МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЧИЧУРА МАРІЯ ІВАНІВНА

Реалізація мотиваційного механізму у системі управління персоналом організації публічної сфери

спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма – Публічне управління та адміністрування
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ПУАзм - 21
Чичура Марія Іванівна

Науковий керівник:
д.е.н., професор Васіна Алла Юріївна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП…… 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИРОБЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ……. 6
1.1. Мотивація у системі управління персоналом організації публічної сфери…….. 6
1.2. Складові мотиваційного механізму у системі управління персоналом організації публічної сфери…….. 13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ……. 19
2.1. Діагностика мотивів працівників досліджуваної організації публічної сфери…… 19
2.2. Методи мотивації персоналу досліджуваної організації публічної сфери. ……. 27
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ…… 35
3.1. Удосконалення організаційної культури як мотиваційного інструменту управління персоналом……. 35
3.2. Сприяння професійному зростанню персоналу як спосіб його мотивації…… 40
ВИСНОВКИ……. 46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 49

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сучасна система публічного управління неможлива без ефективного управління персоналом, адже саме людський фактор визначає результативність діяльності організацій публічної сфери. Одним із ключових інструментів управління персоналом є мотивація, яка забезпечує активну участь працівників у виконанні завдань, підвищує їх продуктивність та сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

У сучасних умовах трансформації публічного сектору, впровадження цифрових технологій, підвищення вимог до якості послуг та очікувань громадян актуальним стає розроблення ефективного мотиваційного механізму, який враховує потреби персоналу та стимулює його професійний розвиток. Недостатній рівень мотивації призводить до зниження продуктивності, втрати кваліфікованих кадрів та зниження якості надання публічних послуг, що негативно впливає на довіру населення до державних інституцій.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Аналіз останніх досліджень свідчить, що проблематиці мотивації та стимулювання персоналу в публічних організаціях приділено значну увагу як вітчизняними, так і зарубіжними вченими, серед яких І. В. Гринько, А.Ю. Васіна, В. М. Островерхов, О. В. Бойко, Т. Л. Желюк, М. В. Глущенко, М. М. Шкільняк, А. С. Коцур, О. П. Дяків, А. С. Леонтьєва, М. Х. Мескон та інші. У своїх працях вони досліджують сутність мотивації, її види та принципи, роль стимулювання у підвищенні продуктивності та ефективності роботи персоналу, а також застосування різних інструментів мотиваційного впливу.

Разом із тим, у практичній площині реалізація мотиваційного механізму у системі управління персоналом організацій публічної сфери потребує подальшого вдосконалення. Це обумовлено трансформацією публічного сектору, зміною цінностей і очікувань працівників, соціально-економічними викликами та впровадженням цифрових технологій у процеси управління. Сучасні умови вимагають застосування комплексного підходу до мотивації, який

поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, враховує психологічні особливості персоналу і спрямований на підвищення ефективності роботи та якості надання публічних послуг.

Мета кваліфікаційної роботи. Мета роботи полягає у вивченні теоретичних основ мотивації, аналізі реалізації мотиваційного механізму в конкретній організації публічної сфери та розробленні практичних пропозицій щодо його удосконалення. Для досягнення цієї мети визначено такі завдання:

- дослідити сутність мотивації у системі управління персоналом організацій публічної сфери;
- визначити складові мотиваційного механізму та їх роль у стимулюванні працівників;
- проаналізувати стан реалізації мотиваційного механізму у досліджуваній організації;
- оцінити ефективність існуючих методів мотивації персоналу;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури організаційної культури як мотиваційного інструменту управління персоналом;
- сформувати пропозиції стосовно сприяння професійному зростанню персоналу як інструменту мотивації.

Об'єкт дослідження є система управління персоналом організації публічної сфери.

Предмет дослідження є мотиваційний механізм та його реалізація в управлінській практиці.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, а саме: теоретичні методи – аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення, систематизація наукових підходів до вивчення сутності мотивації та стимулювання персоналу; порівняльний аналіз – для зіставлення традиційних і інноваційних методів мотивації працівників у медичних закладах; економіко-статистичні методи – для аналізу результативності праці та оцінювання ефективності діючої системи мотивації персоналу; соціологічні методи

(анкетування, інтерв'ювання) – для виявлення рівня задоволеності працівників умовами праці та мотиваційними стимулами.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи слугують: нормативно-правові акти, наукові публікації, внутрішні документи організації, статистичні дані, результати опитувань та інтерв'ю з працівниками і керівниками.

