

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Система мотивації персоналу в державних установах:
сучасні виклики та шляхи вдосконалення
за матеріалами Хмельницького обласного центру зайнятості

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

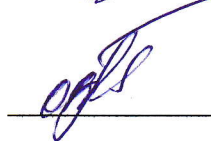
Шифр КвРБІНЕ. 024378.01.14.00

Виконав
здобувач 2 курсу
група БІНЕМ-24-1



Дмитро ОРЛІК

Керівник
канд. екон. наук, доцент



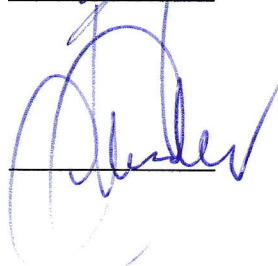
Олександр ГОРБАТЮК

Нормоконтролер
канд. екон. наук, доцент



Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

18 12 2025 р.

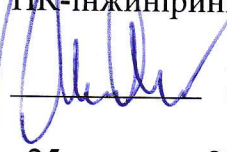
Хмельницький 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління _____
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці _____
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки _____
Спеціальність _____ 051 Економіка _____
Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці



Михайло ВЕДЕРНИКОВ

«25» серпня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Орлік Дмитро Сергійович

1 Тема роботи: Система мотивації персоналу в державних установах: сучасні виклики та шляхи вдосконалення за матеріалами «Хмельницького обласного центру зайнятості»

Керівник роботи Горбатюк Олександр Вікторович, канд. екон. наук, доцент

Затверджено наказом ректора університету від «25» серпня 2025 р. № 65.

2 Термін подання здобувачем роботи на кафедру «12» грудня 2025 р.

3 Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, Державної служби зайнятості, офіційні звіти й публікації міжнародних організацій, монографічні видання, фундаментальні та прикладні наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, матеріали наукових конференцій, актуальні електронні ресурси.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретичні основи мотивації персоналу у державних установах, 2 Аналіз системи мотивації у діяльності хмельницького обласного центру зайнятості, 3 Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу у державних установах.

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)
Рисунок 2.1 – Структура зареєстрованих безробітних за соціально-демографічними ознаками у Хмельницькій області у 2023–2025 рр, Рисунок 2.2 – Чисельність безробітних за професійними групами у 2023–2025 рр, Рисунок 3.1 — Рівні впливу цифрових технологій на мотивацію персоналу, Рисунок 3.2 — Інтегрована модель підвищення мотивації персоналу ХОЦЗ.

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

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

7 Дата видачі завдання «25» серпня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

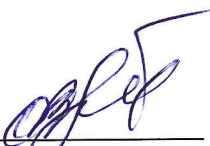
Назва розділу кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
Теоретична частина	20.10.2025 р. - 10.11.2025 р.	Виконано
Аналітична частина	11.11.2025 р. - 20.11.2025 р.	Виконано
Проектно-рекомендаційна частина	21.11.2025 р. - 05.12.2025 р.	Виконано
Рецензування роботи	06.12.2025 р. - 11.12.2025 р.	Виконано
Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	12.12.2025 р. - 18.12.2025 р.	Виконано
Захист кваліфікаційної роботи	19.12.2025 р. - 28.12.2025 р.	

Здобувач


 Підпис

Дмитро ОРЛІК

Керівник кваліфікаційної роботи


 Підпис

Олександр ГОРБАТЮК

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Система мотивації персоналу в державних установах: сучасні виклики та шляхи вдосконалення за матеріалами Хмельницького обласного центру зайнятості».

Виконав студент гр. БІНЕМ- 24 - 1 Орлік Д. С.,
Прізвище, ініціали
керівник Горбатюк О. В, доцент, к.е.н.,
Прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання

Обсяг – 80 с., 4 рис., 14 табл., 3 додатків, 38 джерел.

Ключові слова: мотивація персоналу, державні установи, публічне управління, нематеріальні стимули, HRM, цифровізація, професійний розвиток, ефективність.

Мета кваліфікаційної роботи: дослідження теоретичних засад мотивації персоналу в державному секторі, аналіз стану мотиваційної системи Хмельницького обласного центру зайнятості та обґрунтування практичних рекомендацій щодо її вдосконалення в умовах сучасних викликів.

Об'єкт дослідження: процес мотивації персоналу в державних установах.

У першому розділі розкрито сутність мотивації персоналу в державних установах, досліджено основні теорії мотивації, їх застосування у державному секторі та проаналізовано зарубіжний досвід матеріального й нематеріального стимулювання.

У другому розділі охарактеризовано організаційну структуру та діяльність Хмельницького обласного центру зайнятості, проведено аналіз ключових соціально-демографічних і професійних характеристик безробітних, досліджено стан та проблеми мотиваційної системи персоналу, визначено чинники, що впливають на ефективність роботи працівників.

Третій розділ присвячено розробленню практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотивації персоналу Центру зайнятості. Запропоновано заходи з цифровізації HR-процесів, удосконалення системи оцінювання та зворотного зв'язку, розвитку менторства, внутрішніх комунікацій та нематеріальних форм стимулювання.

22.12.25
Дата

Орлік Д. С.
Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ.....	5
1 Теоретичні основи мотивації персоналу у державних установах.....	10
1.1 Поняття та значення мотивації персоналу в державних установах	10
1.2 Основні теорії мотивації та їх застосування у державному секторі	15
1.3 Зарубіжний досвід мотивації персоналу у державному секторі	21
Висновки до розділу 1.....	24
2 Аналіз системи мотивації у діяльності Хмельницького обласного центру зайнятості.....	26
2.1 Загальна характеристика діяльності Хмельницького обласного центру зайнятості	26
2.2 Аналіз мотиваційних механізмів у діяльності Хмельницького обласного центру зайнятості	29
2.3 Проблеми реалізації мотиваційної політики у діяльності Хмельницького обласного центру зайнятості	42
Висновки до розділу 2.....	47
3 Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу у державних установах	49
3.1 Сучасні підходи до підвищення мотивації персоналу у державному секторі	49
3.2 Інтеграція цифрових технологій у систему мотивацій державного сектору	56
3.3 Практичні рекомендації щодо покращення мотивації в Хмельницькому	62
Висновки до розділу 3.....	72
Висновки.....	73
Перелік джерел посилання.....	76
Додатки	81

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації державного управління в Україні питання ефективного управління персоналом, зокрема формування сучасних механізмів мотивації працівників набуває вирішального значення. Розбудова демократичної, прозорої та орієнтованої на громадянина держави неможлива без високопрофесійних, мотивованих і відповідальних працівників державних установ. Саме людський капітал є основним ресурсом, який визначає якість надання публічних послуг, ефективність реалізації державної політики та здатність держави реагувати на виклики сучасності.

Мотиваційні механізми у державних установах набувають вагомого значення в період реформування публічного управління, перерозподілу управлінських повноважень, цифровізації державних послуг та наближення України до стандартів Європейського Союзу. Військова ситуація, фінансові обмеження та зростання вимог суспільства створюють підвищений тиск на державних працівників, яким доводиться виконувати різнопланові завдання та підтримувати високий рівень професійності. Саме тому дієва система мотивації є критичною для підтримання стабільності, продуктивності та функціональної надійності державних органів.

Значна частина проблем у сфері публічного управління пов'язана не лише з недосконалістю законодавчої бази чи браком фінансування, а й із низьким рівнем внутрішньої мотивації персоналу, недостатньою прозорістю механізмів оцінювання результатів праці та відсутністю гнучких підходів до стимулювання. Тому створення сучасних систем мотивації персоналу в державних установах — це не лише питання кадрової політики, а й стратегічний напрям підвищення конкурентоспроможності державного сектору.

Актуальність дослідження також зумовлена переходом до нової моделі публічного управління — сервісної держави, де основним принципом стає орієнтація на потреби громадян. Це передбачає зміну управлінської культури, розвиток цифрових компетентностей, підвищення рівня довіри до державних інституцій. Ефективна система мотивації, яка гармонійно об'єднує матеріальні та

нематеріальні стимули, створює передумови для досягнення цих цілей, адже мотивований працівник здатний не лише якісно виконувати завдання, а й проявляти ініціативу, бути агентом змін та джерелом інновацій у державному секторі.

У світовій практиці питання мотивації працівників публічного сектору посідає центральне місце в системі управління людськими ресурсами. Країни Європейського Союзу, США, Канада, Японія, Південна Корея активно використовують інноваційні HRM-інструменти, що поєднують гнучкі системи оцінювання, індивідуальні плани розвитку, цифрові платформи управління результативністю, KPI-моделі і програми наставництва. Вивчення цього досвіду є надзвичайно важливим для України, яка перебуває на етапі модернізації державної служби та прагне підвищити її ефективність через оптимізацію мотиваційних механізмів.

Питання мотивації персоналу державних установ досліджуються у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема: Д. Богині, І. Костишиної, О. Мельникової, А. Маслоу, Ф. Герцберга, В. Врума, Д. МакКлелланда, Р. Райана, Е. Десі та інших. Водночас, попри значну кількість наукових розробок, практичне застосування мотиваційних моделей у державному секторі України залишається недостатньо ефективним через низку факторів: централізований підхід до управління кадрами, обмежені можливості матеріального стимулювання, низький рівень корпоративної культури та відсутність системи професійного зростання.

Особливе значення проблема мотивації набуває у сфері зайнятості населення, де результативність роботи персоналу прямо впливає на рівень соціального захисту громадян. Саме тому базою дослідження цієї дипломної роботи обрано Хмельницький обласний центр зайнятості — державну неприбуткову установу, що реалізує державну політику у сфері зайнятості, сприяє професійному розвитку громадян, координує роботу служб зайнятості регіону та забезпечує соціальний діалог між владою, бізнесом і громадськістю.

Діяльність центру потребує не лише високого рівня професіоналізму працівників, а й створення ефективних умов для їхньої мотивації. Практика

показує, що навіть за обмеженого фінансування можна досягти високої віддачі від персоналу завдяки правильному поєднанню нематеріальних стимулів — таких як визнання, участь у прийнятті рішень, корпоративна культура, розвиток комунікацій і кар'єрних можливостей. Саме ці аспекти стануть предметом поглибленого аналізу в дипломній роботі.

Мета дослідження полягає у виявленні особливостей функціонування системи мотивації персоналу в державних установах, визначенні сучасних викликів і проблем її реалізації, а також розробці практичних рекомендацій щодо її оптимізації на прикладі Хмельницького обласного центру зайнятості.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу в органах державного сектору.

Предметом дослідження виступають процеси, інструменти, моделі та механізми мотивації працівників державних установ у сучасних умовах.

Для досягнення запланованої мети передбачено реалізацію таких завдань:

- Розкриття сутності та значення мотивації персоналу в державних установах;
- Проаналізувати класичні та сучасні теорії мотивації та визначити можливості їх застосування в державному секторі;
- Дослідити зарубіжний досвід стимулювання працівників публічних організацій та можливостей його адаптації до українських реалій;
- Провести аналіз системи мотивації працівників Хмельницького обласного центру зайнятості;
- Визначити проблеми, бар'єри та резерви підвищення ефективності мотиваційної політики;
- Запропонувати напрями вдосконалення системи мотивації персоналу державних установ з урахуванням цифровізації управління та сучасних тенденцій HR-менеджменту.

Методи дослідження. У процесі роботи використовувалися загальнонаукові та конкретно-наукові методи: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до мотивації; системний підхід – для вивчення мотивації як складної багаторівневої структури; порівняльний аналіз — для зіставлення вітчизняного та

зарубіжного досвіду; соціологічні та статистичні методи — для оцінки стану мотиваційної системи в Хмельницькому обласному центрі зайнятості; графічні й табличні методи — для наочного подання результатів.

Теоретичну базу становлять праці українських і зарубіжних науковців із питань управління персоналом, державного управління, соціології праці та HR-менеджменту, а також офіційні нормативно-правові акти України, матеріали Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), World Bank.

Практичне значення дослідження полягає в можливості застосування її висновків і рекомендацій при розробці стратегій підвищення ефективності роботи персоналу в державних установах, зокрема в центрах зайнятості, органах місцевого самоврядування та інших публічних організаціях.

Апробація результатів роботи та публікації. За темою дослідження було опубліковано тези: Горбатюк Олександр, Орлік Дмитро. Розвиток організації підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу в умовах євроінтеграції економіки України / Матеріали II Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Мейнстрим HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у XXI столітті: проблеми, імперативи, шляхи розвитку»: 05 червня 2024 р., м. Хмельницький [Електронний ресурс] / М-во освіти і науки України, Хмельницький нац. ун-т. – Хмельницький : ХНУ, 2024. – 403 с. С. 108-111; Горбатюк О., Орлік Д. ПРОБЛЕМИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ. Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу : матеріали III всеукраїнської наукової конференції студентів та молоді, м. Хмельницький, 15 травня 2025 р. [Електронний ресурс] / М-во освіти і науки України, Хмельницький нац. ун-т. Хмельницький : ХНУ, 2025. – 462 с. С. 104-106; Горбатюк О., Орлік Д. Державна служба зайнятості: її роль у регулюванні ринку праці / Всеукраїнський економічний студентський форум, присвячений 50-річчю Факультету економіки і управління Хмельницького

національного університету, 08 червня 2023 р., м. Хмельницький [Електронний ресурс] : тези доп. – Хмельницький : ХНУ, 2023. – 516 с. (укр., англ.). С. 129-131.

Структура кваліфікаційної роботи побудована відповідно до логіки дослідження і включає вступ, три розділи, висновки, перелік використаних джерел та додатки.

У першому розділі висвітлюються теоретико-методологічні основи мотивації персоналу в державних установах, класичні та сучасні теорії мотивації, а також зарубіжний досвід.

У другому розділі здійснюється аналіз системи мотивації персоналу Хмельницького обласного центру зайнятості, оцінюється її ефективність і виявляються проблеми.

У третьому розділі висвітлено пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації, лідерства та управлінських інновацій.

Результати проведеного дослідження послужать основою для створення дієвої системи мотивації персоналу державних установ, здатної забезпечити високу результативність діяльності, підвищення довіри до публічних інституцій та утвердження професійної етики державного управління України.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ

1.1 ПОНЯТТЯ ТА ЗНАЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ

Мотивація персоналу — це багатогранна система стимулів і впливів, спрямована на спонукання працівників до досягнення визначених цілей, які узгоджуються із завданнями організації. У контексті державного управління мотивація персоналу розглядається не лише як елемент управлінської діяльності, але й як ключовий соціальний механізм, що сприяє підвищенню ефективності функціонування державних установ та забезпеченню високої якості надання публічних послуг.

Саме тому питання формування та вдосконалення мотиваційного механізму персоналу державних установ набуває особливої актуальності в умовах реформування публічної служби та реалізації євроінтеграційного курсу України [1].

На відміну від приватного сектору, де домінують матеріальні стимули — заробітна плата, премії, бонуси, — у державних організаціях важливішу роль відіграють нематеріальні чинники. До них належать відчуття суспільної значущості праці, стабільність зайнятості, можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання та визнання з боку громади.

Відповідно до даних Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) за 2023 рік, для працівників державного сектору дедалі важливішими стають можливості навчання, чіткість кар'єрного шляху, довіра до керівництва та позитивна організаційна культура [2].

Специфіка мотиваційної системи у державних установах полягає в обмеженості ресурсів для матеріального заохочення. Тому на перший план виходять гнучкі форми організації праці — віддалена робота, індивідуальні графіки, участь у формуванні політик, прозорість управлінських процесів. Усе це

створює відчуття значущості праці та сприяє підвищенню задоволеності роботою, зменшенню плинності кадрів.

У 2024 році Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) розробило План розвитку професійного навчання працівників державного сектору до 2027 року, який передбачає розвиток сучасної цифрової освітньої платформи, індивідуальні освітні траєкторії, а також упровадження систем коучингу та менторства [4].

Це ще раз підтверджує, що одним із ключових нематеріальних чинників мотивації є перспектива безперервного навчання та професійного зростання. Показовим є приклад Канади, де уряд упроваджує систему зворотного зв'язку та внутрішньої комунікації для підтримки мотивації працівників державних установ.

У межах ініціативи «Blueprint 2020» головна увага зосереджується на розвитку лідерства, адаптивності, інноваційності та формуванні культури довіри між працівниками й керівництвом.

Подібні механізми сприймаються персоналом як показник прозорості та справедливості, що стимулює активну участь у процесах управління. В Україні останніми роками фіксується позитивна динаміка у сфері підвищення мотивації працівників державних установ. Так, у 2023 році уряд повідомив про зменшення кількості вакантних посад, що свідчить про підвищення продуктивності праці та рівня залученості персоналу [3].

Водночас сучасні умови — військові виклики, цифрова трансформація, потреба у швидкому реагуванні на зміни — формують запит на більш гнучку, справедливу та результативну систему мотивації.

З огляду на різноманітність мотиваційних факторів у державному секторі, важливо чітко розмежувати внутрішні та зовнішні стимули, які визначають поведінку працівників. Узагальнення цих відмінностей дозволяє краще зрозуміти специфіку формування мотиваційного середовища в державних установах, тому їх систематизацію подано в таблиці 1.1 [2].

Таблиця 1.1– Порівняння внутрішньої та зовнішньої мотивації в державному секторі

Види мотивації	Приклади	Значення у державному секторі
Внутрішня мотивація	Прагнення до суспільної користі, розвиток, визнання	Формує відданість службі
Зовнішня мотивація	Заробітна плата, премії, службове просування	Стимулює досягнення результатів

Як видно з таблиці 1.1, внутрішня мотивація в державному секторі суттєво впливає на відданість службі, тоді як зовнішні стимули — на досягнення результатів. Окрім наведеного, оцінювання праці співробітників відіграє важливу роль. Згідно з роботою Шевченка та Тестоїдова, результативне оцінювання ґрунтується на зрозумілих вимогах, що дають можливість побудувати неупереджену систему заохочень та стягнень. Це, у свою чергу, веде до збільшення довіри до керівництва та покращення рівня залученості працівників [5].

