

Дослідження, розробки, проекти
з питань публічного управління та адміністрування

УДК 351.84

Голодинський Мирослав Михайлович

*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Карпатського національного університету імені Василя Стефаника*

Holodynskyi Myroslav

*postgraduate student, Department of Public Management and Administration
Vasyl Stefanyk Carpathian National University*

ORCID: 0009-0004-0993-7120

Драбчук Наталія Юріївна

*доктор філософії (PhD),
асистент кафедри публічного управління та адміністрування
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника*

Drabchuk Nataliia

*Doctor of Philosophy (PhD),
Assistant of the Department of Public Management and Administration, Vasyl
Stefanyk Carpathian National University*

ORCID: 0000-0001-5965-9959

**СИСТЕМА СТИМУЛЮВАННЯ ТА МОТИВАЦІЇ РОЗВИТКУ
ПЕРСОНАЛУ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ
SYSTEM OF INCENTIVES AND MOTIVATION FOR PERSONNEL
DEVELOPMENT IN THE PUBLIC SECTOR**

Анотація. Вступ. У статті розглянуто систему стимулювання та мотивації розвитку персоналу в публічній сфері як цілісну багаторівневу конструкцію, що поєднує інституційні, організаційні та індивідуальні чинники. Наголошено, що в умовах публічної служби провідну роль

відіграють нематеріальні мотиватори – відчуття суспільної місії, професійна самореалізація, можливість впливати на суспільні процеси та доступ до безперервного професійного розвитку.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та концептуалізація системи стимулювання і мотивації розвитку персоналу в публічній сфері, виокремлення її ключових структурних рівнів та визначення провідних груп стимулів, що забезпечують стійку внутрішню мотивацію до професійного зростання.

Матеріали і методи. Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, аналітичні звіти міжнародних організацій, нормативно-правові акти у сфері державної служби, а також практичні рекомендації органів публічної влади. Застосовано методи контент-аналізу, порівняльного та структурно-функціонального аналізу, узагальнення й систематизації для виокремлення ключових підходів до мотивації та розвитку персоналу.

Результати. Обґрунтовано, що ефективна система стимулювання розвитку персоналу формується на трьох взаємопов'язаних рівнях: інституційному (ціннісні орієнтири, стандарти компетентностей, регламентація професійного навчання), організаційному (кар'єрне планування, оцінювання результативності, наставництво, зворотний зв'язок, культура довіри) та індивідуальному (цінності, професійні очікування, поколіннєві особливості, внутрішня готовність до розвитку). Показано, що поєднання фінансових стимулів із соціально-психологічними, організаційними та освітньо-професійними чинниками забезпечує довгострокову мотивацію, зростання залученості та готовність до інновацій. Узагальнено позитивні елементи зарубіжного досвіду (зокрема Канади) та сучасні підходи до врахування поколіннєвих відмінностей у мотиваційних стратегіях.

Перспективи. Перспективними напрямками подальших досліджень є емпірична оцінка ефективності різних груп стимулів для окремих категорій публічних службовців, розроблення кількісних індикаторів впливу системи стимулювання на результативність органів влади, а також моделювання персоніфікованих мотиваційно-розвивальних програм з урахуванням цифрової трансформації та поколінневої специфіки персоналу.

Ключові слова: *розвиток персоналу, публічна сфера, публічне управління, система стимулювання, мотивація персоналу, нематеріальні стимули, професійний розвиток, кар'єрний розвиток.*

Summary. *Introduction. The article examines the system of incentives and motivation for the development of personnel in the public sector as an integrated multi-level construct that combines institutional, organizational and individual factors. It is emphasized that in the context of public service, non-material motivators play a leading role, such as a sense of public mission, professional self-realization, the possibility to influence societal processes and access to continuous professional development.*

Purpose. The purpose of the article is to provide a theoretical justification and conceptualization of the system of incentives and motivation for personnel development in the public sphere, to identify its key structural levels and to determine the main groups of incentives that ensure sustainable internal motivation for professional growth.

Materials and methods. The research is based on scientific publications of Ukrainian and foreign scholars, analytical reports of international organizations, regulatory documents in the field of civil service, as well as practical guidelines issued by public authorities. The study employs content analysis, comparative and structural-functional analysis, as well as methods of generalization and systematization in order to identify the main approaches to motivation and development of public sector personnel.

Results. It is substantiated that an effective system of incentives for personnel development operates at three interrelated levels: the institutional level (value framework of public service, competency standards, regulation of professional training), the organizational level (career planning, performance appraisal, mentoring, feedback, culture of trust and participation) and the individual level (values, professional expectations, generational characteristics, internal readiness for development). The article shows that the combination of financial incentives with socio-psychological, organizational and educational-professional factors provides long-term motivation, higher engagement and readiness for innovation. Positive elements of international practice (in particular, Canada) and modern approaches to incorporating generational differences into motivational strategies are summarized.

