримано в результаті виконання завдання, є зовнішнім мотиватором. Згідно з дослідженням психолога Віктора Врума, щоб бути успішним, зовнішньому мотиватору потрібні три елементи:

- очікування (віра в те, що збільшення зусиль призведе до підвищення продуктивності).
- інструментальність (віра в те, що кращий результат буде помічений і винагороджений) і
- валентність (бажання обіцяна винагорода).

Більше того, мотивація може бути зовнішньою, коли людину надихають зовнішні сили — інші люди чи винагороди. Зовнішня мотивація може посилити мотивацію в короткостроковій перспективі, але з часом вона може зношуватися або навіть дати зворотний ефект. Навпаки, внутрішня мотивація є потужною, оскільки вона інтегрована в ідентичність і служить постійним джерелом мотивації [14].

Мотивація також може бути внутрішньою, коли натхнення приходить зсередини — бажання вдосконалюватися в певній діяльності. Внутрішня мотивація спонукає людей сильніше, а досягнення приносять більше задоволення. Внутрішня мотивація – це спонукання, яке походить виключно зсередини; це не пов'язано з очікуваною винагородою, кінцевим терміном чи зовнішнім тиском. Наприклад, люди, які мають внутрішню мотивацію бігати, роблять це тому, що їм подобається само відчуття бігу, і це важлива частина їхньої особистості [14].

Якщо мотиви класифікувати відповідно до цілей, для досягнення якої люди прагнуть їх досягти, це можна класифікувати мотивацію на три групи: фізичну, соціальну та розумову.

Фізичні мотиви відносяться до групи мотивацій, пов'язаних із задоволенням біологічних потреб індивіда, таких як голод, спрага тощо, у професійному середовищі, яким працівники потребують основних вимог, таких як безпека та правильне харчування. Вважається, що вплив мотивації на поведінку індивіда має зворотну залежність із задоволенням цих потреб. Коли співробітники організацій зайняті підготовкою своїх основних вимог, вони мають менше можливостей для вирішення потреб, які є набагато важливішими, і, отже, вони менш інноваційні та менш здатні виконувати свої завдання.

Соціальні мотивації відносяться до набору мотивацій, які задовольняють їхню потребу співпрацювати або приймати індивіда іншими людьми. За цим визначенням, прийняття працівника іншими колегами і як члена їх суспільства він/вона задовольняє його/її соціальні мотивації. Наявність хороших партнерів і бажаного, доброзичливого керівника, ввічливих і добрих і відповідних професійних посад задовольняє соціальні потреби людей на робочому місці. Існує два фактори щодо впливу соціальних мотивацій на поведінку працівників: рівень задоволення, який працівники відчують на своєму робочому місці, і рівень їхніх бажань щодо вибору цілей у житті та виконання повсякденної діяльності можуть мати багато відмінностей. Рівень індивідуальних бажань змінюється в різний час відповідно до їх нездатності досягти своїх цілей і під впливом їх ставлення до своєї ситуації в майбутньому та оцінки свого положення в групі, до якої вони належать [15].

Психологічні мотиви властиві тільки людям, і на відміну від

фізіологічних мотивацій (у деяких випадках соціальних мотивацій), таким чином, у людини є лише психологічні мотиви. Цілі та мотивація пов'язані з індивідуальними цінностями, і досягнення цих цілей або мотивації може задовольнити фізичні та соціальні потреби індивідів. Наприклад, працівник, який без будь-яких очікувань чи заохочень готовий робити правильні речі лише тому, що він/вона хоче робити правильну роботу для інших [15].

Навчальні мотиви також є важливою складовою мотивації людини. Освіта є одним із фундаментальних стовпів і важливим для досягнення соціального, культурного, політичного та економічного розвитку. Якщо програми навчання людських ресурсів не адаптовані до потреб у сфері охорони здоров'я та лікування, вони не зможуть задовольнити суспільне здоров'я, яке люди мають у соціальному та економічному плані.

Можна підсумувати, що для ведення продуктивного життя наявність мотивації та сили для виконання дуже важливі. Мотивація є внутрішнім фактором, який робить людину активною, і вона є похідною від особистих потреб, оскільки навчання є зміною поведінки, тому важливо розуміти таланти, мотивацію, інтереси та здібності людини.

Крім того, окремі науковці вважають, що інші фактори, такі як плин часу та умови навколишнього середовища, впливають на навчання. Просто через відсутність навчальної мотивації не можна зупинити процес навчання учнів, вони можуть бути мотивовані під час викладання та навчання. Дослідження підтвердило зв'язок навчальної мотивації з різними факторами. Існує позитивний зв'язок між мотиваційною теорією очікування та задоволеністю успіхом [3].

Однією з рамок, які використовуються для розуміння мотивації, є ієрархія потреб, запропонована американським психологом Абрахамом Маслоу в 1943 році. Згідно з Маслоу, люди за своєю суттю мотивовані

покращувати себе та рухатися до вираження свого повного потенціалу — самоактуалізації — шляхом поступового зустрічання та задоволення кількох рівнів потреби від найбільш фундаментальних, таких як їжа та безпека, до потреб вищого порядку в любові, приналежності та самооцінці. Відповідно, ефективне управління неможливе без розуміння мотивацій і потреб державного службовця, а також правильного використання стимулів праці [16].

Згодом Маслоу розширив цю теорію, включивши в неї потребу в самоперевершенні: люди досягають вершини розвитку та знаходять найвищий сенс життя, звертаючи увагу на речі, що виходять за межі себе. Хоча універсальність теорії Маслоу була поставлена під сумнів, багато хто вважає, що вона містить фундаментальні істини про людську мотивацію [14].

При тому, Клейтон Пол Алдерфер — американський психолог, який ще далі розвинув ієрархію потреб Маслоу у власну теорію. Теорія ERG Альдерфера припускає, що існує три групи основних потреб: існування (E), зв'язок (R) і зростання (G) — звідси акронім ERG . Ці групи узгоджуються з рівнями фізіологічних потреб Маслоу, соціальних потреб і потреб самоактуалізації відповідно.

Потреби існування стосуються наших основних матеріальних потреб для життя. До них належать те, що Маслоу класифікував як фізіологічні потреби (такі як повітря, їжа, вода та притулок) і потреби, пов'язані з безпекою (такі як здоров'я, надійна робота та власність).

Потреби в спорідненості пов'язані з важливістю підтримки міжособистісних стосунків. Ці потреби базуються на соціальній взаємодії з іншими та узгоджуються з рівнями Маслоу, пов'язаними з любов'ю/приналежністю (такими як дружба, сім'я та сексуальна близькість) і потребами, пов'язаними з повагою (завоювання поваги інших).

А зростання має описувати наше внутрішнє бажання особистісного розвитку. Ці потреби узгоджуються з іншою частиною потреб Маслоу, пов'язаних із повагою (самооцінка, впевненість у собі та досягнення) та потребами самоактуалізації (такими як мораль, творчість, вирішення проблем та відкриття). Алдерфер запропонував, що коли певна категорія потреб не задовольняється, люди подвоюють свої зусилля, щоб задовольнити потреби нижчої категорії. Наприклад, якщо у когось страждає самооцінка, він чи вона докладатимуть більше зусиль до категорії потреб, пов'язаних із потребами [6].

Далі, відрізняючи мотивації від цілі, варто вказати, що мотивація та потреба є внутрішнім станом людини, тоді як цілі знаходяться за межами особистості, і іноді вони запам'ятовуються як очікувана винагорода. Мотивація та потреба важливі для створення ситуації для задоволення особистості. Мотивація та цілі взаємодіють одна з одною, якщо мотивація висока в індивідуума, будуть вибрані довгострокові цілі, а якщо значення занадто високе, рівень мотивації буде підвищений у людини або якщо потреба, як-от надзвичайний голод, може задовольнити людина, яка їсть хліб, але в інший час це може бути інакше [17].

При тому, інші автори визначають чотири компоненти мотивації:

- попередній стан, що може бути вимогою або стимулом;
- потяг до дії;
- інструментальна поведінка; це специфічна діяльність живого організму, яка намагається знизити мотивацію;
- зменшення приводу, або це мета досягти чогось. Це може гасити мотивацію на тривалий або тимчасовий період [3].

Якщо розглядати етапи мотивації більш детально, то їх буде шість:

- виникнення потреби, усвідомлення нестачі;
- пошук способів задоволення потреб;

- формування цілей і завдань;
- початок шляху, перші кроки до реалізації цілей;

5. Винагорода за активність, перші результати, які мотивують діяти далі;

- задоволення бажаної потреби, втрата стресового стимулу від нестачі чогось [5].

Коли одна потреба втрачає актуальність, у людини залишається в запасі ще досить багато чинників таких же. Прагнення людини до всього й одразу – двигун прогресу. Бажання кращого та більшого для себе є рушійною силою мотивації.

Проте, на нашу думку, якщо винагорода не виправдовує очікувань, і тим більше це відбувається постійно, тоді, працівник втрачає мотивацію, і в подальшому це може привести до професійного вигорання.

Далі, розглядаючи питання мотивації до кращої роботи залежить від задоволення потреб у відповідальності, досягненнях, визнанні та зростанні. Потреби відчуються, і їх інтенсивність змінюється від однієї людини до іншої та час від часу, як і міра, до якої вони мотивовані. Поведінка засвоюється, а винагорода заохочує ще кращу продуктивність, таким чином зміцнюючи бажану поведінку. Людина хоче того, чого не має, працює, щоб досягти того, що їй потрібно. Отже, “якщо ми знаємо, чого люди потребують і чого хочуть, тоді ми знаємо, заради чого вони будуть працювати, для чого їм подобається працювати, а отже, працюватимемо, щоб досягти результату” [5].

Форми заохочення державних службовців поділяються на чотири групи:

- 1) загальна матеріальна винагорода вважається основою для кожної країни та умов праці;
- 2) Компенсація є специфічним інструментом мотивації працівників;

3) Нематеріальне заохочення — це класичні форми мотивації працівників за винятком матеріального заохочення, а також ігор, конкурсів і програм загальної та спеціальної підготовки;

4) Змішана стимуляція — це комбінація матеріальних і нематеріальних форм, яка є необхідним доповненням до загальної стимуляції та компенсації [18].

Науковці та практики виділяють такі принципи, за якими доцільно організовувати мотиваційну роботу.

- Постановка чітких цілей і завдань;
- Узгодження цілей і винагород;
- Прозорість, наявність зворотного зв'язку;
- Створення сприятливих умов для ефективної роботи;
- єдність методів морального і матеріального стимулювання;
- Врахування особистісних характеристик працівників;
- Використання переважно позитивних стимулів.

Перелік відповідних принципів не є вичерпним. Сучасний рівень розвитку суспільства підвищує вимоги до особистих і ділових якостей посадових осіб, рівня їх кваліфікації, який визначається професійними знаннями та досвідом практичної роботи. Ви повинні мати специфічні методи роботи в ринковому середовищі, ситуаційне та системне мислення, знати ефективні методи розробки та оптимізації управлінських рішень, мати широкий спектр знань у сферах менеджменту, економіки, права, бізнесу та психології, таких як а також спеціальні науки, що вивчають особливості діяльності підприємств, організацій, установ та розвитку адміністративно-територіальних одиниць [19].

Відповідно, державний сектор пропонує широкий спектр стимулів для влаштування на роботу, але ці стимули рідко досліджувалися узгоджено [20].

Дослідження журналу Cornerstone в 2015 році у Великій Британії проаналізувало, що спонукає людей залишатися на державній службі, охоплюючи низку факторів, починаючи від безпеки роботи та пенсії, аж до можливостей коучингу та схем навчання та розвитку.

Дослідження показало, що винагороди при працевлаштуванні є одним із найсильніших факторів утримання людей на державній службі: 88% працівників оцінюють безпеку роботи як важливу або дуже важливу. У той же час 86% співробітників також вказали пенсійні пакети як важливі або дуже важливі. Однак цікаво відзначити, що нові державні службовці фактично бачать пенсії як менш важливу причину залишатися на службі, що могло бути пов'язано зі змінами до пенсійного законодавства для державного сектору, які були введені на початку року. Не дивно, що надання державних послуг є ще одним головним мотиватором для працівників: майже три чверті (72%) персоналу вважають, що це важлива або дуже важлива мотивація для того, щоб залишитися на державній службі. Більше половини (51%) співробітників також вважають, що статус державного службовця є ключовим фактором впливу, наголошуючи на тому, що багато хто залишається в цьому секторі через свою пристрасть до роботи [21]. Цікаво відзначити, що можливості розвитку кар'єри менш важливі для заохочення людей залишатися на службі, ніж для заохочення людей приєднатися. Це свідчить про те, що значною можливістю є вдосконалення навчальних програм і процесів, щоб виправдати очікування, які спонукали новобранців подати заявку в першу чергу. Це потенційно може значно збільшити утримання. Особливо це помітно серед молодшого покоління працівників. Розуміння того, що рухає та мотивує співробітників, є важливішим, ніж будь-коли, сьогодні, коли зростає дефіцит навичок і талантів для заміщення посад. Тому кадровикам на державній службі дуже важливо розуміти, чого хочуть їхні працівники та як цього

досягти. Організації, які не врахують цього, можуть ризикувати мати незаангажовану робочу силу без ентузіазму, тоді як ті, хто це зробить правильно, отримають багато переваг і побачать підвищення продуктивності персоналу.

1.3 Нормативно-правове забезпечення мотивації праці державних службовців в Україні на сучасному етапі

Ефективне державне управління є необхідною умовою стабільності держави. Значною мірою, якщо державне управління розглядається як діяльність людей, для людей і лише в їхніх інтересах, то ця ефективність значною мірою залежить від державних службовців. Правове оформлення реалізації функцій управління стимулюванням персоналу включає встановлення та правові положення, що впливають на формування мотивації працівників, на основі Конституції та законів України, відповідно до Указів Президента України та постанов Кабінету Міністрів України. У той же час внутрішні питання, пов'язані з розвитком системи мотивації працівників окремої організації, повинні бути зафіксовані в спеціальному положенні на основі правових норм, передбачених законом [19]. Відповідно, державне управління має бути відображено в законодавстві України та нормативно правових актах [22]. При дослідженні проблематики законодавчого регулювання мотивації державних службовців варто визначити, що законодавство можна поділити на міжнародне та національне. Ключовим національним документом є Конституція України. Далі, важливу роль відіграє Закон України «Про державну службу» та Кодекс Законів про працю, і відповідні постанови та укази Кабінету Міністрів України, у Президента

України та інші чинні нормативно-правові акти. В статті 43 Основного Закону України визначено право на працю та на гідну її оплату.

Як доцільно визначає Пархоменко-Куцевіл О., відповідно до чинного законодавства України основними мотиваційними мотивами на державній службі є матеріальне стимулювання, соціальне забезпечення та пільги (до речі, пільги мають лише державні службовці вищого рангу, зокрема народні депутати України, міністри) [23].

Відповідно, тривалий час відбувалося реформування законодавства про державну службу проводилось з метою підвищення мотивації державних службовців та зацікавленості висококваліфікованих спеціалістів у вступі на державну службу [24]. Отже, державні службовці є ключовим інтелектуальним ресурсом органів державного управління [24]. Від їх зацікавленості у сумлінній праці, мотивації до професійного розвитку залежить ефективність прийняття державно-управлінських рішень та впровадження реформ. Система мотивації державних службовців обов'язково включає заходи щодо стимулювання сумлінної та вискоефективної праці державних службовців, які регулюються матеріальне забезпечення. Відповідно до Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII держава гарантує своїм службовцям достатній рівень оплати праці за виконання обов'язків, що спонукає їх ефективно та результативно виконувати роботу. До заробітної плати державного службовця включаються: посадовий оклад державної служби, надбавка за вислугу років, надбавка за ранг державного службовця, оплата додаткового навантаження, пов'язаного з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця, у розмірі 50 відсотків посадового окладу тимчасового державного службовця. відсутність; оплата додаткового навантаження, пов'язаного з виконанням обов'язків за вакантною посадою, Витрати - це кошти заробітної плати та

премії за збереження відповідних посад. Важливою новацією Закону про державну службу є запровадження премії за результатами щорічної оцінки результатів службової діяльності. Наприклад, за результатами роботи та річної оцінки службової діяльності державним службовцям можуть встановлюватись преміювання:

- премія за результатами річної оцінки службової діяльності;

місячна або квартальна премія відповідно до особистого внеску державного службовця в загальний результат роботи державного органу.