Мотивація персоналу в державних установах не може бути відокремленою від загальної стратегії розвитку організації. Ефективна система мотивації базується на принципах відкритості, гнучкості, прозорості, партнерства та орієнтації на результат.

Лише за дотримання цих умов мотиваційний механізм може стати потужним інструментом підвищення якості державних послуг.

У сучасних умовах викликів особлива увага звертається на питання мотивації персоналу в процесі впровадження українських реформ. Нині держава перебуває на етапі модернізації управлінських процесів, де центральним ресурсом стають люди. Саме професійний, вмотивований персонал спроможний забезпечити реалізацію реформ, підвищити ефективність управлінських рішень і довіру населення до державних інституцій [1].

Останніми роками в Україні здійснено ряд ініціатив, спрямованих на підвищення мотивації працівників державних установ. Серед них — Єдиний портал вакансій держслужби, перегляд системи оплати праці, впровадження

електронного навчання (e-learning), розвиток цифрових HRM-систем для обліку результатів роботи. Це свідчить про перехід від адміністративного підходу сучасної моделі управління персоналом, зосередженої на розвитку і досягненні ефективності.

Для узагальнення ключових факторів, що впливають на мотивацію персоналу державного сектору, доцільно структурувати їх у вигляді таблиці. Систематизований перелік основних чинників подано в таблиці 1.2 [2; 3; 4].

Таблиця 1.2 – Основні чинники, що впливають на мотивацію працівників державного сектору в Україні

Категорія мотивації	Приклади	Потенціал впливу (оцінка)
Матеріальні стимули	Стабільна зарплата, надбавки, премії	Середній
Кар'єрне зростання	Прозорі конкурси, службове просування	Високий
Освітні можливості	Тренінги, онлайн-курси (через НАДС)	Високий
Баланс робота–життя	Гнучкий графік, можливість дистанційної роботи	Середній–високий
Визнання та подяка	Похвала керівництва, нагороди, позитивна оцінка результатів	Високий
Відчуття значущості	Служіння суспільству, вплив на реальні зміни	Високий

Дані таблиці 1.2 свідчать, що ключовими мотиваційними важелями залишаються професійний розвиток, кар'єрне зростання та відчуття суспільної значущості діяльності.

У 2023 році Міністерство цифрової трансформації України започаткувало проєкт «Цифрові офіси», покликаний спростити комунікацію між керівництвом і працівниками державних структур. Це сприяло підвищенню рівня залученості та зростанню продуктивності праці на 15 % у тестових установах [3].

Також у Секретаріаті Кабінету Міністрів упроваджено електронну систему зворотного зв'язку, яка дозволяє персоналу висловлювати ідеї щодо вдосконалення робочих процесів. Подібна відкритість формує відчуття спільності та підвищує внутрішню мотивацію [2].

Багаточисленні дослідження доводять безпосередній зв'язок між рівнем мотивації персоналу державних установ та якістю виконання ними покладених функцій. Скажімо, за інформацією OECD, у країнах, де використовуються комплексні системи оцінювання результатів праці, ефективність державного управління збільшується на 20–25 % [1].

Особливо це відчутно у сферах, що мають вирішальне значення для суспільства: освіта, медицина, соціальне забезпечення. Якість послуг, що надаються, безпосередньо залежить від роботи персоналу.

В Україні протягом 2022–2023 років особливо гостро постала необхідність оперативного реагування працівників державних установ на екстремальні ситуації, особливо в умовах війни та гуманітарних криз. У цей період ключовими мотивуючими факторами часто ставали патріотизм, відповідальність і прагнення допомогти громадянам [4].

Мотивація працівників у державних органах - це комплексна система, яка поєднує матеріальні та нематеріальні фактори впливу.

В українських реаліях ключову роль відіграють фінансові стимули, можливості кар'єрного зростання, адаптивний графік роботи, програми підвищення кваліфікації та налагоджені внутрішні комунікації. Інтеграція цих підходів із цифровими інструментами (HRM-системи, онлайн-опитування, зворотний зв'язок) значно покращує результативність роботи державних структур.

Україна має потенціал для розробки мотиваційної моделі, яка буде враховувати кращий світовий досвід та специфіку нашої країни. Надзвичайно важливо забезпечити системне впровадження цих методів та постійну оцінку їх ефективності.

1.2 СИСТЕМАТИЗАЦІЯ КЛАСИЧНИХ І СУЧАСНИХ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ

Класичні теорії мотивації створили підґрунтя для розуміння того, що змушує людей діяти в організаційному середовищі. Їхня вага полягає у визначенні фундаментальних потреб та факторів, які заохочують співробітників до роботи.

Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу стверджує, що існує п'ять рівнів потреб, які розташовані у певній послідовності: фізіологічні, безпеки, соціальні, поваги та самореалізації. Відповідно до цієї теорії, потреби нижчого рівня мають бути задоволені, перш ніж потреби вищого рівня стануть дієвими мотиваторами [6].

Застосування в державному секторі. Теорія Маслоу реалізується через забезпечення базових потреб персоналу (гідні умови праці, соціальні гарантії) та підтримку потреб вищого рівня — професійного розвитку, самореалізації й визнання. Наприклад, державні програми підвищення кваліфікації, система внутрішніх навчальних маршрутів і публічне визнання досягнень працівників сприяють задоволенню потреб у повазі та розвитку, що підвищує мотивацію та відданість службі.

Двофакторна теорія Фредеріка Герцберга виділяє два основні блоки чинників, які впливають на те, наскільки людина задоволена своєю працею. Перший блок — «гігієнічні» фактори: розмір зарплати, умови праці, внутрішня політика організації та взаємини між колегами. Другий блок — мотиватори: відчуття досягнень, визнання з боку керівництва, почуття відповідальності, можливості для професійного зростання та загалом — відчуття змістовності роботи.

Застосування в державних установах. У державному секторі, де матеріальні ресурси можуть бути обмеженими, важливо мінімізувати дефіцит «гігієнічних» факторів та одночасно створювати можливості для мотиваторів: делегування відповідальності, участь у проєктах, надання публічного визнання.

Теорія Х та теорія Y Дугласа МакГрегора пропонують два контрастні погляди на природу працівника. Теорія Х передбачає жорсткий контроль і нагляд, а теорія Y — віру в самостійність, відповідальність і прагнення до розвитку. Контекст державного сектору. У багатьох державних установах традиційно домінує підхід, близький до Теорії Х (вертикальна ієрархія, контроль). Проте сучасні реформи спрямовують практику в бік Теорії Y — більшої автономії, делегування повноважень і підтримки ініціативності (прикладом є окремі реформовані підрозділи, що впроваджують гнучкі форми роботи) [7].

Теорія потреб Девіда МакКлелланда розрізняє три базові потреби: потребу у досягненнях, потребу у владі та потребу у приналежності. Кожна з цих потреб впливає на стиль роботи та взаємодію персоналу в організації — в державних установах баланс між цими потребами допомагає формувати командну культуру та мотивувати до високих результатів.

Сучасні теорії розвивають і збагачують класичні підходи, враховуючи більше психологічних та організаційних аспектів.

Теорія очікування Віктора Врума визначає, що мотивація працівника залежить від трьох компонентів: очікування (що зусилля приведуть до результату), інструментальність (що результат призведе до винагороди) та валентність (цінність винагороди для працівника) [8].

Практика. В державних установах це реалізовується через КРІ-системи, чіткі критерії оцінювання і видимий зв'язок між результатом і винагородою.

Теорія справедливості Джона Стейсі Адамса підкреслює значення відчуття справедливості: співробітники порівнюють свої вклад і винагороду з іншими і реагують на відчуття дисбалансу. У публічному секторі прозорість процедур, відкриті конкурси та об'єктивні оцінювання — ключові елементи для підтримання мотивації.

Теорія цілепокладання Едвіна Локка та Гері Латама зазначає, що чіткі та амбітні цілі, які прийняті працівниками і супроводжуються зворотним зв'язком, підвищують продуктивність. Це особливо важливо при впровадженні реформ і проектної діяльності у державних установах.

Теорія самодетермінації, розроблена Едвардом Десі та Річардом Раяном, акцентує увагу на трьох основних психологічних потребах: автономії, компетентності та приналежності. Задоволення цих потреб сприяє розвитку внутрішньої мотивації та стійкої відданості професійній діяльності [9].

Застосування мотиваційних теорій у державному секторі має свою унікальність, що впливає зі специфіки діяльності державних установ, таких як некомерційна природа роботи, труднощі в оцінюванні результатів та вплив політичних чинників. Проте, пристосування мотиваційних підходів може значно збільшити продуктивність державних організацій.

Застосування теорії ієрархії потреб Маслоу: Державні установи мають гарантувати прийнятні умови праці (фізіологічні потреби та потреби у безпеці), підтримувати формування позитивного соціального клімату (соціальні потреби), відзначати досягнення працівників та надавати перспективи для професійного вдосконалення (потреби поваги та самореалізації).

Скажімо, програми професійного розвитку, публічне визнання досягнень, а також формування сприятливого робочого середовища можуть сприяти задоволенню потреб вищих рівнів.

Застосування двофакторної теорії Герцберга: У державному управлінні критично важливо звести до мінімуму вплив «гігієнічних» чинників, гарантуючи конкурентну оплату праці (враховуючи бюджетні ліміти), гідні умови роботи та прозору систему управління персоналом.

Водночас, пріоритет слід віддати мотиваторам — делегуванню відповідальних функцій, наданню можливостей для незалежного ухвалення рішень, публічному визнанню внеску співробітників у реалізацію суспільно важливих проєктів та створенню умов для професійного росту.

Застосування теорії X та теорії Y МакГрегора: У державному управлінні все ще часто спостерігається домінування підходу Теорії X — жорстка вертикальна ієрархія, надмірний контроль, формалізм. Однак сучасні тенденції управління персоналом свідчать про поступовий перехід до моделі Y, особливо у реформованих структурах.

Наприклад, у Міністерстві цифрової трансформації України використовуються гнучкі формати роботи, горизонтальні форми взаємодії, заохочення ініціативності, що сприяє підвищенню внутрішньої мотивації [10].

Застосування теорії очікувань Врума: Ця концепція набуває особливої ваги в контексті реформування державної служби. Коли персонал переконаний, що їхня праця матиме наслідки (очікування), що ці результати будуть адекватно оцінені та винагороджені (інструментальність), і що запропоновані заохочення є цінними для них (валентність), тоді зростає ймовірність їхньої активної залученості у досягнення стратегічних цілей організації.

Впровадження ключових показників ефективності (КПІ) для молодих працівників державних установ – це один зі шляхів покращити прозорість та підвищити очікування щодо результативності їхньої діяльності.

Застосування теорії справедливості Адамса: У державному секторі часто виникають ситуації, коли працівники відчують несправедливість у винагороді чи оцінюванні. Це демотивує навіть висококваліфікованих спеціалістів. Щоб уникнути цього, важливо впроваджувати прозорі критерії оцінювання, об'єктивні процедури призначень та атестацій.

Наприклад, у Програмі підтримки реформ в Україні (SURGe) використовуються незалежні механізми оцінювання та відкриті конкурси на посади, що сприяє формуванню відчуття справедливості [11].

Застосування концепції цілепокладання Локка та Латама: Цілі, визначені для працівників державних установ, мусять бути конкретними, реалістичними та значущими. Яскравим прикладом є стратегічне планування в публічному управлінні, де персонал не просто знає про цілі, а й бере активну участь у їх розробці та втіленні. У такому форматі відзначається підвищений рівень залученості й відповідальності за досягнутий результат.

Застосування теорії самовизначення: Ця концепція демонструє високу дієвість у контексті мотивування молодих працівників державних установ. Скажімо, ініціативи стажування, такі як ті, що проводяться в Секретаріаті Верховної Ради України, чи програма «Молодь у державному управлінні»,

націлені на плекання внутрішньої мотивації. Досягається це завдяки створенню умов для відчуття причетності до важливої справи, надання свободи дій у прийнятті рішень та підкреслення значущості виконуваної роботи [12].

Узагальнення застосування теорій у державному управлінні Для ефективного управління персоналом у державних установах доцільно використовувати комплексний мотиваційний підхід, який поєднує класичні та сучасні теорії. Наприклад, поєднання:

- теорії Маслоу (забезпечення базових потреб),
- теорії справедливості (збалансованість винагород),
- теорії постановки цілей (чітке цілевизначення)
- самодетермінаційної мотивації (підтримка автономії)

Дозволяє сформувати стійку систему управління персоналом, яка одночасно враховує матеріальні, психологічні та професійні потреби працівників, стимулює їхню залученість, ініціативність та орієнтацію на результат.

Таблиця 1.3 – Адаптація мотиваційних теорій
у державному секторі України [12; 13]

Теорія мотивації	Основна ідея	Можливості застосування в держсекторі
Абрахам Маслоу	Піраміда потреб	Забезпечення умов праці, визнання, розвиток кар'єри
Фредерік Герцберг	Гігієнічні фактори та мотиватори	Конкурентна ЗП, можливості розвитку
Дуглас МакГрегор	Теорія X та Y	Перехід від контролю до довіри та автономії
Віктор Врум	Теорія очікування	КРІ, підвищення прозорості винагород
Джон Стейсі Адамс	Теорія справедливості	Прозорість конкурсів та оцінювання
Едвард Локк і Гері Латам	Постановка цілей	Чіткі індивідуальні цілі та зворотний зв'язок
Едвард Десі і Річард Раян	Теорія самодетермінації	Стимулювання внутрішньої мотивації через змістовну діяльність

Проаналізувавши ключові теорії мотивації та їхнє застосування в державному секторі (див. табл. 1.3), варто звернути увагу на сучасні практики, що підтверджують ефективність поєднання теоретичних підходів в системі

державного управління. Однією з інноваційних ініціатив, що заслуговує на увагу, є впровадження менторських програм у державних установах України. У 2023 році в рамках Програми з управління державними фінансами в Україні (EU4PFM) було започатковано програму наставництва для персоналу державних установ України [13].

Її стрижнева ціль — трансляція досвіду, плекання мотивації та поширення найкращих зразків взаємодії серед працівників. Такий метод сприяє не тільки фаховому зростанню персоналу, а й формуванню культури співпраці, довіри й взаємопідтримки у робочому середовищі.

Менторство демонструє успішну інтеграцію кількох теоретичних підходів до мотивації:

- задоволення соціальних потреб працівників (відповідно до ієрархії потреб А. Маслоу),
- формування відчуття справедливості та підтримки (згідно з теорією справедливості Дж. Адамса),
- забезпечення цілеспрямованості та зворотного зв'язку (у межах теорії постановки цілей Е. Локка),
- стимулювання внутрішньої мотивації через автономію,
- компетентність і приналежність (як це передбачено теорією самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна)

Упорядкування мотиваційних концепцій сприяє глибшому розумінню ключових механізмів впливу на продуктивність персоналу, а перехід від адміністративної моделі управління до моделі, орієнтованої на розвиток і підтримку працівника, є основною передумовою успіху реформ у державному секторі.

1.3 ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ

В умовах сьогодення, коли триває реформа державної управлінської системи, питання ефективного мотивування працівників державних установ стає надзвичайно актуальним. Досвід, запозичений із закордонних практик, переконливо свідчить, що саме гнучкі, прогресивні та зрозумілі системи мотивації сприяють підвищенню продуктивності, професійної компетентності та стабільності державного сектору. Світовий досвід підкреслює різносторонній підхід до розробки мотиваційних механізмів, беручи до уваги економічні, соціокультурні, політичні та цифрові аспекти. Досвід зарубіжних країн демонструє різні моделі оцінювання та стимулювання персоналу.

Країни Європейського Союзу, зазвичай, застосовують комплексний підхід до заохочення персоналу державних установ. В основі лежить комбінація матеріальних стимулів із нематеріальними формами підтримки.

Наприклад, у Німеччині державні установи характеризуються чіткою системою оплати праці, яка залежить від класифікації посад та результатів оцінювання. До того ж, великої ваги набуває участь у програмах підвищення кваліфікації, розвитку лідерських якостей та гнучкого управління кар'єрою [14].

У Франції на першому місці колективна участь працівників в ухваленні управлінських рішень, що збільшує рівень їхньої залученості та відповідальності. У Швеції та Фінляндії визначальною є зосередженість на балансі між роботою та особистим життям (*work-life balance*), автономії працівника, цифровій трансформації робочих процесів та заохоченні інновацій [15].

З 2022 року у Литві впроваджено систему оцінювання працівників державного сектору за моделлю 360°, що охоплює самооцінку, оцінку керівника, колег і підлеглих. Такий підхід дозволяє визначати сильні сторони працівників, формувати індивідуальні плани розвитку та підвищувати рівень мотивації.

Для узагальнення ключових характеристик мотиваційних систем у провідних країнах ЄС та OECD доцільно представити порівняльний аналіз їхніх

підходів у структурованому вигляді. Основні елементи таких моделей наведено в таблиці 1.4 [14; 15].

Таблиця 1.4 – Порівняння систем мотивації в країнах ЄС та ОЕСР

Країна	Матеріальні стимули	Нематеріальні стимули
Німеччина	Фіксовані ставки, бонуси, премії	Професійний розвиток, оцінювання ефективності
Франція	Соціальні пільги, премії	Участь у прийнятті рішень, прозорість
Швеція	Прозора зарплата, податкові пільги	Work-life balance, автономія
Фінляндія	Преміальні системи	Гнучкий графік, внутрішня мобільність

Представлені дані демонструють різноманітність підходів до організації мотивації персоналу, що відображає специфіку соціально-економічних умов кожної країни.