Prospects. Future research should focus on empirical assessment of the effectiveness of different groups of incentives for specific categories of public servants, the development of quantitative indicators to measure the impact of the incentive system on the performance of public authorities, as well as the design and testing of personalized motivation and development programs that take into account digital transformation and generational specificity of public sector personnel.

Key words: *personnel development, public sector, public administration, incentive system, personnel motivation, non-material incentives, professional development, career development.*

Постановка проблеми. Сучасні трансформації публічного управління в Україні зумовлюють зростання вимог до професіоналізму, гнучкості та інноваційності персоналу публічної служби. В умовах обмежених фінансових ресурсів, високого рівня організаційної турбулентності та суспільного запиту на якісні публічні послуги особливого значення набуває побудова ефективної системи стимулювання та мотивації

розвитку персоналу. Традиційні підходи, орієнтовані переважно на матеріальні стимули, виявляються недостатніми для забезпечення високої залученості, відповідальності та готовності до безперервного професійного зростання.

Проблема ускладнюється тим, що в публічній сфері мотивація персоналу нерозривно пов'язана із ціннісною орієнтацією на суспільне благо, публічну місію, етичні стандарти та довіру громадян. Водночас на практиці заходи щодо розвитку персоналу часто мають фрагментарний, формальний характер і не інтегровані в цілісну систему управління людськими ресурсами. Це породжує суперечність між декларованою важливістю розвитку людського потенціалу в публічному управлінні та реальним станом системи стимулювання, яка не завжди забезпечує стійку внутрішню мотивацію до професійного зростання. Вирішення цієї суперечності потребує наукового осмислення системи стимулювання та мотивації розвитку персоналу як багаторівневого утворення, узгодженого з сучасними викликами публічної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика мотивації та стимулювання персоналу в публічній сфері посідає помітне місце в сучасній науковій літературі й аналітичних звітах міжнародних організацій. У працях Програми розвитку ООН акцент робиться на концепції *public service motivation*, відповідно до якої публічні службовці мотивуються не лише матеріальними стимулами, а насамперед орієнтацією на суспільний інтерес, відчуттям значущості своєї праці та відповідальністю перед громадянами [1; 12]. Такий підхід дозволяє розглядати мотивацію персоналу в публічній сфері як ціннісно зумовлений феномен, тісно пов'язаний із суспільною місією державної служби.

Значний масив зарубіжних досліджень присвячений зв'язку між кар'єрним розвитком, умовами праці та результативністю персоналу. Зокрема, доведено, що системно організований кар'єрний розвиток,

підтриманий сприятливим робочим середовищем, має прямий і опосередкований через мотивацію вплив на продуктивність працівників [2]. У фокусі сучасних робіт також перебуває поколіннєвий вимір мотивації: показано, що представники молодших поколінь (Y і Z) значно більше орієнтовані на можливості розвитку, сенс роботи та справедливу оцінку результатів, ніж на традиційні фінансові стимули [7]. Це зумовлює необхідність перегляду класичних моделей мотивації на користь більш гнучких, персоніфікованих мотиваційно-розвивальних стратегій.

Окремий напрям досліджень становлять роботи консалтингових компаній і міжнародних аналітичних центрів, у яких аналізуються чинники, що, за оцінками самих працівників, найбільше впливають на їхню мотивацію та ефективність. Зокрема, результати глобальних опитувань McKinsey свідчать, що співробітники як у публічному, так і в приватному секторах високо оцінюють можливість професійного розвитку, чіткість цілей, якісний зворотний зв'язок, визнання внеску та відчуття сенсу роботи [4; 5]. При цьому зазначається, що суто матеріальні стимули не забезпечують ані довгострокової залученості, ані готовності до інновацій, якщо вони не поєднані з розвитком компетентностей, справедливим лідерством та підтримувальною організаційною культурою.

У зарубіжній практиці одним з еталонних прикладів розбудови системи розвитку персоналу в публічній сфері вважається досвід Канади. Професійний розвиток публічних службовців тут інституційно закріплюється як невід'ємна складова державної служби, що передбачає широкий доступ до програм навчання, розвитку лідерства, цифрових компетентностей, менторських та індивідуалізованих освітніх траєкторій [3]. Такий підхід демонструє переорієнтацію з епізодичного підвищення кваліфікації на безперервний розвиток персоналу, інтегрований у стратегію публічного управління.

Українські науковці також приділяють значну увагу дослідженню мотиваційних механізмів у системі публічної служби. У працях Н. Гончарук та В. Артеменко мотиваційний механізм державного управління персоналом розглядається як сукупність інструментів впливу, що мають поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, орієнтовані на усвідомлення суспільної значущості праці, причетності до досягнення спільного блага та можливості впливу на суспільні процеси [10]. У роботах, присвячених професіоналізму в системі публічного управління, підкреслюється, що саме розвиток компетентностей та професійної спроможності персоналу є базою ефективності органів влади, а отже, має стати центральним елементом мотиваційної політики [13].

