

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Факультет історії, політології та міжнародних відносин
Кафедра політології та державного управління**

**Сучасні підходи до мотивації та стимулювання
державних службовців в Україні та Польщі**

**Кваліфікаційна робота
Рівень вищої – другий (магістерський)**

Виконала:

студентка 2 курсу, 627 групи
Данська Тетяна Миколаївна

Керівник:

кандидат політичних наук,
доцент Швидюк С. М.

*До захисту допущено
на засіданні кафедри
протокол № ____ від _____ 2024 р.
Зав. кафедрою _____ проф. Круглашов А. М.*

Чернівці – 2024

Анотація

Кваліфікаційну роботу виконала студентка 2 курсу (рівень освіти – другий (магістерський) Данська Т. М.

Науковий керівник – к. політ. н., доцент Швидюк С. М.

У роботі здійснено дослідження та порівняльний аналіз систем мотивації та стимулювання державних службовців в Україні та Польщі, а саме: специфіка сучасних підходів мотивації та стимулювання; вивчення змін в системі мотивації, пов'язані з реформами державного управління; виявлення їхніх спільних рис та відмінностей, а також визначення факторів, що впливають на рівень мотивації працівників державного сектору в обох країнах.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, інструменти мотивації, державна служба, цивільна служба, європейська модель.

Abstract

This qualification work was completed by a second-year master's student, Danska T. M. The scientific supervisor is Candidate of Political Science, Associate Professor Shvydyuk S. M.

This study provides a comparative analysis of the motivation and stimulation systems for civil servants in Ukraine and Poland. It examines the specifics of modern approaches to the motivation and stimulation, the changes in these systems resulting from public administration reforms, and the commonalities and differences between the two countries. Additionally, the work identifies factors that influence the motivation levels of public sector employees in both contexts.

Keywords: motivation, stimulation, tools motivation, public service, civil service, European model.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Т. М. Данська

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ	10
1.1. Поняття та значення мотивації та стимулювання в державній службі ..	10
1.2. Теорії мотивації та їх застосування в системі державного управління..	14
1.3. Методи дослідження мотивації та стимулювання державних службовців	18
1.4. Інструменти мотивації та стимулювання	20
РОЗДІЛ 2. МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ	23
2.1. Шлях становлення державної служби в Україні та сучасні правові основи її функціонування	23
2.2. Матеріальні та нематеріальні стимули мотиваційної системи трудової діяльності державних службовців	29
2.3. Роль освіти в мотивації та професійному розвитку державних службовців: кар'єрне зростання та навчання	40
РОЗДІЛ 3. ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ ПОЛЬЩІ	48
3.1. Система державної служби Польщі: історичні передумови та сучасний стан	48
3.2. Роль матеріальних та нематеріальних стимулів у польському державному секторі	55
3.3. Розвиток професійного потенціалу державних службовців Польщі як механізм мотивації	61
РОЗДІЛ 4. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ ТА ПОЛЬЩІ	66
4.1. Українська державна та польська цивільна служба: системи управління та її вплив на мотивацію працівників	66
4.2. Складові ефективності державної служби: порівняльний аналіз та рекомендації для України	73
ВИСНОВКИ	79
ДОДАТКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Стабільність держави безпосередньо пов'язана з ефективністю її управління, яке дозволяє оперативно реагувати на виклики сьогодення. Здатність державного апарату ефективно виконувати свої функції безпосередньо пов'язана з професійним рівнем, мотивацією та потенціалом до розвитку його працівників. Для досягнення високої продуктивності, державні службовці потребують ефективних методів стимулювання та мотивації.

Глобалізація, технологічний прогрес та постійні зміни в суспільстві призводять до того, що від державних службовців очікують все більшої ефективності, компетентності та адаптивності до нових умов. У багатьох країнах спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо в державному секторі. Питання мотивації та стимулювання державних службовців є однією з найактуальніших у сучасному управлінні.

Мотивація допомагає залучити та утримати талановитих фахівців у державному секторі, знизити плинність кадрів та скоротити витрати на підбір персоналу. Добре розроблена система мотивації та стимулювання може знизити ризики корупції, оскільки мотивовані працівники мають меншу спокусу до незаконних дій. З повною впевненістю можна стверджувати, що ефективна робота державних органів сприяє підвищенню довіри громадян до держави та зміцненню її авторитету.

Закон передбачає заохочення для держслужбовців, але це не завжди працює на практиці. Високий рівень плинності кадрів у державному секторі, спричинений неповним забезпеченням соціальних гарантій та низьким рівнем матеріального забезпечення працівників, призводить до зниження ефективності державного управління та негативно впливає на імідж державної служби.

Система мотивації державних службовців має бути комплексною і включати в себе як матеріальні стимули (зарплата, премії, соціальні пільги), так і нематеріальні (можливості для навчання і розвитку, визнання заслуг, участь у

прийнятті рішень), а також сприяти створенню позитивного психологічного клімату в колективі [20, с. 21-25].

Розробка ефективних мотиваційних систем – це багатогранний процес, що вимагає глибокого розуміння як індивідуальних особливостей працівників, так і загальних принципів мотивації та стимулювання трудової діяльності. Розробка систем мотивації і стимулювання трудової діяльності ускладнена тим, що наукова інформація цього напрямку має міждисциплінарний характер, що передбачає синтез знань з різних наукових дисциплін та застосування різноманітних методологічних підходів. Слід зазначити, що навіть аналіз підходів до визначення сутності поняття «мотивація» і «стимулювання» засвідчив відсутність єдиного розуміння та систематичного підходу до цих понять.

Особливої актуальності тема мотивації та стимулювання набуває в контексті європейської інтеграції України. Досвід країн ЄС, зокрема Польщі, демонструє, що ефективність реформування державного управління безпосередньо залежить від того, наскільки вдалою буде система мотивації державних службовців. Врахування європейських стандартів та практик дозволить Україні створити сучасну систему мотивації, яка відповідатиме вимогам європейського ринку праці та сприятиме підвищенню ефективності державного сектору. Прагнення України до європейських стандартів висуває нові вимоги до державної служби [5, с. 98].

Магістерська робота спрямована на дослідження та порівняльний аналіз систем мотивації та стимулювання державних службовців в Україні та Польщі: специфіка мотивації державних службовців, вивчення змін в системі мотивації, пов'язані з реформами державного управління тощо.

Україна та Польща активно проводять реформи в державному управлінні, спрямовані на підвищення його ефективності та прозорості. Обидві країни мають схожий історичний досвід та культурні особливості, що впливає на формування систем державного управління. Порівняння, вивчення та розуміння досвіду двох

країн дозволяє виявити спільні проблеми, найкращі практики та дозволяє розробити рекомендації для вдосконалення стратегії управління персоналом.

Впровадження сучасного мотиваційного механізму діяльності державних службовців – одне з основних завдань розбудови дієвої державної служби та підвищення результативності практичної реалізації функцій держави. Це складний і тривалий процес, який вимагає постійного моніторингу та адаптації. Немає готових рецептів, але розуміння основних принципів мотивації допоможе створити систему, яка буде сприяти підвищенню продуктивності та задоволеності співробітників.

Аналіз наукових джерел свідчить про значний інтерес наукової спільноти до проблем мотивації та стимулювання. Методологічну основу для вивчення мотивації та стимулювання як важливого елемента управління був закладений роботами таких дослідників Д. Мак-Кленда, К. Алдерфера, Дж. Адамса, В. Врума, Ф. Герцберга, Д. Макгрегора, А. Маслоу, Е. Локка, Е. Мейо, Ф. Тейлора, А. Сміта, А. Файоля. Українські науковці з питань державного управління також активно займалися розробкою теоретичних засад і практичних інструментів для мотивування державних службовців: Г. Цехановецький, М. Туган-Барановський, М. Вольський, С. Занюк, В. Бондар, В. Малиновський, С. Озірська, М. Пашкова, М. Ярмистий та інші. До числа польських дослідників, що спеціалізуються на дослідженні організації державної служби в Польщі, належать А. Міхалак, Р. Зусанкевич, В. Мікуловський, А. Єзерська та С. Демке.

Незважаючи на досягнення вчених, проблема мотивації держслужбовців все ще потребує додаткового вивчення. Недостатньо вивчено питання про те, як створити систему мотивації, яка б забезпечила ефективність роботи державного апарату. Це значно уповільнює розвиток знань про управління державними службовцями.

Кількість наукових робіт з питань дослідження та аналізу мотиваційних систем державних службовців України та Польщі обмежена. На сьогодні у контексті реформування державної служби обох країн спостерігається зростаючий інтерес науковців до цієї тематики, але значна частина досліджень

присвячена окремим аспектам мотивації. Наприклад, впливу заробітної плати, можливостям кар'єрного зростання, корпоративній культурі тощо. Більшість публікацій – це дисертації та статті в наукових журналах. Наукові публікації розкидані по різних журналах, збірниках, монографіях та дисертаціях. Не існує централізованої бази даних, яка б охоплювала всі наукові публікації з цієї тематики. Значна частина наукових робіт розгляду та аналізу досвіду державної служби у Польщі опублікована польською мовою, що ускладнює процес дослідження теми магістерської роботи.

Огляд існуючих досліджень показав, що існує необхідність систематизації матеріалу та уточнення окремих понять. Деякі важливі питання мотивації та стимулювання працівників ще недостатньо вивчені.

Метою дослідження є всебічний аналіз сучасних підходів до мотивації та стимулювання державних службовців в Україні та Польщі: виявлення їхніх спільних рис та відмінностей, а також визначення факторів, що впливають на рівень мотивації працівників державного сектору в обох країнах.

Для досягнення мети були визначені ключові завдання:

- дати визначення поняттям «мотивація», «стимулювання», «державна служба» та основні теоретичні підходи до розуміння мотивації та її складових;
- проаналізувати законодавство України та Польщі, яке регулює систему мотивації державних службовців в обох країнах;
- визначити складові заробітної плати державних службовців в обох країнах, їх співвідношення та вплив на мотивацію;
- дослідити особливості нематеріальної мотивації: можливості кар'єрного зростання, професійний розвиток, визнання заслуг, участь у прийнятті рішень тощо в обох країнах;
- оцінити ефективність існуючих систем мотивації в Україні та Польщі;
- виявити спільні риси та відмінності в системах мотивації державних службовців в Україні та Польщі;

- сформулювати рекомендації щодо вдосконалення систем мотивації та стимулювання державних службовців в Україні.

Об'єктом є системи мотивації та стимулювання державних службовців в Україні та Польщі.

Предметом дослідження – порівняльний аналіз систем мотивації та стимулювання державних службовців в Україні та Польщі.

Для досягнення мети дослідження ми застосували комплексний спектр методів, включаючи як загальнонаукові (аналіз, синтез, індукція, дедукція, абстрагування, конкретизація, аналогія), так і спеціальні методи. За допомогою методів аналізу та синтезу проаналізували сучасні наукові дослідження, щоб чітко визначити поняття «мотивація» та «стимулювання» в державному управлінні.

Порівняльний метод є одним з ключових інструментів при дослідженні мотиваційних систем державних службовців в Україні та Польщі. Він дозволяє виявити спільні риси, відмінності та тенденції розвитку в системах мотивації цих двох країн. Історичний метод – дозволив простежити еволюцію систем мотивації державних службовців в Україні та Польщі, виявити закономірності їх розвитку та вплив історичних подій на сучасний стан справ. Системний метод дозволяє розглядати систему мотивації державних службовців як цілісне утворення, де кожен елемент (заробітна плата, можливості кар'єрного зростання, корпоративна культура тощо) взаємодіє з іншими і впливає на загальний результат. Системний аналіз є невід'ємною частиною роботи, оскільки він дозволяє ідентифікувати ключові проблеми та недоліки системи мотивації на всіх етапах дослідження.

Структурно-функціональний метод дозволяє розглядати систему мотивації державних службовців як складну систему, де кожен елемент виконує певну функцію і взаємодіє з іншими елементами.

Дослідження базується на наукових працях українських, польських та іноземних вчених, які вивчали питання мотивації та заохочення персоналу. Нормативно-правовою основою дослідження є Закони України, акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Президента України, інші міжвідомчі

нормативні акти, Конституція Республіки Польща, Закони про цивільну службу, інші міжвідомчі нормативні акти Республіки Польща.

Інтеграція до ЄС вимагає адаптації державної служби до європейських стандартів, що передбачає підвищення кваліфікації, впровадження нових технологій та зміну культури роботи. Тема мотивації та стимулювання державних службовців набуває особливої актуальності в умовах, коли Україна веде повномасштабну війну за свою незалежність [74]. Україна може багато чого навчитися у Польщі щодо адаптації системи державної служби до європейських стандартів. Польща, зі свого боку, може скористатися досвідом України у подоланні кризових ситуацій.

Наукова новизна магістерської роботи полягає в порівняльному аналізі систем мотивації та стимулювання державних службовців в Україні та Польщі, що постійно розвиваються та змінюються під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів (політичних, економічних, соціальних). Розглянуто нові підходи до мотивації персоналу, такі як мотивація за результатами, мотивація за допомогою розвитку кар'єри, мотивація за допомогою корпоративної культури. Незважаючи на важливість мотивації державних службовців для ефективності державного управління, ця тема ще недостатньо досліджена в Україні та Польщі, особливо в порівняльному аспекті.

Магістерська робота складається зі вступу, чотирьох розділів, кожен з яких містить додаткові підрозділи, висновку, списку використаних джерел та додатків. Список використаних джерел містить 87 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 94 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ

1.1. Поняття та значення мотивації та стимулювання в державній службі

Мотивація та стимулювання – це інвестиція в майбутнє організації, оскільки мотивовані працівники – це запорука її успіху. Мотивація це лише про особисті досягнення, а й про спільний успіх, який об'єднує працівників та організацію. Мотивація є багатогранним і динамічним процесом, який відіграє ключову роль у житті кожної людини. Розуміння її механізмів дозволяє ефективніше досягати поставлених цілей як на особистому, так і на професійному рівні.

Враховуючи особливості державної служби, мотивація її працівників є складним, але необхідним завданням для забезпечення ефективної роботи державних органів. Державна служба, зі своїми унікальними вимогами та обмеженнями, потребує особливих підходів до мотивації персоналу. Низька заробітна плата, відсутність перспектив кар'єрного зростання, бюрократичні процедури та недостатнє визнання роботи – це лише деякі з причин, чому державні службовці не мотивовані і залишають державну службу. Професійний рівень працівників соціальних інститутів, їхній ентузіазм та амбіції є ключовими факторами, що визначають якість соціальних послуг. Хоча мотивація не є єдиним компонентом успіху, вона є його невід'ємною частиною. Тому детальне розуміння того, що мотивує державних службовців, є ключем до підвищення ефективності державного управління [4, с. 233-239].

Мотивувати працівника – це цілеспрямований процес, який полягає у створенні таких умов праці та організації взаємодії, які б спонукали працівника до більш ефективної та продуктивної роботи. Це не тільки задоволення його матеріальних потреб, але й створення середовища, де працівник відчуває свою цінність, має можливості для розвитку та реалізації свого потенціалу.

Дослідження показують, що мотивація пронизує всі аспекти державного управління, від формування політики до виконання завдань на місцях.

Від результатів діючої системи мотивації і стимулювання праці залежить творча, соціальна, трудова активність кожного працівника, що на пряму відображається на ефективності діяльності установи в цілому.

З моменту появи перших організованих форм праці, виникнення суспільного виробництва люди намагалися знайти способи, як зробити свою роботу більш продуктивною та заохотити інших до праці. Фахівці в галузі економіки, соціології та управління вивчали питання мотивації трудової діяльності, тому у літературі є безліч визначень понять «мотивація» та «стимулювання», але досі не існує єдиного підходу до визначення змісту цього поняття.

Поняття «мотивація» вперше використав Шопенгауер А. у своїй статті «Чотири принципи достатньої причини» (1900 – 1910 рр.) – «наші воління передуються нашим діям, причому вплив мотиву на вчинок пізнається не ззовні опосередкованим чином, як інші причини, а безпосередньо і зсередини, тому мотивація є причинність, розглянута з середини» [26, с. 69].

Одним із перших, хто звернув увагу на економічні аспекти мотивації праці, був видатний економіст Адам Сміт, який зробив висновок: людина завжди, коли їй буде надаватися можливість, намагатиметься поліпшити свій економічний стан. Більшість теорій, які пояснюють, чому люди працюють, базуються на економічних принципах, сформульованих Адамом Смітом. [20, с. 126].

В економічній та філософській думці поняття «мотивація» та «стимулювання» тісно пов'язане з такими категоріями, як потреби, інтереси, стимули та мотиви. Серед сучасних українських науковців, які досліджують мотивацію, особливої уваги заслуговують праці С. Занюка, який наголошував, що «мотивація» - це сукупність мотиваційних факторів, що визначають діяльність людини, таких як усі мотиви, потреби, стимули, ситуативні фактори (зовнішні впливи), що мотивують поведінку людини [16, с. 37].

Мотивація – спонукання до дії, динамічний процес психофізіологічного плану, керуючий поведінкою людини, що визначає його спрямованість, організованість, активність та стійкість; здатність людини задовольняти свої потреби [8, с. 61-65].

У процесі професійної діяльності мотивація відіграє ключову роль і допомагає зосередитися на завданнях, збільшує стійкість до стресу та сприяє зростанню. За допомогою ефективної системи мотивації керівництво може створити систему оцінки ефективності праці, яка дозволяє не тільки визначити рівень досягнень кожного працівника, але й забезпечити справедливий розподіл винагород. Відомий вчений у сфері державного управління В. Малиновський зазначає, що мотивація важлива функція будь-якого органу виконавчої влади, що вимагає від керівників розвинутих здібностей спонукання виконавців до якісних та ефективних результатів діяльності [26, с. 310].

Мотивацію можна класифікувати за різними критеріями, такими як джерело виникнення, спрямованість та методи впливу. Наприклад, за джерелами виникнення мотивація поділяється на внутрішню (змістовна, рольова) та зовнішню (адміністративна, економічна) [2, с. 30-35].

Мотивування та стимулювання є способами впливу на мотивацію працівника і різні за своїм змістом. Мотивування – більш комплексне поняття, що включає в себе якості інструменту стимулювання; це довгостроковий вплив у цілях зміни ціннісних потреб, формування певних мотивів і розвиток трудового потенціалу.

Стимулювання – це цілеспрямований вплив на людину за допомогою зовнішніх факторів (стимулів), який має на меті задовольнити її потреби та спонукати до виконання певних дій, що відповідають цілям організації. Механізм стимулювання рацює на рівні актуалізації та підсилення вже наявних мотивів, не змінюючи їхню сутність. Мотив і стимул – це дві основні категорії, що лежать в основі розуміння процесів мотивації та стимулювання.

Сукупність мотивів, що впливають на поведінку людини, формує унікальну мотиваційну структуру, яка визначає її дії [71, с. 26].

Мотиваційну структуру людини можна відобразити таким чином:

- індивідуально-психологічні (темперамент, характер, воля);
- мотиваційні (цінності, установки, інтереси);
- соціально-демографічні (стать, вік, сімейний стан, освіта) [27, с. 376-380].