Практичне значення. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування отриманих результатів для підвищення ефективності мотиваційних механізмів, покращення організаційної культури та стимулювання професійного розвитку персоналу організацій публічної сфери.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Значення мотивації у системі управління персоналом організації публічної сфери» у збірнику тез доповідей X Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (20 листопада 2025, м. Тернопіль) та «Складові мотиваційного механізму у системі управління персоналом організації публічної сфери» у Збірнику тез доповідей наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, 27 листопада 2025року).

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИРОБЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

1.1. Мотивація у системі управління персоналом організації публічної сфери

Мотивація персоналу є ключовим чинником ефективного функціонування організацій публічної сфери та забезпечення високої якості публічних послуг. Вона визначає ступінь зацікавленості працівників у досягненні результатів своєї діяльності, професійному розвитку та виконанні стратегічних завдань організації. У сучасних умовах реформування державного управління, підвищення прозорості публічних послуг та впровадження цифрових технологій у роботу державних структур, питання мотивації персоналу набуває особливого значення, оскільки безпосередньо впливає на ефективність роботи організації та рівень задоволеності громадян наданими послугами.

Вчені виділяють два основні підходи до розуміння мотивації у контексті управління персоналом. Процесуальний підхід розглядає мотивацію як динамічний процес впливу на працівників, спрямований на стимулювання їх до ефективної трудової діяльності та досягнення цілей організації [7; 14; 18]. Такий підхід акцентує увагу на методах і способах мотиваційного впливу, послідовності їх застосування та оцінці результативності. Мотивація за цим підходом є інтерактивним і безперервним процесом, що потребує постійного аналізу потреб працівників, адаптації стимулів до зміни внутрішніх та зовнішніх умов діяльності організації та контролю за результатами впливу.

Змістовний підхід трактує мотивацію як сукупність зовнішніх і внутрішніх стимулів, які визначають поведінку працівника, формують його готовність до праці та сприяють досягненню конкретних результатів [11; 16;

22]. Основний акцент робиться на потребах, цінностях і внутрішніх мотивах працівника, що впливають на його активність, залученість і готовність виконувати поставлені завдання. Цей підхід дозволяє розробляти мотиваційні системи, що відповідають індивідуальним психологічним та професійним характеристикам персоналу, забезпечуючи високий рівень задоволеності роботою та лояльності до організації.

Крім того, мотивація розглядається як системний елемент управління персоналом, що поєднує інтереси працівників і організації. Вона не обмежується лише окремими заходами заохочення чи покарання, а є складовою загальної стратегії управління, що забезпечує гармонізацію цілей персоналу та організації, підвищує ефективність прийняття управлінських рішень і результативність діяльності [1; 16].

Наукові дослідження показують, що мотивація має багатовимірний характер і включає економічні, соціальні, морально-психологічні та управлінські аспекти. Різні автори пропонують власні визначення терміна, що відображають різні підходи до сутності мотивації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Інтерпретація поняття «мотивація» вітчизняними та зарубіжними вченими

Автор, джерело	Трактування
Мочерний С. [20]	Мотивація - це свідоме і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом постійного впливу на його потреби.
Колот Л. [11]	Мотивація - це сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до дії, визначають поведінку, форми дій і надають цій дії спрямованість на досягнення особистих і організаційних цілей
Мескон М. [18]	Мотивація - це процес спонукання когось діяти для досягнення цілей організації.
Борисенко І. [3]	Мотивація - це готовність людей докласти максимум зусиль для досягнення цілей організації
Гринько І. [7]	Мотивація – функція управління, що створює стимул для підлеглих працювати з максимальною прибутковістю для підприємства
Шуляр О. [38]	Мотивація до праці - це комплекс заходів, що активізують і спонукають працівника або колектив працівників до виконання конкретної діяльності.

Примітка. Складено автором на основі [3; 7; 11; 18; 20; 38]

Аналіз визначень демонструє багатовимірність мотивації та різноманітність підходів до її трактування. Так, І. Борисенко визначає

мотивацію як готовність людей докласти максимум зусиль для досягнення цілей організації, підкреслюючи її орієнтацію на результат [3]. М. Мескон розглядає мотивацію як процес спонукання когось діяти для досягнення організаційних цілей, акцентуючи увагу на процесуальному аспекті впливу [18].