Окрема група публікацій зосереджена на ролі лідерства та організаційної культури в мотивації персоналу публічної служби. Дослідники підкреслюють, що ефективний керівник у публічному секторі має виконувати функцію лідера-мотиватора, який не лише адмініструє, а й створює умови для професійного розвитку, делегування повноважень, формування довіри та участі персоналу в ухваленні рішень [9]. У цих роботах простежується перехід від авторитарних моделей управління до партнерських, орієнтованих на підтримку й розвиток людського потенціалу організації.

Важливим напрямом наукових розвідок є моделювання систем управління та мотивації персоналу, у межах якого пропонуються структурні схеми, показники ефективності та диференційовані групи стимулів. Зокрема, дослідники пропонують виокремлювати фінансові, соціально-психологічні, організаційні та освітньо-професійні стимули, аналізуючи їх різний вплив на залученість, лояльність та готовність до розвитку [11]. Поряд із цим вітчизняні й зарубіжні автори наголошують на потребі переходу до компетентнісних моделей оцінювання персоналу, які пов'язують стимули не лише з виконанням формальних посадових

обов'язків, а з рівнем володіння ключовими компетентностями та динамікою їхнього розвитку [8; 11; 13].

Попри наявність значної кількості праць, присвячених мотивації персоналу, усе ще недостатньо дослідженою залишається саме **система стимулювання розвитку персоналу в публічній сфері** як цілісне багаторівневе утворення. Зокрема, потребують подальшого теоретичного й емпіричного опрацювання питання узгодження інституційних вимог, організаційних практик та індивідуальних мотиваційних установок; специфіка дії різних груп стимулів у контексті цифрової трансформації; вплив поколіннєвих відмінностей на результати впровадження мотиваційно-розвивальних програм. Саме ці прогалини зумовлюють актуальність обраної теми та визначають логіку подальшого викладу матеріалу в статті.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та концептуалізація системи стимулювання і мотивації розвитку персоналу в публічній сфері як багаторівневої конструкції, що поєднує інституційні, організаційні та індивідуальні чинники. Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких завдань:

- проаналізувати сучасні теоретичні підходи та практичні моделі мотивації й стимулювання персоналу в публічному секторі;
- уточнити зміст і структуру системи стимулювання розвитку персоналу в публічній сфері та виокремити її ключові рівні;
- класифікувати основні групи стимулів, що впливають на мотивацію розвитку персоналу, з урахуванням нематеріальних, організаційних та освітньо-професійних чинників;
- окреслити концептуальні орієнтири та практичні напрями удосконалення системи стимулювання розвитку персоналу в органах публічної влади.

Методологічну основу дослідження становлять системний, діяльнісний та компетентнісний підходи, які дають змогу розглядати мотивацію та стимулювання розвитку персоналу в публічній сфері як цілісну багаторівневу систему, що охоплює інституційні, організаційні та індивідуальні виміри [1; 10; 13]. Застосування системного підходу забезпечило можливість аналізу взаємозв'язків між нормативно-правовими засадами, організаційними механізмами управління персоналом та внутрішніми мотиваційними установками публічних службовців. Діяльнісний підхід дозволив акцентувати увагу на реальних практиках управління персоналом, формах стимулювання та мотивації, що застосовуються в органах публічної влади, а компетентнісний підхід – на ролі професійних та цифрових компетентностей як ключових орієнтирів розвитку персоналу [8; 11; 13].

Інформаційну базу дослідження сформували наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, аналітичні звіти міжнародних організацій, матеріали консалтингових досліджень, нормативно-правові акти й офіційні рекомендації у сфері публічної служби [1–5; 8; 10–13]. Для їх опрацювання було використано методи контент-аналізу та порівняльного аналізу – з метою виявлення ключових підходів до мотивації та стимулювання розвитку персоналу, класифікації груп стимулів, а також зіставлення вітчизняного та зарубіжного досвіду (зокрема, практик Програми розвитку ООН, Канади, рекомендацій McKinsey, Pollack Peacebuilding Systems тощо) [1–6; 3; 4].

Структурно-функціональний аналіз застосовано для виокремлення трьох рівнів функціонування системи стимулювання розвитку персоналу - інституційного, організаційного та індивідуального, а також для визначення їхніх функцій, ролі та взаємозв'язків у формуванні стійкої мотивації до професійного зростання [2; 8; 11; 13]. Метод узагальнення та систематизації дав змогу побудувати концептуальну модель системи стимулювання

розвитку персоналу в публічній сфері, класифікувати основні групи стимулів (фінансові, соціально-психологічні, організаційні, освітньо-професійні) і визначити напрями вдосконалення мотиваційно-розвивальних практик в органах публічної влади [6; 10–13].