У США система мотивації персоналу державних установ орієнтована на результат. Основою є KPI (ключові показники ефективності), що визначають рівень винагороди, просування по службі та участь у проектах. Поширеними є практики грантової підтримки, преміальних фондів, індивідуального коучингу та програм наставництва [16].

Важливим елементом є можливість реалізації ініціатив на рівні окремих департаментів, що стимулює інноваційність і внутрішню конкуренцію між командами. Такий підхід дає змогу підвищити ефективність управлінських процесів та зміцнює відчуття власного внеску працівників у досягнення спільних цілей.

Країни Азії, серед яких Японія, Південна Корея та Сінгапур, будують системи мотивації персоналу, спираючись на колективізм, повагу до ієрархії, довгострокове працевлаштування та корпоративну культуру.

У Японії зберігаються традиції довічного найму, системи наставництва та командної роботи. У Південній Кореї після пандемії активно впроваджуються цифрові HRM-платформи для моніторингу продуктивності працівників, планування кар'єри та навчання [17].

У Сінгапурі державна кадрова служба Public Service Division вдосконалює електронні платформи планування кар'єри та управління результативністю. Це дає змогу чітко визначати індивідуальні траєкторії професійного зростання працівників державного сектору.

Особливо варто відзначити впровадження системи Whole-of-Government Integrated Human Resource System (WOG-IHRS), яка використовує великі дані для аналізу компетенцій і мотиваційних чинників. Це допомагає створити сучасну, перспективно орієнтовану модель розвитку персоналу [20].

Уроки пандемії COVID-19. Період пандемії виявився визначальним для переосмислення мотиваційних стратегій у багатьох державах. Дослідження, проведене в Південній Кореї, показало, що перевантаження, дистанційна робота та нестабільність стали причиною тимчасового спаду мотивації працівників. Натомість, країни, які забезпечили підтримку, прозорість керівництва, доступ до цифрових ресурсів і постійну комунікацію, змогли зберегти високий рівень залученості персоналу [17].

Пандемія показала: гнучкість, цифрова готовність і людяність у ставленні до працівників є ключовими для підтримання мотивації в кризових умовах.

Відповідно до звіту Світового банку, цифрові технології (GovTech) формують нову парадигму мотивації у державному управлінні. Електронні профілі працівників, цифрові платформи для навчання, автоматизовані KPI та електронні системи зворотного зв'язку дозволяють персоналізувати стимулювання, забезпечити прозорість та гнучкість управління персоналом [18].

Одним із найяскравіших прикладів є система цифрового управління в Естонії, де працівники державного сектору мають доступ до електронних кабінетів, планів розвитку, оцінювання та автоматизованих систем підвищення кваліфікації [14].

Україна також демонструє прогрес у напрямі GovTech, що безпосередньо впливає на мотивацію персоналу державних установ. Зокрема, створено цифрові рішення — «Дія», Prozorro, eHealth, які підвищують прозорість, зменшують корупційні ризики та сприяють формуванню культури ефективності.

Хоча існують проблеми кадрового дефіциту й фінансових обмежень, державні команди дедалі активніше впроваджують принципи відкритості, автоматизації та командної взаємодії, що виступає потужним нематеріальним стимулом [19].

Аналізуючи міжнародний досвід, можна виокремити такі ключові тенденції у сфері мотивації персоналу державних установ:

- Гнучкість форм зайнятості: поєднання дистанційної, гібридної та часткової роботи;
- Цифровізація: автоматизація оцінювання, HR-аналітика, електронні портали мотивації;
- Лідерство та командна робота: розвиток soft skills, підтримка менторства;
- Участь персоналу: залучення до стратегічного управління, ініціативність;
- Результативність: впровадження KPI, систем преміювання за інновації;
- Професійний розвиток: державне фінансування навчання, коучинг, кар'єрне планування.

Закордонний досвід яскраво свідчить, що дієва мотивація персоналу в державних установах ґрунтується на поєднанні результативності, відкритості, соціальної підтримки, цифровізації та довіри. Для України важливо перейняти гнучкі підходи, адаптовані до національного контексту — зокрема, використання цифрових HRM-рішень, KPI-моделей, систем е-наставництва та програм професійного зростання.

Впровадження подібних інструментів сприятиме підвищенню ефективності, залученості та стабільності персоналу державних установ.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі проведено ґрунтовний аналіз теоретичних підходів до мотивації працівників, а також окреслено специфіку їхнього впровадження у державному секторі. Узагальнення класичних і сучасних мотиваційних концепцій (А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакГрегора, В. Врума, Дж. Адамса, Е. Десі та Р.

Раяна) дозволило встановити, що мотивація працівників державних установ формується під впливом як матеріальних, так і нематеріальних чинників. До ключових стимулів належать умови праці, можливість професійного зростання, автономія, суспільна значущість діяльності та відчуття справедливості.

Важливою особливістю державної служби є регламентованість процедур, обмеженість фінансових ресурсів і підвищена відповідальність перед суспільством. Це підсилює роль внутрішньої мотивації, яка ґрунтується на ціннісних орієнтирах, почутті обов'язку та соціальній місії. У сучасних умовах реформ, цифровізації та воєнних викликів саме нематеріальні стимули — визнання, залучення, довіра, розвиток лідерських компетентностей — стають ключовими факторами, що визначають ефективність державного управління.

Проаналізовано також зарубіжний досвід, який демонструє системний та стратегічний підхід до формування мотиваційних моделей: поєднання матеріальних стимулів, індивідуалізація підтримки, цифрові HRM-платформи, гнучкі форми зайнятості, інструменти професійного розвитку. Ці елементи є орієнтиром для модернізації української державної служби.

Перший розділ дозволив сформулювати теоретичний фундамент для подальшого дослідження, визначивши сутність мотивації, її ключові моделі та актуальні тенденції, що створюють основу для практичного аналізу діяльності державних установ.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ У ДІЯЛЬНОСТІ ХМЕЛЬНИЦЬКОГО ОБЛАСНОГО ЦЕНТРУ ЗАЙНЯТОСТІ

2.1 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ХМЕЛЬНИЦЬКОГО ОБЛАСНОГО ЦЕНТРУ ЗАЙНЯТОСТІ

Хмельницький обласний центр зайнятості виконує важливу роль у системі державної служби зайнятості України. Його діяльність спрямована на впровадження державної політики у сфері зайнятості населення та забезпечення соціального захисту громадян від безробіття. Це неприбуткова державна установа, що підпорядковується та є підзвітною Державній службі зайнятості України (Центральному апарату).

Діяльність Центру має стратегічне значення для регіону, оскільки він забезпечує баланс між попитом і пропозицією робочої сили, підтримує роботодавців у пошуку кваліфікованих кадрів, надає допомогу громадянам у працевлаштуванні, а також сприяє соціальній стабільності в умовах економічних викликів.

Обласні центри зайнятості функціонують у кожній області України та координують діяльність міських і районних підрозділів. Їхнє створення зумовлено необхідністю забезпечення доступності державних послуг у сфері працевлаштування для всіх категорій громадян. Хмельницький обласний центр зайнятості виконує як адміністративні, так і практичні функції: організовує працевлаштування, сприяє розвитку підприємницьких ініціатив, проводить профорієнтаційну й навчальну роботу, а також здійснює фінансовий і соціальний захист безробітних [21].

У своїй діяльності установа спирається на положення Конституції України, норми законів України, зокрема, «Про зайнятість населення» та «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття». Також враховуються нормативні акти Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, накази Міністерства соціальної політики та Міністерства економіки, рішення правління Фонду загальнообов'язкового державного

соціального страхування на випадок безробіття, а також норми, передбачені власним положенням установи.

Хмельницький обласний центр зайнятості є юридичною особою публічного права, що діє на основі власного балансу та має рахунки як у Державній казначейській службі, так і в банках. Діяльність установи підтверджується наявністю печатки із зображенням Державного Герба України, власних штампів та ідентифікаційного коду відповідно до вимог ЄДРПОУ. Фінансові ресурси центру використовуються виключно для покриття витрат, забезпечення його функціонування та реалізації програм зайнятості, що унеможлиблює їх розподіл між працівниками або засновниками [21].

Основними завданнями Хмельницького ОЦЗ є:

- організація, координація, контроль та методичне забезпечення діяльності базових центрів зайнятості, їхніх філій та підпорядкованих навчальних закладів;
- організація процесу підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації безробітних відповідно до вимог регіонального ринку праці;
- надання роботодавцям послуг з підбору персоналу, створення бази вакансій та кадрового резерву, а також консультування з питань працевлаштування;
- контроль за цільовим використанням коштів Фонду соціального страхування з безробіття;
- сприяння започаткуванню підприємницької діяльності серед безробітних через консультації та фінансову підтримку;
- надання соціальних послуг, нарахування і виплата матеріального забезпечення відповідно до чинного законодавства;
- виконання рішень центрального апарату служби, що безпосередньо стосуються діяльності Центру [22].

Центр зайнятості в межах своїх повноважень проводить професійне навчання для зареєстрованих безробітних, займається підтвердженням їхньої кваліфікації, надає консультації з питань працевлаштування, інформує громадян і

органи влади про ситуацію на ринку праці, а також долучається до розробки та реалізації територіальних програм зайнятості населення.

Для ефективного виконання покладених завдань Центр має право взаємодіяти з органами державної влади та місцевого самоврядування, підприємствами, установами й організаціями. Він має право приймати рішення про видачу або скасування дозволів на працевлаштування іноземців, отримувати від роботодавців інформацію про потреби в робочій силі, а також користуватися Єдиною інформаційно-аналітичною системою державної служби зайнятості.

Установу очолює директор, який призначається на посаду Головою Центрального апарату Державної служби зайнятості за погодженням із Хмельницькою обласною державною адміністрацією. Директор має право мати заступників і несе персональну відповідальність за ефективне виконання завдань та результативність діяльності організації.

Для узагальнення сильних і слабких сторін діяльності установи, а також виявлення перспектив розвитку доцільно використати SWOT-аналіз (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - SWOT-аналіз

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Розгалужена мережа філій у містах і районах області.	- Обмеженість фінансових ресурсів.
- Безкоштовні послуги для всіх категорій громадян.	- Складні та тривалі бюрократичні процедури.
- Підтримка держави та гарантоване фінансування.	- Недостатній рівень цифровізації процесів.
- Значний досвід роботи з безробітними та роботодавцями.	- Залежність від змін у законодавстві.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Розвиток електронних сервісів та дистанційних послуг.	- Високий рівень трудової міграції населення за кордон.
- Участь у міжнародних і регіональних програмах.	- Демографічне скорочення працездатного населення.
- Перекваліфікація під сучасні професії (ІТ, цифрова економіка, зелена енергетика).	- Економічна нестабільність, зумовлена війною.
- Співпраця з бізнесом, громадами та навчальними закладами.	- Конкуренція з приватними рекрутинговими компаніями.

SWOT-аналіз показує, що Центр має низку суттєвих переваг — державну підтримку, безкоштовність послуг і наявність досвіду взаємодії з населенням та

роботодавцями. Виявлені слабкі сторони, як-от обмежене фінансування і бюрократія, вказують на потребу в модернізації управління та цифровізації.

До перспективних напрямів розвитку Центру можна віднести розширення співпраці з міжнародними організаціями, поліпшення програм професійної підготовки та підвищення ефективності інформаційно-консультаційної роботи.

Хмельницький обласний центр зайнятості є важливим елементом системи соціального захисту населення та сприяє розвитку ринку праці в регіоні. Установа поєднує виконання адміністративних функцій із безпосереднім наданням практичних послуг, спрямованих на працевлаштування та мотивацію населення до трудової діяльності.

Через програми професійного навчання, інформаційно-консультаційні послуги, підтримку підприємницьких ініціатив і соціальні гарантії Центр реалізує державну політику мотивації зайнятості, сприяючи підвищенню економічної активності та соціальної стабільності у регіоні.

2.2 АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ХМЕЛЬНИЦЬКОГО ОБЛАСНОГО ЦЕНТРУ ЗАЙНЯТОСТІ

Ефективність діяльності будь-якої державної установи визначається не лише організаційними процесами, а насамперед рівнем мотивації її персоналу. Для співробітників державної служби зайнятості мотивація є комплексним поняттям, що поєднує матеріальні, соціальні, морально-етичні та кар'єрні стимули. Саме внутрішня мотивація відіграє провідну роль у забезпеченні якісного надання послуг населенню. Працівники центрів зайнятості щоденно взаємодіють із громадянами, які втратили роботу або перебувають у складних життєвих обставинах, тому відчуття соціальної місії та значущості своєї праці виступає ключовим мотивуючим чинником.

Хмельницький обласний центр зайнятості — це головна регіональна ланка Державної служби зайнятості України, спрямованої на реалізацію державної політики у сфері зайнятості, профорієнтації та соціального захисту безробітних громадян. У сучасних умовах, зумовлених війною, міграційними процесами та нестабільністю економіки, мотиваційна система персоналу набуває ще більшого значення.

У системі мотивації персоналу центру виокремлюються такі ключові складові:

- соціальна значущість праці — усвідомлення власного внеску у стабілізацію соціально-економічної ситуації регіону;
- стабільність державної служби і соціальні гарантії;
- професійний розвиток через підвищення кваліфікації та участь у програмах НАДС ;
- матеріальне стимулювання (премії, надбавки, одноразові заохочення);
- моральне визнання (грамоти, подяки, участь у проєктах цифровізації послуг);
- командна підтримка й етична атмосфера в колективі[30].

Згідно з аналітичними звітами ОЕСД, у післявоєнних економіках державний сектор часто стає «якорем стабільності», а мотиваційні чинники працівників зміщуються з матеріальної вигоди до почуття соціальної відповідальності, професійного розвитку та залученості до процесів відновлення держави [31].

Аналіз діяльності Хмельницького ОЦЗ у 2023–2025 рр. дозволяє простежити, як зміни на ринку праці регіону впливають на робоче навантаження та формування мотиваційних механізмів персоналу. За цей час служба діяла в умовах значних коливань рівня безробіття, дефіциту кадрів у низці секторів, розширення кола клієнтів (зокрема внутрішньо переміщені особи, ветерани, молодь), а також підвищення адміністративного навантаження.

Для оцінки ситуації доцільно проаналізувати статистичні показники ринку праці, які відображають діяльність установи. Показники, наведені у таблиці 2.2,

демонструють динаміку обліку безробітних і працевлаштування населення в області у 2023–2025 роках (Додаток А, Б, В).

Таблиця 2.2 – Облік і працевлаштування незайнятого населення
Хмельницький обласний центр зайнятості у 2023– 2025 рр.

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Мали статус безробітного станом на початок року, осіб	5 574	2 637	3 155	47,3	119,7
Зареєстровано протягом звітного періоду, осіб	8 791	10 043	4 640	114,2	46,2
Усього мали статус безробітного, осіб	14 365	12 680	7 795	88,3	61,5
Чисельність незайнятих громадян, працевлаштованих протягом періоду, осіб	4 291	4 236	2 170	98,7	51,2
Мали статус безробітного станом на кінець звітного періоду	2 637	3 155	3 038	119,6	96,3

Дані таблиці свідчать, що ринок праці області зазнав суттєвих змін. У 2023 р. чисельність зареєстрованих безробітних станом на початок року становила понад 5500 осіб, тоді як у 2024 р. вона зменшилась майже вдвічі — до 2600 осіб, що пояснюється частковим відновленням малого бізнесу та активним залученням працівників у релоковані підприємства.

Водночас вже у 2025 р. кількість безробітних знову зростає — до понад 3100 осіб. Така тенденція свідчить про те, що позитивна динаміка попереднього року була короткостроковою і не забезпечила стійкої стабілізації.

Подібні коливання створюють підвищене навантаження на фахівців центрів зайнятості. Під час спаду рівня безробіття працівники активно залучаються до роботи з роботодавцями, моніторингу вакансій, а у періоди зростання — до індивідуальної роботи з клієнтами, організації громадських робіт і соціальних програм. Це вимагає не лише професійних знань, а й високої внутрішньої мотивації, адже працівники часто працюють у стресових умовах.

Кількість працевлаштованих осіб за цей період теж демонструє нестійку динаміку: у 2023 р. — 4291 особа, у 2024 р. — 4236, а у 2025 р. — лише 2170 осіб. Зменшення більш ніж удвічі свідчить про падіння попиту на робочу силу, що, у свою чергу, знижує результативність показників центрів зайнятості, які є основою

для преміювання працівників. У таких умовах система матеріальної мотивації втрачає ефективність, натомість зростає роль моральних і соціально-психологічних стимулів — подяки, визнання, підтримки з боку керівництва [24; 33].

Разом із тим, за інформацією Державної служби зайнятості, у 2025 р. кожен другий клієнт знайшов роботу за сприяння центрів зайнятості, що демонструє ефективність колективної роботи персоналу попри обмежені ресурси [33].

Така віддача працівників часто обумовлена саме їхньою високою внутрішньою мотивацією — прагненням допомогти людям і відчуттям значущості власної діяльності для суспільства.

Подальший аналіз зосереджено на соціально-демографічних характеристиках зареєстрованих безробітних, оскільки саме вони визначають специфіку клієнтських груп та рівень складності роботи працівників служби зайнятості. Розуміння вікової, статевої та соціальної структури шукачів роботи дозволяє оцінити навантаження на персонал, необхідність психологічної підтримки, а також вимоги до професійних компетентностей фахівців. Узагальнені результати подано у таблиці 2.3 (Додаток А, Б, В).

Таблиця 2.3 – Динаміка зареєстрованих безробітних за соціально-демографічними ознаками у Хмельницькій області 2023–2025 рр.

