МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Кваліфікаційна робота магістра

МОТИВАЦІЙНІ ЧИННИКИ ВСТУПУ МОЛОДІ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Виконала: магістрантка 2-го курсу, групи
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»
Т В. Кондартьєва

Керівник: доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи,
доцент, д.філос.н. Широбокова О.О.

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

Запоріжжя – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи
_____Т.І. Бутченко
«____»_____2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРАНТУ (МАГІСТРАНТЦІ)

Кондратьєвій Тетяні Вікторівні
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Мотиваційні чинники вступу молоді на державну службу в умовах воєнного стану».
керівник роботи Широбокова Ольга Олександрівна, к.філос.н., доцент.
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «11» березня 2024 року № 433-с

2. Строк подання студентом роботи 4 грудня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи Колот А.М. Мотивація персоналу : Підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.; Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2015. 281 с.; Михайлова Л.І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.; Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 487 с.; Щекин Г. Организация и психология управления персоналом: Учеб. метод. пособие Киев: МАУП, 2004. 347 с.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Проаналізувати історію дослідження проблеми мотивації. 2. Уточнити основні поняття дослідження: «мотивація», «державна служба», «воєнний стан». 3. Визначити принципи та методи дослідження мотиваційних чинників вступу молоді на державну службу в умовах воєнного стану. 4. Дослідити зарубіжний досвід мотивації молоді до державної служби. 5. Проаналізувати нормативно-правове забезпечення вступу на державну

службу в умовах воєнного стану в Україні. 6. Уточнити зміст та виявити мотиви молоді до роботи в органах державної влади. 7. Дослідити сучасну динаміку кадрового забезпечення молоддю державної служби в умовах воєнного стану. 8. Визначити шляхи залучення молодих спеціалістів на державну службу.

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

Рис.3.1. Розподіл за віковими групами, рис. 3.2. Показники, рис. 3.3. Показники,

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Широбокова О.О. доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, к. філос.н.	20.03.2024	20.03.2024
Розділ 2	Широбокова О.О. доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, к. філос.н.	28.08.2024	28.08.2024
Розділ 3	Широбокова О.О. доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, к. філос.н.	10.10.2024	10.10.2024

7. Дата видачі завдання 10 березня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень 2024	*виконано*
2.	Бібліографічний пошук	Квітень 2024	*виконано*
3.	Розробка основних положень роботи	Червень 2024	*виконано*
4.	І розділ	Червень – серпень 2024	*виконано*
5.	ІІ розділ	Серпень – жовтень 2024	*виконано*
6.	ІІІ розділ	Жовтень – листопад 2024	*виконано*
7.	Систематизація висновків	Листопад – грудень 2024	*виконано*
8.	Нормоконтроль	Листопад – грудень 2024	*виконано*

Студент _____ Кондратьєва Т.В.
Керівник роботи _____ Широбокова О.О.

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Широбокова О.О

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 80 сторінок, 80 позиції у списку літератури, 1 додаток.

МОТИВАЦІЯ, МОТИВАЦІЙНІ ЧИННИКИ, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, ВОЄННИЙ СТАН

Мета дослідження полягає в науковому обґрунтуванні теоретичних засад системи мотивації молоді до державної служби та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

Об'єкт дослідження: мотивація молоді щодо вибору кар'єри на державній службі в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження: мотиваційні чинники, що впливають на рішення молоді вступати на державну службу в умовах воєнного стану.

Методи дослідження: науковості, системний, класифікації, порівняльний, аналіз статистичних даних.

Гіпотеза дослідження: залучення молодих спеціалістів сприяє підвищенню ефективності роботи державних службовців та престижу державної служби в Україні.

Висновки:

1. У воєнний час основними мотиваційними чинниками для молоді є соціальні гарантії, стабільна заробітна плата та державний захист.

2. Державна служба не лише підтримує стабільність держави, а й стає платформою для розвитку молоді, що сприяє омолодженню кадрів та підвищенню ефективності управління.

3. Програми стажування та підвищення кваліфікації допомагають молодим спеціалістам адаптуватися до державної служби та підвищують їхню мотивацію.

SUMMARY

The qualification work consists of 75 pages, 80 references and 1 appendix.

MOTIVATION, MOTIVATIONAL FACTORS, CIVIL SERVICE, MARTIAL LAW

The purpose of research is to scientifically substantiate the theoretical foundations of the system of motivation of young people for public service and to develop practical recommendations for improving its effectiveness.

Object of research: motivation of young people to choose a career in the civil service under martial law.

Subject of research: motivational factors that influence the decision of young people to enter the civil service under martial law.

Methods of research: scientific, systematic, classifications, comparative, analysis of statistical data.

Hypothesis of research: the involvement of young professionals contributes to the efficiency of civil servants and the prestige of the civil service in Ukraine.

Conclusions:

1. In wartime, the main motivational factors for young people are social guarantees, stable salaries and state protection.

2. The civil service not only supports the stability of the state, but also becomes a platform for youth development, which contributes to the rejuvenation of personnel and the improvement of management efficiency.

3. The internship and professional development programs help young professionals adapt to the civil service and increase their motivation.

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1 МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ ВСТУПУ МОЛОДІ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 7
1.1. Сутність та історія дослідження мотивації персоналу 7
1.2. Уточнення основних понять дослідження: «мотивація», «державна служба», «воєнний стан» 11
1.3. Принципи та методи дослідження мотиваційних чинників вступу молоді на державну службу в умовах воєнного стану 15
РОЗДІЛ 2 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ ВСТУПУ МОЛОДІ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 23
2.1. Зарубіжний досвід мотивації молоді до вступу на державну службу 23
2.2. Нормативно-правове забезпечення вступу на державну службу в умовах воєнного стану в Україні 40
2.3. Зміст та виявлення мотивів молоді до служби в органах державної влади 44
РОЗДІЛ 3 ОПТИМІЗАЦІЯ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ ВСТУПУ МОЛОДІ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 49
3.1. Динаміка кадрового забезпечення молоддю державної служби в умовах воєнного стану 49
3.2. Шляхи залучення молодих спеціалістів на державну службу 53
ВИСНОВКИ 63
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ 66
ДОДАТКИ 74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження стає особливо значущою в умовах сучасних викликів, з якими стикається Україна, включаючи як внутрішні реформи, так і зовнішні загрози. Формування професійної та ефективної системи державного управління є однією з ключових передумов для забезпечення сталого розвитку країни, зміцнення демократії та підвищення рівня добробуту громадян. Успіх цих процесів великою мірою залежить від особистих та професійних якостей державних службовців на всіх рівнях влади, а також від їхньої здатності впроваджувати нові технології, адаптуватися до змін та відповідати на запити суспільства.

Важливою складовою ефективного державного управління є мотивація працівників, яка впливає на їхню продуктивність, готовність до впровадження нових підходів, а також на стабільність державної служби загалом. Мотивація сприяє розвитку професійних інтересів та стимулює використання повного спектру набутих знань та навичок, що безпосередньо відображається на ефективності управлінської діяльності та її відповідності очікуванням суспільства. В умовах посилення конкуренції з приватним сектором та високих вимог до професіоналізму державних службовців мотивація відіграє вирішальну роль у формуванні стабільної та авторитетної державної служби.

Особливої уваги заслуговує молодь як активний учасник трансформаційних процесів у суспільстві. Молоді спеціалісти, які володіють стратегічним мисленням, новими підходами до роботи та готовністю до постійного саморозвитку, є рушійною силою для оновлення державної служби. Талановита молодь може впроваджувати інноваційні методи роботи, застосовувати сучасні технології та оперативно реагувати на виклики, що виникають в умовах динамічного розвитку суспільства. Залучення молодих фахівців до державного сектору не лише допомагає оновити кадровий склад, але й підвищує престиж державної служби, роблячи її більш привабливою для наступних поколінь.

У той же час, досвід старшого покоління є важливим ресурсом, який дозволяє забезпечити спадковість у державному управлінні, передати знання та сформувати стійкі професійні традиції. Взаємодія молодих спеціалістів з досвідченими колегами створює синергію, що сприяє підвищенню загальної ефективності роботи державних установ. Така співпраця дозволяє поєднувати креативні підходи молоді з виваженими рішеннями старших службовців, що підвищує стійкість державної системи до кризових ситуацій та допомагає краще відповідати на вимоги суспільства.

Необхідність поглибленого вивчення мотиваційної системи підготовки молоді до державної служби обумовлена також потребою в нових підходах до управління людськими ресурсами в державному секторі. Важливо розробляти і впроваджувати інструменти, які дозволять молодим фахівцям не лише успішно адаптуватися до вимог державної служби, але й стимулюватимуть їх до постійного професійного вдосконалення. Це сприятиме створенню професійної, стабільної та авторитетної державної служби, яка стане надійною основою для подальшого розвитку України.

Отже, актуальність дослідження полягає у необхідності розробки ефективних механізмів мотивації та залучення молоді до державної служби з метою підвищення її ефективності, забезпечення стабільності та авторитету державної влади в умовах сучасних викликів.

До питання мотивації посадових осіб у системі державного управління та державної служби звертаються такі вітчизняні дослідники як: В.Бондар [7], Л.Круп’як [38], В.Василенко [11], В.Малиновський [41], Н.Нижник [49], та інші.

Об’єктом дослідження дослідників є мотивація державних службовців, як чинник підвищення ефективності їх діяльності. Дослідники досліджують мотиваційний аспект у вивченні професіоналізму, етики, управлінської комунікації, адаптації, оцінки, кар’єри державних службовців тощо.

З огляду на потребу сучасної державної служби у висококваліфікованих державних службовцях, здатних ефективно впроваджувати реформи, привертається увага вітчизняних науковців до підбору та підготовки кадрів

Умови воєнного стану додають нові аспекти та виклики до дослідження мотиваційних чинників, які спонукають молодь вступати на державну службу. Таке дослідження дозволить розуміти, які фактори стимулюють або стримують молодь у виборі кар'єрного шляху в умовах військових конфліктів та кризових ситуацій

***Об'єкт дослідження**:* мотивація молоді щодо вибору кар'єри на державній службі в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження: мотиваційні чинники, що впливають на рішення молоді вступати на державну службу в умовах воєнного стану.

Мета дослідження. Мета магістерського дослідження полягає в науковому обґрунтуванні теоретичних засад системи мотивації молоді до державної служби та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

Досягнення цієї мети передбачає розв'язання таких ***завдань***:

– проаналізувати історію дослідження проблеми мотивації;

– уточнити основні поняття дослідження: «мотивація», «державна служба», «воєнний стан»;

– визначити принципи та методи дослідження мотиваційних чинників вступу молоді на державну службу в умовах воєнного стану;

– дослідити зарубіжний досвід мотивації молоді до державної служби;

– проаналізувати нормативно-правове забезпечення вступу на державну службу в умовах воєнного стану в Україні;

– уточнити зміст та виявити мотиви молоді до роботи в органах державної влади;

– дослідити сучасну динаміку кадрового забезпечення молоддю державної служби в умовах воєнного стану;

– визначити шляхи залучення молодих спеціалістів на державну службу;

Головна гіпотеза магістерського проекту – залучення молодих спеціалістів сприяє підвищенню ефективності роботи державних службовців та престижу державної служби в Україні.

РОЗДІЛ 1
МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ ВСТУПУ МОЛОДІ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Сутність та історія дослідження мотивації персоналу

Дослідження мотиваційних чинників, що впливають на вступ молоді на державну службу в умовах воєнного стану, є вкрай важливим в контексті сучасної ситуації в Україні. Воєнний стан створює додаткові виклики для функціонування державних установ, потребуючи підвищення ефективності державного управління, швидкої адаптації до кризових умов та залучення нових кваліфікованих кадрів. Молоді фахівці, які вступають на державну службу, можуть стати важливою рушійною силою для забезпечення стабільної роботи державних структур в умовах кризи. Однак для цього необхідно детально вивчити мотиваційні чинники, які спонукають молодь до вибору кар'єри в державному секторі, а також розробити ефективні стратегії для залучення та утримання талановитих спеціалістів.

Особливої актуальності набуває дослідження в умовах триваючої війни, коли на державні структури покладаються завдання з підтримки стабільності в країні та забезпечення її функціонування. Тому важливо дослідити, які фактори сприяють або, навпаки, заважають молодим спеціалістам обирати державну службу в таких умовах. Крім того, дослідження дозволить краще зрозуміти, які мотиваційні механізми найбільш ефективні для стимулювання професійного зростання молодих державних службовців та підтримки їхньої моральної готовності до виконання службових обов'язків в різних умовах.

Протягом усієї історії, питання того, як спонукати людей до праці, ніколи не втрачало своєї актуальності. Протягом всіх етапів розвитку суспільного виробництва, вчені та практики намагалися не лише роз'яснити поведінку людей, але й стимулювати їхню мотивацію до праці. Сутність дослідження

мотивації персоналу полягає у вивченні та розумінні того, що побуджує та утримує працівників для досягнення визначених організаційних цілей. Мотивація визначає, як працівники взаємодіють із своєю роботою, що стимулює їх до ефективності та відданості організації, в тому числі і на державній службі.

З часом, під різними назвами та з різних наукових позицій, дослідники розпочали вивчати те, що сьогодні називається «мотивацією до праці» – різноманітні аспекти активізації, заохочення та стимулювання людини до праці. Ці методи завжди були пов'язані з конкретним рівнем розвитку виробництва, соціальними умовами, потребами, релігією та культурою.

Протягом тривалого часу, намагаючись змінити поведінку людини, суспільство використовувало метод «спроб і помилок», керуючись не науковими підходами, але певним методом «батога і пряника». У цьому контексті «батог» відображав стримування, голод, тілесні покарання, тоді як «пряник» представляв собою матеріальні чи інші види винагороди.

При вивченні питань мотивації до праці важливо розглядати організацію та процеси управління в ній. Аналіз дослідження управлінської діяльності дозволяє визначити періодизацію цих процесів.

У період з V до IV тисячоліть до н.е. в Єгипті та Греції виникають піраміди та системи зрошення, що свідчить про настання ери планування та контролю.

Після промислової революції на кінці XVIII-початку XIX століть Дж. Уотт винаходить паровий двигун, що призводить до розвитку машинного виробництва. А. Смітт вивчає поділ праці, А. Аркраїт розробляє фабричний кодекс і жорсткий графік з штрафами за порушення, а Є. Вітні розробляє систему допусків, сприяючи стандартизації. Ш. Кулон вводить хронометраж.

У період з 1800 по 1928 роки Р. Оуен пропонує поліпшити умови праці та надавати відпочинок працівникам.

У 1850 році Ч. Беббідж створює обчислювальну машину, яка допомагає визначати витрати робочого часу, і починають преміювати працівників.

З початку XIX до початку XX століття з появою великих промислових підприємств дослідження набувають нового попиту. У 1911 році Ф. Тейлор розробляє принципи наукового управління, він розглядав працівників як частину машини та вивчав оптимальні методи виконання завдань. Родина Гільбертів визначає методи стимулювання праці, нормування та вивчає трудові мікроелементні рухи. Починає формуватися промислова психологія, створюються діаграми роботи для порівняння реальних результатів та очікувань.

У період з 1912 по 1931 роки К. Емерсон пропонує 12 принципів продуктивності, серед яких – ціль, глузд, справедливість, норми, інструкції, стандартизація та інші. Г. Фолрд пропонує диференціювати елементи виробництва, а Ф. Харріц визначає доцільність розмірів замовлень за допомогою математичної моделі управління.

У 20-ті роки XX століття Фойоль виділяє шість головних функцій виробництва: технічна, комерція, фінанси, охорона, облік та адміністрування. К. Одамеський розробляє теорію побудови виробничих процесів, моделювання рішень, планування та проектування операцій. Ельтон Майо вніс значний внесок у вивчення соціальних аспектів робочого середовища, він починає досліджувати мотивацію персоналу та досягає значного розвитку теорії відносин та теорії людських відносин з емоційним та соціальним підходом до мотивації.

