

УДК 338.43.008 004:631
JEL Classification: L830, O130

DOI: 10.37332/2309-1533.2024.3.11

Шишпанова Н.О.,
*канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри публічного
управління та адміністрування і міжнародної економіки,
Миколаївський національний аграрний університет*

ЕФЕКТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ КАДРАМИ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Shyshpanova N.O.,
*cand.sc.(econ.), assoc. prof.,
associate professor at the department of public
management and administration and international economy,
Mykolaiv National Agrarian University*

EFFECTIVE MOTIVATION TOOLS IN THE MANAGEMENT OF PUBLIC SECTOR PERSONNEL AT THE REGIONAL LEVEL

Постановка проблеми. У сучасних умовах децентралізації та реформи публічного управління ключовим завданням є забезпечення високої продуктивності та ефективності праці в органах державної влади та місцевого самоврядування. Одним із найважливіших аспектів цього процесу є впровадження дієвих інструментів мотивації персоналу. Роль кадрового потенціалу в управлінні регіонами зростає, оскільки регіональні органи влади стають не лише виконавцями державних програм, а й ініціаторами локальних стратегій розвитку. Залучення кваліфікованих кадрів та їх утримання вимагають запровадження сучасних підходів до управління мотивацією. В публічній сфері мотивація має враховувати специфічні умови праці, правові обмеження, а також суспільну відповідальність. Тому дослідження інструментів мотивації у цьому контексті є актуальним і важливим для забезпечення ефективного функціонування регіональних інституцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Темі дослідження ефективних інструментів мотивації в управлінні кадрами публічної сфери присвячено значну частину публікацій вчених.

Гандзюк К. [1] розглядає теоретичні основи концепції нової публічної служби, наголошуючи на необхідності орієнтації на громадянські цінності та розвиток демократичних механізмів управління. Автор підкреслює, що сучасна публічна служба повинна бути більш адаптивною до потреб суспільства, що вимагає вдосконалення мотиваційних механізмів для службовців.

Заставнюк Л. [2] аналізує мотивацію як інструмент підвищення конкурентоспроможності на підприємствах, акцентуючи на її важливості для підтримки високого рівня продуктивності персоналу. Хоча дослідження зосереджено на приватному секторі, висновки також можуть бути застосовані в публічній сфері для підвищення ефективності.

Публікація iFactor [3] розкриває значення мотивації та залученості публічних службовців, наголошуючи на взаємозв'язку між емоційною залученістю та продуктивністю праці. Вона акцентує увагу на необхідності впровадження інструментів нематеріальної мотивації для підвищення ефективності службовців.

Національне агентство з питань державної служби [4] звертає увагу на мотивацію як ключовий інструмент управління персоналом. У матеріалі висвітлюється важливість стимулюючих заходів, що підтримують розвиток персоналу, та їхній вплив на загальну ефективність управління.

Огляд Одеського апеляційного адміністративного суду [5] висвітлює особливості мотивації у сфері державної служби, зокрема на регіональному рівні. Автори зазначають, що відсутність прозорих і гнучких механізмів мотивації призводить до зниження якості управління та результативності праці.

Пасемко Г., Таран О. та Бабак Д. [6] досліджують професіоналізм як фундамент розвитку персоналу в системі публічного управління. Автори підкреслюють, що підвищення кваліфікації державних службовців і вдосконалення мотиваційних механізмів повинні йти паралельно для досягнення максимального ефекту.

Прохоровська С. А. [7] аналізує мотивацію працівників в умовах сучасних викликів, зокрема в умовах кризи. Вона наголошує, що в публічній сфері необхідно впроваджувати адаптивні підходи до мотивації, зважаючи на динамічність середовища.

Ткаченко О. [8] розглядає стимулювання публічних службовців у контексті сучасних концепцій управління. Автор пропонує нові парадигми стимулювання, що базуються на соціальних і емоційних аспектах, підвищуючи мотивацію через визнання та розвиток лідерських якостей.