Показник	Рік			Темп приросту, %	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Усього	2 637	3 155	3 038	19,6	-3,7
Жінки	2 071	2 533	2 392	22,3	-5,6
Чоловіки	566	622	646	9,9	3,9
Молодь до 35 років	604	799	770	32,3	-3,6
Вивільнені працівники	257	164	85	-36,2	-48,2
Особи з додатковими гарантіями	1 030	1 174	1 266	14,0	7,8
Сільська місцевість	1 244	1 369	1 310	10,0	-4,3
Міські поселення	1 393	1 786	1 728	28,3	-3,2
Отримувачі допомоги	1 625	1 905	1 529	17,2	-19,8

Порівняльний аналіз таблиці 2.3 показує, що найбільшу частку серед безробітних становлять жінки (близько 58 %), що є типовим для регіонів із переважанням сфер освіти, торгівлі, охорони здоров'я та соціальних послуг.

Молодь до 35 років також є значною групою клієнтів — їхня частка коливається в межах 30–32 %, причому більшість із них шукають роботу вперше. Це вимагає від фахівців центрів зайнятості спеціальних навичок у сфері профорієнтації, консультування, психологічної підтримки.

Для більш наочного відображення змін у соціально-демографічному складі безробітних у Хмельницькій області у 2023–2025 рр. відповідні дані подано на рисунку 2.1.

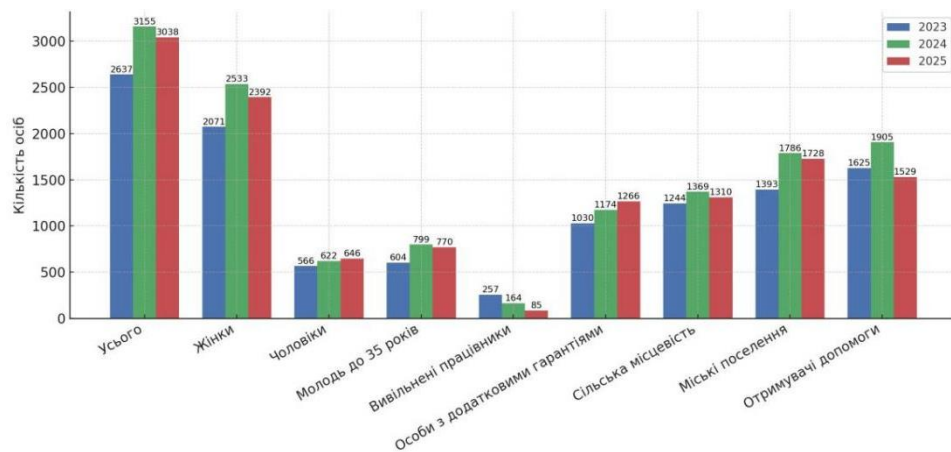


Рисунок 2.1 – Структура зареєстрованих безробітних за соціально-демографічними ознаками у Хмельницькій області у 2023–2025 рр.

Дані графіка демонструють, що у 2024 році спостерігалось різке збільшення кількості жінок та молоді серед безробітних, тоді як у 2025 році відбувалося поступове вирівнювання. Водночас зростання чисельності осіб із додатковими гарантіями працевлаштування (ветеранів, ВПО) формує нові завдання для служби зайнятості. Зміна структури безробіття потребує адаптації програм підтримки та уточнення пріоритетів у роботі центрів зайнятості.

Зниження частки осіб передпенсійного віку свідчить про те, що частина цієї категорії або адаптувалася до нових умов, або вибула з ринку праці. Натомість збільшення кількості осіб із додатковими гарантіями працевлаштування (ветерани, ВПО, люди з інвалідністю) суттєво вплинуло на характер роботи служби. Це не лише підвищує складність виконання службових завдань, а й підсилює соціально-

гуманітарну мотивацію працівників, які усвідомлюють, що їхня діяльність має значення для реального відновлення життя конкретних людей [29; 34].

У структурі безробіття чітко простежується тенденція до зростання частки осіб із вищою освітою, що свідчить про необхідність розвитку програм перекваліфікації. Працівники центрів зайнятості беруть участь у впровадженні таких ініціатив, що підвищує їхню залученість і дає відчуття професійної реалізації.

Додатковий аналіз динаміки соціально-демографічної структури безробітних свідчить, що у 2024 році відбулося суттєве зростання кількості зареєстрованих жінок і молоді, що пояснюється як економічними труднощами, так і воєнними обставинами, які зумовили релокацію підприємств та скорочення у сфері послуг. У 2025 році ці показники почали поступово стабілізуватися, що вказує на часткову адаптацію ринку праці до нових умов. Проте збільшення кількості осіб із додатковими гарантіями працевлаштування (зокрема ветеранів і внутрішньо переміщених осіб) стало новим викликом для регіональних служб зайнятості.

Їхня інтеграція потребує спеціалізованих програм психологічної підтримки, професійної адаптації та перекваліфікації, що розширює спектр завдань працівників центрів і вимагає додаткової професійної мотивації [29; 31].

У 2023–2025 рр. роль працівників центрів зайнятості поступово змінилася: вони виконують не лише функції посередників між роботодавцями та здобувачами, а й працюють як консультанти з адаптації, координатори навчальних програм і кар'єрні радники. Це розширення обов'язків потребує розвитку професійних та комунікаційних навичок, а також емоційної стійкості.

Відповідно зростає значення нематеріальної мотивації — визнання, можливостей самореалізації та командної підтримки.

Це зумовлено як соціальними наслідками воєнних дій, так і структурними змінами у попиті на робочу силу. Ветерани, повертаючись до мирного життя, стикаються з труднощами професійної адаптації, а внутрішньо переміщені особи

— з необхідністю перекваліфікації та інтеграції на нових місцевих ринках праці [29].

Така ситуація істотно впливає на діяльність служби зайнятості, оскільки вимагає від її працівників не лише професійної компетентності, а й високого рівня емпатії, комунікабельності та здатності працювати з клієнтами, які перебувають у складному психологічному стані.

Для працівників центрів це зумовлює потребу у зміні підходів до взаємодії з різними групами клієнтів, що, своєю чергою, вимагає додаткового навчання, міцної психологічної витримки та щирої емоційної залученості. Усі ці риси розвиваються завдяки впровадженню дієвих мотиваційних механізмів. Саме нематеріальні стимули — відчуття соціальної значущості своєї праці, визнання керівництвом, можливість розвитку та навчання — допомагають фахівцям залишатися стійкими до емоційного вигорання й забезпечують стабільну якість надання послуг навіть за умов підвищеного навантаження [30; 31].

Зміна структури безробіття також впливає на внутрішні процеси служби зайнятості: посилює потребу в програмах підтримки для ветеранів, жінок із дітьми, переселенців та інших вразливих груп. Це підвищує гнучкість організації та формує ефективну командну взаємодію, що є важливим елементом мотивації персоналу [32; 33].

Для більш детального розуміння ситуації доцільно проаналізувати професійну структуру безробітних, адже вона показує, у яких сферах відчувається найбільший дефіцит кадрів. Узагальнені дані подано в таблиці 2.4 (Додаток А, Б, В).

Таблиця 2.4 – Чисельність безробітних за професійними групами у Хмельницькій області у 2023–2025 рр.

Професійні групи	2023 р., осіб	2024 р., осіб	2025 р., осіб	Темп зростання 2024/2023, %	Темп зростання 2025/2024, %
Усього	14 365	12 680	7 795	88,3	61,5
Законодавці, вищі держслужбовці, керівники	1 503	1 184	718	78,8	60,6
Професіонали	1 435	1 258	751	87,7	59,7
Фахівці	1 430	1 313	764	91,8	58,2
Технічні службовці	1 213	949	578	78,2	60,9
Працівники торгівлі та послуг	3 202	3 348	2 054	104,6	61,4
Кваліфіковані робітники с/г, лісового господарства, рибальства	503	404	294	80,3	72,8
Кваліфіковані робітники з інструментом	1 208	1 099	716	91,0	65,2
Робітники з обслуговування, експлуатації устаткування та машин	1 952	1 411	826	72,3	58,5
Найпростіші професії та особи без професії	1 919	1 714	1 094	89,3	63,8

Дані таблиці 2.4 демонструють, що у 2023–2025 роках найбільше скорочення безробіття спостерігалось серед керівників і професіоналів, що свідчить про поступову стабілізацію адміністративного сектору. Серед робітничих професій, зокрема машинних операторів, кваліфікованих інструментальників та працівників торгівлі й послуг, рівень безробіття залишався високим. Це зумовлено як скороченням виробництва, так і трудовою міграцією, особливо серед чоловіків працездатного віку, які раніше працювали у сфері промисловості чи транспорту.

Для поглибленого аналізу професійної структури безробіття доцільно звернутися до графічного відображення відповідних показників. Візуалізація динаміки за 2023–2025 роки дає змогу виокремити найбільш уразливі професійні групи, простежити зміни їх чисельності та оцінити тенденції, що формують потребу у послугах служби зайнятості. Саме ці дані узагальнено на рисунку 2.2

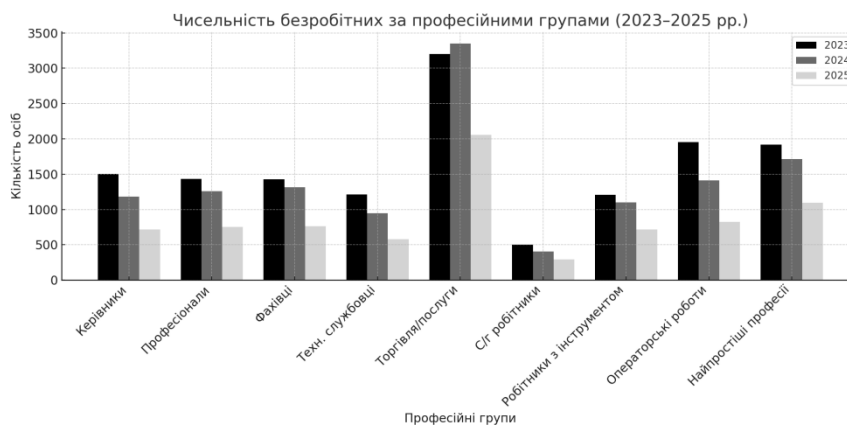


Рисунок 2.2 – Чисельність безробітних за професійними групами у 2023–2025 рр.

Як видно з рисунка 2.2, найбільшу частку у структурі безробітних традиційно становлять особи, зайняті у сфері торгівлі та послуг. Водночас спостерігається позитивна тенденція до скорочення чисельності безробітних у більшості професійних груп у 2025 році, що може свідчити про поступове відновлення зайнятості та адаптацію ринку праці до нових умов. Особливу увагу привертає значне зменшення кількості безробітних серед операторів та робітників найпростіших професій, що свідчить про зростання попиту на ці категорії працівників.

Найбільше скорочення відбулося серед робітників з обслуговування, експлуатації устаткування та машин — з 1 952 осіб у 2023 році до 826 осіб у 2025 році (зменшення на 58,5 %). Подібна тенденція простежується і серед технічних службовців (зменшення на 39,1 %) та керівників (зниження на понад 50 %). Це свідчить про те, що ринок праці в регіоні поступово переходить від індустріального до більш гнучкого, сервісно орієнтованого типу, де попит зміщується у бік послуг, торгівлі, ІТ та соціальної сфери.

Водночас у сфері торгівлі та послуг у 2024 році спостерігалось тимчасове зростання кількості безробітних (на 4,6 %), що пояснюється коливаннями споживчого попиту та тимчасовими труднощами малого бізнесу. Проте вже у 2025 році цей показник зменшився більш ніж на третину, що є свідченням поступової стабілізації ринку та адаптації працівників до нових умов зайнятості.

Особливої уваги заслуговує динаміка серед найпростіших професій та осіб без професії: їхня чисельність скоротилася з 1 919 до 1 094 осіб, що на перший погляд може розглядатися як позитивна тенденція.

Однак цей показник також може свідчити про зростання неформальної зайнятості, коли громадяни працюють без офіційного оформлення. Така ситуація створює додаткові виклики для працівників служби зайнятості, які мають забезпечити не лише реєстрацію безробітних, а й залучення їх до легальних форм працевлаштування [25].

Зменшення чисельності безробітних серед кваліфікованих робітників з інструментом (на 34,8 %) і працівників аграрного сектору (на 27,2 %) демонструє поступове пожвавлення сільськогосподарського виробництва в області. Це підтверджує дані аналітичних оглядів Державної служби зайнятості, де зазначається, що саме аграрна галузь стала одним із основних резервів відновлення зайнятості в регіонах у період 2024–2025 рр. [24].

Професійна структура безробіття також відображає зміну вимог до компетентностей працівників. Якщо раніше головним було володіння вузькими спеціальними навичками, то сьогодні зростає попит на універсальні знання — цифрову грамотність, комунікабельність, здатність працювати в команді. Це означає, що працівники служби зайнятості мають орієнтувати свої освітні та консультаційні програми на розвиток гнучких (“soft”) навичок, що є важливою складовою сучасних мотиваційних механізмів [31; 32].

У звітах OECD Economic Surveys: Ukraine, нестача кваліфікованих кадрів стає одним із головних стримувальних чинників економічного зростання в Україні [31].

Водночас, як підкреслює European Business Association, саме очікування високих заробітних плат і дефіцит персоналу у ключових секторах змушують державні структури переглядати системи мотивації персоналу, зокрема підвищуючи роль нематеріальних стимулів і програм розвитку [32].

Для персоналу служби зайнятості це означає нову якість професійної діяльності — від формального обліку безробітних до аналітичної, консалтингової

та мотиваційної роботи з клієнтами. Працівники повинні не лише фіксувати факти безробіття, а й ініціювати програми навчання, співпрацювати з місцевими громадами, залучати роботодавців до створення робочих місць. Така багатовимірність функцій підвищує їхню залученість і формує нову систему внутрішньої мотивації, засновану на соціальній місії, відповідальності та професійному саморозвитку [33; 34].

Додатково важливо врахувати територіальний аспект безробіття, адже умови праці та навантаження працівників істотно різняться у міських і сільських громадах. Відповідна динаміка розкрита у таблиці 2.5 (Додаток А,Б,В).

Таблиця 2.5 – Чисельність зареєстрованих безробітних за місцем проживання у Хмельницькій області у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Темп зростання 2024/2023, %	Темп зростання 2025/2024, %
Перебувало на обліку безробітних – усього	14 365	12 680	7 795	88,3	61,5
– у т.ч. село	6 424	5 229	3 264	81,4	62,4
– у т.ч. місто	7 941	7 451	4 531	93,8	60,8
Працевлаштовано – усього	4 291	4 236	2 170	98,7	51,2
– у т.ч. село	1 893	1 649	893	87,1	54,2
– у т.ч. місто	2 398	2 587	1 277	107,9	49,4
Охоплено професійним навчанням – усього	1 153	1 393	946	120,8	67,9
– у т.ч. село	591	661	446	111,8	67,5
– у т.ч. місто	562	732	500	130,2	68,3
Залучено до громадських робіт – усього	801	2 598	2 219	324,3	85,4
– у т.ч. село	465	1 289	1 115	277,3	86,5
– у т.ч. місто	336	1 309	1 104	389,6	84,3
Перебувало на обліку на кінець року – усього	2 637	3 155	3 038	119,6	96,3
– у т.ч. село	1 244	1 369	1 310	110,0	95,7
– у т.ч. місто	1 393	1 786	1 728	128,2	96,7

Аналіз даних таблиці 2.5 засвідчує суттєві відмінності у динаміці безробіття між міськими та сільськими громадами Хмельницької області у 2023–2025 роках. Загальна чисельність зареєстрованих безробітних скоротилася більш ніж удвічі — із 14 365 осіб у 2023 р. до 7 795 у 2025 р. (61,5 %), однак характер змін не є

рівномірним. Так, у сільській місцевості темпи скорочення вищі — на 18,6 % у 2024 р. та ще на 37,6 % у 2025 р., тоді як у містах спостерігається повільніше зниження (на 6,2 % та 39,2 % відповідно). Такі розбіжності можуть пояснюватися декількома чинниками. У селі поширеними залишаються явища прихованої зайнятості та трудової міграції, що знижує рівень офіційної реєстрації безробітних. У міських центрах, навпаки, зберігається висока конкуренція за робочі місця, особливо у сфері торгівлі, послуг і промисловості. Ця ситуація підвищує навантаження на фахівців служби зайнятості, які працюють із більшими обсягами клієнтів і повинні забезпечувати індивідуальний підхід до кожного.

Динаміка працевлаштування демонструє схожі тенденції: у 2024 р. показники залишалися стабільними (98,7 % до рівня 2023 р.), проте вже у 2025 р. кількість працевлаштованих через службу зайнятості скоротилася вдвічі — з 4 236 до 2 170 осіб. Це може свідчити про звуження можливостей працевлаштування, насамперед у державному секторі та малому бізнесі, які найбільше залежать від загальної економічної ситуації та впливу воєнних дій [31; 33].

Водночас сільські мешканці демонструють нижчі показники працевлаштування (54,2 % у 2025 р. порівняно з 2024 р.), що пояснюється меншою кількістю вакансій і обмеженою транспортною доступністю. Для працівників служби зайнятості це означає необхідність активнішої роботи з місцевими громадами, фермерськими господарствами, територіальними органами влади та пошуку нових партнерств для створення робочих місць.

Позитивною тенденцією є розширення участі безробітних у програмах професійного навчання. У 2024 р. кількість осіб, охоплених такими програмами, зросла на 20,8 %, що підтверджує ефективність державних ініціатив із розвитку людського капіталу [30].