Але мотиваційна структура людини не є статичною, а піддається змінам протягом життя. Отже, процес свідомого формування та зміни мотиваційної структури особистості, спрямований на досягнення певних цілей, і називається процесом мотивування.

Стимул – елемент механізму мотивації, який активізує трудову діяльність, сприяє підвищенню продуктивності, дає можливість розвитку кар'єри, усвідомлення важливості при виконанні завдань. Стимул – зовнішній вплив, що сприяє формуванню мотивів. Стимул ефективний лише тоді, коли він пов'язаний з задоволенням конкретної потреби людини, тобто коли він сприймається як цінна винагорода [4, с. 233-239].

Таким чином, цілеспрямований процес використання зовнішніх стимулів для зміни поведінки людини, спрямовуючи її до досягнення певних цілей, і є стимулювання. Поняття «мотив» і «стимул» тісно переплітаються між собою.

Здебільшого, поділ відбувається за таким принципом:

- 1) Матеріальне стимулювання: матеріально-грошове (заробітна плата, премія), матеріально-негрошове (соціальні пільги, оплата навчання, відшкодування транспортних витрат тощо);
- 2) Моральне стимулювання: морально-матеріальне (стимулювання вільним часом, кар'єрним зростанням, професійний розвиток), морально-психологічне (публічне визнання, відзнаки, сприятливий психологічний клімат у колективі тощо) [26, с. 396].

Межі між різними методами мотивації досить розмиті, оскільки один і той же стимул може виконувати кілька функцій одночасно. Матеріальні винагороди, наприклад, виконують не лише функцію задоволення матеріальних потреб, але й можуть бути джерелом соціального визнання та самоствердження.

Системний аналіз мотивації та стимулювання праці дозволив встановити, що мотивація як внутрішній процес формування спонукань до праці і стимулювання як зовнішній вплив на поведінку працівника є взаємопов'язаними і взаємозумовленими явищами, які утворюють єдину систему, що визначає трудову активність людини.

Розуміння сутності мотивації є необхідною умовою для розробки ефективних систем стимулювання та заохочення персоналу. Професійно підібрана та мотивована команда дозволяє організації не тільки ефективно виконувати поточні завдання, діяти відповідно до своєї місії та стратегічних цілей, але й оперативно адаптуватися до змін та розвиватися [67, с. 267-277].

1.2 Теорії мотивації та їх застосування в системі державного управління

Основою формування механізмів мотивації є злагоджене поєднання особистих цілей, колективних завдань та суспільних вимог. Тому теорії мотивації набули значного поширення.

Залежно від основного підходу, ці концепції можна умовно поділити на три великі групи: первинні, змістовні та процесуальні.

Первинні теорії мотивації базуються на узагальненні знань про те, як люди поводитись протягом всієї історії людства. Теорія «батога і пряника» залишається однією з найвідоміших підходів до мотивації. Раніше "батіг" символізував суворі покарання, аж до смертної кари чи вигнання, натомість "пряник" обіцяв матеріальне благополуччя, свободу або доступ до вищих кіл суспільства. Теорія відзначається простотою і чіткістю своїх мотивів та стимулів, які напряму спрямовані на досягнення мети. Застосування застарілої моделі "батога і пряника" у великих, довгострокових проектах державного управління, які виконуються колективом, є неефективним. Слід віддавати перевагу сучаснішим мотиваційним інструментам [36, с. 33-34].

В основі змістовних теорій мотивації лежить потреба.

Одним з перших дослідників, хто розпочав вивчати, як різні потреби людини впливають на її результативність на роботі, був Абрахам Маслоу. Теорія, яку ми сьогодні знаємо як «піраміда потреб» або «ієрархія потреб», була сформульована Маслоу у 40-х роках XX століття. Маслоу розділив всі людські потреби на п'ять основних категорій, розташувавши їх у вигляді піраміди, де кожен рівень має свою вагу і значимість. В основі цієї концепції лежать фундаментальні потреби, без яких життя людини неможливе, а вершину займає прагнення до самореалізації та виконання свого життєвого призначення [61, с. 48] (таблиця 1).

Таблиця 1

Класифікація потреб і мотивів Абрахама Маслоу

Рівень потреб	Групи потреб та мотивів
Первинні потреби (нижній рівень)	1. Фізіологічні потреби, пов'язані з вживанням: харчування, вода, відпочинок, сон. 2. Безпекові потреби: забезпечують впевненість у майбутньому і що фізіологічні потреби задовольнятимуться у майбутньому.
Потреби зростання (вищий рівень)	3. Соціальні потреби: соціальна ідентифікація, приченість до соціального утворення (сім'я, колектив). 4. Потреби у самоповазі та визнанні. 5. Потреби самовираження: розвиток, реалізація своїх цілей та бажань.

Відповідно до теорії Клейтона Альдерфера, людські потреби можна представити у вигляді трьох рівнів: потреби в існуванні (фізіологічні та безпеки), потреби в соціальних контактах (приналежність, любов, повага) та потреби в зростанні (саморозвиток, самоактуалізація). Дана концепція подібна до теорії потреб Маслоу: потреби також розташовані ієрархічно. Альдерфер вважає, що ієрархія потреб є більш динамічною, ніж це представляв Маслоу, і люди можуть «рухатися» між рівнями залежно від обставин [7, с. 93-104].

У 1962 році світ побачила нова теорія мотивації, автором якої став Девид Мак-Клелланд. Суть теорії полягає в тому, що в міру розвитку суспільства та вдосконалення економічних відносин, люди все менше задовольняються задоволенням лише базових потреб і починають прагнути до самореалізації, творчості та досягнення високих результатів. Мак-Клелланд дійшов висновку, що основними рушійними силами поведінки є прагнення до успіху, бажання впливати на інших та потреба в соціальних контактах. Мак-Клелланд зосереджується на вищих потребах, припускаючи, що базові потреби вже не є основним мотиватором у сучасному житті [72, с.160-169].

Хоча всі державні службовці мають потреби в досягненнях, владі та приналежності, важливо розуміти, що вага кожної з цих потреб може бути різною для кожного індивіда, що впливає на його мотивацію та поведінку. Привабливість теорії Мак-Клелланда полягає в її конкретності та орієнтації на практичне застосування. Однак, для того щоб створити дійсно ефективну систему мотивації в державному секторі, необхідно доповнити цю теорію іншими підходами, які дозволять врахувати всі нюанси людської поведінки.

Процесуальні теорії розглядають мотивацію через призму поведінки, вважаючи, що саме наші дії найкраще відображають рівень нашої зацікавленості та прагнення досягнення мети.

Згідно з теорією Врума, яка з'явилася у 30-х роках минулого століття, поведінка працівника формується під впливом його очікувань щодо того, які результати він отримає за свої зусилля і якою буде ця винагорода. Для того щоб державний службовець був зацікавлений у виконанні своїх обов'язків, він повинен бути впевнений у тому, що його дії мають значення, зусилля будуть помічені керівництвом та суспільством і призведуть до бажаних результатів [27, с. 376-380].

Згідно з теорією Віктора Врума, мотивація формується на перетині трьох факторів: віри в те, що зусилля приведуть до результату, очікувань щодо винагороди за цей результат та цінності цієї винагороди.

У 1966 році розроблена теорія постановки цілей Едвіна Лока. Згідно з теорією Лока, працівник буде більш мотивованим, якщо чітко розуміє, до чого він прагне, і ставить перед собою конкретні цілі. Від того, наскільки конкретні, складні, прийнятні та досяжні цілі поставлені перед державним службовцем, залежить його бажання докладати зусиль для їх досягнення [61, с. 56].

У 60-ті рр. XX ст сформована теорія справедливості Стейсі Адамса. Відповідно до цієї теорії, мотивація працівника формується не лише під впливом особистих досягнень і очікувань, але й у результаті порівняння свого внеску і винагороди з внеском та винагородою колег. Працівники постійно порівнюють свої досягнення та винагороди з досягненнями та винагородами інших. І якщо це порівняння не на їхню користь, то їхня мотивація до праці знижується. Для забезпечення високої мотивації працівників державне управління повинно не тільки встановити справедливі та прозорі системи оплати праці, але й створити механізми регулярного збору інформації про задоволеність працівників своєю зарплатою, щоб своєчасно реагувати на зміни в їхніх очікуваннях [6, с. 12-18].

Теорія мотивації Портера-Лоулера, розроблена у 1968 році, об'єднала в собі ідеї двох відомих теорій мотивації: теорії очікувань Віктора Врума та теорії справедливості Стейсі Адамса [6, с. 12-18].

Мотивація і стимулювання є важливими та невід'ємними інструментами державного управління. Завдяки їм підвищується ефективність роботи державних органів, що сприяє досягненню як особистих цілей службовців, так і стратегічних завдань держави. Використання наукових теорій мотивації сприяє вибору дієвих й обґрунтованих стимулів, комплексному моніторингу потреб державних службовців, покращенню умов праці, поєднанню зацікавленості та продуктивності працівників, досягненню поставлених цілей [62, с. 186-192].

1.3. Методи дослідження мотивації та стимулювання державних службовців

Для досягнення високої мотивації необхідно детально вивчити потреби кожного співробітника та побудувати систему мотивації, яка б відповідала цим потребам. Систематичне дослідження мотиваційних потреб працівників є ключовим етапом у розробці ефективної системи мотивації, оскільки воно дозволяє визначити, які саме стимули будуть найбільш дієвими.

Дослідження мотивації державних службовців вимагає комплексного підходу, включаючи різноманітні методи [29, с. 273].

Найчастіше використовують такі методи дослідження мотивації:

1. Опитування. Збір даних про особистісні вподобання, потреби та мотиви державних службовців. Регулярне опитування працівників органів державної влади, аналіз результатів, дає можливість розробляти та пропонувати керівникам установ вдосконалити способи мотивації. Цей підхід дозволяє своєчасно виявляти та усувати причини незадоволеності працівників, тим самим знижуючи рівень плинності кадрів.

2. Методика. Анкетування з використанням стандартизованих опитувальних форм. Питання можуть стосуватися рівня задоволеності роботою, визнання, кар'єрних амбіцій тощо.

3. Спостереження. Вивчення поведінки службовців на робочому місці, їх мотиваційних факторів та взаємодії з колегами. Систематичне спостереження за робочим процесом, фіксація взаємодій, реакцій на стимули та рівня ефективності виконання завдань.

4. Аналіз. Вивчення структури та динаміки мотиваційних факторів серед державних службовців. Аналіз внутрішніх документів організацій (накази, інструкції, звіти), статистичних даних про кадровий рух, опитування та ін.

5. Експеримент. Вплив на мотивацію державних службовців шляхом введення нових стимулів чи програм. Розробка та впровадження пілотних

проектів або програм стимулювання, вимірювання їх ефективності за допомогою контрольних груп, опитувань та аналізу результатів.

Комбінування цих методів може допомогти отримати глибше розуміння мотиваційних факторів та виявити ефективні шляхи їх стимулювання.

Традиційні методи збору даних про мотивацію працівників більше не забезпечують необхідної інформації для ефективного управління. Для ефективної модернізації систем мотивації державних органів доцільно застосовувати мотиваційний моніторинг як один з ключових інструментів управління персоналом.

Мотиваційний моніторинг - це комплекс заходів, спрямованих на постійний аналіз мотиваційної сфери працівників. Він дозволяє не тільки виявити існуючі проблеми, але й передбачити майбутні зміни в мотивації персоналу, а також розробити ефективні заходи для підвищення задоволеності працівників та їхньої продуктивності. Оскільки мотивація державних службовців є динамічною та залежить від багатьох факторів, таких як вік, сімейний стан та рівень освіти, мотиваційний моніторинг повинен проводитися на постійній основі [29, с. 47].

Служби мотивації (відділи, окремі фахівці) повинні постійно відстежувати мінливі потреби, інтереси та цінності працівників, аналізувати, як ці фактори впливають на їхню мотивацію, та прогнозувати майбутні зміни. Це дозволить своєчасно коригувати систему мотивації, щоб вона завжди відповідала актуальним потребам співробітників. Мотиваційний моніторинг має сприяти визначенню найбільш дієвих у даний період важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення їх цілей і цілей організації [5, с. 98-104].

Таким чином, зазначимо, що мотиваційний моніторинг базується на постійному циклі збору, обробки та аналізу даних про мотивацію працівників, який дозволяє своєчасно виявляти зміни в мотиваційному середовищі, визначати стан чинників мотиваційного процесу та коригувати управлінські рішення щодо управління персоналом для досягнення цілей організації.

Аналіз результатів мотиваційного моніторингу дозволяє нам оцінити ефективність різних видів стимулів (матеріальних, соціальних, моральних, організаційних) та зрозуміти, які з них є найбільш дієвими для різних категорій працівників. Ця інформація є основою для розробки індивідуальних планів мотивації, які допоможуть підвищити задоволеність персоналу та його продуктивність.

Дослідження свідчать, що оптимальна частота проведення мотиваційного моніторингу – раз на квартал. Мотиваційний моніторинг є необхідним інструментом для оптимізації системи заохочень в державному секторі та досягнення кращих результатів діяльності [29, с. 400].

1.4. Інструменти мотивації та стимулювання

Система мотивації включає в себе три основні підструктури: матеріальна, трудова і статусна мотивація. Кожна група поділяється на ряд підгруп, які взаємодіють між собою.

Матеріальна мотивація – це природне бажання кожної людини забезпечити собі і своїй родині гідний рівень життя. Ця мотивація залежить від багатьох факторів, включаючи рівень доходу, структуру виплат, наявність додаткових соціальних гарантій та ефективність системи матеріального стимулювання в організації.

Трудова мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають людину до активної трудової діяльності, визначають її спрямованість, інтенсивність і стійкість. Це бажання не просто працювати, а працювати ефективно, розвиватися професійно та відчувати задоволення від своєї роботи. Кожному державному службовцю потрібна змістовна, корисна, цікава робота, гідні умови, але він прагне досягти перспективного зростання, самоствердження, самооцінки. Таким чином, мотивація праці пов'язана зі змістом, корисністю праці, а також самовираженням, самореалізацією державного службовця [27, с. 376-380].

Мотивація статусу відіграє ключову роль в управлінні персоналом та проявляється у бажанні займати вищі посади, виконувати престижну роботу та приносити суспільну користь.

Ефективна система матеріального стимулювання є ключовим інструментом для мотивації державних службовців і відіграє вирішальну роль у підвищенні продуктивності та ефективності роботи державних органів. Будь-яка система матеріального заохочення ґрунтується на взаємодії соціальних, психологічних, економічних та організаційних чинників, які визначають її ефективність [31, с. 67-81] (малюнок 1).

Малюнок 1. Чинники мотивації державних службовців

Мотивуючі фактори ефективної праці	Політика керівництва
	Умови праці
	Заробітна плата
	Міжособистісні відносини з керівництвом та колегами
	Ступінь безпосереднього контролю за роботою
	Просування по службі
	Визнання та схвалення результатів роботи
	Ступінь відповідальності
	Можливості творчого та ділового росту (кар'єрний зріст)

Соціально-психологічні фактори впливати на психологічний стан людини та її поведінку використовують такі інструменти: схвалення, підтримка, визнання заслуг, повага довіра тощо. Мета цих заходів – не лише підсилити внутрішню мотивацію кожного, а й сформувати позитивну атмосферу в колективі. Також до соціальні фактори передбачають розвиток кар'єри державних службовців, їхню участь у прийнятті рішень та створення більш гуманних умов праці (поліпшення умов праці, розвиток демократичних підходів, проінформованість), делегування повноважень та збагачення робочих завдань.

Економічні фактори забезпечують систему матеріального стимулювання: основна зарплата, додаткові виплати (премії, надбавки) та соціальні пільги, матеріальна допомога.

Організаційні фактори – ті, що мають централізований вплив суб'єкта управління на об'єкт і залежать від методу управління: адміністративні методи (команди, розпорядження, вказівки), методи організаційного впливу (правила поведінки в установі, робочий час), дисциплінарні методи впливу (попередження про відповідальність, догану, звільнення) [73, с. 24-35].

Стимули бувають різних видів: позитивні, що спонукають до дії, і негативні, що спрямовані на уникнення неприємних наслідків (наприклад, штрафи, позбавлення премій).

Потрібно мати на увазі, що зазначені організаційні та морально-психологічні чинники мотивують неоднаково залежно від часу перебування на посаді. Після п'яти років перебування на одній і тій самій посаді жоден з факторів не забезпечує мотивацію належним чином, тому задоволення роботою знижується [5, с. 98-104].

Ідеальна мотивація праці – це баланс між економічними (матеріальними) і неекономічними (нематеріальними) стимулами.

РОЗДІЛ 2. МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

2.1 Шлях становлення державної служби в Україні та сучасні правові основи її функціонування

Державна служба в Україні має багату та складну історію, що сягає корінням у далеке минуле. Від часів Київської Русі до сьогодення вона зазнавала значних трансформацій, відображаючи політичні, економічні та соціальні зміни в країні. Протягом останніх десятиліть Україна активно працює над реформуванням державної служби, прагнучи створити ефективну, прозору та орієнтовану на громадянина систему управління [33, с. 23].

Ефективність державного управління запорукою успішного розвитку будь якої країни. В Україні питання реформування державної служби набуває особливої актуальності в контексті євроінтеграційних процесів та прагнення до побудови сучасної демократичної держави.

Процес відродження української державності, що триває й досі, потребує постійного переосмислення існуючих державно-правових інститутів. Науковці активно дискутують щодо хронології та характеристик етапів становлення державної служби в Україні, що свідчить про динамічність і складність цього процесу.

Державну службу можна вважати одним із найстаріших інститутів держави. Влучним є висловлювання В. Колпакова: «Існування держави без державної служби та державного управління не можливе» [35, с. 209].

Погляди науковців щодо формування, історії та розвитку державної служби в Україні є різноманітними та неоднозначними.

Різні вчені можуть використовувати різні критерії для визначення державності. Це можуть бути такі фактори, як територіальна цілісність, політична незалежність, наявність державних інститутів тощо. Ідеологічні

переконання дослідника також можуть впливати на його трактування історичних подій. Ці фактори призводять до того, що можуть виділяти різну кількість етапів становлення державної служби, можуть бути розбіжності щодо назв та характеристик цих етапів, можуть існувати різні погляди на роль певних історичних діячів та подій у процесі становлення державної служби.

Дослідники одностайні лише в одному: державна служба невіддільна від процесів становлення та розвитку держави. О. Оболенський, досліджуючи історію державної служби на теренах України, виокремив такі етапи її становлення:

- середньовічна феодальна держава Київська Русь (IX–XII ст.);
- Галицько-Волинська держава (XII–XIV ст.);
- Українська козацька республіка (середина XVII–XVII ст.);
- Українська народна республіка;
- Українська держава (1917–1920 рр.) [35, с. 172].