У 30-ті роки XX століття виникають методи вибірки та перевірки якості. Л. Типпет сформулював теорію вибіркової статистики.

Кінець Другої світової війни – початок науково-технічної революції. Виникає лінійне програмування, автоматизація та поширення групових ліній, визначення норм на кожну окрему виробничу операцію незалежно від галузі промисловості.

У середині XX ст. виникає теорія прийняття рішень, методи мережевого планування та управління запасами.

У 60-70-ті роки ХХ ст. активне використання комп’ютерів, прогнозування та планування.

80-ті роки: вчені Гарвардської школи бізнесу моделюють стратегії організації для конкурентної боротьби. Розвиваються концепції якості виробництва, всеосяжного контролю, а Д. Юран запропонував автоматизацію.

У кінці ХХ ст. була висунута концепція TQC − всеосяжне управління якістю. М. Хаммел моделює оновлення управлінських процесів та змін, виникають консалтингові фірми.

На початку XXI століття Міжнародна організація стандартизації активно сприяє розвитку екологічного менеджменту, поширює ініціативу щодо зменшення забруднення та використання екологічно орієнтованих інструментів.

Слід відзначити, що всі теорії мотивації до трудової діяльності базуються на роботах стародавніх філософів. Наприклад, античний грецький філософ Демокріт визначав потребу як основну ведучу силу, яка не тільки викликала емоції в дію, а й визначала розум людини як унікальний інструмент, дозволяючи володіти мовою [32]. Інший філософ, Сократ, зауважував, що кожній людині властиві потреби, мотиви та бажання. З свого боку, Арістотель підкреслював, що мотиви завжди пов’язані з метою, в якій представлений об’єкт, що відображається в людині як позитивне або негативне явище [32].

Погляди Арістотеля також ділив Лукрецій, який вважав, що джерелами волі є бажання, які виникають з потреб [32]. Таким чином, погляди на сутність, зміст і походження мотивації людини до праці від давніх філософів і мислителів протягом століть нерідко змінювались. Однак спільним залишалося те, що людина є унікальною істотою, яка не має схожості з тваринами. Тільки розумна людина, обдарована свідомістю, повністю володіє свободою дії та волею.

У підсумку дослідження сутності та історії мотивації персоналу визначено, що ця проблема займає ключове місце в сучасному управлінському процесі та розвитку організацій. Мотивація персоналу визнається

фундаментальним фактором для досягнення успіху в будь-якій сфері діяльності. Історія дослідження мотивації персоналу є цікавим етапом розвитку теорій управління та психології праці.

Дослідження історії мотивації персоналу показало, що цей понятєвий аспект проходить крізь ряд етапів та еволюційних змін. Від класичних теорій, які акцентували увагу на фізіологічних та матеріальних стимулах, до сучасних концепцій, які враховують психологічні, соціальні та особистісні аспекти мотивації, відзначається постійний розвиток та удосконалення підходів до управління персоналом. Основні висновки відносно сутності мотивації персоналу вказують на її комплексний характер та необхідність індивідуалізації підходів до кожного працівника. Важливою є усвідомлення того, що мотивація –це не лише матеріальні стимули, але і визнання, можливості для особистісного розвитку та забезпечення внутрішньої задоволеності від виконаної роботи.

1.2. Уточнення основних понять дослідження: «мотивація», «державна служба», «воєнний стан»

Вивчення мотиваційних чинників вступу молоді на державну службу є складною та багатовимірною проблемою, особливо в умовах воєнного стану. Актуальність цієї теми значно зросла через необхідність підвищення ефективності державного управління в кризових ситуаціях, коли держава має забезпечувати стабільність функціонування своїх інституцій та задовольняти базові потреби громадян. Молоді фахівці відіграють ключову роль у цьому процесі, оскільки вони можуть привнести нові ідеї, сучасні методи управління та технологічні рішення.

Для кращого розуміння мотиваційних аспектів, важливо чітко визначити основні поняття, такі як «мотивація», «державна служба» та «воєнний стан», оскільки вони мають різні значення залежно від контексту. Ці поняття тісно пов’язані між собою і впливають на рішення молоді обирати державну службу як професійну кар'єру в умовах підвищеної відповідальності та ризику.

Важливо відзначити, що у будь-якій науковій галузі категорії, поняття та терміни виступають ідеальною формою відображення реальності в людському мисленні внаслідок теоретико-методологічного осмислення їх сутності. Ці компоненти становлять науковий понятійно-категоріальний апарат, який представляє собою логічно побудовану систему спеціальних термінів, що дозволяють однозначно трактувати та розуміти процеси та явища, які є об'єктом дослідження. вивчення та уточнення основних понять дослідження – це ключовий крок для побудови чіткого та систематичного аналізу предмету дослідження, який допоможе зрозуміти його суть та важливі аспекти.

Тож в нашому дослідженні використані наступні поняття.

Мотивація – це внутрішня або зовнішня сила, яка спонукає особу до певної дії, вчинку чи поведінки. В контексті організаційного управління та психології праці, мотивація може визначати стимули та фактори, що активізують працівника для досягнення поставлених цілей чи виконання завдань. Мотивацію можна розділити на внутрішню і зовнішню. Внутрішня мотивація базується на особистих інтересах і цінностях, тоді як зовнішня мотивація залежить від зовнішніх факторів, таких як матеріальні винагороди, соціальне визнання або страх покарання [5].

Ми розуміємо мотивацію, як ключову роль у підвищенні ефективності роботи, задоволеності роботою та загального добробуту. Мотивація є одним із ключових чинників, що визначає поведінку людини, її рішення та рівень зацікавленості в досягненні певної мети. У контексті державної служби мотивація розглядається як внутрішня або зовнішня спонука, яка стимулює молодих спеціалістів вступати на державну службу, розвиватися в професійній сфері та виконувати свої обов'язки з максимальною віддачею.

Мотиваційні чинники – це фактори або стимули, які впливають на поведінку, вчинки чи рішення особи, спонукаючи її до досягнення певних цілей або задоволення певних потреб. Ці чинники можуть бути внутрішніми (особистими амбіціями, цілями, інтересами) або зовнішніми (винагородами,

визнанням, умовами праці), і вони грають важливу роль у формуванні мотивації людини до визначених дій.

Мотивація молодих державних службовців тісно пов'язана з інтересами держави та суспільства, що робить її стратегічно важливим інструментом управління людськими ресурсами в державному секторі. Низький рівень мотивації може призвести до відтоку кадрів та зниження ефективності державних інституцій.

Згідно Закону, «державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави» [55]. Державна служба – це професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах і виконують покладені на ці органи завдання.

Основними завданнями державної служби є забезпечення реалізації державної політики, виконання державних програм, надання адміністративних послуг громадянам та підтримання законності та правопорядку. Посадові особи повинні відповідати певним кваліфікаційним вимогам і дотримуватися етичних стандартів, встановлених законом. В Україні державна служба регулюється Законом України «Про державну службу», який встановлює основні принципи, права та обов’язки державних службовців [55].

Державна служба – це система організаційних структур та інституцій, які здійснюють управління та надають публічні послуги на користь громадян і країни. Державні службовці виконують завдання та функції, пов’язані з реалізацією політики, забезпеченням правопорядку, економічним розвитком та іншими сферами державного управління [22].

Державна служба є однією з найважливіших систем, яка забезпечує виконання функцій держави через органи виконавчої влади та місцевого самоврядування. Вона охоплює широкий спектр завдань: від реалізації законів і політик до забезпечення правопорядку та соціального захисту громадян. У контексті цього дослідження державна служба розглядається як сфера професійної діяльності, яка вимагає високого рівня відповідальності, професіоналізму та здатності працювати в умовах підвищеної напруги.

Залучення молоді до державної служби має важливе значення для забезпечення її стабільності та довгострокового розвитку. Молоді спеціалісти можуть привнести нові погляди, підходи та інноваційні рішення, що дозволить модернізувати державний апарат та зробити його більш ефективним. Однак воєнний стан та пов'язані з ним ризики можуть створювати перешкоди для залучення та утримання молодих кадрів.

Воєнний стан – це особливий стан, що вводиться урядом країни в екстремальних обставинах, таких як загроза військової агресії або інші тяжкі ситуації. Під час воєнного стану може бути обмежено чи призупинено деякі права і свободи громадян, змінені умови життя та введені додаткові заходи безпеки для забезпечення обороноздатності країни [57].

Воєнний стан в Україні регулюється Конституцією України [36] та Законом України «Про правовий режим воєнного стану» [57].

У контексті мотиваційних чинників вступу молоді на державну службу, воєнний стан суттєво змінює мотиваційний ландшафт. З одного боку, зростає почуття громадянського обов'язку та патріотизму, що може мотивувати молодь вступати на державну службу. З іншого боку, складні умови праці, ризики для життя, стрес та непередбачуваність можуть негативно впливати на бажання молоді працювати у державних структурах.

Уточнення основних понять дослідження є важливим етапом для забезпечення чіткого розуміння та аналізу контексту, в якому проводиться дослідження. На основі аналізу літературних джерел та теоретичних досліджень, ми зробили висновки щодо понять «мотивація», «державна служба» та «воєнний стан». Мотивація виступає ключовим фактором, що визначає ефективність та стабільність державної служби, особливо в умовах воєнного стану. Державна служба, як інститут забезпечення державного управління, потребує омолодження та залучення нових спеціалістів, які готові адаптуватися до нових викликів. Воєнний стан, у свою чергу, створює специфічні умови, які впливають на мотиваційні установки молоді.

Розуміння цих понять дозволяє розробити ефективніші стратегії залучення молодих фахівців на державну службу, підвищуючи її престиж та забезпечуючи стабільне функціонування державного апарату в умовах кризи.

Таким чином, розуміння та чітке визначення понять «мотивація», «державна служба» та «воєнний стан» є критично важливими для проведення досліджень у сфері публічного управління. Це дозволяє не лише глибше аналізувати об’єкти дослідження, але й розробляти більш ефективні стратегії та рекомендації для практичного застосування в умовах сучасних викликів. Це дозволяє не лише глибше аналізувати об’єкти дослідження, а й розробляти ефективніші стратегії та рекомендації для практичного застосування в умовах сучасних викликів.

1.3. Принципи та методи дослідження мотиваційних чинників вступу молоді на державну службу в умовах воєнного стану

Вивчення мотиваційних факторів вступу молоді на державну службу в умовах воєнного стану є важливим завданням для розуміння та підтримки ефективного функціонування державних структур у кризових ситуаціях. З метою досягнення мети дослідження та реалізації поставлених завдань аналізуємо основні використовувані методи та принципи, оскільки питання методології завжди було надзвичайно важливим для науки та сприяє правомірному та доцільному використанню різноманітних принципів, підходів і методів.

Для об’єктивного та ґрунтовного дослідження питання використано певний комплекс наукових положень і методів, що дає змогу детально розкрити мотиваційні чинники прийняття на державну службу.

Наші дослідження базуються на таких принципах: принцип науковості, об’єктивності, системності, причинності та діалектичного зв’язку, принцип верифікації та ін. Отже, принцип об’єктивності означає, що явища, які ми вивчаємо, існують об’єктивно, незалежно від нашої свідомості, є явищами

власної свідомості. соціальний світ і тому може бути досліджений [45]. У дослідженні повинні застосовуватися об'єктивні методи збору та аналізу даних.

Це передбачає використання перевірених наукових методик для дослідження мотиваційних чинників, що забезпечують точність і надійність результатів. Особливо важливо уникати упередженості або суб’єктивних оцінок під час аналізу результатів.

Принцип науковості – використання наукових методів, об’єктивних підходів і методичних засобів, що забезпечують достовірність і достовірність отриманих результатів [45].

Принцип причинності та діалектичного зв’язку означає, що всі явища і події світу причинно-наслідково пов’язані. Відповідно до цього принципу вводиться ідея про те, що явища чи події не можуть відбуватися без певної причини і що немає подій, які не мають певних наслідків. Тільки на основі цього принципу можливе дослідження реальної дійсності з наукової точки зору за допомогою механізмів доказу та практичної перевірки [45].

Цей принцип ми включили в побудову гіпотези дослідження. Зокрема, ми виходили з того, що ефективність соціальної роботи з безробітною молоддю підвищується при включенні всіх організацій, відповідальних за цю сферу діяльності [45]. Ефективність можна також підвищити, якщо при дослідженні причини вступу на державну службу молоддю враховувати індивідуально-психологічні особливості безробітної молодої людини.

Принцип верифікації заснований на тому, що кожне твердження або судження можна і потрібно перевірити емпірично. Цей принцип покладено в основу третьої практичної частини нашої роботи [45].

Виходячи з логіки цього принципу, за допомогою методів діагностики перевіримо ефективність організації профорієнтаційних заходів для залучення молоді на державну службу.

Принцип системності розглядає мотивацію як частину загальної системи державного управління, яка включає не лише молодь, але й старші покоління, соціальні групи, керівників та інші стейкхолдери. Державна служба функціонує

як система, де мотивація молоді має безпосередній вплив на ефективність цілої структури.

Принцип історизму полягає в пошуку подібних досліджень у минулому та у використанні методів і способу їх організації. Цей принцип дозволяє проводити аналогії і порівняння, встановлювати зв’язки між явищами, що вивчаються за певний проміжок часу [45]. Наше дослідження особливо спрямоване на виявлення змін у процесах мотивації.

Принцип комплексності. Мотивація не є ізольованим явищем, тому дослідження має враховувати широкий контекст, включаючи соціальні, економічні, психологічні, політичні та культурні фактори, що впливають на рішення молодих спеціалістів. Комплексний підхід дозволяє розглядати мотивацію з різних боків та виявляти взаємозв'язки між різними чинниками.

Розвиваючий принцип створює основу для вивчення мотиваційних факторів у трудовій діяльності, їх виникнення та розвитку. Принцип комплексності використовується при вивченні категорій і понять у наукових дослідженнях і забезпечує повний аналіз основних характеристик [45]. Під принципом активності та творчої діяльності розуміються відносини між людьми в процесі їх діяльності [45].

Отже, застосування вищезазначених принципів дозволяє уникнути суб’єктивності та неточності у проведенні дослідження та керується всебічним аналізом предмета дослідження. Керуючись цими принципами, ми досліджуємо явище з урахуванням специфіки його історичного розвитку та перебігу.

У нашій дослідницькій роботі ми використали різноманітні загальнонаукові методи. З огляду на специфіку теми, дослідження мотиваційних чинників потребує застосування різноманітних методів для збору та аналізу інформації. Найбільш доцільними є такі методи.

Зокрема, метод аналізу, який передбачає розкладання об’єкта на складові частини з метою їхнього вивчення та визначення тенденцій розвитку. Синтез, навпаки, полягає в поєднанні різних елементів об’єкта дослідження в єдину

цілісність для отримання знань про ціле шляхом виявлення суттєвих зв'язків і відносин [45].

Метод абстрагування – це виділення певних ознак чи властивостей об'єкта дослідження у контексті, відокремлюючи їх від інших, менш важливих [45].

Використання індуктивного методу передбачає рух думки від часткового знання до загального, а дедуктивний метод – навпаки, від загального до часткового. Метод вивчення документів ми також використали в ході написання даної роботи, цей метод потребує певної підготовки, а використання його передбачає вміння визначати достовірність інформації [45].

В науковому дослідженні ці методи мислення органічно поєднуються і допомагають якісно аналізувати мотиваційні чинники вступу молоді на державну службу в умовах воєнного стану.

У нашому дослідженні, крім загальнонаукових методів, ми плануємо використовувати і емпіричні методи. Ці методи – це спеціальні прийоми пізнання, які дозволяють отримати інформацію про конкретні аспекти реального світу, які притаманні певній сфері знань. Наприклад, соціальна діагностика – це процес дослідження об'єкту шляхом аналізу причинно-наслідкових зв'язків та вивчення його стану і тенденцій розвитку [45].

