

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

**Факультет соціології і права
Кафедра теорії та практики управління**

До захисту допущено:

В. о. завідувача кафедри

_____ Ростислав ПАШОВ

«___» _____ 20__ р.

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня бакалавра

за освітньо-професійною програмою «Адміністративний менеджмент»

спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

**на тему: «Вдосконалення системи заохочень праці державних службовців у
воєнний час»**

Виконала:

студентка IV курсу, групи АМ-01

Іваницька Лілія Степанівна _____

Керівник:

доцент кафедри теорії та практики управління,

к. наук з держ. упр., доцент,

Цимбаленко Яна Юріївна _____

Рецензент:

доцент кафедри соціології, к. соц. н., доцент,

Єнін Максим Наїмович _____

Засвідчую, що у цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань.

Студентка _____

Київ – 2024 року

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет соціології і права
Кафедра теорії та практики управління

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 281 Публічне управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри

_____ Ростислав ПАШОВ

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу студенту

Іваницькій Лілії Степанівні

1. Тема роботи «Вдосконалення системи заохочень праці державних службовців у воєнний час», керівник роботи Цимбаленко Яна Юріївна, к.н. з державного управління, доцент кафедри теорії та практики управління, затверджені наказом по університету від «___» _____ 20__ р. № _____

2. Термін подання студентом роботи

3. Об'єкт дослідження – система заохочень праці державних службовців.

4. Предмет дослідження – інструменти вдосконалення системи заохочень праці державних службовців у воєнний час.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

– розглянути теоретичні основи мотивації та заохочення, їхній сутнісний зв'язок;

– розкрити специфіку формування мотивації у сфері державного управління;

– розглянути принципи побудови системи заохочення праці державних службовців;

– проаналізувати нормативно-правове забезпечення системи заохочення праці державних службовців;

– дослідити стан системи заохочення праці на державній службі під впливом воєнних дій;

– дослідити зарубіжний та вітчизняний досвід формування системи стимулів та заохочень праці державних службовців;

– дослідити досвід приватного сектору у формуванні системи стимулів та заохочень праці дперсоналу;

– обґрунтувати основні напрями та надати рекомендації щодо вдосконалення системи заохочень праці державних службовців у воєнний час.

6. Перелік ілюстративного матеріалу: 1 презентація, 1 рисунок, 2 таблиці.

7. Дата видачі завдання «22» квітня 2024 р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Конкретизація теми кваліфікаційної роботи (далі – КР) через визначення предмету і об’єкта, мети і завдань, підбір методів дослідження. Вивчення літературних джерел з предмету дослідження. Складання розгорнутого плану КР та обговорення його з науковим керівником.	22.04.2024–23.04.2024	
2.	Завершення опрацювання першого розділу. Надання на перевірку першого розділу КР.	24.04.2024–30.04.2024	
3.	Завершення опрацювання другого розділу. Надання на перевірку другого розділу КР.	01.05.2024–12.05.2023	
4.	Представлення двох розділів КР. Розробка пропозицій та рекомендацій для третього розділу КР.	13.05.2024–21.05.2024	
5.	Завершення опрацювання третього розділу. Надання на перевірку третього розділу КР.	22.05.2024–30.05.2024	
6.	Оформлення КР відповідно до методичних рекомендацій. Подання КР керівникові для написання відгуку.	31.05.2024–02.06.2024	
7.	Попередній захист КР.	03.06.2024–04.06.2024	
8.	Перевірка КР на збіг подібності (плагіат).	05.06.2024–06.06.2024	

9.	Рецензування КР рецензентом, підготовка презентації.	07.06.2024–12.06.2024	
10.	Оформлена (зшита) КР. Оформлена презентація. Підписаний відгук керівника. Підписана рецензія. Всі файли щодо випускової атестації завантажені в іменну Google-папку здобувача ВО.	13.06.2024–14.06.2024	
11.	Складання атестаційного екзамену. Захист кваліфікаційної роботи.	17.06.2024–25.06.2024	

Студент

Лілія ІВАНИЦЬКА

Керівник

Яна ЦИМБАЛЕНКО

АНОТАЦІЯ

***Іваницька Л.* Вдосконалення системи заохочень праці державних службовців у воєнний час. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.**

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент». – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Кафедра теорії та практики управління. Київ, 2024.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню шляхів вдосконалення системи заохочення праці державних службовців у воєнний час. У роботі розглянуто теоретико-методологічні основи мотивації та заохочення, охарактеризовано їхній сутнісний зв'язок, розкрита специфіка формування мотивації у сфері державного управління, розглянуто принципи побудови системи заохочення праці державних службовців. Проаналізовано міжнародний урядовий досвід та досвід приватного сектору формування системи стимулів та заохочень праці державних службовців. Внаслідок дослідження рівня мотивації державних службовців та стану системи заохочення в умовах воєнних дій та правового забезпечення застосувань заохочень, ідентифіковано основні проблеми законодавчого регулювання, а також обґрунтовані основні напрями вдосконалення системи заохочення праці державних службовців.

Ключові слова: заохочення, мотивація, вдосконалення, заслуга, продуктивність праці, персонал, державна служба.

SUMMARY

Ivanytska L. Improving the system of incentives for civil servants in wartime. – Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty 281 Public Management and Administration, Educational and Professional Program «Administrative Management». – National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute named after Ihor Sikorsky», Department of Theory and Practice of Management. Kyiv, 2024.

The qualification work is intended to study the ways to improve the system of incentives for civil servants in wartime. The thesis examines the theoretical and methodological foundations of motivation and incentives, characterizes their essential relations, reveals the specifics of motivation formation in the field of public management, and considers the principles of building a system of incentives for civil servants. The international governmental experience and the experience of the private sector in forming a system of incentives and rewards for civil servants was analyzed. As a result of the study of the level of motivation of civil servants and the state of the incentive system in the conditions of wartime and legal support for the use of incentives, the main problems of legislative regulation are identified, and the main directions for improving the system of incentives for civil servants are substantiated.

Key words: incentives, motivation, improvement, merit, labor productivity, personnel, civil service.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	7
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА ЗАОХОЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1. Суть та зміст мотивації персоналу	7
1.2. Принципи побудови системи заохочень державних службовців	12
1.3. Специфіка формування системи мотивації персоналу на державній службі	17
Висновок до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2	25
АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	25
2.1. Нормативно-правове забезпечення системи заохочень державних службовців	25
2.2. Аналіз системи заохочення державних службовців в Україні	31
2.3. Вплив воєнного стану на мотивацію персоналу	37
Висновок до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3	44
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕНЬ ПРАЦІВНИКІВ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	44
3.1. Аналіз досвіду недержавного сектору у вдосконаленні системи заохочення персоналу під час війни	44
3.2. Світовий та національний досвід побудови системи заохочень державної служби	48
3.3. Пропозиції щодо вдосконалення системи заохочень державних службовців	54
Висновки до розділу 3	61
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Від ефективності державного управління залежить економічний розвиток, соціальне благополуччя, стан демократії та верховенства права, внутрішня та зовнішня безпека держави. А ці проблеми безпеки та якісного надання адміністративних послуг особливо загострюються в час війни.

Ефективність державного управління значною мірою залежить від державних службовців, якщо розглядати державне управління як діяльність, що здійснюється людьми, стосовно людей і винятково в їх інтересах. [1; с.1] Тож державні службовці відіграють критичну роль у забезпеченні функціонування держави та наданні життєво важливих послуг громадянам у воєнний час. З іншого боку, вони працюють в умовах підвищеного стресу, ризику та невизначеності, що може негативно впливати на їхню мотивацію та продуктивність.

Внаслідок чого з'являється необхідність модернізації системи заохочення, що проявляється у справедливому нагородженні за заслуги, понаднормову працю та подолання інших специфічних викликів, які з'являються у зв'язку з воєнними діями, та мотивації державних службовців на продуктивну працю.

Стан наукової розробки проблеми. Проблематика системи заохочення тісно пов'язана з трудовою мотивацією праці державних службовців. Над визначенням понять «мотивація» працювали науковці Сані Дода та О.Є. Кузьмін. В основі дослідження принципів системи мотивації та заохочення покладені роботи М. Тугана-Барановського, А. Маслоу, МакКлеланда, Ф. Герцберга, ччС. Запари, Перрі та Вайза, Хондегема, І.В. Лазора, Н.Ф. Артеменка.

Досліджували питання мотивації та заохочення персоналу, зокрема державних службовців в умовах війни, такі вітчизняні науковці як К.В.Коваленко, Т.Ю. Витко, А.О.Колдашов, О.Ю.Синявська, О.Г. Середа, Н.М. Швець, К.Б Козак, Н.М. Корсікова, Ю.О. Петренко.

Мета і завдання дослідження.

Мета – визначити основні напрями та надати рекомендації щодо вдосконалення системи заохочень праці державних службовців у воєнний час.

Завдання:

- розглянути теоретичні основи мотивації та заохочення, їхній сутнісний зв'язок;
- розкрити специфіку формування мотивації у сфері державного управління;
- розглянути принципи побудови системи заохочення праці державних службовців;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення системи заохочення праці державних службовців;
- дослідити стан системи заохочення праці на державній службі під впливом воєнних дій;
- дослідити зарубіжний та вітчизняний досвід формування системи стимулів та заохочень праці державних службовців;
- дослідити досвід приватного сектору у формуванні системи стимулів та заохочень праці персоналу;
- обґрунтувати основні напрями та надати рекомендації щодо вдосконалення системи заохочень праці державних службовців у воєнний час.

Об'єкт дослідження – система заохочень праці державних службовців;

Предмет дослідження – інструменти вдосконалення системи заохочень праці державних службовців у воєнний час;

Методи дослідження. Доцільність застосування методів дослідження визначається специфікою об'єкта та предмета, поставленими завданнями дослідження. Теоретико-методологічною базою прийомів дослідження виступають загальні та специфічні методи пізнання.

Методи синтезу та аналізу використано для визначення основних понять дослідження. Політико-правовий метод застосовано для дослідження нормативно-правової бази системи заохочень в органах державної служби України. Методи дедукції та індукції застосовані для з'ясування особливостей

форм заохочення та мотиваційних проблем державних службовців, викликаних війною. Метод порівняння дозволяє з'ясувати особливості кращих вітчизняних та зарубіжних практик побудови систем заохочення, які можна запровадити в Україні. Методи абстрагування та узагальнення використано в процесі формулювання висновків та рекомендацій у роботі.

Новизна одержаних результатів в рамках кваліфікаційної роботи полягає в тому, що

вперше:

- системно проаналізована система заохочень державних службовців та її дієвість в умовах воєнного часу;
- сформовані нові вимоги до системи заохочень, принципів її побудови, умов застосування заохочувальних методів керівником з врахуванням умов воєнного часу;

набули подальшого розвитку:

- формування пропозицій щодо вирішення проблем нормативно-правового регулювання заохочень державних службовців;

удосконалено:

- забезпечення обґрунтованого балансу між моральним та матеріальним стимулюванням державних службовців відповідно до можливостей ресурсів органів публічної влади.

Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні бази для подальшого наукового дослідження шляхів вдосконалення системи заохочення в Україні. Висновки та рекомендації кваліфікаційної роботи можуть використовуватися законодавчою владою для перегляду ЗУ «Про Державну службу» в частині про форми заохочення державних службовців та в органах публічної влади всіх рівнів, щоб вдосконалити поточний інструментарій заохочувальних методів.

Загальний обсяг та структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із завдання, анотації (двома мовами), змісту, вступу, трьох основних розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку літератури з 48

позицій, додатків з 3 позицій. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 80 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА ЗАОХОЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Суть та зміст мотивації персоналу

В умовах воєнного стану, коли Україна стикається з численними викликами та невизначеністю, роль державної служби є особливо ваговою. Державні службовці в кризові ситуації виступають ключовим елементом стійкості держави, забезпечуючи функціонування критично важливих сфер та управління державними процесами. В умовах кризових ситуацій мотивація та заохочувальні заходи до персоналу набувають виняткового значення.

Мотивація є одним з центральних понять в теорії управління персоналом, оскільки вона безпосередньо впливає на ефективність та продуктивність працівників. Проблематика мотивації та заохочення персоналу привертала увагу науковців протягом багатьох десятиліть, що зумовило розвиток численних теорій та підходів до її вивчення.

Сані Дода визначає мотивацію як цілеспрямовану поведінку, спрямовану на досягнення конкретних цілей та задоволення потреб. [2; с.127]

Варто розглянути визначення поняття мотивації з управлінської точки зору. Наприклад, О.Є. Кузьмін надає таке визначення мотивації: «мотивація – вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації.» [3; с. 76]

Мотивація співробітника – це комплексне явище, на яке впливає безліч факторів. Існують різні підходи до узагальнення факторів, звернемося до найпопулярнішого поділу факторів на дві групи: внутрішні та зовнішні. До внутрішніх чинників належать такі як самореалізація, самоствердження, творчість та задоволення виконаної роботи. Зовнішніми факторами мотивації є дохід, просування по службі, визнання та статус у суспільстві. [4; с.4] З позиції

автора зовнішні фактори є особливо актуальними при мотивації людей вступати на державну службу. Зовнішні фактори такі як грошове заохочення повністю або частково контролюються урядом, однак престиж роботи в органах публічного управління є наслідком репутаційного менеджменту.

У широкому розумінні мотивація – це комплекс внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають людину до певної діяльності і поведінки, які спрямовані на досягнення особистих і організаційних цілей. Таким чином, можна стверджувати, що мотивація – це комплекс усіх мотивів, які впливають на поведінку людини. [4; с.2]

В економічній літературі спостерігаються різні підходи до трактування сутності категорії «мотивація праці», які умовно можна об'єднати у три напрямки:

- 1) мотивація як сукупність факторів або мотивів;
- 2) мотивація як певний стан індивіда, якому притаманні внутрішні регулятори поведінки;
- 3) мотивація як процес формування мотиву (сукупності мотивів) певної трудової поведінки. [5; с.60]

Модель мотиваційного процесу – це послідовність етапів, які описують процес виникнення та розвитку мотивації людини, ілюструють причинно-наслідковий зв'язок впливу потреб на формування майбутньої поведінки. Теоретично модель мотиваційного процесу представлена у вигляді шести стадій:

- 1) Перша стадія – виникнення потреб. Індивід відчуває потребу в чомусь, що призводить до виникнення мотивації.
- 2) Друга стадія – пошук шляхів усунення потреби. Індивід шукає способи задовольнити свою потребу.
- 3) Третя стадія – визначення цілей (напрямки) дії. Індивід ставить перед собою цілі, які допоможуть їй задовольнити потребу.
- 4) Четверта стадія – здійснення дії. На цій стадії індивід докладляє зусиль для досягнення своїх цілей.

- 5) П'ята стадія – отримання винагороди за здійснення дії. Після досягнення своїх цілей індивід отримує задоволення, що посилює її мотивацію.
- 6) Шоста стадія – усунення потреби. Потреби індивід задовольняються повністю або частково, тож індивід або завершує свою діяльність для задоволення потреби, або продовжує пошук рішення. [6]

Цей підхід до аналізу мотиваційного процесу дозволяє глибше зрозуміти динаміку поведінки особи та механізми задоволення потреб, що є ключовими для розуміння людської психології.

Наукова думка про мотивацію постійно розвивається. Вчені вивчають різні аспекти мотивації, її джерела та вплив на людську поведінку. Однією з ключових парадигм є розділення теорій мотивації на дві категорії: змістовні та процесуальні.

Змістовні теорії мотивації аналізують фактори впливу на мотивацію людини, описують структуру потреб, їх зміст, і визначають місце потреб в мотиваційному механізмі. Ці теорії ґрунтуються на класифікації потреб за їхньою нагальністю. Вони аргументують, що незадоволені потреби переважають над задоволеними, і ступінь інтенсивності потреби залежить від її позиції у загальній ієрархії. [5; с.2] Найвідоміші концепції змістовної теорії мотивації є класифікація потреб М. Тугана-Барановського, А. Маслоу та його ієрархією потреб, теорія МакКлеланда та Ф. Герцберг з двофакторною теорією.