Є. Черног запропонував інший погляд на поділ етапів становлення державної служби:

- Русь княжої доби (IX–XIII ст.);
- Русь-Україну литовсько-польської доби (XIV–XVI ст.);
- Україну козацько-гетьманської доби (XVI–XVIII ст.);
- Україну у складі Російської Імперії (XVIII–XX ст.);
- Україну 1917–1991 років;
- сучасну Україну [35, с.176].

Професор М. Пахомов стверджує, що саме за Гетьманату Петра Скоропадського в 1918 році відбулася інституціоналізація державної служби в Україні у її сучасному розумінні. Характерною рисою того періоду була наявність законодавчо закріпленого статусу службовців, їхніх повноважень та оплати праці з державного бюджету [39, с.35]. За часів Гетьманату виокремлювали питання організації проходження державної служби.

Сміливо можна стверджувати, що у цей час було закладено фундамент для впорядкованої та систематизованої державної служби в Україні. Відбувся

перший розподіл державних службовців на класи за посадою та пенсійним забезпеченням.

Історична спадщина залишила нам практику прийняття присяги, яка збереглася до наших днів. Ще тоді державні службовці складали присягу, яка була затверджена Законом «Про урочисту обітницю урядовців і суддів та присягу військових на вірність Українській державі» від 30 травня 1918 року [59, с.41]. Цей закон започаткував одну з основних історичних традицій, яка стала невід’ємним атрибутом вступу на державну службу – складання Присяги [35, с. 188].

У радянський період державна служба була інструментом тоталітарного режиму і характеризувалася високим ступенем централізації та бюрократії. Панування ідеології радянської епохи призвели до занепаду наукових досліджень державної служби як самостійного інституту права [39].

Юридичні відносини державних службовців регулювалися трудовим законодавством, яке не передбачало механізмів офіційного визнання та закріплення їхньої професійної кваліфікації. На відміну від радянської системи, державні службовці в багатьох європейських країнах вже мали право на отримання класного чину або іншого професійного звання, що підтверджувало їхній рівень компетентності. Ліквідація системи кваліфікації для державних службовців дала змогу правлячій партії безперешкодно підпорядкувати їх своїм політичним цілям, спираючись на усталені політичні традиції [13, с. 1-6].

Науковиця О. Домбровська зазначає, що з проголошенням незалежності в 1991 р. Україна отримала у спадок ієрархічну структуру партійної номенклатури, головне завдання якої полягало в управлінні економікою за допомогою поширення рішень комуністичної партії стосовно виробництва і розподілу ресурсів у всіх галузях народногосподарського комплексу та забезпечення виконання цих рішень відповідно до офіційної лінії партії [13, с. 1-6]. Незважаючи на складні обставини, Україна стала першою серед країн колишнього СРСР, яка розпочала будівництво власної системи державної служби та ухвалила закон «Про державну службу» у 1993 році. [45], який

детально регламентував права, обов'язки та відповідальність державних службовців, що виконують функції держави.

Незважаючи на свої недосконалості, цей закон став історичним прецедентом, який започаткував процес інституціоналізації державної служби в Україні та сприяв розвитку української державності. Питання про те, як уникнути конфлікту між особистими інтересами і державними обов'язками, а також як забезпечити незалежність державної служби від політичного впливу, продовжувало бути предметом дискусій та пошуку ефективних рішень.

З метою удосконалення процесів управління державної служби Указом Президента України від 10.11.1995 року №1035 затверджено Програму кадрового забезпечення державної служби, основними завданнями якої визначено: напрацювання єдиної державної кадрової політики, теоретичного обґрунтування потреби державних органів у фахівцях, розроблення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців [51]. Програма була покликана покращити якість персоналу шляхом конкурсного відбору, формування кадрового резерву та вдосконалення професійної освіти. На виконання основних положень Концепції адміністративної реформи в Україні, схваленої Указом Президента України від 14.04.2000 року №599 була затверджена Стратегія реформування системи державної служби в Україні, що визначила цілі та завдання реформування системи державної служби [55].

Виникнення державності в Україні супроводжувалося становленням професійного державного апарату. Незважаючи на проведені реформи державного управління у 2000-х роках, основні інституційні проблеми державної служби залишилися невирішеними [10, с. 227-233].

Протягом багатьох років корупція, неефективність та бюрократія в державних органах знижували довіру українців. Рівень знань та навичок багатьох державних службовців не відповідав вимогам їхніх посадових обов'язків. Складність отримання державних послуг часто була пов'язана з використанням застарілих технологій та процедур в державних органах.

Україна прагне до інтеграції в Європейський Союз, а для цього необхідно відповідати європейським стандартам у сфері державного управління, тому розвиток державної служби в Україні є одним з ключових напрямків реформування та модернізації держави. З метою подолання наслідків радянської системи управління, наближення до європейських стандартів та принципів належного врядування Уряд реалізує комплексну реформу державного управління. Реформа має на меті змінити систему державного управління шляхом підвищення якості урядових рішень, професіоналізації державної служби, впровадження електронних послуг та забезпечення їх доступності для громадян [60, с.162-167].

Реалізація реформи стартувала у 2016 році з прийняття нового Закону «Про державну службу» та комплексної Стратегії реформування державного управління за принципами публічної адміністрації OECD/SIGMA. Закон встановив та визначив чітке розмежування політичних рішень та виконавчих функцій державних службовців, впровадження прозорих і справедливих конкурсів на зайняття всіх посад державної служби, рівні можливості для всіх при вступі на державну службу, об'єктивна система оцінювання та просування, посилення персональної відповідальності та створення умов прозорості, відкритої діяльності державних органів [47].

Період 2017-2018 років ознаменувався активною фазою реформування державного управління, яка включала в себе реорганізацію міністерств, створення нових структурних підрозділів для розробки державної політики та стратегічного планування, залучення висококваліфікованих фахівців на державну службу на основі прозорих конкурсів через платформу career.gov.ua, а також масштабне впровадження електронних послуг для громадян та бізнесу [56].

Пріоритетні напрямки реформування:

- прийняття нормативно-правових актів та ефективна реалізація Закону України «Про державну службу» ;

- створення команди висококваліфікованих, компетентних фахівців з питань реформ;
- визначення оптимальної кількості державних службовців з метою підвищення ефективності державного управління, враховуючи функції та організаційні структури державних органів, оптимізація чисельності працівників;
- формування інтегрованої інформаційної системи управління кадрами на державній службі;
- реформування системи оплати праці з метою підвищення рівня заробітної плати за умов забезпечення стабільності державних фінансів;
- модернізація системи професійного навчання;
- підвищення рівня інституційної спроможності НАДС для забезпечення ефективної реалізації Закону України «Про державну службу» [53].

Національне агентство України з питань державної служби – центральний орган виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, здійснює функціональне управління державною службою в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті) [34]. НАДС здійснює комплексне супроводження процесу класифікації посад, включаючи розробку методичних рекомендацій, проведення навчань, надання консультацій та участь у роботі класифікаційних комітетів з метою забезпечення єдиного підходу до класифікації посад у державних органах. НАДС здійснює контроль за дотриманням Методики класифікації посад і у разі виявлення порушень вимагає від державних органів виправити помилки протягом п'яти робочих днів.

Успішне проведення реформ державної служби є запорукою підвищення ефективності державного управління, зміцнення довіри громадян та створення сприятливого бізнес-середовища, що в свою чергу сприятиме економічному зростанню України.

Отже, історично склалося так, що українська державна служба завжди стикалася з низкою проблем: низькою мобільністю кадрів, відсутністю тісних

зв'язків з інститутами громадянського суспільства, значним впливом суспільних настроїв, нестабільністю і відсутністю належної правової та соціальної захищеності державних службовців.

Прийняття Закону «Про державну службу» у 1993 році стало початком процесу становлення державної служби в Україні як самостійного інституту. Проте, цей закон мав ряд недоліків і не забезпечував повного правового регулювання всіх відносин, пов'язаних з державною службою. Якщо раніше державна служба розглядалася як виконання будь-яких обов'язків у державних органах, то сучасне розуміння цього поняття передбачає професійну діяльність, спрямовану на забезпечення публічного інтересу та надання якісних адміністративних послуг [67, с. 267-277].

Інтеграція України до Європейського Союзу вимагає модернізації державної служби відповідно до європейських норм і стандартів. Мета цього процесу – реформувати державну службу таким чином, щоб вона стала більш ефективною, прозорою та орієнтованою на потреби громадян.

Тільки ефективне врядування може забезпечити розвиток держави, яка працює на благо своїх громадян і гарантує їхній добробут [53].

2.2 Матеріальні та нематеріальні стимули мотиваційної системи трудової діяльності державних службовців

Аналіз сучасних теорій мотивації демонструє, що універсального рецепту для мотивації всіх працівників не існує. Ефективність того чи іншого стимулу залежить від індивідуальних особливостей працівників та колективу загалом. Для досягнення високих результатів у стимулюванні праці необхідно застосовувати комплексний підхід, який враховує різноманітність людських потреб та мотивів [9, с. 48-58].

Зважаючи на результати численних наукових досліджень, присвячених мотивації працівників під дієюю системою мотивації державних службовців розуміється комплекс заходів, що поєднують матеріальні та нематеріальні

стимули, які дозволяють задовольнити різноманітні потреби працівників та спонукають їх до ефективної роботи, спрямованої на реалізацію стратегічних завдань держави.

Тому ефективна система мотивації праці державних працівників має включати матеріальні стимули, стимули професійно-кваліфікаційного розвитку, стимули сприятливих умов праці та психологічного клімату у колективі тощо [36, с.33-34].

Законодавство України, зокрема Закон України «Про державну службу» від 16 грудня 1993 року ст. 33 передбачені умови оплати праці. Відповідно статті державні службовці мають право на гідну оплату праці, яка складається з кількох компонентів: основного посадового окладу, премій за результати роботи, доплат за ранги, надбавки за вислугу років передбачені законодавством [45].

Починаючи з 2020 року, Національне агентство з питань державної служби здійснює масштабну реформу системи оплати праці державних службовців. Реформа спрямована на зміну підходів дорегулювання оплати праці, впровадження нової системи, яка буде базуватися на класифікації посад та забезпечить справедливий розподіл заробітної плати відповідно до складності та відповідальності роботи [32, с. 4].

Класифікація посад базується на визначенні напряму діяльності, рівня відповідальності та складності виконуваних завдань, що відображається у відповідних кодах.

Сім'я посад – це посади державної служби, об'єднані спільними функціональними напрямками.

Рівень посад – ознака, яка відображає якісні відмінності у характеристиках складності та відповідальності роботи на тому чи іншому рівні службової діяльності на посадах державної служби [32, с. 120].

Розмір посадового окладу залежить від того, до якого грейду належить посада, а грейд визначається з урахуванням таких факторів, як функціональні обов'язки, рівень відповідальності та належність до певного державного органу. Грейди – це зарплатні рівні, які залежать від рівня складності та відповідальності

виконання завдань. Для визначення заробітної плати передбачено 15 ґрейдів. Схеми посадових окладів затверджені постановою КМУ від 29 грудня 2023 року №1409 та діють з 2024 року. Схеми також додатково поділені за типами органів державної влади та їх юрисдикцією.

Державні органи поділяються на 5 груп залежно від рівня оплати праці їхніх працівників. Схема посадових окладів на посадах державної служби визначається Кабінетом Міністрів України за поданням Національного агентства України з питань державної служби. Розмір окладу встановлюється фіксованою сумою в залежності від категорії («А», «Б», «В»), під категорій (А1, А2, Б1, Б2, Б3, В1, В2, В3) та у відповідності займаної посади у рамках під категорій [32, с. 120-122].

31 січня 2024 року в Україні запроваджено новий порядок оплати праці державних службовців, який пов'язаний з кваліфікацією та передбачений Законом про Державний бюджет [54].

З метою забезпечення безперебійної роботи державних було прийнято рішення про поетапне впровадження окремих елементів реформи із спрощенням деяких процесів. Це рішення Уряду було прийняте з огляду на нагальні потреби сьогодення та фінансові можливості держави.

З метою реалізації вищезгаданого було прийнято:

- постанову Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2023 року № 1109 «Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році» [54], якою затверджено Каталог типових посад державної служби та критерії віднесення до таких посад та Алгоритм проведення класифікації посад державної служби в умовах воєнного стану.

- постанову Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2023 року №1409 «Питання оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році» [40], якою затверджено Схему посадових окладів на посадах державної служби з урахуванням сімей і рівнів посад, юрисдикції та типів державних органів у 2024 році, Перелік типових посад державної служби в межах рівнів посад [32, с.123].

Стратегія реформування державного управління на 2022-2025 роки, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року №831-р [57]., визначає чіткі цілі, завдання та очікуванні результати реформи.

Реформування системи державного управління в Україні здійснюється з метою приведення її у відповідність до європейських стандартів. Для цього використовуються розробки Програми SIGMA, зокрема документ «Принципи державного управління», який визначає ключові напрями реформування [53].

Впровадження класифікації посад сприятиме справедливішому розподілу заробітної плати, оскільки вона буде встановлюватися на основі об'єктивних показників: кваліфікації, рівня відповідальності та досягнутих результатів.

У межах реформи системи оплати праці планується перехід до нової моделі, яка передбачає чітке розмежування між фіксованою і варіативною частинами заробітної плати. Фіксована частина, яка становитиме не менше 70% від загального доходу, забезпечить працівникам стабільну оплату праці. Варіативна частина, обмежена 30%, буде залежати від результатів роботи та слугуватиме стимулом для підвищення ефективності. Також реформа передбачає зниження максимального розміру надбавки за вислугу років з 50% до 30% [65].

Згідно із Законом України від 20 червня 2022 року «Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки» затверджено Антикорупційну стратегію на 2021-2025 рр. Кабінетом Міністрів України затверджено «Державну антикорупційну програму на 2023-2025 роки» з виконання «Антикорупційної стратегії на 2021-2025 роки». Успішне виконання Програми є ключовим фактором для створення прозорої та справедливої системи, яка заохочуватиме професійний розвиток, для зміцнення громадянського суспільства, мінімізування корупційні ризиків, підвищення довіри населення до влади та покращення міжнародного іміджу країни [49].

Через перехідний період у 2024 році оплата праці державних службовців визначається за різними правилами, в залежності від того, чи проведена

класифікація посад, чи є спеціальні закони для певної категорії працівників, або ж застосовуються винятки.

Умови оплати праці на основі класифікації посад: Пунктом 12 розділу «Прикінцеві положення» Закону № 3460 встановлено, що у 2024 році заробітна плата державного службовця державного органу, який провів класифікацію посад державної служби, складається з:

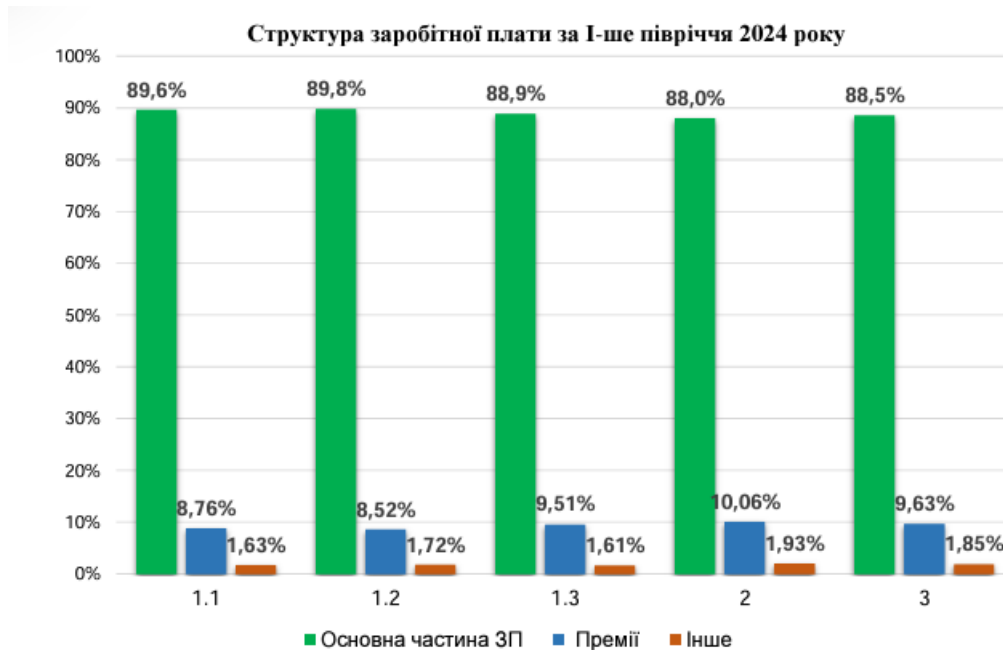
- 1) посадового окладу;
- 2) надбавки за ранг державного службовця (Встановлення рангів державних службовців слугує для заохочення працівників та підкреслення їхньої важливої ролі у державотворенні.);
- 3) надбавки за вислугу років;
- 4) місячної або квартальної премії;
- 5) компенсації за додаткове навантаження
- 6) компенсації за вакантною посадою;
- 7) грошової допомоги, що виплачується з наданням щорічної основної оплачуваної відпустки;
- 8) матеріальної допомоги для вирішення соціально-побутових питань;
- 9) інших доплат, передбачених законами України [32, с. 122-123].

Державні службовці отримують надбавку до зарплати за кожен рік роботи. Ця надбавка становить 2% від основної зарплати за рік, але не може бути більше 30% від неї.

До державних службовців, які працюють у державних органах, що не завершили процедуру класифікації посад, не застосовуються нові умови оплати праці. Їх заробітна плата визначається відповідно до умов, встановлених для 2023 року.

Розмір посадового окладу (грейду) державного службовця не може бути нижчим за мінімальну заробітну плату. З 01 січня 2024 року розмір мінімальної плати становить – це 7 100 грн, з першого квітня 2024 року – 8 000 грн (ст. 8 Закону №3460) [64, с. 79] (малюнок 2).

**Малюнок 2. Огляд структури заробітної плати
серед всіх державних службовців.**



Результати класифікації посад за перші шість місяців 2024 року свідчать про позитивну динаміку зростання основної ставки заробітної плати. Фіксована частина заробітної плати в середньому становить 88%. У 2023 році показник становив – 65%. Це є результатом зміни підходів до визначення заробітної плати. Однак слід зазначити, що зростання відбувається на тлі підвищення цін, що впливає на купівельну спроможність.

Державним службовцям, які працюють безпосередньо в зонах активних військових дій або в регіонах, де вони можуть розпочатися, встановлено підвищені посадові оклади на весь період дії воєнного стану відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2023 року № 391 «Деякі питання оплати праці працівників державних органів та органів місцевого самоврядування під час воєнного стану» [74].

Незважаючи на проведену класифікацію посад, залишається проблема розбалансування в оплаті праці державних службовців, що працюють у різних державних органах і на різних рівнях управління.

Робота на державній службі часто пов'язана з певними обмеженнями, такими як конфіденційність, сувора дисципліна, відсутність гнучкого графіка. Пільги дозволяють компенсувати ці обмеження і зробити службу більш привабливою.

Згідно з чинним законодавством України, державні службовці мають право на щорічну оплачувану відпустку. Основні положення щодо надання відпусток закріплені у Законі України «Про державну службу».