Соціальна діагностика дозволяє нам отримати глибше розуміння соціальних явищ, їхніх причин і наслідків, а також виявити потенційні шляхи подальшого розвитку. Цей метод дозволяє аналізувати складні соціальні проблеми, визначати їхні основні аспекти та шляхи подолання.

Використання емпіричних методів у дослідженні дозволяє нам опиратися на конкретні дані та спостереження, що робить наші висновки більш об'єктивними та переконливими [45].

В нашому випадку ми використаємо такі напрями діагностики, як спостереження, ознайомлення з документальними та статистичними матеріалами (аналіз документів, наукових статей та вікової статистики працівників органів державної служби щоб визначити заявлений мотиваційний

фон кандидатів та порівняти його з реальною поведінкою та діями та інше), аналіз виступів експертів з психології, державної політики, соціології та політичних наук для аналізу зібраних даних та формування об'єктивних висновків щодо мотиваційних чинників, аналіз групових обговорень Національного агентства з питань державної служби в України для вивчення глибинних мотивацій та переконань кандидатів стосовно вступу на державну службу у кризових умовах. Це дозволить отримати як кількісні, так і якісні дані про їхні думки та перспективи тощо.

У дослідженні мотиваційних чинників вступу молоді на державну службу в умовах воєнного стану емпіричні методи грають важливу роль у зборі та аналізі даних з метою отримання об'єктивного розуміння мотиваційних факторів. При аналізі результатів дослідження використовуються як кількісні, так і якісні методи. Кількісні методи включають статистичний аналіз даних анкет і тестів, що дає змогу визначити основні тенденції та закономірності. Такі якісні методи, як інтерв'ю та спостереження дозволяють глибше зрозуміти мотиваційні фактори шляхом аналізу висловлювань і думок респондентів.

Ці емпіричні методи допоможуть зібрати різноманітні дані про мотиваційні чинники вступу молоді на державну службу в умовах воєнного стану і зробити аналіз цих даних для отримання глибшого розуміння цього явища.

Переходячи до висновків розділу, слід звернути увагу, що важливим напрямком досліджень є розвиток та впровадження інноваційних методів мотивації, що враховують сучасні тенденції у сфері управління персоналом та психології праці. Відокремлення та аналіз конкретних факторів, що впливають на мотивацію персоналу в різних контекстах, дозволить покращити ефективність управління персоналом та досягти високих результатів в організаційній діяльності. В ході дослідження сутності та історії мотивації персоналу було виявлено, що ця проблема має значний науковий та практичний інтерес. Історія досліджень у цій області свідчить про постійний пошук

оптимальних стратегій стимулювання працівників для досягнення організаційних цілей.

Уточнення основних понять дослідження («мотивація», «державна служба», «воєнний стан») дозволило нам отримати чітке уявлення про об’єкт та предмет нашого дослідження. Розуміння цих понять є ключовим для розкриття механізмів мотивації в умовах кризи та конфлікту.

Методологічні підходи є фундаментом для визначення напрямків дослідження та аналізу мотиваційних чинників вступу на державну службу в умовах воєнного стану. Систематичний підхід та належний вибір методологічних інструментів дозволяють отримати об’єктивні та репрезентативні результати. Підкреслимо, що ефективне дослідження мотиваційних чинників вимагає багаторівневого підходу. Аналіз індивідуальних, групових та соціокультурних аспектів мотивації допомагає отримати повну картину та розуміння динаміки у вступі на державну службу в умовах воєнного стану. Принципи та методи дослідження мотиваційних чинників вступу молоді на державну службу в умовах воєнного стану виявилися різноманітними та багатогранними. Використання аналітичних, емпіричних та експертних методів дозволить отримати глибше розуміння мотиваційного фону кандидатів та розробити ефективні стратегії підтримки та стимулювання молоді до вступу на державну службу у непередбачуваних умовах воєнного конфлікту.

Використання зазначених принципів і методів дослідження дозволяє всебічно та комплексно оцінити мотиваційні чинники вступу молоді на державну службу в умовах воєнного стану. Це, у свою чергу, допоможе розробити ефективні стратегії залучення молодих спеціалістів на державну службу та підтримувати їх мотивацію на високому рівні в складних умовах.

Розділ присвячений методологічним аспектам дослідження мотиваційних чинників вступу молоді на державну службу в умовах воєнного стану. Дослідження мотивації персоналу є ключовою складовою розуміння процесів, що відбуваються в системі державного управління, особливо в кризових

умовах. Оскільки мотивація є рушійною силою ефективності діяльності будь-якої організації, вивчення її сутності та історії дозволяє краще зрозуміти, як змінюються мотиваційні підходи залежно від умов, в яких працюють державні службовці.

У першій частині розділу розглянуто історію дослідження мотивації персоналу, зокрема, як змінювалися підходи до мотивації в державному секторі у різні історичні періоди та в різних країнах. У другій частині уточняються ключові поняття, які є основою дослідження, такі як «мотивація», «державна служба» та «воєнний стан», що дозволяє створити чітке теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу. У третій частині розглядаються принципи та методи, які використовуються для вивчення мотиваційних чинників, що впливають на вступ молоді на державну службу. Це включає аналіз кількісних та якісних методів дослідження, а також використання специфічних інструментів, які дозволяють враховувати вплив воєнного стану на мотивацію. Дослідження мотиваційних чинників вступу молоді на державну службу в умовах воєнного стану потребує застосування комплексного підходу з використанням як кількісних, так і якісних методів. Принципи комплексності, системності, об'єктивності та адаптивності забезпечують можливість отримання достовірних та релевантних результатів, які дозволять краще зрозуміти мотиваційні процеси. Це, в свою чергу, допоможе розробити стратегії для ефективного залучення молоді на державну службу та підтримки їхнього професійного зростання, що є важливим для стабільного функціонування державних інституцій в кризових умовах.

Таким чином, цей розділ закладає основу для подальшого детального аналізу мотиваційних чинників, які впливають на рішення молоді вступати на державну службу в кризових умовах, зокрема під час воєнного стану. Особливу увагу слід приділити соціальному та політичному контексту. Під час воєнного стану посилюються патріотичні настрої, соціальні стереотипи та очікування від держави. Важливо враховувати фактори ризику, такі як небезпека, соціальна

нестабільність і безпекові загрози, які можуть впливати на рішення молоді щодо вступу на державну службу.

РОЗДІЛ 2
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ ВСТУПУ МОЛОДІ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Зарубіжний досвід мотивації молоді до вступу на державну службу

Мотивація – одна з проблем, що вирішуються у світовій практиці, якій завжди приділяється велика увага. Теорія мотивації досліджується, поглиблюється та впроваджується на практиці в іноземних організаціях протягом десятиліть. Існує достатньо теорій і концепцій, які кожна країна використовує для досягнення найкращого результату. Державна служба в Україні сьогодні не гарантує якості виконання своїх завдань. Вивчення зарубіжного досвіду мотивації праці дає змогу не лише виявити недоліки вітчизняної системи державного управління, а й стати основною базою для розробки власних інструментів і методів мотивації персоналу та сприяти розробці пропозицій щодо його вдосконалення. Українська теорія та практика здебільшого обмежується заробітною платою, основними та фіксованими ставками та окладами.

В організаціях фінансово-економічні стимули використовуються частіше, а трудові та професійні – меншою мірою або взагалі відсутні. Тому вивчення світового досвіду, набуття та вдосконалення власного досвіду має бути одним із головних напрямків науки управління. За кордоном у ХХ ст. сформована умовна класифікація моделей мотивації праці: американська, європейська та японська. Ці моделі характеризуються особливими підходами до мотивації персоналу, а також продовжують розвиватися відповідно до сучасних тенденцій менеджменту та управління. Незважаючи на це, ці моделі розрізняють підходи до підтримки державних службовців. У різних країнах світу у сфері державної служби вже давно сформувалася стійка система

мотивації праці державних службовців, що складається з факторів матеріального та нематеріального стимулювання.

Незважаючи на очевидні відмінності, в основі лежать культурно-історичні особливості народів і націй. Елементи цих систем багато в чому повторюються, що робить їх придатними прикладами для прийняття та впровадження в інших культурних та історичних умовах [33].

Українська система державної служби переживає значні трансформації, особливо в умовах сучасних викликів, таких як війна та соціально-економічна нестабільність. Мотивація молоді до вступу на державну службу в Україні залежить від кількох ключових факторів.

В умовах війни на сході України та повномасштабної агресії з боку Росії, молодь часто бачить державну службу як можливість захисту державних інтересів та підтримки національної безпеки. Патріотизм і бажання зробити внесок у майбутнє країни відіграють важливу роль у мотиваційних установках молодих громадян. Для багатьох молодих людей робота на державній службі асоціюється з надійністю, стабільністю та можливістю розвитку кар'єри. Державна служба в Україні гарантує соціальний пакет, який включає страхування, пенсійне забезпечення та певний рівень стабільності доходу, що є вагомим мотивуючим фактором у нестабільні часи. Молодь також приваблюють пільги, які надаються державним службовцям, зокрема, підвищення заробітної плати у кризових умовах, доступ до житла та соціальних програм. У воєнний період ці фактори стають особливо важливими, оскільки вони забезпечують соціальний захист і певний рівень впевненості у майбутньому.

В Україні протягом останніх років впроваджуються реформи державного управління, які передбачають підвищення прозорості, ефективності та конкурентоспроможності державної служби. Це включає оновлення кадрової політики, впровадження сучасних методів управління та розвиток е-урядування, що робить державну службу більш привабливою для молодих людей, зацікавлених у сучасних підходах до роботи. Державні та громадські

ініціативи активно працюють над підвищенням престижу державної служби серед молоді. Освітні програми, стажування, конкурси на державні посади та інформаційні кампанії сприяють формуванню позитивного образу державної служби, що сприяє залученню молодих фахівців.

Дослідники закордонних громадських організацій поділяють систему публічних послуг на закриту та відкриту. Закрита система базується на престижі посади, оскільки звання «державний службовець» означає вищий соціальний статус, приналежність до соціальної еліти та можливість отримувати певні привілеї. Для закритої системи характерна система професійного кадрового забезпечення (Німеччина, Франція, Іспанія, Кіпр, Болгарія, Румунія, Словенія, Словаччина).

Досвід інших країн у сфері мотивації молоді до вступу на державну службу надає важливі уроки для розробки ефективної кадрової політики. У багатьох розвинених країнах успішно впроваджуються спеціальні програми, що стимулюють молодь до роботи в державному секторі.

Німецька модель державної служби акцентує увагу на соціальних гарантіях, стабільності та високій соціальній відповідальності. Молодь мотивується стабільною зайнятістю, відчуттям престижу професії та можливістю працювати на благо суспільства. Крім того, значну роль відіграють програми навчання і професійного розвитку.

У Франції державна служба сприймається як престижний вибір, особливо через підтримку з боку освітніх програм. Французькі державні установи активно залучають молодь через систему конкурсів, стажувань та можливостей швидкого кар'єрного зростання.

Його найбільш характерними ознаками є призначення державних службовців після успішного складання державного іспиту та проведення відбору лише за початковими професіями, довічна робота та наявність певного мінімального рівня, необхідного для професійного розвитку. На вершині закритої системи державної служби знаходиться елітна група, членами якої є, як правило, випускники відомих навчальних закладів. Основними принципами

закритої системи є стабільність зайнятості, обов'язковість просування в державному управлінні, пряма залежність професійного розвитку та доходів від освіти та підготовки державних службовців. Відкрита система державних службовців характеризується системою кадрового забезпечення (Швеція, Нідерланди, Естонія), яка дозволяє визнавати професійний досвід, отриманий в інших секторах, у тому числі в приватному; відсутня залежність заробітної плати від стажу; відсутність принципу довічного найму та можливості звільнення за погану роботу. Відкрита система дозволяє входити до будь-якого рівня ієрархії державних службовців залежно від їхньої кваліфікації та результатів спеціальних іспитів, єдиною вимогою для просування по службі є висока результативність і здобутки.

Характерною відмінністю відкритої та закритої системи державної служби є право державних службовців брати активну участь у політичній діяльності, що дає їм можливість розпочати політичну кар'єру – це одна з підстав для вступу на державну службу.

Отже, основними мотивами вступу на державну службу та проходження державної служби в закритій системі є: престиж праці, впевненість у собі та стабільність роботи, обов'язкове просування по службі державного управління. Мотивацією відкритої системи є можливість отримання посади в державному управлінні через кваліфікацію; Заохочення ґрунтується на високих професійних досягненнях; можливість почати політичну кар'єру. Сьогодні жодна країна світу не поділяє публічні послуги в чистому вигляді на закриті та відкриті системи

Розвиток і модернізація державних послуг створює системи, які поєднують елементи обох систем. Тому більшість вітчизняних та зарубіжних дослідників виділяють іншу систему державної служби – змішану (Італія, Велика Британія, Латвія, Литва, Польща, Угорщина, Чехія та Україна) [30].

В даний час привертають увагу мотиваційні моделі японських, американських і західноєвропейських країн. Крім того, у Західній Європі можна виділити три найбільш характерні: французьку, німецьку та шведську.

Кожна з цих моделей має свої національні особливості та підходи до мотивації праці в державному управлінні. Для досягнення ефективності порівняльного аналізу систем мотивації державних службовців необхідно врахувати основні характеристики інститутів державної служби за кордоном, провести дослідження та визначити їх основні положення та тенденції [43, с. 20].

У моделях мотивації можна виділити один фактор, що їх об’єднує, - їх ефективність, про яку можна судити за рівнем економічного розвитку країн, в яких вони реалізуються. В узагальненому вигляді моделі мотивації у зарубіжних країнах наведені у табл. 2.1 (додаток А).

Проведені адміністративні реформи у цих країнах суттєво позитивно вплинули на ключові аспекти державної служби. Це сприяло удосконаленню системи матеріального стимулювання державних службовців, зробило її більш гнучкою та ефективною, а також підняло ефективність системи стимулювання результатів їхньої діяльності. В результаті цих змін, в цих країнах розвинений менеджмент у сфері кар’єрного росту, зокрема застосована гнучка система сфер діяльності, висока мобільність та можливості просування на основі професійних досягнень.

Американська модель мотивації відрізняється темпераментом та мотивацією у сфері трудової діяльності. Особлива увага приділяється поліпшенню матеріального стимулювання та розробці різних методів стимулювання для максимального задоволення потреб державних службовців. Основним принципом стимулювання державних службовців у США, що є фундаментом системи оплати праці, є «рівна оплата за однакову працю» та «диференціація за результатами».

В США діє програма «Pathways» для молоді, яка пропонує стажування, спеціальні програми для випускників університетів та можливості для розвитку кар'єри в урядових структурах. Важливим мотиваційним чинником є чіткий кар'єрний ріст та можливість участі у вирішенні важливих національних питань.

Методи мотивації в американській моделі поділяються на дві групи: ті, що підтримують репутацію організації – забезпечують відбір і утримання найбільш кваліфікованих співробітників (відрахування в пенсійний фонд, страхові та лікарняні, право купувати акції), компанії на пільгових умовах, участь у прибутку); ті, що сприяють продуктивності та якості праці – підтримують високий рівень продуктивності (винагороди у вигляді грошових виплат, підвищення по службі, моральне заохочення тощо) [48, с. 27].

У США мотивація до роботи на державній службі базується на принципах справедливої оплати за «рівну» працю, мобільності персоналу через заохочення, навчання та стажування, соціальних і культурних особливостях нації, тобто на досягненні успіху та високий рівень економічного добробуту. У 1993 році колишній президент США Клінтон і віце-президент Ґір ініціювали найбільшу реформу управління в історії федерального уряду – «Реструктуризацію системи державного управління», метою якої було забезпечення більш ефективної роботи уряду [20].