Цигилик Н. та Чурсінов О. [9] досліджують використання емоційного інтелекту для підвищення мотивації працівників у публічній службі. Вони звертають увагу на досвід розвинених країн, який може бути корисним для України, і на необхідність врахування емоційних факторів у побудові мотиваційних моделей.

Незважаючи на значні досягнення у сфері дослідження мотивації кадрів у публічній службі, все ще існують суттєві прогалини в практичному застосуванні цих підходів, особливо в сучасних реаліях України. Це особливо актуально в умовах післявоєнного відновлення, коли від державних службовців очікується не лише висока професійність, але й здатність працювати в умовах стресу та змін.

Постановка завдання. Мета статті – описати ефективні інструменти мотивації в управлінні кадрами публічної сфери на регіональному рівні. Завдання дослідження: визначити інструменти мотивації в управлінні кадрами публічної сфери; проаналізувати існуючі недоліки у мотиваційній системі публічної служби; розробити рекомендації стосовно покращення мотивації в управлінні кадрами публічної сфери на регіональному рівні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інструменти мотивації в публічній сфері на регіональному рівні можна поділити на матеріальні та нематеріальні. Матеріальні інструменти включають заробітну плату, премії, додаткові соціальні виплати та компенсаційні пакети. Заробітна плата є базовим чинником, який забезпечує економічну стабільність працівника. Однак у публічному секторі можливості значного підвищення зарплат обмежені бюджетними рамками. Премії та разові заохочення покликані стимулювати працівників до виконання особливо важливих завдань, однак їхня ефективність залежить від чіткого визначення критеріїв оцінювання результатів праці. Соціальні гарантії, такі як пенсійні виплати, медичне страхування або підтримка під час відпусток, є додатковими стимулами, проте вони діють переважно у довгостроковій перспективі.

Закон України «Про державну службу», який набув чинності 1 травня 2016 року, визначає основні засади мотивації працівників державних органів, зокрема, через матеріальне стимулювання [5]. Однак, незважаючи на формальне закріплення таких стимулів, практика їх реалізації виявляє низку суттєвих проблем, що впливають на якість роботи державних службовців та їхню мотивацію до професійного зростання. Мотиваційний механізм, передбачений цим Законом, хоча й містить певні елементи заохочення, не повною мірою відповідає потребам сучасних працівників державного апарату.

Однією з ключових складових матеріальної мотивації є заробітна плата, яка складається з кількох елементів: посадового окладу, надбавок за вислугу років і за ранг, виплат за додаткові обов'язки, а також премій у разі їх встановлення. Однак, структура матеріальної винагороди має системні недоліки. Зокрема, розмір заробітної плати залишається недостатнім, особливо на посадах спеціалістів, що негативно впливає на мотивацію та залученість працівників. Відсутність прямої залежності між рівнем винагороди та результативністю праці знижує стимул працювати ефективно. В результаті зарплата не виконує своїх ключових функцій як інструмент мотивації, а перетворюється на формальну компенсацію за виконані обов'язки.

Важливо зазначити, що в Законі йдеться про забезпечення «достатнього рівня оплати праці» для професійного виконання посадових обов'язків. Однак на практиці ця вимога залишається декларативною, оскільки матеріальна база часто не відповідає реальним потребам службовців.

Реформа 2016 року, попри введення нових інструментів стимулювання, скасувала низку раніше діючих заохочувальних механізмів, які позитивно впливали на мотивацію службовців. Наприклад, попередній закон передбачав грошову винагороду за сумлінну та безперервну працю, що сприяло формуванню у працівників відданості своїй справі та підсилювало їхній інтерес до професійної діяльності. Відсутність таких стимулів у новій редакції Закону послаблює мотиваційний потенціал системи державної служби та знижує зацікавленість працівників у довготривалій кар'єрі в державному секторі.