Автор С. Мочерний підкреслює значення матеріальних стимулів у системі мотивації, визначаючи мотивацію як свідоме і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом постійного впливу на його потреби [20]. У цьому контексті важливу роль відіграє диференційована система оплати праці, яка враховує складність завдань, рівень кваліфікації та умови праці. Л. Колот розширює змістовний підхід, трактуючи мотивацію як сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, які спонукають до дії, визначають поведінку та надають діяльності спрямованість на досягнення особистих і організаційних цілей [11]. І. Гринько розглядає мотивацію як функцію управління, яка створює стимул для працівників працювати з максимальною віддачею для організації [7]. На його думку, мотивація стає самостійним науковим напрямом, що вимагає системного підходу до управління людськими ресурсами. О. Шуляр [38] акцентує увагу на комплексності мотиваційних заходів, визначаючи мотивацію до праці як сукупність заходів, що активізують та спонукають працівника або колектив до виконання конкретної діяльності .

У дослідженнях О. Бойко[1] і Г. Мельник [16] підкреслюється системний характер мотивації: вона є не лише управлінською функцією, а й складовою загальної стратегії розвитку організації, спрямованою на узгодження інтересів персоналу та організації. Водночас О. Левченко [14] пропонує розглядати мотивацію як процес формування системи стимулів або умов, що визначають поведінку працівника, регулюють рівень його активності та сприяють сумлінному виконанню завдань.

Аналіз зазначених поглядів дозволяє зробити кілька важливих висновків. По-перше, мотивація розглядається як процес і як система стимулів одночасно, що підкреслює її динамічну і системну природу. По-друге, різні автори акцентують на економічних, соціальних і психологічних аспектах мотивації, що

вимагає від керівників організацій публічної сфери комплексного підходу до організації мотиваційних механізмів. По-третє, мотивація є невід'ємною складовою стратегії управління персоналом, яка забезпечує узгодження інтересів організації та працівників, підвищує ефективність прийняття управлінських рішень і сприяє досягненню стратегічних цілей.

У публічному секторі мотивація має особливу специфіку, оскільки діяльність працівників безпосередньо впливає на якість життя громадян, формує довіру населення до державних інституцій та визначає рівень задоволеності послугами. У цьому контексті мотивація повинна враховувати як внутрішні чинники (професійний обов'язок, самооцінка, етичні стандарти), так і зовнішні (оплата праці, соціальні гарантії, умови праці).

З огляду на багатовимірність мотивації, сучасні науковці пропонують поєднувати процесуальний і змістовний підходи. Такий інтегрований підхід передбачає: постійний аналіз потреб і очікувань працівників; розробку системи економічних, соціальних та морально-психологічних стимулів; моніторинг ефективності мотиваційних заходів; адаптацію стимулів до змін умов діяльності та стратегічних пріоритетів організації; формування корпоративної культури, орієнтованої на розвиток персоналу та ефективну взаємодію з громадянами. Таким чином, мотивація персоналу у системі управління організаціями публічної сфери є стратегічним інструментом, що поєднує матеріальні, соціальні та психологічні механізми впливу, сприяє професійному розвитку працівників, підвищує ефективність роботи організації та забезпечує якість публічних послуг.

Особливу увагу у публічному секторі приділяють внутрішній (інтринсивній) і зовнішній (екстринсивній) мотивації. Внутрішня мотивація пов'язана із самореалізацією, відчуттям професійного обов'язку, бажанням допомагати людям і підвищувати власну компетентність. Зовнішня мотивація проявляється через матеріальні заохочення: зарплатню, надбавки, премії, соціальні гарантії, комфортні умови праці та можливості професійного зростання [15; 20]. Ефективна система управління персоналом у публічному

секторі повинна поєднувати ці види мотивації, щоб забезпечити максимальну результативність діяльності працівників та відповідність цілей організації очікуванням громадян. С. Мочерний [20] та Л. Колот [11] наголошують, що мотивація є багаторівневою категорією, яка включає як індивідуальні, так і колективні стимули. Індивідуальні стимули враховують особистісні потреби, професійні амбіції та психологічні характеристики працівників. Колективні стимули спрямовані на формування командної взаємодії, підтримку корпоративної культури та створення сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі. У публічних організаціях це має особливе значення, оскільки діяльність працівників часто взаємопов'язана, а ефективність колективу визначає якість надання послуг громадянам.