Дуже цікавою є західна практика забезпечення професійного розвитку державних службовців. Американська модель загалом поділяється на кар'єрних державних службовців, які просуваються по службі за допомогою системи заохочень, і некар'єрних державних службовців, які займають патронатні посади. Просування по службі більшості державних службовців базується на системі заслуг – кандидати на просування по службі відбираються шляхом конкурсних іспитів, а також щорічної оцінки службової діяльності кандидатів.

Кожна державна установа має свою програму фінансування. У разі відсутності кандидатів на певну посаду оголошується відкритий конкурс на цю установу [20]. У рамках системи планування кар'єрного зростання діє дворічна програма CareerEntryProgram, яка передбачає наявність високого коефіцієнта трудової діяльності та різні форми навчання.

Американська модель стимулювання державної служби поєднує в собі матеріальні та моральні стимули, а також їх різноманітність і гнучкість. Вони супроводжуються системою гарантій для вищих посадових осіб. Крім того,

виконавча влада та керівництво постійно намагаються створити нові механізми мотивації утримання управлінського персоналу, використовуючи як матеріальні стимули, так і нематеріальні фактори. Влада США приділяє особливу увагу нематеріальній мотивації, а саме мобільності співробітників через заохочення та впровадження гнучкого графіка роботи. Такий підхід дозволяє співробітникам здобувати нові знання та навички, будувати хороші стосунки з працівниками інших агентств, створює можливість для особистого розвитку. Американська модель заробітної плати для державних службовців є конкурентоспроможною на ринку порівняно з приватним сектором і включає наступні види фінансової підтримки: зарплата – це сума заробітної плати та додаткової винагороди за географічним регіоном, забезпечення у сфері медичного страхування та забезпечення високим премії на охорону здоров'я.

З підвищенням кваліфікаційного рівня посадової особи збільшується розмір посадового окладу, який відображає вид підготовки та обсяг отриманої підготовки. У той же час велике значення також надається особистій відповідності. Зміст цієї моделі полягає в тому, що посадові оклади державних службовців підвищуються залежно від їхньої власної кваліфікації, кількості виконаних завдань та якості їх виконання. Створено підходи, що розкривають рівень кваліфікації виконавців, визначають коло професій, якими вони можуть оволодіти в рамках свого професійного розвитку, визначають розміри оплати праці залежно від обсягу набутих професійних знань і умінь. Чиновники отримують додаткову винагороду лише за оволодіння тими професіями, які потрібні організації [65].

Вітчизняні організаційні платформи та інструменти дуже популярні в США. При цьому організації пропонують набір послуг, з яких державний службовець може вибрати ті, які найбільше підходять йому на даний момент. У той же час державний службовець має можливість робити внески до пенсійного фонду в обмін на лікарняне страхування, участь у фонді медичного страхування асоціації або гнучкий графік роботи, відпустки [65]. Платформи додаткових стимулів у США нещодавно зазнали значних змін.

У країні використовуються не тільки традиційні подарунки, а й оплата відрядження, оплата різних витрат чиновників, які так чи інакше пов'язані з їхньою діяльністю. Прикладом є програми ділових поїздок державних службовців одночасно з їхніми дружинами [48, с. 27].

Важливою частиною мотивації американських працівників є увага до розвитку їхніх індивідуальних навичок. Цьому мотиваційному елементу слід приділити особливу увагу, оскільки реалії української державної служби показують, що сьогодні недостатньо уваги приділяється розкриттю та розвитку кваліфікації державних службовців, що є однією з причин плинності молодих, енергійних та талановитих спеціалістів. На відміну від американської моделі, яка базується на конкурентоспроможності кандидатів, у Європейському Союзі соціальна справедливість і солідарність є основними передумовами соціального консенсусу.

Європейські школи менеджменту відзначають, що найоптимальнішою моделлю мотивації порівняно з відомими в історії економічними доктринами є гармонійне, гнучке поєднання прямого забезпечення праці та надання соціальних гарантій. Така модель одночасно забезпечує економічний добробут і виконання державою соціальних гарантій. Французька модель мотивації працівників включає стратегічне планування, конкурентне просування по службі та гнучку податкову систему. Конкуренція є основою французької моделі, яка визначає якість роботи в наданні адміністративних послуг, що задовольняють потреби населення та знижують собівартість продукції. Винятком є те, що французька модель більшою мірою покладається на матеріальне стимулювання праці. Перевага французької моделі мотивації державних службовців до праці полягає в помітному сприянні ефективності та якості праці як фактору саморегулювання розміру фондів оплати праці.

У разі виникнення тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично зменшується, що дозволяє державним установам мінімізувати вплив економічних змін. Ця модель заснована на широкій обізнаності фахівців про поточну економічну ситуацію [65].

В французькій мотиваційній моделі відзначається високий рівень матеріального стимулювання, що є необхідним елементом для розвитку державних службовців у цій країні. Відзначено, що для цієї категорії працівників у Франції передбачені обов'язкові компенсації та додаткові виплати, які доповнюють їхню заробітну плату та є частиною системи соціального захисту, що застосовується і до інших груп державних службовців. Ці виплати включають допомогу на проживання, спрямовану на компенсацію різниці вартості життя в різних регіонах, а також сімейну допомогу, розмір якої залежить від кількості дітей у сім'ї працівника, а також обов'язкову допомогу багатодітним сім'ям.

Зазначено, що розмір посадового окладу визначається званням або посадою працівника, і протягом останніх десятиліть спостерігається зменшення розриву між найвищою та найнижчою заробітною платою. У той же час, інколи критикується французька система за її жорсткість, спрямованість на старшинство, обмежену гнучкість у справах служби та індивідуальні просування. Однак реальність показує, що французька державна служба демонструє високий рівень адаптивності, враховуючи заслуги та якісне виконання завдань у професійному розвитку [66].

Особливістю розвитку кар'єри французьких менеджерів є забезпечення зв'язку просування по службі з відповідним навчанням. Професійна підготовка є необхідною передумовою для їх кар'єрного розвитку. При зайнятті керівних посад будь-якого рівня ієрархії має бути підтвердження того, що кандидат пройшов або пройде навчання, пов'язане з виконанням посадових обов'язків на посаді. Стабільність кар'єри французького державного службовця ґрунтується, з одного боку, на перекладах за вислугою років, а з іншого — на гарантії зайнятості чиновника під час його кар'єрного просування, оскільки згідно з чинним законодавством це не допускається звільнення посадовця зі служби за віком до виходу на пенсію (крім випадків звільнення за власною ініціативою), а в разі будь-якої реструктуризації йому надається можливість обійняти іншу посаду державного службовця [53].

У Франції спеціалізовану вищу освіту надають спеціалізовані вищі навчальні заклади: регіональні адміністративні інститути та Національна школа. Після закінчення цих закладів присуджується ступінь магістра державного управління, що є дуже престижним. Основним мотивом вступу до навчального закладу та здобуття ступеня магістра є гарантований державою розвиток кар'єри в державному управлінні. Щороку Міністерство державного управління Франції оголошує необхідну кількість вищих державних службовців по всій країні та регіонах і запитує певну кількість студентів із навчальних закладів. Ця система дає можливість запропонувати роботу кожному студенту. Стабільність кар'єри французького державного службовця заснована, з одного боку, на перекладах за вислугою років, а з іншого – на забезпеченні роботи під час просування по службі, оскільки працівник не може бути звільнений у зв'язку з реструктуризацією, він, безсумнівно, повинен мати можливість зберегти за собою іншу посаду державного службовця [53].

Пенсійна система Франції має досить високий рівень мотивації. Для отримання пенсії держслужбовці повинні мати 15 років стажу та досягти пенсійного віку 60 років, але можуть працювати до 65 років. Жінка, яка має трьох дітей, має право на пенсію відразу після 15 років служби незалежно від віку. Розмір пенсії залежить від стажу роботи в державному управлінні та визначається у відсотках до посадового окладу державного службовця. Що цікаво, жінка має право на надбавку до пенсії: 10% – на трьох дітей і 5% – на кожну наступну дитину [22, с. 48-50].

До переваг французької моделі мотивації праці можна віднести те, що вона стимулююче впливає на ефективність і якість праці, що, у свою чергу, забезпечує високу оцінку населенням функцій держави і, як наслідок, можливість вибрати найцінніші. Французький досвід працевлаштування державних службовців після здобуття ступеня магістра також є великою користю для України, оскільки підвищить мотивацію державних службовців до здобуття спеціальної вищої освіти та підвищення професійного рівня. Французький досвід пенсійного забезпечення є цікавим і для України, оскільки

можливість його впровадження не лише створить умови для більш тривалого перебування в державному управлінні, а й сприятиме покращенню демографічної ситуації.

Німецька модель мотивації праці базується на інтересах працівників як вільних людей. У Німеччині акцент робиться на просуванні по державній службі, використовується система кар'єрного зростання за досягнутими результатами. Мотивація до професійної самореалізації виникає під час підготовки майбутніх спеціалістів. Такі програми забезпечують надання відповідних знань і досвіду, формування певного способу мислення, поведінки працівників відповідного рангу, репутацію професії та її ефективність. Тривалість навчання державного службовця та проходження стажування, як правило, пов'язані з відносно тривалим часом навчання на практиці. Система просування по службі німецьких державних службовців суворо регламентована законом і базується на двох принципах: підвищення професійної компетентності, підтвердженої спеціальним іспитом і відповідною оцінкою, і послідовне просування з одного рівня служби на інший [65].

Державних службовців готують у Федеральній академії державного управління. Найважливішими формами навчання є: тренінг для початківців; специфіка викладання та позиції; професійний розвиток для переходу на більш високий рівень обслуговування; підготовка менеджерів [76].

У системі державної служби Німеччини діє гнучка система заробітної плати, розмір якої залежить від стажу роботи, яка базується на регресивному принципі та передбачає отримання премій за результатами роботи державних органів. На розмір заробітної плати впливають такі фактори, як рівень освіти, рівень кваліфікації посадової особи та територіальне розташування країни.

Структура заробітної плати державного службовця в Німеччині включає: заробітну плату, яка становить 85% від загального доходу; надбавка, що встановлюється за кожне звання залежно від сімейного стану та кількості дітей у сім'ї; міністерська допомога; новорічні премії в розмірі місячної заробітної плати; відпускні в залежності від сімейного стану державного службовця;

державним службовцям, які працюють більше 5 днів на тиждень у святкові, вихідні або в нічний час, крім відпустки може бути збережено заробітну плату до 8 днів; покриття до 50% витрат на лікування.

При цьому решта 50% витрат на лікування несуть самі держслужбовці або за рахунок страхової компанії. Найважливішою формою моральної мотивації в більшості німецьких компаній є соціальний пакет для найманих працівників, тобто соціальне страхування. Містить норми пенсійного страхування за інвалідністю, за віком, у зв'язку зі смертю працівника; Медична страховка; Медичне страхування та страхування від нещасних випадків. При переїзді на інше місце проживання працівники отримують компенсацію. Іншою особливістю державної служби Німеччини є те, що державні службовці мають право отримувати свою зарплату, якщо вони балотуються, займають почесні посади або працюють у місцевих представницьких органах. Державна служба Німеччини характеризується високою ефективністю, репутацією та повагою до населення [65].

Важливим чинником успіху німецької державної служби та високої якості результатів є орієнтація на постійне навчання державних службовців. Цей досвід варто запозичити і спробувати адаптувати в домашніх умовах. Швеція є прикладом країни, яка підтримує поширену в скандинавських країнах модель соціального страхування. Шведська модель трудової мотивації характеризується сильною соціальною політикою, спрямованою на зменшення майнової нерівності та економічного розшарування суспільства та перерозподіл національного доходу на користь менш заможних верств населення [20].

У Швеції поширена політика так званої солідарної заробітної плати: рівна оплата за однакову працю та звуження різниці між мінімальною та максимальною зарплатами. Основні принципи цієї системи: рівність праці та її оплата за галузевими угодами; Мінімізація різниці між максимальною та мінімальною заробітною платою. Перший принцип стверджує, що працівники з однаковою кваліфікацією та завданнями в різних організаціях отримують однакову заробітну плату, незалежно від економічних показників цих

організацій. Реалізація другого принципу полягає у підвищенні рівня оплати праці малооплачуваних і обмеженні заробітної плати [65].

Застосування шведського досвіду в нашій країні зможе сприяти збільшенню виробництва в більшості галузей, а також матиме стимулюючий вплив на працівників. Найбільш гнучкою і ефективною моделлю є японська модель, оскільки японський персонал вважається найбільш лояльним до компанії, в якій він працює. Їх відданість характеризується прихильністю часу, готовністю йти на жертви та нехтуванням власними інтересами.

Причини цього явища такі: співробітники твердо вірять, що вони відповідають за майбутнє компанії та є для неї надзвичайно важливими, вони рідко беруть відпустку та відпочивають, оскільки вважають, що компанії потрібна робота, і тим самим приносять Нелояльність компаній тому рівень абсентеїзму є найнижчим у світі, а співробітники завжди готові працювати понаднормово без вагань. Японська модель характеризується тим, що зростання продуктивності праці зростає швидше по відношенню до зростання рівня життя населення, в тому числі рівня заробітної плати. У японській моделі мотивації методи мотивації праці поділяються на три групи: організаційно-правові, економічні та соціально-психологічні. Перший включає удосконалення форм і методів організації праці і виробництва, другий – різні форми оплати праці та соціального забезпечення потреб працівників. До третьої групи методів відносяться соціально-психологічні методи, спрямовані на задоволення вищих рівнів потреб (самоповага, визнання досягнень, наявність творчої складової в праці) [3].

Що стосується матеріального забезпечення, то заробітна плата держслужбовця в Японії має тарифну ставку і складається з тарифної ставки і надбавки до неї, близько 15% місячної зарплати йде на понаднормову роботу. Відповідно передбачені також доплати за встановлення робочого часу за надурочний час, які виплачуються двічі на місяць.

Сучасна система оплати праці заснована на посадах і табелях про ранги, встановлених Законом про державну службу. Влада також надає різні види

соціальних виплат, такі як аліменти, транспорт, відпустку та медичні витрати. В Японії питання заробітної плати є складним елементом так званої системи «довічного найму». Ця система передбачає щорічне автоматичне підвищення заробітку працівника протягом усього трудового життя, а також просування по службі. «Довічне працевлаштування», «довічна зайнятість» є потужним активатором мотиваційних сил для японських робітників. Матеріальна підтримка не відбувається через пряму прив'язку розміру винагороди до результатів. У структурі заробітної плати в системі «довічного найму» можна виділити три основні складові:

– основна заробітна плата або оклад, який визначається залежно від стажу роботи та навчання, збільшується зі збільшенням стажу роботи;

– надбавки, премії, премії;

– виплати на соціальні потреби: утримання сім'ї, проїзд на роботу, квартплата, медичне обслуговування, соціальне страхування, розмір яких дозволяє працівникам вести нормальний спосіб життя в старості [65].

На сьогоднішній день методи нематеріального стимулювання широко використовуються в Японії. Наприклад, можливості державних службовців для професійного та професійного розвитку, залучення службовців у певні кола чи асоціації, створення тісних міжособистісних стосунків. Керівництво японських державних установ дотримується норм неформального ділового спілкування зі співробітниками шляхом повсякденного спілкування та обміну привітаннями між підлеглими та керівництвом. Державна служба є найбільш актуальним і престижним видом діяльності в Японії в порівнянні з іншими секторами економіки. Працювати на державній службі в Японії дуже почесно, тому почати непросто. Вступ на державну службу можливий лише після складання конкурсного іспиту. Жорстка система відбору кандидатів є надійною перешкодою для проникнення на державну службу випадкових людей. Посада державних службовців визначається функціями, які вони виконують відповідно до характеру, стажу роботи та інших обставин. Заробітна плата строго регламентується спеціальною шкалою і залежить від посади, яка визначає обсяг

повноважень. Крім заробітної плати державний службовець отримує різні надбавки, які виплачуються як щомісяця, так і кожні півроку. Виплати на соціальні потреби: допомога сім'ї, допомога на переїзд, оренда, медичне страхування, соціальне забезпечення, вихідна допомога, розмір якої дозволяє літньому працівнику вести нормальний спосіб життя [58].