Для ефективного стимулювання зростання продуктивності праці необхідно розуміти та задовольняти потреби працівників, адже саме потреби є основою для формування їх мотивів та інтересів. Український вчений М. Туган-Барановський одним із перших у світі розробив чітку класифікацію потреб, які виклав у своїй праці. За його теорією потреби поділяються на п'ять груп:

- 1) Фізіологічні: повітря, їжа, вода, відпочинок тощо;
- 2) Статеві;
- 3) Симптоматичні інстинкти і потреби: безпека, самозбереження;
- 4) Альтруїстичні: безкорислива турбота про інших;
- 5) Практичні: житло, гроші, автомобіль. [7; с.199]

Лише через 39 років після теорії М.Тугана-Барановського А.Маслоу запропонує теорію класифікації потреб індивіда в ієрархічному порядку. Теорія ієрархії потреб передбачає, що в основі мотивації людини лежить комплекс потреб, які зростають у порядку важливості. Вчений виділив п'ять основних типів мотивувальних потреб:

- 1) фізіологічні потреби,
- 2) потреби в безпеці,
- 3) потреби в приналежності,
- 4) потреби в самоповазі,
- 5) потреби в самоактуалізації.

Згідно з теорією А. Маслоу, спочатку мають бути задоволені потреби нижчих рівнів, і тільки після активізуються потреби вищого порядку. Таким чином, задоволення потреб людини відбувається по чергово: спочатку фізіологічні, потім потреби в безпеці, потім у приналежності тощо. [8]

Ієрархія потреб особи в площині робочого середовища матиме такий вигляд:

Таблиця 1.1 Ієрархії потреб по Маслоу та їх прояв в організаційному середовищі [8]

Ієрархія потреб А.Маслоу	Задоволення потреб в процесі праці
Потреби в самоактуалізації	Можливості особистісного зростання, прояву творчих здібностей, підготовки для виконання більш складних завдань і просування службовою драбиною
Потреби в самоповазі	Визнання, високий статус та кредит довіри в організації
Потреби в приналежності	Бажання встановлювати хороші взаємини з колегами по роботі, брати

	участь у робочих групах і підтримувати хороші стосунки з керівництвом
Потреби в безпеці	Безпечні умови праці, додаткові пільги і гарантія збереження робочого місця
Фізіологічні потреби	Гарантована оплата праці

Теорія трьох потреб МакКлелланда висвітлює різні типи мотивації, які впливають на поведінку людини. Тип мотивації, яким керується кожна людина, випливає з її життєвого досвіду та поглядів її культури. Кожна людина мотивована владою (power), приналежністю (affiliation) або досягненням (achievement). Одна риса зазвичай є більш домінуючою, але інші також присутні в людині. [9]

Двофакторна теорія Ф. Герцберга включає дві категорії потреб: гігієнічні чинники і мотивуючі чинники. Гігієнічні чинники стосуються робочого середовища і запобігають незадоволеності, але не мотивують при їх задоволенні. Гігієнічні чинники радше не мотивують, але їх відсутність демотивує. Мотивуючі чинники, навпаки, спонукають працівників до кращого виконання роботи. Гігієнічні чинники включають заробітну плату, соціальний статус, політику організації та керівництва, умови роботи, міжособистісні стосунки та ступінь контролю за роботою. До мотивуючих чинників входять успіх, просування по службі, визнання і схвалення роботи, висока відповідальність та можливість творчого і професійного зростання. [10]

Отже, поки змістовні теорії мотивації зосереджуються на вивченні конкретних факторів, які мотивують людину, тобто конкретних чинників, що спонукають працівників до дії, процесуальні теорії мотивації намагаються розкрити сам процес мотивації і показати, як можна здійснювати мотивування

людини на досягнення бажаних результатів. [5; с.61] Найпопулярнішою концепцією є теорія очікувань В. Врума.

Теорія очікувань пояснює мотивацію через функціональну залежність трьох факторів: очікування, інструментальність та цінність. Теорія ґрунтується на ідеї, що чим більше працівник цінує результат, тим більше він буде мотивований його досягти. Чим більше зусиль вони докладають для досягнення успіху, тим більша впевненість у тому, що вони отримають винагороду, яка їх задовольнить. [11]

Таким чином, мотивація, як одне з центральних понять теорії управління персоналом, безпосередньо впливає на ефективність та продуктивність працівників. Визначення мотивації охоплює різні аспекти, зокрема її розуміння як цілеспрямованої поведінки (Сані Дода) та як виду управлінської діяльності, що спонукає працівників до досягнення особистих та організаційних цілей (О.Є. Кузьмін). Модель мотиваційного процесу включає шість стадій, які ілюструють розвиток мотивації від виникнення потреби до її задоволення, демонструючи, як потреби впливають на поведінку індивіда. Теорії мотивації трудової діяльності поділяються на дві категорії: змістовні та процесуальні. Якщо змістовні теорії мотивації зосереджуються на ідентифікації внутрішніх факторів, що спонукають людину до дії, тоді як процесуальні теорії аналізують процес, через який мотивація виникає і реалізується в конкретну поведінку.

1.2. Принципи побудови системи заохочень державних службовців

Мотивація персоналу в умовах сучасних викликів повинна вирішувати конкретні завдання, які є ключовими для забезпечення ефективного функціонування органів публічного управління. Вона має сприяти стабільності та стійкості колективу завдяки створенню сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищувати продуктивність та ефективність працівників, а також стимулювати інноваційність та адаптивність до швидкозмінних умов. Часто забувають про таку функцію мотивації персоналу як

розвитку корпоративної культури. Корпоративна культура відіграє суттєву роль у мотивації персоналу державної служби, оскільки корпоративна культура існує об'єктивно, незважаючи на те, чи існує політика інституції, спрямована на її розвиток. Тож корпоративна культура здатна як стимулювати, так і демотивувати співробітників, впливаючи на їхню продуктивність праці, лояльність до роботодавця та загальне задоволення роботою. [12; с.47]

Важливо підбирати методи мотивації з урахуванням індивідуальних особливостей кожного співробітника. При формуванні мотивації працівників важливо враховувати, що кожен з них може бути орієнтований на один з трьох типів мотивації: змістовність та суспільну значущість праці, оплату праці та інші матеріальні цінності, або збалансовану систему різних цінностей. [4; с.4] Також важливо відзначити, що мотивація не повинна обмежуватися лише фінансовими аспектами. Необхідно забезпечувати можливості для професійного розвитку, створювати комфортні умови праці та підтримувати здоровий баланс між роботою і особистим життям. В той час як оплата праці важлива, за ієрархією потреб у А.Маслоу – це лише задоволення фізіологічних потреб.

Ефективна система мотивації персоналу інтегрує матеріальні та нематеріальні стимули, а також механізми штрафів і покарань.

До матеріальної мотивації відносяться грошові виплати у вигляді підвищення зарплати, премії, бонуси за перевиконання KPI, соціальний та компенсаційний пакет, системи знижок на послуги та продукти компанії. Нематеріальною мотивацією є кар'єрний ріст, публічне визнання, путівки для відпочинку, організація культурних заходів, навчання, комфортні умови праці, мотивуючі наради, участь в ухваленні стратегічних рішень. Останнім елементом системи мотивації на протиположних заохочувальним заходам є штрафи та покарання. До них відносяться покарання за запізнення на роботу, невиконання запланованого обсягу робіт у встановлені терміни та інші адміністративні порушення. [12; с.47]

Матеріальне заохочення відіграє важливу роль в структурі мотивації державних службовців, якщо розглядати гарантовану оплату праці як

задоволення першочергових, фізіологічних потреб працівника в організаційному контексті.

Мотивація з погляду «батога та пряника» може бути як позитивною, тобто система компенсацій, винагородження працівника за працю, так і негативною – система штрафів та покарань. В довготривалій перспективі перше значно ефективніше та конструктивніше впливає на внутрішню мотивацію. [13; с.9]

Тобто позитивне заохочення може бути представленою матеріальними стимулами у вигляді системи пільг та компенсацій, розрахованої на довготривалий ефект мотивації. Ефективність негативної мотивації, яка представлена системою штрафів та покарань, можлива у короткостроковій перспективі, однак мотивуючий ефект таких методів є дискусійним та спрямований радше не на стимулювання творчої праці, а на уникнення помилок в роботі працівників.

Таким чином, з позицій наукового підходу, мотивацію можна розглядати як комплексну систему, що включає в себе два взаємопов'язаних компоненти: негативну та позитивну мотивацію. Рушійною силою негативної мотивації слід визнати прагнення уникнути негативних наслідків, таких як покарання, несхвалення, невдача. А рушійною силою позитивної мотивації є прагнення до досягнення позитивних результатів, таких як винагорода, визнання, самореалізація.

Яка ж тоді поняттєва та сутнісна відмінність мотивації від заохочення?

Відмінність мотивації та заохочення можна відзначити через відмінність стимулів від мотивів, яка полягає у тому, що стимули характеризують певні блага, а мотиви прагнення людини отримати їх. [14; с.25]

Мотивація – це внутрішня причина, яка спонукає людину до дії. В контексті праці мотивація – це комплекс причин, які спонукають людину працювати в даній сфері в даний момент часу.

Заохочення – зовнішня сила, яка впливає на людину, спонукаючи її до дій.
[15]

Заохочення, спрямоване на працівника, буде дієвим, коли воно трансформується у внутрішню мотивацію, тобто стає рушійною силою його дій. Наприклад, щоб грошова премія стала мотивом поведінки і діяльності людини, необхідно усвідомити її як справедливу винагороду за працю. Тоді прагнення людини отримати премію (як мотив діяльності) сприяє покращенню ефективності праці. Для працівників, які не мають надії отримати це заохочення через низьку професійну підготовку чи особисту недисциплінованість, грошова премія не стає мотивом, залишається на рівні стимулу, тому що вона не прийнята ними як заохочення (не стала мотивом). [14; с.25] З цього випливає, що заохочення – стимул, який перетворився на мотив внаслідок того, що працівник усвідомлює його як справедливу винагороду за свою працю.

Наприклад, гроші водночас можуть виступати і фактором мотивації, і формою заохочення, однак роль грошей в двох зазначених парадигмах не є синонімічною. Гроші як фактор мотивації – це імпульс, причина працівника заробляти, обумовлена його внутрішніми переконаннями, світоглядом, прагненнями та цінностями. Гроші як форма заохочення – це зовнішня сила, застосована до суб'єкта, працівника, щоб спонукати його до дії.

Отже, мотивація та заохочення – це два тісно пов'язаних, але не тотожних поняття в психології та теорії управління.

Заохочення – це форма публічного визнання заслуг, нагородження і віддання почесностей працівникам у зв'язку з їх досягненнями, успіхами по службі, пов'язане із наданням певних пільг та переваг. [16; с.228]

Заохочення виступає як позитивний стимулюючий вплив з боку суб'єктів управління на потреби та поведінку працівників, що, в свою чергу, впливає на продуктивність їхньої праці. Принципи застосування заохочення такі: законність, об'єктивність, своєчасність, значущість, вагомість. [17; с.1] Додатково, варто зазначити, що ефективність заохочень значною мірою залежить від їхньої відповідності очікуванням працівників та конкретній ситуації. Тому застосування різноманітних форм стимулювання, таких як фінансові та моральні, є важливим аспектом управління людськими ресурсами.

До інструментів фінансової мотивації належать грошові заохочення. Наприклад, премії, надбавки, бонуси за перевиконання завдань, соціальний пакет, страхування, пільги та інші матеріальні нагороди. [4; ст.6]

Один з моральних методів мотивації полягає у використанні похвали та критики. Похвала повинна бути надана за кожен гідну дію працівника, яка сприяє досягненню цілей організації. Вона повинна бути конкретною, дозованою та регулярною. Несправедлива чи нещира похвала може демотивувати працівника. Об'єктивні критерії допомагають збільшити ефективність похвали. Для ефективної мотивації співробітників, важливо стимулювати їх за кожним проміжним досягненням, а не чекати до завершення всієї роботи, оскільки значні успіхи є рідкісними та складними для досягнення. [4; ст.6]

С. Запара виділяє такі види заохочення для формування ефективної дисципліни праці: [17; с.3-4]

1. Матеріальне заохочення трудової діяльності індивідуального та колективного характеру: забезпечення житлом працівника; надання кредиту для придбання житла, автомобіля тощо; зростання заробітної плати адекватно до розширення вмінь та навичок працівника, ефективності результату праці; преміювання працівника; нагородження цінним подарунком; надання санаторно-курортної путівки тощо.

2. Покращення організаційно-технічних умов праці працівника: ремонт приміщень, в яких здійснюється праця; обладнання службових приміщень сучасною оргтехнікою, меблями; закупівля літератури тощо.

3. Морально-професійне заохочення працівників: створення психологічно комфортних умов праці працівника; створення умов для професійного зростання та реалізації творчих здібностей працівника; надання творчих відпусток; нагородження працівника за досягнення та успіхи в роботі грамотою тощо.

В організації ефективними можуть бути такі заохочувальні заходи, які поєднують в собі як матеріальні, так і нематеріальні стимули, тож доцільно розглянути на які потреби працівника спрямований той чи інший стимул за ієрархією А.Маслоу: [7; с.202]

- 1) організація харчування всередині організації – задовольняє фізіологічні потреби, тобто потреби в їжі;
- 2) сплата транспортних витрат – може бути пов'язана з фізіологічною потребою або потребою в безпеці, так як заохочення знижує стрес працівника, викликаний пошуком шляхів вигідного маршруту до місця роботи та необхідністю витратити ресурси на транспорт;
- 3) медичне обслуговування – задовольняє потребу у безпеці;
- 4) програми страхування – соціальне страхування надає захист від непередбачених витрат, пов'язаних з втратою працездатності, травмами, тож теж задовольняє потреби на рівні безпеки;
- 5) допомога в отриманні додаткової освіти – витрати на розвиток та навчання фахівців задовольняє потребу працівника в самовираженні;
- б) проведення оздоровчих заходів – є універсальним видом заохочення, який одночасно задовольняє як фізіологічні, так і соціальні потреби працівників. Останні дають працівнику відчуття себе частиною колективу, оскільки оздоровчі заходи часто проходять в командному форматі;
- 7) організація спільних поїздок – спрямовані на задоволення соціальних потреб.

З переліку заохочень, які роботодавці зазвичай описують у вакансіях на кар'єрних сайтах, медичне обслуговування, соціальне страхування та організація харчування згадуються найчастіше. Ці заохочення, спрямовані на задоволення нижчих потреб за пірамідою Маслоу, свідчать про те, що для організацій пріоритетними мають стати витрати на заохочення, які допомагають працівникам закрити базові потреби, зменшити рівень стресу та, як наслідок, досягати кращих результатів у сфері своєї діяльності.

1.3. Специфіка формування системи мотивації персоналу на державній службі

Мотивація персоналу є вирішальним чинником для забезпечення високої продуктивності та ефективності як у приватному, так і в державному секторах. Однак мотивація працівників приватних компаній і державних службовців має істотні відмінності, обумовлені різною природою їхньої діяльності, організаційною культурою, цілями та системами винагород. Тому при формуванні системи заохочень державної служби й застосуванню досвіду з практики управління необхідно визначити специфіку мотивації державних службовців.