Важливою складовою мотивації є система винагород і заохочень, яка повинна бути прозорою, справедливою та диференційованою. І. Гринько [7] підкреслює, що система мотивації персоналу має враховувати складність завдань, рівень відповідальності, професійну підготовку та умови праці. О. Шуляр [38] доповнює, що мотивація до праці є комплексом заходів, що активізують і спрямовують працівника або колектив на виконання конкретної діяльності. Таким чином, ефективна мотиваційна система повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, підтримувати професійне зростання, зміцнювати морально-психологічний клімат та формувати позитивний імідж організації.

У науковій літературі також виділяють короткострокову і довгострокову мотивацію. Короткострокова мотивація включає премії за виконання конкретних завдань, відзнаки, одноразові винагороди. Довгострокова мотивація орієнтована на кар'єрне просування, стабільність зайнятості, професійний розвиток та формування корпоративної культури [15; 16; 20]. Для публічних організацій поєднання цих підходів є критично важливим, оскільки воно дозволяє підтримувати постійну залученість працівників і забезпечує стратегічну мотиваційну основу для розвитку установи.

Отож, дослідження показало, що важливою складовою мотивації у

публічному секторі є система стимулів, які можуть бути класифіковані за різними ознаками, що дозволяє формувати ефективні механізми управління персоналом. Для наочності наведемо узагальнену класифікацію стимулів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація стимулів мотивації персоналу організацій публічної сфери

Критерій	Тип	Опис	Приклади
1	2	3	4
За джерелами спонукальних чинників	Внутрішня (інтринсивна)	Стимулюється власними потребами працівника, бажанням до самореалізації та професійного розвитку	Відчуття значущості роботи, досягнення особистих цілей, моральне задоволення від виконання соціально важливих завдань
	Зовнішня (екстринсивна)	Формується через зовнішні стимули, пов'язані з матеріальним або організаційним впливом	Заробітна плата, премії, надбавки, соціальні гарантії, кар'єрне просування, офіційне визнання досягнень
За формою задоволення потреб	Матеріальна мотивація	Стимулює працівника через економічні та соціальні вигоди	Заробітна плата, премії, надбавки за кваліфікацію або стаж, доплати за нічні зміни, соціальні виплати
	Нематеріальна мотивація	Формується через моральне визнання, комфорт та професійний розвиток	Подяки, грамоти, нагороди, участь у навчальних програмах, гнучкий графік, психологічна підтримка, покращення мікроклімату в колективі
За тривалістю впливу	Короткостро-кова	Мотивує працівника на виконання окремих завдань	Одноразові премії, подяки за виконане завдання, сертифікати чи бонуси
	Довгострокова	Орієнтована на стабільність, кар'єрне зростання та професійний розвиток	Кар'єрне просування, підвищення кваліфікації, участь у програмах професійного вдосконалення, розвиток корпоративної культури
За змістом мотивів	Економічна	Орієнтована на матеріальну вигоду	Зарплата, премії, надбавки, соціальні пакети
	Соціальна	Зумовлена потребою у визнанні та приналежності	Повага колег, участь у колективних проектах, командні заходи
	Професійна	Стимулює самореалізацію та підвищення компетенцій	Курси підвищення кваліфікації, участь у конференціях, професійні тренінги

Примітка. Складено автором на основі [7; 11; 15; 16; 20]

Інтеграція даної класифікації стимулів у систему управління персоналом дозволяє реалізовувати комплексний підхід до мотивації, поєднуючи внутрішні та зовнішні чинники, коротко- та довгострокові механізми, матеріальні та нематеріальні стимули. Це забезпечує максимальну залученість працівників, ефективність виконання завдань та підвищує якість надання публічних послуг.

На основі аналізу наукових джерел можна виокремити кілька ключових принципів мотивації у публічному секторі:

– системність – мотиваційні заходи повинні бути частиною загальної стратегії управління персоналом та взаємопов'язані з цілями організації [16];

– комплексність – використання матеріальних, соціальних та психологічних стимулів одночасно [11; 20];

– індивідуалізація – врахування особистісних, професійних та психологічних особливостей працівників [18];

– динамічність – адаптація системи мотивації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації [7];

– оцінка ефективності – постійний моніторинг результатів мотиваційних заходів та їх впливу на діяльність персоналу [38].

