

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи магістра
за освітньою програмою «Публічне управління та адміністрування»
спеціальності 281 "Публічне управління та адміністрування"

Розробив: здобувач вищої освіти
за другим (магістерським) рівнем
(роботу виконано самостійно,
відповідно до принципів
академічної доброчесності)
групи 219-ПУА-323
Олена ПЕКАРСЬКА
(власне ім'я та прізвище)

Керівник:
доктор наук з держ.упр., професор
Юлія КРИХТІНА
(власне ім'я та прізвище)

Рецензент Ірина ТОКМАКОВА
(власне ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Дана кваліфікаційна робота включає в себе 33 слайди презентації, 110 аркушів пояснювальної записки формату А4, що включає 24 рисунки, 8 таблиць, 80 літературних джерел.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ, ПУБЛІЧНА СФЕРА, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, ПЕРСОНАЛ, СТИМУЛЮВАННЯ.

Об'єктом дослідження є технології мотивації та стимулювання персоналу в Харківській районній військовій (державній) адміністрації.

Метою роботи є вдосконалення існуючих підходів до мотивації персоналу в державних організаціях, зокрема в районних державних адміністраціях.

У кваліфікаційній роботі досліджено використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організаціях. Розглянуто сутність і методологічні підходи до їх застосування, проаналізовано світовий і вітчизняний досвід. Проведено оцінку ефективності існуючих механізмів мотивації в Харківській районній військовій адміністрації, визначено дієвість методичного інструментарію.

Запропоновано шляхи модернізації, зокрема впровадження системи мотиваційного моніторингу, удосконалення технологій формування мотиваційної системи та розробка механізмів стимулювання персоналу.

Практичні рекомендації спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом з урахуванням соціально-економічної доцільності.

ABSTRACT

This qualification work includes 33 presentation slides, 110 sheets of an explanatory note of A4 format, including 24 figures, 8 tables, 80 literary sources.

Keywords: MOTIVATION MANAGEMENT, PUBLIC SPHERE, PUBLIC SERVICE, PERSONNEL, STIMULATION.

The object of the study is the technologies of motivation and stimulation of personnel in the Kharkiv District Military (State) Administration.

The purpose of the work is to improve the existing approaches to staff motivation in state organizations, in particular in district state administrations.

In the qualification work, the use of technologies for motivation and stimulation of personnel in organizations is studied. The essence and methodological approaches to their application are considered, world and domestic experience are analyzed. The effectiveness of the existing motivation mechanisms in the Kharkiv District Military Administration has been assessed, the effectiveness of the methodological tools has been determined.

Ways of modernization are proposed, in particular, the introduction of a motivational monitoring system, improvement of technologies for the formation of a motivational system and the development of mechanisms for stimulating personnel.

Practical recommendations are aimed at improving the efficiency of personnel management, taking into account socio-economic feasibility.

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра Менеджмент, публічне управління та HR-технології

Ступінь вищої освіти магістр

Освітня програма «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування"

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
д.е.н., професор
(вчене звання)


Олена ДИКАНЬ

(підпис)

(власне ім'я та прізвище)

21 жовтня 2024 р.

З А В Д А Н Н Я НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Олені Пекарській

(власне ім'я та прізвище)

1. Тема роботи «Удосконалення управління мотивацією в організаціях публічної сфери»

керівник роботи Юлія Крихітіна, д.держ.упр., професор

(власне ім'я та прізвище, науковий ступінь, вчене звання)

затверджено розпорядженням по економічному факультету від "21" жовтня 2024 року №31/24

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 12 січня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, нормативно-правові акти та директивні документи, які стосуються питань публічної політики та національної безпеки в сучасних умовах суспільного розвитку

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Об'єктивна необхідність, сутність та особливості використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації. Методологічні підходи щодо використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації. Мотивація трудової діяльності державних службовців: світовий та вітчизняний досвід. Характеристика діючих технологій мотивації та стимулювання персоналу в досліджуваній районній військовій (державній) адміністрації. Оцінка використання методичного інструментарію мотивації та стимулювання персоналу в досліджуваній районній військовій (державній)