Однак у 2025 р. спостерігалось скорочення охоплення навчанням на 32,1 %, зокрема серед жителів сільської місцевості — до 67,5 % від рівня 2024 р. Це свідчить про нерівномірний доступ до можливостей підвищення кваліфікації, що потребує впровадження дистанційних і модульних форматів навчання. Для

працівників центрів зайнятості така ситуація створює додаткове навантаження, адже вони мають поєднувати консультаційні, організаційні та освітні функції.

Особливо показовою є динаміка залучення безробітних до громадських робіт демонструє особливо промовисті результати. У 2024 році кількість учасників зросла більш ніж утричі — з 801 до 2598 осіб (на 324,3 %), що було досягнуто завдяки впровадженню державних програм із тимчасового працевлаштування [26].

Проте вже у 2025 р. спостерігається зниження цього показника на 14,6 %. Незважаючи на скорочення, активізація громадських робіт мала суттєвий соціальний ефект — створення тимчасових робочих місць, залучення до суспільно корисної праці та підвищення довіри до служби зайнятості. Для її працівників це стало додатковим мотиваційним чинником, адже їхня діяльність мала безпосередній вплив на громади, у яких вони працюють.

Кількість безробітних, зареєстрованих на кінець року, у 2024 р. зросла на 19,6 %, а у 2025 р. скоротилася на 3,7 %. Така хвильова динаміка свідчить про адаптаційні процеси на ринку праці, коли після зростання попиту на послуги служби у 2024 р. поступово відбувається стабілізація [32; 34].

Проте слід зазначити, що більша частка безробітних продовжує припадати на міських жителів (56,9 %), що підтверджує тенденцію до урбанізаційного зміщення безробіття. Це створює потребу у посиленні інноваційних форм роботи у міських центрах — цифровізації сервісів, впровадженні онлайн-консультацій, використанні штучного інтелекту для аналізу вакансій і компетенцій [18; 19].

Підсумовуючи результати аналізу, можна констатувати, що ринок праці Хмельницької області у 2023–2025 рр. характеризується суперечливими тенденціями: скорочення загальної кількості зареєстрованих безробітних супроводжується падінням рівня працевлаштування й обмеженим доступом до навчальних програм. Для працівників служби зайнятості це означає необхідність не лише підтримувати ефективність у складних умовах, а й постійно оновлювати мотиваційні інструменти — від внутрішніх преміювань до нематеріальних

стимулів, таких як професійне визнання, відчуття соціальної значущості роботи й особиста участь у стабілізації регіонального ринку праці [31; 33; 34].

Серед найдієвіших мотиваційних інструментів у центрі можна виділити:

- систематичне підвищення кваліфікації персоналу за програмами НАДС [30];
- участь у цифрових проєктах і програмах ЄС із модернізації послуг зайнятості [31];
- моральне заохочення — грамоти, подяки, відзнаки;
- преміювання за участь у регіональних ініціативах;
- створення сприятливого психологічного клімату в колективі [33].

Система мотивації персоналу центру зайнятості ґрунтується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, що забезпечує стійкість, ефективність і суспільну значущість праці навіть у складних умовах воєнного часу.

2.3 ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ У ДІЯЛЬНОСТІ ХМЕЛЬНИЦЬКОГО ОБЛАСНОГО ЦЕНТРУ ЗАЙНЯТОСТІ

Ефективна система мотивації персоналу є ключовим чинником результативної діяльності Хмельницького обласного центру зайнятості. Саме мотиваційні механізми визначають рівень залученості працівників, їхню готовність до професійного розвитку та якість виконання службових обов'язків [30].

Проте у процесі реалізації мотиваційної політики виявляється низка системних проблем, пов'язаних як із зовнішніми викликами (воєнний стан, економічна нестабільність, бюджетні обмеження), так і з внутрішніми чинниками — організаційною культурою, управлінською структурою, рівнем комунікації між керівництвом і персоналом [31].

Однією з найбільш помітних проблем є обмеженість фінансових ресурсів, через що матеріальне стимулювання працівників не відповідає ані складності виконуваних завдань, ані зростаючому навантаженню. Згідно з аналітичними

даними, посадові оклади державних службовців залишаються нижчими за середні по економіці, що знижує привабливість державної служби для молодих спеціалістів [10].

Навіть за наявності системи преміювання та надбавок, їх розподіл часто залежить від фінансових можливостей бюджету, а не від об'єктивних результатів праці, що породжує відчуття несправедливості серед персоналу. Подібні тенденції підтверджуються і в дослідженнях European Business Association (2024), де зазначено, що зростання очікувань працівників щодо заробітної плати не супроводжується збільшенням можливостей державного сектору [32].

Проблемним є і емоційне навантаження, яке суттєво зросло після 2022 року. Фахівці центрів зайнятості працюють із категоріями громадян, що переживають кризові стани — серед них внутрішньо переміщені особи, ветерани, а також ті, хто втратив роботу чи бізнес. Постійна взаємодія з такими клієнтами вимагає високого рівня емпатії, самоконтролю та стресостійкості. За відсутності належної психологічної підтримки це часто призводить до професійного вигорання. Згідно з даними United Nations Development Programme (UNDP), саме емоційна перевага є одним із ключових факторів зниження ефективності державних інституцій у посткризових країнах [34].

У Центрі відсутня системна програма психологічного супроводу працівників, а тренінги з розвитку емоційної стійкості проводяться епізодично [31].

Ще однією проблемою є недостатня системність нематеріальної мотивації. Хоча працівники державної служби традиційно високо цінують моральне заохочення, у діяльності Центру бракує чіткої політики визнання досягнень — грамоти, подяки чи відзнаки часто мають формальний характер і не пов'язані з конкретними результатами роботи. Водночас ефективні форми нематеріального стимулювання — можливість участі у програмах професійного розвитку, стажуваннях, цифрових проєктах або публічному визнанні — застосовуються нечасто [30; 31].

Це суперечить сучасним підходам, рекомендованим OECD (2023), де підкреслюється важливість нематеріальних стимулів у підвищенні продуктивності державних службовців [2].

Крім того, залишається невирішеною проблема нерівномірного розвитку професійних компетентностей. Після впровадження електронних сервісів, цифрових кабінетів клієнтів та автоматизованих баз даних частина персоналу стикається з труднощами адаптації до нових технологій. За оцінкою World Bank понад третина працівників державного сектору в Україні мають недостатній рівень цифрових навичок для ефективної роботи в GovTech-середовищі [18].

Навчальні програми, які пропонуються Державною службою зайнятості або НАДС, часто мають формальний характер і не враховують специфіку регіональних потреб [30; 19].

Суттєвим викликом залишається відсутність чіткої системи оцінювання ефективності праці. У більшості випадків переважають кількісні показники — кількість консультацій, направлень чи звітів — тоді як якісні критерії (задоволеність клієнтів, складність випадків, інноваційність рішень) не враховуються. Як зазначено у звіті OECD Public Employment and Management, такі системи оцінювання знижують гнучкість і не стимулюють творчий підхід, що безпосередньо впливає на рівень професійної мотивації [2].

Не менш важливим є кадрове старіння персоналу. Значну частку працівників складають особи передпенсійного віку, тоді як притік молодих кадрів залишається обмеженим. Згідно з інформацією, наданою Міністерством молоді та спорту України (2025), частка молоді, яка працює у державній службі, становить менш ніж 17 % [12].

Молоді спеціалісти часто не затримуються у системі через низькі зарплати та відсутність чітких кар'єрних перспектив. Це створює дисбаланс між досвідом і гнучкістю, ускладнює впровадження нових технологій та інноваційних підходів у роботі [31; 32].

Для наочного узагальнення основних проблем у реалізації мотиваційної політики доцільно подати їх у вигляді таблиці (табл. 2.6) [2; 31;32].

Таблиця 2.6 – Основні проблеми реалізації мотиваційної політики у діяльності Хмельницького ОЦЗ

Проблема	Суть прояву	Наслідки для персоналу
Обмежені фінансові ресурси	Низький рівень заробітної плати, обмежене преміювання	Зниження трудової мотивації, плінність кадрів
Емоційне навантаження	Робота з вразливими категоріями населення	Вигорання, стрес, зниження продуктивності
Відсутність системної нематеріальної мотивації	Формальний характер заохочень, відсутність реального визнання	Втрата ініціативності, байдужість до результатів
Недостатній рівень цифрових компетентностей	Труднощі в адаптації до електронних сервісів	Зниження ефективності роботи, нерівномірне навантаження
Відсутність якісної системи оцінки	Перевага кількісних показників над якісними	Несправедливість у винагороді, низька мотивація
Кадрове старіння	Нестача молодих фахівців, обмежене оновлення кадрів	Відставання від сучасних тенденцій, інноваційна пасивність

Наведені проблеми свідчать, що мотиваційна політика в системі служби зайнятості поки що перебуває на етапі трансформації — від традиційної, адміністративно-бюрократичної моделі до більш гнучкої, орієнтованої на результат і розвиток персоналу. Одним із головних викликів є дисбаланс між високим рівнем соціальної відповідальності працівників і обмеженими можливостями для їх матеріального та професійного зростання. Це створює ризик демотивації навіть серед найбільш відданих співробітників.

Ситуація ускладнюється загальнонаціональними чинниками — скороченням бюджетних ресурсів, пріоритезацією військових і соціальних витрат, що обмежує можливості держави у фінансуванні стимулюючих виплат. На думку експертів OECD Public Employment and Management, у країнах, де оплата праці державних службовців не переглядається відповідно до економічних реалій, спостерігається відтік кваліфікованих кадрів у приватний сектор [2].

В українських умовах це проявляється у зниженні престижу державної служби та нестачі молодих спеціалістів, особливо у регіональних центрах зайнятості [12; 32].

Додатковим дестимулюючим чинником є нерівномірне навантаження між різними структурними підрозділами. Працівники відділів, що безпосередньо

працюють із населенням, часто мають більшу кількість клієнтів і складніші завдання, ніж колеги з адміністративних відділів, але розмір їхніх надбавок не враховує цього фактора. Як зазначено у звіті European Commission, подібна невідповідність між зусиллями та винагородою є однією з найпоширеніших причин зниження мотивації у державних органах управління [15].

Проблема емоційного виснаження персоналу має не лише індивідуальний, а й системний характер. За відсутності підтримки колег і керівництва працівники поступово втрачають відчуття значущості власної роботи. Водночас дослідження *How do policy environments shape public service motivation during the national disaster* (Як політичні умови впливають на мотивацію державних службовців під час національної катастрофи) доводить, що під час кризових ситуацій саме внутрішня культура підтримки й визнання є головним джерелом професійної стійкості державних службовців. Для Хмельницького обласного центру зайнятості це означає необхідність створення психологічно безпечного середовища, де кожен працівник відчуває, що його внесок має реальну цінність [17].

Ще одним слабким місцем є відсутність системної програми розвитку управлінських і цифрових компетентностей. Попри наявність загальнонаціонального плану професійного навчання, практична реалізація на місцевому рівні залишається нерегулярною [30].

Не всі працівники мають змогу проходити онлайн-курси чи тренінги через нестачу часу або технічних можливостей. Це призводить до ситуації, коли частина персоналу володіє сучасними інструментами роботи з клієнтами (електронні бази, чат-боти, аналітичні панелі), тоді як інші користуються застарілими підходами. У результаті ефективність команди знижується, а загальна якість послуг стає нерівномірною.

Крім внутрішніх проблем, варто відзначити зовнішні бар'єри, що впливають на мотивацію працівників центрів зайнятості. Це зокрема, негативний імідж державної служби у суспільстві, недостатня проінформованість громадян про успішні практики служби зайнятості, а також брак суспільного визнання

результатів їхньої діяльності. Як показує досвід країн ЄС, публічне визнання та підзвітність перед громадою підвищують внутрішню мотивацію службовців значно ефективніше, ніж формальні заохочення [1; 15; 20].

Проблема кадрового старіння також має довгостроковий ефект. Середній вік працівників служби зайнятості перевищує 45 років, що створює ризик втрати гнучкості та адаптивності системи. Молоді фахівці часто залишають службу після року чи двох через низьку заробітну плату та відсутність кар'єрного зростання [12].

Така ситуація вимагає впровадження політики міжпоколінного обміну досвідом, менторства та індивідуального наставництва — практик, що вже довели свою ефективність у країнах ЄС і підтримуються проектами EU4PFM [13].

Узагальнюючи результати аналізу, можна дійти висновку, що система мотивації, впроваджена в діяльності Хмельницького ОЦЗ залишається переважно формальною і не відповідає сучасним підходам до управління людськими ресурсами у публічному секторі. Перевага кількісних показників над якісними, обмежене фінансування, відсутність сталих програм розвитку та емоційна перевтома персоналу формують середовище, у якому складно підтримувати високу залученість і відданість справі.

Для підвищення результативності необхідно переходити до стратегічного управління мотивацією, заснованого на комплексному поєднанні матеріальних, соціальних, психологічних і професійних стимулів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У результаті аналізу діяльності Хмельницького обласного центру зайнятості встановлено, що установа є ключовим елементом державної служби зайнятості та забезпечує реалізацію політики у сфері працевлаштування, професійного навчання і соціального захисту громадян. Проведений SWOT-аналіз засвідчив наявність значних сильних сторін — державної підтримки, досвіду роботи та розгалуженої мережі підрозділів, однак водночас виокремив проблеми, пов'язані з

обмеженим фінансуванням, бюрократичністю процедур і недостатнім рівнем цифровізації.

Дослідження мотиваційних механізмів показало, що провідну роль у діяльності персоналу відіграє внутрішня мотивація, заснована на соціальній місії та значущості роботи. Матеріальні стимули є нестабільними через коливання показників працевлаштування, тому зростає значення нематеріальних інструментів — морального заохочення, підтримки керівництва та можливостей професійного розвитку.

Аналіз статистичних даних засвідчив змінність структури безробіття у 2023–2025 рр., зокрема збільшення частки жінок, молоді та осіб із додатковими гарантіями працевлаштування. Це підвищує складність роботи персоналу та потребує індивідуалізації підходів. Професійна структура безробітних характеризується зниженням чисельності кадрів у технічних і робітничих професіях, що вимагає активнішого розвитку програм перекваліфікації. Територіальний аналіз виявив суттєві відмінності між міськими та сільськими громадами, що впливає на навантаження на працівників центрів зайнятості.

Аналіз підтверджує, що ефективність роботи Центру зайнятості значною мірою залежить від рівня мотивації персоналу, а подальше вдосконалення мотиваційної системи повинно ґрунтуватися на розвитку цифрових сервісів, підтримці професійного зростання та посиленні нематеріальних стимулів.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ

3.1 СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ

Ефективність державного сектору — освіти, охорони здоров'я, соціальної сфери, служби зайнятості, органів місцевого самоврядування — значною мірою залежить від мотивації персоналу. Умови тривалих криз, кадрового виснаження, зростання навантаження та стрімкої цифровізації висувають нові вимоги до моделей мотивації. Персонал державного сектору стикається з підвищеним емоційним тиском, нестачею ресурсів та відповідальністю перед суспільством, що визначає мотивацію як один із фундаментальних чинників забезпечення стабільності та ефективності надання державних послуг. Світові тенденції свідчать про поступовий відхід від традиційних моделей мотивації — переважно матеріального заохочення — до комплексного людиноцентричного підходу.

Згідно з аналітичними оглядами Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), сучасні моделі мотивації базуються на поєднанні результативності, професійного розвитку та ціннісних факторів. Такі системи підсилюють внутрішню залученість працівників, забезпечують прозорість організаційних процесів та сприяють розвитку довіри між керівництвом і персоналом [1; 2].

Однією з ключових тенденцій є індивідуалізація мотивації. Країни з розвинутою системою державних послуг дедалі частіше переходять до персонального підходу, який враховує професійні цілі працівника, рівень його компетентностей, стиль роботи та очікування від кар'єри. Це відбувається у контексті усвідомлення того, що мотивація вчителя, соціального працівника, лікаря чи адміністративного фахівця може суттєво відрізнятись. Персоналізовані траєкторії розвитку дозволяють підвищувати залученість та зменшують ризики професійного вигорання.

У багатьох країнах світу формується новий підхід до моделі публічного управління, у якій працівник державного сектору розглядається як носій суспільної місії. У рамках концепції Public Service Motivation особлива увага приділяється усвідомленню впливу роботи на добробут громади, вирішення соціальних проблем та розвиток державних інституцій. Досвід показує, що поєднання професійного розвитку, автономії в роботі та визнання суспільної значущості діяльності є одним із найсильніших нематеріальних факторів мотивації [14].

Ще одним важливим трендом є цифровізація процесів управління персоналом. Країни з високим рівнем цифрової зрілості державного сектору демонструють, що сучасні інструменти — електронні навчальні платформи, цифрові профілі працівників, аналітика результативності — підсилюють прозорість, справедливість і ефективність системи мотивації. Дані World Bank свідчать, що інтеграція GovTech-рішень забезпечує доступ до знань, підвищує рівень працівників і сприяє формуванню нових моделей мотиваційної поведінки [18].

Після пандемії та в умовах воєнних криз у багатьох країнах актуалізувалася підтримка психологічної стійкості персоналу. Для державного сектору, який працює з вразливими групами населення, важливою складовою мотивації стають програми емоційного благополуччя, коучингові ініціативи, менторство та внутрішня комунікаційна підтримка. Ці елементи суттєво знижують ризик емоційного виснаження та підсилюють стабільність кадрового потенціалу.

Професійний розвиток стає одним із центральних елементів мотивації у сучасному державному секторі. Працівники шкіл, центрів зайнятості, органів соціального захисту, лікарень, місцевих адміністрацій очікують не лише стабільності, а й можливостей для навчання, кар'єрного просування та самореалізації. За інформацією OECD, у країнах із високою якістю державних послуг системи професійного навчання формуються на принципах відкритості, доступності та зв'язку між здобутими навичками та можливостями кар'єрного зростання [1; 2].