Премії виплачуються в межах фонду преміювання залежно від особистого внеску державного службовця в загальний результат роботи державного органу. При цьому загальний розмір премій, які державний службовець може отримати за рік, не може перевищувати 30% фонду його посадового окладу за рік [24].

Такий підхід є наближенням до стандартів Європейського Союзу у сфері державної служби, що передбачає наявність співвідношення в оплаті праці державних службовців 70-80% посадового окладу та 30-20% премій. Певна частка посадового окладу в заробітній платі гарантує державним службовцям стабільну матеріальну винагороду, яка не залежить від економії фонду оплати праці та суб'єктивного підходу при преміюванні. Також відповідно до закону державний службовець має право на два види матеріальної допомоги: допомога на оздоровлення у розмірі середнього місячного заробітку; матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань [24]. Порядок надання та розміри такої допомоги на сьогодні Кабінетом Міністрів України не визначаються. Реформа у сфері законодавства про державну службу спрямована на підвищення матеріальної зацікавленості державних службовців, про що свідчить значне підвищення посадових окладів та надбавок за ранги. Також позитивним є законодавчо встановлене

співвідношення посадового окладу та розміру премій, що відповідає стандартам Європейського Союзу. Проте реформування державної служби потребує прийняття ряду нормативно-правових актів для вирішення нагальних питань організації та поповнення державної служби. При тому, законодавець не визначає моральних та соціальних факторів, що впливають на мотивацію державних службовців, і відіграють важливі функції.

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження історичних, методологічних засад мотивації державної службовців у сучасних умовах було відмічено актуальність даного питання, і те, що вже тривалий час фахівці та науковці в рівних сфері з різних країн приділяють велику увагу даному питанню.

У сучасному світі рівень задоволеності роботою людей, особливо державних службовців, має значення. Відповідно, досягнення науково-технічного прогресу та процес глобалізації привнесли багато нового в мотивацію праці людей. Наприклад, зростає роль факторів, що забезпечують подальший розвиток творчості людини, її нове ставлення до праці, а й зростає потреба, як форма самовираження. Сам характер сучасного трудового процесу, позначений колективізмом, дає можливість виробляти такі методи стимулювання праці, які піднімають людину і повною мірою активізують її діяльність.

Таким чином, поступовий розвиток людства, нові виклики (війни, пандемії) породжують нові вимоги до розвитку суспільства та нових мотиваційних факторів. При тому, в період глобалізації та розвитку інтернет технологій зростає не тільки потреба нових підходів до мотивації державних службовців, а і самі підходи до розуміння державної служби і образ державного службовця, відповідно, змінюється. Більше того, професійне

вигорання є досить великим ризиком в держслужбі як фактор, що впливає на рівень залученості та інтересу державного службовця до служби. В такому разі, для підвищення мотивації службовця мають бути використані профілактичні, лікувальні та мотиваційні фактори. Відповідноб це породжує комплексні умови до формування системи мотивації.

РОЗДІЛ 2. ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

2.1 Трансформація мотиваційної моделі праці в умовах цифрової економіки

В процесі розвитку суспільства та суспільно-економічними змінами фактори мотивації суттєво трансформуються. На наш погляд важливо дослідити фактори та чинники трансформації мотиваційної моделі праці в умовах цифрової економіки.

На наш погляд, серед причин трансформації мотиваційної моделі праці, варто відзначити глобалізацію та розвиток інтернет технологій, становлення інформаційного суспільства, що поробило нові правила роботи та взаємодії в суспільстві.

Тому, розглянемо ці чинники, як такі, що формують систему управління мотивацією державних службовців. Важливо вказати, що у все більш глобалізованому світі, в якому необхідно визначити та зрозуміти ключові міжнародні та національні стратегічні чинники, щоб належним чином реагувати. Ці рушії є універсальними, і хоча більшість науковців визнають, що їх роль докорінно змінилася.

Pravin Gordhan вказує, що глобалізація призводить до дедалі складнішого світу. Світ взаємопов'язаний, що відображається в розширених потоках товарів, людей, капіталу, інформації та технологій. Вести бізнес на міжнародному рівні стає легше, а країнам можливість пришвидшити економічне зростання та розвиток. Це вигідно і нелегальній торгівлі та розвитку злочинності, і злочинці використовують більш інтегровані ринки та

вільніше пересування людей. Ці зміни призводять до зростання діапазону та складності ризиків [25].

В першу чергу, маємо відзначити роль та особливості глобалізаційних підходів, що є основою для розвитку цифрових технологій та становлення інформаційного суспільства адже ці фактори відіграли ключові ролі в зміні моделі мотивації державних службовців.

Відповідно, нові глобалізаційні процеси породили необхідність розвитку нових правил для людства. Старі догми та традиції були поставлені під сумнів, більше того, старі мотиваційні моделі перестали діяти. Щоб зрозуміти першопричини та формування мотивацій державних службовців варто звернутися до процесу глобалізації. Глобалізація описує історичний процес, завдяки якому всі люди світу починають жити в одній соціальній одиниці [26]. Глобалізація — це термін, який використовується для опису того, як торгівля та технології зробили світ більш пов'язаним і взаємозалежним місцем. Глобалізація також охоплює економічні та соціальні зміни, які сталися в результаті. Це можна уявити як нитки величезної павутини, що формувалася протягом тисячоліть, причому кількість і охоплення цих ниток з часом зростали. Люди, гроші, матеріальні блага, ідеї та навіть хвороби та спустошення подорожували цими шовковими пасмами, і робили це у більшій кількості та з більшою швидкістю, ніж будь-коли в нинішній епосі [27].

Інший підхід визначає, що глобалізація - це процес, за допомогою якого досвід повсякденного життя, позначений поширенням товарів та ідей, стає стандартизованим у всьому світі. Фактори, які сприяли глобалізації, включають все більш складні комунікаційні та транспортні технології та послуги, масову міграцію та переміщення людей, рівень економічної діяльності, який переріс національні ринки через промислові об'єднання та комерційні угруповання, які перетинають національні кордони, а також

міжнародні угоди, які зменшують витрати на ведення бізнесу в іноземних країнах. Глобалізація пропонує величезні потенційні прибутки компаніям і націям, але її ускладнюють дуже різні очікування, стандарти життя, культура та цінності, правові системи, а також несподівані глобальні причинно-наслідкові зв'язки [28].

Відповідно, глобалізація - це тісна інтеграція всіх країн світу в результаті лібералізації та подальшого збільшення об'єму і різноманітності міжнародної торгівлі товарами і послугами, падіння цін на транспорт, зростання інтенсивності міжнародного проникнення капіталу, величезного зростання глобальної робочої сили і прискореного поширення технологій у світовому масштабі, зокрема зв'язку [29]. Отже, глобалізація – це соціальне, культурне, політичне та правове явище [30].

Багато вчених стверджують, що це почалося з подорожі Колумба до Нового Світу в 1492 році. Люди подорожували в близькі та далекі місця задовго до подорожі Колумба, однак по дорозі обмінювалися своїми ідеями, продуктами та звичаями. Шовковий шлях, стародавня мережа торговельних шляхів через Китай, Центральну Азію та Середземномор'я, яка використовувалася між 50 р. до н. е. і 250 р. н. е., можливо, є найвідомішим раннім прикладом. Як і під час майбутніх глобалізаційних бумів, нові технології зіграли ключову роль у розвитку міжнародної діяльності та торгівлі на Шовковому шляху. Успіхи металургії призвели до створення монет; розвиток транспорту призвів до будівництва доріг, що з'єднували головні імперії того часу; і збільшення сільськогосподарського виробництва означало, що більше продовольства може перевозитися між місцевостями. Поряд із китайським шовком, римським склом і арабськими прянощами через ці вулики торгівлі також поширювалися такі ідеї, як буддистські вірування та секрети виготовлення паперу [27]. Безсумнівно, цей

тип обміну прискорився в епоху досліджень, коли європейські дослідники, які шукали нових морських шляхів до прянощів і шовку в Азії, замість цього нашттовхнулися на Америку. Знову ж таки, технологія відіграла важливу роль у морських торгових шляхах, які процвітали між старими та нововідкритими континентами. Нові конструкції кораблів і створення магнітного компаса були ключовими для успіху дослідників. Торгівля та обмін ідеями тепер поширилися на раніше непов'язану частину світу, де кораблі, що перевозили рослини, тварин та іспанське срібло між Старим Світом і Новим, також перевозили християнських місіонерів.

Мережа глобалізації продовжувала розкручуватися в епоху революції, коли ідеї про свободу, рівність і братерство поширювалися, як вогонь, від Америки до Франції до Латинської Америки та далі. Він ніс хвилі індустріалізації, колонізації та війни у вісімнадцятому, дев'ятнадцятому та двадцятому століттях, завдяки винаходу фабрик, залізниць, пароплавів, автомобілів і літаків.

З інформаційною епохою глобалізація набула ще більших обертів. Прогрес у комп'ютерних і комунікаційних технологіях започаткував нову глобальну еру та переосмислив, що означає «бути на зв'язку». Завдяки сучасним супутникам зв'язку літні Олімпійські ігри 1964 року в Токіо вперше можна було спостерігати в Сполучених Штатах.

Пітер Бейер і Лорі Бімен вказують, що наприкінці 1980-х років глобалізація ще не була дуже поширеним словом у жодній мові [31]. Поступово, її використання було більш-менш обмежено відносно спеціалізованими дебатами у світі бізнесу та в певних куточках соціальних наук. Відтоді термін набув статусу всесвітнього модного слова, за якою велика різноманітність людей у різних сферах життя та в більшості регіонів земної кулі означає дуже багато різних, а часом і суперечливих речей.

Вважаємо, що глобалізаційні процеси змінили світ та державну службу зокрема. Світ став ближчим, цифрові технології дозволили моментально передавати текстиб відео та аудіо. Це створило нові умови для посадовців у процесі прийняття рішень на державній службі.

Загалом, сучасна інформаційна економіка характеризується появою та розвитком нового цифрового сегменту ринку праці. Формуються нові, раніше невідомі, інноваційні сфери роботи та активно впроваджуються методи розподіленого цифрового управління персоналом.

Відтак, поширення цифрових форм зайнятості призводить до цифровізації соціальних і виробничих відносин. Водночас у цифровому сегменті ринку праці з'являється новий інноваційний елемент – штучний інтелект, що самонавчається. Узагальнення останніх призводить до заміни окремих категорій працівників. Ця тенденція веде до зростання цінності та попиту на унікальну інноваційну роботу [32].

Далі, розвиток інформаційних технологій вимагає від працівників державної служби нових навичок та вмінь. Необхідно відмітити розвиток світового інформаційного суспільства. Інформаційне суспільство – це відповідна концепція постіндустріального суспільства, яка визначає основним чинником розвитку суспільства інформацію. Таким чином інформація стає основою побудови та діяльності сучасного суспільства. Тобто, виробництво, використання та споживання інформації стає визначальним способом діяльності в усіх сферах суспільного життя. В Україні законодавчі основи побудови інформаційного суспільства закладені чинного законодавства України, а саме Конституції України, на основі відповідного законодавства України. Законодавство визначає, що важливим пріоритетом нашої держави є бажання побудувати інформаційне суспільство, орієнтоване на людину, інклюзивне та орієнтоване на розвиток, у якому кожен зможе створювати та

накопичувати інформацію та знання, вільно отримувати доступ, використовувати та ділитися ними, щоб дозволити кожному повністю реалізувати свій потенціал, сприяючи соціальному та особистісному розвитку та покращенню якості життя. Розвиток інформаційного суспільства в Україні має на меті допомогти кожному, на основі широкого використання сучасних можливостей інформаційно-комунікаційних технологій, створювати інформацію та знання, використовувати та поширювати їх, виробляти товари та надавати послуги, реалізуючи свій потенціал, удосконалюючись якості життя. Цілі та принципи, проголошені ООН та Постановою Верховної Ради України від 1 грудня 2005 року «Про рекомендації парламентських слухань щодо розвитку інформаційного суспільства. Відповідно, інформація набуває все більшого значення і стає важливим джерелом. Знання та інформація стали важливим активом, який визначає прибутковість технологічних підприємств. У галузях, що ґрунтуються на знаннях, знання та інформація можуть бути продані потенційним партнерам або клієнтам окремо від продуктів і послуг, які базуються на застосуванні конкретних знань. У новій, глобальній економіці з використанням комп'ютерів, база знань економіки може визначити схвалення підприємства як виробника майбутніх рішень. Це означає, що дуже важливо, щоб підприємства визначали та розвивали свою базу знань, не в останню чергу у своїх ринкових відносинах [33].

По третє, мережа інтернет, що свою чергу стала ключовим фактором сучасних соціально- культурних змін. 22 жовтня 1969 року по праву можна вважати датою першого Інтернету.

До ознак Інтернету можна віднести:

- Інтернет дозволяє обмінюватися інформацією між комп'ютерами є різновидом телекомунікаційної мережі - телекомунікаційними новими мережами;

- Інтернет регулює суспільні відносини щодо обміну даними, є засобом відкритого зберігання та поширення інформації;
- глобальний та загальний міжнародний характер Інтернету: власника немає;
- Інтернет відкритий для всіх фізичних та юридичних осіб, тобто це мережа зв'язку загального користування;
- Інтернет призначений для передачі (обміну) електронних даних.
- Інтернет не можна повністю виключити, оскільки мережеві маршрутизатори не мають єдиного зовнішнього керування;
- Інтернет став надбанням усього людства;
- Інтернет має багато корисних і шкідливих властивостей, якими користуються зацікавлені сторони.

Інтернет став важливим у багатьох сферах суспільного та приватного життя – охорони здоров'я, освіти, державного управління тощо.

Людина використовує можливості Інтернету практично в усіх сферах: економіка, торгівля, зв'язок, охорона здоров'я, освіта і наука, транспортна система, космос, туризм тощо.

За даними We Are Social і платформи Hootsuite, понад 4,66 мільярда людей у всьому світі користуються Інтернетом (60% населення світу), а понад 4 мільярди активно користуються соціальними мережами [34]. За даними Інтернет-асоціації України, в Україні Інтернетом користуються понад 22,96 млн українців (понад 71%). Станом на початок 2021 року через епідемію кількість користувачів Інтернету зросла на 2 мільйони, ще 6 мільйонів стали користувачами соціальних мереж.

Спостерігається тенденція до інформатизації суспільства, а також збільшення часу в мережі, активне використання Інтернету на роботі.

Відповідно, Всесвітня павутина та Інтернет дозволили комусь у

Німеччині в режимі реального часу прочитати про важливу новину в Болівії. Хтось, хто бажає подорожувати з Бостона, штат Массачусетс, до Лондона, Англія, може зробити це за кілька годин, а не за тиждень чи більше, як це знадобилося б сто років тому.

Ця цифрова революція також суттєво вплинула на економіки в усьому світі: вони стали більш базованими на інформації та більш взаємозалежними. У сучасну епоху, Інтернет знаходиться в центрі останніх найцікавіших моментів, дискусій. Більше того, значного розвитку набуває процес Web 2.0., що зробив користувачів мережі інтернет одночасно і споживачами послуг, і авторами. Відповідно, на посадових осіб покладається вимога швидкого реагування та відстежування інформації з інтернет джерел.

У результаті Web 2.0., тобто веб-контент другого покоління - це створення різноманітних сайтів, на яких онлайн-контент (внутрішній контент сайту) створюється самими користувачами [35].