адміністрації. Аналіз дієвості використання досліджуваним органом державної влади технологій мотивації та стимулювання його персоналу. Запровадження системи мотиваційного моніторингу в досліджуваній організації як умова ефективного впливу на поведінку її персоналу. Удосконалення технологій формування ефективної системи мотивації персоналу досліджуваної організації в контексті підвищення його професіоналізму. Розробка ефективного механізму стимулювання персоналу в досліджуваній організації.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) стимулювання персоналу в організації – два слайди, 2 Аналіз механізму використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в Харківській районній військовій (державній) адміністрації – чотири слайди, 3 Модернізація технологій мотивації та стимулювання персоналу в досліджуваній організації – чотири слайди

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _21 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико – методологічні засади використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації	15.11.2024	
2	Аналіз механізму використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в Харківській районній військовій (державній) адміністрації	10.12.2024	
3	Модернізація технологій мотивації та стимулювання персоналу в досліджуваній організації	08.01.2025	
4	Графічна частина	10.01.2025	

Здобувач вищої освіти

Олена ПЕКАРСЬКА

(підпис)

(власне ім'я та прізвище)

Керівник роботи


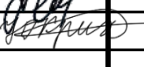
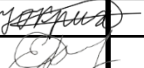

(підпис)

Юлія КРИХТИНА

(власне ім'я та прізвище)

Зміст

Вступ	7
1 Теоретико – методологічні засади використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації	11
1.1 Об’єктивна необхідність, сутність та особливості використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації	11
1.2 Методологічні підходи щодо використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в організації	22
1.3 Мотивація трудової діяльності державних службовців: світовий та вітчизняний досвід	33
Висновки до першого розділу	37
2 Аналіз механізму використання технологій мотивації та стимулювання персоналу в Харківській районній військовій (державній) адміністрації	39
2.1 Характеристика діючих технологій мотивації та стимулювання персоналу в досліджуваній районній військовій (державній) адміністрації	39
2.2 Оцінка використання методичного інструментарію мотивації та стимулювання персоналу в досліджуваній районній військовій (державній) адміністрації	47
2.3 Аналіз дієвості використання досліджуваним органом державної влади технологій мотивації та стимулювання його персоналу	59
Висновки до другого розділу	67
3 Модернізація технологій мотивації та стимулювання персоналу в досліджуваній організації	69

Зм..	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат				
Розробив		Пекарська О			Удосконалення управління мотивацією в організаціях публічної сфери	Лім.	Аркуш	Аркушів
Перевірів		Крихтіна Ю.О.				5	110	
Н. Контр.		Крихтіна Ю.О.			УкрДУЗТ			
Затверд.		Дикань О.В						

3.1	Запровадження системи мотиваційного моніторингу в досліджуваній організації як умова ефективного впливу на поведінку її персоналу	69
3.2	Удосконалення технологій формування ефективної системи мотивації персоналу досліджуваної організації в контексті підвищення його професіоналізму	81
3.3	Розробка ефективного механізму стимулювання персоналу в досліджуваній організації	88
	Висновки до третього розділу	95
	Висновки	97
	Список використаних джерел	100

						Лист.
						6
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Список використаних джерел

- 1 Абесінова О.К. Аналіз мотиваційної структури вибуття персоналу та його вплив на управління плинністю кадрів підприємства / О.К. Абесінова // Електронний журнал. Ефективна економіка. – Дніпропетровськ: ДДА,2013. – №12 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>. (дата звернення: 19.12.2024).
- 2 Авер'янов В.Б. Сучасний стан та основні напрями розвитку законодавства про державну службу в Україні / В.Б. Аверянов; О.Ф.Андрійко. - Часопис Київського університету права. – 2006. – № 4. – С. 3-9.
- 3 Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір. – 2010. – № 5. С.53-58.
- 4 Александров В. Державний службовець: системні аспекти його освітньої підготовки на поточному етапі НТР в умовах розбудови нової української державності / В. Александров // Вісн. НАДУ. – 2011. – № 4. – С. 93-97.
- 5 Артеменко Н. Планування кар'єрного розвитку державного службовця / Н. Артеменко // Вісник державної служби України №3, 2008 URL:<http://www.guds.gov.ua> (дата звернення: 01.12.2024).
- 6 Бабаєв В. Навчальні коаліції – інструмент кадрового оновлення управлінських еліт / В. Бабаєв // Вісн. НАДУ. – 2010. – № 2. – С. 293-297.
- 7 Бабак І.М. Впровадження мотиваційного моніторингу як умови ефективного впливу на поведінку персоналу // І.М. Бабак. – 2008 URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2561>(дата звернення: 20.12.2024).
- 8 Битяк Ю.П. Державна служба в Україні: організаційно – правові засади / Ю.П. Битяк. – Монографія. – Харків.: Право, 2005. – 304с.
- 9 Богуцький О.А. Фактори розвитку мотивації праці // О.А.Богуцький. Економіка АПК. – 2005 – №7. – С. 46-47.
- 10 Верещава С.В. Сутність і критичний аналіз теорій мотивації / С.В. Верещава // Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць

Одеського регіонального інституту державного управління. Вип. 1 (25). – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2006. – С. 274 –280.

11 Верещагіна Л.А., Психологія потребностей и мотивация персонала. 2-ое изд. Дополненное / Л.А. Верещагіна, И.М. Карелина. – Харьков.Из-во «Гуманитарный центр». 2011. – 156 с.

12 Висновок Головного науково-експертного управління Верховної Ради України №2490 від 30.03.2015 р. URL :http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54571. (дата звернення: 20.12.2024).

13 Воронько О. Кадрова політика – універсальний важіль державного будівництва / О. Воронько // Вісник НАДУ. – 2009. – № 2. – С.141-152.

14 Гончарук Н. Т. Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи / Н. Т. Гончарук, Н. Ф. Артеменко // Аспекти публічного управління. – 2013. – № 2. – С. 48-54. URL:<http://aspects.org.ua/index.php/journal/article/viewFile/40/40>. (дата звернення: 21.12.2024).

15 Гончарук Н. Т. Планування і розвиток професійної кар'єри керівного персоналу у сфері державної служби / Н. Т. Гончарук // Зб. наук. пр. Дніпропетр. регіон. ін-ту держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – 2012. – Вип. 3. – С.167-180.

16 Гончарук Н.Т. "Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи". – Аспекти публічного управління, 2023.

17 Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.

18 Державна кадрова політика і механізм її реалізації: Навчально- методичний комплекс з вивчення дисципліни (для слухачів магістратури спеціальності 8.150101 «державна служба» спеціалізації «Кадровий менеджмент») / Укладач: Л.Б. Круп'як. –

Тернопіль. – 2010 р. – 142с.

19 Державна кадрова політика: система роботи з кадрами державної служби. О. Дьомін, Г. Леліков, В. Сороко // Вісник державної служби України № 2 2001. – С. 37-45.

20 Державна служба: Навч. Посібник / О.Ю. Оболенський. – К.: КНЕУ, 2003. – 344с.

21 Державне управління та державна служба: Словник-довідник / Укладач: О.Ю. Оболенський. – К: КНЕУ, 2005. – 480с.

22 Деякі питання оплати праці державних службовців у 2016 році: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 квітня 2016 р. № 292 URL:<http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/292-2016-%D0%BF>. (дата звернення: 24.12.2024).

23 Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 № 474-р URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>. (дата звернення: 12.12.2024).

24 Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 вересня 2016 р.

URL:<http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249368547> (дата звернення: 02.12.2024).

25 Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства / М.С. Дороніна. – Харків : ХДЕУ, 2002. – 432с.

26 Досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу: за даними сайта аграрного сектора України URL:<http://agroua.net/economics/documents/category-82/doc-242>. (дата звернення: 04.12.2024).

27 Енциклопедія політичної думки / За ред. Д. Міллера; Пер. з англ. Н. Лисюк. – Київ.: Дух і літера, 2000. – 472с.

28 Закон України «Про професійні спілки, їх права і гарантії діяльності» від 15.09.1999 № 1045-XIV URL :<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>. (дата звернення: 04.12.2024).

29 Закон України "Про державну службу" (зі змінами та доповненнями) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>. (дата звернення: 04.12.2024).

30 Закон України "Про запобігання корупції" URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>. (дата звернення: 04.12.2024).

31 Калина А.В. Економіка праці: Навч. Посібник / А.В. Калина. – К.: МАУП, 2004. – 272с.

32 Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>. (дата звернення: 15.12.2024).

33 Колективний договір між адміністрацією та трудовим профспілковим комітетом Харківської районної державної адміністрації, схвалений загальними зборами трудового колективу від 12.08.2013(протокол №1)

34 Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2010. – 337с.