Таким чином, мотивація персоналу організацій публічної сфери є багатовимірним, системним та процесуально-змістовним явищем, що поєднує економічні, соціальні, психологічні та управлінські чинники. Вона є ключовим елементом управління людськими ресурсами, спрямованим на активізацію трудової поведінки працівників, узгодження їхніх інтересів із стратегічними цілями організації та підвищення ефективності надання публічних послуг. Аналіз наукових поглядів свідчить про необхідність комплексного підходу до формування мотиваційних систем, що включають матеріальні та нематеріальні стимули, внутрішні і зовнішні мотиваційні чинники, коротко- та довгострокові механізми впливу, а також інтеграцію процесуальних і змістовних підходів. Такий підхід дозволяє забезпечити високий рівень залученості та результативності працівників, підтримувати професійний розвиток, зміцнювати морально-психологічний клімат і підвищувати якість публічних послуг.

1.2. Складові мотиваційного механізму у системі управління персоналом організації публічної сфери

Мотиваційний механізм у системі управління персоналом організацій публічної сфери є комплексною системою заходів, спрямованих на формування, підтримку та стимулювання активної трудової поведінки працівників, що забезпечує досягнення стратегічних і оперативних цілей організації. Науковий підхід до мотиваційного механізму передбачає виділення його ключових складових, взаємодія яких визначає ефективність роботи персоналу та якість надання публічних послуг.

У сучасній літературі мотиваційний механізм розглядається як інтегративна система, що включає економічні, соціальні, морально-психологічні та управлінські компоненти, взаємодія яких формує стимулююче середовище для працівників [6; 12; 15; 22]. Така системність забезпечує комплексний вплив на поведінку працівників, що поєднує зовнішні та внутрішні фактори, коротко- і довгострокові стимули, а також матеріальні та нематеріальні форми заохочення.

Результати наукових досліджень свідчать, що формування та ефективність мотиваційного механізму персоналу організацій публічної сфери визначається комплексом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, які впливають на рівень трудової активності та залученості працівників [21; 26]. До ключових факторів можна віднести:

1. Організаційні особливості – структура організації публічної сфери, стиль управління персоналом, рівень взаємодії між адміністрацією та працівниками, корпоративна культура, а також ступінь централізації прийняття управлінських рішень у сфері управління людськими ресурсами.

2. Економічні умови – фінансовий стан організації публічної сфери, джерела її фінансування, державна політика щодо оплати праці працівників, рівень заробітної плати, можливості надання додаткових стимулюючих виплат та премій.

3. Соціально-психологічні чинники – морально-психологічний клімат у колективі, рівень задоволеності роботою та міжособистісними відносинами, наявність або відсутність конфліктних ситуацій, підтримка командної взаємодії та співпраці.

4. Індивідуальні характеристики працівників – рівень освіти та професійної кваліфікації, стаж роботи, компетентності, індивідуальні потреби, система цінностей та ставлення до виконуваних функцій.

5. Зовнішнє середовище – державна політика у відповідній сфері, законодавчі зміни, рівень фінансування та регуляторні вимоги, конкурентне середовище, а також розвиток технологій та інноваційні процеси, які впливають на роботу організації публічної сфери.

6. Мотиваційна стратегія організації публічної сфери – комплексна система матеріального та нематеріального стимулювання, створення умов для професійного розвитку, підвищення кваліфікації, участь у навчальних та освітніх програмах, наставництво та підтримка кар'єрного зростання.

Мотиваційний механізм персоналу організації публічної сфери повинен бути спрямований на забезпечення високої ефективності діяльності та враховувати не лише індивідуальні досягнення працівників, а й колективні результати, зокрема взаємодію між підрозділами, якість виконання службових завдань та дотримання етичних стандартів професійної діяльності. Водночас мотиваційний механізм має бути узгоджений зі стратегічними цілями організації публічної сфери, сприяти професійному розвитку персоналу, підтримувати позитивний морально-психологічний клімат та підвищувати рівень залученості працівників. Ефективність такого механізму безпосередньо впливає на результативність організації та якість надання публічних послуг громадянам. Орієнтовну схему мотиваційного механізму персоналу організації публічної сфери подано на рис. 1.1.