Автори наукових статей Перрі та Вайз вивчали концепцію системи мотивації державної служби у 1990 р. та заклали сучасний фундамент розуміння мотивації публічних управлінців. [18]

В своїй наукових працях Перрі та Вайз визначають мотивацію державних службовців як «схильності людини реагувати на мотиви, що ґрунтуються переважно або виключно на державних установах чи організаціях», - це схильність надавати послуги на благо суспільства. Стаття суттєво вплинула на подальші дослідження в цій галузі. [18; с.6]

Як зазначають Перрі та Хондегем, державний сектор традиційно пропонує сильні зовнішні мотивації, які можуть приваблювати людей, такі як гарантії перебування на посаді, можливості кар'єрного зростання та розвитку, а також пенсійна система. Науковці також визначають «якість життя» як привабливість роботи в державному секторі, оскільки у людей складається враження, що державний сектор забезпечує більшу гнучкість для тих, хто поєднує роботу з сімейними чи іншими зобов'язаннями. [18; с.11]

Чотири фактори, які приваблюють людей у роботі на державній службі:

- 1) прагнення брати участь у виробленні державної політики;
- 2) відданість громадським інтересам та державний обов'язок;
- 3) самопожертва;
- 4) співчуття [19; с.49]

Слід зазначити, що існує думка, що працівники сектору державних послуг більш альтруїстичні ніж їхні колеги з приватного сектору. З погляду теорії

мотивації ця думка ґрунтується на остаточних цілях мотивації співробітників, які відрізняються залежно від сектора. У приватному секторі кінцева мета мотивації – це максимізація прибутку організації, а в державному – служіння народові та надання послуг населенню.

Навколо працівників державного сектору також склався стереотип, що вони ліниві і тяжіють до публічного сектору, який дехто вважає «притулком для лінивих», оскільки вважається, що на державній службі менше навантаження ніж у сфері бізнесу. [18; с.7] Боротьба зі шкідливими стереотипами зумовлює необхідність розробити такий інструментарій заохочень, котрий утримував би талантів, кваліфікований персонал державної служби попри хибні уявлення про рівень навантаження публічного сектору у суспільстві.

Визначальним чинником, що мотивує людей обирати державну службу є престижність виконання суспільно значущої роботи.

Мету державної служби можна узагальнити як забезпечення ефективного, прозорого та підзвітного управління державними справами для сприяння суспільному добробуту та розвитку за умови поєднання відповідальності на посаді та соціально-економічних гарантій від держави. [20; с.61] Враховуючи важливість цих факторів, система заохочення державних службовців повинна бути побудована таким чином, щоб максимально підвищити її привабливість.

Державний та приватний сектори також конкурують за людські ресурси на ринку праці. Як правило, зарплати державних службовців нижчі, ніж у їхніх колег з приватних компаній, які мають подібну кваліфікацію. Тому для залучення та утримання кваліфікованих фахівців, а також для мотивації їх на досягнення результатів, система заохочень державних службовців має бути конкурентоспроможною та постійно адаптуватися до актуальних потреб.

Велику роль у практиці управління персоналом відіграє і статусна мотивація. Для державного службовця статусна мотивація є рушійною силою поведінки, пов'язаної з бажанням зайняти вищу посаду, виконувати складнішу, більш відповідальну роботу, працювати в сфері діяльності, яка вважається суспільно корисною [21; с.460]

Визначення «статусна мотивація» досить повно відображає сутність мотиваційних факторів, здатних задовольнити потреби працівника у визнанні, отриманні поваги від колег та впливу у професійній та соціальній сфері.

Концепція винагороди державних службовців базується на принципах: справедливості (відповідності винагороди трудовому вкладу); об'єктивності (адекватності винагороди по відношенню до винагороди інших працівників); послідовності (відсутності свавільних та безпідставних змін заробітної плати по відношенню до різних працівників і в різні періоди часу); прозорості (зрозумілості для працівника порядку винагороди та впливу його праці на неї). [22; с.197]

Процес формування професіоналізму державних службовців має свої особливості, які включають необхідність організаційно-правового забезпечення цілісності та єдності процесів прогнозування і планування професійного розвитку кадрів. Це передбачає науково обґрунтовані програми системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, а також якісне ресурсне забезпечення навчального процесу, матеріальне та моральне стимулювання, справедливе та обґрунтоване заохоченням. [22; с.68]

Регламентування посадових обов'язків – це процес чіткого визначення та документального закріплення переліку обов'язкових для виконання працівником функцій і завдань, а також прав та відповідальності. Забезпечує об'єктивність під час заохочення або застосування дисциплінарних стягнень. [22; с.77] Таким чином, регламентування посадових обов'язків державних службовців є не лише формальністю, воно дозволяє об'єктивно оцінювати результати роботи державного службовця, заохочувати його за успіхи та застосовувати дисциплінарні стягнення у випадку порушень. Це сприяє справедливому та неупередженому ставленню до всіх працівників державної влади.

Заохочення учасників стратегічного процесу в низці випадків збільшує продуктивність персоналу та прискорює досягнення мети. Необхідні мотиви для підвищення продуктивності праці виникають за умови наявності в суб'єкта управління (організації) достатнього набору необхідних для об'єкта управління

цінностей, які здатні задовольнити його потреби, й отримання цих цінностей реально можливе за умови підвищення результатів його діяльності з меншими часовими, фізичними, інтелектуальними та психологічними витратами саме в цій організації порівняно з іншими. [23; с.7]

Як уже зазначалося, нематеріальні джерела мотивації також можуть бути потужними для мотивації працівників – особливо в державному секторі. Вони можуть бути мобілізовані через індивідуальні або організаційні стимули. Щодо останнього, то багато сучасних підходів до управління за результатами поділяють думку про те, що фундаментальним інструментом підвищення ефективності роботи установи є «чітке визначення цілей, вимірювання ефективності роботи відповідно до цих цілей і встановлення цільових показників ефективності» [24; с.20]

І.В. Лазор, розглядаючи сучасні види заохочень, зауважує, що на сучасному етапі потрібно виокремлювати такі види заохочень, які застосовуються до працівників, що відзначилися сумлінним виконанням трудових обов'язків і окремими трудовими досягненнями: [25; с.277]

1) матеріальне заохочення у вигляді преміювання, надбавки до заробітної плати, цінного подарунка тощо;

2) моральне заохочення у вигляді подяки із занесенням до трудової книжки, розміщення даних про працівника на Дошці пошани, присвоєння почесних звань, нагородження Почесною грамотою тощо;

3) статусне заохочення у вигляді переведення працівника на вищу посаду, підвищення кваліфікаційних характеристик працівника тощо [25; с.277]

Стимули – це інструменти, що використовуються для заохочення змін у поведінці працівників публічного управління. Вони використовуються для залучення та утримання кваліфікованого персоналу і мотивують працівників до кращої роботи. Загалом стимули можна поділити на дві основні категорії: фінансова та нефінансові. Фінансові стимули можуть включати заробітну плату, виплати за результатами роботи або премії, пенсії та інші грошові стимули, такі як страхування, допомога по догляду за дитиною, субсидії на житло, транспорт і

витрати на проживання. Нефінансові стимули можуть включати професійний розвиток, творчу відпустку, визнання заслуг, гнучкий графік роботи, сприятлива атмосфера на робочому місці, професійне консультування та доступ до пільг. [18; с.8]

Отже, система стимулювання праці державних службовців – це комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів, який покликаний забезпечити якість та ефективність праці державних службовців, залучити у сферу державного управління талановитих і результативних працівників, розкрити і реалізувати їх потенціал. [22; с.197] Виклики, які стоять перед системою стимулів та заохочень: шкідливі стереотипи, неповна інформація про винагороди та заохочення за професійні досягнення.

Отже, система заохочень державних службовців має базуватися на чітких та справедливих принципах, таких як відповідність винагороди трудовому вкладу, об'єктивність, послідовність та прозорість. Слід зазначити, що державний сектор конкурує з приватним на ринку праці, де зарплати часто нижчі, тому система заохочень повинна бути конкурентоспроможною і гнучкою до сучасних умов. Для того, щоб система заохочення вважалась ефективною, вона має органічно поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули. Це означає, що важливими компонентами системи заохочення є не лише фінансові винагороди, але й можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання та визнання досягнень працівника. Звичайно, при плануванні системи заохочення важливо раціонально використовувати наявні ресурси, тобто державний бюджет.

З цього випливає моє особисте спостереження: пріоритет слід надавати матеріальним та моральним винагородам, які знімають з працівника тривогу за задоволення базових потреб та потреб безпеки, тим самим мотивуючи його до більш продуктивної праці.

Таким чином, добре продумана та гнучка система стимулювання, яка спирається на поточні потреби працівників державного сектору, є ключовим фактором у забезпеченні високої ефективності роботи державних службовців та досягненні стратегічних цілей державного управління.

Висновок до розділу 1

В 1 розділі було встановлено поняття мотивація, як одне з центральних понять теорії управління персоналом, безпосередньо впливає на ефективність та продуктивність працівників. Визначення мотивації охоплює різні аспекти, зокрема її розуміння як цілеспрямованої поведінки (Сані Дода) та як виду управлінської діяльності, що спонукає працівників до досягнення особистих та організаційних цілей (О.Є. Кузьмін). Модель мотиваційного процесу включає шість стадій, які ілюструють розвиток мотивації від виникнення потреби до її задоволення, демонструючи, як потреби впливають на поведінку індивіда. Теорії мотивації трудової діяльності поділяються на дві категорії: змістовні та процесуальні. Якщо змістовні теорії мотивації зосереджуються на ідентифікації внутрішніх факторів, що спонукають людину до дії, тоді як процесуальні теорії аналізують процес, через який мотивація виникає і реалізується в конкретну поведінку.

Визначено, що система заохочень державних службовців має базуватися на чітких та справедливих принципах, таких як відповідність винагороди трудовому вкладу, об'єктивність, послідовність та прозорість. Слід зазначити, що державний сектор конкурує з приватним на ринку праці, де зарплати часто нижчі, тому система заохочень повинна бути конкурентоспроможною і гнучкою до сучасних умов. Для того, щоб система заохочення вважалась ефективною, вона має органічно поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули. Це означає, що важливими компонентами системи заохочення є не лише фінансові винагороди, але й можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання та визнання досягнень працівника. Звичайно, при плануванні системи заохочення важливо раціонально використовувати наявні ресурси, тобто державний бюджет.

Було викладене особисте спостереження: пріоритет слід надавати матеріальним та моральним винагородам, які знімають з працівника тривогу за

задоволення базових потреб та потреб безпеки, тим самим мотивуючи його до більш продуктивної праці.

Добре продумана та гнучка система заохочення, яка спирається на поточні потреби працівників державного сектору, є ключовим фактором у забезпеченні високої ефективності роботи державних службовців та досягненні стратегічних цілей державного управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Нормативно-правове забезпечення системи заохочень державних службовців

Мотивація трудової діяльності є ключовим фактором, що визначає ефективність роботи державних службовців. Без належного стимулювання та заохочення важко очікувати від них високої продуктивності, відповідальності та відданості своїй справі. Тому створення дієвої системи заохочень державних службовців є одним із найважливіших завдань державної кадрової політики.

Мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без застосування сучасних механізмів і методів матеріального і нематеріального заохочення персоналу, встановлених законодавчо. [27]

Основними нормативно-правовими та підзаконними актами, які закріплюють форми заохочень, що можуть бути застосовані до працівників державної служби, є

- 1) Конституція України;
- 2) Кодекс законів про працю України;
- 3) Закони України «Про державну службу», «Про державні нагороди України»;
- 4) Положення «Про відомчі заохочувальні відзнаки».

Кодекс законів про працю України регулює трудові відносини всіх працівників, включаючи працівників державної служби. Систематизований виклад регламентування заохочення у трудових відносин працівника та роботодавця є таким:

- 1) «ч.2. ст.2 зазначає, що безпідставне позбавлення працівника заохочень є формою мобінгу (цькування), що є забороненим. Закон гарантує захист осіб, які зазнали мобінгу: вони мають право звернутися із скаргою до

центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері нагляду та контролю за додержанням законодавства про працю, та/або до суду;

- 2) ст.48 зазначає, що роботодавець на вимогу працівника зобов'язаний вносити до трудової книжки, що зберігається у працівника, записи про заохочення та нагороди за успіхи в роботі.
- 3) ст.140 розглядає заохочення як один із факторів забезпечення трудової дисципліни на підприємствах, в установах та організаціях;
- 4) ст.143 регламентує, що до працівників підприємств, установ, організацій можуть застосовуватись будь-які заохочення, що містяться в затверджених трудовими колективами правилах внутрішнього трудового розпорядку;
- 5) ст.144 врегульовує порядок застосування заохочення: заохочення застосовуються роботодавцем разом або за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації та оголошуються наказом (розпорядженням) в урочистій обстановці;
- 6) ст.146 вказує, що за особливі трудові заслуги працівники представляються у вищі органи до заохочення, до нагородження орденами, медалями, почесними грамотами, нагрудними значками і до присвоєння почесних звань і звання кращого працівника за даною професією;
- 7) відповідно до ст.151 протягом строку дії дисциплінарного стягнення заходи заохочення до працівника не застосовуються;
- 8) у ст.203 зазначено, що заохочення працівників, які які поєднують роботу з навчанням, відбувається таким чином що при підвищенні кваліфікації або просуванні по роботі роботодавець має враховувати успішне навчання працівників, як виробниче, так і загальноосвітнє та професійне.» [26]

Попри те, що Кодекс законів про працю регламентує порядок надання та позбавлення заохочення, визначає це як необхідний елемент трудової дисципліни, в нормативно-правових актах відсутнє визначення поняття «заохочення». Із контексту ст.146 випливає, що формами заохочення може бути нагородження орденами, медалями, почесними грамотами, нагрудними

значками і присвоєння почесних звань і звання кращого працівника за даною професією. Слід зазначити, що цей закон регламентує порядок надання деяких видів матеріального та морально-професійного заохочення, ігноруючи покращення організаційно-технічних умов праці працівника як один з проявів заохочувальних дій.

Найважливішим законодавчим актом, який регламентує види стимулів та заохочення державних службовців на сьогодні є Закон України «Про державну службу». [27]

Закон України «Про Державну службу» визначає «принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях». [28]

Згідно з ст.17 ЗУ «Про Державну службу» керівник державної служби в державному органі приймає у межах наданих повноважень рішення про заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»; [28] Таким чином, керівник визначений суб'єктом застосування заохочень до працівника державної служби, тож вищезгадані принципи об'єктивності, законності, справедливості та послідовності мають становити ціннісну базу для керівника при виборі та застосуванні заохочень.

Ст. 37 цього ж закону визначає, що стосовно кожного державного службовця ведеться особова справа, складовою якої є особова картка встановленого зразка, в якій зокрема зазначається інформація про заохочення. [28] Важливість цієї статті полягає в тому, що вона закріплює заохочувальні стимули в правовому полі, роблячи їх документально підтвердженими в особовій справі. Проте, виникає проблема, адже чинне визначення заохочення є доволі вузьким, охоплюючи переважно матеріальні стимули, забуваючи про морально-професійне заохочення та покращення організаційно-технічних умов праці.

У ст.50 ЗУ «Про державну службу», яка унормовує питання оплати праці державних службовців, згадується слово «заохочення» в такому контексті: «Держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочує їх до результативної, ефективної, добросовісної та ініціативної роботи.» [28] Тим самим законодавчо було визначено норми поведінки в роботі, які становитимуть зміст заслуги.

