

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В
ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: СВІТОВІ ТА УКРАЇНСЬКІ ПРАКТИКИ

Маммедов Арслан Олегович,
здобувач вищої освіти ступеня доктора
філософії (PhD)
кафедри державного управління,
публічного адміністрування
та економічної політики
ХНЕУ ім. С. Кузнеця,
Гетьман Павло Сергійович,
заступник голови адміністрації району
з питань житлово-комунального
господарства Адміністрації
Шевченківського району
Харківської міської ради,
студент 2 року навчання магістратури
за спеціальністю «Публічне управління та
адміністрування»
ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Питання ефективної мотивації персоналу в органах публічної влади набуває особливої актуальності в умовах реформування державного управління та зростаючих суспільних очікувань щодо якості надання адміністративних послуг. Традиційні матеріальні стимули, як-от заробітна плата чи премії, уже не можуть повною мірою забезпечити високий рівень залученості та професійної віддачі державних службовців. У цьому контексті зростає значення нематеріальних інструментів мотивації, які орієнтовані на розвиток кар'єрних можливостей, підвищення кваліфі-

кації, формування позитивної організаційної культури та суспільного визнання результатів праці.

Досвід країн Європейського Союзу свідчить, що застосування сучасних нематеріальних практик – таких як гнучкі форми організації роботи, програми професійного розвитку, системи наставництва та механізми громадського визнання – є дієвим засобом підвищення ефективності діяльності публічних службовців. В Україні такі підходи поступово інтегруються в систему державної служби, проте потребують подальшої адаптації та методичного забезпечення.

У науковому дискурсі проблематика нематеріальної мотивації персоналу в публічному управлінні займає важливе місце. Українські дослідники, зокрема Н. Нижник, О. Оболенський та В. Бакуменко, наголошують на необхідності комплексного підходу до формування мотиваційного середовища, де ключову роль відіграють можливості професійного розвитку, прозорість кар'єрного зростання та створення умов для самореалізації службовців. Водночас серед зарубіжних учених значний внесок зробили Д. Пулман (D. Pullman), який досліджує нематеріальні стимули у сфері публічної служби, та К. Перрі (J. Perry), відомий концепцією *public service motivation*, що визначає внутрішню мотивацію державних службовців як стратегічний ресурс для підвищення ефективності урядових інституцій.

Метою даної роботи є обґрунтування ролі нематеріальних інструментів мотивації персоналу в органах публічної влади та аналіз сучасних практик їх застосування в Україні й країнах Європейського Союзу.

У сучасному публічному управлінні мотивація персоналу розглядається як один із ключових факторів підвищення ефективності функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування. Традиційна система мотивації, яка спирається переважно на матеріальні стимули (заробітна плата, премії, соціальні пакети), не завжди забезпечує належний рівень залученості та професійної віддачі державних службовців. У цьому контексті зростає значення нематеріальних інструментів, що орієнтовані на задоволення вищих потреб особистості – самореалізації, визнання, розвитку професійних компетентностей.

Як зазначає Н. Нижник [1], ефективність публічного управління значною

мірою залежить від створення умов, які забезпечують баланс між професійними потребами службовця та суспільними очікуваннями від його діяльності. Подібної думки дотримується і О. Оболенський [2], підкреслюючи, що в умовах реформування державної служби матеріальні стимули мають доповнюватися інструментами кар'єрного розвитку, наставництва, навчання та формування сприятливого організаційного клімату.

У зарубіжній науці нематеріальна мотивація розглядається як основа концепції *public service motivation*. Відомий дослідник Дж. Перрі [6] доводить, що прагнення до служіння суспільству, цінності доброчесності та відданості державним інтересам є потужними мотиваторами, які часто перевищують матеріальні стимули. На його думку, система мотивації у державному секторі має вибудовуватися таким чином, щоб максимально підтримувати внутрішню мотивацію службовця.

В Україні проблема ефективної мотивації державних службовців досі залишається актуальною. Хоча новий Закон України «Про державну службу» [9] закріпив положення щодо професійного навчання та кар'єрного просування, на практиці реалізація цих механізмів має фрагментарний характер. Як зазначає В. Бакуменко [3], головним бар'єром виступає інституційна інертність та недостатня увага до розвитку внутрішніх ресурсів персоналу.