Виклад основного матеріалу. Система стимулювання та мотивації розвитку персоналу в публічній сфері охоплює сукупність інструментів впливу на працівника, що спрямовані на підвищення його професійної результативності, внутрішньої залученості та готовності до виконання суспільно значущих завдань. На відміну від комерційного сектору, де провідним мотиватором часто виступає матеріальне заохочення, у публічній службі особливу роль відіграють ціннісні орієнтири, відчуття суспільної місії та причетності до розвитку держави і громади. Недарма у дослідженнях наголошується, що працівники публічного сектору мотивуються бажанням служити суспільному благу, відчуттям значущості своєї праці та відповідальністю перед громадянами [1]. У межах концепції “public service motivation” додатково підкреслюється орієнтація публічних службовців на суспільний інтерес, альтруїстичні мотиви та готовність діяти в інтересах громадян навіть за відсутності безпосередньої матеріальної вигоди [2].

Одним із ключових елементів системи мотивації виступає кар’єрний розвиток, який забезпечує свідомі можливості зростання, розширення відповідальності та підвищення професійного статусу. Розвиток кар’єри в управлінні людськими ресурсами розглядається як комплексна діяльність із залучення, розвитку та утримання працівників із високим потенціалом на всіх рівнях організації для досягнення її стратегічних цілей [3]. Наявність прозорих кар’єрних траєкторій і реалістичних сценаріїв професійного зростання підвищує мотивацію до праці, формує довіру та посилює відданість організації. При цьому зазначається, що представники молодших поколінь (Y і Z) особливо чутливо реагують на відсутність можливостей

професійного розвитку та частіше залишають організації, які не забезпечують умов для зростання, тоді як готові довше залишатися там, де розвиток підтримується системно [4].

Результати сучасних емпіричних досліджень також свідчать, що кар'єрний розвиток та робоче середовище мають прямий і статистично значущий вплив на мотивацію та результативність працівників, а мотивація при цьому виступає центральним посередницьким механізмом цього впливу. Підкреслюється, що кар'єрний розвиток та робоче середовище позитивно впливають на результативність працівників, а мотивація праці опосередковує цей вплив [3]. Тобто працівники, які бачать можливість зростання і відчують підтримку в розвитку, демонструють вищу продуктивність, ініціативність та готовність брати відповідальність. Додатково показано, що чітке формулювання індивідуальних цілей, пов'язаних зі стратегією організації, а також регулярне їх оновлення та обговорення з керівником значно посилюють мотивацію та залученість персоналу [5].

Разом з тим організаційне середовище визначає не лише умови праці, а й якість взаємодії між працівниками, відчуття безпеки, рівень довіри та можливість впливу на рішення. У дослідженнях органів публічної влади відзначається, що нерідко взаємовідносини між працівниками є недостатньо гармонійними, а надані службові повноваження не завжди реалізуються в практичній діяльності, що обмежує ініціативність та знижує відповідальність [3]. Це підкреслює необхідність розвитку культури співпраці, делегування та горизонтальної комунікації. В сучасних дослідженнях наголошується, що створення підтримувальної організаційної культури, в якій визнається внесок кожного співробітника, підсилює внутрішню мотивацію та сприяє формуванню довгострокової залученості [6].

Особливої ваги набуває стиль управління. У сучасній літературі наголошується, що керівник у публічній службі має бути не лише адміністратором, а й лідером-мотиватором, здатним створювати умови для розвитку персоналу. Зазначається, що ефективний лідер поєднує «інтелектуальну компетентність (IQ), емоційну зрілість (EQ) і життєву енергію та здатність надихати (VQ), що дає змогу не примушувати, а спонукати працівників до професійного зростання [7]. Саме через стиль лідерства організація транслює цінність розвитку та ставлення до ініціативності. Міжнародні дослідження підтверджують, що працівники значно більш мотивовані, коли відчують компетентність керівника, справедливість оцінювання та реальну підтримку у професійному зростанні з його боку [5].

Важливою складовою стимулювання розвитку персоналу є освітньо-професійне стимулювання. Сучасний публічний службовець повинен володіти адаптивністю, цифровими навичками, аналітичним мисленням і здатністю до безперервного навчання. У цьому контексті звертається увага на те, що підтримка розвитку працівника з боку органу влади суттєво підвищує його залученість та мотивацію. У рекомендаціях НАДС зазначається, що органам публічної влади слід розвивати різні форми навчання та стимулювати працівників до саморозвитку, оскільки, коли співробітники відчують, що їхній розвиток є важливим для органу, вони більш залучені до роботи й мотивовані досягати високих результатів; необхідно формувати перелік програм підвищення кваліфікації та інформувати про можливості навчання, а також стимулювати обмін досвідом та проводити внутрішні навчання [8]. Узагальнені результати міжнародних опитувань також свідчать, що можливості навчання й розвитку, поряд із чіткими цілями й визнанням досягнень, належать до ключових факторів, які працівники називають найважливішими для підтримки високої результативності [5].