35 Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник / А.М. Колот // К.: КНЕУ, 1998. – 224 с. URL: http://www.ir.kneu.kiev.ua:8080/bitstream/2010/11567/1/kolot_motyv.pdf. (дата звернення: 11.12.2024).

36 Колот А.М. "Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу". – К.: КНЕУ, 2020.

37 Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>. (дата звернення: 11.12.2024).

38 Корвацька З.Я. Особливості підвищення кваліфікації службовців у Великобританії. Досвід для України / З. Корвацька, П. Шевчук // Соціально-економічна ефективність державного управління: теорія, методологія та практика: матеріали щорічної наук.- практи. конференції, 23 січ. 2013р. Ч.1.-Л., 2013. – с.122-125.

39 Корж І. Практика правового регулювання конкурсного добору кандидатів на державну службу в Сполучених Штатах Америки [Електронний ресурс] / І. Корж // Вісник державної служби України. – 2003. № 3.URL:<http://www.guds.gov.ua/> (дата звернення: 17.12.2024).

- 40 Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: навч. посіб. / Л.Б. Круп'як. – Тернопіль: Крок, 2015. – 281с.
- 41 Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посіб. / Л.Б. Круп'як. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 278с.
- 42 Круп'як Л.Б. Вдосконалення системи мотивації трудової діяльності державних службовці /Л.Б. Круп'як // Модернізація технологій управління в системі державної служби та служби в органах місцевого самоврядування: матеріали науково-практичного семінару (18-20 червня). – Тернопіль: Вид-во ТНЕУ «Економічна думка», 2009. –С.90-93.
- 43 Круп'як Л.Б. Поширення сучасних технологій мотивації праці на державних службовців: бар'єри та шляхи їх подолання /Л.Б. Круп'як // Практичні аспекти удосконалення управлінської діяльності в органах виконавчої влади: збірник тез доповідей учасників науково-практичної конференції (25 березня). – Севастополь: Севастопольський центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій, 2010 –С.43-49.
- 44 Лі Куан Ю Сингапурская история: из «третьего мира» – в «первый» (1965-2000) N.Y.U.S.A/ 2000/ - p.345, 211с.
- 45 Лібанова Е. Глибина нерівності // Дзеркало тижня. - 2016.- № 35. - 1 жовтня. URL:http://gazeta.dt.ua/internal/ukrayina-glibina-nerivnosti-_.htm. (дата звернення: 29.11.2024).
- 46 Малиновський В. Функція мотивації управлінської праці / В. Малиновський // Вісник УАДУ: зб. наук. пр. / редкол. : В.І. Луговий (голов. ред.) [та ін.] – К. : Вид –во УАДУ, 2003. – №3 . – С. 165–170
- 47 Малиновський В.Я. Словник термінів і понять з державного управління / В.Я. Малиновський. – Вид. 2-ге, доп. і виправл. – К.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. – 254с.
- 48 Малиновський В. "Функція мотивації управлінської праці в державному секторі". – Вісник НАДУ, 2022.
- 49 Мотренко Т. Сучасний досвід організації державної служби в зарубіжних

країнах (виступ у Секретаріаті Кабінету Міністрів 22 червня 2007 року) / Т. Мотренко // Вісник державної служби України. – 2007. – № 2. – С. 24- 37.

50 Музиченко-Козловський А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників / А. В. Музиченко-Козловський, А. В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.6. – С.361-367.

51 Никифорова В.Г. Управління персоналом. Навчальний посібник /В.Г. Никифорова. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.

52 Оболенський О. Державна служба: Інституціональний підхід до державної служби URL:<http://library.if.ua/book/112/7579.html>. (дата звернення: 29.11.2024).

53 Організація діяльності державного службовця: Навчально- методичний комплекс з вивчення дисципліни (для слухачів магістратури спеціальності 8.15010005 «Державна служба» спеціалізації «Адміністративний менеджмент», «Світова та європейська інтеграція», «Територіальне управління та місцеве самоврядування», «Економіка», «Бюджет і фінанси», «Кадровий менеджмент») / Укладач: Л.Б. Круп'як. – Тернопіль: ТНЕУ. – 2010 р. – 170с.

54 Пахарев А.Д. Державне управління і кадрова політика в сучасній Україні. Навчальний посібник / А. Пахарев. – К.: Світогляд, 2012. – 122с.