Web 2.0 описує поточний стан Інтернету, який має більше створюваного користувачами вмісту та простоту використання для кінцевих користувачів порівняно з його попередньою реалізацією Web 1.0. Загалом, Web 2.0 є одним з інтернет-додатків 21-го століття, яке змінило цифрову епоху після бульбашки дот-комів.

Web 2.0 не стосується конкретних технічних оновлень Інтернету; це зміна використання Інтернету.

Таким чином, Інтернет-генерація має вищий рівень обміну інформацією та спілкування між учасниками, формує нові ділових етикет та правила роботи державних службовців в мережі інтернет.

Слід зазначити, що функція Web 2.0 полягає в залученні всіх користувачів до створення контенту та його перевірки. Його успіх залежить від ступеня залучення користувачів до такого процесу.

Технологія Web 2.0 заснована на наступних принципах:

-Принцип відкритості – вся інформація, зібрана в проєкті Web 2.0, є відкритою і доступною і може використовуватися в інших проєктах. Це стосується не тільки контенту, а й програмного коду, який можна запозичити та використовувати в інших проєктах.

- Принципи доступності – усі проєкти Web 2.0 спрямовані на залучення широкої громадськості.

- Принцип групування – чим більше користувачів розвивається, і чим більше користувачів сервісу, тим ефективніший проєкт, адже над ним працює велика команда.

- Принцип співпраці - користувачі та розробники постійно взаємодіють і співпрацюють. Для будь-якого проєкту потрібен механізм коментування, редагування та запозичення.

- Принцип діалогу дозволяє легко отримати зворотній зв'язок від великої кількості користувачів Інтернету.

На наш погляд, все більшої ваги набуває значення вміння роботи з інтернет технологіями, інтернет маркетинг (наприклад, ведення соціальних мереж), а також заходи інформаційної безпеки. Цілі відділи спеціалістів формуються для захисту інформації. Втім, залишається величезний ризик та небезпека для суспільства, що викликаний таким розвитком технологій: інформаційні війни, кібератаки та інші види кіберзагроз, інтернет віруси тощо.

Особливої небезпеки такі ризики можуть завідати в стратегічних галузях: воєнна та національна безпека, розвиток міжнародних відносин, атомна енергетика. Забезпечення інформаційної безпеки в таких областях є першочерговим завданням держави та формує пріоритетний розвиток системи нормативно-правового регулювання відносин у цій сфері протидії загрозам інтересів держави та упорядкування відповідного правотворчого процесу [35].

Це відповідно покладає на всіх державних службовців слідувати правилам користування інформацією.

Технологічні розробки також зробили Інтернет надзвичайно ефективним засобом поширення піратського вмісту, таким чином несправедливо конкуруючи з законними послугами електронної комерції та розповсюдження, які власники авторських прав та онлайн-платформи використовують для доставки ліцензованого вмісту. Хоча піратство оптичних дисків триває в багатьох країнах, у тому числі в Китаї, Індії, Мексиці та Пакистані, онлайн-піратство є найскладнішим питанням захисту авторських прав на багатьох іноземних ринках. Наприклад, такі країни, як Аргентина, Канада, Чилі, Китай, Колумбія, Домініканська Республіка, Індія, Мексика, Нідерланди, Румунія, Росія, Швейцарія, Таїланд, Україна та В'єтнам, мають високий рівень онлайн-піратства та не мають ефективного правозастосування [36].

У своїй нинішній формі глобалізація посилила нерівність. Глобалізація 2.0 має вирішити політичні наслідки та дисбаланс сил цих розколів, зокрема в торгівлі, даних і технологіях, фінансах, податках і політиці щодо зміни клімату [37]. На наш погляд, розвиток та розповсюдження інформаційно-комунікаційних технологій, їх проникнення майже у всі сфери життя є, з одного боку, позитивним чинником розвитку суспільства, але з іншого боку, технології несуть у собі багато загроз.

Інформаційна безпека в умовах інформаційної війни є актуальною проблемою, яка потребує спільних зусиль глобального суспільства, а також належного управління та сталого розвитку суспільства. Відповідно, це формує звичку недовіряти інформації та перевіряти будь які дані. Відповідно це породжує потребу в забезпеченні додаткової безпеки не тільки на рівні інформаційних технологій, а і світосприйняття та критичного підходу до

розуміння цінностей. Таким чином всі ці фактори сприяють зміні векторів та стандартів державної служби як в Україні, так і в світі. Азьмук Н. А. визначає, що відбувається зміна потреб та інтересів робочої сили, яка нерозривно пов'язана зі зміною трудової мотивації носіїв інноваційного людського капіталу. Організація злагодженої співпраці та ефективна мотивація членів розподіленої команди стала можливою завдяки використанню інформаційних технологій управління персоналом [32].

Розглядаючи підходи Азьмука Н. А. в даній Таблиці 1 можемо визначити елементи та чинники мотивації в умовах цифрових трансформацій.

Таблиця 1. Чинники трансформації в умовах цифрових трансформацій

№	Елементи мотиваційної моделі праці	Традиційна економіка	Інформаційна економіка
1	Потреби	Первинні потреби людини переважають над вторинними. Колективні потреби переважають, що зумовлено характером праці	Вторинні потреби переважають над первинними. Особистісні потреби набирають більшої ваги, оскільки праця все більше носить індивідуальний характер
2	Інтерес	Інтереси сталі, що зумовлює їх пасивний характер	Все більше переважають активні за характером інтереси
3	Мотив	Переважають матеріальні мотиви. Серед нематеріальних: стабільність, соціальна захищеність, впевненість у майбутньому	Збільшується вплив нематеріальних мотивів: творчих, соціальних, моральних, психологічних
4	Ціль	Отримання зовнішньої винагороди (заробітна плата, кар'єрне зростання, статусні символи)	Превалює спрямованість на отримання внутрішньої винагороди (успіх, самореалізація, професійна взаємодія, свобода вибору)

5	Поведінка	Колективні й індивідуальні дії спрямовані на задоволення особистісних цілей, узгоджених з виробничими цілями підприємства. Характеризується стабільною зайнятістю. Формальна поведінка обумовлена складною ієрархічною структурою	Індивідуальні дії інноваційного характеру, постійний пошук кращої зайнятості. Зайнятість «виробнича» тісно переплітається із «зайнятістю – дозволлям». Розмиваються межі між зайнятістю і дозволлям. Неформальна поведінка
6	Результат	Товари масового або серійного виробництва	Одиничний продукт або послуга, що є інформаційною та / або інноваційною за змістом

На наш погляд, Азьмук Н. А. розглядає особливості нової мотиваційної моделі праці окремо від традиційної економіки, тому ми можемо погодитися з даною таблицею лише частково.

По перше, формування інформаційного суспільства та відповідної інформаційної економіки відбувалося тривалий час а формувалося на попередній моделі. На наш погляд, тут варто звернутися до піраміди Маслоу, згаданий в попередньому розділі. Відтак, можемо стверджувати, що пріоритети вторинних потреб серед працівників за Маслоу є наслідком економічного розвитку та тривалої роботи попередньої моделі.

Відповідно, з цього випливає другий аспект, що традиційні моделі не є окремими самі по собі, а є фактом єдиної трансформації та розвитку суспільства. Відповідно, інформаційна модель сформована на розвитку та досягненнях традиційної економіки. Як визначав Маслоу, лише заклавши первинні потреби, людство може формувати пріоритети на вторинних. Як приклад, можна відзначити 90ті роки коли їжа та одяг було важко отримати, і працівники та державні службовці працювали задля можливості отримати

гроші або талони та їжу, або саму їжу. На відміну, сьогодення не формує такої гострої потреби та нужденності серед державних службовців. Реформи, проведені в держаному секторі надали можливість державним службовцям працювати і отримувати гідну оплату, яка б задовольняла первинні потреби повністю. Можемо стверджувати, що лише за таких умов, можливе формування інформаційної моделі. Простіше кажучи, з'являються матеріальні та соціальні можливості, інтерес до саморозвитку та купівлі нових технологічних новинок, інтерес до теорії та практики іноземних партнерів, що стають поступово звичайними атрибутами життя і роботи. Відтак, відбувається поступовий розвиток як особистості, так і професіонала, що формує нові навички роботи з інформаційними технологіями. Відповідно, робимо висновок, що формування вторинних інтересів в інформаційній економіці є наслідком зростання традиційної економіки та закриття первинних потреб.

Відповідно, змінюється і вектор інтересів, мотивів та цілей людини зі зростанням можливостей. Якщо, традиційна модель суспільства сформувалася на потребі забезпечити сім'ю, і відповідно, вектор інтересу був звужений. Спеціаліст, що мислив глобально та намагався формувати нові інтереси в традиційній моделі міг швидко професійно вигорати через відсутність такого інтересу в колег та недостатньому мотиваційному забезпеченні. Це звертає нас до проблеми професійного вигорання державних службовців як відсутності мотивації, що буде розглянуто далі.

Більше того, на нашу думку варто звернути увагу на зміну поколінь державних службовців. Відповідно, термін «покоління» — це полісинтетичне поняття з декількома значеннями, яке охоплює зв'язок між індивідом і колективом як у суспільних, так і в родинних стосунках, концепцію життєвого шляху в міру старіння індивідів і колективне існування, що протікає в компанії

часу, заснованого на когорті сучасників. Карл Мангейм, який представляв себе як соціолог знання, а не історії, розробив теорію поколінь у 1927 році, в період швидкої модернізації. Домінування цієї концепції сьогодні також відображає швидкість соціальних змін. Ключовим прикладом є зростаючий дисбаланс між старшим і молодшим населенням у західних суспільствах, що піднімає питання справедливості поколінь [38]. Наприклад, покоління міленіалів відзначилося відсутністю авторитетів, що сформувало нові тенденції у роботі [39]. Молоді спеціалісти мають інші підходи до життя, розуміння праці та інтересів.

При тому, сучасна теорія поколінь створена на стику економічних, соціологічних, історичних та психологічних наук. Вона зосереджена насамперед на відмінності установок поколінь, зумовлених специфікою соціального середовища, що відповідає певному періоду часу [40]. Таким чином, ця концепція покоління є багатовимірною, і тому її важко визначити та реалізувати на практиці. Тому, спробуємо визначити зв'язок між теорією поколінь та розвитком мотивації державних службовців у Таблиці 2. Відповідно, колонка “Пріоритетні потреби” є авторською позицією з огляду на дослідження психології поколінь [41], [38], [42].

Таблиця 2. Теорія поколінь та потреб

Період	Покоління	Характеристика	Пріоритетні потреби
1910–1930 роки	Довоєнне покоління	Категорія людей, що жили в нестатках, страждали від неписьменності та були змушені працювати з раннього дитинства [43]	Первинний інтерес до мотивації незалежно від змін

1930– 1940 роки	Тиха генерація, покоління війни	Покоління лідерів, що пережили війну та візьмуть на себе політичну відповідальність у перших демократичних урядах [41].	Первинні пріоритети відіграю значну роль на наш погляд. Існує потреба в безпеці. Проте, існує значне відчуття відповідальності за наступні покоління, що спонукає дане покоління.
1940– 1950 роки	Покоління протесту	Страждали від наслідків післявоєнного періоду, аж до слабких переваг економічного відновлення та кінця міжнародної ізоляції режиму	Первинні потреби відіграють вже не таку значну роль. Вторинні потреби відіграють значення, потреба в безпеці не є ключовим. Проте ж потреба в приналежності та визнанні.
1960– 1980 роки	Втрачене покоління (покоління X)	Не мають чіткого напрямку свого життя [44].	Вторинні інтерес: потреба у визнанні та повазі.
1980– 1996 роки	Прагматичне покоління (Покоління Y)	Міленіали очолили старше покоління у впровадженні технологій і застосуванні цифрових рішень [45].	Вторинні інтереси: потреба в повазі та саморозвитку
1980– 2000 роки	(Покоління Z)	Члени покоління Z борються за соціальні зміни, расову рівність і захист навколишнього середовища [46].	Потреба пізнання та самореалізації
2000 - 2010	Покоління Alpha	Alpha стане найбільш трансформаційним	Вторинні інтереси: саморозвиток та потреба пізнання

Тому ми вважаємо ще одним важливим фактором є зміна поколінь, яка впливає на зміни соціально-економічних векторів суспільств. Невдовзі ринок

праці відчує дедалі сильніші наслідки виходу молодих працівників, представників покоління Z, які використовують цифрові технології практично від народження, мають необмежений доступ до інформації та добре розвинені цифрові можливості. До 2025 року їх частка досягне 25% від загальної зайнятості [47]. Для них ключовим мотивуючим фактором є можливість особистісного розвитку (в тому числі й не пов'язаного з роботою), а не просто кар'єрного зростання та рівня зарплати, як у попередніх поколіннях. У результаті компаніям доведеться змінити свої стратегії найму та утримання персоналу, щоб врахувати цінності нового покоління.

Відповідно, глобалізаційні процеси та теорія поколінь може мати вплив і на професійну поведінку. Це визначається тим, що, на більш ранніх етапах становлення незалежності України колективність та потреба виробництва масового продукту було запорукою виживання.

Відтак описуючи результати інформаційна ера породила необхідність в унікальному інформаційному продукті, що є результатом тривалої роботи та є виразом професіоналізму та унікальності.

Вважаємо, що особливої уваги формують тенденції до забезпечення інформаційної безпеки та технологічному процесі. Система забезпечення інформаційної безпеки займає важливе місце в системі національної безпеки України та є її складовою. Отже, розвиток мережі Інтернет та ІТ технологій, інформаційні війни ставлять перед державою нові потреби та виклики в Україні [48]. Відтак, це формує нові вимоги по державних службовців, що суттєво впливає на мотивацію роботи.

З кожним роком використання інтернет ресурсів та комунікації зростає, як і зростає кількість небезпек в цій сфері. Інформаційні технології вже пронизують всі сфери життя людини і мають важливе значення у процесі глобалізації світового суспільства. Розвиток та розповсюдження

інформаційно-комунікаційних технологій, їх проникнення майже у всі сфери життя є, з одного боку, позитивним чинником розвитку суспільства, але з іншого боку, технології несуть у собі багато загроз.

Таким чином, можна підсумувати, що трансформація мотиваційної моделі мотивації державної служби є результатом тривалого розвитку суспільства. Відтак, змінюються мотиваційні вектори діяльності державних службовців.

2.2 Новітні інструменти мотивації публічних службовців в умовах цифрових трансформацій

Здатність залучати державних службовців, спонукати до зусиль і утримувати державних службовців є центральною проблемою для будь-якого уряду. Низька результативність державних службовців на першому місці (наприклад, вчителів, медичних працівників, збирачів податків) говорить про те, що урядам необхідно знайти та застосувати більш ефективні підходи для покращення надання державних послуг, які підтримують людський та економічний розвиток. У цьому короткому описі ми обговорюємо попередні висновки поточних оцінок впливу, які перевіряють два типи інструментів – стимули та інформацію – які політики можуть використовувати для покращення якості державних послуг, що надаються громадянам [49]. Відтак, цікава робота може зробити роботу приємною та спонукати співробітників працювати наполегливо, так само як нудна робота може зробити роботу неприємною та демотивуючою. При тому, управління в державному секторі відрізняється від управління в світі бізнесу. Часто середовище, в якому працюють державні менеджери, насправді може ускладнити досягнення успіху [50]. Завдяки технологічним інноваціям багато рутинних завдань, які

виконуються низькою кваліфікацією (які можна було б покращити, дотримуючись правил), все більше автоматизуються або передаються на зовнішню службу. Проте висококваліфіковані завдання (нерутинна робота, що вимагає ініціативи та творчості) становлять все більшу частку роботи.

Ці зміни вказують на те, що успішним організаціям потрібні вмотивовані співробітники, щоб самостійно виконувати завдання, адаптуватися до потреб клієнтів і просувати інновації на передовій.