Рис. 1.1. Схема мотиваційного механізмі персоналу організації публічної сфери

Примітка. Складено автором самостійно на основі [28, с. 21].

Зазначений на схемі механізм суспільної мотивації являє собою систему стимулів, цінностей, норм і інструментів, які спонукають громадян та працівників публічного сектору діяти в інтересах суспільства, підтримувати політику держави, брати участь у прийнятті рішень та виконанні суспільно важливих завдань. Він охоплює:

– суспільні цінності та орієнтири (довіра, справедливість, безпека, громадянська відповідальність);
– соціальні стимули (визнання, статус, участь у прийнятті рішень);

- матеріальні стимули (оплата праці, премії, соціальні гарантії);
- інституційні інструменти (процедури участі, комунікації, зворотний зв’язок);
- нормативно-правову базу (закони, стандарти, етичні кодекси).

Елементи механізму суспільної мотивації охоплюють комплекс ціннісних, інституційних, соціально-психологічних, економічних і комунікаційних чинників, які забезпечують ефективну взаємодію між державою та суспільством. Ціннісно-нормативний компонент передбачає формування культури служіння суспільству, що ґрунтується на етичних кодексах, стандартах поведінки та принципах доброчесності, які визначають моральні орієнтири діяльності публічних службовців. Організаційно-інституційний компонент зосереджується на створенні прозорих процедур, регламентів і внутрішніх правил, які забезпечують передбачуваність управлінських процесів та орієнтацію на результативність і якість публічних послуг. Соціально-психологічний компонент включає інструменти визнання професійних досягнень, механізми залучення громадян до ухвалення рішень, а також розвиток лідерства, корпоративної культури й командної взаємодії, що формують сприятливе робоче середовище та зміцнюють внутрішню мотивацію. Економічний компонент охоплює конкурентну оплату праці, соціальні гарантії та компенсації, а також системи преміювання й індикатори ефективності, які забезпечують матеріальне стимулювання належного виконання службових обов’язків. Комунікаційний компонент забезпечує прозору та двосторонню комунікацію з громадянами, регулярне інформування про діяльність органів влади і використання сучасних механізмів участі – електронної демократії, опитувань та консультативних рад – що сприяють підвищенню довіри та посиленню громадської залученості.

Характеристика основних складових мотиваційного механізму у публічному секторі нами подано у табл.1.3.

Таблиця 1.3

Основні складові мотиваційного механізму у організаціях публічної сфери

Група складових	Зміст та ключові елементи	Функціональне призначення	Джерела
1. Економічні складові	– Основна заробітна плата як базовий матеріальний стимул та гарант стабільності. – Премії та надбавки, що залежать від результативності, кваліфікації та досягнення KPI. – Соціальні виплати й гарантії: відпустки, лікарняні, компенсації, пільги.	Забезпечують зовнішню мотивацію, матеріальну стабільність та орієнтацію працівників на ефективне виконання завдань; формують справедливі умови винагороди.	[6; 14; 22]
2. Соціальні та організаційні складові	– Повага, схвалення та офіційне визнання досягнень. – Кар'єрне зростання, професійний розвиток, участь у тренінгах та програмах підвищення кваліфікації. – Командна взаємодія, корпоративні заходи, формування позитивного клімату в колективі.	Сприяють згуртованості колективу, підвищують соціальну залученість і забезпечують відчуття приналежності до організації; підсилюють нематеріальну мотивацію.	[10; 16; 22; 40]
3. Морально-психологічні складові	– Усвідомлення суспільної значущості роботи, відповідальності за якість публічних послуг. – Професійний обов'язок, дотримання етичних стандартів та норм поведінки. – Можливості самореалізації, творчого розвитку, застосування компетенцій.	Формують інтринсивну (внутрішню) мотивацію, ініціативність та відповідальність; підсилюють етичну основу публічної служби.	[6; 10; 14; 22]
4. Управлінські складові	– Системи оцінювання результативності, контроль виконання завдань, формування критеріїв ефективності. – Мотиваційні політики, що узгоджують економічні, соціальні та психологічні стимули. – Індивідуалізація мотиваційних заходів з урахуванням характеристик працівників та особливостей середовища.	Забезпечують цілісність, системність і керованість мотиваційного механізму; координують стимули та адаптують їх до потреб працівників і організації.	[1; 6; 14; 16; 18]
5. Інтегративні (синтетичні) складові мотиваційного механізму	– Поєднання економічних, соціальних, морально-психологічних та управлінських стимулів. – Індивідуалізація та адаптація стимулювання. – Забезпечення гнучкості й динамічності мотиваційної системи.	Формують цілісний мотиваційний механізм, що забезпечує комплексний вплив на працівника, підсилює залученість і покращує результативність публічних послуг.	[3; 6; 10; 14; 16; 22; 40]