Закон також встановлює систему нематеріальних заохочень, таких як подяки, грамоти та дострокове присвоєння рангів. Проте ці форми заохочень, хоча й відіграють певну роль у підтримці морального духу колективу, не можуть замінити реальної матеріальної мотивації. Крім того, вони часто не сприймаються працівниками як значуща винагорода, особливо за умови низької базової оплати праці. У результаті це спричиняє зниження мотивації до прояву ініціативи та інноваційної діяльності.

Одними із найбільш значущих нематеріальних інструментів є визнання та моральне заохочення. Публічні відзнаки за професійні досягнення підвищують самооцінку працівника та сприяють формуванню позитивного іміджу органу влади. Кар'єрне зростання також є потужним стимулом, однак воно може бути обмежене ієрархічною структурою публічних інституцій. Важливим аспектом мотивації є створення умов для професійного розвитку та навчання. Доступ до тренінгів, курсів підвищення кваліфікації або програм обміну досвідом стимулює працівників до підвищення власної компетентності.

Окремим інструментом є делегування повноважень, що створює можливість для працівників реалізувати свої ініціативи та впливати на процес ухвалення рішень. Такий підхід сприяє підвищенню рівня відповідальності та залученості персоналу, що позитивно впливає на їхню мотивацію. Ефективним може бути також використання гнучких графіків роботи та можливості дистанційної праці, що забезпечує баланс між професійними та особистими інтересами працівників.

Важливим фактором, який впливає на ефективність мотиваційних інструментів, є організаційна культура. Прозорість у процесах прийняття рішень та наявність чіткої комунікації між керівництвом і працівниками сприяють створенню довірливої атмосфери. Успішне впровадження інструментів мотивації можливе лише за умови узгодження цілей організації з індивідуальними інтересами працівників. Синхронізація цих інтересів дозволяє забезпечити високу ефективність управління та зменшити рівень плинності кадрів.

Сучасна система управління персоналом у державному секторі України стикається з численними проблемами, які негативно впливають на мотивацію працівників. Ці проблеми, проявляючись як на державному, так і на регіональному рівнях, заважають ефективному функціонуванню органів державної влади та знижують рівень продуктивності працівників. Серед основних викликів можна виділити кілька ключових аспектів.

Однією з найсерйозніших проблем є відсутність персоналізованого підходу до управління державними службовцями. Державні органи часто застосовують універсальні підходи до мотивації, не враховуючи унікальні потреби, особливості характеру та цілі кожного працівника. Такий підхід створює відчуття байдужості з боку керівництва, що призводить до зниження залученості та відсутності мотивації до розвитку. Відсутність діалогу щодо кар'єрних цілей і професійного зростання підсилює відчуття незадоволеності та змушує працівників шукати інші можливості. Внаслідок цього виникає проблема високої плинності кадрів і зниження інтересу до роботи на державній службі.

Індивідуальний підхід важливий не лише для підвищення мотивації, а й для розвитку довіри між працівником та керівником. Проте керівники часто не мають часу або достатніх навичок для визначення особистих потреб кожного підлеглого, що знижує ефективність усієї системи управління персоналом.

Ще одна суттєва проблема полягає в тому, що керівники органів державної влади приділяють недостатньо уваги створенню позитивного психологічного клімату в колективах. Психологічний клімат є важливим чинником, який впливає на продуктивність і задоволення роботою. За відсутності належної уваги до міжособистісних відносин у колективі часто виникають конфлікти, які підривають довіру між співробітниками та керівництвом.

Проблеми комунікації між працівниками можуть призводити до ізольованості та зниження командної співпраці. Водночас відсутність підтримки з боку керівника або недооцінювання важливості емоційного стану працівників підвищують рівень стресу та сприяють виникненню професійного вигорання. На практиці це означає зниження продуктивності, що особливо критично в умовах регіональних органів влади, де кожен працівник може виконувати кілька важливих функцій.

Система мотивації на основі матеріальних стимулів, зокрема премій, в українській державній службі також має суттєві недоліки. Однією з ключових проблем є відсутність чіткої та прозорої прив'язки премій до конкретних результатів діяльності працівника. Внаслідок цього премії втрачають свою стимулюючу функцію і перетворюються на формальну надбавку до посадового окладу, що не мотивує працівників до досягнення вищих показників.