Відповідно до цього Закону зарплата державного службовця складається з:

- 1) посадового окладу;
- 2) надбавки за вислугу років;
- 3) надбавки за ранг державного службовця;
- 4) премії (у разі встановлення). [28]

Ст. 53. ЗУ «Про державну службу» визначає такі види заохочення, які можуть бути застосовані до державних службовців за бездоганну та ефективну державну службу та за особливі заслуги:

- 1) «оголошення подяки;
- 2) нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу;
- 3) дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному цим Законом;
- 4) представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота);
- 5) представлення до відзначення державними нагородами.» [28]

Відповідно до ч.2 ст.53 заохочення до державних службовців, які займають посади категорій «Б» і «В», застосовуються керівником державної служби, а щодо державних службовців, які займають посади категорії «А», – суб'єктом призначення (визначення зі ст.7: суб'єкт призначення – це державний орган або посадова особа, яким відповідно до законодавства надано повноваження від імені держави призначати на відповідну посаду державної служби в державному органі) [28]

Ч. 3 ст.53 аналогічна ст.151 Кодексу законів про працю України і визначає, що заохочення не застосовуються до державного службовця протягом строку застосування до нього дисциплінарного стягнення. [28]

Поза законом «Про державну службу» є також нормативно-правові та підзаконні акти, які визначають можливі форми заохочення державних службовців. Тож ще одним нормативно-правовим актом, який регламентує заохочення державних службовців та відзначає їхній суспільно важливий вклад в розвиток країни є Закон України «Про державні нагороди України».

Цей закон встановлює державні нагороди України для відзначення громадян за особисті заслуги перед Україною. Відповідно до ст.1 державні нагороди України є вищою формою відзначення громадян за видатні заслуги у розвитку економіки, науки, культури, соціальної сфери, захисті Вітчизни, охороні конституційних прав і свобод людини, державному будівництві та громадській діяльності, за інші заслуги перед Україною. [29]

Ст.3 цього закону визначає такі види державних нагород: звання Герой України, орден, медаль, відзнака «Іменна вогнепальна зброя», почесне звання України, Державна премія України, президентська відзнака. Важливо зазначити, що кожна з перерахованих нагород відзначає особливі заслуги, тому й нагороджені ними можуть бути не лише державні службовці, а й всі громадяни України. Та є орден Данила Галицького, і в ст.7 ЗУ «Про державні нагороди України» наголошено зокрема, що на нього можуть претендувати державні службовці за значний особистий внесок у розбудову України, сумлінне та бездоганне служіння Українському народу. [29]

Крім загальних норм, що містяться в Законі України «Про державну службу», значну роль у стимулюванні державних службовців відіграють відомчі нормативно-правові акти. Ці акти, що приймаються центральними органами виконавчої влади, деталізують питання відомчого заохочення та визначають конкретні заслуги, за які можуть бути застосовані відповідні заохочувальні заходи.

Указом Президента України було затверджено положення «Про відомчі

заохочувальні відзнаки», в яких відомчі відзнаки встановлюються з метою заохочення та відзначення особистих трудових досягнень у професійній, службовій діяльності, за бездоганну службу та особливі заслуги під час виконання службових обов'язків. Згідно із положенням, формою відомчої заохочувальної відзнаки можуть бути: [30]

- 1) медалі «10 років сумлінної служби», «15 років сумлінної служби», «20 років сумлінної служби», «Ветерану служби» (примітка: для військовослужбовців);
- 2) нагрудний знак;
подяка, грамота, почесна грамота. [30]

Положення розглядає два можливих способи отримання відзнаки: або за особисті трудові досягнення та особливі заслуги в службовій діяльності, або при виході на пенсію. [30]

Відповідно до Указу Президента органи центральної влади прийняли власні положення про відомчі заохочувальні відзнаки, прикладом є Міністерство освіти і науки України. МОН встановлює такі заохочувальні відзнаки: [31]

- 1) Подяка МОН України;
- 2) Грамота МОН України;
- 3) Почесна грамота МОН України;
- 4) нагрудний знак МОН України «Відмінник освіти»;
- 5) нагрудний знак МОН України «Василь Сухомлинський»;
- 6) нагрудний знак МОН України «За наукові та освітні досягнення» [31]

МОН чітко визначає в положенні підстави вручення заохочувальних відзнак, а саме: «за особисті трудові досягнення у професійній, службовій діяльності, бездоганну працю та особисті заслуги під час виконання службових обов'язків, пов'язаних з формуванням та забезпеченням реалізації державної політики у сфері освіти і науки, вагомий особистий внесок у розвиток освітньої галузі за підсумками навчального року та високі результати атестації педагогічних, наукових та науково-педагогічних працівників; з нагоди професійних свят; з нагоди ювілеїв підприємств, установ, організацій». [31]

Закон про заохочувальні відзнаки також регламентує граничну кількість відомчих відзнак, якими можуть бути нагороджені особи протягом календарного року. Існує ймовірність того, що жорстке регламентування кількості відомчих відзнак може призвести до ситуації, коли не вистачатиме нагород для всіх, хто їх дійсно заслуговує.

Таким чином, мотивація трудової діяльності є ключовим фактором, що визначає ефективність роботи державних службовців, а заохочення сприяє високій продуктивності та відданості роботі державного службовця. Сучасна система заохочення державних службовців в Україні регулюється низкою законодавчих та підзаконних актів, серед яких основними є Конституція України, Кодекс законів про працю України, Закони України «Про державну службу», «Про державні нагороди України» та положення «Про відомчі заохочувальні відзнаки».

Законодавство передбачає як матеріальні, так і нематеріальні форми заохочення, такі як нагороди, грамоти, медалі, подяки та відзнаки. Чинне законодавство не завжди враховує всі аспекти можливих сучасних інструментів заохочення. Правовою проблемою також виступає відсутність офіційного тлумачення «заохочення», що відповідно звужує перелік можливих підстав для застосування нагороди чи подяки державного службовця.

2.2. Аналіз системи заохочення державних службовців в Україні

Державна служба стикається з конкуренцією за персонал з приватним сектором, некомерційними організаціями та волонтерськими ініціативами. У приватному секторі часто можна знайти більш високооплачувану рівноцінну роботу. Неприбутковий та волонтерський сектори також конкурують між собою за людські ресурси. Державна служби – не єдиний варіант для людей з «просоціальними» цінностями, які прагнуть зробити кар'єру, присвячену суспільному благу. Тому належна система заохочень є основною передумовою конкурентоспроможності державної служби як роботодавця. [18; с.8]

В Україні здійснюється процес пошуку та розбудови ефективної системи державного управління, що включає формування організаційної структури державних органів та оптимізацію їх діяльності. У рамках цього процесу розробляється також система заохочень та стимулів у сфері державного управління. [32; с.8]

На сучасному етапі в Україні можна виділити такі проблеми застосування заохочувальних заходів до персоналу у сфері державної служби, як:

- 1) ігнорування індивідуальних особливостей кожного державного службовця заважає керівнику точно визначити фактори, які сприяють підвищенню їхньої працездатності. Ключова проблема полягає не в адаптації законодавчої бази до індивідуальних потреб кожного державного службовця, а в тому, що керівники не завжди обирають з наявного переліку заохочень ті, які найефективніше мотивують конкретного співробітника.
- 2) відсутність прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи державних службовців. Премія перестала виконувати свою головну – стимулюючу функцію і перетворилась на просту надбавку до посадового окладу; [33; с.43]
- 3) керівники часто не приділяють належної уваги вдосконаленню організаційно-технічних умов праці та створенню психологічно комфортних умов для своїх співробітників. Ця проблема стає особливо гострою в кризових ситуаціях, таких як пандемія COVID-19 та воєнний стан.

Щоб система заохочень була конкурентна, вона має бути унормованою, мати чіткі умови та критерії застосування тих чи інших видів стимулів, до того ж бути публічно доступною для всіх зацікавлених сторін.

Нормативно-правове регулювання заохочень державних службовців обумовлене тим, що:

- 1) працівники повинні знати й усвідомлювати, на що вони можуть розраховувати в разі успішного та самовідданого, якісного й ефективного

виконання своїх посадових завдань, функцій та обов'язків, а також, що їх може чекати в разі неналежного (неякісного, із порушенням законності, службової дисципліни, норм суспільної моралі, службової етики тощо) здійснення своїх повноважень;

- 2) стимулювання праці здійснюється не лише шляхом позитивного спонукання та заохочення, тобто у вигляді отримання працівником відповідної винагороди, публічного визнання його заслуг за віддану, сумлінну та результативну працю, а й через можливість притягнення його до відповідальності за неналежне виконання своїх посадових обов'язків. У такому випадку законодавче регулювання забезпечує чітке визначення підстав, меж і характеру примусового впливу керівником на підлеглого працівника. [34; с.63]

Чинним законодавством України державним службовцям заборонено займатись підприємницькою діяльністю, брати участь в управлінні комерційними структурами, виконувати іншу оплачувану роботу на умовах сумісництва, крім педагогічної, наукової та іншої творчої діяльності. Тому заробітна плата державних службовців є фактично єдиним джерелом їх доходів. [35; с.44-45] Отже, незадоволення державних службовців рівнем заробітної плати, що є фізіологічною потребою в робочому середовищі за ієрархією потреб А.Маслоу, може призвести до нівелювання цінності решти заохочень. Це означає, що навіть найкращі програми нематеріального стимулювання, такі як визнання, можливості для кар'єрного зростання та професійного розвитку, можуть не досягти бажаного ефекту, якщо основні матеріальні потреби працівників не будуть задоволені.

Отже, перед системою заохочень державних службовців постає ще одне складне завдання: вона має пропонувати такий рівень заробітної плати та інших стимулів, який буде не лише конкурентоспроможним з ринковими пропозиціями приватного сектору, але й переважатиме їх. Система заохочень державних службовців повинна бути настільки привабливою, щоб компенсувати їм

потенційні фінансові втрати, пов'язані з заборонаю на ведення підприємницької діяльності.

Профільний Закон про державну службу не передбачає визначення поняття «заохочення» – та сама проблема, що описана в розділі 2.1 з Кодексом законів про працю України – однак натомість закон надає перелік можливих форм заохочень.

Звернення до доктринальних тлумачень цього поняття надає підстави зазначити, що заохочення – це стимулювання діяльності суб'єктів правовідносин, спрямоване на підтримку їхніх суспільно-корисних дій, у результаті застосування якого забезпечується реалізація взаємного інтересу особи, суспільства і держави. [25; с.318]

Якщо Кодекс законів про працю не регламентує чітко визначення заохочення та його форми і це може бути частиною правової проблематики. Однак практичних ризиків для бізнесу це не створює, адже охопити весь спектр можливих заохочень, які постійно з'являються в приватному секторі, майже неможливо. Компанії в гонитві за прибутком постійно вдосконалюють існуючі заохочувальні заходи та вигадують нові.

Тож жорстке регламентування системи заохочення приватного сектору може уповільнити його розвиток. Натомість, державна служба має чітко визначені форми заохочення в профільному законі, що зобов'язує керівників використовувати їх при організації праці підлеглих. Але якщо закон не враховує якісь види стимулів, в дійсності це може звільняти керівників від зобов'язань щодо використання новітніх методів заохочення праці.

Тож відсутність консенсусу визначення «заохочення» ускладнює його правозастосування у відповідній сфері відносин, створює передумови для суб'єктивного підходу до його тлумачення. Така ж ситуація й з визначенням підстав, критеріїв для застосування заохочень загалом, застосування того чи іншого виду заохочення зокрема, бракує єдиних і чітких правил застосування таких заходів та ін. [25; с.320]

Характерними ознаками заохочення є:

- 1) фактичною підставою виникнення є заслуга як своєрідний якісний показник, відповідно до якого здійснюється оцінка результатів правомірної поведінки суб'єкта;
- 2) добровільність, яка припускає, що закріплений спосіб заохочення породжує у суб'єкта бажання поводитися відповідним чином, враховуючи власне волевиявлення;
- 3) легальність (юридична оформленість) схвалення, властива правовим заохоченням, яка означає виникнення позитивних юридичних наслідків у зв'язку з виконанням вимог, зазначених у заохочувальній правовій нормі;
- 4) наявність позитивного стимулюючого характеру діяльності;
- 5) взаємовигідність для суспільства, держави і суб'єкта, щодо якого застосовується заохочування. [25; с.318]

Є.Є. Чернецький наголошує, що заслуга – це нормативно встановлений рівень суспільно корисної поведінки, що має юридично значущий характер та становить основу змісту заохочення. При цьому вчений погоджується із твердженням, що заслуга є головною ознакою заохочення, та підкреслює, що заслуга – це фактична та юридична основа адміністративно-правового заохочення. [36; с.55]

Заслуга державного службовця пов'язується із соціально корисною поведінкою державного службовця, яка підлягає оцінці та визнанню уповноваженим суб'єктом і може бути підставою для застосування до відповідного державного службовця заходів заохочення. Серед основних ознак заслуг державних службовців виділяють такі:

- 1) «нею є передбачена нормами права поведінка державного службовця (заслужений вчинок, діяння);
- 2) така поведінка є вольовою, правомірною і корисною для суспільства і держави та пов'язується із «надвиконанням» державним службовцем посадових обов'язків;
- 3) заслужена поведінка підлягає оцінці зі сторони уповноважених суб'єктів (суб'єкта призначення – відносно державних службовців категорії «А»,

керівника державної служби в державному органі – відносно державних службовців категорій «Б» та «В»);

- 4) заслужена поведінка за умови позитивного визнання та схвалення уповноваженими на те суб'єктами може стати підставою для застосування до відповідного державного службовця заходів заохочення, а отже – підставою початку заохочувальної процедури, врегульованої законодавством;
- 5) вид заслуженої поведінки, яка може стати підставою заохочення державних службовців, визначається законодавством». [36; с.55]

Проблемними питаннями у законодавчій сфері залишаються: недосконала система заохочень та соціальна незахищеність державних службовців; невідповідність їх статусу, матеріальному забезпеченню та соціальному захисту рівня покладеної на них відповідальності. [33; с.45]

Відповідно до чинних нормативно-правових актів до державного службовця може бути застосовано різні заходи заохочення, які найчастіше в науковій літературі поділяються на моральні (подяка, почесна грамота), матеріальні (премія, надбавка, цінний подарунок) та морально-матеріальні (нагородження нагрудним знаком із виплатою грошової винагороди). Зокрема заохочення до державного службовця застосовуються:

- 1) за досягнення ним протягом тривалого часу кращих, порівняно з нормативно встановленими, результатів у службовій діяльності;
- 2) за виконання окремого завдання особливої складності або особливої важливості;
- 3) за особистий вагомий внесок та заслуги щодо забезпечення реалізації формування державної політики у відповідній галузі чи сфері діяльності та її функціонування;
- 4) за мужність та відвагу під час виконання службових обов'язків [25; с.319]

Таким чином, державна служба в Україні стикається з серйозними викликами у контексті конкуренції за персонал з приватним сектором, некомерційними організаціями та волонтерськими ініціативами. Було

встановлено, що в сучасній системі заохочень саме заслуга становить основу змісту заохочення державного службовця. Для підвищення ефективності системи заохочень державних службовців необхідно забезпечити її прозорість, справедливість та відповідність сучасним вимогам ринку праці. Це включає не лише матеріальні, але й моральні та морально-матеріальні стимули, що враховують індивідуальні особливості та потреби кожного службовця.

2.3. Вплив воєнного стану на мотивацію персоналу

Перед тим, як пропонувати вдосконалення до поточної системи заохочення державної служби, важливо чітко розуміти, як вплинув на неї воєнний стан. Цей період неминуче вніс корективи у структуру мотивації державних службовців, додавши нові виклики та пріоритети.

Зміни, які відбулись з введенням воєнного стану в Україні:

1. Фокус уваги змістився на безпеку та здоров'я людей. Коли виникає смертельна загроза, то першочерговою стає необхідність передислокувати сім'ю у безпечніше місце.

2. На сьогодні для тих, хто перебуває в більш менш безпечних умовах, дуже важлива стабільність. Якщо раніше велика кількість людей була націлена на розвиток та кар'єрне зростання, то зараз важливішою стала наявність роботи в цілому та фінансова стабільність для забезпечення себе та сім'ї. [37; с.231]

Розуміння змін в потребах та появі нових інструментів мотивації персоналу державної служби у воєнний час є ключовими аспектами для побудови ефективної системи заохочень, яка буде готова до викликів воєнного часу.