Просування по службі відбувається через конкурсні іспити. При просуванні до державного управління враховується досвід роботи та ділові характеристики працівника, які постійно перевіряються кадровими структурами. Також дуже важливим фактором є «ранг» університету. Пріоритетом тут є Токійський університет, який вважається «кузнею бюрократії». Ефективність державного апарату в Японії досягається шляхом створення еліти державної служби, яка залучає найяскравіші таланти країни. Висока продуктивність японських державних службовців значною мірою забезпечується створенням ефективних систем мотивації і, перш за все, винагороди. Це дозволяє залучати чиновників, які можуть повною мірою розкрити свої творчі та інтелектуальні здібності. Досвід Японії в цьому напрямку, безперечно, позитивний і для України. Концепція мотивації службовців у цей час почала активно розглядатися у зв'язку з проблемою корупції. Це знижує репутацію та призводить до недовіри до державної адміністрації та влади в цілому. Що стосується міжнародного досвіду боротьби з корупцією, то варто звернути увагу на досвід Сінгапуру, оскільки корупція була нормою життя в цій державі. Одним із головних принципів державної служби Сінгапуру є чесність і боротьба з корупцією. Сінгапур здійснив адміністративні реформи, які залучили найталановитіших громадян до роботи в державному апараті, привів зарплати найвищих посадових осіб у відповідність до зарплат їхніх колег у приватному секторі та запровадив суворі покарання за корупцію [7].

Покращивши якість управлінського апарату через залучення талановитої молоді, значну матеріальну підтримку та жорсткі антикорупційні заходи, країні вдалося перемогти це негативне явище. Впровадження цього досвіду могло б

принести велику користь нашій державі. Корупція в поєднанні з іншими негативними явищами (плинність кадрів, слабке фінансове забезпечення, неповне виконання соціальних гарантій) призводить до втрати репутації державної служби [7].

Публічна служба Сінгапуру вважається однією з найефективніших в Азії, оскільки просування по службі повністю залежить від індивідуальних навичок державного службовця. Також варто додати сучасне матеріально-технічне забезпечення професійної діяльності, а також сувору дисципліну чиновників. Освіта відіграє важливу роль у системі державної служби Сінгапуру. У відповідних навчальних закладах державні службовці намагаються засвоїти п’ять основних компетенцій: надавати якісні послуги; працювати з людьми; управління змінами; управління операціями та ресурсами; Керуйте собою Крім того, кожен офіцер повинен пройти 100 годин навчання на рік [48, с. 315].

Впровадження досвіду Сінгапуру є корисним для України. У багатьох країнах світу нині дуже важливі мотиваційні аспекти управління персоналом у державному секторі. Досягненню цього показника необхідно приділити належну увагу у вітчизняній практиці. Закордонний досвід допоможе створити відповідну систему мотивації праці в Україні, уникнути багатьох недоліків та заздалегідь визначити можливі проблеми. Можна зробити висновок, що єдиної найбільш ефективної моделі мотивації не існує, але кожна має ряд певних особливостей, які слід враховувати. Відповідно, наша держава повинна проаналізувати всі основні особливості відомих моделей, прийомів і функцій, щоб досягти власного соціального ефекту, отримати якомога більший прибуток і залучити персонал до високопродуктивної діяльності. Зокрема, європейське законодавство запровадило мотиваційні елементи, які стимулюють зацікавленість державних службовців у результатах своєї діяльності і тим самим підвищують ефективність роботи. У країнах Західної Європи особлива увага приділяється матеріальному забезпеченню та соціальним гарантіям.

На нашу думку, для подальшого розвитку державної служби в Україні доцільно врахувати досвід цих країн щодо визначення залежності основної

заробітної плати від оцінки державних службовців та визначення залежності пенсійних виплат від дисциплінарної. санкції та заохочення. Це спонукає державних службовців більш сумлінно та відповідальніше виконувати свої обов'язки. Останні тенденції розвитку оплати праці іноземних державних службовців пов'язані з оплатою праці за результатами роботи. Варіативна частина зростає і залежить не тільки від індивідуальних результатів, а й від результатів колективної діяльності. Та й самі системи оцінювання результатів стають менш стандартизованими та формалізованими. Такий підхід заохочує офіцерів максимально використовувати свої фізичні та розумові здібності. Україна могла б суттєво вдосконалити державне управління, врахувавши європейський та світовий досвід у сфері законодавства та додавши власний національний досвід.

Умови воєнного стану вносять значні зміни у функціонування державної служби в різних країнах. Ось деякі особливості державної служби в умовах воєнного стану в Україні, Грузії та Ізраїлі. В Україні підвищений обсяг роботи та відповідальності через потребу в управлінні кризовими ситуаціями та мобілізації ресурсів для оборони країни, виникає необхідність швидких та ефективних рішень у сферах безпеки, оборони та економічного відновлення в умовах воєнного конфлікту, діють підвищені вимоги до професійних та особистих якостей державних службовців, зокрема у сферах безпеки та оборони.

В Грузії стоять специфічні виклики та загрози безпеці, що виникають у зв'язку з воєнним конфліктом на окупованих територіях, виникає необхідність співпраці з міжнародними партнерами та організаціями для забезпечення міжнародної підтримки та допомоги в умовах кризи, відслідковується зміна пріоритетів та функцій державної служби в умовах воєнного стану з метою забезпечення національної безпеки та стабільності.

В Ізраїлі високий рівень підготовки та мобілізації через постійну загрозу з боку ворогів країни, зусилля державної влади зосереджені на розвитку військово-політичних відносин та співпраці з іншими країнами у сфері безпеки

та оборони. Постійний наголос на інновації та розвиток високотехнологічних засобів для забезпечення національної безпеки та захисту в умовах кризових ситуацій.

Вивчення зарубіжного досвіду мотивації молоді до вступу на державну службу в умовах воєнного часу виявило різні підходи та стратегії різних країн щодо залучення молодих спеціалістів. Вивчення практик Франції, США, Грузії, України, Іспанії та Ізраїлю дозволило виявити ефективні методи та інструменти, які можна адаптувати до українських реалій.

Порівняння українського та зарубіжного досвіду демонструє спільні риси та відмінності в мотивації молоді до вступу на державну службу. Українська молодь, як і їхні зарубіжні однолітки, орієнтується на стабільність, соціальні гарантії та можливість кар'єрного зростання, однак специфіка воєнного стану вносить додаткові патріотичні та безпекові мотиви.

2.2. Нормативно-правове забезпечення вступу на державну службу в умовах воєнного стану в Україні

В умовах сучасної геополітичної нестабільності та загострення конфліктів, важливо розглядати різні сценарії та ситуації, які можуть виникнути в житті країни. Однією з таких критичних ситуацій є введення воєнного стану, що породжує необхідність адаптації державних інститутів та забезпечення нормального функціонування державного управління.

Особливе значення у цьому контексті має нормативно-правове забезпечення вступу на державну службу під час воєнного стану в Україні. Ця тема стає важливим об’єктом дослідження та обговорення, оскільки вона прямо впливає на ефективність та стабільність державних структур під час важких періодів. Дослідження нормативного регулювання вступу на державну службу в умовах воєнного стану відкриває можливість глибокого аналізу правових норм, які регламентують цей процес, а також виявлення можливих практичних та етичних викликів, що виникають у зазначеному контексті. Нормативно-

правовим забезпеченням державної служби можна вважати діяльність відповідних державних органів та посадових осіб у частині прийняття нормативно-правових актів, спрямованих на ефективне регулювання правовідносин у сфері організації та функціонування державної служби.

Діяльність державної служби регламентована наступними нормативними актами:

– Конституція України;
– Кодекс законів про працю України;
– Закон України «Про державну службу»;
– Закон України «Про запобігання корупції»;
– Закон України «Про очищення влади»;
– Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»;
– Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»;
– Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби»;
– накази Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС);
– інші локальні акти тощо.

В умовах воєнного стану НАЗК підготовлено значний перелік роз’яснень та рекомендації: щодо зарахування до стажу державної служби періоду перебування у відпустці без збереження заробітної плати, наданої відповідно до частини четвертої статті 12 Закону України від 15 березня 2022 року №2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», щодо надання додаткової оплачуваної відпустки за час простою державного службовця та/або за час перебування у відпустці без збереження заробітної плати, щодо окремих підстав припинення державної служби, щодо окремих питань призначення осіб

на посади державної служби після припинення чи скасування воєнного стану та інші відповіді на актуальні питання зі сфери трудових відносин в умовах воєнного часу тощо.

Під час воєнного стану державний орган самостійно вирішує, як він хоче організувати заповнення вакансії. Залежно від обраного способу державний орган може оприлюднювати інформацію на офіційному веб-сайті та сторінках державного органу в соціальних мережах, здійснювати розсилку кандидатам, які успішно пройшли всі рівні оцінювання на останніх процедурах відбору у вашому державному органі, а також надавати інформацію. про відкриту позицію працівникам органу державної влади за допомогою внутрішніх каналів зв'язку органу державної влади тощо.

Особа, яка бажає працювати в державній установі, повинна подати до такої установи заяву, заповнене посвідчення особи встановленого зразка та документи, що підтверджують громадянство України, освіту та досвід роботи відповідно до встановлених для неї вимог законодавства. відповідні посади.

Крім того, до Єдиного державного реєстру декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, необхідно заповнити декларацію особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, за минулий рік.

Законом України «Про громадянство України» визначено документи, що підтверджують громадянство України: паспорт громадянина України; паспорт громадянина України для виїзду за кордон; тимчасове посвідчення громадянина України; дипломатичний паспорт; службовий паспорт; посвідчення особи моряка; посвідчення члена екіпажу; посвідчення особи на повернення в Україну.

Підтвердити відповідність підготовки можна за наявності відповідного ступеня молодшого бакалавра, бакалавра або магістра.

Професійний стаж можна підтвердити за допомогою трудової книжки, архівних свідоцтв тощо.

Зважаючи на позаконкурсні призначення, НАДС рекомендує запровадити випробування для всіх осіб, які призначаються на посади державної служби, відповідно до змін, передбачених законодавством.

Стаття 35 Закону України «Про державну службу» містить умови встановлення випробування, проте не передбачає особливостей призначення державних службовців, яким таке випробування може бути встановлено. Крім того, цією статтею визначено, що при призначенні особи на посаду державної служби вперше встановлення випробування є обов'язковим.

Отже, положення статті 35 зазначеного Закону застосовуються до всіх державних службовців, включаючи тих, які призначені на посади відповідно до згаданих змін.

Особа, яка претендує на зайняття державної служби під час воєнного стану, не подає державному органу копію державного сертифіката про володіння державною мовою (витяг з реєстру державних сертифікатів про володіння державною мовою), що підтверджує цей рівень володіння державною мовою, що визначається Національною комісією зі стандартів державної мови.

В умовах воєнного стану в Україні нормативно-правове регулювання державної служби зазнає змін, щоб адаптуватися до нових викликів і забезпечити функціонування державних інституцій. Основними законодавчими актами, що регулюють процеси вступу на державну службу, є Закон України «Про державну службу», а також закони, які регулюють особливі умови роботи під час воєнного стану.

В умовах воєнного стану Україна запровадила ряд спрощень процедур вступу на державну службу, щоб забезпечити оперативне залучення кадрів. Це стосується як скорочення конкурсних процесів, так і гнучкіших умов для призначення на посади.

Законодавство також передбачає додаткові соціальні гарантії для державних службовців, які працюють у зонах підвищеного ризику або залучені

до критично важливих державних функцій під час війни. Це включає страхування, фінансові виплати та забезпечення безпеки працівників.

: Важливим аспектом є розробка нових програм підготовки державних службовців, які враховують специфіку роботи в умовах кризових ситуацій та підвищену відповідальність. Це забезпечує підготовку нових кадрів до роботи в умовах високого стресу та ризиків.

Водночас зазначено, що такий сертифікат має бути подана протягом трьох місяців з моменту припинення чи скасування воєнного стану. У разі ненадання державним службовцем необхідного документу він буде звільнений із займаної посади протягом трьох робочих днів.

Підсумовуючи, було розглянуто аспекти нормативно-правового забезпечення вступу на державну службу в умовах воєнного стану в Україні, здійснено аналіз чинних законодавчих актів та визначення їхнього впливу на державний апарат.

Дослідження потребує подальшого висвітлення можливих шляхів вдосконалення регулювання даного процесу з метою забезпечення ефективного функціонування державних інститутів в непередбачуваних обставинах, що буде здійснено в 3 практичному розділі кваліфікаційної роботи.

2.3. Зміст та виявлення мотивів молоді до служби в органах державної влади

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виділити кілька основних факторів, що сприяють мотивації молоді до вступу на державну службу в умовах війни. Ми визначили, що соціальні гарантії та підтримка забезпечують стабільність, соціальні виплати та підтримку. Патріотичне виховання формує почуття національної гордості та відповідальності за майбутнє країни.

Професійний розвиток та кар’єрні можливості створює умови для безперервного навчання, підвищення кваліфікації та кар’єрного зростання.

Прозорі процеси відбору та управління забезпечує чесність та прозорість під час відбору на публічну службу.

Використання цих факторів може сприяти підвищенню ефективності мотиваційних програм та залученню молоді до державної служби в Україні, особливо в умовах воєнного стану. В сучасному суспільному контексті питання мотивації молоді до служби в органах державної влади стає надзвичайно важливим і актуальним. Молодь, яка обирає шлях служби в державних структурах, вносить свій вагомий вклад у формування ефективної та професійної системи управління країною. Зростаюча потреба у компетентних та мотивованих спеціалістах у сфері державного управління підкреслює важливість ретельного вивчення мотивів та цінностей, що панують серед молоді, яка обирає кар'єру в органах державної влади.

У даному розділі ми спробуємо розглянути широкий спектр мотиваційних чинників, які впливають на рішення молоді вступати до служби в державних структурах. Починаючи від основних суспільних та особистих мотивацій, ми розкриємо їхні зв'язки і взаємовплив, а також визначимо, які внутрішні та зовнішні фактори можуть визначити вибір молоді на користь державної служби.

У нашому дослідженні ми прагнемо розкрити, як сприйняття молоддю ролі державного службовця формується в умовах сучасних викликів і як це впливає на їхні власні кар'єрні амбіції та соціальні цінності. Зрозуміння цих аспектів є ключовим для оптимізації стратегій набору та розвитку молодого покоління, яке бажає приділяти свої професійні зусилля справедливому та ефективному управлінню справами країни.

Зміст і виявлення мотивів молоді до служби в органах державної влади представляє собою складну та багатогранну проблему, яка вимагає глибокого аналізу та розуміння. У даному розділі ми розглянемо різноманітні фактори та чинники, що впливають на молодь у виборі служби в державних структурах, а також виявимо основні мотиваційні тенденції.

З огляду на сучасні дослідження та власний досвід ми визначили такі види мотивів вступу на державну службу.

Суспільні мотиви: активна громадянська позиція та бажання приймати участь у формуванні політики та прийнятті важливих рішень для суспільства; патріотизм та відчуття відповідальності перед своєю країною та громадянами; прагнення змінювати соціальні реалії та сприяти розвитку країни.

Особисті мотиви: професійні амбіції та бажання розвивати власні навички та компетенції у сфері державного управління; сприйняття державної служби як можливості для кар'єрного зростання та особистого самовдосконалення; визнання гідності та соціального статусу у ролі державного службовця.

Суспільні та особисті мотиви, зокрема громадянська позиція, патріотизм, професійні амбіції та бажання змінювати соціальні реалії, визначають вибір молоді на користь державної служби. Ці мотиви виступають ключовими факторами, що впливають на їхнє рішення.

Економічні мотиви: забезпечення стабільного та високого рівня доходу; переваги та пільги, які можуть надаватись певними державними структурами.

Соціальні чинники: взаємодія з групою та створення командного духу; участь у соціальних програмах та проектах державної влади.