Відсутність механізму справедливого оцінювання ефективності роботи та розподілу премій породжує відчуття несправедливості серед працівників. Це може викликати розчарування, знизити рівень мотивації та навіть призвести до деморалізації колективу. Державні службовці часто не розуміють, за які саме досягнення вони отримують премії або чому деякі колеги отримують більше за ті самі обсяги роботи.

Ця проблема особливо гостро проявляється на регіональному рівні, де фінансові ресурси часто обмежені, а розподіл матеріальних стимулів стає предметом суб'єктивних рішень керівництва. Відсутність прозорих критеріїв преміювання породжує незадоволення та знижує мотивацію працівників працювати на результат.

Всі проблеми мають системний характер та посилюють одна одну, створюючи замкнене коло демотивації у державній службі. Неврахування індивідуальності працівників знижує їхню залученість, ігнорування психологічного клімату сприяє розвитку конфліктів та стресу, а непрозора система преміювання породжує недовіру та незадоволення серед співробітників. Відсутність комплексного підходу до вирішення цих проблем негативно впливає на якість виконання державних функцій та гальмує розвиток регіонів.

Емоційний інтелект стає важливим елементом сучасних підходів до управління персоналом, особливо в країнах з розвинутою економікою та високими стандартами соціальної взаємодії, таких як Японія та Німеччина [9]. Застосування емоційного інтелекту в управлінні спрямоване на покращення якості робочого середовища, підвищення мотивації працівників та зміцнення їхнього емоційного благополуччя. Це дозволяє оптимізувати як індивідуальну, так і колективну продуктивність, що є необхідною умовою для успішної діяльності організацій. Розуміння та управління емоціями в робочих процесах стимулює розвиток довіри, сприяє взаємній підтримці та зменшує ризики виникнення конфліктів, що позитивно впливає на ефективність праці.

У Японії концепція емоційного інтелекту інтегрована в систему публічного управління та корпоративних стратегій мотивації. Організації в цій країні приділяють значну увагу емоційним потребам

своїх працівників, що сприяє створенню гармонійної робочої атмосфери. Врахування особистих рис, таких як ставлення до ризику, потреба у визнанні чи прагнення досягнень, дозволяє керівництву розробляти гнучкі та індивідуалізовані мотиваційні системи. Це сприяє не лише підтриманню високого рівня продуктивності, але й розвитку почуття задоволення від виконуваної роботи. Важливим аспектом є забезпечення творчого простору для самореалізації працівників та стимулювання їх до активної участі в колективній діяльності, що позитивно впливає на психологічний клімат в організації.

Особлива увага в Японії приділяється ролі керівників з високим рівнем емоційної компетентності. Такі лідери здатні не лише регулювати власні емоції, але й ефективно управляти емоційним станом своїх підлеглих, підтримуючи їхню мотивацію та сприяючи формуванню позитивного робочого середовища. Одним із найважливіших інструментів є система емоційних нагород, що виходить за межі матеріальних стимулів. Досягнення працівників визнаються не лише за виконання професійних завдань, але й за внесок у формування доброзичливої атмосфери, підтримку колег та сприяння командному благополуччю. Такий підхід стимулює співробітників до емоційної чуйності та відповідального ставлення до колективу, що покращує комунікацію і зміцнює робочі відносини.

Німеччина також активно впроваджує принципи емоційного інтелекту в систему управління персоналом, особливо в публічному секторі. Організації зосереджуються на розробці програм психологічної підтримки, які надають працівникам можливість отримувати консультації професійних психологів та коучів. Це сприяє зниженню рівня стресу, покращенню емоційного самопочуття та забезпечує високу мотивацію на робочому місці. Застосування таких програм є ключовим елементом стратегії, що спрямована на підтримку емоційного благополуччя співробітників, яке вважається основою для стабільної та ефективної роботи організації.