У вересні 2023 року Національне агентство України з питань державної служби презентувало результати анонімного опитування, яке провело в серпні серед працівників державної служби.

В опитуванні 85% респондентів зазначили, що їхнє місце перебування під час війни не змінилось. 9% респондентів є внутрішньопереміщеними особами, а 5% повернулись на попереднє місце проживання після переміщення. [38; с.6]

Щодо форми роботи, то переважна більшість респондентів зазначили, що продовжують працювати в штатному режимі – 93%, 3% – працюють дистанційно та 3% поєднують дистанційну роботу з роботою у штатному режим. Слід вказати, що показник державних службовців, які працюють в штатному режимі зріс порівняно з 2022 роком, коли проводилось ідентичне опитування. У 2022 році в штатному режимі працювало 68%, а 11% – дистанційно. Закономірності у наданні переваги певному режиму роботи за категорією посад, статтю та рівнем державного органу відсутні. [38; с.7]

Стосовно залучення державних службовців до роботи у вихідні дні у період дії воєнного стану, то 63% респондентів відповіли, що їх не залучали, 24% вказали, що їх залучали, а 13% відповіли, що були залучені частково. До роботи у нічний час у період дії воєнного стану залучали постійно або частково 9% державних службовців та 91% не залучали. [39; с.9]

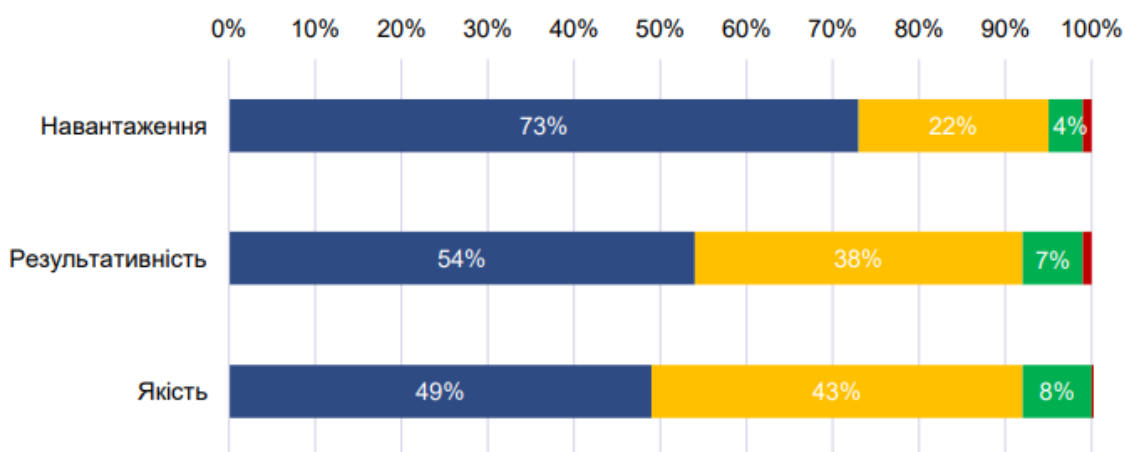


Рисунок 3.1. Зміна продуктивності роботи державних службовців в умовах воєнного стану [39; с.11]

Більшість державних службовців зазначили, що навантаження за останній рік збільшилося (73%), а також зросли результативність (54%) та якість роботи (49%) зі зменшенням рівня державного органу прослідковується збільшення навантаження на державних службовців. [39; с.11]

В дослідженні 50% опитаних зазначили, що рівень заробітної плати зменшився. Зменшення рівня заробітної плати від час воєнного стану простежується у всіх категоріях посад та стосується кожного регіону. В той же час дослідженням не встановлено суттєвих відмінностей у розрізі статі та рівні державного органу. [39; с.14] Тобто означає, що чоловіки та жінки, які виконують однакову роботу, отримують однакову оплату праці та мають рівні можливості для отримання заохочень, незалежно від їхньої статі. Це може свідчити про те, що система оплати праці та система заохочень у державному секторі України є гендерно нейтральною.

Дослідженням встановлено, що підвищення навантаження, результативності та якості впливають на розмір заробітної плати у бік збільшення. [39; с.16] В цьому аспекті можна розглядати додаткове навантаження як заслугу державного службовця, а збільшення грошових виплат як фінансове заохочення. З цього випливає, що є кореляція між заслугами та заохоченнями, однак дослідження встановило, що збільшення зарплати є рідкістю, тож дане спостереження стосується меншості державних службовців.

Більшість державних службовців (95%) зазначило, що заробітна плата протягом 2023 року продовжує нараховуватися вчасно. [39; с.16]

Оплата понаднормової роботи переважно не здійснюється (84%). При цьому, 36% опитаних зазначили, що їх залучали до роботи в вихідні дні та 9% залучали до роботи у нічний час протягом останнього року. Стать, рівень державного органу та область на оплату понаднормової роботи не впливають. Серед видів компенсації за роботу у вихідні дні переважає надання додаткового дня відпочинку (24%), тоді як додаткова оплата здійснюється лише у 2% випадків. 55% опитаних не володіють інформацією стосовно видів компенсації, які застосовуються в державному органі за роботу у вихідні дні та 19% зазначають, що компенсації відсутні. [39; с.18]

Протягом воєнного стану допомогу для вирішення соціально-побутових питань отримали: 43% державних службовців за 2022 рік, 17% – за 2022 та 2023

роки, 7% – за 2023 рік. Водночас 34% опитаних зазначили, що жодного разу не отримували допомоги. [39; с.16]

Слід зазначити, що державна допомога службовцям для вирішення соціально-побутових питань під час воєнного стану є позитивною тенденцією, адже така допомога може частково компенсувати їм додаткові витрати та складнощі, пов'язані з війною. Однак втілення системи компенсацій є проблемним, оскільки не охопила значної частини державних службовців, а в 2023 році тенденція пішла на спад.

64% державних службовців відчують, що мають сили та ресурси продовжувати працювати в умовах воєнного стану, 32% – частково та 5% – не відчують сил та ресурсів. У 2022 році 74% державних службовців зазначали, що мають сили та ресурси працювати, тож серед працівників державної служби спостерігається негативна тенденція у готовності працювати у воєнний період. Дослідженням встановлено кореляційний зв'язок, що чим більше державні службовці відчують сили та ресурси працювати, далі тим вищий рівень результативності та якості їх роботи. Також встановлено, що чим більше навантаження тим менше респонденти відчують сили та ресурсів продовжувати працювати в умовах воєнного стану. [39; с.27-28]

Встановлено кореляційні зв'язки, які свідчать, що чим більше державний службовець відчуває внутрішні сили та ресурси, відчуває підтримку колег, отримує зворотний зв'язок та має необхідне матеріально-ресурсне забезпечення тим вища його продуктивність та якість роботи. [39; с.28] При цьому 76% державних службовців зазначило, що вони повністю забезпечені технічним обладнанням, 20% – частково, а 4% – не забезпечені. [39; с.28]

Важливою тенденцією, на яку слід звернути увагу є те, що 86% державних службовців зазначило, що планує продовжувати працювати на державній службі в умовах воєнного часу, а після війни – 75%. [39; с.32]

Вдосконалена система заохочень та винагород повинна не лише стимулювати державних службовців до роботи в умовах воєнного часу, але й вирішити нове завдання: з'ясувати причини планування майбутнього звільнення

та розробити ефективні заходи для утримання кваліфікованих кадрів після закінчення воєнного стану.

Дослідження показали, що причинами занепаду морального духу працівників державної служби є зниження заробітної плати, недостатнє обладнання для виконання робочих обов'язків, «дисфункціональні державні бюджети» і тиск, який чиниться на них, щоб залишатися ефективними в той час, коли ресурси і витрати скорочуються. [18; с.5]

Однак, окрім таких звичних інструментів як бонуси, надбавки та премії існує ряд інших заохочувальних заходів, організація може організувати безкоштовне харчування, оплачувати проїзд та витрати на транспорт, надавати житло або компенсувати вартість проживання. [40; с.30]

Воєнні дії кардинально вплинули на результативність та продуктивність праці державних службовців. Досягнути КРІ довоєнного часу стає практично невиконуваною задачею. В законодавчому розумінні заохочення – це нагорода за особливі успіхи в роботі, тож погляд на заслуги в теперішньому часі теж має змінитись. На мою думку, на законодавчому рівні заохочення згадується у вузькому значенні. В той час як більшість науковців виходить за погляд заохочення як звичайного визнання заслуг, тобто розглядає заохочення в ширшому значенні і трактує його як позитивний стимул праці.

Таким чином, перед внесенням пропозицій щодо вдосконалення системи заохочення державної служби важливо враховувати вплив воєнного стану на мотивацію державних службовців. Війна внесла значні корективи у структуру мотивації, висунувши нові виклики:

- 1) необхідність забезпечення гібридного формату роботи державних службовців;
- 2) залучення державних службовців до роботи у позаробочий час: вихідні дні та нічний період;
- 3) внутрішнє переміщення державних службовців та переїзд закордон;
- 4) зниження заробітної плати;

- 5) понаднормова робота переважно не оплачується, відсутні заохочувальні стимули за заслуги, здійснені у непередбачений роботою час;
- б) підвищення зарплати супроводжується одночасно зі збільшенням навантажень, однак це не є масовим явищем, тож може морально демотивувати решту державних службовців, котрих зміни не торкнулись.

Висновок до розділу 2

В розділі 2 було досліджено, що мотивація трудової діяльності державних службовців є критично важливою для забезпечення їх високої продуктивності та відданості роботі. Сучасна система стимулювання державних службовців в Україні регулюється низкою законодавчих актів, серед яких основними є Конституція України, Кодекс законів про працю України, Закони України «Про державну службу», «Про державні нагороди України» та положення «Про відомчі заохочувальні відзнаки».

Досліджено, що законодавство передбачає як матеріальні, так і нематеріальні форми заохочення, такі як нагороди, грамоти, медалі, подяки та відзнаки. Особливо важливими є положення щодо захисту працівників від мобінгу, ведення особових справ з інформацією про заохочення, а також застосування заохочень за бездоганну та ефективну державну службу.

Державна служба в Україні стикається з серйозними викликами у контексті конкуренції за персонал з приватним сектором, некомерційними організаціями та волонтерськими ініціативами. Було встановлено, що в сучасній системі заохочень саме заслуга становить основу змісту заохочення державного службовця. Для підвищення ефективності системи заохочень державних службовців необхідно забезпечити її прозорість, справедливість та відповідність сучасним вимогам ринку праці. Це включає не лише матеріальні, але й моральні та морально-матеріальні стимули, що враховують індивідуальні особливості та потреби кожного службовця.

Перед внесенням пропозицій щодо вдосконалення системи заохочення державної служби важливо враховувати вплив воєнного стану на мотивацію державних службовців. Війна внесла значні корективи у структуру мотивації, висунувши нові виклики:

- 1) забезпечення гібридного формату роботи державних службовців;
- 2) залучення державних службовців до роботи у позаробочий час: вихідні дні та нічний період;
- 3) внутрішнє переміщення державних службовців та переїзд закордон;
- 4) зниження заробітної плати;
- 5) понаднормова робота переважно не оплачується, відсутні заохочувальні стимули за заслуги, здійснені у непередбачений роботою час;
- б) підвищення зарплати супроводжується одночасно зі збільшенням навантажень, однак це не є масовим явищем, тож може морально демотивувати решту державних службовців, котрих зміни не торкнулись.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕНЬ ПРАЦІВНИКІВ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Аналіз досвіду недержавного сектору у вдосконаленні системи заохочення персоналу під час війни

Вплив воєнних дій на структуру потреб людей, як у державному, так і в приватному секторі, не можна недооцінювати. Система заохочень в організаціях цих секторів може суттєво відрізнятись, тому при намірі надати рекомендації щодо її вдосконалення важливо зважати на особливості кожного з них.

Звернення до прикладів побудови системи стимулювання праці державних службовців в інших країнах може бути корисним, адже воно дозволяє порівнювати подібне з подібним та адаптувати найкращі практики. Однак, важливо визнати, що воєнні дії є особливим випадком, і не всі практики, які успішно застосовуються в мирний час, можуть бути ефективними в умовах війни.

Існує два основних шляхи покращення організації державної служби в умовах війни:

- 1) Розробка та впровадження власних, нових ідей. Цей шлях може бути ризикованим, адже потребує ретельного аналізу та прогнозування наслідків;
- 2) Використання досвіду інших країн, які стикалися з подібними викликами;
- 3) Вітчизняний досвід приватного сектору, який так само потерпає від воєнних дій.

Однак, слід зазначити, що існує мало вдалих і перевірених кейсів з економічно успішних країн щодо того, як їм вдавалося заохочувати державних службовців в кризові моменти, наприклад, такі як війна. Це пов'язано з тим, що подібні ситуації є рідкісними та складними, і не всі країни мають однаковий

досвід їх подолання.

З огляду на це, логічно звернутися до досвіду приватного сектору, який змушений гнучко реагувати на ринкові зміни та адаптувати систему заохочення працівників до поточних обставин. Важливо зазначити, що приватний бізнес у кризових ситуаціях перебуває в більш ризикованому становищі, адже застаріла система стимулів може призвести до демотивації персоналу та втрати прибутків. Тому для бізнесу планування стимулюючих заходів, як матеріального, так і нематеріального характеру, має бути збалансованим.

На відміну від приватного сектору, державна служба як інституція не залежить від комерційного результату, адже фінансується з державного бюджету. Саме ця відсутність необхідності організацій публічної влади балансувати між витратами бюджету на заохочення та прибутком робить її менш чутливою до змін на ринку праці та потребах працівників.

Надалі об'єктом дослідження виступить система заохочення Приватного акціонерного товариства «ВФ Україна».

Створення сприятливого робочого середовища та мотивація співробітників до професійного зростання та високої продуктивності є одними з головних пріоритетів ПрАТ «ВФ Україна». У систему мотивації компанії входять корпоративні заходи, проєкти з визнання досягнень, можливості відкритого спілкування та обміну ідеями серед співробітників. [41; с.81]

Спектр переваг роботи у компанії складається з матеріального та нематеріального заохочення:

- 1) Офіційне працевлаштування та повний спектр соціальних гарантій, згідно з законодавством;
- 2) Усі види відпусток;
- 3) Оплачувані лікарняні;
- 4) Медичне страхування;
- 5) Страхування від нещасного випадку;
- 6) Матеріальна допомога;
- 7) Гнучкий графік роботи;

- 8) Конкурентний рівень оплати праці;
 - 9) Кар'єрне зростання;
 - 10) Службовий та пільговий мобільний зв'язок;
 - 11) Пільгові тарифи на підключення інтернету;
 - 12) Компенсація транспортних витрат згідно з прийнятими політиками.
- [41; с.82]

Система фінансової винагороди розроблена з урахуванням принципів прозорості й справедливості. Це сприяє підтримці високого рівня довіри та зацікавленості працівників у внутрішніх комунікаціях. Усі працівники мають можливість ознайомитися з умовами системи фінансової мотивації. Розмір заробітної плати визначається з урахуванням рівня посади. Преміальна винагорода залежить від досягнень у виконанні індивідуальних завдань та ключових показників ефективності (KPIs). [41; с.82]

Компанія прагне урізноманітнювати систему бонусів і стимулів для своїх працівників, тому окрім матеріальної винагороди вона визначає систему нематеріальних стимулів. [41; с.82]

Окрім грошових премій, компанія має систему бонусів та заохочувальних призів. Сумлінне та проактивне виконання обов'язків винагороджується гаджетами, квитками на концерти, навчальними тренінгами в сфері продажів і клієнтського обслуговування та іншими перевагами. [42; с.67]

Нематеріальним стимулом є можливість встановлення гнучкого графіка роботи. В компанії стимул реалізований таким чином, що працівник, за попередньою згодою керівництва, може поєднувати віддалену та офісну роботу, а також самостійно регулювати свій робочий час. Слід зазначити, що офіси компанії розташовані в різних містах України, в тому числі на особливо небезпечних територіях, тож дане заохочення у воєнний час також є формою прояву турботи компанії про фізичну цілісність персоналу.