Економічні та соціальні мотиви, такі як стабільний дохід та соціальні пільги, визначаються як важливі елементи, що впливають на молодь у виборі служби в органах державної влади. Сприйняття державної служби як можливості для кар'єрного зростання вказує на її привабливість.

Культурні та освітні чинники: вплив освітньої системи та інформаційного середовища на усвідомлення молоддю ролі державного службовця; культурні цінності, які визначають ставлення до служби в державних органах.

Виявлення цих мотивів є ключовим етапом для розробки ефективних стратегій набору, управління персоналом та створення умов для успішного розвитку кар'єри молодих фахівців в органах державної влади. Розуміння мотиваційного контексту дозволить створити оптимальні умови для того, щоб молодь знаходила в службі в органах державної влади не лише спосіб

заробітку, але й майданчик для реалізації своїх професійних та особистих амбіцій.

Здійснене дослідження підтверджує велику різноманітність мотиваційного поля молоді, яка обирає службу в органах державної влади. Суспільні, особисті, економічні, соціальні, культурні та освітні чинники взаємодіють та формують складний образ мотивованості.

Розуміння та врахування різноманітності мотиваційного поля важливо для розробки ефективних стратегій набору та управління персоналом в державних структурах. Необхідність індивідуального підходу до молоді, врахування їхніх унікальних мотивів та цінностей, стає ключовим елементом успішного управління персоналом. Однак, слід враховувати, що на практиці ми зустрічаємось із старими управлінськими підходами, які виявляють помітну неспроможність своєчасно і ефективно виконувати завдання державного управління внаслідок значної швидкості сучасних змін та низьку, неконкурентну заробітну плату.

У підсумку дослідження мотиваційних чинників вступу молоді на державну службу в умовах воєнного стану в Україні, можна зробити наступні висновки:

– дослідження підтверджує, що важливими принципами є поєднання матеріальних та соціальних стимулів, врахування особистих та професійних мотивацій, а також активна підтримка від держави та громадянського суспільства;

– аналіз та опитування молоді, спрямовані на визначення їхніх цінностей, поглядів на службу, амбіцій та готовності взяти на себе відповідальність в умовах воєнного стану, є ефективними методами. Врахування індивідуальних особливостей та динаміки мотивації є необхідним для повного розуміння причин вступу на державну службу в умовах конфлікту;

– зазначено, що успішне дослідження мотиваційних чинників потребує глибокого розуміння соціокультурного та політичного контексту

воєнного стану. Таке врахування дозволяє адаптувати стратегії набору та управління персоналом до особливостей ситуації;

– динамічність умов воєнного стану вимагає постійного моніторингу та аналізу мотиваційних чинників. Такий підхід дозволяє оперативно адаптувати стратегії управління та набору персоналу до змін в суспільному середовищі та потребах держави.

Зарубіжний досвід мотивації молоді до вступу на державну службу демонструє, що успішна реалізація програм підтримки та стимулювання може значно збільшити зацікавленість молодих людей у вступі на службу в органах державної влади в тому числі і під час воєнного стану. Налагодження механізмів менторства, надання освітніх та професійних можливостей може сприяти підвищенню привабливості державної служби для молоді.

Нормативно-правове забезпечення вступу на державну службу в умовах воєнного стану в Україні виявляє важливість наявності чітких правил та процедур, що регулюють вступний процес. Забезпечення прозорості, справедливості та недискримінації у відборі кандидатів є ключовим для збереження довіри громадян до системи державної служби в умовах кризи.

Виявлення мотивів молоді до служби в органах державної влади під час воєнного стану дозволяє зрозуміти основні фактори, які впливають на їхнє рішення. Розуміння цих мотивів дозволить розробити ефективні стратегії просування та стимулювання, спрямовані на привабливість державної служби для молоді в умовах кризи та небезпеки.

РОЗДІЛ 3
ОПТИМІЗАЦІЯ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ ВСТУПУ МОЛОДІ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Динаміка кадрового забезпечення молоддю державної служби в умовах воєнного стану

Важливим питанням, яке потребує детального аналізу, є динаміка набору молоді на державну службу в умовах воєнного стану. Воєнний стан накладає особливі вимоги та обмеження на роботу державних установ, а також впливає на процес залучення та закріплення молодих спеціалістів. У цьому розділі розглядається, як змінюється кадровий склад молоді на державній службі під час воєнного стану, які виклики виникають та які стратегії можна використовувати для підвищення ефективності цього процесу.

Розділ присвячений аналізу та розробці стратегій, спрямованих на підвищення мотивації та привабливості державної служби для молоді під час кризових ситуацій. Динаміка кадрового забезпечення молоддю державної служби в умовах воєнного стану є першочерговим питанням, яке потребує аналізу та оцінки. Дослідження цієї динаміки дозволить виявити тенденції та особливості у вступі молодих спеціалістів на державну службу в умовах кризи, а також визначити фактори, що впливають на цей процес.

В умовах воєнного стану оптимізація розвитку мотиваційних чинників вступу молоді на державну службу стає важливим завданням для забезпечення ефективного функціонування державних структур та забезпечення національної безпеки. Оптимізація цього процесу вимагає комплексного підходу та використання різноманітних стратегій.

Наше дослідження має на меті визначити актуальність та значимість даної проблематики, а також визначити основні аспекти, які будуть розглянуті в цьому розділі дослідження.

Умови воєнного стану завжди створюють надзвичайні виклики для кожної сфери життя суспільства, включаючи державну службу. Динаміка кадрового забезпечення молоддю в цей період набуває особливого значення через потребу у професіоналізмі та відданості у вирішенні нагальних завдань держави.

Динаміка кадрового забезпечення молоддю державної служби в умовах воєнного стану є складною та важливою проблемою, яка вимагає комплексного аналізу. У таких умовах можна виокремити ключові аспекти.

Воєнний стан може вплинути на сприйняття державної служби як привабливого кар'єрного шляху. З одного боку, збільшується потреба у кваліфікованих кадрах для забезпечення функціонування державних структур в умовах кризи.

З іншого боку, воєнний стан може збільшувати ризики та стрес для працівників державної служби, що може впливати на їхню мотивацію та бажання працювати у цій сфері, особливо серед молоді. Певні обмеження є у державних службовців під час воєнного стану, це і заборона на виїзд з країни, закриті дитячі заклади освіти та низька оплата праці не дозволяє влаштувати дитини у приватний садок, а брати з собою на роботу не завжди гарний вибір, тому молоді спеціалісти, які мають дітей мають зробити вибір.

Умови воєнного стану можуть потребувати швидкої мобілізації та підготовки молодих спеціалістів для виконання державних функцій. Важливою є якісна та системна підготовка молоді до служби в умовах кризи, що включає не лише професійну, але і психологічну підтримку.

Умови воєнного стану можуть потребувати розробки нових систем стимулювання молоді до вступу на державну службу, таких як фінансові заохочення, можливості професійного зростання, гарантії соціального захисту тощо.

Важливим аспектом є ефективне управління персоналом державної служби під час воєнного стану, щоб забезпечити оптимальне використання ресурсів, максимальну мобілізацію та високу ефективність роботи.

Кількісні показники станом на 01.01.2024 на прикладі відділу безпеки середовища життєдіяльності Управління державного нагляду за дотриманням санітарного законодавства Головного управління Держпродспоживслужби в Запорізькій області:

Жінок – 112;

Чоловіків – 64;

Вік:

Від 18 до 35 – 29 (з них 19 жінок, 10 чоловіків)

Від 36 до 50 – 85 (з них 57 жінок, 28 чоловіків)

Від 51 до 65 – 60 (з них 36 жінок, 24 чоловіків)

Продовжено граничний термін від 65 років – 2 (з них 2 чоловіків).

На основі цих кількісних показників маємо такі результати (див. рис. 3.1.)

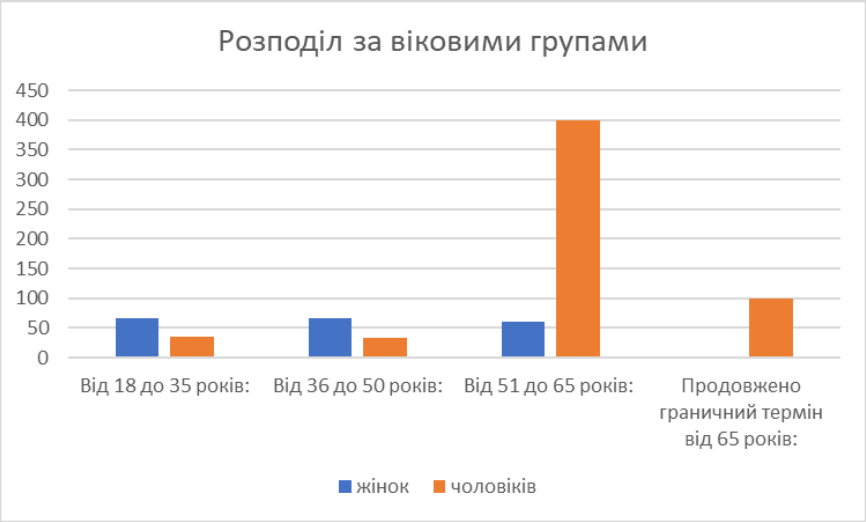


Рис.3.1. Розподіл за віковими групами

У віковій групі від 18 до 35 років частка жінок становить 65.52%, а чоловіків – 34.48%; у віковій групі від 36 до 50 років частка жінок – 67.06%, а чоловіків – 32.94%; у віковій групі від 51 до 65 років частка жінок – 60%, а чоловіків – 40%; у віковій групі понад 65 років працюють лише чоловіки.

У колективі з таким гендерним і віковим розподілом можуть виникати наступні проблеми: домінування одного гендеру може призвести до гендерної упередженості в прийнятті рішень, розвитку кар'єри та розподілу завдань; різні

стилі комунікації та підходи до роботи у чоловіків і жінок можуть створювати труднощі в командній роботі; молоді працівники можуть мати інші пріоритети та робочі методи порівняно зі старшими колегами, що може викликати непорозуміння; молоді працівники можуть відчувати труднощі з адаптацією до робочих процесів та культури організації, особливо в умовах воєнного стану; відсутність чітких стратегій управління персоналом може призвести до зниження мотивації та ефективності роботи; відсутність належної підтримки та розуміння специфічних потреб працівників може призвести до професійного вигорання.

Вважаємо, що якщо у колективі домінують працівники старшого віку, молоді спеціалісти можуть мати обмежені можливості для кар'єрного росту та професійного розвитку. Відсутність програм наставництва та розвитку може вплинути на утримання талановитих кадрів. Старші працівники можуть бути менш схильні до використання нових технологій та інноваційних підходів у роботі. Молодші працівники можуть відчувати фрустрацію через повільне впровадження технологічних нововведень.

Для ефективного управління таким колективом необхідно враховувати всі ці потенційні проблеми і розробляти стратегії для їх подолання. Це може включати гендерні тренінги, програми наставництва, психологічну підтримку, а також гнучкі підходи до управління та розвитку персоналу.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що відділ безпеки середовища життєдіяльності в Запорізькій області має значний гендерний перекіс на користь жінок. Жінки складають більшість працівників у всіх вікових групах, за винятком групи старше 65 років, де працюють виключно чоловіки. Найбільша частка жінок спостерігається серед працівників віком від 36 до 50 років, де їх кількість досягає 67.06%.

У цій віковій групі жінки домінують над чоловіками, що свідчить про їх активну участь у професійній діяльності в цей період життя. Водночас, найменша частка жінок, що становить 0%, припадає на вікову групу понад 65 років, що можна пояснити як пенсійним віком, так і специфікою роботи.

Таким чином, відділ безпеки середовища життєдіяльності переважно складається з жінок, особливо у віковій групі від 36 до 50 років, що відображає загальні тенденції гендерного розподілу працівників у цій сфері.

Проте динаміка кадрового забезпечення молоддю державної служби в умовах воєнного стану вимагає ретельного аналізу та розробки стратегій залучення та управління персоналом з урахуванням специфічних вимог та потреб у цих умовах. Це особливо важливо для забезпечення стабільного функціонування служб та ефективного виконання їх завдань у цей складний період.

3.2. Шляхи залучення молодих спеціалістів на державну службу

В рамках дослідження слід розрізняти зовнішні та внутрішні мотиваційні чинники. Зовнішні чинники можуть включати матеріальні стимули, стабільність працевлаштування, соціальні гарантії та кар'єрні перспективи. Внутрішні – це патріотизм, бажання служити державі, самореалізація, професійне зростання, а також моральні та етичні переконання.

Особливу увагу слід звернути на специфіку мотивації в умовах воєнного стану. Це період, коли цінності державної служби можуть переглядатися, адже молодь може бути мотивована відчуттям національної відповідальності або потребою в захисті країни. Дослідження повинно охоплювати цей аспект, зокрема, як війна та невизначеність впливають на зміну пріоритетів у мотивації. Методологічно важливо враховувати психологічний стан молоді, який піддається значним змінам під час кризових ситуацій. Травматичні події, втрата близьких, стрес можуть як посилити мотивацію служіння державі, так і вплинути на формування певних бар'єрів. Психологічне тестування може стати ефективним інструментом у цьому дослідженні.

Окремий методологічний акцент має бути зроблений на регіональному розрізі. Молодь з різних регіонів країни може по-різному сприймати

перспективи державної служби під час війни, зважаючи на різні рівні впливу бойових дій та ступінь безпеки.

Шляхи залучення молодих спеціалістів на державну службу в умовах воєнного стану мають стратегічне значення для забезпечення кадрового потенціалу державних структур у критичний період. Розробка ефективних програм стимулювання, професійного розвитку та підтримки молодих кадрів допоможе залучити талановиту молодь до роботи на державній службі та забезпечити стабільність та ефективність в умовах кризових ситуацій.

Одним із завдань нашого дослідження виступає вивчення та аналіз стратегій та методів, що можуть бути використані для привертання молодих талановитих спеціалістів до роботи на державній службі в умовах воєнного стану. Ми маємо на меті обґрунтувати ефективність різних підходів та запропонувати конкретні рекомендації для підвищення зацікавленості молоді у вступі на державну службу в умовах кризи.

Шляхи залучення молодих спеціалістів на державну службу є ключовим аспектом розвитку державних інститутів, особливо в умовах воєнного стану, коли потреба у професіональних та відданих працівниках збільшується. Залучення молодих спеціалістів на державну службу в умовах воєнного стану є важливим стратегічним завданням, від якого залежить стабільність і ефективність функціонування державних інституцій у кризовий період. У такій ситуації особливо гостро відчувається потреба в нових кадрах, здатних адаптуватися до швидких змін, працювати в умовах підвищеного ризику та виконувати важливі державні завдання. Молоді спеціалісти володіють сучасними знаннями, інноваційним мисленням та технологічними навичками, що робить їх цінним ресурсом для державного сектору. Однак для успішного залучення молоді на державну службу необхідно розробити комплексні стратегії мотивації та підтримки, що враховують специфіку роботи в умовах воєнного стану.

Для оптимізації розвитку мотиваційних чинників вступу молоді на державну службу слід розробити і впровадити стратегії посилення мотивації

молоді до вступу на державну службу в умовах кризової ситуації. Перш за все, для успішного залучення молоді необхідно розробити ефективні мотиваційні стратегії, які відповідатимуть сучасним потребам молодих фахівців та враховуватимуть особливості кризових умов. Однією з ключових стратегій є створення сприятливих умов для розвитку кар'єри на державній службі. Молоді спеціалісти повинні мати чітке уявлення про свої кар'єрні перспективи, можливості професійного зростання та соціальні гарантії, які пропонує державний сектор.