Завдяки впровадженню емоційного інтелекту в управлінські процеси, німецькі компанії створюють позитивне робоче середовище, що сприяє залученню та утриманню талановитих кадрів. Позитивний вплив емоційної компетентності на зниження стресу та підвищення мотивації дозволяє організаціям зберігати високий рівень продуктивності навіть в умовах динамічних змін ринку. Крім того, розвиток емоційного інтелекту серед працівників стимулює культуру відкритого спілкування та співробітництва, що підвищує рівень задоволення від роботи та зміцнює організаційний дух.

У польських публічних установах створюються мотиваційні системи, орієнтовані на емоційне благополуччя працівників та їх професійний розвиток [9]. Такий підхід відображає сучасні тенденції управління, в яких на перший план виходить увага до емоційного стану персоналу як важливого елемента ефективної роботи. Організації прагнуть створити підтримуюче робоче середовище, де комунікація між працівниками відзначається відкритістю та довірою, а також сприяє зменшенню стресу. Емоційний комфорт співробітників є ключовим для забезпечення продуктивності та мотивації, що в підсумку позитивно впливає на загальну ефективність організації.

Одним із важливих аспектів мотиваційних систем у Польщі є визнання досягнень і внеску працівників. Організації все більше орієнтуються на похвалу та заохочення, що не лише мотивує співробітників до подальших успіхів, а й підвищує їхню емоційну залученість у роботу. Визнання досягнень працівників стимулює формування позитивної робочої атмосфери, де працівники відчувають підтримку та зацікавленість з боку керівництва. Це сприяє розвитку відданості організації та підвищенню рівня задоволення роботою.

Система мотивації персоналу також активно інтегрує навчальні програми та професійний розвиток, надаючи співробітникам можливості для зростання й реалізації свого потенціалу. Польські публічні установи впроваджують тренінги з розвитку професійних навичок і особистісних компетенцій, менторські програми та інші форми навчання. Такий підхід дозволяє працівникам не лише підвищувати свої професійні знання, але й краще розуміти власні емоційні потреби та розвивати навички саморегуляції. Водночас це сприяє створенню середовища, в якому кожен співробітник може відчувати себе цінною частиною колективу.

Особливої уваги в Польщі надають тренінгам із розвитку емоційного інтелекту, що допомагає працівникам глибше зрозуміти власні емоції та ефективніше ними управляти. Вправи із саморефлексії та розвитку інтелекту стимулюють саморозвиток, що в довгостроковій перспективі позитивно впливає на ефективність роботи. Працівники, які володіють високим рівнем емоційної компетентності, здатні краще взаємодіяти з колегами та клієнтами, що зміцнює довіру й підвищує загальний рівень комунікації. Це також сприяє зниженню стресу та покращенню психологічного клімату в організації.

Загалом, система управління персоналом у Польщі поступово інтегрує принципи емоційного інтелекту, акцентуючи увагу на розвитку співробітників як професійно, так і емоційно. Створення підтримуючого середовища, визнання досягнень, а також сприяння саморозвитку дозволяють організаціям досягати високої ефективності та підтримувати стабільність колективу. Впровадження тренінгів із розвитку емоційного інтелекту та активна увага до емоційних потреб працівників сприяють формуванню позитивних взаємин, що є основою для успішної діяльності в умовах сучасного суспільства.

Як показав аналіз зарубіжного досвіду, впровадження емоційного інтелекту в систему управління кадрами публічної сфери на регіональному рівні є важливим кроком для підвищення ефективності роботи та забезпечення сталого розвитку державних інституцій [9]. У контексті сучасних

викликів, з якими стикається Україна, використання таких підходів може сприяти створенню більш гармонійного та продуктивного робочого середовища.

Одним із першочергових завдань є забезпечення позитивного середовища, в якому працівники почуваються поважними, підтриманими та мотивованими. Для досягнення цього необхідно впроваджувати рівні можливості для всіх співробітників незалежно від їхніх соціальних чи професійних характеристик. Забезпечення комфортних робочих умов також передбачає ефективний менеджмент стресу та врахування індивідуальних особливостей працівників. Таке середовище допомагає мінімізувати вигорання та підвищує рівень задоволеності роботою.