Інструментом нематеріального заохочення виступає внутрішня корпоративна соціальна мережа «ПРОСТОР» – внутрішній електронний ресурс де зберігається, оновлюється та є доступною для всіх співробітників інформація.

[41; с.82]

Одним із видів нематеріального заохочення в нашій компанії є віртуальна подяка, яка реалізована у діджитальному модулі під назвою «ОВАЦІЇ». «ОВАЦІЇ» виступають не лише формою заохочення, а й формою «peer-to-peer» визнання, тобто визнання «між рівними». За допомогою цієї діджитал функції співробітники мають змогу надсилати один одному віртуальні вдячності за прояв однієї з п'яти корпоративних цінностей (відповідальність, єдність, людиноцентричність, довіра, сміливість).

Формою нематеріального заохочення від топ-менеджерів є «Золота ОВАЦІЯ» – віртуальна подяка найвищого рівня за особливо цінні бізнес-рішення, проекти й результати роботи. [41; с.82] Таким чином, «ОВАЦІЇ» є формою визнання та інструментом заохочення слідування корпоративним цінностям.

За підсумками двох місяців кількість отриманих віртуальних подяк підраховується і в підсумку обираються лідери за найбільшою кількістю отриманих подяк. Лідерів запрошують на бізнес-гру та дарують подарунки, які заохочують прагнення персоналу до навчання та підвищення навичок.

Найкращі працівники відзначаються за допомогою рейтингування, а також мають бейджі в особистих профайлах користувачів внутрішньої корпоративної мережі. Кожен бейдж означає активну участь чи перемогу співробітника в програмах визнання, розвитку, бізнес-рейтингах. В компанії діє програма визнання «Vodafone Business Champions», за якою персонал отримує відзнаки за персональні бізнес-досягнення та за командні результати. Компанія також підтримує участь працівників у професійних конкурсах на всеукраїнському рівні. [42; с.67] Переможців обирають відкритим голосуванням члени Керівного комітету, що гарантує об'єктивність та прозорість процесу визначення кращих працівників та проектів. Нагородження проходить на церемонії Vodafone Awards. [43]

Якщо розглядати покращення організаційно-технічних умов праці працівника як заохочення, то компанія обладнує офіси сучасною технікою,

меблями, закупає літературу для внутрішніх бібліотек. В контексті війни додається новий аспект покращення умов праці – обладнання укриття. Укриття організації комфортно обладнане та придатне для продовження роботи у випадку оголошення повітряної тривоги.

Таким чином, звернення до досвіду вітчизняних підприємств у побудові системи заохочення та стимулів праці може стати релевантним через спільні специфічні умови воєнних дій, у яких перебувають приватний та державний сектори. Система заохочень та стимулів компанії ПрАТ «ВФ» включає такі елементи: матеріальна допомога співробітникам, гнучкий графік роботи, матеріально-технічне забезпечення працівника для роботи, конкурентний рівень оплати праці, кар'єрне зростання, службовий та пільговий мобільний зв'язок для працівника та його рідних, пільгові тарифи на підключення інтернету, компенсація транспортних витрат згідно з прийнятими політиками, програма визнання через віртуальні подяки, нагороди кращих співробітників, які є лідерами у слідуванні цінностям організації, нагороди в рамках програми визнання «Vodafone Business Champions». Система фінансових та нефінансових стимулів побудована таким чином, що її деталі відомі всім співробітникам компанії, які користуються внутрішньою корпоративною мережею. Отже, систему можна охарактеризувати як таку, що орієнтована на співробітників у кризові ситуації та яка слідує принципам справедливості, об'єктивності, послідовності та прозорості.

3.2. Світовий та національний досвід побудови системи заохочень державної служби

Запозичення вітчизняного досвіду приватного сектору у побудови системи заохочень є актуальним у зв'язку з єдиними умовами – воєнними діями, які створюють подібні виклики перед організацією праці персоналу як у приватному бізнесі, так і державному секторі. Та розробка рекомендацій щодо вдосконалення поточної системи неможливе без урахування кращих вітчизняних та зарубіжних

практик управління людськими ресурсами. Причиною є необхідність врахування специфіки державного управління та побудови системи заохочення та нагород у ній.

У британському довгостроковому дослідженні було виявлено, що працівників, які працюють у державному секторі, приваблює внутрішня винагорода, а отже, вони з більшою ймовірністю будуть віддані своїй організації. Однак не варто вважати, що всі державні службовці мотивовані вищим благом, тобто що службовці керовані виключно просоціальними мотивами. Насправді, працівників державного сектору мотивують як зовнішні, так і внутрішні чинники. [18; с.6]

Дисциплінарний статут Національної поліції України розглядає заохочення як інструмент розвитку мотивації працівників щодо усвідомленого ставлення до служби в поліції. В документі згадуються заохочення морального, матеріального та морально-матеріального характеру. В Дисциплінарному статуті Національної поліції України наведено перелік заохочень, які можуть застосовуватися до поліцейських: [16; с.228]

- 1) дострокове зняття дисциплінарного стягнення;
- 2) занесення на дошку пошани;
- 3) заохочення грошовою винагородою;
- 4) заохочення цінним подарунком;
- 5) надання додаткової оплачуваної відпустки тривалістю до п'яти діб;
- 6) заохочення відомчими заохочувальними відзнаками Національної поліції України;
- 7) заохочення відомчими заохочувальними відзнаками Міністерства внутрішніх справ України;
- 8) дострокове присвоєння чергового спеціального звання;
- 9) присвоєння спеціального звання, вищого на один ступінь від звання, передбаченого займаною штатною посадою;
- 10) заохочення відомчою заохочувальною відзнакою Міністерства внутрішніх справ України «Вогнепальна зброя»;

11) заохочення відомчою заохочувальною відзнакою Міністерства внутрішніх справ України «Холодна зброя». [16; с.228]

В США система стимулювання державних службовців ґрунтується на двох основних компонентах: заробітній платі та додаткових пільгах. Характерною особливістю введення систем винагороди припускає наявність преміального фонду. Ефективність матеріального стимулювання залежить від його рівня: якщо винагорода за результативність роботи буде занадто низькою, вона не матиме очікуваного мотивуючого впливу. [22; с.206]

Окрім матеріальних стимулів, в США також існує система морального стимулювання державних службовців. Представляє інтерес шкала заробітних плат, яка включена до зводу законів США. Рівень заробітної плати зростає разом з роками служби. Тривалий стаж роботи заохочується збільшенням тривалості оплачуваної відпустки (додатковий тиждень за 7-10 років служби). Додаткові дні відпустки або преміальні виплачуються також за понаднормову роботу. [22; с.206]

У США застосовується широкий спектр методів мотивації державних службовців у вигляді нематеріальних стимулів:

- 1) гнучкий графік робочого часу, що дає працівникові право розпоряджатися частиною свого робочого часу, але не на шкоду справі;
- 2) урочисте вручення премій, цінних подарунків. [22; с.206]

У Франції до заробітної плати державних службовців встановлено обов'язкові компенсації та виплати, які входять у систему соціального захисту інших категорій державних службовців:

- 1) надбавка за місце проживання, що має на меті компенсацію більш високу вартість життя в різних регіонах;
- 2) сімейна компенсація, розмір якої залежить від кількості дітей, які перебувають на утриманні службовця, а також обов'язкові допомога багатодітним сім'ям, які включають різні види допомог на дітей. [22; с.206]

Система матеріального стимулювання державних службовців в Японії складається з двох основних блоків:

- 1) системи службового просування кадрів;
- 2) системи натурального та грошового заохочення. [22; с.206]

У свою чергу системи натурального та грошового заохочення можна поділити на дві частини. Перша частина включає усі елементи виплат, які формують заробітну плату, а друга – соціально-побутові та грошові послуги. Розмір оплати праці формується на основі тарифної системи з одночасним урахуванням таких стимулюючих чинників, як посада (професія), рівень освіти (кваліфікації) та вік працівника. Сформований рівень оплати праці складає 85-90 відсотків заробітної плати працівників. На частку додаткових виплат припадає 10-15 відсотків заробітної плати. До основної частки заробітної плати, як правило, нараховуються трудові та відновні надбавки. Трудові надбавки нараховуються тільки за особливі трудові успіхи, а відновні надбавки, так звані «надбавки на існування», нараховуються більшості працівників відповідно до однієї з його життєвих потреб (сімейна, територіальна тощо). [22; с.206]

Таким чином, система заохочень в Японії охоплює як основні виплати, що складають більшу частину заробітної плати, так і додаткові виплати, які стимулюють працівників за особливі досягнення та підтримують їхню мотивацію, враховуючи різні життєві потреби.

Комісія з питань державної служби Філіппін (CSC) проводить щорічну Програму нагородження почесними відзнаками, яка відзначає державних службовців та працівників, які продемонстрували видатні результати в роботі. Нагородження почесними відзнаками має на меті мотивувати або надихнути державних службовців на покращення якості їхньої роботи та заохотити до глибшого залучення до державної служби. Програму нагородження складається з двох основних категорій нагород:

- 1) Нагороди за видатні результати роботи: нагорода присуджується окремим особам або групам осіб за винятковий або екстраординарний внесок, пов'язаний з ідеєю або діяльністю, яка безпосередньо принесла користь більш ніж одному державній інституції або навіть мала

загальнонаціональний вплив на суспільні інтереси, безпеку та національне надбання;

- 2) Нагорода, яка присуджується особам за послідовну демонстрацію зразкової етичної поведінки на основі дотримання восьми норм поведінки, викладених у «Кодексі поведінки та етичних стандартів для державних посадових осіб та службовців», а саме: відданість суспільним інтересам, професіоналізм, справедливість і щирість, політична нейтральність, чуйність до громадськості, націоналізм і патріотизм, демократизм і простота життя. [24; с.22]

Серед персоналу румунських публічних адміністрацій проводили дослідження на встановлення факторів, які мають найбільший заохочувальний вплив на діяльність респондентів.

Основними мотиваційними факторами респонденти вважають:

- 1) рівень оплати праці відповідає рівню займаної посади (рівень доходу в деяких установах вищий, ніж у приватному секторі, за аналогічну діяльність);
- 2) надання додаткових пільг, таких як: путівки на відпочинок, норма харчування, додаткові вихідні дні, гнучкий графік роботи;
- 3) хороші професійні стосунки з керівництвом та колегами (загальний робочий клімат);
- 4) стабільність роботи; поступове підвищення заробітної плати відповідно до стажу роботи;
- 5) можливість підвищення кваліфікації шляхом участі у тренінгах та стажуваннях, у тому числі за кордоном;
- 6) збереження посади у випадку припинення службових стосунків;
- 7) можливість мобільності у державній службі. [44; с.45]

Система мотивації та заохочень державної служби Румунії має багато недоліків, що і зумовило проведення опитування серед публічних управлінців, і подібно до української системи також потребує вдосконалень. Тож з якісного

дослідження були запропоновані такі заходи для покращення нематеріальної мотивації державних службовців:

- 1) забезпечення високопродуктивним ІТ-обладнання;
- 2) покращення умов праці;
- 3) гнучкий графік роботи;
- 4) можливість працювати з дому протягом принаймні 1 день на тиждень (якщо це дозволяє характер діяльності);
- 5) ротація за посадою; [44; с.46]

Таким чином, було проаналізовано кращі практики національного (Національна поліція України) та зарубіжного досвіду (США, Японія, Франція, Філіппіни, Румунія) систем заохочення та стимулювання праці. Було виявлено, що більш економічно успішні держави, такі як США, Японія та Франція мають розвинену систему грошових стимулів, яка складається з високого рівня заробітної плати та надбавок за особливі успіхи. В Румунії державні службовці окрім оплати праці та премії вважають, що іншими заохочувальними стимулами були б покращені умови організації праці. На Філіппінах діє Програма нагородження почесними відзнаками, яка включає нагороди за видатні результати роботи та за зразкову поведінку. Програма є більш диверсифікованою за номінаціями, аніж передбачені умови нагородження українським законодавством. Філіппінська система мотивації державних службовців відрізняється від інших систем тим, що вона нагороджує за дотримання восьми норм поведінки. Тобто підставою для заохочення виступає не суспільно значуще досягнення, а зразкова поведінка, що відповідає задекларованим цінностям публічного управління. Цей підхід схожий на систему нагородження за дотримання корпоративних цінностей, яка використовується в ПрАТ «ВФ Україна». Впровадження подібної системи в Україні може бути значною перевагою, якщо державних службовців нагороджувати за дотримання принципів державної служби.

3.3. Пропозиції щодо вдосконалення системи заохочень державних службовців

Рекомендації стосовно вдосконалення системи заохочень державних службовців було сформовано на основі:

1. Аналізу наукової літератури, яка займається проблемними питаннями організації праці підлеглих, мотивації та заохочення персоналу;
2. Виокремлення проблемних аспектів системи заохочень та нагород державних службовців;
3. Аналізу кращого вітчизняного досвіду систем заохочення приватного сектору (на базі системи ПрАТ «ВФ Україна») та державного сектору (Національна поліція України);
4. Аналізу кращого зарубіжного досвіду систем заохочення (на прикладі Франції, США, Філіппін, Румунії).

Мотивація повинна бути побудована на основі факторів, що безпосередньо залежать від працівників. Ставити заохочення працівників у пряму залежність від прибутку вважається помилковим. [45; с.52] Грошові виплати, безсумнівно, є важливим компонентом мотиваційної системи державної служби. Їхнє завдання – забезпечити гідний рівень життя державних службовців та їхніх сімей, а також заохочувати працівників за плідну роботу. Проте, гроші можуть слугувати демотивуючим фактором, якщо мотиваційна система державної служби недостатньо опрацьована. [18; с.16]

Матеріальне стимулювання у вигляді преміювання є поширеною практикою як в зарубіжному, так і у вітчизняному досвіді мотивації державних службовців. Ефективність преміювання може забезпечуватися за умови дотримання таких підходів:

- 1) здійснення преміювання лише якщо досягнуті результати праці перевищують встановлену норму;
- 2) визначення розміру премій на основі найвищої межі результату праці, що перевищує встановлену норму;

3) здійснення преміювання за рахунок коштів, утворених внаслідок отримання додаткового економічного ефекту. [7; с.23]

Слід наголосити, що справедливе заохочення може стати відповідним стимулом для підвищення продуктивності службової діяльності, так і несправедливе, застосоване без належних підстав заохочення справляє негативний вплив як на працівника, до якого воно було застосовано, так і на весь колектив. [16; с.229]

Бондар В.Д. використовує такі основні шляхи вдосконалення системи заохочення в Україні:

1. Достатнє матеріальне заохочення посадових осіб, залежне від результатів роботи. Останнім часом часто наголошується, що грошова винагорода цієї категорії працівників далеко відстає від оплати у комерційному секторі й не прив'язана до реальної відповідальності і результатів службової діяльності..
2. Достатнє моральне стимулювання посадових осіб. Такі методи мотивації, як почесні грамоти, оголошення подяки, особливо при обліку внеску кожного конкретного службовця в загальний успіх, можуть істотно вплинути на мотивацію працівників публічного управління. [46; с.6]

Синявська О.Ю. виокремлює такі вимоги, які необхідно враховувати керівникам усіх рівнів при застосуванні заохочень:

- 1) Заохочення не менше, ніж стягнення, повинно мати фактичне обґрунтування.
- 2) Обраний вид заохочення повинен відповідати ступеню заслуг працівника.
- 3) Заохочення за повсякденну службу має значно більший ефект, виховний вплив, чим заохочення, пов'язані зі святами, певними визначальними датами, досягненнями в спортивній та культурно-масовій роботі і т.ін.
- 4) Кожне заохочення повинно бути гласним та своєчасним, що набагато посилює його виховне та мотиваційне значення. Оголошене віч-на-віч, воно може засмутити працівника не менше, ніж стягнення.