55 Пахомова Т. І. Мотивація як фактор управління персоналом у системі державної служби / Т.І.Пахомова // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць/ голов. ред. В. В. Корженко. – Х., 2011. – № 2 (29). – Ч. 2. – С.253-258.

56 Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико- методологічні засади оцінювання [монографія] / Л.А. Пашко – К.: Вид-во НАДУ, 2007. – 236с.

57 Питання оплати праці працівників державних органів: Постанова Кабінету міністрів України від 18 січня 2017 р. № 15 URL:<http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249668347>. (дата звернення: 20.11.2024).

58 Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями:

Постанова Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2016 р. № 306
URL:<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-%D0%BF>. (дата звернення:
20.11.2024).

59 Положення про преміювання державних службовців Харківської районної державної адміністрації категорії «Б» і «В», затверджене розпорядженням голови Харківської районної державної адміністрації №74-к від 12.12.2016 року.

60 Постанова Кабінету Міністрів України від 27 вересня 2023 року № 875 "Про затвердження умов оплати праці державних службовців" URL:
<https://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 20.11.2024).

61 Про відпустки: Закон України від 15.11.1996 № 504/96-ВР
URL:<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>. (дата звернення: 20.11.2024).

62 Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII
URL:<http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>. (дата звернення: 20.12.2024).

63 Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII
URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>. (дата звернення: 20.12.2024).

64 Про затвердження критеріїв визначення переліку посад працівників державних органів, які виконують функції з обслуговування: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 квітня 2016 р. № 271
URL:<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/271-2016-%D0%BF>. (дата звернення:
22.12.2024).

65 Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 06.04.2016 №72
URL:<http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16>. (дата звернення: 22.12.2024).

66 Про затвердження Порядку обчислення стажу державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 229
URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/229-2016-%D0%BF/paran11#n11>. (дата звернення: 05.12.2024).

67 Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. №

246 URL:<http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF>. (дата звернення: 05.12.2024).

68 Про затвердження Порядку проведення службового розслідування Національним агентством з питань державної служби або його територіальними органами стосовно керівника державної служби в державному органі чи державного службовця вищого органу: Постанова Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 393 URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/393-2016-%D0%BF/para8#n8>. (дата звернення: 07.12.2024).

69 Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “А”: Постановою Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 р. № 448 URL:<http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249211354>. (дата звернення: 07.12.2024).

70 Про затвердження Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів): Наказ Міністерства соціальної політики України 13.06.2016 № 646 URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0903-16>. (дата звернення: 21.12.2024).

71 Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 47 URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16/para13#n13>. (дата звернення: 22.12.2024).

72 Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII URL:<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>. (дата звернення: 22.12.2024).

73 Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV229 URL:<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/586-14>. (дата звернення: 22.12.2024).

74 Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>. (дата звернення: 19.12.2024).

75 Про Програму організації навчання голів, заступників голів, керівників

структурних підрозділів районних державних адміністрацій, осіб з їх кадрового резерву та голів і заступників голів районних рад: Розпорядження Президента України (Із змінами, внесеними згідно з Розпорядженням Президента) N 399/2003-рп (399/2003-рп) від 05.12.2003)URL:<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>. (дата звернення: 19.12.2024).

76 Про схвалення Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2016 р.№905-рп URL:<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/905-2016-%D1%80>. (дата звернення: 15.12.2024).

77 Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р. № 227-р URL:<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-%D1%80>. (дата звернення: 14.12.2024).

78 Рач О.Н. Оценка результатов стратегического управления персоналом предприятия / О.Н. Рач // Прометей.-Регіональний зб. наук. праць з економіки. – 2007. – №1 (22). – С.170-178.

79 Рогатюк О.В. Нематеріальна мотивація праці як важливий чинник підвищення ефективності праці / О.В. Рогатюк, К.Д. Заєць URL:<http://intkonf.org/rogatyuk-ov-zaets-kd-nematerialna-motivatsiya-pratsi-yak-vazhliivy-chinnik-pidvischennya-efektivnosti-pratsi>. (дата звернення: 13.12.2024).

80 Савченко Б.Г. Шляхи підвищення ефективності діяльності державних службовців (соціологічний аналіз) / Б. Савченко, М.В. Кравченко //URL:<http://www.academy.gov.ua/ej1/txts/SAVCHENKO.htm>. (дата звернення: 13.12.2024).