Для покращення мотивації важливо розуміти та враховувати особисті пріоритети кожного працівника. Регулярні зустрічі для обговорення кар'єрних планів і можливостей професійного зростання дають змогу співробітникам відчути власну значущість і залученість у процеси управління. Гнучкий графік роботи та підтримка саморозвитку підвищують задоволення від роботи, оскільки працівники отримують можливість поєднувати професійні та особисті цілі.

Активне використання системи заохочення та нагород є ще одним важливим елементом у мотивації кадрів. Впровадження культури визнання дозволяє підвищити рівень залученості працівників, оскільки їхні досягнення не залишаються непоміченими. Чіткі критерії оцінки результатів роботи та регулярні відзначення успіхів формують атмосферу, в якій працівники почуваються цінними членами команди, що стимулює їх до подальших досягнень.

Ефективне управління кадрами вимагає від керівників не лише професійних знань, але й розвинених навичок управління емоціями та комунікації. Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту здатні чутливо реагувати на потреби підлеглих, що створює довірливу атмосферу у колективі. Це сприяє підвищенню якості взаємодії та зміцненню командного духу, оскільки співробітники відчувають підтримку та розуміння з боку керівництва.

Розвиток емоційного інтелекту серед співробітників сприяє покращенню ефективності командної роботи. Сприяння співпраці між працівниками, орієнтація на спільні цілі та підтримка взаємодії є важливими умовами для успішного функціонування публічних інституцій. Емоційний інтелект допомагає вирішувати конфлікти та мінімізувати напруженість у колективах, що підвищує загальний рівень мотивації та продуктивності.

Організація тренінгів, семінарів та інших навчальних заходів з розвитку емоційного інтелекту дозволяє працівникам підвищити рівень усвідомлення власних емоцій та вдосконалити комунікативні навички. Такі програми сприяють формуванню вмінь керувати емоціями та ефективно спілкуватися з колегами й громадянами, що покращує якість управлінських процесів і взаємодію з населенням.

Відкрита та прозора комунікація є основою для зміцнення довіри між працівниками та керівництвом. Забезпечення можливості висловлювати власні думки та емоції сприяє підвищенню рівня задоволеності роботою та залученості в управлінські процеси. Регулярний зворотний зв'язок допомагає вчасно виявляти проблеми та реагувати на них, що зміцнює колектив і підвищує його ефективність.

Забезпечення балансу між професійною діяльністю та особистим життям є важливим чинником для збереження мотивації працівників. Гнучкі умови праці, своєчасні відпустки та підтримка працівників у подоланні особистих викликів допомагають запобігати вигоранню та сприяють загальному добробуту. Такий підхід забезпечує стабільність колективу та зменшує плинність кадрів.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, ефективність інструментів мотивації в публічній сфері залежить від комплексного підходу, який поєднує матеріальні й нематеріальні стимули. Особливістю регіонального рівня управління є необхідність врахування місцевої специфіки та соціально-економічних умов, що впливає на вибір інструментів мотивації. Впровадження таких заходів сприяє не лише підвищенню ефективності роботи працівників, а й зміцненню суспільної довіри до публічних інституцій. Використання емоційного інтелекту як інструменту покращення мотивації кадрів у публічній сфері на регіональному рівні є важливим кроком для підвищення ефективності управління. Як Японія, так і Німеччина, Польща демонструють високий рівень інтеграції емоційного інтелекту у свої управлінські стратегії, що сприяє розвитку ефективних систем мотивації. Створення сприятливого робочого середовища, врахування індивідуальних потреб, розвиток емоційних навичок керівників та підтримка командної співпраці сприяють не лише мотивації працівників, а й формуванню довіри до публічних інституцій в Україні. Програми розвитку емоційного інтелекту та відкриті комунікаційні практики дозволяють зміцнити робочі колективи, що позитивно впливає на якість управлінських процесів. Врахування цих рекомендацій може сприяти підвищенню ефективності публічного управління в Україні та забезпеченню сталого розвитку регіонів.