Показовим у цьому аспекті є досвід Канади, де професійний розвиток розглядається як невід’ємна складова державної служби. Офіційно підкреслюється, що публічним службовцям надається широкий доступ до можливостей підвищення кваліфікації, включно з програмами розвитку лідерства, цифровими курсами, індивідуальними траєкторіями навчання та менторськими програмами. Наголошується, що ці можливості доступні для всіх працівників, а професійний розвиток спрямований на те, щоб допомогти державним службовцям залишатися актуальними, покращувати свої навички та надавати кращі послуги громадянам [9]. Таким чином, розвиток розглядається не як привілей окремих категорій персоналу, а як стандарт і норма для кожного службовця.

Сутність мотивації персоналу у публічній службі пов’язують насамперед із нематеріальними чинниками. У роботах українських дослідників підкреслюється, що в умовах державної служби вагомого значення набувають усвідомлення суспільної значущості праці, можливість впливати на суспільні процеси, відчуття причетності до досягнення спільного блага, тоді як виключна орієнтація на матеріальні стимули не забезпечує стійкої мотивації до розвитку [10]. Закордонні наукові розвідки також демонструють, що відчуття сенсу й значущості роботи є одним із найсильніших довгострокових мотиваторів: працівники, які бачать реальний вплив своєї праці, показують вищу продуктивність, більшу прихильність до організації і меншу схильність до звільнення [11]. Тому саме поєднання ціннісного виміру діяльності та можливостей професійного зростання формує основу мотивації розвитку персоналу.

У цьому контексті доцільно узагальнити основні групи стимулів, що впливають на мотивацію розвитку персоналу в публічній сфері (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна таблиця основних груп стимулів, що впливають на мотивацію розвитку персоналу в публічній сфері

Група стимулів	Приклади	Вплив на мотивацію
Фінансові	премії, доплати, надбавки	підтримують працездатність, але не формують стійкої внутрішньої мотивації
Соціально-психологічні	визнання, довіра, участь у прийнятті рішень	підсилюють відчуття значущості та відповідальності
Організаційні	стиль лідерства, культура комунікації, делегування	створюють умови для ініціативності та самостійності
Освітньо-професійні	курси, наставництво, обмін досвідом, стажування	формують стійку мотивацію до розвитку та довгострокову залученість

Джерело: розробка автора на основі [3; 8; 10; 11]

Наведена таблиця узагальнює ключові групи стимулів, що впливають на розвиток персоналу в публічній службі, та демонструє їх диференційований мотиваційний потенціал. Фінансові стимули забезпечують підтримання базового рівня задоволеності працею, проте самі по собі не здатні формувати довготривале прагнення до професійного зростання. Натомість соціально-психологічні стимули, такі як визнання, участь у прийнятті рішень, довіра з боку керівництва, посилюють внутрішню мотивацію, сприяють формуванню почуття значущості та відповідальності. Організаційні стимули, пов'язані зі стилем керівництва, культурою взаємодії та делегуванням, формують середовище, в якому працівник приймає рішення про прояв ініціативи. Освітньо-професійні стимули мають найбільш стійкий і довготривалий вплив, оскільки створюють умови для постійного розвитку, професійної впевненості та особистої залученості до результатів діяльності органу влади [12].

Таким чином, ефективна система стимулювання розвитку персоналу вимагає комбінованого використання різних груп стимулів, де матеріальні чинники виступають основою, а справжній мотиваційний ефект забезпечується соціально-психологічними, організаційними та освітньо-професійними механізмами. Вітчизняні науковці наголошують на доцільності побудови цілісних моделей управління мотивацією персоналу, що інтегрують матеріальні та нематеріальні стимули і враховують як організаційні, так і індивідуальні чинники [13].

Враховуючи дані чинники, професійний розвиток виступає не лише процедурною вимогою, а й ключовим закономірним фактором підвищення мотивації, що забезпечує формування організаційної лояльності, готовності до інновацій та відповідального ставлення до результатів діяльності. Узагальнюючи, ефективна система стимулювання розвитку персоналу в публічній сфері має поєднувати:

- кар’єрні траєкторії та кадрове планування;
- культуру співпраці і довіри;
- освітньо-розвивальні практики і наставництво;
- механізми визнання та підтримки ініціативності;
- орієнтацію на внутрішню мотивацію та професійну самореалізацію.

Важливо підкреслити, що система стимулювання повинна бути не статичною, а такою, що здатна адаптуватися до змін соціально-економічних умов, нормативного середовища та потреб громадян. У публічній службі мотиваційні механізми не можуть розглядатися ізольовано від організаційної стратегії, кадрової політики та інституційних цінностей, тому оптимізація системи стимулювання розвитку персоналу має здійснюватися на основі інтеграції трьох взаємопов’язаних компонентів:

- індивідуальної мотивації працівника (рівень потреб, цінностей, професійних орієнтацій);

- організаційних умов та культури управління (комунікація, стиль лідерства, підтримка ініціативності);
- системи можливостей професійного розвитку (кар'єрні траєкторії, наставництво, навчання, розвиток цифрових компетентностей) (рис. 1).