Примітка. Складено автором самостійно на основі аналізу поданих джерел

Аналіз представлених складових мотиваційного механізму свідчить, що ефективна система стимулювання у публічному секторі має комплексний і багатовимірний характер. Економічні, соціальні, морально-психологічні та управлінські елементи виконують різні, але взаємодоповнювальні функції, що забезпечує всебічний вплив на поведінку, мотивацію та професійну активність працівників. Економічні стимули створюють базовий матеріальний фундамент, необхідний для стабільності та передбачуваності трудових відносин. Водночас вони не здатні забезпечити стійку довгострокову мотивацію без взаємодії із соціальними та морально-психологічними чинниками. Соціальні й організаційні складові сприяють формуванню сприятливого психологічного клімату та підтримують колективну ефективність, що є особливо важливим у діяльності публічних організацій, орієнтованих на надання суспільно значущих послуг. Морально-психологічні елементи підсилюють внутрішню мотивацію, яка є критичною для забезпечення відповідальності, ініціативності та етичної поведінки персоналу.

Управлінські складові виконують координуючу функцію, забезпечуючи системність, послідовність та адаптивність мотиваційного механізму. Вони інтегрують різні типи стимулів у цілісну політику управління персоналом, що дозволяє гнучко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Важливо, що саме управлінські інструменти забезпечують можливість індивідуалізації мотивації, що підвищує її результативність.

Таким чином, можна стверджувати, що ефективний мотиваційний механізм у публічних організаціях формується лише за умови поєднання всіх його складових та їхньої узгодженої взаємодії. Інтеграція економічних, соціальних, психологічних та управлінських елементів забезпечує комплексний вплив на працівника, підсилює його залученість та сприяє підвищенню продуктивності. У результаті мотиваційний механізм не лише підтримує ефективність діяльності персоналу, а й робить можливим досягнення широких суспільних цілей, пов’язаних із якістю, доступністю та результативністю публічних послуг.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

2.1. Діагностика мотивів працівників досліджуваної організації публічної сфери

Реалізацію мотиваційного механізму у системі управління персоналом організації публічної сфери ми досліджували на прикладі Свалявської початкової школи №2 з дошкільним підрозділом Свалявської міської ради. Обрання цього закладу як базового об'єкта аналізу зумовлене його організаційною структурою, поєднанням функцій дошкільної та початкової освіти, особливостями кадрового забезпечення та потребою у високому рівні професійної мотивації персоналу в умовах реалізації сучасної освітньої політики.

Свалявська початкова школа №2 з дошкільним підрозділом Свалявської міської ради є комунальним закладом освіти, що функціонує у структурі освітньої системи Свалявської територіальної громади та забезпечує навчально-виховний процес для дітей дошкільного та молодшого шкільного віку. Основні інформаційні дані про досліджуваний заклад нами подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні інформаційні дані про досліджуваний заклад

№ п/п	Дані	Характеристика
1	2	3
1	Повна назва	Свалявська початкова школа № 2 з дошкільним підрозділом Свалявської міської ради
2	Скорочена назва	Початкова школа № 2 з ДП
3	Тип закладу освіти	Заклад загальної середньої освіти (початкова школа) з дошкільним підрозділом
4	Новий тип ЗЗСО	Початкова школа з дошкільним відділенням
5	Ступінь	І ступінь (початкова освіта)
6	Форма власності	Комунальна

Продовження табл. 2.1

1	2	3
7	Поштова адреса	Україна, Закарпатська область, м. Свалява, вул. Ломоносова, 14а
8	Директор	Чичура Марія Іванівна
9	Мова навчання	Українська
10	Кількість учнів початкової школи	41
11	Кількість вихованців дошкільного підрозділу	30
12	Здобувачі освіти з ООП	9 дітей, організовано інклюзивне навчання
13	Кількість класів	4
14	Кількість приміщень	4
15	Інклюзивні класи	3
16	Кількість персоналу	26
17	Бюджетування (засновник)	Бюджет Свалявської міської територіальної громади

Примітка. Складено автором за даними Свалявської початкової школи № 2 та за джерелами [23; 25].