Література

1. Гандзюк К. Теоретичні витоки концепції нової публічної служби. *Наукові перспективи*. 2021. № 8(14). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-8\(14\)-20-29](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-8(14)-20-29).
2. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>.

3. Мотивація і залученість публічних службовців. *iFactor*. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2020/october/issue-10/article-111361.html> (дата звернення: 28.08.2024).
4. Мотивація персоналу, як інструмент управління персоналом на публічній службі. *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/news/motyvatsiia-personalu-iak-instrument-upravlinnia-personalom-na-publichnii-sluzhbi> (дата звернення: 28.08.2024).
5. Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби. *Одеський апеляційний адміністративний суд*. URL: <https://apladm.od.court.gov.ua/sud9105/pres-centr/news/369221/> (дата звернення: 28.08.2024).
6. Пасемко Г., Таран О., Бабак Д. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку персоналу публічної служби. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-45>.
7. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2(02). С. 45-48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>.
8. Ткаченко О. Мотивація та стимулювання публічних службовців. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 8. С. 126-135. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-126-135>.
9. Цигилик Н., Чурсінов О. Використання впливу емоційного інтелекту на мотивацію персоналу у розвинутих країнах: досвід для публічної служби України. *Наукові перспективи*. 2023. № 5(35). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-5\(35\)-312-325](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-5(35)-312-325).

References

1. Handziuk, K. (2021), "Theoretical origins of the concept of a new public service", *Naukovi perspektyvy*, no. 8(14), DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-8\(14\)-20-29](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-8(14)-20-29).
2. Zastavniuk, L. (2022), "Staff motivation as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise", *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 45, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>.
3. iFactor (2020), "Motivation and involvement of public servants", available at: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2020/october/issue-10/article-111361.html> (access date August 28, 2024).
4. National Agency of Ukraine on Civil Service (2023), "Personnel motivation as a personnel management tool in the public service", available at: <https://nads.gov.ua/news/motyvatsiia-personalu-iak-instrument-upravlinnia-personalom-na-publichnii-sluzhbi> (access date August 28, 2024).
5. Odesa Appeal Administrative Court (2017), "Peculiarities of personnel motivation in the field of public service", available at: <https://apladm.od.court.gov.ua/sud9105/pres-centr/news/369221/> (access date August 28, 2024).
6. Pasemko, H., Taran, O. and Babak, D. (2022), "Professionalism in the system of public administration as a basis for the development of public service personnel", *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 42, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-45>.
7. Prokhorovska, S.A. (2023), "Motivation of enterprise personnel in the context of modern challenges", *Transformatsiina ekonomika*, no. 2(02), pp. 45-48, DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>.
8. Tkachenko, O. (2024), "Motivation and incentives for public servants", *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, no. 8, pp. 126-135, DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-126-135>.
9. Tsyhylyk, N. and Chursinov, O. (2023), "The use of the influence of emotional intelligence on staff motivation in developed countries: experience for the public service of Ukraine", *Naukovi perspektyvy*, no. 5(35), DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-5\(35\)-312-325](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-5(35)-312-325).

Шишпанова Н.О.

ЕФЕКТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ КАДРАМИ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Мета. Описати ефективні інструменти мотивації в управлінні кадрами публічної сфери на регіональному рівні.

Методика дослідження. Нами були використані і загальнонаукові: опис, аналіз, синтез, індукція і спеціальні методи дослідження, а саме: логічно-семантичний (використовувався для визначення та уточнення основних термінів і понять), історико-правовий (став основою для аналізу розвитку законодавчих та регуляторних аспектів визначення інструментів мотивації в управлінні кадрами публічної сфери), структурно-функціональний (для аналізу існуючих недоліків у мотиваційній системі публічної служби).