Мотивовані працівники, які надають ефективні послуги населенню, мають вирішальне значення для відновлення довіри населення до уряду [51].

У державному секторі мотивація персоналу рідко коли була такою складною для керівників, як сьогодні. Уряди стикаються з тиском жорсткої економії, який обмежив оплату праці, збільшив навантаження та спричинив демотивацію персоналу.

Марк Естев визначив шість факторів, які є вирішальними для мотивації державних службовців. Половина цих тригерів мотивується внутрішнім задоволенням від роботи (внутрішнє), а половина мотивується зовнішніми результатами (зовнішнє).

1. Стимулювання. Стимули є найпомітнішим фактором для збереження мотивації державних службовців. Співробітники наполегливо працюють, коли вірять, що це приведе до бажаного результату. Стимули включають матеріальні винагороди, такі як оплата, можливості просування по службі, збереження роботи, додаткові пільги, зниження податків, подарунки та фізичні умови на роботі; а нематеріальні стимули включають статус і престиж, розвиток навичок, владу та самооцінку (наприклад, через похвалу та визнання). Але стимули не завжди ефективні: вони працюють лише тоді, коли працівники цінують винагороду та вірять, що можуть і отримають винагороду, докладаючи зусиль.

2. Насолода. Вчені відкрили силу стимулів під час експериментів з мишами та щурами, тоді як мавпи-резус дали основоположні ідеї для дослідження внутрішньої мотивації. Під час експериментів вони вирішували головоломки, не маючи до цього жодного стимулу. Вони виступали, тому що їм подобалося розгадувати головоломки: «радість від виконання завдання була сама по собі нагородою». Державні службовці, які мотивовані задоволенням, багато працюють, тому що вони отримують задоволення від роботи. Працівники державного сектору вважають свою роботу приємнішою, якщо вони можуть використовувати більше різноманітних навичок:

- Якщо вони бачать кінцевий результат своєї роботи.
- Якщо вони бачать, що їхня робота важлива для інших всередині та за межами організації.
- Якщо вони мають автономію, незалежність і контроль, необхідні для виконання завдань.
- Якщо вони отримують відгук про те, наскільки добре вони роблять.
- Завдяки цим характеристикам роботи працівники відчують відповідальність за результати роботи, вважають їх значущими та мають більшу внутрішню мотивацію до роботи [51].

3. Спорідненість. Внутрішня мотивація також залежить від почуття спорідненості з іншими на роботі – бажання відчувати емоційний зв'язок з іншими та піклуватися про них. Високоякісні стосунки та взаємодія з іншими людьми на роботі можуть створити це відчуття спорідненості та таким чином внутрішньо мотивувати персонал у державному секторі.

4. “Тепле саяво”. Внутрішня мотивація також може виходити за межі невеликої групи колег, з якими працівники зазвичай спілкуються та мають стосунки на роботі. Співробітники також можуть почуватися добре, допомагаючи своїй організації та суспільству своєю роботою. Іншими

словами, їхня внутрішня мотивація зростає з почуття допомоги іншим понад соціальні результати, яких вони досягають своєю працею. Це задоволення від змін для інших часто називають «теплим сяйвом».

5. Просоціальна мотивація. Співробітники, керовані просоціальною мотивацією, спонукаються до наполегливої праці через позитивні результати, які їхня робота приносить суспільству. Допомога іншим може, звичайно, мотивувати державних службовців як внутрішньо, так і зовнішньо одночасно: вони можуть отримувати задоволення від роботи (тепле сяйво) і цінувати результати, яких досягає їхня робота для суспільства (просоціальна мотивація) [51]. Просоціальна мотивація може впливати з кількох вимірів. Державні службовці можуть мати просоціальну мотивацію через прихильність і співчуття, тобто через любов і турботу про інших і бажання захистити інших.

Державних службовців також може мотивувати їх ідентифікація із суспільними цінностями, такими як справедливість, соціальна рівність, соціальна справедливість і соціальна відповідальність. У результаті такої відданості суспільним цінностям робота, яка є соціально мотивованою, стає покликанням для державних службовців і дає їм мету в житті [51]. Просоціально мотивовані працівники також можуть керуватися альтруїстичною поведінкою та особистою самопожертвою заради інших.

6. Відданість групам і організаціям. Як останнє джерело мотивації в нашій типології, державні службовці можуть бути мотивовані наполегливо працювати для організацій або груп, з якими вони ідентифікують себе та відчують прихильність до них. Відповідно до цієї логіки низка досліджень пов'язує організаційні зобов'язання з більшою мотивацією до роботи та продуктивністю: працівники, які відчують себе причетними до групи чи організації, працюють більше. Організації державного сектору пропонують чудове середовище для організаційної прихильності та ідентифікації.

Безперервна робота надає менеджерам більше можливостей для розвитку «корпоративного духу»: почуття гордості та лояльності серед співробітників до групи однолітків і широкої відданості організації.

На наш погляд, всі ці мотиваційні фактори є нематеріальними та соціальними. Для України важливу роль відіграють також традиційні матеріальні фактори: оплата праці, компенсації. Також важливі такі фактори як навчання, перспективи розвитку та стаж роботи [51].

Загалом, теоретики державного управління та вчені витратили величезну кількість часу на те, щоб передбачити, що мотивує працівників державного сектору. Як визначають Zubair S. S., Khan M. A., Mukaram A. T. через те, що державному сектору не вистачає чітких фінансових стимулів для працівників, а також через той факт, що державні службовці прагнуть отримати зрозумілі та значущі послуги, доступні дослідження в цій сфері були в основному схилені до нефінансових факторів [52].

На наш погляд, важливим є вплив лідера. В 2021 році у В'єтнамі було проведено дослідження ролі керівника для формування та підвищення рівня мотивації державних службовців. Завдяки опитуванню в'єтнамських державних службовців, Тоап Khanh Pham показав, що 7 аспектів лідерства службовців позитивно впливають на мотивацію державної служби в наступному порядку зростання: розширення прав і можливостей, відмова, прощення, смиренність, чесність, відповідальність і мужність. Рівні впливу різні, але з високою надійністю 99%. Тим не менш, управління не має значного статистичного впливу. Важливо, що це дослідження є однією з піонерських спроб перевірити вплив лідерства службовців на мотивацію державної служби в державному секторі адже воно робить внесок у наявну літературу про лідерство службовців, а також про мотивацію державної служби, проливаючи

світло на таку країну з перехідною економікою, як В'єтнам, яку поки що занедбали.

Отже, деякі аспекти лідерства службовців мають позитивний вплив на мотивацію державної служби державних службовців у контексті В'єтнаму. Це означає, що ці фактори є передбачуваними та можуть бути посилені шляхом підвищення впливу керівництва.

По-перше, керівники повинні заохочувати та створювати можливості для своїх співробітників взяти на себе відповідальність за свою роботу, використовуючи свої можливості для завершення роботи, дозволяти їм брати участь у прийнятті рішень, допомагати їм знаходити рішення для їхньої роботи та мотивувати їх вдосконалюватися.

По-друге, лідер формулює переконливе бачення майбутнього, заохочує двосторонній обмін у спілкуванні, створює безпечний, дружній клімат, надає інструктаж, підтримку та розвиток, послідовники, ймовірно, покращать мотивацію громадської служби. Крім того, керівники повинні визнавати, вислуховувати співробітників, правильно оцінювати результати роботи та своєчасно винагороджувати хороші результати перед колегами. Визнання особистого внеску, а також вдячність матимуть вирішальний вплив на стимулювання мотивації державних службовців до державної служби.

Нарешті, менеджери повинні вірити в продуктивність працівників, більше довіряти працівникам у їхній продуктивності та надавати їм більшу відповідальність за роботу, допомагати їм набути більшої впевненості у виконанні своєї роботи; звертати увагу на сильні та слабкі сторони кожної людини, а потім проявляти відповідну ініціативу, щоб допомогти співробітникам подолати свої обмеження та досягти успіху. Крім того, лідери повинні створити рольовий зразок лідера з престижем і чесністю; сприяння більшому емоційному інтелекту та розуміння почуттів співробітників.

Незважаючи на певні наслідки для менеджерів, це дослідження має ряд обмежень, що дає шанси для майбутніх досліджень. По-перше, дані збиралися зручним способом через відсутність доступу до всіх державних службовців, які працюють у державному секторі В'єтнаму. Для узагальнення результатів і висновків майбутні дослідники можуть прийняти інші форми вибірки. По-друге, дослідження застосовує перехресні дані, що стосуються конкретного моменту часу, і, таким чином, не підтримує висновки впродовж часу. Беручи до уваги державний сектор В'єтнаму як контекст нашого дослідження, валідність моделі не може бути гарантована для інших країн [53].

Литвинчук О. В. зазначає, що для успішного управління поведінкою посадової особи в процесі роботи керівнику важливо встановити, для чого людина працює, що викликає бажання і потребу працювати. Старанність і наполегливість у досягненні мети формуються лише під впливом сильних мотивуючих факторів. Мотивація посилює бажану поведінку людини, тому розуміння внутрішніх механізмів мотивації є важливим елементом ефективної політики трудових відносин у сфері державного управління [54].

Також, вважаємо, що одним із основних та традиційних незмінних факторів забезпечення ефективної та чесної роботи державних службовців є формування належної мотивації та оплати праці за виконання покладених на них завдань. Чиновники разом з іншими працівниками прагнуть до суспільного визнання результатів своєї праці. Заохочення державних службовців сприяє розвитку ініціативи, відповідальності, впевненості у своїх діях, свідомого ставлення до роботи, мобілізації на подолання труднощів і підвищенню їх авторитету. Заходи матеріальної та моральної підтримки державних службовців сприяють реалізації правильного розуміння обов'язків своєї праці, сприяють підвищенню трудової активності та покращенню результатів діяльності державного органу [55].

Наприклад, досвід Нігерії для України є ближчим ніж Британії, тому важливо, що дослідження в Нігерії 2010 року показало, що мотиваційні стратегії державної служби Едо, такі як оперативна виплата зарплати та надання кредитів на житло та автомобіль, реалізуються погано. Дослідження стверджує, що моральний дух та ініціативи державних службовців штату Едо ослаблені через неналежну реалізацію цих мотиваційних стратегій, які не завжди можуть бути відірвані від політики фаворитизму та кумівства [5].

Дослідження прийшло до висновку, що роботодавці повинні мати можливість допомогти працівникам побачити, що організація може допомогти їм задовольнити їхні потреби та використати їхній потенціал для сприяння досягненню організаційної мети. На працівників у різний час впливають різні потреби; це означає, що окремий працівник мотивований по-різному. Крім того, ці людські потреби можуть бути взаємозалежними та збігатися. Уряд має докладати зусиль, щоб поєднати цілі організації з цілями її співробітників і продовжувати застосовувати техніку сприятливого управління [5].

Як зазначає Марк Естев, то в умовах невизначеності та малодослідженості даної тематики, майбутні дослідження мають зосередитися на мотиваціях, які досі були недостатньо вивченими: символічні винагороди та внутрішні мотиватори, такі як приємні робочі завдання, тепле саяво та зв'язок із колегами [56]. На нашу думку, мотивація в суспільстві як в державному так і громадському секторі побудована за сталих традиційних засадах. І лише в поєднанні традиційних матеріальних стимулів та нематеріальних стимулів можливо формування цілісної системи мотивації.

Більше того, досліджуючи проблематику новітніх інструментів мотивації було відмічено зростаючий рівень вигорання серед працівників державного сектору, що нівелює мотиваційні стимули. Багато надбань та наукових розробок у всьому світі було спрямовано на профілактику та

попередження, а також боротьбі з професійним вигоранням державних службовців.

Сам термін «вигоряння» - відносно новий термін, вперше введений у вжиток у 1974 році Гербертом Фройденбергером у його книзі «Вигорання: висока ціна високих досягнень». Спочатку він визначив вигоряння як «згасання мотивації чи стимулу, особливо коли відданість справі чи відносин не призводить до бажаних результатів» [57].

У світовій психологічній літературі існують два важливі визначення вигоряння:

- Вигоряння - це стан фізичного, емоційного та розумового виснаження, викликане тривалим перебуванням в емоційно складних ситуаціях (Аяла Пайнс та Еліот Аронсон).

- Вигоряння - це стан втоми або розчарування, викликаний відданістю справі, способу життя або відносинам, які не принесли очікуваної нагороди (Герберт Дж. Фройденбергер) [57].

Ці визначення охоплюють сутність вигоряння, причому перше підкреслює роль, що у ньому грає виснаження, а друге - почуття розчарування, що у його основі. Важливо, що будь-хто може виснажитися. Що особливо важливо в емоційному вигорянні, так це те, що воно в основному вражає людей, відданих своїй роботі: ви можете згоріти тільки в тому випадку, якщо ви спочатку загорілися. Хоча виснаження можна подолати відпочинком, основна частина професійного вигоряння - це глибоке почуття розчарування, яке не відчувають люди, які можуть цинічніше ставитися до своєї роботи [57].

Ця концепція була розвинена академічним дослідником та соціальним психологом Крістіною Маслах, яка згодом розробила найбільш широко використовуваний опитувальник оцінка вигоряння [58].

Термін «емоційне вигоряння» говорить про втрату емоційних ресурсів, про емоційне виснаження. На думку Гнускіной А.В., таке визначення не коректне, оскільки наявність емоційної складової у структурі синдрому «вигоряння» змушує припускати його вирішальне значення, але цей термін лише частково відбиває суть цього феномена [59]. Використовуючи концепцію вигоряння, багато авторів підкреслюють роль професійної діяльності у виникненні цього явища та його негативний вплив на індивідуальну результативність, задоволеність працівників роботою та відносини у колективі.

Також існує досить поширений підхід, коли терміни використовуються як синоніми, і автори не звертають уваги докладний аналіз значення цих понять.

Деякі автори використовують терміни «професійне вигоряння» та «емоційне вигоряння», які вважаються синонімічним терміном «психічне вигоряння». На наш погляд, професійне вигоряння є різновидом психологічного вигоряння.

На сьогоднішній день синдром «вигоряння» входить до Міжнародної класифікації хвороб (МКБ-10) у класифікаційній рубриці «Проблеми, пов'язані з труднощами у подоланні життєвих ускладнень» під номером Z73.0. Згідно з визначенням ВООЗ, синдром вигоряння – це фізичне, емоційне чи мотиваційне виснаження, що характеризується порушеннями продуктивності праці та втомою, безсонням, зниженням імунітету, а також вживанням алкоголю та інших психоактивних речовин з метою отримання тимчасового полегшення, що має тенденцію до розвитку фізіологічної залежності. та (у багатьох випадках) суїцидальної поведінки [60].

Також вигоряння включено до 11-ї редакції Міжнародної класифікації хвороб (МКХ-11) як професійне явище. Воно не класифікується як

захворювання. Вигоряння визначається так: «вигоряння - це синдром, що виник у результаті хронічного стресу робочому місці, з яким вдалося успішно впоратися. Він характеризується трьома вимірами:

- почуття виснаження чи виснаження енергії;
- збільшена ментальна дистанція від роботи чи почуття негативізму чи цинізму стосовно роботи;
- Зниження професійної працездатності.

Вигоряння стосується безпосередньо явищ у професійному контексті і не повинно застосовуватися для опису досвіду в інших сферах життя».

Всесвітня організація охорони здоров'я збирається розпочати розробку заснованих на фактичних даних рекомендацій щодо психічного благополуччя на робочому місці [61]. Вважаємо, що існує прямий зв'язок між виразністю професійного вигоряння та особистою мотивацією. Мащак С.О. визначає, що вигоряння – соціально-психологічне явище, викликане синдромом фізичного, розумового та емоційного виснаження, що призводить до розвитку негативної самооцінки, байдужості до професійної діяльності, деперсоналізації.