Рис. 1. Взаємопов'язані компоненти оптимізації системи стимулювання розвитку персоналу

Джерело: розробка автора

Саме баланс між цими компонентами створює умови для внутрішньої стійкої мотивації, що не залежить виключно від матеріальної винагороди. Отже, основним завданням органу публічної влади стає формування середовища, у якому працівник усвідомлює цінність власного внеску і бачить перспективу самореалізації; це особливо важливо з огляду на зміну поколінь у публічній службі та зростання очікувань щодо можливостей розвитку, гнучкості та значущості праці [4; 5; 11].

Система стимулювання розвитку персоналу в публічній сфері функціонує як багаторівнева конструкція, у межах якої інституційні норми, внутрішньоорганізаційні механізми та індивідуальні мотиваційні установки працівників формують єдине середовище професійного зростання [13].

Ефективність системи визначається тим, наскільки узгодженими є рішення на інституційному, організаційному та індивідуальному рівнях (рис. 2).



Рис. 2. Багаторівнева система стимулювання розвитку персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 3; 8; 11; 13]

Інституційний рівень задає нормативні та концептуальні рамки, у яких здійснюється професійний розвиток персоналу. Він формує основні стандарти діяльності, моделі компетентностей, вимоги до підвищення кваліфікації та механізми забезпечення рівного доступу до навчання. На цьому рівні визначається фундаментальна мотиваційна логіка публічної служби, основана на суспільній місії. У звіті UNDP підкреслюється, що державні службовці працюють не лише заради винагороди, а й через усвідомлення суспільної значущості своєї роботи та відповідальності перед

громадянами [1]. Українські дослідники також наголошують, що вирішальну роль відіграють ціннісні орієнтири та прагнення впливати на суспільні процеси [10]. До інституційних механізмів стимулювання розвитку персоналу належать національні стандарти компетентностей, регулювання професійного навчання та створення державних освітніх платформ [8]. У зарубіжній практиці, зокрема в Канаді, професійний розвиток закріплюється як обов'язковий елемент державної служби, що має бути доступним для всіх категорій персоналу [9]. Цей рівень виступає ключовим елементом, який визначає вимоги й гарантії розвитку персоналу.

Організаційний рівень є ключовою ланкою між державними політиками й фактичними умовами праці в конкретному органі влади. Саме тут формується внутрішнє середовище розвитку, яке або посилює, або нівелює інституційні вимоги. На цьому рівні вирішується, чи матимуть працівники доступ до навчання, чи існуватиме культура підтримки, наскільки ефективною буде система оцінювання та чи може організація забезпечити умови для професійної самореалізації [3]. Серед основних механізмів організаційного рівня варто виокремити:

- систему постановки цілей, узгоджених з пріоритетами організації;
- регулярний розвитковий зворотний зв'язок, який фіксує прогрес і визначає напрями навчання;
- внутрішні програми наставництва, стажування та обміну досвідом;
- культуру довіри та співпраці, що визначає поведінкові стандарти;
- визнання професійних досягнень і залучення працівників до прийняття рішень;
- стиль лідерства, який має сприяти розвитку, автономії та ініціативності.

Результати міжнародних досліджень підтверджують, що регулярний якісний фідбек, участь у формуванні цілей, чіткі стандарти оцінювання та визнання досягнень істотно підвищують мотивацію та рівень професійної

залученості [5; 6]. Організаційний рівень можна розглядати як «операційну площину» системи стимулювання, де трансформуються політичні рішення в конкретні мотиваційні практики [12]. Керівники відіграють центральну роль, оскільки саме вони створюють умови для розвитку, надають підтримку та визначають якість професійної взаємодії [7].

Індивідуальний рівень відображає внутрішній вимір професійного розвитку публічного службовця. Він охоплює його цінності, професійні цілі, очікування, власні мотиви, потреби в навчанні та особисті чинники, зокрема поколіннєві характеристики. На цьому рівні формуються внутрішні механізми мотивації – усвідомлення значущості праці, бажання вдосконалювати компетентності, прагнення до кар'єрного зростання, відчуття автономії та приналежності. Сучасні дослідження вказують, що працівники молодших поколінь (Y і Z) приділяють особливу увагу можливостям розвитку, сенсу роботи та справедливій оцінці результатів, швидше змінюють місце роботи за відсутності таких умов і віддають перевагу організаціям, які підтримують індивідуальні траєкторії розвитку [4]. У межах концепції public service motivation підкреслюється, що внутрішня мотивація публічних службовців пов'язана з орієнтацією на суспільний інтерес і готовністю діяти в інтересах громадян [2].