Відповідно до статті 57 Закону № 889 державні службовці мають право на 30 календарних днів щорічної відпустки. Однак, для деяких категорій державних службовців можуть бути встановлені інші норми тривалості відпустки, наприклад, для педагогічних працівників, науковців тощо.

Ще одна соціальна перевага – з п'ятого року державної служби працівники мають право на щорічне збільшення тривалості відпустки на один день, проте максимальна тривалість такої додаткової відпустки обмежена п'ятнадцятьма календарними днями. (ч. 1 ст. 58 Закону про держслужбу).

Законодавством передбачена можливість надання додаткової оплачуваної відпустки за певних умов. Додаткова мотивація для досвідчених працівників: ті, хто пропрацював у державних органах понад 10 років, можуть скористатися правом на додаткову відпустку тривалістю 15 календарних днів.

Щорічна відпустка для державних службовців супроводжується виплатою грошової допомоги на оздоровлення, яка дорівнює їхньому посадовому окладу. Мета цієї виплати – забезпечити державним службовцям можливість відпочинку та оздоровлення [38].

У разі, якщо державний службовець не використає дні відпусток (період 2023-2024), йому виплачується грошова компенсація. Розмір такої компенсації обмежується сумою коштів за всі невикористанні дні щорічних відпусток

(основних та додаткових), передбачених на оплату праці в бюджеті відповідного державного органу [38].

Тривалість щорічних та додаткових відпусток, а також надання оплати за дні тимчасової непрацездатності є одними з ключових соціальних гарантій для державних службовців, що сприяє підвищенню престижу державної служби.

Право на відпустку є важливим соціальним гарантом для державних службовців. Забезпечення можливостей для регулярного відпочинку сприяє підвищенню продуктивності праці державних службовців.

Окрім основної заробітної плати, держава передбачає матеріальну допомогу для державних службовців, яка може використовуватися для вирішення різних соціально-побутових питань. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 8 серпня 2016 року № 500, державні службовці мають право на одноразову матеріальну допомогу у розмірі середньої місячної заробітної плати, яку можна отримати на підставі особистої заяви.

Хоча матеріальна винагорода є важливою, для підвищення ефективності роботи державних службовців необхідно враховувати й інші нематеріальні мотиваційні чинники: психологічні методи мотивації, визнання результатів роботи, гордість за свою установу, вивчення психологічних, ціннісних, моральних потреб людини, залучення працівників до прийняття рішень, похвала та заохочення, можливість кар'єрного зростання [58].

Стаття 53 Закону №889 передбачає такі механізми нематеріального заохочення працівників:

- заохочення державних службовців за бездоганну та ефективну державну службу, за особливі заслуги: оголошення подяки; нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу, дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному Законом; представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота); представлення до відзначення державними нагородами. Державні службовці можуть бути нагороджені державними нагородами, відзнакою

Президента України, почесними грамотами Кабінету Міністрів України та почесною грамотою Верховної Ради України, відомчими заохочувальними відзнаками. Молоді державні службовці, які досягли значних результатів у своїй професійній діяльності, можуть претендувати на отримання премії Кабінету Міністрів України «За особливі досягнення молоді у розбудові України» [44].

Можливість кар'єрного зростання є важливим нематеріальним стимулом, який мотивує державних службовців розвиватися та досягати нових висот. .

Попри те, що гнучкий графік та віддалена робота є важливими аспектами створення сприятливих умов праці, чинне законодавство не містить норм, що б регулювали дане питання. Дистанційна робота обіцяє значні можливості для державного сектору, хоча поки що не є широко поширеною практикою. Гнучкий графік і відсутність необхідності щоденно добиратися до офісу – це лише деякі з переваг такого формату роботи, який також створює рівні можливості для працевлаштування людей з особливими потребами.

Для запобігання стресу та конфліктів важливо створити середовище, де працівники почуваються почутими, працюють в комфортних умовах та мають доступ до необхідної інформації. Без стабільного складу працівників важко говорити про сприятливий психологічний клімат в колективі. Воєнний стан вніс значні корективи в усі сфери життя українського суспільства, і державна служба не стала винятком. Значна кількість чоловіків призовного віку була мобілізована до Збройних Сил України, що призвело до гострої нестачі кадрів у багатьох державних органах. Частина державних службовців була вимушена виїхати за кордон через бойові дії або пошук безпечнішого місця для себе та своїх родин. Постійний стрес, пов'язаний з війною, може негативно впливати на здоров'я та працездатність працівників, що може спонукати їх до зміни роботи або навіть галузі діяльності. Тому поінність кадрів суттєво зросла [9, с. 48-58].

Фактична кількість державних службовців – 166 253 станом на квітень 2023 року.

Фактична кількість державних службовців – 158 091 станом на червень 2024 року [34].

Науковець М. Ярмистий у своїй роботі надає таку статистику пріоритетності мотивів вступу на державну службу: престиж статусу – 27,4 %, стабільність соціального стану – 25,9 % і відчуття влади та поваги до себе з боку інших людей – 20,8 %. Найменше, що заохочує до діяльності в системі державної служби, – це заробітна плата (12,3 %) [75].

Мотивація державних службовців залежить від їхнього досвіду: молоді працівники орієнтовані на професійний розвиток і кар'єрні перспективи, службовці середнього віку цінують відчуття впливу та поваги, а досвідчені працівники державної служби прагнуть до самореалізації в системі державного управління [75].

Слід звернути увагу і на вплив негативної мотивації – системи заходів, спрямованих на запобігання небажаної поведінки та стимулювання дотримання встановлених норм і правил. У контексті державної служби негативна мотивація передбачає застосування санкцій за порушення службових обов'язків або законодавства [63, с. 78].

Згідно з ч. 1 ст. 65 Закону України «Про державну службу», державний службовець може бути притягнутий до дисциплінарної відповідальності за вчинення дисциплінарного проступку. Це включає протиправну винну дію, бездіяльність або прийняття рішення, які виражаються у невиконанні чи неналежному виконанні посадових обов'язків та інших вимог, визначених цим Законом і нормативно-правовими актами, що може стати підставою для застосування дисциплінарного стягнення.

Відповідно до статті 66 Закону, до державних службовців можуть бути застосовані такі види дисциплінарних стягнень:

- 1) зауваження;
- 2) догана;
- 3) попередження про неповну службову відповідальність;
- 4) звільнення з посади державної служби;

До державного службовця за вчинений дисциплінарний проступок може бути застосовано лише одне дисциплінарне стягнення.

Відповідно до пункту 3 постанови Кабінету Міністрів України від 12 квітня 2022 року № 440 «Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану» у разі перебування державного службовця або працівника державного органу в робочий час в Україні поза межами робочого місця без рішення керівника державної служби, або за кордоном, крім перебування у службовому відрядженні, оформленому в установленому порядку, до державного службовця може бути застосоване дисциплінарне стягнення відповідно до закону [12].

У сучасних українських реаліях система мотивації державних службовців має бути адаптована до викликів часу та спрямована на формування прозорого, ефективного та відповідального державного апарату. Це передбачає не тільки матеріальне стимулювання, також створення умов для професійного вдосконалення, навчання та відчуття причетності до важливих державних справ. Ефективна мотивація державних службовців має бути спрямована на гармонізацію індивідуальних цілей працівників з цілями державної установи, що дозволить оптимізувати робочі процеси та підвищити результативність діяльності органів державної влади

Система мотивації державних службовців повинна бути побудована на принципах постійного навчання та розвитку, заохочення до новаторства та співпраці, а також на забезпеченні балансу між особистими досягненнями та інтересами державної служби. Мотивація праці покликана сприяти формуванню державного працівника нового типу: ініціативного, мотивованого на максимальний результат, здатного до творчої інноваційної діяльності. Професіоналізм, доброчесність та мотивація є фундаментальними критеріями, за якими оцінюється здатність особи виконувати обов'язки державного службовця [16, с. 122].

2.3. Роль освіти в мотивації та професійному розвитку державних службовців: кар'єрне зростання та навчання

Мотивація працівників державної служби тісно пов'язана з рівнем їхньої освіти. Прагнення до професійного розвитку стимулює до постійного навчання. Варто зазначити, що стимули професійно-кваліфікаційного розвитку працівників включають: професійне навчання, підвищення рівня кваліфікації з метою отримання нових знань, навичок та компетенцій, планування кар'єри працівників [1, с. 98].

Законом України «Про державну службу» передбачено право державного службовця на професійне навчання, зокрема за державні кошти, відповідно до потреб державного органу (п.6 ч.1 ст.7), а також обов'язок постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності (п.11 ч.1 ст.8). Для підтримки високого рівня професійної компетентності, державні службовці повинні проходити навчання за різними програмами, включаючи загальні, спеціальні та короткострокові курси, щонайменше раз на три роки.

Відповідно до вимог, державні службовці мають щорічно накопичувати один кредит ЄКТС, проходячи різні форми навчання. Європейська кредитно-трансферна система – це міжнародна система, яка дозволяє нам порівнювати рівні освіти, отримані в різних університетах і навіть країнах. Допомогає відстежувати, чи достатньо державні службовці навчаються протягом своєї кар'єри [1, с. 155].

Різноманітні способи вдосконалення професійних компетенцій: навчання за магістерськими програмами, участь у програмах підвищення кваліфікації, практичний досвід під час стажування, самостійне поглиблення знань.

За даними 2020 року вища освіта ступеня магістра (спеціаліста) – 95,4% загальної кількості державних службовців, вища освіта ступеня молодшого бакалавра та бакалавра – 4,5% [23, с. 98].

Держава прагне покращити якість послуг, що надаються громадянам, та розвинути в державних службовцях такі навички, як лідерство, які дозволять їм ефективно працювати в складних ситуаціях. Сучасні виклики, пандемія, війна та децентралізація, підтверджують, що обраний курс є надзвичайно актуальним для України.

Реформа державного управління та децентралізація тісно пов'язані з розвитком системи професійного навчання державних службовців. Професійний розвиток управлінців є ключовою умовою для ефективного виконання державних та місцевих функцій [37, с. 403].

У результаті реформи, яка проводилася протягом 2018-2022 років, система професійного навчання зазнала значних трансформацій, визначених Концепцією реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, схваленою розпорядженням КМУ від 01.12.2017 року №974-р, та з урахуванням Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки [57].

Основні правові засади встановлюють чіткі рамки для розвитку та функціонування систем професійного навчання: Закон України «Про державну службу», «Про освіту», «Про вищу освіту»; Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад та іншими нормативно-правовими актами.

Реформа системи професійного навчання не лише оновила підходи, а й створила інноваційну модель навчання державних службовців, що передбачає безперервне, обов'язкове, планове, практикоорієнтоване та індивідуалізоване навчання. Але на систему професійного навчання впливають різноманітні зовнішні чинники, включаючи політичні, економічні та непередбачувані обставини (карантин, введення воєнного стану), що потребує гнучкості та оперативності у прийнятті рішень [24, с. 196-207].

Відсутність гарантованого фінансування призводить до обмеження доступу до професійного навчання. Видатки державного бюджету на професійне навчання формуються з урахуванням наявних фінансових ресурсів, однак вони не відповідають повному обсягу потреб у підвищенні кваліфікації працівників. У період воєнного стану навіть обмежене фінансування зазнає подальшого скорочення.

Результати дослідження НАДС за субіндикатором Програми SIGMA «Кількість державних службовців, які протягом року пройшли професійне навчання» продемонстрували низький рівень фінансування, а також наслідки від надзвичайних обставин: За даними статистики, кількість державних службовців категорій «А», «Б» і «В», які пройшли професійне навчання за рахунок бюджетних коштів, знизилась з 49% у 2020 році до 33% у 2022 році.

Аналіз бюджетних витрат показує, що фінансування професійного навчання державних службовців зменшилось з 0,2% від фонду оплати праці у 2020 році до всього 0,02% у 2022 році.

Централізовані опитування учасників професійного навчання, які отримали освітні послуги за державним замовленням НАДС, зокрема у 2022 році, засвідчують, що після завершення навчання 50,2 % опитаних планують використовувати у своїй діяльності набуті під час навчання нові знання повною мірою, 41,5 % – більшу частину отриманої інформації, 5,8 % – незначну частину інформації, 0,3 % – не планують використовувати, 2,2 % – не змогли визначитися [34].

Не всі державні органи дотримуються вимог щодо забезпечення регулярного професійного навчання своїх працівників, оскільки не виділяють на це достатньо коштів із бюджету. З іншого боку, державні службовці, для яких навчання є обов'язковим, орієнтовані на безкоштовне навчання, що обумовлено низьким рівнем доходів та загальною економічною ситуацією в країні.

Масовий перехід на дистанційне навчання, спричинений пандемією та війною, мав позитивні та негативні наслідки. Система професійного навчання стала більш гнучкою та доступною, але знизилась ефективність навчального

процесу. Ці ж причини негативно вплинули на можливість стажування державних службовців в інших органах та закордоном для обміну досвідом.

Незважаючи на всі труднощі, Україна продовжує працювати над підвищенням кваліфікації державних службовців. Це важливий крок для реформування державного сектору та забезпечення ефективної роботи державних органів. На сьогодні кожне міністерство має власний підрозділ, який розробляє і проводить спеціалізовані тренінги та курси, адаптовані до потреб відповідного відомства. Молодий персонал має додаткові можливості для професійного зростання завдяки пільгам, таким як безкоштовне навчання та додаткові вихідні. [56]. Особливо важливими постали питання вдосконалення системи навчання в сфері державної служби контекст новостворених об'єднаних територіальних громад в Україні.

З метою забезпечення систематичного підвищення кваліфікації державних службовців було засновано Національну академію державного управління, яка пропонує широкий спектр навчальних програм.

Також в Україні діють незалежні від держави організації, які забезпечують професійний розвиток державних службовців. Наприклад, інститут розвитку державного управління, інститут лідерства та менеджменту в галузі державного управління, центр розвитку та підвищення кваліфікації державних службовців тощо [34].

Система професійного навчання, формування та її функціонування забезпечує Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). Система спрямована на забезпечення систематичного підвищення кваліфікації державних службовців усіх рівнів завдяки різноманітним навчальним програмам, зокрема за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», система сприяє формуванню професійного корпусу державних службовців, здатного ефективно вирішувати складні завдання державного управління та забезпечувати якісне надання публічних послуг. Підготовку та підвищення кваліфікації державних службовців забезпечують заклади вищої освіти, післядипломної освіти (включаючи Вищу школу публічного управління, що є

державним закладом освіти, який належать до сфери управління НАДС, та 18 регіональних центрів підвищення кваліфікації, діяльність яких координує НАДС) та наукові установи за рахунок державного бюджету та інших джерел фінансування [32, с. 125].

Одним з прикладів для самостійного навчання постає Портал управління знаннями (<https://pdp.nacs.gov.ua>) – сучасна онлайн-платформа, створена НАДС для навчання та розвитку державних службовців. Цей портал надає широкий спектр можливостей для підвищення кваліфікації та професійних компетенцій. Включає проходження навчання за загальними професійними (сертифікатними) програмами, спеціальними, загальними короткостроковими програмами, освітньо-професійними та освітньо-науковими програмами.

Портал має на меті стимулювати розвиток ринку освітніх послуг, пов'язаних з професійним навчанням, а також інформувати провайдерів про наявні освітньо-професійні та освітньо-наукові програми підготовки за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування», загальні та спеціальні програми підвищення кваліфікації; загальні та спеціальні програми підвищення кваліфікації; завдяки різноманітним інструментам взаємодії (форуми, чати, вебіари) користувачі можуть спільно вирішувати професійні завдання, підвищувати свою кваліфікацію та сприяти розвитку галузі в цілому [32, с. 121-126].

Завдяки Українській школі урядування, державні службовці мають можливість отримати додаткову освіту та розвинути свої професійні навички. Дія.Освіта – це всеукраїнська онлайн-платформа, яка пропонує безкоштовний доступ до актуальних знань та практичних навичок з різних сфер життя. Завдяки зручному інтерфейсу та різноманітним форматам навчання, кожен може знайти на платформі цікаві для себе курси та матеріали. Дія.Освіта – це інструмент для саморозвитку, який допомагає людям реалізувати свій потенціал та досягти успіху.

НАДС з 2020 року за підтримки Програми Ради Європи «Посилення доброго демократичного врядування і стійкості в Україні» активно працює над

вдосконаленням і самого процесу навчання, враховуючи запит та побажання працівників. Зокрема, організовує та проводить конкурси, які покликані покращувати та вводити інновації у процеси професійного навчання.

Сукупність таких факторів, як перевантаженість роботою, особливо в умовах надзвичайних ситуацій, та формальне ставлення керівництва до навчання, не дозволяє працівникам розглядати навчання як інструмент для підвищення своєї кваліфікації та ефективності роботи.

Незважаючи на успіхи в навчанні та покращення роботи, кар'єрне зростання та оплата праці часто залишаються незмінними. Коли організація не готова до змін і продовжує працювати за старими методами, працівники, які пройшли навчання, відчувають себе незатребуваними та не можуть реалізувати свій потенціал. В результаті – «професійне вигорання», негативний вплив на мотивацію до проходження навчання та погіршення ефективності роботи [12].

Система кар'єрного зростання є важливою складовою ефективного публічного управління та адміністрування.

В Україні склалася ситуація, коли праця часто не приносить задоволення і не забезпечує гідного життя. Багато молодих людей змушені шукати роботу за кордоном, а ті, хто залишаються, часто відчувають себе незадоволеними своїми кар'єрними перспективами.

Кар'єрне просування державних службовців доділяється на два види:

- вертикальний, що означає просування до вищого рівня в ієрархії – це перехід від одного меншого рангу державної служби до вищого.
- горизонтальний, тобто переведення працівника з одного робочого місця на інше, що сприяє підвищенню інтересу до роботи, це практично просування в межах рангу [24, с. 196-207].

Кар'єрне зростання на державній службі забезпечується на конкурсній основі, відповідно до кваліфікаційних вимог до посад. Для здобуття вищої посади необхідно мати вищу освіту та відповідний стаж роботи на попередній посаді. Система державної служби також передбачає, що просування по службі

відбувається на основі досягнень, ініціативності та постійного професійного розвитку.

Активна участь у проєктах, спрямованих на реформування державного управління, є одним із найефективніших способів набуття нових знань та навичок, які необхідні для успішного професійного просування. Наприклад, Україна бере участь у проєкті ЄС «Підтримка реформ в Україні» [66, с.146-148], який містить компоненти з підвищення кваліфікації державних службовців, забезпечення ефективного управління та зміцнення демократії.

З метою швидкого заповнення вакантних посад та забезпечення безперебійної роботи державних органів у період дії воєнного стану, було прийнято рішення про спрощення процедури конкурсного відбору. Це дозволяє оперативно залучати необхідних фахівців для вирішення нагальних питань та забезпечення стабільної роботи державних установ. Призначення може відбуватися без конкурсного відбору (ч.5 ст.10 Закону «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII). Для працевлаштування необхідно подати заяву, заповнену особову картку встановленого зразка та документи, що підтверджують наявність у кандидата громадянства України, необхідного рівня освіти та відповідного досвіду роботи, встановленого для зайняття даної посади [11].