У цьому аспекті ключове значення мають індивідуальні шляхи професійного розвитку, які дозволяють працівнику бачити перспективу та розуміти, як навчання впливає на його кар'єру. Вони стають необхідністю в умовах швидкої зміни технологій, зростання вимог до цифрової грамотності, аналітичних компетентностей та емоційної стійкості. Згідно з планом НАДС до 2027 року, розвиток компетентностей має бути не формальним, а практично спрямованим — на підвищення якості послуг, інноваційність і здатність приймати рішення в кризових ситуаціях [4].

Корпоративна культура в державному секторі поступово переходить від вертикального управління до моделі партнерства, командної взаємодії та морального лідерства. Успішні державні інституції формують середовище, в якому працівник має можливість висловлювати ініціативи, брати участь у прийнятті управлінських рішень, відчувати підтримку колег і керівництва. Це зміцнює почуття приналежності та підсилює внутрішню мотивацію, особливо серед молодих працівників.

Важливою складовою є менторство, яке дедалі частіше використовують як інструмент нематеріальної мотивації. Досвід проєкту Управління державними фінансами в Україні (EU4PFM) підтверджує, що участь у менторських програмах підвищує якість роботи, прискорює адаптацію молодих фахівців та формує культуру обміну досвідом і підтримки. У державних установах, де кадрові втрати та навантаження зросли внаслідок війни, менторство стало додатковим механізмом стабілізації персоналу та зниження професійного стресу [13].

Кар'єрне зростання також відіграє важливу роль у мотивації. У сучасних моделях державного управління кар'єра розуміється не лише як рух до вищих посад, а як розвиток компетентностей, участь у проєктах, розширення функціональних можливостей. Країни ОЕСД переходять до концепції «кар'єри горизонтальної експертизи», де фахівець може рости не лише в ієрархії, але й у професійних ролях, інноваційних напрямках або міжсекторальних ініціативах [14].

Основні механізми професійного розвитку, що впливають на мотивацію працівників державного сектору, узагальнено в таблиці 3.1 [4;13;14].

Таблиця 3.1 — Мотиваційні механізми професійного розвитку у державному секторі

Напрямок мотивації	Зміст	Типовий приклад реалізації
Навчання та підвищення кваліфікації	Регулярні курси, тренінги, освітні програми	Онлайн-платформи професійного розвитку, курси НАДС
Менторство і наставництво	Підтримка молодих працівників досвідченими фахівцями	Програми EU4PFM у державних установах
Кар'єрні траєкторії	Персоналізовані шляхи розвитку, зв'язок між навчанням і посадою	Індивідуальні карти компетентностей
Горизонтальна мобільність	Можливість тимчасових переходів у інші підрозділи чи установи	Стажування у партнерських організаціях
Підтримка інноваційності	Заохочення до ідей, проєктної діяльності, експериментів	Конкурси інновацій у публічному секторі
Корпоративна культура співпраці	Командність, залучення до рішень, підтримка керівництва	Командні проєкти, відкриті обговорення рішень

Така систематизація демонструє, що мотиваційний потенціал професійного розвитку виходить за межі формального навчання — він включає створення сприятливого середовища, можливостей для ініціативності й відчуття впливу на результати діяльності установи. Це особливо важливо у воєнний та післявоєнний період, коли працівники державного сектору виконують критично важливі функції та потребують стабільності, розуміння перспектив і підтримки.

Одним із найважливіших напрямів сучасної мотивації у державному секторі є формування ціннісної мотивації, що ґрунтується не на матеріальних винагородах, а на внутрішньому переконанні працівника в суспільній значущості своєї праці. Відповідно до звітів OECD, саме ціннісна залученість — відчуття місії, відповідальності та корисності для суспільства — є найстійкішим мотиватором у публічному секторі, особливо в умовах високих ризиків, невизначеності та обмежених ресурсів [1; 2].

У державних установах — школах, університетах, центрах соціального захисту, лікарнях, центрах зайнятості, адміністраціях — працівники безпосередньо впливають на якість життя громадян. Тому їхня мотивація значно

залежить від усвідомлення соціального впливу своєї роботи. Дослідження у сфері Public Service Motivation підтверджують: працівники державного сектору частіше залишаються в професії не через зарплату, а через бажання служити суспільству, допомагати людям і покращувати роботу державних інституцій [5; 17].

Війна в Україні лише посилила важливість ціннісної мотивації. Працівники різних сфер державного сектору — від освітян і лікарів до соціальних працівників і співробітників центрів зайнятості — працюють у надскладних умовах, забезпечуючи стабільність і безперервність державних послуг. Це формує особливу модель службової етики, засновану на відповідальності, солідарності, готовності діяти в інтересах громади.

Ціннісна мотивація тісно пов'язана з довірою в організації. Якщо працівник відчуває підтримку керівництва, впевненість у справедливості рішень і можливість впливати на процеси, його загальна залученість зростає. Європейська Комісія підкреслює, що якісне державне управління неможливе без формування довірчих відносин, відкритої комунікації та культури партнерства між різними рівнями влади [15].

Публічне визнання відіграє значну роль і має вагоме значення. У багатьох країнах, зокрема Сінгапурі, Канаді та Великій Британії, діють системи регулярного відзначення працівників, які демонструють високі результати, впроваджують інновації або здійснюють значний соціальний внесок. Ці практики формують відчуття гордості за професію, підсилюють командний дух і стимулюють до нових професійних досягнень. Україна поступово адаптує такі інструменти через регіональні програми нагород, конкурси професійної майстерності та публічне висвітлення досягнень установ [13].

Ціннісна мотивація також пов'язана з відчуттям справедливості. Працівники державного сектору очікують, що правила преміювання, оцінювання та розподілу навантаження будуть прозорими й обґрунтованими. Несправедливість — один із найсильніших демотиваторів. Саме тому рекомендації OECD та Європейської Комісії підкреслюють важливість відкритого

управління та механізмів зворотного зв'язку, які дозволяють працівникам висловлювати пропозиції, зауваження чи скарги без страху наслідків [14; 15].

Структуру головних ціннісних і соціальних мотиваторів, характерних для державного сектору, представлено у таблиці 3.2 [13;14;15].

Таблиця 3.2 — Ціннісні та соціальні чинники мотивації у державному секторі

Напрямок	Зміст	Мотиваційний ефект
Соціальна місія	Робота, спрямована на допомогу громадянам і розвиток суспільства	Формування професійної гордості
Етичне лідерство	Відповідальність, чесність, прозорість рішень	Зростання довіри й готовності до співпраці
Публічне визнання	Відзнаки, подяки, публічні оголошення результатів	Підсилення внутрішньої мотивації
Корпоративна солідарність	Взаємопідтримка між колегами у складних ситуаціях	Зменшення вигорання та стресу
Соціальний вплив результатів праці	Видимість суспільних змін, створених роботою працівника	Залученість і відчуття значущості
Справедливість рішень	Прозорі процедури преміювання, просування, розподілу навантаження	Підвищення задоволеності роботою

Ціннісна мотивація формує нову модель державної служби — сервісно орієнтовану, етичну, відповідальну та відкриту до людей. Вона дає змогу утримувати кваліфіковані кадри, підсилювати довіру громадян до державних інституцій і розвивати культуру професійної діяльності, яка стає визначальною для сучасного українського державного сектору.

Підсумовуючи можна стверджувати, що сучасні підходи до підвищення мотивації персоналу у державному секторі сприяють формуванню нової управлінської парадигми, що акцентує увагу на розвитку людського капіталу, ціннісних пріоритетах та гнучкості організаційних практик. Державна служба більше не сприймається як жорстко регламентована бюрократична система — натомість вона трансформується в інституцію, яка має забезпечувати високі стандарти публічних послуг, сприяти інноваціям та залучати працівників до процесів суспільних змін.

Важливо, що мотиваційна політика державного сектору поступово переходить від вузького інструментального розуміння до комплексного бачення,

де поєднуються матеріальні стимули, професійний розвиток, цифрові рішення, психологічна підтримка та соціальна місія. Працівник розглядається не лише як виконавець посадових інструкцій, а як агент суспільних трансформацій, носій етичних стандартів і відповідальний учасник реформ. У цьому контексті ціннісна мотивація — відчуття причетності до розвитку держави, важливості власної праці та довіри суспільства — стає одним із найсильніших факторів залученості.

Значний вплив на формування мотивації має також міжнародний досвід, який демонструє: державний сектор зберігає конкурентоспроможність на ринку праці лише тоді, коли забезпечує можливості розвитку, гнучкі формати роботи, прозору систему оцінювання та сучасні технологічні інструменти. Упровадження таких підходів дозволяє створити середовище, орієнтоване на творчу активність, інноваційність і професійне зростання працівників.

Для України ці тенденції мають особливе значення, оскільки державний сектор сьогодні відіграє ключову роль у зміцненні стійкості суспільства, підтримці вразливих груп, відновленні регіонів, реалізації реформ і впровадженні європейських стандартів управління. Саме тому оновлення мотиваційної політики є не лише кадровою, а й стратегічною умовою стабільності держави.

Водночас актуальні трансформації у сфері публічного управління свідчать про те, що подальше удосконалення мотиваційних механізмів неможливе без інтеграції цифрових технологій. Саме вони забезпечують прозорість оцінювання, персоналізоване навчання, швидкий доступ до інформації, оперативну комунікацію та оптимізацію навантаження на персонал. У більшості провідних країн світу цифровізація стала ключовим драйвером підвищення ефективності та залученості працівників державного сектору.

У зв'язку з цим у наступному підпункті доцільно розглянути, яким чином цифрові технології інтегруються у систему мотивації державних службовців, як вони впливають на організаційну культуру, продуктивність та внутрішню мотивацію працівників, а також які можливості відкриваються для українських установ у процесі цифрової трансформації.

3.2 ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ МОТИВАЦІЙ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ

Стрімкий розвиток цифрових технологій перетворюється на один із головних факторів, що змінює механізми управління персоналом у державному секторі. Цифровізація змінює не лише інструменти роботи державних установ, а й саму логіку мотивації працівників, формуючи нові підходи до оцінювання результативності, організації комунікацій, професійного розвитку та психологічної підтримки.

Згідно зі світовими рейтингами GovTech Maturity Index Світового банку, країни з високим рівнем цифрової зрілості демонструють значно вищі показники якості державних послуг, стабільності кадрового складу та залученості працюючих у систему публічного управління [18].

У сучасному світі цифрові технології стали підґрунтям для підвищення внутрішньої мотивації працівників. За даними OECD Public Employment and Management, цифрове середовище роботи суттєво посилює автономію співробітників, розширює їхні можливості доступу до інформації та підвищує прозорість управлінських рішень [1; 2].

Це впливає на мотивацію через зменшення бюрократичного тиску, прискорення рутинних операцій і створення умов для гнучкої організації праці, включно з дистанційними або змішаними форматами.

Одним із найбільш важливих напрямів цифровізації є автоматизація HR-процесів — електронний документообіг, цифрові особові справи працівників, інтерактивні кабінети, автоматизовані модулі оцінювання діяльності. Подібні системи вже широко застосовуються в країнах Європейського Союзу, де цифрові профілі працівників виступають основою для об'єктивної оцінки компетентностей і формування персональних траєкторій розвитку [15].

В Україні такі можливості починають активно впроваджуватися через цифрові інструменти НАДС та GovTech-платформи, які забезпечують більш прозорі та передбачувані кадрові рішення [4; 30].

Особливе значення цифрові технології мають у сфері професійного навчання — однієї з ключових складових нематеріальної мотивації. Багаторівневі електронні платформи, онлайн-курси, тестування та персоналізовані рекомендації формують можливість безперервного розвитку компетентностей. За оцінками Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), програма дистанційного навчання стала одним із найпотужніших мотиваторів для персоналу державного сектору, оскільки забезпечують доступність освіти, гнучкість у виборі тем і форматів, а також можливість поєднувати навчання з основною роботою [30].

Це актуально й для системи служби зайнятості, де від працівників дедалі більше вимагається володіння цифровими сервісами, аналітичними інструментами та навичками роботи з клієнтами в онлайн-середовищі. Цифровізація також сприяє підсиленню соціально-психологічних аспектів мотивації. Інструменти швидкого зворотного зв'язку, чати команд, цифрові дошки завдань, відеозустрічі та інтерактивні інформаційні панелі створюють більш відкриту атмосферу комунікації, що є важливим фактором мотивації персоналу в умовах високого навантаження та воєнного стану [19].

Доступ до інформації в режимі реального часу та можливість бути залученим у командну діяльність навіть дистанційно знижує ризики соціальної ізоляції та підвищує відчуття причетності до спільної справи. Окремого значення набуває цифровізація процесів оцінювання та визнання результатів роботи. Електронні системи формують умови, у яких працівник може бачити свій внесок у діяльність установи, відстежувати індикатори ефективності та отримувати вчасні відгуки щодо виконаних завдань.

У багатьох країнах застосовуються елементи гейміфікації — цифрові значки, рейтинги, рівні компетентностей, віртуальні відзнаки за участь у проєктах. Такі рішення довели свою ефективність як спосіб підсилення внутрішньої мотивації та формування здорової професійної конкуренції [20].

В українських державних органах ці підходи поступово запроваджуються у вигляді цифрових конкурсів, марафонів навчання та внутрішніх інноваційних

ініціатив. Для систематизації ключових напрямів цифрової трансформації мотиваційної політики у державному секторі доцільно подати їх у вигляді узагальненої таблиці 3.3 [4; 19; 30].

Таблиця 3.3 – Основні напрями цифрової мотивації персоналу державного сектору

Напрямок цифрової мотивації	Зміст та вплив на мотивацію персоналу	Приклади реалізації у світі та в Україні
Автоматизоване оцінювання результативності	Підвищує прозорість і об'єктивність преміювання; мінімізує ризик суб'єктивних рішень.	Естонія (e-Performance), Україна (модулі оцінювання НАДС).
Цифрові профілі працівників	Формують персональні траєкторії розвитку; фіксують компетентності й досягнення.	Сінгапур (SkillsFuture), Україна — електронні кадрові картки.
Платформи професійного e-learning	Стимулюють внутрішню мотивацію; забезпечують доступність і гнучкість навчання.	НАДС-платформа; EU Academy; урядові e-learning системи країн ЄС.
Цифрові комунікаційні сервіси	Підсилюють командну взаємодію та прискорюють управлінські процеси.	MS Teams, Zoom, внутрішні портали держорганів.
Гейміфікація та цифрове визнання	Створює атмосферу позитивної конкуренції та сприяє інноваційності.	Сінгапур — цифрові нагороди; Україна — цифрові конкурси НАДС.
Е-сервіси підтримки персоналу	Профілактика вигорання, психологічні консультації, анонімні опитування.	EU Well-being Tools, українські психологічні онлайн-сервіси.
Дашборди результативності	Підсилюють відчуття значущості власної праці, забезпечують видимість результатів.	GovTech-дашборди у країнах ЄС та в Україні.

Після узагальнення основних напрямів цифрової мотивації важливо підкреслити, що їхня ефективність визначається не лише технічними можливостями, а й якістю управління змінами. У сучасних умовах цифрові технології стають не просто інструментом підтримки діяльності державних органів, а каталізатором формування нової культури публічного управління — відкритої, сервісної, орієнтованої на результат та розвиток людського капіталу.

Саме тому інтеграція цифрових рішень у систему мотивації персоналу є ключовим фактором зміцнення кадрового потенціалу державного сектору та

забезпечення стійкості його функціонування в умовах воєнних і післявоєнних викликів.

Узагальнення ключових напрямів цифрової мотивації демонструє, що цифровізація не лише оптимізує окремі кадрові процеси, а й змінює підходи до взаємодії працівника з організацією. В умовах державної служби, де важливо забезпечувати стабільність, прозорість і прогнозованість кадрової політики, цифрові інструменти стають механізмом формування довіри та підвищення професійної відповідальності. Працівники отримують більше контролю над власною професійною траєкторією, можуть самостійно планувати навчання, моніторити прогрес і швидко отримувати зворотний зв'язок. Це створює відчуття справедливості та передбачуваності, що є важливою складовою внутрішньої мотивації [1; 30].

Одним із ключових результатів інтеграції цифрових рішень у систему мотивації є підвищення об'єктивності системи оцінювання. Якщо традиційні підходи нерідко містили елемент суб'єктивізму та залежали від стилю керівництва, то автоматизовані модулі оцінювання фіксують діяльність працівника на основі чітких індикаторів і цифрових доказів — виконаних завдань, дотриманих строків, участі в проєктах, проходження навчання. Такі системи вже впроваджені в країнах OECD, де результати діяльності працівників автоматично інтегруються у систему ухвалення кадрових рішень, що зменшує ризики упередженості та посилює довіру до процесу [1; 15].

Для України, яка перебуває у ситуації воєнних та післявоєнних викликів, цифрова мотивація виконує й стабілізаційну функцію. Вона забезпечує безперервність роботи держорганів за умов віддаленої взаємодії, нестабільного доступу до інфраструктури та підвищеного навантаження на персонал. Ключовим мотиватором у таких умовах стає можливість легко отримувати інформацію, швидко комунікувати з колегами, мати доступ до інструкцій, аналітики й актуальних оновлень через захищені цифрові канали. Як свідчать світові дослідження, навіть базові цифрові комунікаційні сервіси здатні на 20–30%

підвищувати продуктивність команд, які працюють у режимах підвищеної невизначеності [18].

Подальший розвиток цифрової мотивації в Україні потребує розширення компонентів, спрямованих на визнання та підтримку персоналу. Це стосується впровадження елементів цифрової культури подяки — онлайн-відзнак, цифрових сертифікатів професійних досягнень, електронних рекомендацій та індивідуальних карт прогресу.