- 5) Неприпустимий швидкий перехід від покарання до заохочення, постійна зміна стягнень та заохочень. Це може породити у працівника впевненість, що можна поводитися як завгодно, і варто тільки проявити старанність, щоб одразу ж забулися нещодавні упущення в роботі, порушення тощо.
- 6) При визначенні виду заохочення необхідно враховувати особливості особистості працівника, заохочення повинно носити індивідуальний характер.
- 7) Заохочення повинні бути гарантованими, тобто при наявності службового успіху компетентний начальник повинен розглянути і вирішити питання про можливість застосування заохочення. [16; с.229]

Традиційні заохочення, такі як преміювання можна застосовувати позапланово. Як правило, система заохочень прив'язана до стандартного розкладу. Тобто премії розподіляються за підсумками звітних періодів кварталу, року або завершення будь-якого великого проекту. Є інший підхід в розподілі матеріальних заохочень: видавати премії в меншому обсязі, але частіше. Такий підхід допоможе співробітникам відчутти зв'язок між результатом праці і заохоченням та підвищить якість виконуваних обов'язків. До того ж, ефект несподіванки заохочень збільшить рівень мотивації. [3; с.81]

На мою думку, фокус уваги системи заохочень та стимулів в кризових умовах має зміститись з нагородження за особливі трудові заслуги до компенсацій працівникам за понаднормову роботу, роботу у вихідні дні та нічний час, збільшення навантаження, оскільки додаткове навантаження і є виконанням суспільно значущих завдань. Різниця заохочень у довоєнний час та воєнний стан полягає в тому, що в період до повномасштабного вторгнення нагороджувався ентузіазм державних службовців, які привносили інновації у процеси та процедури державного управління. У воєнний час на перший план вийшло забезпечення ефективної роботи публічного управління в поточних умовах з урахуванням нових ризиків та обставин [47; с.4], що апріорі є суспільно важливими завданнями, які мають винагороджуватись.

Відштовхуючись від вищезазначеної потреби модернізувати систему заохочень державних служби та розширити перелік підстав для нагородження, пропоную виділити такі напрями вдосконалення системи заохочень державних службовців:

- 1) Адаптація кращого вітчизняного досвіду;
- 2) Імплементация кращого зарубіжного досвіду;
- 3) Впровадження змін до нормативно-правових актів.

Покращення поточної системи заохочень через адаптацію кращого вітчизняного досвіду включатиме практики Національної поліції України, закріплені в Дисциплінарному статуті Національної поліції України, та Приватного акціонерного товариства «ВФ Україна»:

- 1) Керівникам державної служби рекомендується переглянути за які трудові заслуги доцільно застосовувати заохочення з урахуванням того, що працівнику важче досягти довоєнних показників роботи суттєві зміни в умовах праці, викликані воєнними діями;
- 2) Преміальна винагорода має залежати від досягнень у виконанні індивідуальних завдань та ключових показників ефективності (KPIs), досягнення яких здійсниме під час воєнного стану;
- 3) Запровадити гнучкий графік роботи там, де це дозволяють умови роботи;
- 4) Компенсація транспортних витрат як одна з форм заохочення;
- 5) Розглянути такі матеріальні форми заохочення як квитки на концерти, навчальні тренінги, консультації у психолога, які можуть стати альтернативою та компенсацією масовому зниженню заробітної плати держслужбовців;
- 6) Запровадження системи віртуальних подяк або визнань дотримання працівником принципів державної служби: професіоналізму, доброчесності, патріотизму, політичної неупередженості [48] До лідерів отриманих визнань в межах кожної організації публічної влади мають бути застосовані заохочення серед визначених законодавчо або запропонованих даними рекомендаціями;

- 7) Для заохочення дисципліни праці слід покращити організаційно-технічні умови праці працівника, а саме забезпечити максимальний доступ працівників до укриття, де можна продовжувати роботу навіть з настанням повітряної тривоги;
- 8) Система заохочень має відповідати принципам справедливості, об'єктивності, послідовності та прозорості;
- 9) Умови застосування заохочень мають бути чіткі, зрозумілі та донесені до працівників державної служби через внутрішні канали комунікації;
Імплементація кращого зарубіжного досвіду:
 - 1) Занесення працівника на дошку пошани. Замість фізичної дошки пошани можна створити віртуальну дошку пошани на веб-сайті органу влади;
 - 2) Нарахування додаткових днів відпусток або робочих днів з можливістю віддаленої праці за понаднормову роботу або зі збільшенням навантаження;
 - 3) Гнучкий графік роботи в розумінні надання автономії працівнику розпоряджатись вільними годинами робочого часу за умови, що це не перешкоджає виконанню робочих обов'язків.
 - 4) Надбавки працівникам відповідно до їхніх життєвих потреб, пов'язаних з війною;
 - 5) Нагороди за інноваційні ідеї або діяльність, які принесли користь органу публічної влади;
 - 6) Нагороди за дотримання принципів та цінностей державної служби.
Впровадження змін до нормативно-правових актів:
 - 1) В чинних нормативно-правових актах необхідно дати офіційне визначення поняттю «заохочення»;
 - 2) Законодавство регламентує порядок надання деяких видів матеріального та морально-професійного заохочення, ігноруючи покращення організаційно-технічних умов праці працівника як один з проявів заохочувальних дій.

- 3) Слід провести аналіз даних про нагородження державних службовців за попередні роки, щоб визначити, чи дійсно встановлена гранична кількість відзнак відповідає реальним потребам органів державної влади. Альтернативою жорсткому регламентуванню кількістю відомчих відзнак може стати гнучкіша система, що базується на відсотковому співвідношенні до загальної кількості працівників.
- 4) Положення «Про заохочувальні відомчі відзнаки» надає органам центральної влади та правоохоронним органам гнучкість у питаннях адаптації відомчих відзнак, визначених у цьому НПА та профільному законі «Про державну службу», до специфіки діяльності своїх інституцій, однак не регламентує законодавчі шляхи застосування новітніх заохочувальних нагород, що є обмеженням.

На основі аналітичних напрацювань з 2 розділу, аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду побудови системи заохочень та вищевикладених вимог до застосування різних видів заохочень, пропоную інформацію у систематизованому вигляді таблиці:

Таблиця 3.1. Напрями покращення системи заохочень праці державних службовців

Напрями покращення	Моральне заохочення	Матеріальне заохочення	Вимоги до системи заохочень
Адаптація кращого вітчизняного досвіду	<ol style="list-style-type: none"> 1. Гнучкий графік роботи; 2. Віртуальні подяки або визнань дотримання працівником принципів державної служби: 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Преміальна винагорода за виконання реалістичних в умовах війни KPI; 2. Компенсація транспортних витрат; 3. Квитки на заходи,, навчальні тренінги, консультації у психолога як альтернатива зниженню заробітної плати; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Враховувати складність досягнення довоєнних показників через війну; 2. Заохочення дисципліни праці через турботу до психологічну та фізичну цілісність працівника, зокрема доступ до укриттів; 3. Відповідність системи принципам справедливості, об'єктивності, послідовності та прозорості; 4. Умови застосування заохочень мають бути чіткі, зрозумілі; 5. Використовувати внутрішні канали комунікації для інформування про умови отримання заохочення.
Імплементация кращого зарубіжного досвіду	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дошка пошани у фізичному або діджитальному вигляді; 2. Додатковий день відпустки; 3. Віддалені робочі дні на вибір; 4. Право розпоряджатись вільними годинами за умови виконання робочого плану. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Надбавки працівникам відповідно до їхніх життєвих потреб, пов'язаних з війною. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. За неможливості додаткових оплат за понаднормову роботу чи неусталений час треба надати працівнику вибір між заохоченнями; 2. Нагороджувати за інноваційні ідеї або діяльність, які принесли користь органу публічної влади; 3. Нагороджувати за дотримання принципів та цінностей державної служби.
Вирішення проблем нормативно-правового регулювання	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дати офіційне законодавче визначення поняттю «заохочення»; 2. Розглянути гнучкішу систему присудження відзнак, що базується на відсотковому, а не кількісному, співвідношенні до кількості працівників державної служби; 3. Переглянути та розширити перелік форм заохочення відповідно до передових практик приватного сектору та зарубіжних служб публічного управління; 4. Розробити законодавчі шляхи застосування нових форм заохочувальних нагород. 		

Таким чином, було виокремлено такі напрями покращення системи заохочень державних службовців: адаптація кращого вітчизняного досвіду, імплементация кращого зарубіжного досвіду, вирішення проблем нормативно-правового регулювання.

В умовах кризи система заохочень та стимулів має фокусуватися не стільки на нагородженні за видатні трудові досягнення, скільки на компенсації працівникам за понаднормову роботу, роботу у вихідні та нічний час, а також за

збільшення обсягу роботи, адже саме ця додаткова робота і є виконанням суспільно значущих завдань і може трактуватись як заслуга перед суспільством.

Було запропоновано запровадити нові форми морального та матеріального заохочення, які практикуються в приватному секторі, чий досвід був обраний на основі подібності умов, в яких опинився приватний бізнес та державна служба, та котрі практикуються в економічно розвинутих країнах. Надано рекомендації до вирішення проблем нормативно-правового регулювання. Впровадження рекомендацій надасть більшої свободи керівникам державної служби у виборі заохочувальних методів, і це, в свою чергу, підштовхне розвиток унікальних вітчизняних заохочувальних практик.

Висновки до розділу 3

Звернення до досвіду вітчизняних підприємств у побудові системи заохочення та стимулів праці може стати релевантним через спільні специфічні умови воєнних дій, у яких перебувають приватний та державний сектори. Система заохочень та стимулів компанії «ПрАТ «ВФ» включає такі елементи: матеріальна допомога співробітникам, гнучкий графік роботи, матеріально-технічне забезпечення працівника для роботи, конкурентний рівень оплати праці, кар'єрне зростання, службовий та пільговий мобільний зв'язок для працівника та його рідних, пільгові тарифи на підключення інтернету, компенсація транспортних витрат згідно з прийнятими політиками, програма визнання через віртуальні подяки, нагороди кращих співробітників, які є лідерами у слідуванні цінностям організації, нагороди в рамках програми визнання «Vodafone Business Champions». Система фінансових та нефінансових стимулів побудована таким чином, що її деталі відомі всім співробітникам компанії, які користуються внутрішньою корпоративною мережею. Отже, систему можна охарактеризувати як таку, що орієнтована на співробітників у кризові ситуації та яка слідує принципам справедливості, об'єктивності, послідовності та прозорості.

Було проаналізовано кращі практики національного (Національна поліція

України, ПрАТ «ВФ Україна») та зарубіжного досвіду (США, Японія, Франція, Філіппіни, Румунія) систем заохочення та стимулювання праці. Було виявлено, що більш економічно успішні держави, такі як США, Японія та Франція мають розвинену систему грошових стимулів, яка складається з високого рівня заробітної плати та надбавок за особливі успіхи. В Румунії державні службовці окрім оплати праці та премії вважають, що іншими заохочувальними стимулами були б покращені умови організації праці. На Філіппінах діє Програма нагородження почесними відзнаками, яка включає нагороди за видатні результати роботи та за зразкову поведінку. Програма є більш диверсифікованою за номінаціями, аніж передбачені умови нагородження українським законодавством. Філіппінська система мотивації державних службовців відрізняється від інших систем тим, що вона нагороджує за дотримання восьми норм поведінки. Тобто підставою для заохочення виступає не суспільно значуще досягнення, а зразкова поведінка, що відповідає задекларованим цінностям публічного управління. Цей підхід схожий на систему нагородження за дотримання корпоративних цінностей, яка використовується в ПрАТ «ВФ Україна». Впровадження подібної системи в Україні може бути значною перевагою, якщо державних службовців нагороджувати за дотримання принципів державної служби.

Було запропоновано запровадити нові форми морального та матеріального заохочення, які практикуються в приватному секторі, чий досвід був обраний на основі подібності умов, в яких опинився приватний бізнес та державна служба, та котрі практикуються в економічно розвинутих країнах. Надано рекомендації до вирішення проблем нормативно-правового регулювання. Впровадження рекомендацій надасть більшої свободи керівникам державної служби у виборі заохочувальних методів, і це, в свою чергу, підштовхне розвиток унікальних вітчизняних заохочувальних практик.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Державні службовці в кризовий час стають ключовим елементом стійкості держави, забезпечуючи функціонування критично важливих сфер та управління державними процесами. Водночас війна створює для держслужбовців складні умови праці: постійний стрес, ризики, невизначеність. Це може негативно впливати на їхню мотивацію та продуктивність. Тому модернізація системи заохочення держслужбовців стає нагальною потребою.

Розглянуто теоретичні основи мотивації та заохочення, де під мотивацією розуміється комплекс внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають людину до певної діяльності і поведінки, які спрямовані на досягнення особистих і організаційних цілей. Заохочення – зовнішня сила, яка впливає на людину, спонукаючи її до дій. Заохочення, спрямоване на працівника, буде дієвим, коли воно трансформується у внутрішню мотивацію, тобто стає рушійною силою його дій.

Розкрито специфіку формування мотивації у сфері державного управління, яка полягає в тому, що державний сектор традиційно пропонує сильні зовнішні мотиваційні стимули, які можуть приваблювати людей, такі як гарантії перебування на посаді, можливості кар'єрного зростання та розвитку, а також пенсійна система, а також уявлення про те, що державний сектор забезпечує більшу гнучкість для тих, хто поєднує роботу з сімейними чи іншими зобов'язаннями. Особливим внутрішнім мотиваційним фактором вступу виступає престижність виконання суспільно значущої роботи. З огляду на це система заохочень має підтримувати привабливість роботи у органах публічної влади.

Розглянуто принципи побудови системи заохочення праці державних службовців, серед яких принцип відповідності винагороди трудовому вкладу, об'єктивність, справедливість, послідовність та прозорість. Слід зазначити, що державний сектор конкурує з приватним на ринку праці, де зарплати часто нижчі, тому система заохочень повинна бути конкурентоспроможною і гнучкою

до сучасних умов, а також поєднувати матеріальні та моральні форми заохочення.

Проаналізовано нормативно-правове забезпечення системи заохочення праці державних службовців, яке закріплено та регулюється Конституцією України, Кодексом законів про працю України, Законами України «Про державну службу», «Про державні нагороди України» та положенням «Про відомчі заохочувальні відзнаки».

Досліджено стан системи заохочення праці на державній службі під впливом воєнних дій, які встановлює нові виклики перед організацією праці державних службовців: необхідність забезпечення гібридного формату роботи державних службовців; залучення державних службовців до роботи у позаробочий час: вихідні дні та нічний період; внутрішнє переміщення державних службовців та переїзд закордон; зниження заробітної плати; понаднормова робота переважно не оплачується, відсутні заохочувальні стимули за заслуги, здійснені у непередбачений роботою час; підвищення зарплати супроводжується одночасно зі збільшенням навантажень, однак це не є масовим явищем, тож може морально демотивувати решту державних службовців, котрих зміни не торкнулись.

Досліджено зарубіжний та вітчизняний досвід формування системи стимулів та заохочень праці державних службовців. Для дослідження були обрані практики національного (Національна поліція України, ПрАТ «ВФ Україна») та зарубіжного досвіду (США, Японія, Франція, Філіппіни, Румунія) систем заохочення та стимулювання праці. Досвід приватного сектору має стати релевантним через спільні специфічні умови воєнних дій, під якими перебувають приватний та державний сектори. Встановлено, що система заохочення має бути орієнтована на потреби співробітників у кризові ситуації та слідувати принципам справедливості, об'єктивності, послідовності та прозорості.