Психологи вважають, що успішна кар'єра передбачає як досягнення певних соціальних позицій, так і отримання задоволення від самої роботи. Звідси, кар'єрний успіх службовців є позитивною мотивацією кар'єрного росту, пов'язаний із визнанням професіоналізму.

На думку Д. Малиновського, окремих державних службовців цілком задовольняє нинішня посада та вид виконуваної роботи. Тому їх не слід орієнтувати на професійне зростання та кар'єру, але разом з тим керівник повинен надати їм інформацію про додаткові можливості, що можуть виникнути у зв'язку з підвищенням по службі [26, с. 412].

Завдяки широкому спектру інструментів, таких як навчання, оцінювання, ротація та участь у проєктах, державні службовці мають змогу постійно

розвиватися професійно та досягати нових вершин у своїй кар'єрі. Сприятлива атмосфера в організації, де є місце для менторства та наставництва, значною мірою впливає на професійний розвиток державних службовців.

При ефективному та обгрунтованому застосуванні методів та інструментів система кар'єрного зростання може стати ефективним інструментом для підвищення якості державного управління та досягнення стратегічних цілей країни.

РОЗДІЛ 3. ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ ПОЛЬЩІ

3.1 Система державної служби Польщі: історичні передумови та сучасний стан

Історія польської державної адміністрації нерозривно пов'язана з історією зовнішніх впливів. Окупаційні режими безпосередньо формували її структуру та функції, тоді як ідеї та співпраця з іншими країнами опосередковано впливали на її розвиток. Політичні структури і традиції, що склалися в Першій Республіці, були зруйновані розділами, що призвело до тривалого періоду політичної фрагментації та залежності.

Відсутність власної державності протягом XIX століття позбавила Польщу можливості сформувати сучасну адміністративну систему нарівні з іншими європейськими країнами, які в цей період активно розвивалися. Різні окупаційні режими запроваджували різні адміністративні системи, що призвело до формування різних підходів до управління, які продовжували впливати на державне будівництво в Польщі після відновлення незалежності.

Короткий період міжвоєнної незалежності Польщі можна розділити на два різко контрастні етапи: період парламентської демократії та авторитарного правління. Однак, незважаючи на ці відмінності, обидва періоди були об'єднані спільною метою – відновлення територіальної цілісності країни [84, с.31-33].

Різноманітність викликів, від економічних до соціальних, унеможлиблювала створення універсальної системи управління, яка б задовольняла потреби всіх верств населення. Друга світова війна завдала руйнівного удару по Польщі, перервавши її розвиток на довгі роки. Нав'язана радянська система управління, незважаючи на свою чужорідність, стала визначальною для Польщі на кілька поколінь, вплинувши на всі сфери життя.

Протягом тривалого періоду часу державне управління в Польщі відставало за своїм розвитком від західноєвропейських стандартів. Через

труднощі у формуванні державних структур, польське державне управління протягом тривалого часу не досягало належного рівня розвитку. Польські державні інститути протягом багатьох років були недостатньо розвиненими та нездатними забезпечити ефективне управління країною. Як зазначає видатний історик і соціолог Ян С. Бистронь: «до кінця XVIII століття в Польщі не було адміністрації в сучасному розумінні цього слова. Тодішні органи влади не утворювали цілісної структури. Їх формальна ієрархія не виникла, а їх повноваження не були чітко визначені вся велика держава насправді являла собою групу величезної кількості крихітних політичних організацій, пов'язаних радше зовні один з одним, що живуть переважно власним замкнутим життям» [79, с.95-105].

Після падіння комунізму польська адміністрація зазнала значних трансформацій, наблизившись до європейських стандартів. Реформи в польській адміністрації призвели до створення сучасної, професійної та орієнтованої на громадянина структури управління. Право на належне управління, децентралізацію та субсидіарність, а також прагнення залучити громадян до управління стали визначальними принципами змін в цій сфері. Зміни, що відбулися, були помітними, зокрема в підвищенні якості державних послуг та професіоналізму державних службовців [3, с. 24].

Навіть після прийняття демократичних стандартів, польська адміністрація не змогла повністю позбутися спадку минулого, коли політичні інтереси домінували над іншими. В Польщі межа між політикою та адміністрацією є розмитою, що дозволяє політикам безпосередньо впливати на управлінські рішення, мінаючи законодавчі процедури [79, с.56].

Сьогодні Республіка Польща з площею 312 685 км² і населенням 38,5 млн осіб є дев'ятою за величиною і восьмою за чисельністю населення державою в Європі, однак її сусідами є набагато більші та густонаселеніші держави. Ставши членом НАТО у 1999 році та ЄС у 2004 році, Польща міцно інтегрувалася в західноєвропейські структури. Однак, з огляду на сучасні геополітичні виклики, потреба в зміцненні міжнародних партнерств стає все більш нагальною [42].

Прагнення до європейської інтеграції викликало потребу в проведенні масштабних реформ у всіх сферах державного управління та у взаємодії влади і суспільства.

Реформи 1997 року, серед яких особливе місце посідала адміністративна реформа, були масштабним проєктом, спрямованим на модернізацію державного апарату Польщі та адаптацію його до вимог європейського ринку. Мета цих змін полягала у створенні ефективної, прозорої та підзвітної системи управління, яка б сприяла економічному зростанню, підвищенню конкурентоспроможності країни та її успішній інтеграції в Європейський Союз. Чітко визначені цілі та політична воля дозволили Польщі провести адміністративну реформу в стислі терміни та з високою ефективністю. Поєднання сприятливих політичних умов, ефективної роботи уряду, підготовки за рік необхідної для проведення реструктуризації публічної адміністрації нормативно-правової бази стало запорукою успіху реформи державного управління [41, с. 34-45].

Прийняття Закону «Про державну службу» («Про цивільну службу») у 1997 році, ініційоване урядом, який прийшов до влади наприкінці 1993 року, ознаменувало новий етап у розвитку державного управління в Польщі. Були введені формальні механізми, які забезпечили розмежування повноважень між політичними призначенцями та кар'єрними державними службовцями. Серед європейських країн цей закон вважався взірцем сучасного законодавства про державну службу [84, с. 31-33].

Довга історія розвитку цивільної служби в Польщі знайшла своє відображення у численних законах, зокрема у законах 1922, 1996, 1998 та 2006 років. Однак саме Закон 2008 року став кульмінацією цього процесу, оскільки він узагальнив та систематизував попередній досвід, створивши сучасну модель державної служби. Реформа системи державної служби була спрямована на створення професійного корпусу державних службовців шляхом впровадження таких інструментів, як відкритий конкурс на зайняття посад, систематична оцінка професійних компетенцій та результатів роботи, а також справедлива система оплати праці, що стимулює ефективність. Закон передбачав такі

питання: організація служби, встановлення, зміна та припинення трудових відносин, обов'язки та права членів Корпусу державної служби, навчання, дисциплінарна відповідальність [78].

Починаючи з 2010 року, були здійснені спроби поступового вдосконалення державного управління шляхом проведення так званих «м'яких» реформ. Стратегічні документи держави дедалі більше акцентують на необхідності ефективного державного управління як передумови для всебічного розвитку.

З метою вдосконалення системи управління персоналом у 2012 році було прийнято нові законодавчі акти. Шляхом впровадження цих заходів прагнули досягти більш високих показників ефективності та якості роботи. Голова державної служби ініціював розробку плану дій, спрямованого на вдосконалення управлінських практик. [87, с. 17-23]. Ця ініціатива була спрямована на впровадження сучасних підходів до управління персоналом, що дозволило б підвищити мотивацію працівників, забезпечити їхню професійну реалізацію та, як наслідок, підвищити ефективність роботи державних органів.

Було розроблено нову концепцію управління людськими ресурсами, яка передбачає впровадження сучасних інструментів та технологій для забезпечення ефективного підбору, розвитку, навчання, мотивації та утримання висококваліфікованих кадрів.

Завдання державних службовців – не лише виконувати покладені на них обов'язки, а й постійно працювати над вдосконаленням своїх навичок та знань, щоб ефективніше служити державі та суспільству [85, с. 14].

Корпус державної служби – це загальне поняття, яке позначає правовідносини між державою та посадовою особою. Класифікують три категорії персоналу у польській державній службі [32, с. 41-45]:

1. Працівники державної служби, які працевлаштовуються на підставі трудового договору.
2. Державні службовці призначені на посаду (посадові особи з постійним призначенням).

3. Особи, які займають керівні посади, приймаються на роботу на підставі призначення. Державні службовці з постійним призначенням мають особливий статус, який надає їм додаткові права, але водночас передбачає певні обмеження, зокрема щодо суміщення основної роботи з іншою діяльністю та виконання понаднормової роботи. Отримати цей статус можна двома способами: пройшовши кваліфікаційну процедуру (державний іспит) та закінчивши Національну школу державного управління імені Леха Качинського (державну школу, безпосередньо підпорядковану Прем'єр-міністру) [78].

У Польщі державні посади поділяються на категорії відповідно до фахової спеціалізації. Систему державної служби побудовано таким чином, що посади класифікуються за рівнями органів влади, а для кожної категорії визначено перелік типових посад та відповідні кваліфікаційні критерії, такі як освіта, досвід роботи та спеціальні знання [41, с. 34-45].

Корпус державної служби, згідно з Конституцією, підпорядкований Прем'єр-міністру. На практиці, Прем'єр-міністр, як політичний лідер, визначає загальний напрямок розвитку державної служби, а Голова державної служби забезпечує її повсякденне функціонування.

Голова державної служби, як центральний орган, відповідальний за реалізацію державної політики у сфері державної служби, призначається і звільняється Прем'єр-міністром, що підкреслює його політичний характер. Офіс Голови державної служби є Канцелярія Прем'єр-міністра (Департамент державної служби).

Голова державної служби координує роботу генеральних директорів установ задля виконання завдань, визначених Законом. Голова визначає механізми співпраці, спрямовані на забезпечення неупередженої роботи державної служби, виконання державних завдань та ефективного управління людськими ресурсами.

Голова є відповідальним за формування кадрової політики, розробку нормативних документів, організацію навчання, збір даних про державних службовців та співпрацю з міжнародними партнерами.

Департамент державної служби, як структурний підрозділ Канцелярії Прем'єр-міністра, відповідає за розробку та впровадження кадрової політики, управління персоналом державних органів, організацію навчання та підвищення кваліфікації державних службовців. Здійснює функції секретаріату Голови державної служби, забезпечує організаційне та інформаційне супроводження діяльності Ради публічної служби та Вищої дисциплінарної комісії, а також виконує інші доручення Голови.

Посада Генерального директора є найвищою посадою в системі управління урядовим органом і передбачає здійснення керівництва на засадах професіоналізму та незалежності від політичних впливів. Генеральний директорат відповідає за загальне керівництво державною службою, виступаючи головним роботодавцем для державних службовців у:

- Канцелярії Прем'єр-міністра;
- Міністерствах;
- Центральних офісах;
- Воєводських управах [78].

При Прем'єр-міністрові Польщі діє консультативно-дорадчий орган — Рада публічної служби. Сфера її діяльності включає в себе розробку та висловлення позицій з актуальних питань цивільної служби, що виникають за ініціативою вищого керівництва: проєкти програм управління персоналом; проєкти бюджету в частині цивільної служби та річного виконання бюджету; темпу підвищення посадових окладів; проєктів нормативних актів, що стосуються цивільної служби; плану центрального навчання на цивільній службі; етики корпусу цивільної служби; проєктів положень, що визначають режим роботи Вищої дисциплінарної комісії цивільної служби.

Рада публічної служби відповідальна за розробку стратегій розвитку державної служби, які відповідають поточним потребам та завданням,

визначеним Прем'єр-міністром. У співпраці з Національною школою публічної адміністрації ім. Президента Республіки Польща Леха Качинського Рада публічної служби поширює найкращі європейські стандарти та досвід у сфері функціонування цивільної служби.

Рада публічної служби складається з 7-9 осіб. Їх призначає Прем'єр-міністр Польщі. Із числа членів Ради Прем'єр-міністр Польщі призначає Голову та заступника голови Ради. Строк повноважень — 4 роки. Голова Ради публічної служби входить до складу Ради Національної школи публічної адміністрації імені Президента Республіки Польща Леха Качинського [41, с. 34-45].

У Польщі управління персоналом у державних органах здійснюється на децентралізованих засадах, тобто значна частина повноважень щодо управління людськими ресурсами передана на рівень окремих установ. Це сприяє більшій відповідальності керівників за результати роботи підрозділів та мотивацію персоналу, сприяє створенню більш особистого підходу до кожного працівника, що може позитивно вплинути на його задоволеність роботою, делегування повноважень на нижчі рівні сприяє більшій самостійності працівників у прийнятті рішень та підвищенню їхньої залученості до роботи. Децентралізована система стимулює розвиток нових підходів до управління персоналом та впровадження інноваційних методів мотивації [82, с.20].

Але зазначимо, що усі кадрові рішення ухвалюються відповідно до вимог Конституції, Закону про державну (цивільну) службу та інших чинних законодавчих актів. Дотримання принципу верховенства права є основоположним для функціонування польської державної адміністрації, що означає, що всі дії державних органів мають бути передбачені та регульовані законом.

Конституція Республіки Польща є вищим законом, який регулює всі аспекти діяльності державної служби. Найважливішими положеннями Конституції є:

Стаття 60. Громадяни Польщі, які користуються всіма публічними правами, мають доступ до державної служби на основі принципу рівності.

Стаття 103.

Розділ 2. Жоден суддя, прокурор, посадова особа державної служби, військовослужбовець, що перебуває на дійсній військовій службі, або службовець поліції або служб державної охорони не може виконувати повноваження депутата.

Стаття 153.

Розділ 1. Корпус державних службовців повинен діяти в органах державного управління з метою забезпечення професійного, старанного, неупередженого та політично нейтрального виконання обов'язків держави.

Розділ 2. Прем'єр-міністр є вищим за Корпус державних службовців [78].

Закон про державну службу від 21 листопада 2008 року є одним з ключових нормативно-правових актів, що регулює діяльність державної служби. Високий ступінь децентралізації кадрової політики зумовлює те, що закон про державну службу відіграє роль базового нормативного акта, який доповнюється численними підзаконними актами, що приймаються на рівні уряду, державної служби та окремих відомств [78].

Система державного управління охоплює як централізовані (державне управління) так і децентралізовані (самоврядування) рівні управління.

Гнучкість системи державної служби в Польщі дозволяє міністерствам та департаментам формувати власні кадрові політики, що відповідають їхнім специфічним завданням та потребам [30, с. 96-98].

На сьогодні польська адміністрація перебуває в стані постійного розвитку, реагуючи на нові виклики та можливості.

3.2 Роль матеріальних та нематеріальних стимулів у польському державному секторі

Заробітна плата в державному секторі є потужним інструментом мотивації державних службовців і безпосередньо впливає на їхню продуктивність. Політика заробітної плати визначає привабливість державної служби для

кваліфікованих фахівців. Польща демонструє відносно невелику частку працівників, зайнятих у державному секторі, порівняно з іншими країнами Європи [88, с. 26].

Система грейдингу посад державної служби в Польщі передбачає використання кількісних показників для оцінки таких факторів, як необхідний рівень освіти, досвід роботи, відповідальність за прийняття рішень та вплив на результати діяльності установи. Це дозволяє об'єктивно порівнювати різні посади та встановлювати справедливую систему оплати праці. Таблиця

Перелік посад державної служби, професійну класифікацію, мультиплікатори для визначення базової заробітної плати членів корпусу, правила оцінювання, коефіцієнт надбавки за кожним грейдом, мультиплікатори для визначення функціональної надбавки, умови надання та отримання допомоги, умови визначення права на ювілейну нагороду та її виплати з урахуванням характеру роботи – все це визначає Канцелярія Прем'єр-міністра [32, с.41-45].

Корпус державної служби охоплює осіб, які посідають вищі посади, службовців державної служби та призначені державні службовці.

Посади державних службовців класифікуються за 6 групами (додаток).

Станом на 31 грудня 2022 року загальна кількість службовців у центральній адміністрації: 27 489 осіб: кадровий склад державної служби на умовах трудового договору – 23 007 (83, 7%); кадровий склад, прийнятого на посаду – 2 933 (10,7%); військовослужбовці, які займають керівні посади, прийняті на посаду – 1 549 (5,6%). Жінки – 63%. Чоловіки – 37%.

Загальна кількість державних службовців Польщі: 122 491 особа: за трудовим договором – 112 126 (91,5%); прийнятих на посаду – 6 875 (5,6); військовослужбовці – 3 490 (2,8%). Жінки – 73%. Чоловіки – 27% [86].

Оплата праці державного службовця включає фіксовану частину (посадовий оклад) та змінну частину (премія за стаж).

Заробіток призначеного державного службовця складається з кількох частин: основної ставки, встановленої для його посади, доплати за стаж роботи та премії, розмір якої залежить від його рангу.

Заробітна плата особи, яка займає вищу посаду державної служби, складається з основного окладу, надбавки за посаду та премії за тривалу роботу [32, с. 41-45].

Розмір заробітної плати державного службовця визначається шляхом множення базової величини, встановленої Законом, на відповідні коефіцієнти, які затверджуються розпорядженням Прем'єр-міністра.

Всі державні службовці в Польщі, незалежно від регіону та займаної посади, мають рівень заробітної плати, який перевищує встановлену законом мінімальну зарплатню. Це означає, що жоден державний службовець не отримує зарплату на рівні мінімальної, а всі мають стабільний дохід, який дозволяє задовольнити базові потреби.

Загальнодержавна мінімальна зарплата в Польщі з 2021 року становить 2800 злотих. Проте, для державних службовців діє окрема система оплати праці, за якою їхній початковий оклад визначається за спеціальною формулою, що гарантує більш високий рівень доходу [78].

*Kwota bazowa (щось подібне до прожиткового мінімуму) * 1,5 (мінімальний коефіцієнт)*

Державні службовці в Польщі мають гарантований мінімальний заробіток у розмірі 3048 злотих, проте середній рівень їхньої зарплати становить 6360 злотих, що свідчить про досить високий рівень оплати праці в державному секторі. Це дані 2020 року.

Мотивація державних службовців преміями, бонусами та надбавками є важливим інструментом для підвищення ефективності державного управління. Однак, для досягнення максимального ефекту необхідно створювати прозору,

об'єктивну та гнучку систему мотивації, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні фактори.

Система мотивації передбачає щорічну індексацію заробітної плати працівників зі стажем понад 5 років на 1%. Максимальний розмір індексації становить 20% і досягається після 20 років роботи

Система преміювання державних службовців побудована за принципом градації: чим вищий розряд служби, тим більший коефіцієнт застосовується до базової величини для розрахунку премії. Мінімальний розмір премії становить 0,47 базової величини, максимальний – 2,05 [80, с. 27].