Такі інструменти активно використовуються в Сінгапурі, Південній Кореї та країнах ЄС, де вони формують у працівників відчуття цінності, сприяють зростанню мотивації та зміцненню лояльності до державної служби [20].

У контексті Державної служби зайнятості цифрові технології мають додатковий вплив на мотивацію завдяки можливості опрацьовувати великий масив інформації, здійснювати аналітичний супровід клієнтів, оцінювати ефективність програм працевлаштування та механізмів соціальної підтримки.

Використання цифрових дашбордів, CRM-систем і модулів операційної аналітики дозволяє працівникам бачити конкретні результати своєї діяльності — кількість працевлаштованих громадян, ефективність індивідуальних програм, показники навантаження.

У відомствах, які інтегрували такі рішення, рівень результативності та залученості персоналу зростає на 15–25%, що підтверджують звіти Світового банку та Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) [2; 18].

У підсумку можна зазначити, що цифрові технології не лише створюють нові інструменти мотивації, а й формують іншу культуру державної служби — культуру персональної відповідальності, відкритості, оперативності та розвитку компетентностей. Саме тому їх інтеграція у систему мотивації є не тимчасовою інновацією, а стратегічною необхідністю для підвищення ефективності державного управління.

Взаємозв'язок ключових рівнів цифрової мотивації представлено на рисунку 3.1 [2; 18].

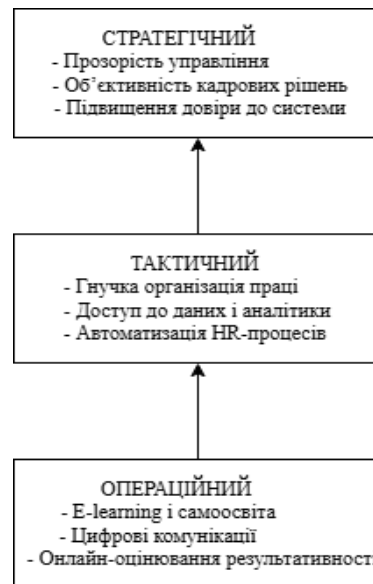


Рисунок 3.1 — Рівні впливу цифрових технологій на мотивацію персоналу

Узагальнюючи слід зазначити, що цифрові технології перетворилися на ключовий фактор комплексного оновлення системи мотивації персоналу державного сектору. Їх роль виходить далеко за межі технічної підтримки процесів — цифровізація фактично формує нову модель організаційної культури, у якій працівник отримує більше можливостей для розвитку, автономії та професійної реалізації. Це зумовлює переорієнтацію мотиваційної політики із традиційних механізмів контролю та матеріального стимулювання на механізми розвитку компетентностей, індивідуалізації кар'єрних досягнень і підвищення прозорості кадрових рішень.

Особливе значення цифровізація має в умовах українського державного сектору, який працює під впливом високої турбулентності, воєнних ризиків і необхідності швидкого реагування на зміни. Аналітичні огляди OECD та Світового банку, саме країни, що прискорено впроваджують цифрові HR-рішення, демонструють стабільніше функціонування державних інституцій, вищі показники продуктивності та кращі результати у кадровому розвитку [1; 18].

Це підтверджує, що цифровізація стає не просто бажаною інновацією, а критичною умовою збереження працездатності державної служби в умовах криз. Інтеграція цифрових платформ навчання, автоматизованих систем оцінювання, електронних інструментів комунікації та аналітичних модулів відкриває

можливість створення системи мотивації, у якій ключовим ресурсом є не формальна дисципліна, а компетентність, результативність та здатність працівника до розвитку.

Для Державної служби зайнятості та інших установ державного сектору це означає можливість ефективніше керувати персоналом, удосконалювати процеси прийняття рішень, оптимізувати навантаження та створювати сприятливе середовище для професійної активності.

Цифрові технології формують підґрунтя для переходу від традиційної, ієрархічної системи мотивації до моделі, заснованої на партнерстві між працівником і організацією. Вони забезпечують новий рівень прозорості, справедливості та персоналізації, що є визначальним для підвищення довіри працівників до державних інституцій. У перспективі саме цифрова мотивація стане одним із ключових чинників зміцнення кадрового потенціалу та спроможності державного сектору реалізовувати стратегічні реформи відповідно до європейських стандартів публічного врядування.

3.3 ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ В ХМЕЛЬНИЦЬКОМУ ДЕРЖАВНОМУ ЦЕНТРІ ЗАЙНЯТОСТІ

Мотивація працівників у системі державної служби зайнятості набуває особливого значення в умовах воєнних дій, структурних змін на ринку праці та проведення інституційних реформ. Хмельницький обласний центр зайнятості, як регіональна інституція, що відповідає за реалізацію державної політики у сфері зайнятості населення, функціонує в ситуації високої турбулентності, що безпосередньо впливає на навантаження, психологічний стан працівників та їхню готовність до впровадження нових підходів у роботі. Поточна ситуація на ринку праці України демонструє про зростання дефіциту робочої сили, збільшення навантаження на фахівців служби зайнятості та необхідність оперативного реагування на змінені вимоги роботодавців і клієнтів [24; 25; 32].

У цих умовах підвищення мотивації працівників ХОЦЗ є ключовою умовою забезпечення якісного надання послуг, стабільності кадрового складу та підтримки соціально-економічної стійкості регіону.

Особливу актуальність проблема мотивації набуває особливої актуальності в контексті розширення соціальних функцій служби зайнятості. Серед клієнтів центру дедалі частіше — внутрішньо переміщені особи, ветерани війни, особи, які втратили роботу внаслідок руйнування підприємств або релокації бізнесу. Це значно підвищує психологічне навантаження на працівників, адже вони не лише консультують клієнтів щодо працевлаштування, а й часто забезпечують емоційну підтримку та допомогу у складних життєвих обставинах [29].

Зростання емоційної напруги потребує формування нових підходів до нематеріальної мотивації та посилення корпоративної культури підтримки. Водночас на працівників Хмельницького ОЦЗ суттєво впливає необхідність опанування нових цифрових сервісів, які інтегруються в систему Державної служби зайнятості. Цифровізація державних послуг, рекомендації ОЕСД щодо модернізації HR-процесів та впровадження GovTech-рішень створюють нові можливості для ефективності, проте вимагають від працівників додаткових компетентностей та підвищеного рівня відповідальності [1; 18].

Саме тому однією з важливих умов забезпечення стійкої мотивації є створення умов для безперервного професійного розвитку, системної підтримки та доступу до сучасних навчальних ресурсів, визначених у плані НАДС до 2027 року [30].

Не менш значущим є питання справедливості та прозорості кадрових процесів, які вимагають удосконалення системи оцінювання, преміювання і визнання результатів роботи. Практика показує, що відсутність чіткої та зрозумілої для працівників моделі оцінки їхнього внеску знижує рівень залученості, а відчуття недооцінення є одним із ключових факторів професійного вигорання. Це підтверджують і міжнародні дослідження, згідно з якими саме внутрішня справедливість та прозорий розподіл навантаження є основою

довгострокової мотивації державних службовців, незалежно від рівня матеріальних стимулів [14; 15].

Для Хмельницького обласного центру зайнятості зазначені виклики є особливо відчутними, оскільки регіон демонструє високу динаміку змін ринку праці, значний сегмент малого й середнього підприємництва та постійне зростання запитів від роботодавців. У таких умовах працівники центру мають виконувати функції консультантів, аналітиків, комунікаційних менеджерів і координаторів програм зайнятості, що підсилює потребу в комплексній, інтегрованій системі мотивації.

Саме тому актуальним стає формування рекомендацій, які враховують не лише загальні стандарти державного управління, а й специфіку роботи ХОЦЗ, його кадрову структуру та стратегічні завдання, визначені нормативними документами служби зайнятості [21; 22].

Загалом підвищення мотивації працівників Хмельницького обласного центру зайнятості повинно розглядатися як стратегічний напрям кадрового розвитку, який поєднує матеріальні, нематеріальні, цифрові, психологічні та організаційні інструменти.

У цьому контексті особливу роль відіграє адаптація найкращих практик, описаних у звітах ОЕСД та рекомендаціях Європейської Комісії, до умов української державної служби зайнятості. Це дозволить сформувати систему, яка здатна не лише утримати кваліфікованих працівників, а й забезпечити їх професійне зростання та готовність ефективно діяти за умов невизначеності.

Поглиблений аналіз функціонування Хмельницького обласного центру зайнятості свідчить про наявність комплексних мотиваційних чинників, які істотно впливають на професійну активність та емоційну стійкість персоналу. Серед ключових викликів, що формують мотиваційне середовище, варто відокремити поєднання високих навантажень, психологічних ризиків, обмежених можливостей матеріального стимулювання та підвищених вимог до цифрових компетентностей. Ці чинники взаємодіють між собою, створюючи ситуацію, у якій працівник одночасно має виконувати значний обсяг індивідуальної роботи та

адаптуватися до постійних змін, характерних для воєнного періоду та трансформацій ринку праці.

Одним із найбільш відчутних викликів є різке зростання навантаження на фахівців служби зайнятості. Воєнні дії, внутрішня міграція та скорочення економічної активності призвели до збільшення кількості осіб, які звертаються по допомогу, зокрема представників соціально вразливих груп, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та громадян, які втратили засоби до існування. Для регіону, який відіграє роль транзитної та приймаючої території, ситуація є особливо складною. За даними ринку праці та аналітики державної служби зайнятості, збільшення потоку клієнтів створює додатковий тиск на працівників, змінює структуру їхніх функціональних обов'язків та підсилює вимоги до результативності [24; 25; 32].

В сучасній ситуації навіть високий рівень професійної підготовки не завжди компенсує втому, що виникає через інтенсивний темп роботи, і потреба в ефективній мотивації стає критичною. На мотиваційний стан персоналу суттєво впливає й емоційне навантаження.

У період війни працівники Хмельницького обласного центру зайнятості дедалі частіше стикаються з клієнтами, які перебувають у кризових ситуаціях. Складні життєві історії, невизначеність, стрес і високі очікування громадян створюють додаткові психологічні бар'єри у роботі фахівців. За висновками міжнародних організацій, зокрема United Nations Development Programme (UNDP) та Європейської Комісії, спеціалісти у сфері соціальних послуг ризикують частіше за інших професійні групи стикатися з вигоранням, що знижує рівень залученості та впливає на якість прийняття рішень [15; 34].

У Хмельницькому центрі зайнятості ці тенденції проявляються у зростанні випадків емоційної виснаженості, складнощах у підтриманні позитивного робочого клімату та підвищеній потребі у психологічній підтримці.

Суттєвим мотиваційним чинником залишається матеріальне стимулювання, однак специфіка державної служби створює об'єктивні обмеження щодо рівня

заробітної плати. За інформацією про посадові оклади державних службовців, їх рівень нерідко поступається пропозиціям на приватному ринку праці [10].

У результаті працівники служби зайнятості стикаються з дисбалансом між обсягом відповідальності та матеріальною винагородою, що формує ризики відтоку кваліфікованих кадрів. Водночас міжнародна практика наголошує: за умов обмежених фінансових ресурсів найважливішим стає розвиток системи нематеріальних стимулів, які здатні компенсувати недостатню конкурентність заробітних плат [1; 14].

Важливим аспектом є й постійна потреба в оновленні професійних знань. Хмельницький центр зайнятості працює з широким спектром цифрових сервісів, аналітичних платформ та електронних реєстрів, що вимагає від працівників високого рівня цифрової грамотності. Проте, як свідчить практика, рівень підготовки персоналу є нерівномірним, а темпи впровадження цифрових змін нерідко випереджають можливості окремих фахівців. Програма професійного навчання НАДС визначає цифрові компетентності як один із ключових елементів розвитку державних службовців, проте брак системної персоналізації навчальних траєкторій може знижувати мотивацію та створювати почуття невпевненості у працівників [30].

У центрі зайнятості це проявляється у потребі постійного супроводу та роз'яснення нових функціональних можливостей електронних систем, а також у нерівномірному засвоєнні цифрових інструментів.

Проблема нерівномірного розподілу навантаження між працівниками також має прямий демотиваційний ефект. У деяких підрозділах спостерігаються ситуації, коли частина фахівців обробляє значно більший обсяг клієнтських звернень або документації порівняно з іншими. Причиною цього часто є неформальний розподіл повноважень або відсутність прозорості системи обліку навантаження. Міжнародні рекомендації, зокрема OECD та Європейської Комісії, наголошують на важливості справедливості в управлінні трудовими ресурсами, оскільки саме відчуття справедливого ставлення значною мірою визначає рівень залученості державних службовців [14; 15].

Окрему увагу варто звернути на питання внутрішньої комунікації та визнання результатів праці. У центрі зайнятості, як і в багатьох регіональних установах, системи нематеріального стимулювання — відзнаки, подяки, публічне оголошення успіхів — застосовуються нерегулярно, що зменшує можливості формування почуття значущості працівника. Міжнародні приклади свідчать, що запровадження систематичних програм визнання, навіть за відсутності матеріальних бонусів, здатне суттєво підвищувати мотивацію персоналу та зміцнювати корпоративну культуру [13; 20].

У сукупності зазначені фактори формують складну мотиваційну картину, що потребує комплексних, багаторівневих рішень. Для Хмельницького обласного центру зайнятості вони мають бути спрямовані на зміцнення емоційної стійкості персоналу, підвищення рівня професійної впевненості, удосконалення кадрових процесів та забезпечення внутрішньої справедливості. Подальші рекомендації повинні враховувати специфіку роботи центру, сучасні трансформації ринку праці та міжнародні тенденції в управлінні персоналом державного сектору.

Підвищення мотивації персоналу Хмельницького обласного центру зайнятості потребує системного підходу, що поєднує організаційні, психологічні, навчальні та управлінські інструменти. Враховуючи специфіку роботи з різними категоріями клієнтів та динаміку навантажень, доцільно впроваджувати такі рішення, які водночас забезпечують підтримку працівників, зміцнюють їхню професійну стійкість та формують позитивне бачення кар'єрного розвитку. У цьому контексті особливо важливим є посилення елементів нематеріальної мотивації, оскільки саме вони, за висновками ОЕСД та Європейської Комісії, забезпечують довготривалу залученість персоналу навіть за умов обмежених матеріальних ресурсів [1; 14; 15].

Одним із ключових напрямів удосконалення мотиваційної системи є розвиток професійного навчання та персоналізованих траєкторій підвищення кваліфікації. План НАДС до 2027 року передбачає активне впровадження модульних програм, орієнтованих на цифрову грамотність, комунікаційні навички та роботу з уразливими групами населення [30].

Для Хмельницького ОЦЗ важливо адаптувати ці програми з урахуванням реальних потреб фахівців: консультантів, кар'єрних радників, аналітиків ринку праці та фахівців із роботодавцями. Перехід від формального підвищення кваліфікації до індивідуалізованих навчальних маршрутів підвищує відчуття професійної цінності працівника та сприяє зростанню внутрішньої мотивації. Крім того, інтеграція елементів менторства, на яку звертають увагу програми ЄС, здатна створити додатковий ресурс підтримки молодих фахівців і зменшити ризики професійної дезорієнтації [13].

Важливим елементом мотиваційного середовища є формування цілісної системи психологічної підтримки персоналу. Хоча державна служба зайнятості традиційно не передбачала регулярної роботи з емоційним станом працівників, сучасні умови потребують впровадження практик, які допомагають запобігати вигоранню. До таких практик належать тренінги стресостійкості, супервізійні зустрічі, консультації психолога та групові обговорення професійних викликів. За даними міжнародних звітів, систематична робота з психологічним здоров'ям здатна підвищити продуктивність до 20–25% і зменшити ризики вигорання майже вдвічі [34].

Для Хмельницького обласного центру зайнятості така діяльність може бути організована на базі регіональних партнерств із соціальними службами, закладами вищої освіти або профільними громадськими організаціями.

Водночас надзвичайно важливим є удосконалення системи внутрішньої комунікації та визнання результатів діяльності. Регулярне інформування працівників про зміни у структурі завдань, успіхи підрозділів, результати реалізації програм та державних ініціатив підвищує відчуття причетності і важливості роботи кожного фахівця.

Публічне відзначення професійних досягнень, запровадження щомісячних або кварталних відзнак, формування корпоративної дошки успіху, публікація хороших практик на офіційному сайті — усе це є ефективними інструментами нематеріальної мотивації, які підтверджені досвідом Сінгапуру та інших країн із високим рівнем розвитку публічної служби [20].

Не менш важливим напрямом удосконалення є забезпечення прозорості та справедливості кадрових процесів. Для підвищення рівня довіри працівників до управлінських рішень доцільним є впровадження відкритих критеріїв оцінювання результатів роботи, зрозумілих стандартів навантаження та механізмів регулярного зворотного зв'язку.

Практика Світового банку та рекомендації OECD свідчать, що прозорі моделі оцінювання підвищують рівень залученості персоналу та сприяють формуванню командної відповідальності [14; 18].

У Хмельницькому ОЦЗ це може бути реалізовано через цифрові системи обліку звернень, що дозволяють рівномірно розподіляти навантаження і робити процес управління ресурсами об'єктивним.

Додатковим ресурсом мотивації є розширення можливостей горизонтального та вертикального кар'єрного зростання. Перегляд внутрішніх процедур ротації кадрів, створення умов для тимчасових проєктних груп, участь працівників у регіональних та національних ініціативах можуть стати інструментами розвитку професійної мобільності.

Це особливо важливо для молодих фахівців, які прагнуть динаміки та нового досвіду, що підтверджується аналітикою щодо залучення молоді на державну службу [12].