81 Сардак, С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Сардак // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 6. – С.45-51.

82 Системи підготовки державних службовців у зарубіжних країнах / Пер. з англ. Ю.Д. Полянського. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 424с.

83 Системи підготовки державних службовців у країнах ОЕСР (Центр

досліджень адміністративної реформи) – Дніпропетровськ: Вид-во ДФ УАДУ. – 1998.

84 Сікорака Л.О. Мотивація до навчання в системі підвищення кваліфікації державних службовців / Л.О. Сірака //URL: <http://center.kr-admin.gov.ua/index.php?q=Elibr/23.html>. (дата звернення: 11.12.2024).

85 Соколова Т.А. Підвищення ефективності державної служби – як важливий чинник інноваційно-інвестиційного розвитку України / Т.А. Соколова URL:<http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=191>. (дата звернення: 11.12.2024).

86 Струсевич О. С. Стимулювання трудової діяльності персоналу підприємства [Електронний ресурс]: автореф. кваліфікаційної роботи магістра : спец. «Управління персоналом і економіка праці» / О. С. Струсевич. – URL:<http://masters.donntu.edu.ua/2010/iem/strusevich/diss/indexu.htm>. (дата звернення: 10.12.2024).

87 Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / О.В. Тужилкіна // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9. – С. 37-41.

88 Харун О.А. Моніторинг процесів мотивації в механізмі управління персоналом підприємств машинобудування URL:<http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/2869/1/168-173.pdf>. (дата звернення: 10.12.2024).

89 Чайка Г.Л. Організація праці менеджера: Навч. посіб. / Г.Л. Чайка. – К.: Знання, 2007. – 420с.

90 Черкашина Д. Нестандартна мотивація [Електронний ресурс] / Д. Черкашина // Щотижневик «Контракти». – 2008. – № 22. URL:http://www.management.com.ua/notes/non-typ_motivation.html. (дата звернення: 10.12.2024).

91 Чуднова О.К. Аналіз сучасних систем винагороди робітників: міжнародний досвід / О.К.Чуднова // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. – Вип.6 (37). – К.: НДЕІ, 2004. – С.97 –100.

92 Щегорцова В.М. Підходи до оцінки ефективності мотиваційних заходів в органах виконавчої влади України URL:<http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2011->

1/doc/3/06.pdf. (дата звернення: 09.12.2024).

93 Юкіш В.В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління / В.В. Юкіш // Інноваційна економіка. – 2009. – №8. – С.62-66.

94 Яроміч С. Організаційна культура державної служби й імідж державних службовців / С. Яроміч // Вісник НАДУ. – 2006. – № 1. – С.111-115.

95 Deloitte Insights (2023). "Motivational Drivers in Public Administration: A Global Perspective". URL: <https://www2.deloitte.com>. (дата звернення: 26.11.2024).

96 EUPAN. Public Administration and Employee Engagement: Trends and Practices Across Europe. – Brussels: EUPAN Secretariat, 2023.

97 European Institute of Public Administration. Innovations in Public Sector Management and Motivation. – Maastricht: EIPA, 2022.

98 Herzberg F. "The Motivation to Work". Wiley, 2020 (перевидання).

99 International Labour Organization. Decent Work and Motivation in Public Administration. – Geneva: ILO, 2021.

100 Maslow A. "A Theory of Human Motivation". Psychological Review, 1943.

101 OECD. Public Service Leadership and Capability: A Reflection on Effective Public Management Practices. – Paris: OECD Publishing, 2020.

102 OECD (2021). "Public Employment and Management: Working Smarter in the Public Sector". URL: <https://www.oecd.org>. (дата звернення: 12.12.2024).

103 Report of the National Agency of Ukraine on Civil Service. Strategic Directions for 2023-2027. – Kyiv: NAUCS, 2023. URL: <https://nads.gov.ua/reports>. (дата звернення: 16.12.2024).

104 United Nations Development Programme. The Future of Public Administration in the Context of Sustainable Development Goals. – New York: UNDP, 2021.

105 World Bank. Strengthening Human Resource Management in Public Sector: Global Best Practices. – Washington, DC: World Bank, 2023.

106 World Bank (2022). "Incentivizing Public Sector Performance: Practices in Effective Government". URL: <https://www.worldbank.org>. (дата звернення: 16.12.2024).