Система оплати праці державних службовців передбачає можливість встановлення додаткових надбавок за виконання складних завдань або за підвищену відповідальність. Розмір таких надбавок може коригуватися керівництвом організації залежно від конкретних обставин. Надання додаткової надбавки свідчить про визнання керівництвом важливості та складності виконуваної роботи. Це підвищує самооцінку працівника та його задоволеність роботою. Коли працівники бачать, що їхні зусилля оцінюються та винагороджуються, це сприяє створенню атмосфери справедливості та довіри до керівництва (таблиця 2) [32, с. 44].

Таблиця 2.

**Таблиця коефіцієнтів базової величини для визначення
основного окладу членів корпусу державної служби**

Група посад	Множник базової суми
Керівні посади на державній службі	2,2–8,0
Керівні посади середнього рівня на державній службі	1,5–7,0
Координаційні посади на державній службі	1,0–6,0 1,3 – 6,0 from 1/01/2022
Незалежні посади на державній службі	1,0–6,0 1,3 – 6,0 from 1/01/2022
Посади спеціалістів на державній службі	1,0–3,5 1,3 – 4,5 from 1/01/2022
Допоміжні посади на державній службі	1,0–2,7 1,3 – 3,4 from 1/01/2022

Така система стимулює працівників залишатися в компанії на довгий термін, підвищує їхню лояльність і відданість.

Окрім основної зарплати, державні службовці мають право на додаткові виплати:

1. Тринадцята заробітна плата (додаткова винагорода один раз на рік);
2. Ювілейна премія (одноразова премія надається військовослужбовцю після досягнення 20, 25, 30, 35, 40 і 45 років служби);
3. Єдина вихідна допомога – виплата, що виплачується при звідненні у зв'язку з виходом на пенсію або отриманням пенсії за інвалідністю; становить тримісячну винагороду або за шість місяців після вислуги не менше 20 років.

Системою передбачено й інші пільги для працівників:

1. Премія з нагородного фонду за особливі / особливі досягнення у професійній діяльності (премія).
2. Премія за завдання (бонус за виконання додаткових завдань, доручених роботодавцем, виплачується тільки за період виконання додаткових завдань).
3. Переваги та бонуси, пов'язані з особливим характером виконуваних завдань та ризиковими умовами, в яких вони виконуються. Права мають лише деякі категорії членів держслужбовців (наприклад, податкові виконавці, інспектори, зайняті в гірничих установах) [32, с. 41-45].

Конкурентоспроможність заробітної плати державних службовців є важливим фактором для залучення та утримання талановитих кадрів. Рівень оплати праці державних службовців Польщі є досить високим порівняно з приватним сектором.

Різниця в оплаті праці між державним і приватним секторами для більшості посад незначна. Оплата праці керівників найвищої ланки в державних органах, як правило, значно перевищує рівень оплати праці керівників аналогічного рівня в приватних компаніях. Базовий оклад за займану посаду, надбавка за державну службу для службового звання і функціональна надбавка розраховується з використанням коефіцієнтів базової суми, розмір яких визначається відповідно до окремих правил, викладених в Законі про бюджет.

Ювілейна премія для державних службовців є своєрідною винагородою за відданість державній службі і збільшується від 70% місячної зарплати за 20 років до 400% за 45 років [32, с. 41-45].

Державні службовці, які проявляють ініціативу та постійно вдосконалюють свої професійні навички, можуть бути заохочені преміями та відзнаками. Розмір преміального фонду, яким розпоряджаються керівники, становить щонайменше 3% від загального фонду оплати праці та може бути збільшений за їхнім рішенням.

Прем'єр-міністр має право встановлювати додаткові пільги та надбавки для державних службовців, щоб підвищити ефективність їхньої роботи.

Досвід роботи в державних органах є дуже цінним. Заробітна плата працівників з великим досвідом (від 25 років) на 42% перевищує зарплату початківців [89, с. 19].

Існує декілька напрямків, за якими можна покращити оплату праці державних службовців у Польщі. Діюча система оплати праці може призволити до негативного відбору, коли працівники з низькою продуктивністю, але з тривалішим терміном роботи, отримують більшу заробітну плату. Високопродуктивні молоді фахівці отримують меншу заробітну плату. Можливо варто оптимізувати систему оплати праці, зокрема, зменшивши автоматичні надбавки за стаж, підвищивши базову зарплату та впровадивши систему оцінки рідкісних професійних компетенцій [17, с. 12-35].

Заробітна плата та інші матеріальні стимули в державному секторі Польщі – це складна система, яка потребує постійного аналізу та вдосконалення. Законодавча визначеність, різноманітність компонентів заробітної плати та наявність соціальних гарантій – це основні позитивні аспекти існуючої системи мотивації державних службовців в Польщі. Проте, незважаючи на свої переваги, існуюча система має певні недоліки, які потребують вирішення.

3.3 Розвиток професійного потенціалу державних службовців Польщі як механізм мотивації

Ідеальна мотивація – це поєднання матеріальної винагороди та можливості для особистісного зростання, що дозволяє людині відчувати себе щасливою та реалізованою.

Розвиток професійного потенціалу державних службовців є одним з ключових елементів, що впливають на ефективність роботи державного апарату та рівень задоволеності працівників. Цей процес передбачає не лише набуття нових знань та умінь, але й створення умов для професійного зростання, кар'єрного розвитку та самореалізації.

Ефективне управління персоналом у державній службі передбачає комплексний підхід, який включає в себе індивідуальні програми розвитку, можливості кар'єрного зростання, створення сприятливого психологічного клімату та визнання заслуг. Реалізація цих заходів є важливим кроком на шляху до створення сучасної та ефективної системи державного управління.

Ефективне управління персоналом у державному секторі передбачає не лише створення умов для професійного зростання та розвитку існуючих співробітників, а й розробку та впровадження ефективних механізмів залучення та відбору нових кадрів [14, с. 127-130].

Ерік М. Райс писав: «Уряди Східної Європи майже не приділяють уваги реформі державної служби, хоча саме їхні державні службовці повинні впроваджувати заплановані реформи. Вони відносно непоінформовані про методи роботи та можливості систем, а також про поточні навички, знання та ставлення державних службовців» (Rise, 1992, р. 120). Державне управління в основному розглядалося як бюрократія, і широкі верстви населення очікували його скорочення, щоб обмежити вплив бюрократичних органів на громадян і економіку [79, с. 17].

У 1991 році, запозичивши досвід французької Національної школи адміністрації (ENA), у Польщі була заснована Національна школа державного

управління (KSAP). Ця нова установа мала на меті готувати висококваліфікованих фахівців для державної служби за аналогічною моделлю – інтенсивним короткостроковим навчанням.

Після 1998 року система державної служби в Польщі почала активно адаптуватися до європейських стандартів, зокрема в таких сферах, як мотивація, оцінювання персоналу, розвиток кар'єри та прозорість конкурсів на зайняття посад державної служби [87, с. 17-23].

Завдяки рішення Голови державної служби, у 2012 році в системі державного управління було запроваджено нові стандарти управління персоналом, що відповідають європейським практикам. Ці стандарти стали результатом аналізу потреб державних органів та спрямовані на створення єдиної системи управління персоналом.

Стандарти – це сукупність правил, які одночасно можуть бути як обов'язковими для виконання, так і рекомендованими для дотримання. Ці інструменти покликані покращити процеси управління персоналом на всіх рівнях організації. Основною функцією є допомога керівникам у ефективному управлінні підлеглими.

Національна школа державного управління імені Леха Качинського є ключовою інституцією, яка сприяє підвищенню кваліфікації та професійного рівня державних службовців, тим самим забезпечуючи виконання конституційних норм. Школа є провідним навчальним закладом у Польщі, який готує та підвищує кваліфікацію державних службовців. Школа пропонує широкий спектр навчальних програм, від очних курсів до онлайн-платформ, а також активно співпрацює з міжнародними партнерами для обміну досвідом та впровадження інноваційних підходів у державному управлінні [78].

Завершивши 20-місячну програму, що поєднує теоретичне навчання з практикою (стажуваннями закордоном та в країні, навчальними візитами, лекціями), випускники школи готові до роботи в органах державної влади. Міждисциплінарна програма розроблена з метою підготовки висококваліфікованих фахівців, здатних приймати стратегічні рішення та

ефективно керувати командами в умовах сучасного державного управління. Програма охоплює як теоретичні основи, так і практичні навички, необхідні для роботи на керівних посадах. Випускники програми будуть готові до роботи як на центральному рівні, так і в регіональних адміністраціях. Стажування в країнах Європейського Союзу дозволяє випускникам ознайомитися з європейськими стандартами державного управління та набути досвіду роботи в багатокультурному середовищі [30, с. 96-98].

Випускники можуть обіймати посади державних службовців у спрощеному порядку, без необхідності складання кваліфікаційного іспиту. Вони мають можливість розпочати свою кар'єру на державній службі на одній з багатьох посад, запропонованих урядом.

Польська система державного управління характеризується такими ключовими напрямками розвитку професіоналізму:

- розробка стратегічної політики управління кадровими ресурсами;
- інвестиції в людський розвиток через професійне навчання та підвищення кваліфікації управлінських кадрів;
- встановлення гнучкої системи управління людськими ресурсами, яка б відповідала вимогам кадрового добору, тренінгової системи та системи професійного розвитку, щоб вони могли легко адаптуватися до мінливих потреб державного управління, а особливо з огляду на нові концепції ролі держави;
- встановлення системи управління ефективністю діяльності державних службовців, що забезпечує комплекс мотивацій та винагород за підвищення ефективності роботи;
- покращення системи прийняття рішень з метою забезпечення повного набору навичок і можливостей для державних службовців [89, с. 24].

Фінансування професійного навчання державних службовців здійснюється за рахунок:

- бюджетів окремих офісів (фінансування тренінгів загальних, спеціалізованих та за індивідуальними програмами професійного розвитку);

- бюджетний резерв розрахований на тренінги для членів Корпусу державної служби (централізоване навчання) [17, с.12-35].

Професійне навчання державних службовців підтримується як за рахунок національного бюджету, так і за рахунок коштів міжнародної співпраці, зокрема програм ЄС. За період з 2007 по 2015 рік Європейський Союз виділив понад 80 мільйонів злотих на навчання державних службовців, що становить близько 10 мільйонів злотих на рік [41, с. 45-49].

Система державної служби в Польщі передбачає обов'язкове періодичне підвищення кваліфікації її працівників. Можливості для професійного зростання різноманітні: курси, стажування за кордоном та дистанційне навчання.

Програма передбачає обмін досвідом між польськими та закордонними державними службовцями, зокрема, у сферах реєстрації іноземців та взаємодії з профспілками. Учасники програми зможуть не тільки ознайомитися з іноземними практиками, але й встановити корисні контакти з колегами з інших країн.

У польській системі державної служби велика увага приділяється індивідуальному професійному зростанню кожного чиновника. Для більшості державних службовців обов'язковим є складання персонального плану розвитку.

Індивідуальний план професійного розвитку – це інструмент, який дозволяє державним службовцям систематично працювати над своїм професійним зростанням. Кожен службовець має можливість самостійно визначити, які знання та навички йому необхідні для успішної роботи, та обрати відповідні навчальні програми. Затвердження та контроль виконання плану здійснюється безпосереднім керівником.

Основна частина професійного розвитку державних службовців фінансується за рахунок бюджету, однак існують винятки, коли службовці можуть самостійно оплачувати додаткове навчання, яке не входить до державної програми. Керівник безпосередньо бере участь у плануванні професійного розвитку підлеглих, обираючи для них необхідні навчальні програми. У центрі уваги польської системи навчання державних службовців є такі важливі аспекти,

як прозорість державного управління, знання європейських мов та розуміння європейського законодавства.

Аби відповідати вимогам європейської інтеграції та покращити ефективність роботи державних органів, Польща зробила ставку на розвиток професійних компетенцій своїх службовців:

- іноземні мови
- навички відкритого спілкування
- тренінги з лідерства
- командна робота
- робота в мережі Інтернет
- професійна етика
- знання законодавства Польщі та ЄС
- розвиток soft skills, особистісних навичок [28, с. 293].

Етичний кодекс та розвиток лідерства – це основні інструменти формування особистісних якостей польських державних службовців.

Польський етичний кодекс виокремлює 5 принципів:

- служіння народу;
- надійність;
- індивідуальний розвиток;
- неупередженість та політичний нейтралітет [87, с. 17-23].

Можливість кар'єрного зростання є потужним мотиватором для будь-якого працівника, у тому числі й державного службовця. Коли люди бачать перед собою чітку перспективу розвитку, вони більш зацікавлені у виконанні своїх обов'язків і досягненні кращих результатів. Розвиток кар'єри та лідерських навичок є взаємопов'язаними процесами, які мають вирішальне значення для мотивації державних службовців. Забезпечення можливостей для професійного зростання та розвитку лідерських якостей дозволяє підвищити ефективність роботи державних органів, залучити та утримати талановитих фахівців, а також сприяти розвитку держави в цілому [82, с. 53].

РОЗДІЛ 4. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ ТА ПОЛЬЩІ

4.1 Українська державна та польська цивільна служба: системи управління та її вплив на мотивацію працівників

В українському політичному дискурсі Польща часто виступає як своєрідний еталон, з яким порівнюють досягнення та виклики України. Ця тенденція свідчить про те, що досвід Польщі у проведенні реформ та євроінтеграції є важливим джерелом натхнення для українських політиків. Маючи схожий історичний досвід та виклики, Польща змогла здійснити вражаючий прорив, перетворившись на стабільну та процвітаючу західну демократію. Це є яскравим прикладом того, що за допомогою правильних реформ і політичної волі можна досягти значних успіхів навіть у складних умовах. Для дослідження теми магістерської роботи важливий є аналіз не історичної близькості, а комплексного та успішного застосування підходів мотивування та стимулювання державних працівників в процесі демократичного розвитку Польщі та вступу до Європейського Союзу.

Зупинимося на головних перебудовах, які є актуальними для України.

Досвід Польщі у створенні професійної державної служби, здобутий під час перехідного періоду, є цінним надбанням для країн, які прагнуть модернізувати свої державні установи. Польща може поділитися своїми знаннями, досвідом та кращими практиками, що сприятиме успішному проведенню реформ у цих країнах, зокрема і в Україні [30, с. 96-98].

Варто зазначити, що термінологія, яка використовується для позначення роботи в державних органах, відрізняється в різних країнах. Наприклад, в Україні ми говоримо про «державну службу», тоді як в багатьох європейських країнах, зокрема в Польщі, використовується термін «цивільна служба». Однак, незважаючи на різні назви, за своїм змістом ці поняття є аналогічними і стосуються професійної діяльності осіб, які займають посади в державних

органах. У тексті дослідження використовується термін «державна служба» щодо України, так і щодо Польщі [78].

Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року набрав чинності 1 травня 2016 року. Закон Польщі «Про цивільну службу» (польською — «O służbie cywilnej») прийнятий на 7 років раніше за український (21 листопада 2008 року) [77].

Кожен закон є результатом складного взаємозв'язку історичних, політичних, соціальних та економічних факторів. Прийняття кожного з цих нормативних актів було зумовлене конкретними обставинами, які існували в той час. Тому, аналізуючи закони, важливо враховувати їхній історичний та політичний контекст, щоб зрозуміти причини їхнього прийняття та наслідки, які вони мали.

В Україні перший Закон «Про державну службу» прийнятий 16 грудня 1993 року [45].

На момент ухвалення цього закону Україна перебувала в стадії формування державних інститутів, у тому числі й інституту державної служби. Відсутність достатніх знань, як теоретичних, так і практичних, щодо особливостей функціонування та правового регулювання державної служби, ускладнювала процес розробки ефективного законодавства в цій сфері. Країна потребувала залучення міжнародного досвіду та експертизи для подолання цього розриву. Закон про державну службу, хоч і діяв тривалий час, не зміг забезпечити належного регулювання цього важливого інституту. Він не враховував багатьох аспектів, які є суттєвими для ефективного функціонування державної служби. Як наслідок, виникла необхідність у розробці нового законодавства, яке б відповідало сучасним викликам та забезпечувало якісно новий рівень управління державними справами.

Незважаючи на деякі початкові недоліки, законодавство про державну службу зазнало певних змін, спрямованих на усунення проблемних положень. Частина норм, які гальмували розвиток цього інституту, була вилучена або

доопрацьована, що сприяло створенню більш ефективної системи управління державними справами [55].

Правове поле цивільної служби в Польщі у період з 1998 по 2008 рік визначалося Законом «Про цивільну службу», який був прийнятий 18 грудня 1998 року. Серед європейських країн цей закон вважався одним із найсучасніших та найпрогресивніших у регулюванні цивільної служби [83, с.44].

З метою вдосконалення системи державної служби в Україні, під час розробки другого та третього законів, українські експерти детально вивчали досвід Польщі. Польський досвід був використаний як зразок для створення ефективної та прозорої системи державної служби в Україні, що відповідала б європейським стандартам [10, с. 227-233]. З приходом до влади консервативної партії «Право і справедливість» у Польщі відбулася суттєва реформа цивільної служби. Новий закон, прийнятий партією, викликав широку дискусію в суспільстві, оскільки багато поляків вважають, що він послабив незалежність цивільної служби та зробив її більш залежною від політичних впливів [83, с. 27].

Порівняльний аналіз українського та польського законодавства виявляє як суттєві розбіжності, так і значну схожість.

Поняття «державний службовець» в Україні нерозривно пов'язане з колом завдань та функцій, які він виконує. Саме ці завдання та функції визначають його місце в системі державного управління, надають йому певні права та обов'язки і відрізняють його від інших категорій працівників. Відносини між державою та державним службовцем не підпадають під дію загального трудового законодавства [25, с. 261]. У польській системі цивільної служби поєднуються контрактні форми працевлаштування (працівники) та призначення на посади (службовці та вищі посадові особи) [78]. На мою думку, існуюча в Україні система складових корпусу державної служби створює сприятливі умови для проведення чіткої межі між публічно-правовим та приватноправовим регулюванням у цій сфері. Такий підхід дозволяє більш точно визначити сферу застосування норм публічного права, які спрямовані на забезпечення інтересів

держави та суспільства, та норм приватного права, що регулюють відносини між окремими суб'єктами.

Перевага чіткого розмежування публічно-правового та приватноправового регулювання у сфері державної служби створює відчуття стабільності та справедливості, що підвищує задоволеність працівників своєю роботою. Чітке розмежування сприяє розвитку професіоналізму, оскільки працівники розуміють, які саме компетенції та знання від них очікуються. Чіткі правила та процедури ускладнюють корупційні дії, що підвищує довіру до державної служби та мотивує працівників до чесної роботи [2, с. 63].

Характерною особливістю української моделі управління державною службою є проведення конкурсу на посаду Голови Національного агентства з питань державної служби. Цей підхід свідчить про прагнення до забезпечення прозорості та відкритості у формуванні державної служби, а також про необхідність залучення до управління найкращих фахівців у цій сфері. Діяльність Голови Національного агентства з питань державної служби координується Міністром Кабінету Міністрів. Голова НАДС, хоча й призначається на посаду, є незалежним державним службовцем і не підпорядковується політичним впливам [34].