Мащак С.О. виділив набір факторів, що прямо чи опосередковано викликають вигоряння: організаційні та індивідуально-особистісні фактори діяльності, включаючи її ефективність, задоволеність нею, ідентифікацію з професійною групою, мотивацію, здоров'я. Вигоряння особистості - результат негативного впливу професійної діяльності на поведінку та мислення, порушення його психологічної структури, що призводить до звуження кола інтересів та потреб до суто професійних; це переважання певної професійної групи особистісних якостей та сприйняття об'єктивної реальності через призму професійних інтересів. При цьому вигоряння - це індивідуальний процес, причини якого - сукупність суб'єктивних та об'єктивних факторів, що

залежать від особистих якостей людини, індивідуальної системи професійного розвитку та соціальної взаємодії.

Тема професійного вигоряння вже один десяток років турбує вчених, психологів практиків з усього світу. При обліку, швидкого інформаційно-технічного розвитку та цифрових технологій, урбанізації та нових тенденцій, це питання стає більш актуальним терміновим. Збільшується кількість навантаження на людину, погіршується комунікація в колективі, і згодом кількість людей із синдромом професійного вигоряння постійно зростає. Це призводить до погіршення не тільки якості людського життя, а й якості та ефективності роботи [62].

Хайрулін О.М. ще 2013 року досліджує питання психологічної профілактики професійного вигоряння військовослужбовців державної прикордонної служби України (ДПС) [63], [4]. На думку Хайруліна О.М., професійна діяльність співробітників ДПС - це соціально значущий вид професійної правоохоронної діяльності, що характеризується особливими умовами та об'єктивною наявністю низки стресових факторів, здатних викликати стійкі порушення психологічного добробуту прикордонників, діяти постійно та у широкому діапазоні.

Ковальчук В.І. у 2016 році провела дослідження особистісних детермінантів професійного вигоряння тренерів у спорті. Ковальчук В.І. у роботі вказує на те, що до психологічних передумов професійної діяльності тренерів, які детермінують виникнення емоційної напруженості, відносяться зовнішні та внутрішні стрес-фактори; зовнішні: надмірна кількість зобов'язань, недостатність «життєвої енергії», відсутність часу на відпочинок, страх бути «викинутим з обійми», суб'єктивна незадоволеність умовами праці, соціально-демографічні характеристики (вік, педагогічний стаж, стаж роботи у конкретному колективі, категорія, сімейний стан)) внутрішні

стресові фактори: мотивація, потреби, мети та оцінка своєї діяльності. До індивідуально-особистісних рис, які детермінують професійне вигорання тренерів, належать інтровертованість, високий рівень тривожності, висока нормативність поведінки, а також демонстративність та негативна система уявлень про людей [65].

Ковальчук В.І. були розроблені практичні рекомендації для тренерів у спорті, з урахуванням їх індивідуально-типологічних та особистісних особливостей, дозволять покращити систему ранньої діагностики та відбору спеціалістів у педагогічні професії; при плануванні особливостей роботи тренера (щодо запобігання негативному впливу вигорання на його професійну діяльність), поряд із загальними для тренерів заходами також цілеспрямовано підбирати специфічні психопрофілактичні та психокорекційні засоби. Перспективу подальших досліджень ми бачимо у необхідності дослідження, яке дало б змогу отримати більш детальну картину та динаміку становлення та детермінації професійного вигорання тренерів у спорті у кожному з його типів. Також надалі необхідна практична реалізація отриманих результатів, що полягає у цілеспрямованому впливі на процес підготовки спортивного тренера, підвищенні рівня його професійно значущих якостей [66].

Ковровський Ю.В. також у 2016 році провів дослідження психологічних факторів професійного вигорання персоналу оперативно-рятувальної служби державної служби України з надзвичайних ситуацій [67].

В результаті дослідження їм було сформувано висновки, що вигорання особового складу рятувальної служби МНС України — це розумове, емоційне та фізичне виснаження, що розвивається внаслідок тривалого професійного стресу.

Специфіка професійної діяльності рятувальників вимагає наявності у персоналу певних психологічних та фізичних характеристик, що забезпечують

професійний успіх співробітників та їх здатність протистояти екстремальним факторам довкілля. І відповідно, представники схильних до ризику професій, зокрема рятувальники, схильні до особливо інтенсивного впливу негативних «зовнішніх» і «внутрішніх» факторів, внаслідок чого у них можуть виникати професійні стреси, формування негативних психічних станів, що призводить до розвитку емоційного вигоряння. Емпіричне дослідження Ковровського Ю.В. вказало, що вигоряння характерне для переважної більшості співробітників Рятівної служби МНС України: у середньому дві третини респондентів фаз вигоряння (стрес, опір, виснаження) формуються або проходять у процесі формування [67].

Вважаємо, що жодні інструменти мотивації не працюють без належної профілактики та попередження вигорання, а в умовах вигорання: має бути відповідне лікування. Цифрові технологія та робота онлайн суттєво підвищують рівень стресу та пришвидшують вигорання, що є особливістю цифрової епохи. З іншої сторони, окремі мотиваційні фактори можуть виступати як засоби профілактики вигорання. Тому, пропонуємо виділити профілактику професійного вигорання як окремий інструмент збереження та посилення мотивації державного службовця.

Таким чином, в процесі розвитку та трансформацій цифрових технологій управління та питання, пов'язані з урядом, стають дедалі складнішими, і зараз необхідно зосередитися на різних можливих рішеннях у світлі динаміки сучасних суспільств. Серед багатьох питань ідея мотивації працівників державного сектору завжди була однією з головних проблем.

Висновки до розділу 2

В процесі дослідження інструментарію та можливості вдосконалення мотивації державних службовців в умовах трансформації відзначаємо зростаючу роль освіти та вміння навчатися.

В першу чергу варто визначити, що основні чинники мотивації, такі як матеріальні та нематеріальні, залишають тривалий час незмінними. Проте, зростає роль державного службовця в організації. Відповідно, набувають значення нові чинники, як залученість до прийняття рішень, атмосфера в колективі. Таким чином, можна визначити, що в процесі цифровізації зростає роль людини.

Далі, формується потреба в постійному розвитку та вдосконаленню спеціаліста, а також розвитку навичок роботи.

Ми відзначили зв'язок змін в мотиваційній моделі відповідно до теорії поколінь, та визначили, що наступні молодші генерації матимуть інші підходи до розуміння і мотивації державних службовців, Таким чином, це процес гнучкий і потребує постійної взаємодії сторін.

Відповідно, був розглянутий зв'язок між вигоранням та мотивацією. Відповідно, висока мотивація може привести до високого рівня вигорання відсутність мотивацією може стати ознакою вигорання. Таким чином, до інструментів роботи з мотивацією ми відносимо профілактику вигорання працівників.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

3.1 Мотивація розвитку цифрових навичок державних службовців в контексті подолання компетентнісного розриву

В час глобалізації та постійних змін, державні інституції стикаються з проблемою задоволення потреб населення, маючи в своєму розпорядженні менші ресурси. У такому контексті, щоб мати можливість надавати громадянам якісні державні послуги, державні установи повинні зосередитися на єдиному ресурсі, який може допомогти організації процвітати та успішно досягати своєї місії – людському капіталі. Однак формування та підтримання спроможної та конкурентоспроможної робочої сили виявилось важливим викликом для державних організацій [68].

Серед проблем з яким зіштовхуються молоді фахівці варто відзначити відсутність належних навичок та розрив компетенції. Згідно старих уявлень та навчальних правил, молодь отримала жорсткі методики та знання. Проте, правила цифрового світу швидкоплинні, і такі знання скоро застарівали. Більше того, на нашу думку, сучасні навчальні заклади не давали практичних навичок та знань у сферах навчання, що породило значну кількість фахівців, що на початку кар'єри не готові зіштовхнутися з реаліями державної служби.

Відповідно в епоху трансформування та інформаційних змін, важливо формування так званих “м'яких навичок” та особливого підходу в навчанні. По перше, світовий досвід покладає багато зусиль на профорієнтаційні напрями, щоб людина знаходила себе і була зацікавлена розвиватися все життя

і зростати в роботі. Далі, США та Європі вже тривалий час існує підхід до навчання коли навчальний заклад має закласти базові знання та методику дослідження та навчання. Так звані “м’які навички” дають інтерес , спрагу та бажання витися та пізнавати нове протягом життя. В студента немає догми, що з виходом з закладу процес навчання завершується. Молодий фахівець, вступаючи в професійне життя, зацікавлений продовжувати вчитися, розуміючи, що це розвиває його особисто та як спеціаліста. І відповідно, досвід зарубіжних країн показує, що багато в навчальних закладів зосереджуються на наданні особі практичних навичок.

Такі підходи варто застосовувати в Україні, тоді молоді спеціалісти після закінчення навчання будуть:

- зацікавлені в саморозвитку і вдосконаленні;
- мати інструмент для навчання: “м’які навички”;
- знати свої цілі;
- знати реалії державної служби;
- вже мати базові практичні знання.

Отже, в навчальному процесі, має бути закладено мотиваційний компонент як основа для професійного навчання та розвитку. Якщо студент розуміє для чого і чому йому потрібні знання то він або вона будуть зосереджуватися на отриманні конкретних знань та умінь, і відповідно формувати власну систему компетенцій або “створювати професійне резюме” ще під час навчання [68].

З іншої сторони, мотиваційні компонент має важливе значення на перших етапах роботи. Коли фахівець тільки вступає в професійну діяльність, то цинізм, недобросовісність колег можуть зруйнувати ідеалістичні уявлення про роботу та привести до швидких трати мотивації, і як наслідок до вигорання. На нашу думку, досліджуючи питання професійної мотивації,

варто звернути увагу до питання професійного вигорання молодих фахівців, що в основі має втрату мотивації і бажання до роботи працівник або ще студента. Співробітники, яким бракує мотивації, не зможуть ефективно реагувати на складне робоче середовище [69]. Гнускіна А.В. визначає підходи до сутності даного терміну, визначаю професійне вигоряння як:

- результат дії професійного стресу;
- механізм психологічного захисту;
- вид професійної деформації особистості;
- клінічне порушення;
- Професійна криза [70].

Такий стан характеризується повною чи частковою втратою інтересу до професійної діяльності, що також відбивається на інших сферах життя. Найбільш схильні до вигорання люди, сфера діяльності яких побудована на системі «людина-людина». Відповідно, і вік вигорання за період цифрових формувань різко знизився.

Відповідно синдром вигорання характеризується трьома вимірами:

- емоційне виснаження (виснаження емоційних ресурсів) контактувати з іншими людьми)
- деперсоналізація (негативні почуття та цинічне ставлення до одержувача своїх послуг чи турботи) та
- зниження особистих досягнень (тенденція негативно оцінювати себе, особливо щодо роботи) [71].

Найбільш помітний вплив вигорання – зниження продуктивності праці співробітників та якості надання послуг. Ці вразливі люди втратили сенс роботи через тривалу реакцію емоційне, фізичне і розумове виснаження, яке вони відчують. Тому вони не можуть задовольнити потреби у роботі. Синдром тісно пов'язаний з надмірним пропуском роботи, надмірним

використанням відпустки через хворобу, бажанням піти з роботи та погіршенням загального самопочуття.

22% українців вважають, що основною причиною ситуації для них є незадоволеність роботою. Також серед передумов до емоційного виснаження - недостатнє професійне зростання і кар'єрне зростання, а також почуття безвиході [72]. Професійна діяльність сучасного фахівця характеризується високою інтенсивністю праці, що призводить до того, що він зазнає значних навантажень, несприятливий вплив інформаційних та соціальних факторів, що знижують ефективність компенсаторних механізмів захисту – адаптивних до регулювання здоров'я та працездатності, розвитку. несприятливих функціональних станів, які призводять до зниження продуктивності, якості, надійності, безпеки праці, скорочення професійного довголіття, знеособлення (цинічного відношення до професійної діяльності), зниження професійних досягнень та професійного вигорання [73].

На жаль, у сучасній Україні, в умовах складної економічної та соціальної ситуації, недостатньо уваги приділяється профорієнтації учнів та молоді. Майбутня професія часто вибирається з урахуванням ринкових трендів без урахування інтересу і здібностей людини [73].

Таким чином, існує ситуація негативна тенденція до роботи у невідповідних сферах, породжуючи в майбутньому проблеми низької кваліфікації фахівців через відсутність інтересу до професії, вигорання, а також надлишок фахівців певних професій на ринку. Отже, ще більше зростає напруження та стрес у робочому середовищі, викликане високою конкуренцією та безробіттям [72].

Також висока ймовірність вигорання у кар'єроорієнтованих відповідальних фахівців з високим навантаженням, відповідальністю за роботу при низькій оплаті та ненормованим графіком. Молоді фахівці часто

працюють на кількох роботах для забезпечення нормального матеріального рівня.

Люди, які щосили намагаються впоратися зі стресом на робочому місці, можуть наражатися на високий ризик вигоряння. Вигоряння може викликати у людей почуття виснаження, спустошеності та нездатності впоратися з життєвими вимогами. Вигоряння також може супроводжуватися різними симптомами психічного та фізичного здоров'я. Якщо залишити без уваги, вигоряння може ускладнити людині нормальне функціонування у повсякденному житті, знизить якість життя та комунікації [72].

Ковровський Ю.Г. у процесі дослідження вигоряння співробітників МНС зазначає, що професійне вигоряння залежить від:

- категорії особового складу (атестовані працівники на службі цивільного захисту частіше вигоряють, ніж вільно наймані працівники);
- освіти (з вищим рівнем освіти підвищується ймовірність виникнення професійного вигоряння)
- стажу на посаді (зі збільшенням стажу на посаді підвищується рівень професійного вигоряння) проходження строкової служби у Збройних Силах України (працівники, які мають військову вислугу, -вигоряють менше) [67].
- Наявності статусу учасника бойових дій (за наявності досвіду бойових дій рівень вигоряння зменшується),
- Наявність стягнень (працівники з не знятими дисциплінарними стягненнями -вигоряють частіше)
- стану здоров'я (з погіршенням загального стану здоров'я ризик професійного вигоряння) тощо [76].

Також було виявлено чіткий зв'язок між відсутністю контролю та вигорянням. Навпаки, коли співробітники мають передбачувану здатність впливати на рішення, що впливають на їхню роботу, виявляти професійну

автономію та отримувати доступ до ресурсів, необхідних для виконання ефективної роботи, вони з більшою ймовірністю відчують залучення до роботи [74].

Процес розвитку вигоряння – це поступове накопичення негативних емоцій, які мають адекватного результату; в особистості проявляється підвищення напруги у спілкуванні з колегами, друзями та знайомими; поступово хронічна емоційна втома перетворюється на фізичну; спостерігаються порушення сну, внаслідок чого людина не має сил працювати. Поступово хронічна втома викликає стан апатії та депресії, напади подразнення, відчуття напруження, дискомфорту [62].

Визначають п'ять стадій вигоряння:

- стадія «медового місяця», яка характеризується підвищеним інтересом, ентузіазмом до виконання роботи.
- Стадія початкового стресу, яка починається з усвідомлення того, що одні дні важчі за інші.
- Стадія хронічного стресу, коли рівень стресу переходить на новий рівень. Людина відчуває сильніші симптоми, ніж на попередній стадії.
- Стадія вигоряння, коли симптоми стають критичними. У цьому стані часто неможливо продовжувати жити у звичайному режимі, оскільки з цим стає все важче впоратися.
- Стадія звичного вигоряння [75]. Симптоми вигоряння настільки укоренилися, що людина може постійно відчувати серйозні психічні, фізичні чи емоційні проблеми.