Серед нематеріальних стимулів, які вже запроваджуються в українських органах влади, можна відзначити:

системи підвищення кваліфікації (навчання в Школі публічного управління НАДУ при Президентіві України);

програми стажування для молоді («Державна служба майбутнього»), що сприяють залученню мотивованих фахівців;

визнання досягнень службовців через відомчі нагороди та суспільне визнання.

Водночас, як підкреслює О. Руденко [4], у багатьох органах влади ці заходи не систематизовані, а відсутність комплексної методики оцінювання ефективності мотиваційних програм знижує їх вплив.

Європейський досвід свідчить про високу результативність застосування

нематеріальних інструментів. Так, у Німеччині активно використовується система менторства та наставництва, коли досвідчені державні службовці супроводжують молодших колег, допомагаючи їм адаптуватися та професійно зростати. У Великій Британії діє механізм гнучкого графіку та дистанційної роботи, що дозволяє підвищити рівень задоволеності працівників умовами праці.

Французькі дослідники Ж. Шевальє [7] та М. Крозьє [8] зазначають, що ключовими нематеріальними стимулами є формування позитивного іміджу державної служби в суспільстві, публічне визнання заслуг службовців, а також створення умов для їх участі у процесах прийняття рішень.

Зарубіжні практики доводять: для підвищення ефективності роботи державних службовців важливо поєднувати професійний розвиток, організаційну підтримку та суспільне визнання.

З урахуванням українських реалій, одним із найбільш перспективних напрямів розвитку системи нематеріальної мотивації є впровадження індивідуальних програм професійного розвитку, які дозволяють працівнику бачити власну траєкторію кар'єрного зростання. Також важливим є формування корпоративної культури довіри та прозорості, яка забезпечує моральне задоволення від роботи та підвищує рівень залученості персоналу.

Як наголошує Л. Загвойська [5], сучасне публічне управління має базуватися на принципі «людиноцентричності», де першочергове значення має розвиток кадрового потенціалу. Поєднання вітчизняного та зарубіжного досвіду дозволить створити ефективну модель мотивації, яка забезпечить підвищення продуктивності праці, зниження рівня плинності кадрів та формування позитивного іміджу державної служби.

Проведений аналіз засвідчує, що нематеріальні інструменти мотивації персоналу в органах публічної влади є не менш важливими, ніж матеріальні стимули, оскільки вони спрямовані на розвиток внутрішнього потенціалу службовців, підвищення рівня їх професійної залученості та задоволеності працею. Досвід країн Європейського Союзу переконує, що впровадження таких механізмів, як наставництво, програми безперервного навчання, публічне визнання досягнень та гнучкі

форми організації праці, позитивно впливає на ефективність діяльності органів влади.

В Україні окремі елементи нематеріальної мотивації вже знаходять своє застосування, проте вони потребують систематизації та комплексної інтеграції у практику державного управління. Це передбачає розробку єдиної стратегії мотивації державних службовців, побудованої на принципах прозорості, професійного розвитку та людиноцентричності.

Таким чином, використання сучасних нематеріальних інструментів мотивації має стати пріоритетним напрямом удосконалення кадрової політики органів публічної влади в Україні, що сприятиме підвищенню результативності державної служби та зміцненню довіри громадян до державних інституцій.

Література:

1. Нижник Н. Р. Державне управління: стратегічні орієнтири розвитку : монографія. – К. : НАДУ, 2015. – 312 с.
2. Оболенський О. Ю. Державна служба : навч. посіб. – К. : КНЕУ, 2017. – 368 с.
3. Бакуменко В. Д. Державне управління: теорія і практика. – К. : Вид-во УАДУ, 2019. – 295 с.
4. Руденко О. М. Кадрова політика у сфері публічного управління: проблеми та перспективи // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2020. – № 4. – С. 45–52.
5. Загвойська Л. Д. Людиноцентричний підхід у публічному управлінні: нові виміри ефективності // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2021. – № 1. – С. 12–19.
6. Perry J. L., Hondeghem A. Motivation in Public Management: The Call of Public Service. – Oxford : Oxford University Press, 2010. – 256 p.
7. Chevallier J. Science administrative. – Paris : Presses Universitaires de France, 2015. – 420 p.

8. Crozier M. The Bureaucratic Phenomenon. – New Brunswick : Transaction Publishers, 2012. – 309 p.

9. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 17.10.2025).

Науковий керівник Маммедова А. О. – к.е.н., доц. Л. Й. Аведян

Науковий керівник Гетьмана П. С. – к.е.н., проф. С. В. Лукашев

Матеріали конференції публікуються в авторській редакції.