У польській системі призначення Голови цивільної служби тісно пов'язане з політичними процесами, на відміну від української моделі. Польський голова цивільної служби безпосередньо залежить від політичного керівництва держави [85, с. 15].

У Польщі відповідальність за управління цивільною службою покладена на Прем'єр-міністра, який очолює уряд. При цьому, для забезпечення ефективного функціонування системи, створена Рада публічної служби. Цей орган, хоча й має консультативно-дорадчий статус, наділений широкими повноваженнями у сфері формування політики та стратегії розвитку цивільної служби. Таким чином, польська модель управління цивільною службою поєднує в собі політичне керівництво Прем'єр-міністра та експертну підтримку Ради публічної служби [78].

Аналіз польського досвіду показує, що наявність потужного консультативно-дорадчого органу з питань державної служби при прем'єр-міністрі є важливим фактором, який сприяє підвищенню ефективності управління державним апаратом. Такий орган дозволяє розробляти та впроваджувати ефективні політики в сфері державної служби, забезпечувати координацію діяльності різних державних органів та підвищувати рівень професіоналізму державних службовців. Враховуючи успішний досвід Польщі, створення консультативного органу з питань державної служби в Україні є перспективним кроком для реформування державного сектору.

Варто зазначити, що законодавче забезпечення реформи державної служби України було розпочато у 2015 році, проте подальша її реалізація зіштовхнулася з низкою перешкод, що призвело до значного уповільнення темпів реформування. Незважаючи на те, що перші роки реформи були відзначені певними досягненнями, з 2019 року процес фактично зупинився, що негативно вплинуло на ефективність державного управління та завадило досягти поставлених цілей. Серйозні виклики (з 2019 – пандемія COVID-19, з 2022 року – повномасштабна війна), які відволікли ресурси та увагу від реформи, тимчасово сповільнивши її темпи.

Одним із факторів, що негативно вплинули на темпи реформування державної служби, стало призупинення конкурсів на зайняття вакантних посад. Таке рішення, хоча й вимушене, призвело до тимчасової зупинки оновлення державного апарату та уповільнило процес впровадження нових стандартів державної служби.

Така ситуація в державній службі могла б залишатися незмінною протягом тривалого часу під впливом численних криз та відсутності політичної волі, однак існують певні чинники, які не дають робити паузу у реформуванні.

8 листопада відбулася знакова подія. Європейська комісія оприлюднила доповідь, присвячену оцінці готовності України до початку переговорів про вступ до ЄС: «Незважаючи на те, що українська державна адміністрація довела свою стійкість під час повномасштабного вторгнення, реформа сповільнилася

або зупинилася в ряді секторів, зокрема у сфері найму та відбору на основі заслуг, класифікації посад і реформи заробітної плати, а також розгортання інформаційної системи управління персоналом» [12].

У плані заходів, розробленому для реалізації ініціативи Європейської Комісії щодо створення фонду для фінансової підтримки відновлення України після війни (станом на 27 грудня 2023 року), детально описано кроки, необхідні для залучення та ефективного використання цих коштів. Зокрема, в документі зазначається: «Потужна спроможність органів державного управління має вирішальне значення для успішної реалізації Українського плану і є ключовим фактором у процесі відновлення. Функціонуюча адміністрація необхідна для ефективного планування та координації політики, обробки запитів громадян та бізнесу ... і загалом має значний вплив на загальну легкість ведення бізнесу в країні» [48].

Український уряд зобов'язаний продовжувати реформування державної служби, оскільки це є невід'ємною частиною плану відновлення країни. Основні реформи у таких напрямках:

1. Реформа системи оплати праці державних службовців.
2. Процес відбору на державну службу.
3. Цифровізація управління державною службою та людськими ресурсами.

За стабільних та безпечних умов Законодавство України забезпечує високий рівень прозорості при проведенні конкурсів на державну службу [23, с. 234].

Вимоги до кандидатів на цивільну службу в Польщі залежать від конкретної посади та напрямку діяльності, мають свої особливості.

Перед початком роботи на цивільній службі всі новоприйняті співробітники проходять спеціальну підготовку, спрямовану на ознайомлення з законодавством, правилами внутрішнього розпорядку та особливостями виконання службових обов'язків. Така підготовка є обов'язковою і дозволяє новачкам швидше адаптуватися до вимог державної служби [81, с. 56].

Досвід Польщі у створенні ефективної системи підготовки кадрів для державної служби містить багато цінних уроків для України. Вивчення та адаптація найкращих практик польського інституту підготовчої служби могли б суттєво покращити якість підготовки державних службовців в Україні та, як наслідок, підвищити ефективність роботи державних органів.

Протягом перших місяців роботи новий працівник проходить спеціальну підготовку, яка включає теоретичні заняття та практичні завдання. Ця програма спрямована на те, щоб якнайшвидше ознайомити працівника з його посадовими обов'язками та вимогами до виконання роботи. Завершується підготовка іспитом, який дозволяє оцінити рівень засвоєних знань та навичок [80, с. 65].

Перша атестація працівника проводиться в період від 8 місяців до місяця перед закінченням строку дії трудового договору. Цей захід має на меті оцінити професійні якості співробітника, його знання та вміння, а також відповідність займаній посаді. Таким чином, роботодавець може визначити, чи відповідають результати роботи працівника очікуванням, і прийняти рішення щодо подальшого співробітництва. Під час атестації проводиться всебічний аналіз діяльності працівника. Оцінюються не лише його конкретні результати та виконання поставлених завдань, а й такі аспекти, як прояв ініціативи, відповідальність, здатність працювати в команді, а також теоретичні знання, отримані під час підготовчої служби.

Мені здається, що Україні варто звернути увагу на польську модель підготовки майбутніх державних службовців і спробувати адаптувати її до наших реалій.

Було б доцільно вивчити досвід Польщі щодо безпосереднього працевлаштування випускників шкіл державного управління на державних посадах. Випускники вищих навчальних закладів, які спеціалізуються на підготовці кадрів для державної служби, могли б отримувати певні переваги при участі в конкурсах на зайняття вакантних посад у державних органах. Це могло б бути додатковою мотивацією для молоді обирати державну службу як свою кар'єру та сприяти оновленню кадрового складу державного апарату.

4.2 Складові ефективності державної служби: порівняльний аналіз та рекомендації для України

Структура заробітної плати в обох країнах – Україні та Польщі – побудована за схожими принципами.

Заробітна плата державного службовця в Україні складається з окладу, надбавок за вислугу років, ранг та премій [38].

Різні рівні економічного розвитку Польщі та України впливають на загальний рівень заробітних плат, у тому числі і в державному секторі.

Досліджуючи тему магістерської варто зазначити, що обидві країни постійно вносять зміни до систем оплати праці державних службовців, що ускладнює проведення точного порівняння. Матеріальна мотивація може значно відрізнятися навіть всередині однієї країни залежно від регіону, рівня освіти, досвіду роботи та інших факторів.

Головне, що варто виділити та до чого слід прагнути – це вищий рівень заробітних плат у Польщі: заробітні плати польських державних службовців вищі за українських. Це пов'язано з вищим рівнем економічного розвитку Польщі та більшими інвестиціями в державний сектор.

В Україні ж ситуація з оплатою праці державних службовців є значно складнішою. Низькі зарплати, особливо в регіонах, призводять до демотивації, високої плинності кадрів та, як наслідок, до зниження якості надання публічних послуг.

В Польщі існує більша диференціація заробітних плат державних службовців залежно від їхньої кваліфікації, досвіду роботи та займаної посади. Оплата праці цивільного службовця Польщі залежить від його статусу та включає основний оклад, надбавки за вислугу років, ранг (для службовців) та функціональну надбавку (для вищих посад). Усі категорії можуть отримувати премії. Польща відрізняється специфічним підходом до формування та організації державної служби [86].

Для підвищення ефективності та прозорості системи оплати праці державних службовців в Україні варто розглянути досвід Польщі. Зокрема, замість рангів, які не завжди адекватно відображають реальний внесок працівника, можна впровадити систему функціональних надбавок. Такий підхід дозволить більш об'єктивно оцінювати результати роботи кожного державного службовця та стимулювати його до професійного зростання.

Національне агентство з питань державної служби з 2020 року очолило масштабну реформу системи оплати праці державних службовців, метою якої є перехід до нових принципів і механізмів визначення заробітної плати. Перехід до системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад та грейдингу є важливим кроком для України на шляху до інтеграції в Організацію економічного співробітництва та розвитку [70].

Враховуючи складність та багатогранність реформи, надзвичайно важливо орієнтуватися на передовий міжнародний досвід, зокрема досвід Польщі, аби уникнути типових помилок і скористатися перевагами вже апробованих моделей оплати праці.

У процесі дослідження також з'ясовано, що польські державні службовці мають кращу соціальну захищеність, ніж українські. Це стосується пенсійного забезпечення, медичного страхування та інших соціальних гарантій. Ці фактори також значно впливають на рівень мотивації працівників.

Значний негативний вплив на мотивацію працівників державної служби, як системне явище, має корупція. Цей вплив проявляється на різних рівнях і має далекосяжні наслідки для ефективності роботи державних органів. Коли працівники бачать, що успіх і кар'єрне зростання часто залежать не від професійних якостей та досягнень, а від здатності брати участь у корупційних схемах, це демотивує чесних і порядних людей. В атмосфері корупції знижується почуття відповідальності за виконання своїх обов'язків. Працівники можуть ставитися до роботи формально, оскільки розуміють, що їхні помилки можуть бути легко приховані або виправлені за допомогою хабарів. Корупція підриває

довіру між колегами, між керівництвом і підлеглими, а також між державними органами та громадянами [43].

Незважаючи на наявність Закону України «Про боротьбу з корупцією», корупція залишається стійкою проблемою в державній службі [49].

Поєднання низької заробітної плати, неповного забезпечення соціальними гарантіями, високої плинності кадрів та корупції створює в державному секторі атмосферу, яка відштовхує професіоналів і демотивує працівників, що призводить до втрати престижу державної служби.

Впровадження системи матеріального заохочення, яка б зробила роботу в державному секторі економічно вигідною, є одним із ключових інструментів боротьби з корупцією та підвищення престижу державної служби.

Шевелій Р.М. у своєму соціологічному дослідженні дійшов висновку, що «у цьому механізмі найважливішим є заробітна плата, не тільки як основний визначник рівня життя населення, але і як основний матеріальний стимул підвищення продуктивності праці працівників» [4, с. 233-239].

У Польщі, де всі державні службовці мають заробітну плату вище мінімальної, свідчить про те, що держава забезпечує своїм працівникам достойний рівень життя. Це, безумовно, позитивно впливає на мотивацію та ефективність роботи державного апарату.

До 2007 року Польща, як і багато інших країн Центральної та Східної Європи, мала значні проблеми з корупцією, що підтверджується даними Transparency International. Починаючи з 2005 року, у відповідь на гучні корупційні скандали 2003 року, влада Польщі на чолі з президентом Качинським ініціювала масштабні антикорупційні заходи. Як і в Україні, перші спроби боротьби з корупцією у Польщі розпочалися з розробки та прийняття численних стратегій і програм. У 2002 році була затверджена перша урядова антикорупційна стратегія, яка передбачала залучення громадськості до боротьби з корупцією та формування в суспільстві нетерпимого ставлення до цього явища. З метою підвищення ефективності боротьби з корупцією та забезпечення узгодженості дій різних структур, при Міністерстві внутрішніх справ було

створено спеціальний орган (Центральне антикорупційне бюро), покладений на нього функції координації реалізації антикорупційної стратегії [79, с. 78-80].

Бюро отримало значніші повноваження, зокрема, право контролювати не лише доходи держслужбовців, а й їхні витрати та майно. За надання неправдивої інформації чиновники можуть бути притягнуті до кримінальної відповідальності, що передбачає позбавлення волі.

У глобальному рейтингу сприйняття корупції Україна в 2018 році опинилася на 120 місці, що є значно нижчим за показники багатьох європейських країн. Це свідчить про відставання України у боротьбі з корупцією на міжнародній арені. Корупція, як от хабарництво та зловживання владою, має руйнівні наслідки для суспільства: підриває довіру до державних інституцій, посилює соціальну нерівність та гальмує економічне зростання [70].

Нові антикорупційні закони значно посилили юридичну відповідальність за порушення правил декларування, що стало важливим кроком у боротьбі з корупцією. Національна система електронного декларування України отримала міжнародне визнання завдяки своїй інноваційності та масштабному охопленню. Антикорупційні установи Польщі, Румунії та Сербії, наприклад, розглядають можливість її впровадження у себе.

Серед нематеріальних чинників, які суттєво впливають на ефективність роботи державних службовців є навчання та підвищення кваліфікації, можливості кар'єрного зросту.

Важливо створити систему прозорого кар'єрного зростання, яка б дозволяла державним службовцям розвивати свої професійні навички та займати більш високі посади. Польське законодавство встановлює особливі вимоги до навчання працівників державного сектору. Відповідальність за організацію навчання державних службовців в Польщі розподілена між центральними органами влади та керівниками установ. Центральні органи визначають загальні напрямки навчання, а керівники установ розробляють детальні навчальні плани та організовують навчання своїх підлеглих [17, с. 12-35].

Державні службовці в Україні скаржаться на відсутність можливості обирати навчальні курси, які відповідають їхнім індивідуальним потребам та завданням. Існуючі навчальні програми не дозволяють державним службовцям поглиблювати свої знання в конкретних областях, які є для них актуальними [23, с. 183].

Оскільки реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців є одним із пріоритетних завдань для України, досвід Польщі може стати корисним для розробки ефективної стратегії. Досвід Польщі в поєднанні централізованого, загального, спеціального та індивідуального підходів у навчанні державних службовців може бути успішно адаптований до українських реалій. Важливим є впровадження електронного навчання є важливим кроком для модернізації системи підготовки державних службовців та забезпечення їхньої конкурентоспроможності в умовах швидких технологічних змін.

Система забезпечення дотримання етичних норм та професійних стандартів. Згідно з чинним законодавством, за порушення службової дисципліни до державних службовців можуть застосовуватися такі види дисциплінарних стягнень: зауваження, догана, попередження про неповну службову відповідність, що є попередженням про можливе звільнення, або звільнення з займаної посади державної служби.

У Польщі система дисциплінарних стягнень для цивільних службовців є досить розвиненою і включає такі види покарань, як попередження, догана, тимчасова втрата права на підвищення кваліфікаційного рангу строком на два роки, зниження розміру основної заробітної плати на 25% на строк до шести місяців, пониження в посаді та звільнення з цивільної служби. Вибір виду стягнення залежить від тяжкості вчиненого проступку [78].

Для підвищення ефективності системи дисциплінарної відповідальності в Україні доцільно розглянути можливість введення таких видів стягнень, як фінансові санкції (зменшення заробітної плати) та пониження в посаді, що є поширеною практикою в інших країнах. Необхідно поглибити розробку законодавства, стосовно дисциплінарної відповідальності, а саме: деталізувати

види дисциплінарних проступків та вдосконалити механізм застосування стягнень, забезпечивши їх адекватність вчиненим правопорушенням.

Для забезпечення об'єктивного розгляду дисциплінарних проступків, що вчинені державними службовцями, утворюється дисциплінарна комісія. Завданням комісії є проведення дисциплінарного провадження з метою встановлення всіх обставин справи, визначення ступеня вини службовця та відповідного виду дисциплінарного стягнення.

Для державних службовців різних категорій передбачені різні механізми формування дисциплінарних комісій. Службовці категорії «А» підпадають під юрисдикцію спеціалізованої комісії, тоді як для інших категорій склад комісії визначається залежно від рівня посади та органу, в якому працює службовець. Усі члени комісій працюють на громадських засадах [25, с. 137].

У Польщі дисциплінарні справи проходять двоступеневий розгляд: спочатку в дисциплінарній комісії, а потім, при необхідності, у Вищій дисциплінарній комісії. На першому етапі справи розглядаються дисциплінарними комісіями, склад яких варіюється від 3 до 5 членів залежно від складності справи. Якщо сторона не погоджується з рішенням комісії першої інстанції, вона має право подати апеляцію до Вищої дисциплінарної комісії. Організаційне забезпечення діяльності Вищої дисциплінарної комісії здійснюється Канцелярією Прем'єр-міністра Польщі. Українська система дисциплінарної відповідальності могла б скористатися досвідом Польщі, зокрема, щодо диференціації складу дисциплінарних комісій залежно від виду стягнення. Це дозволило б підвищити ефективність розгляду дисциплінарних справ [78].

ВИСНОВКИ

Для досягнення мети дослідження проведено порівняльний аналіз структур управління, систем мотивації та впливу реформ на ефективність державної служби в Україні та Польщі. На основі отриманих даних сформульовано такі висновки.

Ефективність реформування державного управління, особливо в контексті європейської інтеграції, безпосередньо залежить від того, наскільки вдалою буде система мотивації державних службовців. Цей висновок підтверджується досвідом багатьох країн ЄС, зокрема Польщі.

Мотивація та стимулювання – це динамічні процеси, які постійно потребують адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Вони дозволяють не лише змінювати існуючі підходи до управління персоналом, але й створювати нові, більш ефективні механізми, спрямовані на підвищення залученості та продуктивності державних службовців.

Україна та Польща, як дві країни з подібним історичним досвідом та культурними цінностями, що прагнуть до європейської інтеграції, активно проводять реформи державного управління. Співпраця в цій сфері є надзвичайно важливою, оскільки дозволяє обмінюватися досвідом, виявляти спільні проблеми та розробляти ефективні рішення.

Дослідження сучасної системи мотивації державних службовців демонструє, що матеріальні стимули, зокрема, гідна оплата праці, відіграють визначальну роль у формуванні мотивації працівників державного сектору.

Структура заробітної плати в обох країнах – Україні та Польщі – побудована за схожими принципами. Проте різні рівні економічного розвитку Польщі та України впливають на загальний рівень заробітних плат, у тому числі і в державному секторі.

Головне, що варто виділити та до чого слід прагнути – це вищий рівень заробітних плат у Польщі: заробітні плати польських державних службовців

вищі за українських. Це пов'язано з вищим рівнем економічного розвитку Польщі та більшими інвестиціями в державний сектор.

В Польщі існує більша диференціація заробітних плат державних службовців залежно від їхньої кваліфікації, досвіду роботи та займаної посади. Оплата праці цивільного службовця Польщі залежить від його статусу та включає основний оклад, надбавки за вислугу років, ранг (для службовців) та функціональну надбавку (для вищих посад). Усі категорії можуть отримувати премії [86].

Для підвищення ефективності та прозорості системи оплати праці державних службовців в Україні варто розглянути досвід Польщі. Впровадження єдиної сітки посадових окладів, подібної до польської, в українському державному секторі дозволить не тільки підвищити мотивацію працівників, але й забезпечити більш справедливий розподіл заробітної плати та підвищити ефективність державного управління в цілому.

Оплата праці державного службовця має адекватно відображати обсяг та складність виконуваних ним завдань. Чим вище навантаження і відповідальність, тим вищою має бути заробітна плата.

Значний негативний вплив на мотивацію працівників державної служби в Україні, як системне явище, має корупція. Незважаючи на наявність Закону України «Про боротьбу з корупцією», корупція залишається стійкою проблемою в державній службі [49].