У цьому контексті важливим є впровадження програм, які дозволяють молодим спеціалістам швидко адаптуватися до роботи в державних структурах і отримати необхідні навички та знання. Одним із таких інструментів можуть бути стажувальні програми для студентів та випускників, які дозволять їм ознайомитися з роботою державних органів, набути практичного досвіду та прийняти усвідомлене рішення щодо кар’єри на державній службі. Програми стажування сприяють інтеграції молоді у професійне середовище, дають можливість отримати підтримку з боку досвідчених колег і стимулюють молодь до подальшого розвитку в державному секторі.

Це може включати проведення інформаційних кампаній, заходів з підвищення свідомості та пропаганди, а також створення спеціальних програм підтримки та мотивації для потенційних кандидатів.

Крім того, важливо враховувати індивідуальні потреби та інтереси молоді, розробляючи програми розвитку кар’єри та надаючи можливості для професійного зростання на державній службі. Необхідно також забезпечити систему постійного моніторингу та оцінки ефективності заходів з оптимізації мотиваційних чинників, щоб вчасно виявляти та виправляти можливі недоліки та проблеми.

Такий комплексний підхід до оптимізації розвитку мотиваційних чинників вступу молоді на державну службу в умовах воєнного стану сприятиме залученню та збереженню кваліфікованого персоналу, а також

підвищенню ефективності функціонування державних структур у критичних умовах.

Залучення молоді до служби у Головному управлінні Держпродспоживслужби в Запорізькій області в умовах воєнного стану вимагає комплексного підходу. Переходячи до висновків, для ефективного привертання молоді на публічну службу ми окреслили показники важливими на шляху залучення молодих спеціалістів на державну службу (див. рис. 3.2., 3.3.).

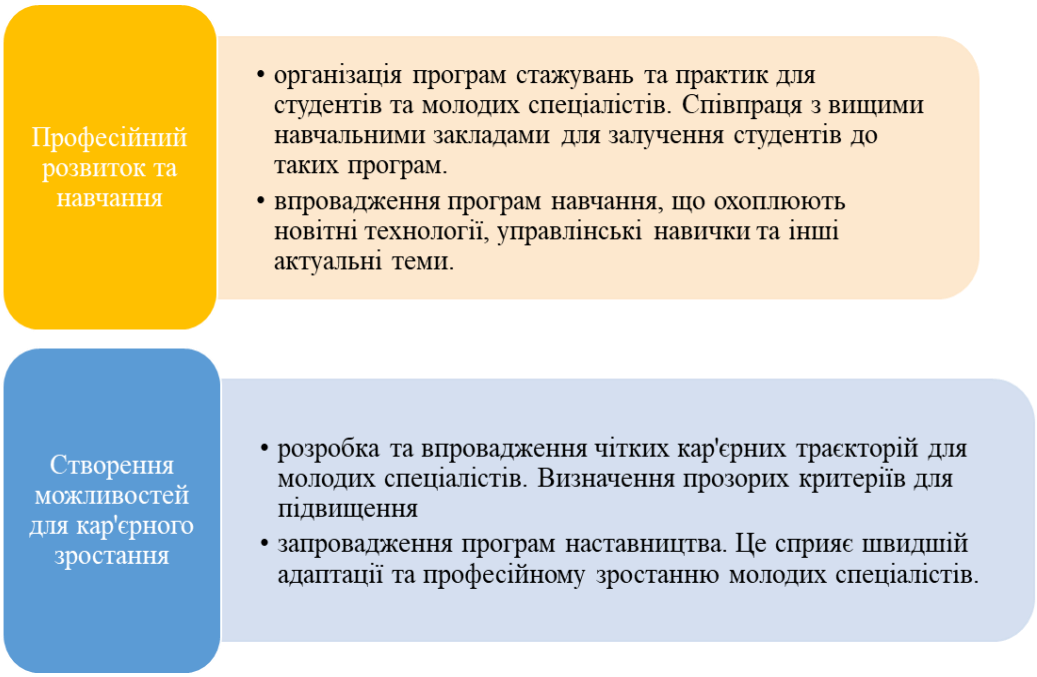


Рис. 3.2. Показники

Залучення молоді до роботи вимагає інтегрованого підходу, який поєднує різні методи та інструменти. Важливо створити привабливі умови праці, забезпечити можливості для розвитку та підкреслити значимість роботи для суспільства.

Рис. 3.3. Показники



Розширення програм стажування та практики для молодих спеціалістів може сприяти їхньому ознайомленню з робочим процесом на державній службі та мотивувати їх обрати цей шлях кар’єри. Організація програм стажування та студентів та молодих спеціалістів дозволяють отримати реальний досвід роботи в державних установах. Слід співпрацювати з вищими навчальними закладами для залучення студентів до таких програм. Це дає змогу молодим людям ознайомитися з роботою на державній службі та прийняти зважене рішення про кар’єру.

Розробка та впровадження програм навчання та розвитку для молодих спеціалістів може сприяти їхньому професійному зростанню та адаптації до робочого процесу на державній службі. Залучення молодих спеціалістів на державну службу також потребує розробки та впровадження спеціальних програм навчання та професійного розвитку. У сучасних умовах важливо не лише залучити молодих людей до державного сектору, але й забезпечити їх постійним професійним зростанням. Це сприятиме підвищенню їхньої мотивації до роботи та збільшенню рівня професіоналізму державних структур.

Програми навчання мають включати різні формати – від короткострокових курсів з підвищення кваліфікації до довготривалих програм розвитку керівників. Такі програми повинні надавати молодим спеціалістам можливості вдосконалювати свої знання в галузі управління, правових питань, фінансів, міжнародних відносин та інших сфер, важливих для державної служби.

Створення умов для самореалізації та кар’єрного зростання молодих спеціалістів на публічній службі, включаючи можливості участі у проектах та прийняття стратегічних рішень, може бути стимулом для їхнього вступу в цю сферу.

Іншим важливим напрямом для залучення молоді на державну службу є проведення масштабних інформаційних кампаній. У суспільстві існує певний стереотип про державну службу як про бюрократичну, малооплачувану та нецікаву роботу. Тому необхідно працювати над зміною цього іміджу, популяризуючи державну службу як сучасну та привабливу кар’єрну можливість.

Інформаційні кампанії повинні підкреслювати важливість державної служби в умовах кризових ситуацій, акцентувати увагу на ролі державних службовців у забезпеченні безпеки країни, соціальної стабільності та вирішенні важливих суспільних проблем. Крім того, кампанії повинні інформувати молодь про можливості кар'єрного зростання, соціальні пільги та додаткові стимули, які пропонує держава.

Такі заходи можуть включати організацію ярмарків кар'єри, відкритих лекцій у навчальних закладах, презентацій на спеціалізованих форумах та конференціях. Важливо також використовувати сучасні засоби комунікації, такі як соціальні мережі та онлайн-платформи, для залучення широкого кола молодих фахівців і формування позитивного образу державної служби.

Крім того, варто впровадити систему менторства, коли досвідчені державні службовці допомагатимуть молодим фахівцям адаптуватися до нових умов, надаватимуть поради щодо кар’єрного розвитку та підтримуватимуть їх у професійному зростанні. Такий підхід сприятиме не лише покращенню навичок молоді, але й зміцненню корпоративної культури в державних установах.

Запровадження фінансових стимулів, таких як підвищення заробітної плати для молодих працівників на державній службі, може зробити цю сферу більш привабливою для молоді. Організація спеціальних молодіжних програм та проектів на державній службі, де молоді спеціалісти можуть реалізовувати свої ідеї та потенціал, може привернути увагу молоді до цієї сфери.

Одним із найважливіших мотиваційних факторів для молоді є наявність соціальних гарантій та підтримки з боку держави. Умови воєнного стану вимагають додаткового захисту для державних службовців, особливо для тих, хто працює в зонах підвищеного ризику або бере участь у виконанні критичних завдань. Забезпечення молодих спеціалістів соціальними гарантіями, такими як медичне страхування, компенсація за ризики, пільги для сімей державних службовців, допоможе підвищити привабливість державної служби в умовах кризи.

Також варто запровадити програми матеріального стимулювання, що можуть включати додаткові виплати, премії за результатами роботи та інші фінансові стимули. Це дозволить компенсувати ризики, пов'язані з роботою в умовах підвищеної відповідальності, та підвищити мотивацію молодих людей до роботи в державному секторі

Молодь завжди прагне самореалізації та визнання своїх досягнень. Для залучення молодих спеціалістів важливо забезпечити їм можливості для

кар’єрного зростання та самореалізації. Це може включати створення чітких кар’єрних маршрутів, які дозволять молодим працівникам швидко просуватися по службі за наявності необхідних знань і компетенцій.

Важливо також створювати умови для участі молодих службовців у важливих проєктах та державних ініціативах. Надання можливості впливати на процеси ухвалення рішень, брати участь у розробці політик та ініціативах, спрямованих на покращення життя громадян, буде сприяти підвищенню їхньої мотивації та рівня залученості в робочий процес.

Проведення інформаційно-освітніх кампаній серед молоді про можливості роботи на державній службі, її важливість та переваги може збільшити інтерес молоді до цієї сфери, також включає в себе організацію широких інформаційних кампаній, спрямованих на підвищення престижу державної служби серед молоді та використання соціальних мереж, освітніх заходів, публічних лекцій та семінарів для популяризації кар’єри в державному секторі. Важливо донести до молоді інформацію про важливість державної служби, її роль у розвитку країни та можливості, які вона надає для професійного зростання.

Забезпечення конкурентоспроможного рівня оплати праці молоді публічної сфери. Підвищення зарплати відповідно до ринкових умов для залучення та утримання талановитих працівників. Також важливо розробити прозорі механізми індексації зарплат відповідно до інфляції та економічної кон’юнктури.

Залучення молоді на державну службу є довгостроковим завданням, яке потребує постійного моніторингу та оцінки ефективності реалізованих програм. Важливо створити механізми зворотного зв'язку з молодими спеціалістами, що дозволить вчасно виявляти проблеми та недоліки в системі мотивації та оперативно реагувати на них.

Моніторинг може включати проведення опитувань серед молодих службовців щодо рівня їхньої задоволеності роботою, аналіз ефективності реалізованих навчальних та мотиваційних програм, а також оцінку динаміки

кадрових змін у державному секторі. Це дозволить підвищити ефективність заходів з оптимізації мотиваційних чинників і забезпечити стабільність державної служби в умовах воєнного стану.

Ці шляхи можуть бути ефективними для привертання молодих талановитих спеціалістів на публічну службу в умовах воєнного стану та сприяти стабільності та розвитку державних інститутів. Отже, ми розуміємо, що залучення молодих спеціалістів на публічну службу потребує комплексного підходу, який включає підвищення престижу державної служби, створення сприятливих умов праці, підтримку професійного та кар'єрного зростання, сприяння інноваційності. Використання цих інструкцій підвищить привабливість публічної служби для молодих спеціалістів та сприятиме формуванню потужної та мотивованої команди державних службовців.

Молоді спеціалісти, які приходять на державну службу, часто володіють сучасними знаннями, технічними навичками та креативним підходом до вирішення проблем, що є надзвичайно важливим в умовах динамічного розвитку інформаційних технологій та вимог до швидкої адаптації.

Залучення молодих спеціалістів також позитивно впливає на сприйняття державної служби серед населення. Державні установи, що оновлюють свої кадрові склади молодими фахівцями, стають більш гнучкими та конкурентоздатними, що сприяє підвищенню їхнього престижу:

- молодь на державній службі формує імідж сучасної та динамічної державної інституції, що приваблює більше людей до цього кар'єрного шляху;
- молоді спеціалісти бачать чіткі перспективи кар'єрного зростання та самореалізації в державному секторі, це стимулює їх до вступу на державну службу, що підвищує престиж професії;
- молоді державні службовці можуть стати важливими агентами змін у суспільстві, формуючи позитивний образ державних органів та сприяючи відновленню довіри до них.

Залучення молодих спеціалістів безперечно підвищує ефективність роботи державної служби завдяки сучасним знанням, інноваційності та

гнучкості, а також сприяє підвищенню престижу державної служби, формуючи її як сучасний та привабливий кар’єрний шлях для нових поколінь. Комплексний підхід до залучення молодих спеціалістів на державну службу в умовах воєнного стану є важливим фактором для забезпечення стабільного функціонування державних інституцій. Впровадження стажувальних та навчальних програм, створення сприятливих умов для кар’єрного зростання, забезпечення соціальних гарантій та активна інформаційна кампанія сприятимуть підвищенню привабливості державної служби для молоді.

ВИСНОВКИ

У першому розділі ми здійснили аналіз сутності та історії дослідження мотивації персоналу показав, що мотивація є багатоаспектним явищем, яке включає внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на поведінку людини. Історія дослідження мотивації пройшла кілька етапів: від класичних теорій, таких як теорія потреб Маслоу і двофакторна теорія Герцберга, до сучасних моделей, які враховують комплексний вплив різних факторів на мотивацію. У контексті публічної служби особливого значення набуває мотивація персоналу, оскільки від забезпечення високого рівня мотивації державних службовців безпосередньо залежить ефективність та якість надання державних послуг.

Також уточнили основні поняття дослідження: «мотивація», «державна служба» та «воєнний стан». Аналіз принципів і методів дослідження мотиваційних факторів показав, що для отримання достовірних даних необхідний комплексний підхід, який включає як кількісні, так і якісні методи. Основними принципами дослідження є науковість, об’єктивність, системність, комплексність тощо. Ми підкреслили, що для успішного залучення молодих спеціалістів на публічну службу необхідно враховувати специфічні умови воєнного стану, адаптувати методи дослідження та розробляти інноваційні підходи до мотивації молоді.

Аналіз зарубіжного досвіду показав, що країни з різними соціально-економічними та політичними умовами використовують широкий спектр підходів до мотивації молоді для вступу на державну службу. Вивчення практик Франції, США, Грузії, Іспанії та Ізраїлю дозволило виділити декілька ключових стратегій, які можуть бути адаптовані в Україні.

Правова база України у сфері публічної служби включає закони, постанови та інші нормативні акти, що регулюють діяльність публічних службовців. В умовах воєнного стану ці нормативні акти підлягають певним змінам з метою забезпечення ефективної діяльності державних органів. Основними аспектами нормативно-правового забезпечення є: адаптація законодавства під нові виклики та внесення змін до існуючих законів з

врахуванням особливостей воєнного стану, спрощення процедур відбору і посилення соціальних гарантій. Написання другого розділу «Теоретичні аспекти дослідження мотиваційних чинників вступу молоді на державну службу в умовах воєнного стану» показало, наскільки важливо вивчати досвід закордоном, адаптувати законодавчу базу та ретельно аналізувати мотиви молоді. Комплексний розгляд цих аспектів дає змогу розробити ефективні стратегії залучення молодих спеціалістів на державну службу, особливо в умовах воєнного стану.

Оптимізація процесу залучення молоді на державну службу в умовах воєнного стану є надзвичайно важливою для підтримки ефективного функціонування державних органів. При здійсненні аналізу динаміки кадрового забезпечення у третьому розділі ми визначили, що в умовах воєнного стану молоді спеціалісти стикаються з численними викликами, серед яких підвищені ризики, стресові фактори та обмеження, пов’язані з їхньою професійною діяльністю.

Воєнний стан призводить до зміни складу кадрів на державній службі, а також впливає на мотивацію молодих спеціалістів. Кількісний аналіз прикладі відділу безпеки середовища життєдіяльності Управління державного нагляду за дотриманням санітарного законодавства Головного управління Держпродспоживслужби в Запорізькій області показав, що більшість працівників державної служби є жінками, причому найбільша вікова група – від 36 до 50 років. Молодь у віковій категорії від 18 до 35 років складає меншу частку працівників, що вказує на необхідність активізації політики залучення нових спеціалістів.

Для підвищення зацікавленості молоді в державній службі важливо впроваджувати стажувальні програми та програми навчання, які дозволять молодим спеціалістам отримати необхідний досвід та адаптуватися до вимог цієї професії. Також важливо створювати умови для самореалізації та кар’єрного зростання молодих кадрів, що дозволить зберегти їхню мотивацію та забезпечити стабільний розвиток державної служби.