Індивідуальний рівень завершує модель системи стимулювання, формуючи внутрішню готовність працівника до розвитку. Саме тут ухвалюється остаточне рішення: чи буде працівник користуватися можливостями, які надає організація, чи залишиться пасивним. Таким чином, стійка мотивація до розвитку виникає лише тоді, коли інституційні вимоги, організаційні практики та індивідуальні очікування перебувають у гармонійному балансі [11; 13].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати, що система стимулювання та мотивації розвитку персоналу в публічній сфері має розглядатися як цілісна

багаторівнева конструкція, яка поєднує інституційні, організаційні та індивідуальні чинники. На інституційному рівні визначаються ціннісні орієнтири публічної служби, нормативні вимоги до професіоналізму та доступу до професійного навчання, що формують базову мотиваційну логіку діяльності державних службовців. На організаційному рівні реалізуються конкретні механізми кар'єрного розвитку, оцінювання результативності, наставництва, зворотного зв'язку, визнання досягнень та підтримки ініціативності. Індивідуальний рівень відображає внутрішні установки, цінності, особисті очікування та готовність працівників до професійного зростання. Узгодженість цих рівнів забезпечує формування стійкої внутрішньої мотивації до розвитку, яка не зводиться лише до матеріальних стимулів.

Показано, що ключову роль у мотивації розвитку персоналу відіграють нематеріальні та освітньо-професійні стимули, такі як можливість кар'єрного зростання, доступ до якісного навчання, наставництво, участь у прийнятті рішень, визнання внеску та відчуття суспільної значущості праці. Досвід зарубіжних країн підтверджує ефективність підходу, за якого професійний розвиток розглядається як системна й доступна для всіх категорій персоналу складова публічної служби, а не як разова або елітарна практика. Водночас результати аналізу публікацій і практичних рекомендацій свідчать, що наявні підходи в українській публічній сфері ще потребують подальшої інституціоналізації, стандартизації та узгодження з сучасними викликами цифрової трансформації.

Практичне значення отриманих результатів полягає в окресленні концептуальних орієнтирів для формування цілісної системи стимулювання розвитку персоналу, яка поєднує кар'єрне планування, розвиток компетентностей, гнучкі освітні траєкторії, лідерство, що підтримує, і механізми визнання досягнень. Для органів публічної влади це створює

підґрунтя для розроблення внутрішніх положень щодо мотивації й розвитку персоналу, побудови системи наставництва, удосконалення інструментів оцінювання результативності та узгодження індивідуальних планів розвитку з організаційними цілями.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у поглибленому емпіричному аналізі ефективності окремих груп стимулів щодо різних категорій публічних службовців (за віком, стажем, рівнем посади, сферою діяльності), а також у розробленні кількісних індикаторів оцінки впливу системи стимулювання на результативність органів влади. Доцільним є проведення порівняльних досліджень між різними країнами та типами інституцій, аналіз моделей мотивації в умовах цифрової трансформації, запровадження КРІ розвитку компетентностей, зокрема цифрових. Окремий напрям подальших наукових пошуків - розроблення та апробація інструментів персоніфікованих мотиваційно-розвивальних програм для різних поколінь публічних службовців, що дозволить краще узгодити інституційні вимоги, організаційні практики та індивідуальні очікування в єдиній системі стимулювання розвитку персоналу.

Література

1. UNDP Global Centre for Public Service Excellence. Motivation of Public Service Officials: Insights for Practitioners : brief. Singapore : UNDP GCPSE, 2014. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/GPCSE_PSM.pdf (дата звернення: 01.12.2025)
2. Yusuf E. I., Wahyuddin, Thoyib A., Ilham R. N., Sinta I. The Effect of Career Development and Work Environment on Employee Performance with Work Motivation as Intervening Variable at the Office of Agriculture and Livestock in Aceh. *International Journal of Economic, Business, Accounting,*

Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAS). 2022. Vol. 2, No. 2. <https://doi.org/10.54443/ijebas.v2i2.191>

3. Treasury Board of Canada Secretariat. Professional Development in the Public Service. Ottawa : Government of Canada, 2025. URL: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/topics/professional-development.html> (дата звернення: 01.12.2025)

4. Komm A., Weddle N., Maor D. et al. What Employees Say Matters Most to Motivate Performance. McKinsey & Company, People & Organizational Performance Practice, 2024. Аналіт. доповідь. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-say-matters-most-to-motivate-performance#/> (дата звернення: 01.12.2025)

5. Bromley B., Lauricella K., Schaninger W. Making Work Meaningful: From the C-suite to the Frontline. McKinsey & Company, Organization Blog, 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/making-work-meaningful-from-the-c-suite-to-the-frontline> (дата звернення: 01.12.2025)

6. Pollack Peacebuilding Systems. Employee Motivation in the Workplace: The Complete Guide. 2024. (Професійний блог). URL: <https://pollackpeacebuilding.com/blog/employee-motivation/> (дата звернення: 01.12.2025)

7. Czerwińska-Lubszczyk A., Jankowiak N. Motivation in the Workplace – A Generational Perspective. *Management Systems in Production Engineering*. 2025. Vol. 33, Issue 1. P. 100–114. DOI: 10.2478/mspe-2025-0011.