Результати дослідження. Проаналізовано основні проблеми мотивації праці персоналу в державній службі України. Зокрема, виявлено недостатню увагу до індивідуальних потреб службовців,

що ускладнює визначення ефективних стимулів для покращення результативності. Також з'ясовано, що психологічний клімат у колективах залишається без належної уваги, що негативно впливає на залученість працівників.

Описано, що законодавча база, зокрема Закон України «Про державну службу», створює загальні умови для матеріальної мотивації, однак на практиці преміальні виплати не завжди залежать від результатів праці. Це знижує стимулюючу функцію премій, що унеможливорює активне заохочення працівників до підвищення ефективності.

Розроблено рекомендації щодо впровадження нових механізмів мотивації, таких як регулярні оцінки результативності роботи та підвищення ролі нематеріальних стимулів. Висунуто пропозиції щодо покращення психологічного клімату шляхом проведення командних заходів і навчальних семінарів.

Наукова новизна результатів дослідження. Обґрунтовано встановлення залежності ефективності мотиваційних інструментів у публічній сфері від комплексного підходу, що інтегрує матеріальні та нематеріальні стимули. Особливим внеском є акцент на регіональному рівні управління, де вперше обґрунтовано необхідність врахування місцевої специфіки та соціально-економічних умов у процесі підбору мотиваційних інструментів. Виявлено, що застосування цих заходів сприятиме не лише підвищенню результативності роботи персоналу, а й зміцненню довіри громадськості до публічних інституцій та розвитку місцевих громад.

Практична значущість результатів дослідження. Розроблено конкретні рекомендації для вдосконалення мотиваційних механізмів у публічній службі, впровадження яких може підвищити ефективність державного управління на регіональному рівні, що сприятиме як розвитку місцевих громад, так і зміцненню довіри до органів влади. Застосування результатів дослідження дозволить оптимізувати роботу з персоналом і покращити психологічний клімат у державних установах.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, управління, кадри, публічна сфера.

Shyshpanova N.O.

EFFECTIVE MOTIVATION TOOLS IN THE MANAGEMENT OF PUBLIC SECTOR PERSONNEL AT THE REGIONAL LEVEL

Purpose. The aim of the study is to describe effective motivation tools in the management of public sector personnel at the regional level.

Methodology of research. General scientific methods were used during the study, namely: description, analysis, synthesis, induction and special research methods, namely: logical and semantic (used to define and clarify basic terms and concepts), historical and legal (became the basis for analysing the development of legislative and regulatory aspects of determining motivation tools in public sector personnel management), structural and functional (for analysing existing shortcomings in the motivational system of the public service).

Findings. The main problems of staff motivation in the civil service of Ukraine are analysed in the study. In particular, insufficient attention is paid to the individual needs of employees, which makes it difficult to identify effective incentives to improve performance. It is also found that the psychological climate in teams remains without proper attention, which negatively affects employee engagement.

The author describes that the legal framework, in particular the Law of Ukraine 'On Civil Service', creates general conditions for material motivation, but in practice, bonus payments do not always depend on performance. This reduces the incentive function of bonuses, which makes it impossible to actively encourage employees to improve efficiency.

Recommendations are developed for the introduction of new motivation mechanisms, such as regular performance evaluations and increasing the role of non-material incentives. Proposals are made to improve the psychological climate through team building activities and training seminars.

Originality. The scientific novelty of the study lies in the fact that the establishment of the dependence of the effectiveness of motivational tools in the public sphere on a comprehensive approach that integrates material and non-material incentives is substantiated. A special contribution is the emphasis on the regional level of management; where for the first time the need to take into account local specifics and social and economic conditions in the process of selecting motivational tools is substantiated. It was found that the use of these measures will contribute not only to increasing the effectiveness of personnel work, but also to strengthening public trust in public institutions and the development of local communities.

Practical value. Specific recommendations for improving motivational mechanisms in the public service have been developed. The implementation of the recommendations can increase the efficiency of public administration at the regional level, which will contribute to both the development of local communities and strengthening trust in government bodies. The application of the research results will allow optimising work with staff and improving the psychological climate in public institutions.

Key words: motivation, incentives, management, personnel, public sphere.