Незважаючи на складні умови воєнного стану, молоді спеціалісти можуть бачити державну службу як платформу для кар'єрного зростання, якщо будуть створені відповідні можливості для їх професійного розвитку. Розробка чітких кар'єрних маршрутів, забезпечення належного соціального захисту та підтримка працівників у періоди кризи є ключовими факторами для утримання молоді на державній службі.

Таким чином, оптимізація мотиваційних чинників, які сприятимуть залученню та закріпленню молодих спеціалістів на державній службі, потребує впровадження комплексних стратегій, спрямованих на підвищення привабливості цієї професії в умовах кризи. Це включає створення можливостей для професійного розвитку, забезпечення соціальних гарантій та адаптацію умов праці до специфіки воєнного стану.

Для підвищення ефективності та престижу державної служби в Україні через залучення молодих фахівців необхідно розробити системи стажування, адже це дозволить молодим спеціалістам знайомитися з роботою державних структур та мотивуватиме їх залишатися на державній службі. Впроваджувати програми навчання та розвитку, оскільки постійне підвищення кваліфікації молодих державних службовців допоможе адаптувати їх до викликів та зростати професійно та беззаперечно важливим є достатнє фінансування та запровадження системи мотивації та кар'єрного зростання. Це забезпечить молоді чітке розуміння того, як їхній внесок вплине на подальший кар'єрний розвиток.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Артеменко Н. Ф. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2012. 184 с.

2. Артеменко Н. Ф. Мотивація як чинник підвищення професійної компетентності та кар'єрного зростання державних службовців. *Теоретичні і прикладні питання державотворення: зб*. наук. пр. 2008. № 2 URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/2008-2/08anfzds.htm/odyframe.htm (дата звернення: 14.10.2024)

3. Бикова А. Л,. Карвасарний В.А. Сучасні системи винагороди працівників: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Молодий вчений.* 2016. № 10 (37). С. 331-335.

4. Бикова А. Л,. Карвасарний В.А. Сучасні системи винагороди працівників: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Молодий вчений*. 2016. № 10 С. 331-335.

5. Бойко Е. В., Желябин В.А., Беличенко А. Г. Мотивация персонала. Учебное пособие. Запорожье: Изд. ЗГИА, 2004. 360 с.

6. Бойко О.В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.В.Бойко. Київ: НАУ, 2019. 20 с.

7. Бондар В. Д. Мотивація трудової діяльності державних службовців: вітчизняний та світовий досвід. *Університетські наукові записки.* Хмельницький, 2006. № 3-4. С. 158-167.

8. Бондар В. Матеріальний чинник мотивації як спосіб підвищення ефективності діяльності державних службовців в Україні. *Ефективність державного управління :* зб. наук. пр. / редкол. А.О. Чемерис (голов. ред.) [та ін.]. Львів: Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2006. Вип. 8. С. 233-239.

9. Бревнов А. А. Организация частного предприятия в Украине Харьков: «Одисей», 2004. 672 с.

10. Булєєв І.П. Мотиваційний потенціал власності та його використання на підприємствах. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 1. С. 27-30

11. Василенко В.А., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2002. 356 с 101 11.

12. Висоцька М.П., Шепута М.М. HR-теорія етапів управління персоналом. *Сучасні проблеми менеджменту: XIV міжнар. наук.-практ. конф., 19 жовтня 2018 р*.: тези доп. Київ, 2018. С.618-622

13. Вісіцька Д.О. Мотивація державних службовців у системі адміністративного менеджменту. *Економіка і організація управління*. 2021. №1(41). С. 113-121.

14. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу». Харків : ХНУМГ, 2013. 111 с.

15. Гончаров В. М. Формирование системы мотивации труда на предприятии в условии перехода к рыночной экономике. Киев : Техника, 2001. 112 с.

16. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.

17. Горбань В.Б. Використання мотиваційного потенціалу підприємства для формування дієвої системи мотивації працівників / В.Б. Горбань // *Економіка та держава.* 2012. № 5. С. 108-112.

18. Горбань В.Б. Особливості побудови дієвої системи мотивації працівників у системі державної служби. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 23. С. 61-65

19. Гриньова В.М., Шульга Г.Ю. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 310 с. URL: https://westudents.com.ua/glavy/15606-146-osoblivost-oplati-prats-na-zarubjnihpdprimstvah.html (дата звернення: 17.06.2024)

20. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. 2016. № 11 (105). С.55-61.

21. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. 2016. № 11 (105). С.55-61.

22. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; редкол. : Ю.В. Ковбасюк (голова), О.Ю. Оболенський 102 (заст. голови), С.М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. Київ : НАДУ, 2012. Т.1. 372 с.

23. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; редкол. : Ю.В. Ковбасюк (голова), О.Ю. Оболенський (заст. голови), С.М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. Одеса : НАДУ, 2013. Т.2. 348 с.

24. Дмитренко Г. Проблемы развития и перспективы реализации человеческих ресурсов. Киев : МАУП, 2002. 248 с.

25. Докучаєв О.А. Методи дослідження механізму мотивації персоналу підприємства. *Економіка та держава : міжнар. наук.-прак. журнал.* Київ : ФДКС, 2006. № 8. С. 79-81

26. Дьомін О.О. Державна служба в країнах основних правових систем світу. Харків: Книгодел, 2010. 426 с.

27. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Т.6. : Державна служба / наук.-ред. кол. : С.М. Серьогін (співголова), В.М. Сороко (співголова) та ін. 2011. 524 с.

28. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці. *Економіка України.* 2008. № 2. С. 82-83

29. Желюк Т.Л. Державна служба : навч. посіб. Київ : Вид-во «Професіонал», 2005. 576 с.

30. Заїка О.В. Підготовка кадрів державної служби: зарубіжний досвід. *Держава та регіони*. 2006. № 4. С. 70 – 75.

31. Занюк С.С. Психологія мотивації : навч. посіб. Київ : Либідь, 2002. 304 с. 32.

32. Зеленько Г. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА*. 2012. №3. С. 65-70.

33. Ігнатьєв П.М. Державна служба в країнах Співдружності Націй: деякі корисні уроки для України // *Державне управління в умовах інтеграції України в Європейський Союз: Матеріали науково-практичної конференції.* 29.05.2002. Київ: Вид. УАДУ, 2002. С. 47.

34. Кирхлер Э. Мотивация в организациях. Психология труда и организационная психология; т. 1 / пер с нем. Харьков: Изд. «Гуманитарный центр», 2011. 144 с.

35. Колот А.М. Мотивація персоналу : Підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.

36. Конституція України, прийнята на п’ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. *Відомості Верховної Ради України.* URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр (дата звернення: 17.06.2024)

37. Корнута Л.М. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2022 № 2. URL: https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/192 (дата звернення 10.04.2024)

38. Круп’як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2015. 281 с

39. Круп’як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посіб. Київ: Кондор-Видавництво, 2013. 278 с. 39.

40. Лопушинський І. Публічна служба Німеччини: досвід для України. *Публічне управління: теорія та практика: зб. наук. пр. Асоціації докторів наук з державного управління*. Харків : Вид-во «ДокНаукДержУпр», 2011. № 4(8) 166 с.

41. Малиновський В. Функція мотивації управлінської праці. *Вісник УАДУ : зб. наук. пр*. / редкол. : В.І. Луговий (голов. ред.) [та ін.]. Київ : Вид-во УАДУ, 2003. № 3. С. 165-170

42. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 15.5. С. 376-380.

43. Мартиненко В.М. Кадрова політика у сфері публічного управління: формування в контексті французького досвіду. *Актуальні проблеми державного управління :* зб. наук. пр.: у 2 ч. / редкол. : В.В. Корженко (голов. ред.) Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2006. № 2 (29). Ч. 2. С. 210- 216

44. Менеджмент для публічної влади: навч. посібник / за заг. Ред. д-ра екон. наук, проф. М.П. Бутка. Ніжин: ТОВ «видавництво «АспектПоліграф», 2011. 360 с.

45. Методика та організація наукових досліджень : Навч. посіб. / С. Е. Важинський, Т І. Щербак. Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. 260 с

46. Михайлова Л.І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л.І. Михайлова. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.

47. Міщенко К. С. Мотивація праці державних службовців у зарубіжних країнах: досвід для України. Державно-управлінські студії, №6(8), 2018. URL: http://studio.ipk.edu.ua/motyvatsiya-pratsi-derzhavnykhsluzhbovtsiv-uzarubizhnykh-krayinakh-dosvid-dlya-ukrayiny (дата звернення: 27.04.2024)

48. Мотренко Т. Сучасний досвід організації державної служби в зарубіжних країнах. *Вісн. держ. служби України*. 2007. №2. С. 24-37

49. Нижник Н. Системний підхід до керівництва організацією: функція мотивації. *Вісник УАДУ : зб. наук. пр. /* редкол. : В.І. Луговий (голов. ред.) [та ін.]. Київ : Вид-во УАДУ, 1998. № 1. С. 132-137

50. Озірська С. Про доцільність та потреби вивчення мотивації 105 професійної поведінки державних службовців / С. Озірська // Вісник УАДУ: зб. наук. пр. / редкол. : В. І. Луговий (голов. ред.) [та ін.]. Київ : Вид-во УАДУ, 1997. - № 3 - 4. - С. 34 – 44

51. Питання управління державною службою в Україні : Указ Президента України від 18 лип. 2011 р. № 769/2011 URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/769/2011# Text (дата звернення: 16.0.2024)

52. Поліщук В.О. Мотивація працівників в умовах пріоритетного розвитку сільських територій Вінницької області. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2012. № 2. С. 113-118.

53. Полтавський В.В. Загальні засади службового просування держслужбовця у Франції. *Актуальні проблеми державного управління*. Харків : ХарРі НАДУ «Магістр», 2001. Вип. 1. Ч. 6. С. 45

54. Полюга З. Кадрова політика органів державної влади та місцевого самоврядування в контексті євроатлантичної інтеграції. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. / редкол. А.О. Чемерис (голов. ред.) [та ін.]. Львів : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2005. Вип. 9. С. 310-315

55. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text (дата звернення 10.03.2024)

56. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 01.07.2022 № 2352-IX URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text (дата звернення 10.03.2024)

57. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/389-19 (дата звернення 17.06.2024)

58. Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні : Указ Президента України від 14 квітня 2000 р. № 599/2000 URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ 59 9/20 00 #Text (дата звернення: 27.02.2024)

59. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

60. Савченко Б. 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.]. Одеса : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2007. Вип. 2 (30). С. 186-192

61. Селіванов, С. Кадровий резерв як модернізаційний механізм управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. Літопис Волині. № 27 С. 2680273. URL: https://doi.org/10.32782/2305-9389/2022.27.4 (дата звернення 10.04.2024)

62. Системи підготовки державних службовців у зарубіжних країнах. Пер. з англ. Ю.Д. Полянського. Київ: Вид-во УАДУ, 2000. 424 с. 107

63. Сікорака Л.О. Мотивація до навчання в системі підвищення кваліфікації державних службовців. URL: http://center.kr-admin.gov.ua/index.php?q=Elibr/23.html.

64. Слюсаренко А.В. Мотивація персоналу організації URL: http://www.rusnauka.com/41_PWSN_2014/Economics/5_184185.doc.htm (дата звернення: 27.02.2024)

65. Слюсаренко О.М. Оцінювання (атестація) та мотивація персоналу щодо підвищення професійної компетентності в системах кар'єрного розвитку державних службовців США та країн Європи // *Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць ХарРІДУ НАДУ при Президентові України* – Харків: ХарРІДУ НАДУ «Магістр», 2005. № 3 (25). С. 339.

66. Сурай І.Г. Формування й розвиток еліти в державному управлінні Франції: висновки для України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 19. С. 62-66

67. Теорія X і Y Д. МакГрегора. URL: http://www.grandars.ru/college/ psihologiya/ teoriya-makgregora.html

68. Управління персоналом : підручник / Ред. В. Данюк. Київ : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с

69. Управління персоналом : підручник / ред. О. Шубалий. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с

70. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. Серьогін, Є. Бородін, К. Комарова, Н. Липовська, Т. Тарасенко. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с

71. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. / С. Серьогін, Є. Бородін, К. Комарова. Дніпро ГРАНІ, 2019 URL: http://surl.li/avpiyr (дата звернення 24.01.2024)

72. Управління персоналом в умовах децентралізації / За заг. ред. В. Олуйка. Київ: Юстон, 2018. 504 с. URL: http://surl.li/tkczag (дата звернення 02.09.2024).

73. Формування позитивного іміджу органів державної влади через підвищення якості надання адміністративних і соціальних послуг : наук. розробка / С. Серьогін, В. Лола, І. Хожило. Київ : НАДУ, 2009. 32 с.

74. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 487 с.

75. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. Вип. 48. 2023. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023- 48-24/ (дата звернення 05.03.2024)

76. Чорнодід І., Василець Н., Петренко В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління,* № 6, 2022

77. Шляхи удосконалення кадрового забезпечення державного управління, Ябловська С. *Вісник прокуратури*, 2009. № 1. С. 83-90.

78. Щегорцова В.М. Проблеми формування та удосконалення системи мотивації праці державних службовців. *Державне будівництво* : зб. наук. пр. Харків, 2007 № 1. С. 24-35.

79. Щекин Г. Организация и психология управления персоналом: Учеб. метод. пособие Киев: МАУП, 2004. 347 с.

80. Щур О. Сучасний погляд на персонал. *Практика управління*. № 6, 2008. С. 35-40

ДОДАТКИ

Додаток А

Табл. 2.1.

Характеристика систем мотивації у країнах світу

Країна	Основні фактори мотивації праці	Відмінні особливості	Ефект або результат
1	2	3	4
США	Якість роботи; Висока кваліфікація; Заохочення підприємницької діяльності	Поєднання відрядної і погодинної систем оплати праці; Технологічні надбавки; премії; система подвійних ставок	Система дозволяє підтримувати довіру працівників до керівництва: завдяки можливості брати участь у вирішені проблем компанії, працівників спрямовує це на результат
Франція	Якість роботи; Кваліфікація; Кількість раціоналізаторських пропозицій	Банальна оцінка праці працівника; Індивідуалізація оплати праці; Ініціативність; Нарахування щорічної премії	Головним спонуканням мотивації працівників є участь у прибутку підприємництва, бо саме від нього залежить їх винагорода. Тому робітника це спрямовує на результат
Німеччина	Якість	Соціальні гарантії; Стимулювання праці; Розвиток індивідуальних навичок працівника	Така система дозволяє розкрити хобі кожного працівника; Поєднання матеріальної і моральної мотивації допомагає зблизити працівників і отримати грошову стипендію найкращому працівнику. Можливі непорозуміння в колективі, бо рівень оплати праці залежить від складеності роботи та кваліфікації
Швеція	Солідарна заробітна плата	Спільна соціальна політика; диференціація системи податків і пільг	Більш рівна структура заробітної плати призводить до виникнення багато порівнянних робочих місць, що не заважає структурним змінам в економіці. Завдяки такій системі зростає рентабельність підприємства

Продовження Додатку А

Продовження табл. 2.1.

1	2	3	4
Японія	Професійна майстерність; Вік; Стаж; Результативність	Довічний найм; Одноразова допомога; Трудова мораль; Колективізм у роботі; Корпоративна філософія	Система допомагає зблизити працівників; Проводяться професійні навчання всередині фірм; Працівники отримують бонуси за результатами праці; Можливе непорозуміння у колективі через різну оплату праці; довічний найм гарантує виплати за вислугу років, але в той же час це неможливість працівника змінити роботу, втрата інтересу до роботи

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Кондратьєва Тетяна Вікторівна, магістрант 2 курсу магістратури, форма навчання заочна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти malajtko@ukr.net,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Мотиваційні чинники вступу молоді на державну службу в умовах воєнного стану» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

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

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

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (студент) Кондратьєва Т.В.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (науковий керівник) Широбокова О.О.