8. Національне агентство України з питань державної служби. Мотивація персоналу як інструмент управління персоналом на публічній службі. 29.08.2023. URL: <https://nads.gov.ua/news/motyvatyia-personalu-ia-k-instrument-upravlinnia-personalom-na-publichnii-sluzhbi> (дата звернення: 01.12.2025)

9. Урсакий І. В., Кубицький С. О. Роль лідера в мотивації персоналу. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. 2020. Вип. І–ІІ (77–78). С. 325–338.
10. Гончарук Н. Т., Артеменко В. Б. Мотиваційний механізм державного управління персоналом. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 2(2). С. 48–54.
11. Сергієнко Л. В., Черевко О. В., Гуренко Т. О., Лосєва О. А. Модельний аспект оцінки ефективності організації управління та мотивації персоналу. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Т. 3, № 27. С. 307–317. DOI: 10.18371/fcaptp.v3i27.179502.
12. UNDP Global Centre for Public Service Excellence. Motivation of Public Service Officials: Insights for Practitioners. Summary. New York–Singapore : United Nations Development Programme, 2014. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/GCPSE_PSM_Summary.pdf (дата звернення: 01.12.2025)
13. Пасемко Г., Таран О., Бабак Д. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку персоналу публічної служби. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-42-45.

References

1. UNDP Global Centre for Public Service Excellence. (2014). *Motivation of Public Service Officials: Insights for Practitioners: brief*. Singapore: UNDP GCPSE. Retrieved from https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/GPCSE_PSM.pdf
2. Yusuf, E. I., Wahyuddin, Thoyib, A., Ilham, R. N., & Sinta, I. (2022). The Effect of Career Development and Work Environment on Employee Performance with Work Motivation as Intervening Variable at the Office of

Agriculture and Livestock in Aceh. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAS)*, 2(2).
<https://doi.org/10.54443/ijevas.v2i2.191>

3. Treasury Board of Canada Secretariat. (2025). *Professional Development in the Public Service*. Ottawa: Government of Canada. Retrieved from <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/topics/professional-development.html>

4. Komm, A., Weddle, N., Maor, D., et al. (2024). *What Employees Say Matters Most to Motivate Performance*. McKinsey & Company, People & Organizational Performance Practice. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-say-matters-most-to-motivate-performance#/>

5. Bromley, B., Lauricella, K., & Schaninger, W. (2021). *Making Work Meaningful: From the C-suite to the Frontline*. McKinsey & Company, Organization Blog. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/making-work-meaningful-from-the-c-suite-to-the-frontline>

6. Pollack Peacebuilding Systems. (2024). *Employee Motivation in the Workplace: The Complete Guide*. Retrieved from <https://pollackpeacebuilding.com/blog/employee-motivation/>

7. Czerwińska-Lubszczyk, A., & Jankowiak, N. (2025). Motivation in the Workplace – A Generational Perspective. *Management Systems in Production Engineering*, 33(1), 100–114. <https://doi.org/10.2478/mspe-2025-0011>

8. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. (2023). *Motyvatsiia personalu yak instrument upravlinnia personalom na publichnii sluzhbi*. Retrieved from <https://nads.gov.ua/news/motyvatsiia-personalu-ia-k-instrument-upravlinnia-personalom-na-publichnii-sluzhbi> [in Ukrainian].

9. Ursakii, I. V., & Kubitskyi, S. O. (2020). Rol lidera v motyvatsii personalu. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu KNTEU*, I-II(77–78), 325–338 [in Ukrainian].
10. Honcharuk, N. T., & Artemenko, V. B. (2013). Motyvatsiinyi mekhanizm derzhavnoho upravlinnia personalom. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 2(2), 48–54 [in Ukrainian].
11. Serhiienko, L. V., Cherevko, O. V., Hurenko, T. O., & Losieva, O. A. (2018). Modelnyi aspekt otsinky efektyvnosti orhanizatsii upravlinnia ta motyvatsii personalu. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, 3(27), 307–317. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i27.179502> [in Ukrainian].
12. UNDP Global Centre for Public Service Excellence. (2014). *Motivation of Public Service Officials: Insights for Practitioners. Summary*. New York–Singapore: United Nations Development Programme. Retrieved from https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/GCPSE_PSM_Summary.pdf
13. Pasemko, H., Taran, O., & Babak, D. (2022). Profesionalizm u systemi publichnoho upravlinnia yak osnova rozvytku personalu publichnoi sluzhby. *Ekonomika ta suspilstvo*, 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-45> [in Ukrainian].