Серед нематеріальних чинників, які суттєво впливають на ефективність роботи державних службовців є навчання та підвищення кваліфікації, можливості кар'єрного зросту.

Досвід Польщі у створенні професійної державної служби, здобутий під час перехідного періоду, є цінним надбанням для країн, які прагнуть модернізувати свої державні установи. Вивчення та адаптація найкращих практик польського інституту підготовчої служби могли б суттєво покращити якість підготовки державних службовців в Україні та, як наслідок, підвищити ефективність роботи державних органів.

Було б доцільно вивчити та впроваджувати досвід Польщі щодо безпосереднього працевлаштування випускників шкіл державного управління на державних посадах. Випускники вищих навчальних закладів, які спеціалізуються на підготовці кадрів для державної служби, могли б отримувати певні переваги при участі в конкурсах на зайняття вакантних посад у державних органах. Це могло б бути додатковою мотивацією для молоді обирати державну службу як свою кар'єру та сприяти оновленню кадрового складу державного апарату.

Досвід Польщі в поєднанні централізованого, загального, спеціального та індивідуального підходів у навчанні державних службовців може бути успішно адаптований до українських реалій. Важливим є впровадження електронного навчання є важливим кроком для модернізації системи підготовки державних службовців та забезпечення їхньої конкурентоспроможності в умовах швидких технологічних змін.

Враховуючи складність та багатогранність реформи, надзвичайно важливо орієнтуватися на передовий міжнародний досвід, зокрема досвід Польщі, аби уникнути типових помилок і скористатися перевагами вже апробованих моделей оплати праці. Тому тема дослідження є актуальною та необхідною.

Формування позитивної корпоративної культури в державному органі, заснованої на ефективній системі мотивації, сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, але й забезпечує сприятливий психологічний клімат для державних службовців. Керівник має створити такі умови роботи, щоб державні службовці відчували бажання досягати високих результатів, проявляти ініціативу та з ентузіазмом виконувати свої обов'язки.

В умовах воєнного часу від державних службовців вимагається мобілізація додаткових психологічних ресурсів, таких як здатність швидко адаптуватися до мінливих умов, стійкість до стресу, здатність працювати в умовах ненормованого робочого дня та готовність до непередбачуваних ситуацій

Сьогодні Україна пише нову сторінку в історії управління кризами. Наш досвід стане основою для розробки нових підходів, які допоможуть іншим

країнам краще підготуватися до можливих викликів. Ми готові ділитися своїми знаннями та досвідом з нашими партнерами, зокрема, з Польщею, для спільного будівництва більш безпечного майбутнього.

ДОДАТКИ

Класифікація посад державної служби у Польщі та їх класифікаційні вимоги. Складено на основі видання «Міжнародні практики класифікації посад та грейдингу на державній службі» [32, с. 41-42].

Група посад	Посада	Класифікаційні вимоги
Керівні посади на державній службі	генеральний директор офісу, директор департаменту або еквівалентного підрозділу, заступник директора департаменту або еквівалентного підрозділу	відповідно до окремих норм
Керівні посади середнього рівня на державній службі	директор регіонального відділення (філії або прирівняного підрозділу), заступник директора регіонального відділення (філії або прирівняного підрозділу), заступник директора (керівник) апарату, підпорядкованого міністру або органу центрального державного управління	вища освіта
	головний бухгалтер міністерства	відповідно до окремих положень, як для головного бухгалтера підрозділу сектору державних фінансів
	головний бухгалтер, заступник головного бухгалтера	відповідно до окремих норм
Координаційні посади на державній службі	керівник підрозділу або прирівняного йому підрозділу, заступник начальника підрозділу або прирівняного підрозділу, керівник бригади (самостійно секцій відділу, відділення, архіву, заступник начальника підрозділу або рівноцінного підрозділу, заступник керівника бригади (самостійна секція, відділення, архів), завідувач лабораторії	вища освіта
	уповноважений з питань захисту секретної інформації, заступник уповноваженого з питань захисту секретної інформації	відповідно до окремих норм
Незалежні посади на державній службі	головний спеціаліст законодавства	вища юридична та спеціальна (аспірантура з підготовки законодавчих актів) освіта або вища юридична освіта та 4 роки досвіду роботи у сфері розробки законодавства
	генеральний радник, радник, головний спеціаліст, головний програміст, головний ІТ-спеціаліст	вища освіта

	внутрішній ревізор, юрисконсульт, головний інспектор контролю якості освіти	відповідно до окремих норм
	начальник секретаріату безпеки / контролер реєстру	середня освіта, або середня галузева / спеціальна освіта
Посади спеціалістів на державній службі	старший спеціаліст, старший конструктор, старший програміст, старший ІТ-спеціаліст, старший архівіст, спеціаліст, референдар, програміст, дизайнер, молодший спеціаліст	вища освіта
	психолог, старший інспектор контролю за якістю освіти	відповідно до окремих норм
	спеціаліст із законодавства	вища освіта та право та застосування законодавства (аспірантура із законодав- ства) або вища юридична освіта та 2 роки роботи, пов'язаної з розробкою правових актів
	спеціаліст	вища спеціальна освіта та її застосування або вища спеціальна освіта та 2 роки роботи у відповідній сфері
	інспектор контролю за якістю освіти	відповідно до окремих норм
	юридичний секретар, юридично- адміністративний секретар	вища юридична або адміністративна освіта
	незалежний секретар, незалежний бухгалтер, старший статистик, старший аудитор, старший службовець, старший бухгалтер, старший інспектор, старший помічник	загальна або професійно- технічна середня освіта
Допоміжні посади на державній на державній службі	статистик, аудитор, службовець, недореферендар, бухгалтер, інспектор, ІТ-спеціаліст, помічник, архівіст, аналітик, молодший бухгалтер, молодший ІТ-спеціаліст, молодший програміст молодший архівіст, секретар	загальна або професійно- технічна середня освіта

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Н. Ф., Гончарук Н. Т. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. 184 с.
2. Акімов О. О. Професійна діяльність державних службовців в умовах євроінтеграції України: питання формування психологічної готовності: монографія / Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: Центр учб. літ., 2014. 175 с. ISBN 978-617-673-338-6.
3. Баранцева К. К. Державна служба: зарубіжний досвід та Україна: Навчально-методичні матеріали. К.: ДПС України, 2012. 40 с.
4. Бондар В. Матеріальний чинник мотивації як спосіб підвищення ефективності діяльності державних службовців в Україні. Л.: Вид-во ЛРІДУ НАДУ. Вип. 8, 2006. С. 233-239.
5. Бондаренко Л. І. Удосконалення системи мотивації праці державних службовців. Інвестиції: практика та досвід № 23. 2021. С. 98-104. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.23.98>.
6. Боришкевич І., Якубів В., Романюк Х. Використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2022, Випуск 1 (61). С. 12-18
7. Використання теорії Альдерфера в менеджменті. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/28167/1/Baydala.pdf>
8. Горбань В. Б. Особливості побудови дієвої системи мотивації працівників у системі державної служби. *Інвестиції: практика та досвід*, № 23, 2013. С. 61-65.
9. Гординя Н. Д. Психологічні особливості прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану

- в Україні. *Вісник Національного університету оборони України*, 2023. № 1 (71). С. 48–58.
10. Гуменюк В. А. Становлення публічної служби в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*: Зб. наук. пр. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2006. Вип. 2 (29). Ч. 2. С. 227-233.
 11. Дані Національного агентства України з питань державної служби щодо організації роботи державних службовців та оплати праці в умовах воєнного стану за 2022 рік: результати опитування / Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/news/organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-oplatapraci-v-umovah-voyennogo-stanu-rezultati-opituvannya>
 12. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану: Постанова КМУ від 12.04.2022 р. № 44. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannyaorganizaciyi-roboti-derzhavnih-sluzhbovcivta-pracivnikiv-derzhavnih-organivu-period-voyennogo-stanu-440>
 13. Домбровська О. До питання про становлення та розвиток державної служби у системі державного управління України. *Наук. вісник «Демократичне врядування»*. 2012. № 9. С. 1-6.
 14. Євмешкіна О. Особливості кар’єри державних службовців України і зарубіжних країн. *Актуальні проблеми державного управління* : Зб. наук. пр. ОРІДУ НАДУ, 2013. Вип. 3 (55). С. 127-130.
 15. Заїка О. В. Підготовка кадрів державної служби: зарубіжний досвід. *Держава та регіони*, 2006. № 4. С. 70 - 75.
 16. Занюк С. С. Психологія мотивації: Навч. посіб., 2002. 304 с.
 17. Звіт «Система підготовки державних службовців в Польщі» / Роберт Собієх, експерт проекту Twinning «Розвиток і удосконалення системи підготовки державних службовців в Україні», член консультативної ради із соціологічних досліджень, Канцелярія Прем'єр-Міністра Польщі. URL: <https://www.gov.pl/>

18. Іншин М. Нормативно-правове забезпечення державної служби. *Південноукраїнський правничий часопис*, 2009. № 2. 245 с.
19. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. кол.: С.М. Серьогін (співголова), В.М. Сороко (співголова) та ін., 2011. 524 с.
20. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
21. Колпаков В. К., Кузьменко О. В. Адміністративне право України: підручник. К.: Юрінком Інтер, 2003. 544 с.
22. Конституція України прийнята на п'ятій сесії Верховної ради України 28 червня 1996 року. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
23. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління: монографія. Київ: НАДУ, 2018. 256 с.
24. Лахижа М. Проблеми мотивації державних службовців до підвищення рівня їх професійної компетентності. *Державне управління та місцеве самоврядування*. Випуск 1(24), 2015. С. 196–207.
25. Малиновський В. Я. Державна служба: теорія і практика: Навч. посіб. К.: Атіка, 2003. 160 с.
26. Малиновський В. Функція мотивації управлінської праці. *Вісник УАДУ: Зб. наук. пр.* / редкол.: В.І. Луговий (голов. ред.) [та ін.]. К.: Вид-во УАДУ, 2003. № 3. С. 478.
27. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України* № 15.5, 2011. С. 376–380.
28. Марчук Д. Адмінреформа в Україні через призму досвіду Польщі. Главком. 2011. 322 с.
29. Матвіїшин Є., Максимішин В. Мотиваційний моніторинг – засіб підвищення ефективності роботи державних службовців. *Ефективність державного управління: Збірник наукових праць Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України*. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2004. Вип. 5. С. 450.

- 30.Машовець О. С. Механізми управління професійним розвитком та проведенням оцінювання державного службовця: зарубіжний досвід та умови використання в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*, 2011. № 1. С. 96-98.
- 31.Менеджмент у державному управлінні: особлива частина: Навч. посіб. / Петков В. П., Петков С. В., Наливайко Л. Р., Комісаров О. Г., та ін.; за заг. ред. Петкова В. П. К.: КНТ, 2012. 216 с.
- 32.Міжнародні практики класифікації посад та грейдингу на державній службі / [Н. Алюшина (кер. авт. колективу) та ін.; за заг. ред. Н. Алюшиної]. К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2021. 125 с. ISBN 978-617-7854-64-6.
- 33.Науково-документальна збірка до 90 річчя запровадження державної служби в Україні / В. Верстюк, П. Гай-Нижник, С. Коник та ін. К.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2008. 124 с.
- 34.Національне агентство України з питань державної служби: офіц. сайт URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/>
- 35.Оболенський О. Ю. Державна служба: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2006. 467 с.
- 36.Озірська С. Про доцільність та потреби вивчення мотивації професійної поведінки державних службовців. *Вісник УАДУ: Зб. наук. пр. / редкол.: В. І. Луговий (голов. ред.) [та ін.]. К.: Вид-во УАДУ, 1997. № 3. С. 34-44.*
- 37.Олуйко В. М., Тюріна Н. М. Управління персоналом в умовах децентралізації / Олуйко В. М., Тюріна Н. М., Гаман Т. В., Примуш Р. Б., Карвацка Н. В., Назарчук Т. В. за заг ред. В. М. Олуйка. Київ, 2018. С. 504.
- 38.Оплата праці державних службовців. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv>
- 39.Пахомов І. М. Адміністративно-правові питання державної служби СРСР. К.: Вид-во Київського ун-ту, 1971. 128 с.

40. Питання оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році: Постанова Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2023 року №1409 URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pytannia-oplaty-pratsi-derzhavnykh-sluzhbovtiv-na-osnovi-klasyfikatsii-posad-u-2024-rt291223>
41. Поліщук І. В. Механізми розвитку професійного потенціалу державних службовців у Польщі. *Політичні та правові засади державного управління*: Збірник наукових праць, 2015. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2015-1/doc/5/03.pdf>
42. Польща: вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D1%89%D0%B0?variant=zh-tw>
43. Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади: Закон України від 19.09.2019 р. № 117-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-20#Text>
44. Про встановлення відомчих заохочувальних відзнак Національного агентства України з питань державної служби: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15 лют. 2013 р. № 271/22803 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0771-20#Text>
45. Про державну службу: Закон України від 16 груд. 1993 р. № 3723- XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3723-12#Text>
46. Про державну службу: Закон України від 17 лист. 2011 р. № 4050- VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3723-12#Text>
47. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 № 889-VIII року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3723-12#Text>
48. Проєкт Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Державне управління» 2022. Урядовий портал URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/restoration-and-development-of-infrastructure.pdf>
49. Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки: Закон України від 20 червня 2022 року № 2322-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text>

- 50.Про затвердження Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 13 трав. 2013 р. №350 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/350-2013-%D0%BF#Text>
- 51.Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій: Указ Президента України від 10 листопада 1995 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035/95#Text>
- 52.Про затвердження Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів): Наказ Міністерства соціальної політики від 13 червня 2016 року № 646. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z090316#Text>
- 53.Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу: Указ Президента України від 5 березня 2004 р. № 278/2004 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/278/2004#Text>
- 54.Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2023 року № 1109 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2023-%D0%BF#Text>
- 55.Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні: Указ Президента України від 14.04.2000 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/599/2000#Text>
- 56.Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>
- 57.Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки та плану заходів з її реалізації:

Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1805-р
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text>

58. Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів: Постанова Кабінету Міністрів України від 9 берез. 2006 р. № 268 URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/30876147>
59. Про урочисту обітницю урядовців і суддів та присягу військових на вірність державі: Закон Української Держави. URL: <https://tsdavo.gov.ua/unikalni-dokumenty/unikalni-dokumenty-2/>
60. Прудиус Л. В. Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*, 2016. № 3(55). С.162-167.
61. Резнікова О. Класичні теорії мотивації. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 1. С. 133-135 URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45787/27Reznikova.pdf?sequence=1>
62. Савченко Б., Ю. Боковикова Питання управління персоналом державної служби та посадових осіб місцевого самоврядування (соціологічний вимір). *Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. / редкол. М. М. Їжа (голов. ред.) [та ін.]. О.: Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2007. Вип. 2 (30). С. 186-192*
63. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади: Навч. посіб. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
64. Стан впровадження системи оплати праці на основі класифікації посад. Узагальнений звіт за I півріччя 2024 року. НАДС URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/OPLATA%20PRACI/%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%202024.pdf>
65. Статистичний звіт про результати моніторингу оплати праці державних службовців у 2020 році. НАДС. URL:

<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%9E%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96/statistichniy-zvit-op-2020-z-pravkami-zmist.pdf>

66. Стратієнко Г. Д. Нормативно-правове забезпечення модернізації державної служби в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*, 2013. № 7. С. 146-148.
67. Сурай І. Кадрові служби органів державної влади в контексті модернізації законодавства України про державну службу. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2015. Вип. 2. С. 267-277.
68. Теорія Х і У Д. Мак-Грегора: вікіпедія URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>
69. Торік кількість державних службовців в Україні скоротилася більше, ніж на 5.5 тисяч осіб. Національне агентства України з питань державної служби: офіц. сайт. URL: <https://nads.gov.ua/news/torik-kilkist-derzhavnykh-sluzhbovtiv-v-ukraini-skorotylasia-bilshe-anizh-na-55-tysiach-osib>
70. Урядовий портал: єдиний веб-портал органів виконавчої влади України URL: <https://www.kmu.gov.ua/>
71. Червінська Л. П. Управління мотивацією персоналу: монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 201 с.
72. Шпекторенко І. Особливості використання класифікації потреб Д. Мак-Клелланда в роботі з кадрами публічної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2013. Вип. 1 (16). С. 160–169.
73. Щегорцова В. М. Проблеми формування та удосконалення системи мотивації праці державних службовців. *Державне будівництво: Зб. наук. пр.* Харків, 2007. № 1. С. 24–35.
74. Щодо організації роботи державних органів в умовах воєнного стану: роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби від 1.03.2022 р. URL: <https://nads.gov.ua/news/shchodo-organizaciyi-robotiderzhavnih-organiv-v-umovahvoyaennogo-stanu>
75. Ярмистий М. Мотиваційні аспекти діяльності державних службовців URL: <http://www.cppk.cv.ua/124.php>.

76. Andrzej Zybała Public administration reforms in Poland. P. 84-114 URL: https://www.researchgate.net/publication/341987882_Public_administration_reforms_in_Poland?enrichId
77. Bogusław Przywora Transformacje ustrojowe polskiej służby cywilnej / Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2012. ISBN 978-83-233-3401-9. 302 s.
78. Bogusław Przywora, Leszek Bielecki O potrzebie modernizacji polskiej służby cywilnej – w poszukiwaniu modelu po 20 latach reform, 2017. P. 83-97 URL: file:///C:/Users/User/Downloads/O_potrzebie_modernizacji_polskiej_s.pdf
79. Is there room for improvement in wagesetting in Poland's public administration? URL: policy_paper_public_administration_en-1.pdf
80. Motywacja w zarządzaniu w administracji publicznej. Motivation in public management. Pomorskie forum bezpieczeństwa 2020 P. 31-39 URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/II92020%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/II92020%20(3).pdf)
81. Salary systems in public administration and their reforms Guidance for SIGMA partners SIGMA Papers ISSN: 20786581 URL: <https://doi.org/10.1787/20786581>
82. Serwis Rzeczypospolitej Polskiej URL: <Portal Gov.pl>
83. Ustawa z dnia 17 lutego 1922 r. o państwowej służbie cywilnej (Dz.U. nr 21, poz. 164 z późn. zm.) URL: <Portal Gov.pl>
84. Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz.U. z 2016 r., poz. 1345 z późn. zm.) URL: <Portal Gov.pl>
85. Work force composition in central / federal public administrations chrome-extension EUPAN Statistical eNews Swedish Presidency of EUPAN, 2023 URL: <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2023/06/EUPAN-Statistical-eNews-Workforce-composition.pdf>
86. Zarządzanie Publiczne: Czasopismo naukowe wydawanym / Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie. URL: <https://ejournals.eu/czasopismo/zarzadzanie-publiczne>

87. Zuzankiewicz P. Jakość funkcjonowania administracji rządowej a obowiązki członków korpusu służby cywilnej. Problemy prawa i administracji: pod redakcją Andrzeja Kojdera. № 1/2011.