Таким чином, професійне вигоряння зменшує та вбиває прагнення фахівця до самовдосконалення. Відчуття невідповідності роботи може тиснути на особу формуючи все більш важкий вплив як на фахівця так і на його оточення. Отже, маємо констатувати, що серед проблем роботи за

допомогою цифрових навичок є професійне вигорання. В Європі та США є досвід коли в великих установах з спеціалістами обов'язково працюють психологи та коучі, а також існує посада ментора. Ментор має визначати схильності фахівця, що знаходить в його полі діяльності, та направляти відповідно особистих цілей і розвитку. В великих компаніях люди можуть переходити з одного відділу в інший, проходять перевірки відповідності посаді та у разі невідповідності їм може бути запропоновано навчання за рахунок роботи. Таким чином, це допомагає уникнути втрати мотивації, зменшує розрив компетенції. І відповідно, фахівець постійно вмотивований самовдосконалюватися та розвиватися, формувати та навчатися новим цифровим технологіями.

3.2 Кращі практики розвитку цифрових компетентностей публічних службовців у зарубіжних країнах

Розвиток цифрових компетенцій є важливим елементом формування професійних навичок молодого спеціаліста. Проте, це питання ватро досліджувати в контексті розвитку спеціаліста та інтересу до навчання взагалі протягом кар'єри.

В історичному контексті, важливим є досвід США, особливо в історичному контексті.

Падіння суспільної довіри до американських установ в 90 -ті роки двадцятого століття особливо сильно вдарило по державній службі. Закликаючи до відновлення відданості американців цінностям, пов'язаним з державною службою, політичні лідери припускають, що такі мотиви можуть бути перетворені на ефективну та ефективну бюрократичну поведінку. Докази щодо сили мотивів державної служби, однак, обмежені. У цій статті розглядаються

різні теорії мотивації державної служби та визначається типологія мотивів, пов'язаних із державною службою, яка включає раціональні, засновані на нормах та афективні мотиви [76].

Дослідження мотивації до державної служби припускають, що така мотивація поширена саме в державному секторі. Люди самі обирають державні посади через свій інтерес до державної служби. Однак «стати працівником державного сектору означає не лише зробити вибір працювати в державному секторі, а й мати можливість це зробити». Ця пропозиція не підтримується, зокрема в Кореї, де робочі місця в державному секторі високо цінуються та є конкурентоспроможними, а мотивація не є головним критерієм у процедурах набору та відбору. Результат іспиту – єдиний критерій, за яким визначатимуть, хто працюватиме в державі. Уряд традиційно пропонував сильні зовнішні мотиватори, такі як гарантія роботи, влада, престиж, розвиток кар'єри, додаткові пільги, пенсія та баланс між роботою та сім'єю. Відповідно в такому випадку безпека роботи є найважливішим мотивом стати державним службовцем у Кореї [77].

Альтернативне припущення полягає в тому, що мотивація покращується завдяки досвіду роботи в уряді, оскільки уряд надає державним службовцям кращі можливості виконувати значущу державну службу. Державні службовці можуть мати цінний досвід, такий як допомога іншим, служіння суспільним інтересам і виконання роботи, яка є цінною для суспільства, що дає можливість розвивати мотиви державної служби.

Інше фундаментальне припущення полягає в тому, що працівники з більшою мотивацією, ймовірно, будуть кращими на посадах у державному секторі. Відповідно, це включає два питання: чи мотивація позитивно пов'язана з продуктивністю? Та чи важливіша мотивація більше ніж грошові винагороди для стимулювання ефективності в державному секторі. Крюсон

робить висновок, що внутрішні винагороди важливіші для державних службовців, ніж для тих, хто працює в приватному секторі. Внутрішні винагороди можуть бути важливішими для працівників державного сектору, ніж зовнішні винагороди, пов'язані з результатами роботи. У Кореї вищий мотивація вища серед державних службовців, що позитивно пов'язано з вищим рівнем продуктивності [77].

Відповідно, Південна Корея займає третє місце серед країн Організації економічного співробітництва та розвитку за тривалістю робочого часу; таким чином, задоволення потреб на роботі, ймовірно, матиме сильний вплив на якість життя працюючих дорослих корейців [78].

Серед проблем з якими стикаються державні працівники, можна виділити швидку плинність кадрів. Наприклад, державні установи Румунії мають справу з високим рівнем плинності працівників, оскільки велика кількість державних службовців залишає державний сектор на краще оплачувану роботу в приватних компаніях [68]. Для подолання проблем, в державних установах Румунії, в основному керуються такими мотиваційними факторами, як робоче середовище та умови або зміст виконуваної діяльності. Отже, реформи, пов'язані з оплатою за результатами роботи, створюють «потужні» стимули для державних службовців досягати або перевищувати визначені цілі ефективності, що вимірюється такими показниками, як задоволеність клієнтів. Економісти та соціальні психологи висунули твердження, що сильні стимули для продуктивності можуть емпірично зменшити ефект внутрішньої мотивації державних службовців щодо досягнення цілей агентства (мотивація може бути «витіснена»). Тим не менш, добре розроблені стимули з оплатою за продуктивність можуть «натовпити» внутрішню мотивацію [79].

Відповідно, уряди повинні залучати та набирати персонал із дедалі

різноманітнішим набором навичок, щоб йти в ногу з сучасними викликами політики та надання послуг. Деякі з цих навичок належать до традиційних галузей, таких як право чи бухгалтерський облік; інші — у галузях, що все ще розвиваються, наприклад, наука про дані чи дизайн взаємодії з користувачем. Уряди конкурують із приватним сектором за ці навички, тому вони намагаються охопити ширше коло кандидатів і покращити різноманітність і якість резерву кандидатів. Сучасні інструменти допомагають роботодавцям зрозуміти, що спонукає кандидатів претендувати на державну посаду, і таким чином позиціонувати себе як бажаного роботодавця за допомогою різноманітних каналів комунікації. Він також враховує їх здатність відповідати ринковій заробітній платі. Канада, Корея та Нова Зеландія використовують ці інструменти найширше. Наприклад, у Новій Зеландії є портал працевлаштування для державних вакансій, який наголошує на цінностях різноманітної державної служби та пояснює різноманітність доступних можливостей. Такі країни, як Словачка Республіка, Словенія та Туреччина, можуть бути більш обмежені системами зайнятості, які не дозволяють гнучкості в оплаті праці, або використовують відносно мало каналів зв'язку. Уряди також повинні мати можливість оцінювати складні когнітивні, соціальні та емоційні навички кандидатів. Вони стають все більш важливими в організаціях, що швидко змінюються. В 19 із 32 країн (59%) перевіряють аналітичні/когнітивні здібності під час стандартизованого тестування, а 20 (62%) роблять це за допомогою інтерв'ю. Поведінкові компетенції перевіряються шляхом співбесід у 24 (75%) [80]. Однак лише 13 (41% від загальної кількості) перевіряють когнітивні чи поведінкові навички за допомогою більш структурованих центрів оцінювання, що може дозволити більш детальну перевірку на практиці. Нарешті, 26 (81%) перевіряють мотивацію кандидатів до роботи в державному секторі під час

співбесіди, але лише 8 (25%) країн використовують центри оцінювання.

В світлі трансформаційних технологій важливу роль відграє досвід інших країн. Наприклад, система забезпечення інформаційної безпеки Республіки Туреччини займає важливе місце в системі національної безпеки країни та є її складовою. З кожним роком використання інтернет ресурсів та комунікації зростає, як і зростає кількість небезпек в цій сфері. Інформаційні технології вже пронизують всі сфери життя людини і мають важливе значення у процесі глобалізації світового суспільства. Розвиток та розповсюдження інформаційно-комунікаційних технологій, їх проникнення майже у всі сфери життя є, з одного боку, позитивним чинником розвитку суспільства, але з іншого боку, технології несуть у собі багато загроз. Саме тому, особливо важливим напрямком є розвиток інформаційної безпеки Республіки Туреччини. За статистикою, в 2017 році майже половина дорослого населення Республіки Туреччини (42% у віці 16–74 років) використовували Інтернет для взаємодії з державними установами та організаціями та для використання державних послуг в особистих цілях [81]. І з кожним роком ця кількість зростає. Політика безпеки та оборони Туреччини історично є одним із регіональних напрямків співробітництва, сприяння миру та безпеці, союзу з міжнародними та регіональними організаціями, а також була елементом влади та стабілізації.

На законодавчому рівні система національної безпеки забезпечується чинною Конституцією та законодавством Туреччини. Стаття 12 Конституції Республіки Туреччини вказує на те, що основні права і свободи можуть бути обмежені законом, відповідно до букви і духу Конституції, з метою захисту неподільної територіальної і національної цілісності держави, національного суверенітету країни, національної безпеки, громадського порядку, миру в усьому світі, громадського інтересу, суспільної моральності і охорони

здоров'я, а також з певних причин, зазначеним у відповідних статтях Конституції. Також, широко застосовуються норми ISO/IEC 27001, що є одним із широко використовуваних міжнародних стандартів у галузі інформаційної безпеки. Зазначений стандарт спрямований на забезпечення того, щоб організації забезпечували принципи "конфіденційності", "цілісності" та "доступності", які є основними вимогами інформаційної безпеки.

Тривалий час, турецькі інтернет-сервери піддаються потужним кібератакам, через які сповільнилися банківські послуги та інтернет сервіси. В грудні 2015 року відбулася атака почалася що була спрямована проти турецького Національного центру інформації, що здійснює управління урядовими інтернет-ресурсами, після чого стало неможливо зайти на веб-сайти в інтернет-домени .tr

Тому виникла необхідність покращити систему інформаційного захисту. Держустанови в Туреччині потрапили під вогонь критики за повну неготовність протистояти кібератаці.

Відповідно до Положення «Про заходи інформаційної та комунікаційної безпеки», затвердженим президентом Реджепом Тайіпом Ердоганом, був суттєво підвищений рівень захисту даних всіх державних установ і організацій. З того часу, відомості про громадян, стан їхнього здоров'я, облікові записи, генетичні і біометричні дані акумулюються під високим рівнем кіберзахисту. У соціальних ЗМІ і при листуванні перевагу наказано віддавати вітчизняним програмам і додатків. Будь яке корпоративне листування з особистої електронної пошти заборонена [82].

Також, послуги електронного уряду забезпечують ефективну, легку та надійну взаємодію з державними органами, полегшуючи доступ до точної та актуальної інформації про всі державні послуги, що надаються державними установами та організаціями. Портал електронного уряду Туреччини (e-

Devlet) дозволяє швидко та легко обмінюватися інформацією та документами між установами. Ця послуга має на меті позбавити громадян втрати часу, а також зменшити навантаження установ. Надійність транзакцій за допомогою електронного уряду забезпечується такими засобами, як приватні коди, мобільні підписи та мобільні електронні підписи. Такі системи автентифікації та безпеки переважно включаються до офіційних операцій, включаючи фінанси, придбання цінних речей, нотаріальні послуги, податкові системи, підписання офіційних документів та комунікації між державами [82]. Втім, питання забезпечення інформаційної безпеки часом конфліктують з проблемати доступу до інформації.

На наш погляд, досліджуючи розвитку цифрових компетентностей публічних службовців у зарубіжних країнах варто відзначити багатомірність даного питання:

- По перше, це питання стосується освітніх процесів формування мотивації, профорієнтації та м'яких навичок;

- По друге це питання стосується отримання практичних та спеціалізованих знань в начальних закладах;

- По третє, відповідно необхідним елементом є посада ментора та психолога, що супроводжують спеціалісті в їх професійному зростанні;

- І відповідно, четвертим фактором є можливість навчання за рахунок роботодавця, розвитку, зміни відділу та посади в межах однієї установи.

Всі ці фактори формують систему, де спеціалісти довго працюють, розвиваються та навчаються цифровим компетенціями впродовж усього життя.

3.3. Удосконалення інструментів мотивації публічних службовців в Україні в умовах цифрової економіки

Суттєві зміни на внутрішньому ринку України надають ринкові стимули та поштовхи для формування цифрової економіки. Базовою стратегією «цифровізації» України має стати співпраця з внутрішнім ринком, а ключовою ініціативою — формування мотивації та попиту на «цифрові технології» з боку споживачів (бізнесу, держави, громадян).

Для формування та розвитку державного службовця необхідно розробити заходи мотивації державних службовців.

По-перше, необхідно, розробити систему мотивації, яка підвищувала не тільки активність персоналу а й зацікавленість людей працювати в саме цій установі.

По-друге, важливою умовою ефективності роботи системи мотивації є її моніторинг. Потрібно контролювати та відслідковувати дієвість методів мотивації, адже вони мають різну мотиваційну силу для різних людей. Наприклад, коли державний службовець отримує однакову премію протягом року, то він її сприймає як належне і вона перестане мати певну мотивуючу силу.

По-третє, потрібно запровадити так званий компенсаційний пакет. В цей пакет зазвичай входять:

- карта на проїзд у транспорті
- страховка
- абонемент на відвідування спортивного залу
- сертифікати на навчання

Так, ми розуміємо, що більшість бюджетних установ не мають відповідного фінансування. Проте, існує багато різних способів не грошового стимулювання персоналу. Це можуть бути:

- слова подяки
- привітання працівників зі святами та вручення відповідних подарунків
- організація певних спортивних змагань
- організація корпоративних свят
- офіційне привітання зі збільшенням трудового стажу

Як визначають Alina Ciobanu, Armenia Androniceanu мотивація державних службовців на робочому місці залежить від факторів, пов'язаних головним чином із повсякденною діяльністю, таких як стиль керівництва начальника, зміст виконуваної діяльності або рівень незалежності, яким вони користуються у виконанні своїх повноважень, а також ставлення до нижчих по рангу чинниками, та іншими факторами пов'язаними з професійним розвитком, такими як участь у заходах професійного навчання або можливостями розвитку кар'єри [68].

Лідерство було і продовжує залишатися одним із найбільш ретельно досліджених процесів соціального впливу в організаційних науках і пов'язаних з ними професійних практиках. Це пояснюється тим, що ефективне лідерство є основою здатності організації швидко й постійно адаптуватися до постійно мінливих місцевих і глобальних умов навколишнього середовища, які кидають виклик статус-кво. Отже, «вирішальним фактором для розуміння успіху організації є вивчення її лідерів» [83].

Також відзначимо, методи боротьби з професійним вигоранням, як чинника втрати мотивації державного службовця.

Коли відбувається професійне вигоряння, керівництво має враховувати різницю між поколіннями кожного співробітника.

Професійне вигоряння призводить до розпаду різних психологічних сфер особистості (мотиваційної, емоційної, когнітивної, поведінкової, соціально-психологічної) і, таким чином, знижуючи здатність до адаптації особистості. При цьому найбільші втрати зауважує емоційна сфера, в якій порушення запускають інші механізми розпаду, що «руйнують» особу.

Три ключові аспекти вигоряння - це переважне виснаження, почуття цинізму та відстороненості від роботи, а також почуття неефективності та нестачі досягнень. Значення цієї тривимірної моделі полягає в тому, що вона чітко поміщає індивідуальний стресовий досвід у соціальний контекст і включає уявлення людини як про себе, так і про інші. Це в результаті впливає на роботу спеціаліста та його колег.

В даний час існує безліч різних типів визначень емоційного вигоряння, що особливо відповідають активності серед уразливих груп суспільства. За словами Фреденбергера, професійне вигоряння – це «енергетичне виснаження професіоналів у сфері соціальної допомоги, коли люди відчуваються перевантаженими проблемами інших людей». Це, за його словами, супроводжує цинічну обстановку: «Чому я маю дбати? Неважливо". Коли співробітник стикається з синдромом вигоряння, його робота стає неефективною, і впливає на оточуючих.

У всіх поколінь різні цінності та сфери діяльності та інтересу особистоті, переконання та думки, що впливають на його чи її трудову етику щодо продуктивності праці співробітників [84]. Зазначимо, більшість моделей емоційного вигоряння розкривають причинні теорії, які завжди малися на увазі в дослідженнях вигоряння: певні фактори (як ситуативні, так і індивідуальні) викликають у людей вигоряння, а коли відбувається вигоряння,

це викликає певні результати (як ситуативні, так і індивідуальні). Таким чином, кожній людині необхідно встановити такий рівень стресу, який потрібний для успішного життя.