Були обґрунтовані основні напрями вдосконалення системи заохочень державних службовців: адаптація кращого вітчизняного досвіду; імплементація кращого зарубіжного досвіду; впровадження змін до нормативно-правових актів.

Були надані рекомендації щодо вдосконалення системи заохочень праці державних службовців у воєнний час. Було запропоновано запровадити такі нові форми морального заохочення: гнучкий графік роботи, віртуальні подяки або визнань дотримання працівником принципів державної служби, дошка пошани у фізичному або діджитальному вигляді, додатковий день відпустки, віддалені робочі дні на вибір, право розпоряджатись вільними годинами за умови виконання робочого плану. так само були запропоновані до впровадження нові форми матеріального заохочення: преміальна винагорода за виконання реалістичних в умовах війни КРІ, компенсація транспортних витрат, квитки на заходи, навчальні тренінги, консультації у психолога як альтернатива зниженню заробітної плати, надбавки працівникам відповідно до їхніх життєвих потреб, пов'язаних з війною.

Нові форми заохочень можуть бути імплементовані в сучасну систему лише за умови імплементації нових вимог та вирішення проблем нормативно-правового регулювання. До вимог системи заохочення, адаптованої до воєнних реалій, відносяться: врахування складності досягнення довоєнних показників через війну; заохочення дисципліни праці через турботу до психологічну та фізичну цілісність працівника, зокрема доступ до укриттів; відповідність системи принципам справедливості, об'єктивності, послідовності та прозорості; умови застосування заохочень мають бути чіткі, зрозумілі; використання внутрішні каналів комунікації для інформування працівників про умови отримання заохочення; за неможливості додаткових оплат за понаднормову роботу чи неусталений час треба надати працівнику вибір між наявними матеріальними чи моральними заохоченнями; нагородження за інноваційні ідеї або діяльність, які принесли користь органу публічної влади; нагородження за дотримання принципів та цінностей державної служби.

Надано рекомендації до вирішення проблем нормативно-правового регулювання: дати офіційне законодавче визначення поняттю «заохочення»; розглянути гнучкішу систему присудження відзнак, що базується на відсотковому, а не кількісному, співвідношенні до кількості працівників

державної служби; переглянути та розширити перелік форм заохочення відповідно до передових практик приватного сектору та зарубіжних служб публічного управління; розробити законодавчі шляхи застосування нових форм заохочувальних нагород.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Соколова Т. А. (2010). Підвищення ефективності державної служби – як важливий чинник інноваційно-інвестиційного розвитку України. Державне управління: удосконалення та розвиток., 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=191>
2. Sanie Doda. (2022). Motivated employees in the organization are the most important asset of the organization and the key to its success. International Journal of Economics, Commerce & Management, 10(12). URL: <https://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2022/12/10128.pdf>
3. Ігнатюк В., & Туніна, Г. (2023). Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. International Science Journal of Management, Economics & Finance, 2(1), 75–83. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08>
4. Бондар Т., & Краснонос, А. (2023). СУЧАСНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ. Економіка та суспільство, (57). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>
5. СУБОЧ К. П. (2011). Теоретичні аспекти мотивації творчої праці. Вісник Хмельницького національного університету, 1(3). URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_3_1/060-063.pdf
6. Поняття про мотивацію - Dovidka.biz.ua. (б. д.). Dovidka.biz.ua. URL: <https://dovidka.biz.ua/ponyattya-pro-motivatsiyu/>
7. Гірняк О. М. (2016). Мотивація праці у спадщині М. Тугана-Барановського, її сучасний розвиток і практичне застосування. Наукові записки Української академії друкарства, (Вип. 2 (53)), 198–204. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nz_2016_2_25
8. Zosym M. (2023, 25 лютого). Теорія ієрархії потреб Маслоу (Піраміда

Маслоу). Махум Zosym. URL: <https://www.maxzosim.com/maslows-hierarchy-of-needs/>

9. Zosym M. (2022, 22 грудня). Теорія трьох потреб МакКлелланда: Влада, досягнення та приналежність (McClelland's Three Needs Theory). Махум Zosym. URL: <https://www.maxzosim.com/mcclellands-three-needs-theory-power-achievement-and-affiliation/>

10. Zosym M. (2020, 2 листопада). Теорія мотивації Герцберга. Махум Zosym. URL: <https://www.maxzosim.com/teoria-motivatsii-giertsbergha/>

11. Zosym M. (2023b, 10 квітня). Теорія очікування Врума (Vroom's Expectancy Theory). Махум Zosym. URL: <https://www.maxzosim.com/vrooms-expectancy-theory/>

12. Прохоровська С. А. (2023). МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ. Трансформаційна економіка, (2 (02)), 45–48. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>

13. Бондар, В. (2005). Матеріальний чинник мотивації як спосіб підвищення ефективності діяльності державних службовців в Україні. Ефективність державного управління: збірник наукових праць Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, 233–239. <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/555/1/material.pdf>

14. Гайдученко С. О. (2013). Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу». URL: <https://eprints.kname.edu.ua/35354/1/103Л%20Тексти%20лекцій%20Мотивація%20персоналу%20м%20печ%202013.pdf>

15. Чим відрізняється Мотивація Співробітників від Стимулювання - Performia. Performia - ефективне рішення для найму продуктивних працівників. URL: <https://performia.com.ua/ua/chem-otlichaetsya-motivatsiya-sotrudnikov-ot-stimulirovaniya>

16. Синявська, О. (2019). Заохочення як засіб розвитку мотивації особового складу щодо усвідомленого ставлення до служби в поліції. Сучасна європейська

поліцейська та можливості її використання в діяльності Національної поліції України, 228–230. URL:

https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/11_04_2019/pdf/117.pdf

17. Слома, В.М. Заохочення у трудовому праві України. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/7854/1/Заохочення%20у%20трудо-вом%20праві%20україни.pdf>

18. UNDP Global Centre for Public Service Excellence. (2014). Motivation of Public Service Officials. Insights for Practitioners. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/GPCSE_PSM.pdf

19. Тоцька, Т. (2022). Публічна служба: теорії та кращі практики. <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/1/9.pdf>

20. Серьогін С. (2013). Мета, завдання та функції державної служби. Кадрова політика та публічна служба, 1(1), 58–65. <https://core.ac.uk/download/pdf/233892765.pdf>

21. Вінніков С. В. (2020). To the problem of determining the types of incentives for judges. Juridical science, (3(105)), 456–462. <https://doi.org/10.32844/2222-5374-2020-105-3.55>

22. Круп'як Л.Б. (2015). Організація діяльності державного службовця: Навч. посібник. Крок. http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/1922/1/Крупяк%20пос_ОДДС.pdf

23. Poprotskyu, O. (2019). Motivation as a Part of the Management Process. University Scientific Notes, 55–62. <https://doi.org/10.37491/unz.72.6>

24. United Nations Development Programme. (2010). Motivating Civil Servants for Reform and Performance. <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/37467/1/Motivating%20Civil%20Servants%20for%20Reform%20and%20Performance.pdf>

25. Koldashov, A. O. (2023). Current state of legal regulation of incentives for civil servants. Uzhhorod National University Herald. Series: Law, 1(79), 316–320. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.79.1.53>

26. Кодекс законів про працю України, Кодекс України № 322-VIII (2024)

(Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

27. Андрій, М. (2018, 17 грудня). Мотивація & заохочення державних службовців. iFactor. <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/december/issue-12/article-41307.html>

28. Про державну службу, Закон України № 889-VIII (2024) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

29. Про державні нагороди України, Закон України № 1549-III (2022) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1549-14#Text>

30. Про відомчі заохочувальні відзнаки, Указ Президента України № 365/2012 (2015) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/365/2012#Text>

31. Про затвердження Положення про відомчі заохочувальні відзнаки Міністерства освіти і науки України, Наказ Міністерства освіти і науки України № 1047 (2017) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1427-13#Text>

32. Бондар, В. (2009). Мотивація як чинник підвищення ефективності управління: поняття та основні принципи. 255–261. <https://core.ac.uk/download/pdf/12241024.pdf>

33. Artemenko, N. F. (2016). Features of personnel motivation in the civil service. Public administration aspects, (4-5). <https://doi.org/10.15421/151617>

34. Kovalenko, K. V. (2020). Legal Regulation of Police Work Incentives. Bulletin of Kharkiv National University of Internal Affairs, 91(4), 59–68. <https://doi.org/10.32631/v.2020.4.05>

35. Витко, Т. Ю. (2018). Державний службовець в умовах реформування державного управління в Україні. Аспекти публічного управління, 6(3), 39–47. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=aplup_2018_6_3_8

36. Колдашов, А.О. Деякі особливості заслуги як підстави заохочення державних службовців. https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/2_2021/11.pdf

37. Sereda, O. H., & Shvets, N. M. (2023). CURRENT ISSUES OF EMPLOYEE MOTIVATION UNDER THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW. Juridical scientific and electronic journal, (11), 229–232. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53>

38. НАДС. (2022). Результати опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану». https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/Оплата%20праці/Опитування_ВС_20.06.2022.pdf

39. НАДС. (2023). Результати опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану». <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/Оплата%20праці/опитuvannyavs202311102023-druk-1.pdf>

40. Козак, К. Б., Корсікова, Н. М., & Петренко, Ю. О. (2022). Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Food Industry Economics, 14(4). <https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2426>

41. Vodafone Україна. (2024). Річний звіт зі сталого розвитку Vodafone Україна 2023. <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/shhoricnii-zvit-zi-stalogo-rozvitku-za-2023-rik.pdf>

42. Vodafone Україна. (2023). Річний звіт зі сталого розвитку Vodafone Україна 2022. https://www.vodafone.ua/storage/image-storage/2023/04/12/401/source/vodafone-annual-report-1204-ua_1681291386.pdf

43. Vodafone Business Champions 2020 Vodafone Україна. Кар'єра у Vodafone. <https://career.vodafone.ua/news/vodafone-business-champions-2020-29>

44. Profiroiu A.G., Sabie O.M., & Nastacă, C.C. (2022). A QUALITATIVE RESEARCH ON CIVIL SERVANTS' MOTIVATION FROM ROMANIAN PUBLIC ADMINISTRATION. Applied Research in Administrative Sciences, 3(2). <https://doi.org/10.24818/aras/2022/3/2.04>

45. Семенов, А.Г. (2012). Удосконалення організації оплати праці в акціонерних товариствах. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, 2(22), 50–57.

<https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/287c6286-bf91-4949-afdb-a4adc2f7cad7/content>

46. Бондар, В. Д. Вдосконалення системи мотивації в органах місцевого самоврядування в Україні. <https://core.ac.uk/download/pdf/17035425.pdf>

47. Mykoliuk, A. V. (2022). PUBLIC GOVERNANCE UNDER MARTIAL STATUS: ISSUES OF EFFICIENCY. Public management and administration in Ukraine, (29), 45–48. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.8>

48. Основні принципи роботи державних службовців. Центральне міжрегіональне управління Міністерства юстиції (м. Київ). <https://centraljust.gov.ua/news/info/osnovni-printsipi-roboti-derjavnih-slujbovtsiv>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця 1.1 Ієрархії потреб по Маслоу та їх прояв в організаційному середовищі [8]

Ієрархія потреб А.Маслоу	Задоволення потреб в процесі праці
Потреби в самоактуалізації	Можливості особистісного зростання, прояву творчих здібностей, підготовки для виконання більш складних завдань і просування службовою драбиною
Потреби в самоповазі	Визнання, високий статус та кредит довіри в організації
Потреби в приналежності	Бажання встановлювати хороші взаємини з колегами по роботі, брати участь у робочих групах і підтримувати хороші стосунки з керівництвом
Потреби в безпеці	Безпечних умови праці, додаткові пільги і гарантія збереження робочого місця
Фізіологічні потреби	Гарантована оплата праці

ДОДАТОК Б

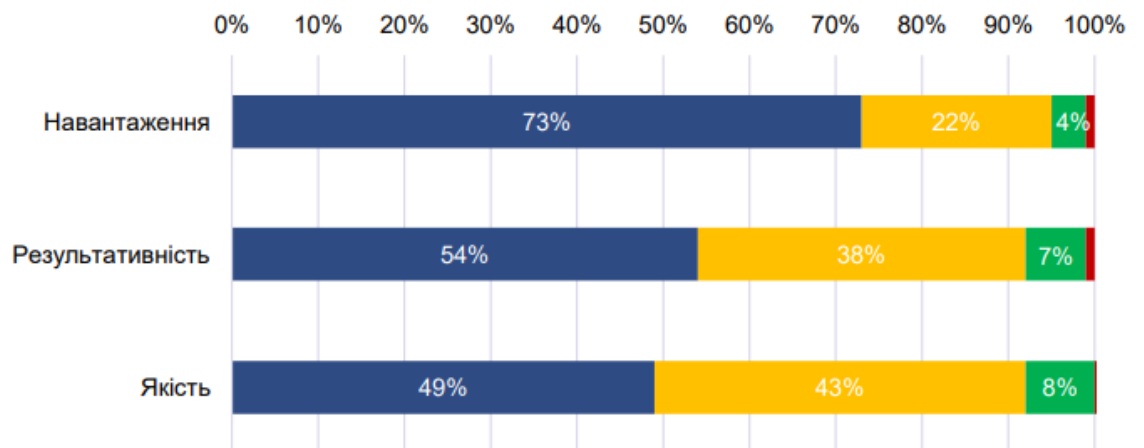


Рисунок 3.1. Зміна продуктивності роботи державних службовців в умовах воєнного стану [39; с.11]

ДОДАТОК Б

Таблиця 3.1. Напрями покращення системи заохочень праці державних службовців

Напрями покращення	Моральне заохочення	Матеріальне заохочення	Вимоги до системи заохочень
Адаптація кращого вітчизняного досвіду	<ol style="list-style-type: none"> 1. Гнучкий графік роботи; 2. Віртуальні подяки або визнань дотримання працівником принципів державної служби: 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Преміальна винагорода за виконання реалістичних в умовах війни KPI; 2. Компенсація транспортних витрат; 3. Квитки на заходи, навчальні тренінги, консультації у психолога як альтернатива зниженню заробітної плати; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Враховувати складність досягнення довоєнних показників через війну; 2. Заохочення дисципліни праці через турботу до психологічну та фізичну цілісність працівника, зокрема доступ до укриттів; 3. Відповідність системи принципам справедливості, об'єктивності, послідовності та прозорості; 4. Умови застосування заохочень мають бути чіткі, зрозумілі; 5. Використовувати внутрішні канали комунікації для інформування про умови отримання заохочення.
Імплементация кращого зарубіжного досвіду	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дошка пошани у фізичному або діджитальному вигляді; 2. Додатковий день відпустки; 3. Віддалені робочі дні на вибір; 4. Право розпоряджатись вільними годинами за умови виконання робочого плану. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Надбавки працівникам відповідно до їхніх життєвих потреб, пов'язаних з війною. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. За неможливості додаткових оплат за понаднормову роботу чи неусталений час треба надати працівнику вибір між заохоченнями; 2. Нагороджувати за інноваційні ідеї або діяльність, які принесли користь органу публічної влади; 3. Нагороджувати за дотримання принципів та цінностей державної служби.
Вирішення проблем нормативно-правового регулювання	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дати офіційне законодавче визначення поняттю «заохочення»; 2. Розглянути гнучкішу систему присудження відзнак, що базується на відсотковому, а не кількісному, співвідношенні до кількості працівників державної служби; 3. Переглянути та розширити перелік форм заохочення відповідно до передових практик приватного сектору та зарубіжних служб публічного управління; 4. Розробити законодавчі шляхи застосування нових форм заохочувальних нагород. 		