Хмельницький центр зайнятості може сформувати власну модель кар'єрних маршрутів, які включатимуть стажування, наставництво, тимчасові переведення та участь у міжрегіональних проєктах.

Узагальнення рекомендацій подано в таблиці 3.4, що демонструє ключові напрями вдосконалення мотиваційної системи персоналу Хмельницького обласного центру зайнятості [20;30;34].

Таблиця 3.4 — Основні напрями вдосконалення мотивації персоналу ХОЦЗ

Напря́м	Суть рекомендації	Очікуваний ефект
Професійний розвиток	Персоналізовані програми навчання, цифрові компетентності, менторство	Зростання впевненості, адаптивності, зменшення тривожності
Психологічна підтримка	Тренінги стресостійкості, супервізії, консультації	Зниження ризику вигорання, підвищення емоційної стійкості
Визнання та комунікація	Відзнаки, публічні оголошення, внутрішня комунікація	Зростання залученості, формування позитивної культури
Прозорість кадрових процесів	Чіткі критерії оцінювання, цифрові системи навантаження	Зміцнення довіри, зниження конфліктності
Кар'єрна мобільність	Ротації, стажування, проєктна діяльність	Утримання молодих кадрів, розвиток потенціалу

Представлені у таблиці дані узагальнюють ключові напрями вдосконалення мотивації та дозволяють системно оцінити ті інструменти, які можуть бути впроваджені у діяльність Хмельницького центру зайнятості. Разом із тим, для більш наочного відображення взаємозв'язків між зазначеними компонентами доцільно подати їх у вигляді рисунка 3.2 [20;30;34].

Вона демонструє, як окремі блоки мотивації — професійний розвиток, психологічна підтримка, внутрішня комунікація, прозорість управління та кар'єрна мобільність — формують єдину модель розвитку персоналу.



Рисунок 3.2 — Інтегрована модель підвищення мотивації персоналу ХОЦЗ

Діаграма демонструє, що система мотивації має бути комплексною: жоден із інструментів сам по собі не дає довгострокового ефекту, а максимальний результат досягається лише тоді, коли навчання, психологічна підтримка, справедливе управління та ефективна комунікація працюють як єдиний механізм.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що підвищення мотивації працівників Хмельницького обласного центру зайнятості є стратегічною умовою ефективного функціонування всієї системи регіональної служби зайнятості. В умовах воєнної нестабільності, загострення соціальних проблем та трансформації ринку праці саме людина — фахівець служби — стає центральним ресурсом, від якого залежить якість надання послуг, успішність реалізації державних програм та рівень довіри населення до інституції.

Проведений аналіз показав, що ключові фактори, які визначають мотиваційний стан персоналу Хмельницького ОЦЗ, пов'язані з емоційним навантаженням, зростанням обсягів роботи, нерівномірним розподілом завдань, обмеженими можливостями матеріального стимулювання та необхідністю постійного підвищення цифрових компетентностей. Ці виклики є взаємопов'язаними й потребують комплексних рішень, орієнтованих на підтримку персоналу та створення сприятливого професійного середовища.

Запропонована модель удосконалення мотивації передбачає поєднання професійного розвитку, психологічної підтримки, етичного управління, визнання результатів та розвитку кар'єрної мобільності.

Такий підхід повністю відповідає міжнародним рекомендаціям, зокрема звітам OECD, Європейської Комісії та Світового банку, що підкреслюють важливість створення цілісної системи керування людськими ресурсами у державному секторі.

Для Хмельницького обласного центру зайнятості впровадження цих рекомендацій дозволить не лише зменшити рівень професійного вигорання та забезпечити стабільність кадрового складу, а й підвищити загальну якість послуг, що надаються громадянам. У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню сильнішої, більш адаптивної та професійної команди, здатної

ефективно реагувати на виклики сучасного ринку праці та реалізовувати стратегічні завдання державної політики зайнятості.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі було визначено основні шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу державних установ з огляду на сучасні виклики та особливостей діяльності Хмельницького обласного центру зайнятості. Аналіз показав, що ефективна мотиваційна політика у держсекторі має спиратися на поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвиток професійних компетентностей та підвищення прозорості кадрових процесів.

Особливу увагу приділено цифровізації мотиваційних механізмів, зокрема використанню HRM-платформ, електронного оцінювання результативності, персоналізованих навчальних траєкторій і систем зворотного зв'язку. Такі інструменти здатні підвищити об'єктивність управлінських рішень та забезпечити більш справедливий розподіл навантаження.

Аналіз діяльності Центру зайнятості засвідчив наявність як сильних сторін — професійність, соціальна мотивація, високий рівень відповідальності, — так і певних проблем: підвищене навантаження, ризики емоційного вигорання, недостатній розвиток управлінських комунікацій та потреба у систематичному оновленні підходів до навчання персоналу.

Запропоновані рекомендації спрямовані на зміцнення нематеріальної мотивації, удосконалення внутрішніх комунікацій, розвиток менторства, підвищення цифрової спроможності персоналу та формування умов, що сприяють професійному зростанню працівників.

Загалом результати розділу підтверджують, що комплексний і сучасний підхід до мотивації є важливою передумовою підвищення ефективності роботи Центру та якості надання державних послуг.

ВИСНОВОК

У виконаній кваліфікаційній роботі здійснено комплексне та багатоаспектне дослідження системи мотивації персоналу в державних установах з акцентом на діяльність Хмельницького обласного центру зайнятості. Поєднання теоретичного аналізу, вивчення зарубіжного досвіду, статистичних даних і практичної оцінки роботи установи дозволило сформуванню цілісного наукового бачення сучасних тенденцій мотивації державних організації і визначити ключові напрями її вдосконалення з урахуванням актуальних викликів сьогодення

Проведений теоретичний огляд підтвердив, що мотивація персоналу в державному секторі має системний і багатовимірний зміст. Вона включає не лише матеріальні стимули, які традиційно розглядаються як основа мотиваційних механізмів, а й широкий спектр нематеріальних чинників. У центрі сучасних моделей управління персоналом перебувають такі елементи, як професійний розвиток, автономія прийняття рішень, визнання досягнень, можливість реалізувати власний потенціал, відчуття значущості виконуваної роботи та її впливу на суспільство. Саме ці компоненти, як показало дослідження, стають визначальними для державних установ, особливо в умовах трансформацій, які відбуваються в Україні.

Аналіз зарубіжного досвіду країн Європейського Союзу, США, Канади, а також окремих країн Азії дав змогу встановити загальну тенденцію: державні інституції у світі поступово відходять від суто адміністративно-командних підходів до управління персоналом. На зміну їм приходять моделі, орієнтовані на розвиток людського капіталу, постійну освіту, цифрову аналітику, оцінювання результативності за компетентнісними моделями та індивідуальними траєкторіями розвитку. Впровадження інструментів електронних HRM-систем, програм менторства та партнерських проєктів дозволяє значно підвищувати рівень залученості працівників, оптимізувати управлінські процеси та забезпечувати високу якість державних послуг.

Практичний аналіз діяльності Хмельницького обласного центру зайнятості підтвердив, що його ефективність безпосередньо залежить від мотивації персоналу. У 2023–2025 роках центр працював в умовах інтенсивних зрушень на регіональному ринку праці, зростання обсягу вразливих груп населення, розширення функціоналу та збільшення адміністративного навантаження. Професійна діяльність працівників у таких умовах потребує високого рівня внутрішньої мотивації, адже вони щоденно взаємодіють із клієнтами, які перебувають у складних життєвих обставинах та потребують не лише консультацій, а й психологічної підтримки.

Статистичні дані, проаналізовані у роботі, засвідчили нерівномірність змін на ринку праці, що створює додаткове навантаження на персонал Центру. Водночас результати працевлаштування та охоплення громадськими роботами демонструють високу відданість працівників своїй справі. Однак важливо зазначити, що чинна система мотивації не повною мірою відповідає сучасним викликам: матеріальні стимули обмежені, а нематеріальні використовуються епізодично та не утворюють цілісної, структурованої системи.

На основі узагальнення результатів теоретичного і практичного аналізу у роботі сформовано авторське бачення шляхів удосконалення мотиваційної системи у діяльності державних установ. На мою думку, найбільш ефективним є поєднання таких ключових напрямів:

1. Розширення нематеріальних стимулів, зокрема:

- систематичне визнання результатів роботи;
- формування командної культури та корпоративної підтримки;
- створення можливостей для участі у проєктах та ініціативах;
- формування кар'єрних траєкторій та індивідуальних планів розвитку.

2. Цифровізація HR-процесів, яка забезпечить:

- прозорість прийняття управлінських рішень;
- об'єктивність оцінювання працівників;
- прискорення документообігу;

- автоматизацію рутинних операцій та вивільнення часу для роботи з людьми.

Особливо важливим є впровадження сучасних інструментів HR-аналітики, які дозволяють оцінювати ефективність працівників і прогнозувати ризики вигорання чи кадрового дефіциту.

3. Інвестування у розвиток персоналу, що включає:

- регулярне підвищення кваліфікації за програмами НАДС;
- менторство та наставництво;
- професійні тренінги;
- розвиток м'яких навичок (комунікація, стресостійкість, етика спілкування);
- участь у міжнародних та національних програмах співпраці.

Реалізація цих напрямів сприятиме створенню сучасної моделі мотивації, яка базується не лише на матеріальних винагородах, а на формуванні довготривалої залученості та професійної відповідальності.

Результати проведеного дослідження дають підстави стверджувати, що подальша ефективність державних установ значною мірою залежить від якісного реформування систем мотивації персоналу. В умовах воєнного часу, економічних обмежень та соціальних змін саме вмотивований працівник залишається головним чинником стабільності, розвитку та успішної реалізації державної політики. Запропоновані в роботі підходи можуть бути використані у Хмельницькому обласному центрі зайнятості та інших установах державного сектору, які прагнуть підвищити свою результативність, модернізувати управлінські процеси та адаптуватися до сучасних викликів.

Вважаю, що формування ефективної системи мотивації персоналу є не просто елементом управління, а стратегічним ресурсом держави, від якого залежить рівень довіри громадян, якість державних послуг та спроможність країни успішно відповідати на виклики сьогодення й майбутнього.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. OECD. Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service, OECD Publishing, Paris, URL: https://www.oecd.org/en/publications/public-employment-and-management-2021_938f0d65-en.html
2. OECD. Public Employment and Management 2023, OECD Publishing, Paris, URL: <https://www.oecd.org/en/topics/public-employment-and-management.html>
3. Кабінет Міністрів України (2023). З 1 січня скорочуємо кількість вакансій державної служби. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/denys-shmyhal-z-1-sichnia-skorochuemo-kilkist-vakansii-derzhavnoi-sluzhby-maizhe-na-20-tysiach>
4. НАДС (2024). План розвитку системи професійного навчання до 2027 року. URL: <https://nads.gov.ua/en/news/the-government-has-approved-an-action-plan-for-the-development-of-the-professional-training-system-for-civil-servants-until-2027>
5. Шевченко О., Тестоїдов О. (2023). Оцінювання професійної діяльності та мотивації державних службовців: євроінтеграційний вимір. URL: <https://public.scnchub.com/palr/index.php/palr/article/view/200>
6. Theories of Motivation: Basis, Importance Theories & Their Relevance For UPSC Exam. URL: <https://testbook.com/ias-preparation/theories-of-motivation>
7. 12 теорій мотивації – від ієрархії потреб Маслоу до JCM. URL: <https://thembains.com/motivation-theories/>
8. Класичні та сучасні підходи до державного управління. URL: <https://studylib.net/doc/8408702/classical-and-modern-approaches-to-public-administration>
9. Порівняльний аналіз теорій мотивації та лідерства як інструментів для ефективного управління державним сектором. URL: https://www.academia.edu/128681220/COMPARATIVE_ANALYSIS_OF_MOTIVATION_AND_LEADERSHIP_THEORIES_AS_TOOLS_FOR_EFFECTIVE_PUBLIC_SECTOR_ADMINISTRATION

10. Посадові оклади працівників державної служби 2023. URL: <https://oblikbudget.com.ua/article/508-posadov-okladi-derjslujbovtsv>
11. OECD (2022). PUBLIC GOVERNANCE IN UKRAINE: IMPLICATIONS OF RUSSIA'S WAR URL: https://www.oecd.org/en/publications/2022/07/public-governance-in-ukraine_7a1de7cf.html
12. Молодь на державній службі: результати дослідження та стратегія залучення на 2025–2027 роки. URL: <https://mms.gov.ua/news/molod-na-derzhavnii-sluzhbi-rezultaty-doslidzhennia-ta-stratehiia-zaluchennia-na-2025-2027-roky>
13. EU4PFM (2023). Guiding the Future: Mentorship's Transformative Role in Ukrainian Public Institutions. URL: <https://eu4pfm.com.ua/news/guiding-the-future-mentorships-transformative-role-in-ukrainian-public-institutions>
14. OECD (2024). Size and Composition of Public Employment: Data Sources, Methods and Gaps. OECD Publishing, Paris, URL: https://www.oecd.org/en/publications/size-and-composition-of-public-employment-data-sources-methods-and-gaps_32c747be-en.html
15. European Commission (2023). Public Administration and Governance Coordination. URL: https://reform-support.ec.europa.eu/public-administration-and-governance-coordination_en
16. U.S. Office of Personnel Management (2023). Human Capital Framework. URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-framework/>
17. Lee J., Na Y. (2024). How Do Policy Environments Shape Public Service Motivation During the National Disaster? Journal of Public Policy. URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-public-policy/article/how-do-policy-environments-shape-public-service-motivation-during-the-national-disaster-evidence-from-largescale-survey-experiments/5BD5D50BA2FECDC0BB376478A295F15B>
18. World Bank (2022). GovTech Maturity Index (GTMI) Data Dashboard. URL: <https://www.worldbank.org/en/data/interactive/2022/10/21/govtech-maturity-index-gtmi-data-dashboard>

19. DOU.ua (2024). Огляд GovTech в Україні. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/ukrainian-govtech-overview/>
20. Public Service Division Singapore. Building a Forward-looking Public Service at Public Service Week 2024. URL: <https://www.psd.gov.sg/building-a-forward-looking-public-service-at-public-service-week-2024/>
21. Положення про державну службу зайнятості. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/RE35588>
22. Послуги державної служби зайнятості. URL: <https://dcz.gov.ua/storinka/poslugu>
23. Ринок праці України: сьогодення та перспективи майбутнього. URL: <https://economic-prostir.com.ua/article/199-rynok-praczi-ukrayiny-sogodennya-ta-perspektyvy-majbutnogo>
24. ТОП-10 трендів ринку праці 2024. URL: <https://ter.dcz.gov.ua/publikaciya/top-10-trendiv-rynku-praci-2024>
25. Основні тренди ринку праці у 2025 році. URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend>
26. Організація громадських та інших робіт тимчасового характеру. URL: https://protocol.ua/ua/pro_zaunyatist_naselennya_stattya_31/
27. Захист населення від безробіття та додаткові гарантії працевлаштування. URL: <https://studies.in.ua/socialna-polityka-derzhavy/3479>
28. Допомога по безробіттю в Україні в 2024–2025 роках. URL: <https://fingramota.com.ua/blog/dopomoha-po-bezrobittiu-v-ukraini-v-2024-2025-rokakh>
29. Ветерани війни на ринку праці України: проблеми та перспективи професійної адаптації. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/veterany-viynu-na-rynku-pratsi-ukrayiny>
30. НАДС (2024). План розвитку системи професійного навчання до 2027 року. URL: <https://nads.gov.ua/en/news/the-government-has-approved-an-action-plan-for-the-development-of-the-professional-training-system-for-civil-servants-until-2027>

31. OECD. Economic Surveys: Ukraine 2025, OECD Publishing, Paris, URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en/full-report/fostering-macroeconomic-stability-and-a-sustainable-recovery_24ed81a1.html
32. European Business Association. Labour shortage, high salary expectations (Ukraine 2024). URL: <https://eba.com.ua/en/defitsyt-kadriv-vysoki-zarplatni-ochikuvannya-ta-mobilizatsiya-klyuchovi-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2024-rotsi>
33. Interfax-Ukraine. State Employment Service provides work to every second client since beginning of 2025. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/general/1063932.html>
34. UNDP. Human Development Report 2025 (preliminary edition). URL: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2025>
35. Горбатюк Олександр, Орлік Дмитро. Розвиток організації підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу в умовах євроінтеграції економіки України / Матеріали II Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Мейнстрім HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у XXI столітті: проблеми, імперативи, шляхи розвитку»: 05 червня 2024 р., м. Хмельницький [Електронний ресурс] / М-во освіти і науки України, Хмельницький нац. ун-т. – Хмельницький : ХНУ, 2024. – 403 с. С. 108-111
36. Горбатюк О., Орлік Д. ПРОБЛЕМИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ. Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу : матеріали III всеукраїнської наукової конференції студентів та молоді, м. Хмельницький, 15 травня 2025 р. [Електронний ресурс] / М-во освіти і науки України, Хмельницький. нац. ун-т. Хмельницький : ХНУ, 2025. – 462 с. С. 104-106
37. Горбатюк О., Орлік Д. Державна служба зайнятості: її роль у регулюванні ринку праці / Всеукраїнський економічний студентський форум, присвячений 50-річчю Факультету економіки і управління Хмельницького національного університету, 08 червня 2023 р., м. Хмельницький [Електронний ресурс] : тези доп. – Хмельницький : ХНУ, 2023. – 516 с. (укр., англ.). С. 129-131.

38. Горбатюк Олександр, Орлік Дмитро, СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ / Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції», 16-17 листопада 2023 р. [Електронний ресурс] / М-во освіти і науки України, Хмельницький. нац.. ун-т. – Хмельницький : ХНУ, 2023. – с 374. С. 69-71.