Важливо зазначити, що для ефективної профілактики професійного вигорання існують різні методи та вправи. Їх можна робити самостійно або за допомогою психолога.

Тому важливо працювати над звичками працівників, які поступово призвели до вигорання. Важлива складова: це фізичні навантаження та відпочинок творчої, вигорілої людини.

Проте фінансові проблеми до пандемії коронавірусу були однією з головних причин стресу. Сьогодні рівень стресу посилюється через закриття підприємств, занепокоєння щодо вірусу та невизначеності навколо скасування перебування.

Вигорання широко поширене, згубне та дороге коштує життям людей, прибуткам компаній і суспільству, особливо під час глобальної кризи, такої як пандемія COVID-19, а також під час ширшого ряду глобальних криз, які ще не відбулися [84].

Важливо зазначити, що для ефективної профілактики професійного вигорання існують різні методи та вправи. Їх можна робити самостійно або за допомогою психолога.

Тому важливо працювати над звичками працівників, які поступово призвели до вигорання. Важлива складова: це фізичні навантаження та відпочинок творчої, вигорілої людини.

Проте фінансові проблеми до пандемії коронавірусу були однією з головних причин стресу. Сьогодні рівень стресу посилюється через закриття підприємств, занепокоєння щодо вірусу та невизначеності навколо скасування перебування.

Вигорання широко поширене, згубне та дорого коштує життям людей, прибуткам компаній і суспільству, особливо під час глобальної кризи, такої як пандемія COVID-19, а також під час ширшого ряду глобальних криз, які ще не відбулися.

Пандемія коронавірусу COVID-19 також відіграє важливу роль у світовій економіці та світовому порядку. Відповідно існує зв'язок між тяжкістю професійного вигорання та особистою мотивацією, оскільки чим більше людина мотивована, тим більша ймовірність вигорання.

Також існує зв'язок між проявами професійного вигорання та економіко-правовими закономірностями розвитку суспільства, сферою діяльності та пандемією. А результати дослідження показали, що в умовах пандемії рівень стресу та вигорання значно зростає.

Питання провідсутності мотивації займає важливе місце серед психологічних проблем професійного розвитку та самореалізації. У сучасних умовах високого технологічного розвитку та збільшення навантаження на людину, інформаційного шуму та економічної невизначеності ризик втрати мотивації значно зростає [84].

Інформаційний динамізм і мінливість соціально-економічних, соціально-політичних, моральних і духовних цінностей створює для людини багато проблем. Одним із них є усвідомлений вибір професії, навчання та розвиток особистості професіоналів. Фізичне життя людини залежить не тільки від її позитивних рішень, а й від її наполегливості. На жаль, професійна діяльність часто вносить негативні корективи у професійну діяльність. Монотонність інженерії та динамізм соціально-професійного часто специфічно впливають на відносини у «людській» сфері, при цьому професійні метаморфози призводять до особистісної деформації та деперсоналізації протягом кількох років професійної діяльності. Людина стає

байдужою до своєї колишньої улюбленої професійної діяльності, зі зниженням продуктивності, зниженням комунікації з професійною командою, виконанням професійних завдань на репродуктивному рівні, підвищеною тривожністю та поширеними негативними емоційними переживаннями.

Насправді, якщо один співробітник має такі симптоми, це може вплинути на всю команду, клієнтів [60].

Таким чином, тема томотивації набуває актуальності в умовах пандемії та війни в Україні. Мільйони людей змінили свій спосіб життя, включно з роботою вдома. З іншого боку, транспортники, служби швидкого реагування та багато інших, все ще приходять на роботу щодня, щоб надавати життєво необхідні послуги. Обидва типи працівників можуть відчувати стрес, тривогу та ізоляцію, що може вплинути на їхнє здоров'я та продуктивність. Сприйняття несприятливих психосоціальних факторів на робочому місці може бути пов'язане з підвищеним ризиком наступного великого депресивного розладу. Рівень вигорання в суспільстві коливається від 2,4% до 72%, тоді як поширеність симптомів депресії різна і може вражати від 3% до однієї третини працівників. Висока плинність кадрів, збільшення кількості прогулів і зниження продуктивності призводять до збільшення фінансових витрат [85]. Всесвітня організація охорони здоров'я збирається розпочати розробку науково обґрунтованих рекомендацій щодо психічного благополуччя на робочому місці.

Келлі П. Габріель і Герман Агініс пропонують п'ять рекомендацій і вказівок із впровадження, які можуть допомогти організаціям запобігти вигоранню та боротися з ним: важливо вживати заходів для управління стресом; дозволяють працівникам активно виконувати свою роботу; розвивати та заохочувати соціальну підтримку; залучати співробітників до процесу прийняття рішень та здійснювати якісне управління ефективністю. Загалом

наші рекомендації, засновані на фактичних даних, разом із інструкціями щодо впровадження, які ми надаємо, допоможуть бізнес-лідерам просувати та забезпечувати стабільний добробут на роботі під час та після криз [86].

На нашу думку, система профілактики професійного вигорання складається з кількох частин, серед яких виділяємо:

- працювати з собою;
- робота в організації;
- робота з метором та психологом;

Важливо:

- баланс навантаження: коли робоче навантаження і можливості знаходяться в балансі, можна виконувати роботу і знаходити час для професійного зростання, розвитку, відпочинку і відновлення після роботи,

- відмова від перфекціонізму: часто створення ідеального твору не вимагається; іноді все, що потрібно, достатньо хороше.

- Контроль за життям і роботою:

- гармонізація стосунків у колективі: спільнота необхідна для того, щоб відчувати підтримку, тому важливо витратити час і зусилля на зміцнення зв'язків з колегами та начальником.

- справедливість;

- балансування завдань: після виконання чогось дуже складного (когнітивно, емоційно чи фізично) може бути корисно перейти до менш складного завдання.

- Переключення між завданнями різної складності на щоденній, щотижневій або щомісячній основі може бути чудовим способом відновити баланс.

- психічні та фізичні перерви тощо [87].

Дуже корисно збалансоване харчування: здорове харчування, що містить омега-3 жирні кислоти, може бути природним антидепресантом. Додавання продуктів, багатих омега-3, таких як лляна олія, волоські горіхи та риба, може допомогти підняти настрій. Далі вам потрібно навчитися просити про допомогу: у стресові моменти важливо просити про допомогу.

Фахівці та менеджери з персоналу відіграють важливу роль у підвищенні мотивації у робочому середовищі. Запровадження ефективних практик оздоровлення на робочому місці може допомогти. Щоб співробітники були ефективними, вони повинні бути на організаційному рівні, зменшувати робочий стрес, сприяти добробуту та підвищувати залученість працівників

Лише в США абсентеїзм щорічно втрачає 300 мільярдів доларів на страхування, втрату продуктивності та плинність кадрів. У той же час професійний стрес призводить до приблизно 120 000 смертей щороку в США, а ті, хто намагається знайти баланс між домом і роботою, більш ніж у чотири рази частіше демонструють ознаки вигорання. Оскільки більше людей, ніж будь-коли, працюють віддалено, а технології дають змогу виконувати робочі завдання будь-де та будь-коли, стає все важче відключитися та зняти стрес на роботі. Водночас до пандемії коронавірусу фінансові проблеми були однією з головних причин стресу для американців. Сьогодні закриття підприємств, занепокоєння через невідомість вірусу та невизначеність після скасування заборони залишатися вдома посилюють рівень стресу.

Пандемія коронавірусу COVID-19 також відіграє важливу роль у світовій економіці та світовому порядку [88].

За оцінками Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), депресія та тривога щорічно втрачають світовій економіці 1 трильйон доларів у вигляді втрати продуктивності. Емоційні втрати від пандемії коронавірусу, ймовірно, експоненціально збільшать ці витрати у 2020 році (вигорання співробітників

під час COVID-19). Інтернет-ресурс «PositivePsychology.com» пропонує безліч сучасних ресурсів, які допоможуть впоратися зі стресом, подолати перешкоди та впоратися зі складними ситуаціями та підвищити мотивацію.

У своїй книзі Емілі Нагоскі цитує науковий факт про те, що людині потрібно в середньому 42% відпочинку на тиждень або місяць, щоб нормально функціонувати [89]. Це час, протягом якого тіло і мозок відновлюються. Вигорання є, мабуть, однією з найгарячіших тем досліджень у психології професійної гігієни в усьому світі сьогодні, і це не дарма. Дослідження переконливо показало, що працівники, яким загрожує вигорання (хронічно виснажені та мають негативне, цинічне ставлення до роботи), демонструють порушення продуктивності та можуть мати серйозні проблеми зі здоров'ям.

Висновки до розділу 3

Проаналізувавши зарубіжний досвід мотивації бudo визначено, що в часи цифрових технологій та глобалізації та постійних змін державні установи стикаються з проблемою задоволення потреб населення та мають у своєму розпорядженні менше ресурсів.

Послуги електронного уряду також забезпечують ефективну, просту та надійну взаємодію з державними установами, полегшуючи доступ до точної та актуальної інформації про всі державні послуги, що надаються державними установами та організаціями.

Серед проблем, з якими стикаються молоді спеціалісти, варто відзначити відсутність відповідних навичок та прогалину кваліфікації. Відповідно до старих уявлень і правил виховання молодь отримувала суворі методи і знання. Однак правила цифрового світу швидкоплинні, і такі знання швидко застарівають. Крім того, сучасні навчальні заклади, на нашу думку, не дають практичних навичок та знань за напрямками підготовки, що призвело до

появи значної кількості спеціалістів, які на початку своєї кар'єри не готові зустрітися з реаліями державної служби.

Тому в умовах пандемії та війни в Україні актуальним стає питання мотивації. Мільйони людей змінили спосіб життя, включаючи роботу вдома. З іншого боку, фургони, служби швидкого реагування та багато інших все ще приходять на роботу щодня, щоб надавати життєво важливі послуги. Обидва типи працівників можуть відчувати стрес, тривогу та ізоляцію, що може вплинути на їх здоров'я та продуктивність.

ВИСНОВКИ

За результатами цієї випускної роботи можна зробити висновок, що тема сучасних інструментів мотивації державних службовців в умовах цифрових трансформацій є актуальною як у світі так і в Україні. Результати магістерського дослідження представлено у наступних положеннях.

1. Аналіз теоретичної роботи за темою магістерської роботи доводить, що мотивація до праці є визначальною складовою будь-якої соціально-економічної системи. Узагальнено основні підходи до сутності та змісту мотиваційної діяльності, особливо як системи внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, що спонукають людину до певної позитивної поведінки; як процесу підтримки такої діяльності на відповідних рівнях. Доведено, що під мотивацією слід розуміти конкретну потребу, цінність, мету та механізм стимулювання, який може спонукати працівників досягати професійного розвитку, підвищувати ефективність роботи та максимізувати потенціал працівників у виконанні повноважень та функцій для компанії. Досягнення організаційних цілей. Узагальнено основні положення теорії стимулювання, корисні для застосування в державному управлінні.

2. Мотивація до праці визначається двома основними параметрами: вона зростає за збільшення очікуваних внутрішніх й зовнішніх винагород та зменшується за підвищення витрат, які супроводжують роботу. Працівники можуть бути високо мотивованими й мати при цьому низьку результативність роботи у зв'язку з поганою якістю системи управління персоналом в організації, браком у працівників необхідних навичок і знань, невідчуттям ними важливості, цінності й осмисленості своєї діяльності, невмінням керівника чітко сформулювати цілі й мотиви певної діяльності, побудувати ефективну систему заохочень та покарань за підсумками цієї діяльності. Проте

в разі виконання інших необхідних умов посилення трудової мотивації працівників веде до підвищення результативності їх роботи.

3. Результати свідчать, що найбільш ефективними методами мотивації державних службовців є соціальні та економічні методи. Тобто для державних службовців важливо забезпечити матеріальні потреби та забезпечити можливість кар'єрного зростання, брати участь у прийнятті управлінських рішень. Дослідження показало, що найбільше невдоволення державних службовців полягає в: ефективності рівня заробітної плати та бонусів, складності кар'єрного зростання, втраті усвідомлення цінності та сенсу служби, належному досвіді та рівні знань. Водночас більшість державних службовців задоволені системою праці, пенсійним захистом, щорічною відпусткою та дотаціями на оздоровлення.

4. Доведено, що серед причин трансформації мотиваційної моделі праці, варто відзначити глобалізацію та розвиток інтернет технологій, становлення інформаційного суспільства, що поробило нові правила роботи та взаємодії в суспільстві.

5. У роботі було встановлено, що державна служба є привабливою для молоді перспективою нової інформації, здобуття професійного досвіду, можливістю самовдосконалення та розвитку в діяльності на користь суспільству. Необхідно при цьому враховувати внутрішню мотивацію молоді, яка є для них превалюючою порівняно із зовнішньою мотивацією. Це дає змогу керівникам застосовувати відповідні стимули для забезпечення потреб молодих фахівців на державній службі, що може компенсувати недостатній рівень оплати їх праці.

За результатами цієї випускної роботи можна зробити висновок, що тема сучасних інструментів мотивації державних службовців в умовах цифрових трансформацій є актуальною як у світі так і в Україні. Розвиток

технологій і водночас збільшення навантаження породили численні мотиваційні проблеми. Водночас це питання має різні підходи до їх сутності. Відповідно, це зумовлено як соціальними, так і професійними моральними факторами.

У 21 столітті зростає важливість роботи чиновників усіх рівнів та необхідність прийняття ефективних та швидких рішень. Водночас стресові фактори та виклики сучасного суспільства, такі як коронавірус Covid-19 та війна в Україні, становлять значні ризики для державних службовців, а відповідні процеси глобалізації та розвиток інформаційного суспільства висувають перед процесом нові вимоги та завдання. діяльності посадових осіб. Усі ці фактори зумовлюють актуальність даної роботи та необхідність дослідження теорії мотивації, особливо державних службовців.

Взагалі поняття мотивації завжди розглядалося в людському суспільстві. Зокрема, в останні кілька десятиліть багато теоретиків і дослідників у галузі психології зверталися до обґрунтованості та специфічної ролі мотиваційних і психологічних моделей у поведінці.

Реформи управління державними кадрами, спрямовані на підвищення ефективності функцій державних кадрів, кинули виклик традиційним системам державної служби, що склалися раніше. Політики та менеджери зображують традиційні системи державної служби архаїчними, з обмеженими правилами та потребують ноу-хау приватного сектору. Подальші зміни в законах про державну службу на місцевому, штатному та федеральному рівнях різко змінили ролі державних службовців.

Все людство час від часу відчуває стрес, і в короткостроковій перспективі він може допомогти людині впоратися з деякими життєвими проблемами. Однак тривалий стрес може завдати шкоди як фізичному, так і психічному здоров'ю. Стрес на робочому місці традиційний і досить

поширений. Багато речей можуть викликати стрес, пов'язаний з роботою, але велику роль відіграє відсутність міцного бар'єру між роботою та особистим життям. Ці фактори послаблюють його і дозволяють стресовим факторам з роботи перетікати в його особисте життя, що зрештою призводить до втрати мотивації і вигорання. Вигорання не зникає саме по собі і, якщо його не лікувати, може призвести до серйозних фізичних і психологічних захворювань, таких як депресія, хвороби серця та діабет. Професійне вигорання є однією з основних причин інвалідності, занепаду сил і психофізичних проблем. Активізація професійної діяльності представників різних професій, інформаційні, комунікативні, емоційні перевантаження, виснаження адаптаційних ресурсів актуалізують збереження їхнього фізичного та психічного здоров'я, забезпечуючи стійкість до професійних захворювань і розладів, у тому числі до професійного. Однак збалансоване харчування, регулярні фізичні вправи та повноцінний сон можуть запобігти цьому стресовому стану.

Відповідно існує зв'язок між тяжкістю професійного вигорання та особистою мотивацією, оскільки чим більше людина мотивована, тим більша ймовірність вигорання.

Відповідно, зв'язок між вигоранням та мотивацією є перспективним напрямом дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Методика та організація наукових досліджень: Навч. посіб. / С. Е. Важинський, Т. І. Щербак. – Суми: СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2016
2. Перун Т. Методологічні засади дослідження механізму забезпечення інформаційної безпеки в Україні / Тарас Перун // Вісник Національного університету Львівська політехніка. Серія: юридичні науки: збірник наукових праць. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. – № 865. – С. 303–307.
3. Nayeem Mohammad Saki The History and Development of Motivation Theories and its Implication to Organizations URL: <https://www.studocu.com/row/document/university-of-dhaka/introduction-to-business/the-history-and-development-of-motivation-theories-and-its-implication-to-organizations/23463877>
4. Мотивація URL: <https://biznesua.com.ua/shho-take-motivatsiya-i-yak-yiyi-pidvishhiti/>
5. Adeola ajayi (Author), 2010, Motivation as a Tool for productivity in Edo State Civil Service, Munich, GRIN Verlag, <https://www.grin.com/document/196691>
6. Теорія мотивацій URL: <https://granite.pressbooks.pub/mgmt805/chapter/theories-of-motivation>
7. Battaglio, Jr, R. Paul & Jordan, Todd. (2013). Are We There Yet? The State of Public Human Resource Management Research. Public personnel management. 43. 10.1177/0091026013511064.
8. Weiner, Bernard. (1990). History of Motivational Research in Education. Journal of Educational Psychology. 82. 616-622. 10.1037/0022-0663.82.4.616.
9. Ko, K., & Han, L. (2013). An Empirical Study on Public Service Motivation of the Next Generation Civil Servants in China. Public Personnel Management, 42(2), 191–222. <https://doi.org/10.1177/0091026013487122>
10. Alina Ciobanu, Armenia Androniceanu, Civil Servants Motivation and Work Performance in Romanian Public Institutions, Procedia Economics and Finance, Volume 30, 2015, Pages 164-174, [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01280-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01280-0).
11. Мотивація URL: <https://termin.in.ua/motyvatsiia/>
12. Vandenabeele, Wouter & Depré, Roger & Hondeghem, Annie & Yan, Shufeng. (2004). The Motivational Patterns of Civil Servants. Viesoji politika ir administravimas. 13.
13. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посібник / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – 389 с.
14. Motivation URL: <https://www.psychologytoday.com/us/basics/motivation>
15. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник.

— К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.

16. Артеменко, Н. ф. (2016). Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби. Аспекти публічного управління, 4(4-5), 37-47. <https://doi.org/10.15421/151617>

17. Андрусь О. І. Мотиваційний аспект управління діяльністю персоналу. Ефективна економіка : електронний журнал Дніпровського державного аграрно-економічного університету. 2013. № 6 (3). – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2084>

18. Форми і методи стимулювання персоналу в сучасних умовах URL: <https://referatss.com.ua/work/formi-i-metodi-stimuljuvannja-personalu-v-suchasnih-umovah/>

19. Державне управління: підручник у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмі. К.: Дніпропетровськ : НАДУ, 2013. Т. 2. 324

20. Julia Asseburg, Judith Hattke, David Hensel, Fabian Homberg, Rick Vogel, The Tacit Dimension of Public Sector Attraction in Multi-Incentive Settings, Journal of Public Administration Research and Theory, Volume 30, Issue 1, January 2020, Pages 41–59, <https://doi.org/10.1093/jopart/muz004>

21. How to motivate employees in the Civil Service in 2015 URL: <https://www.civilserviceworld.com/news/article/how-to-motivate-employees-in-the-civil-service-in-2015>

22. Бондар В. Д. Мотивація трудової діяльності державних службовців: вітчизняний та світовий досвід [Текст] / В. Д. Бондар // Університетські наукові записки. – Хмельницький, 2006. – № 3–4. – С. 158–167.

23. Пархоменко-Куцевіл О. І. Теоретичні засади формування системи державних посад в Україні та за кордоном / О. І. Пархоменко-Куцевіл // Аналітика і влада. - 2011. - № 4. - С. 47-52. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/avlad_2011_4_9.

24. Щегорцова В. М. Нормативно-правове забезпечення матеріальної мотивації державних службовців в Україні / В. М. Щегорцова // Теорія та практика державного управління. - 2016. - Вип. 3. - С. 197-202. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2016_3_33.

25. Gordhan P. (2007). Customs in the 21st century. 1. 49-54.

26. Beyer, P. (2007). Globalization, Religion and. In The Blackwell Encyclopedia of Sociology, G. Ritzer (Ed.). <https://doi.org/10.1002/9781405165518.wbeosg055>

27. Globalization URL: <https://education.nationalgeographic.org/resource/globalization>

28. Britannica, The Editors of Encyclopaedia. "globalization summary". Encyclopedia Britannica, 12 Oct. 2010, <https://www.britannica.com/summary/cultural-globalization>. Accessed 6 November

2022.

29. Глобалізація як феномен сучасності URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2009/09/2/205852/>
30. Globalization in Business With History and Pros and Cons URL: <https://www.investopedia.com/terms/g/globalization.asp>
31. Casanova, J. (2001). Religion, the New Millennium, and Globalization. *Sociology of Religion*, 62(4), 415–441. <https://doi.org/10.2307/3712434>
32. Азьмук Н. А. Зайнятість і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок / Н. А. Азьмук // Проблеми економіки. - 2017. - № 4. - С. 376-383. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2017_4_50.
33. Erik A. Borg, Knowledge, information and intellectual property: implications for marketing relationships, *Technovation*, Volume 21, Issue 8, 2001, Pages 515-524, [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(00\)00066-3](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(00)00066-3).
34. Digital 2021: последние данные исследования We Are Social и Hootsuite URL: <https://mmr.ua/show/digital-2021-poslednie-dannye-issledovaniya-we-are-social-i-hootsuite>
35. Web 2.0 URL: <https://www.investopedia.com/terms/w/web-20.asp>
36. 2021 Special 301 Report URL: [https://ustr.gov/sites/default/files/files/reports/2021/2021%20Special%20301%20Report%20\(final\).pdf](https://ustr.gov/sites/default/files/files/reports/2021/2021%20Special%20301%20Report%20(final).pdf)
37. From the Local to the Global: The Politics of Globalization URL: <https://carnegieeurope.eu/2022/02/17/from-local-to-global-politics-of-globalization-pub-86310>
38. Caballero, Manuela, and Artemio Baigorri. “Glocalising the Theory of Generations: The Case of Spain.” *Time and Society* 28.1 (2019): 333–357.
39. Michael J. Urick (2014) The Presentation of Self: Dramaturgical Theory and Generations in Organizations, *Journal of Intergenerational Relationships*, 12:4, 398-412, DOI: 10.1080/15350770.2014.961829
40. Gurova, I. & Evdokimova, S.. (2016). THEORY OF GENERATIONS AS A TOOL FOR ANALYSIS, FORMATION AND DEVELOPMENT OF LABOUR POTENTIAL. *MIR [World] (Modernization Innovation Research)*. 7. 150-159. 10.18184/2079-4665.2016.7.3.150.159.
41. Caballero, M., & Baigorri, A. (2019). Glocalising the theory of generations: The case of Spain. *Time & Society*, 28(1), 333–357. <https://doi.org/10.1177/0961463X18783374>
42. Glocalising the theory of generations: The case of Spain URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0961463X18783374>
43. Wachelder, J. (2019). Regeneration: Generations remediated. *Time & Society*, 28(3), 883–903. <https://doi.org/10.1177/0961463X16678253>

44. Generation XURL:
<https://dictionary.cambridge.org/ru/%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C/%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9/generation-x>
45. Generation Z News: Latest characteristics, research, and facts URL:
<https://www.insiderintelligence.com/insights/generation-z-facts/>
46. Generation Z (Gen Z): Definition, Birth Years, and Demographics URL:
<https://www.investopedia.com/generation-z-gen-z-definition-5218554>
47. Цифрова економіка : підручник / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. – К. : НАУ, 2022. – 200 с.
48. Ісаєнко, І. П. Конституційно-правове регулювання діяльності друкованих та аудіовізуальних засобів масової інформації в Україні / І. П. Ісаєнко // Державне будівництво та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. / Національна академія правових наук України, Науково-дослідний інститут державного будівництва та місцевого самоврядування . - Х. : Право, 2011. - Вип. 21. - С. 209-219
49. Marchenko, A., & Bridle, L. (2020). Thematic Insight: Motivating and monitoring public service provision. UC Berkeley: Center for Effective Global Action. Retrieved from <https://escholarship.org/uc/item/05b0d23m>
50. URL: <https://hbr.org/2014/11/why-government-workers-are-harder-to-motivate>
51. URL: <https://dobetter.esade.edu/en/public-sector>
52. Zubair, S. S., Khan, M. A., & Mukaram, A. T. (2021). Public service motivation and organizational performance: Catalyzing effects of altruism, perceived social impact and political support. PloS one, 16(12), e0260559. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0260559>
53. TRAN, T. K. P., & TRUONG, T. T. (2021). Impact of Servant Leadership on Public Service Motivation of Civil Servants: Empirical Evidence from Vietnam. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8(4), 1057–1066. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO4.1057>
54. Литвинчук , О. В. . (2021). Вплив мотиваційних факторів на результативність діяльності державних службовців. Економіка, управління та адміністрування, (1(95), 62–65. [https://doi.org/10.26642/ema-2021-1\(95\)-62-65](https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-62-65)
55. Seletskyi, O.V. (2013). Theoretical and legal research of certain aspects of encouragement of diplomatic workers. Comparative and Analytical Law, 2, 208-210.
56. Esteve, M., & Schuster, C. (2019). Motivating Public Employees (Elements in Public and Nonprofit Administration). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781108559720
57. Avoiding Burnout Maintaining a Healthy, Successful Career URL:
<https://www.mindtools.com/pages/article/avoiding-burnout.htm>

58. Schaufeli, W.B. (2017). Burnout: A Short Socio-Cultural History URL: <https://www.wilmarshaufeli.nl/publications/Schaufeli/481.pdf>
59. Бегун-Трачук Л. О. Структурні компоненти синдрому емоційного вигорання фахівця з музичного мистецтва / Л. О. Бегун-Трачук // Вісник Національного університету "Чернігівський колегіум" імені Т. Г. Шевченка. Серія : Педагогічні науки. - 2019. - Вип. 1. - С. 12-15. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnuchkpn_2019_1_5.
60. Майя Сіцінська. Поняття емоційного та професійного «вигоряння» на державній службі URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-01\(1\)/Sicinska.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-01(1)/Sicinska.pdf)
61. Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases URL: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
62. Мащак С. О. Професійне вигорання особистості як соціально-психологічна проблема / С. О. Мащак // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна. - 2012. - Вип. 2(1). - С. 444-452. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2012_2\(1\)__54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2012_2(1)__54).
63. Хайрулін О.М. Психологія професійного вигорання військовослужбовців: [монографія] / Олег Михайлович Хайрулін; за наук. ред. А.В. Фурмана. – Тернопіль: ТНЕУ, 2015. – 220 с.
64. Хайрулін О.М. Психологічна профілактика професійного вигорання військовослужбовців Державної прикордонної служби України : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.09 / ХХайрулін О.М. ; Держ. служба України з надзвичайн. ситуацій, Нац. ун-т цивіл. захисту України. - Харків, 2013. - 24 с.
65. Ковальчук В.І. «Особистісні детермінанти професійного вигорання тренерів в спорті», Національного університету фізичного виховання і спорту України: автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.09 / ХХайрулін О.М. - Київ, 2016. - 24 с.
66. Ковровський Ю.Г. Рівень професійного вигорання у персоналу Оперативно-рятувальної служби МНС України / Ю.Г. Ковровський // Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2014. – Вип. 41. – С. 100–104.
67. Ковровський Ю. Г. Психологічні чинники професійного вигорання у персоналу Оперативно-рятувальної служби Державної служби України з надзвичайних ситуацій : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.10 / Ковровський Ю. Г. ; Ін-т психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. - Київ, 2017.
68. Alina Ciobanu, Armenia Androniceanu, Civil Servants Motivation and Work

- Performance in Romanian Public Institutions, *Procedia Economics and Finance*, Volume 30, 2015, Pages 164-174, [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01280-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01280-0).
69. Motivation and resilience URL: <https://www.lawgazette.co.uk/practice-management/motivation-and-resilience/5039399.article>
70. Гнускіна Г.В.. Психологічні чинники професійного вигорання у підприємців дис. ... канд. психол. наук : Спеціальність: 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія. – Інститут психології імені Г.С.Костюка НАПН України. – Київ, 2016. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/705365/3/Дисертація%20Гнускіної%20Г.В.-18-12-2016.pdf>
71. Polikandrioti M. Burnout syndrome. *HealthScience Journal* 2009;3(4):195-6.
72. Профілактика та подолання синдрому «професійного вигорання» URL: http://nsj.gov.ua/files/15216211022.2.11%20Інформація_Професійне%20вигорання.pdf
73. Лотоцька-Голуб Л.Л. Соціально-психологічні чинники резистентності до емоційного вигорання у професійній діяльності лікарів. Дис. ... канд. психол. наук : Спеціальність: 19.00.05 – соціальна психологія; психологія соціальної роботи. – Інститут психології. – Київ, 2016. — 258 с.
74. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry : official journal of the World Psychiatric Association (WPA)*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
75. What are the 5 stages of burnout? URL: <https://www.thisiscalmer.com/blog/5-stages-of-burnout>
76. Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618>
77. Kim, S. (2016). Job characteristics, Public Service Motivation, and work performance in Korea. *Gestion et management public*, 5(1), 7-24. <https://doi.org/10.3917/gmp.051.0007>
78. Kim Ji-Hye, Yoo Kieun, Lee Seran, Lee Ki-Hak A Validation Study of the Work Need Satisfaction Scale for Korean Working Adults, *Frontiers in Psychology*, 2021
79. Anthony M. Bertelli (2006) Motivation Crowding and the Federal Civil Servant: Evidence from the U.S. Internal Revenue Service, *International Public Management Journal*, 9:1, 3-23, DOI: 10.1080/10967490600625191
80. Government at a Glance 2021 URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/85ae5d36-en.pdf?expires=1667815762&id=id&accname=guest&checksum=D185F0E139FA09451DB3156047ACD065>

81. Türkiye İstatistik Kurumu - Турецкий статистический институт, 2018, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları 2017, Nr: 27587 URL: <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27587>
82. National Cyber Security Organisation: TURKEY Ensar Şeker, İhsan Burak Tolga URL: https://ccdcoe.org/uploads/2018/10/CS_organisation_TUR_112018_FINAL.pdf
83. Slack, N.J., Singh, G., Narayan, J. et al. Servant Leadership in the Public Sector: Employee Perspective. *Public Organiz Rev* 20, 631–646 (2020). <https://doi.org/10.1007/s11115-019-00459-z>
84. Профессиональное выгорание работников, его причины и возможные последствия URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1064>
85. Carod-Artal F.J., Vázquez-Cabrera C. (2013) Burnout Syndrome in an International Setting. In: Bährer-Köhler S. (eds) *Burnout for Experts*. Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-4391-9_2
86. Kahill, S. (1988). Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 29(3), 284–297. <https://doi.org/10.1037/h0079772>
87. A Guide to Burnout URL: <https://www.healthline.com/health/tips-for-identifying-and-preventing-burnout>
88. Edú-Valsania, Sergio, Ana Laguía, and Juan A. Moriano. 2022. "Burnout: A Review of Theory and Measurement" *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19, no. 3: 1780. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>
89. Smith, G.S., Houmanfar, R.A., Jacobs, N.N. et al. Assessment of medical student burnout: toward an implicit measure to address current issues. *Adv in Health Sci Educ* (2022). <https://doi.org/10.1007/s10459-021-10089-0>