Освітня діяльність Свалявської початкової школи № 2 з дошкільним підрозділом здійснюється відповідно до Статуту, затвердженого Свалявською міською радою. Цей документ визначає структуру та організацію освітнього процесу, права та обов’язки усіх учасників навчально-виховного процесу, а також систему внутрішнього управління та контролю. Крім того, Статут регламентує загальні засади діяльності дошкільного підрозділу, закріплює принципи академічної доброчесності, встановлює порядок взаємодії закладу з органами місцевого самоврядування та регламентує внутрішній контроль і управління установою. Таким чином, Статут є ключовим нормативно-правовим документом, який забезпечує правову основу функціонування закладу та визначає основні принципи організації його освітньої діяльності.

У закладі діє колективний договір, укладений між адміністрацією та трудовим колективом відповідно до чинного законодавства України. Цей договір визначає умови праці педагогічних та технічних працівників, регламентує систему оплати праці, надбавок і доплат, а також передбачає соціальні гарантії для персоналу. Окрім цього, колективний договір встановлює порядок організації охорони праці та техніки безпеки, механізм врегулювання трудових конфліктів, а також заходи щодо мотивації та заохочення працівників,

спрямовані на підвищення ефективності та задоволеності трудовою діяльністю.

Свалявська початкова школа № 2 з дошкільним підрозділом поєднує функції початкової школи та дошкільного відділення, що визначає її організаційну специфіку, розширює спектр освітніх послуг та висуває підвищені вимоги до професійної компетентності педагогічного та технічного персоналу. Заклад функціонує як загальноосвітній навчальний заклад з інклюзивною формою навчання, забезпечуючи освітні послуги як дітям з типовим розвитком, так і дітям з особливими освітніми потребами (ООП).

Контингент здобувачів освіти включає 41 учня початкової школи, 30 вихованців дошкільного підрозділу та 9 дітей з ООП, для яких організовано інклюзивне навчання з наданням корекційно-розвиткових послуг та психолого-педагогічного супроводу. Таким чином, заклад виконує значиму соціальну функцію, забезпечуючи доступність якісної початкової та дошкільної освіти для дітей громади та створюючи умови для реалізації принципів інклюзивності у навчальному процесі.

Персонал Свалявської початкової школи № 2 з дошкільним підрозділом налічує 26 осіб і включає педагогічних та технічних працівників. До складу педагогічного персоналу входить 17 осіб. Технічний персонал налічує 9 осіб.

Аналіз структури персоналу досліджуваного закладу нами подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз структури персоналу Свалявської початкової школи № 2

№ п/п	Категорія працівників	Кількість осіб	Вагомість у структурі (%)	Основні функції	Особливості
1	2	3	4	5	6
1	Педагогічні працівники	17	65,38	Організація навчально-виховного процесу, інклюзивне навчання, психологічний супровід дітей	Включає вчителів початкових класів, вихователів дошкільного підрозділу, асистентів, практичного психолога, вчителя-логопеда, керівника та заступника

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
2	Технічні працівники	9	34,62	Забезпечення функціонування закладу, допоміжні та обслуговуючі роботи	Включає помічників вихователя, кухарів, прибиральників, завгоспа, робітників з обслуговування та кочегара/сторожа
3	Загальна чисельність персоналу	26	100	Забезпечення повного функціонування закладу	Структура дозволяє організувати інклюзивне навчання та комплексне обслуговування дітей

Примітка. Складено автором за даними Свалявської початкової школи № 2

Здійснений нами аналіз структури персоналу досліджуваного закладу показав, що педагогічні працівники становлять 65 % колективу та забезпечують навчально-виховний процес і інклюзивне навчання, тоді як технічні працівники (35 %) виконують допоміжні функції, забезпечуючи ефективне функціонування закладу. Загальна структура персоналу створює умови для комплексного забезпечення освітнього процесу та реалізації принципів інклюзивності.

Для оцінки кадрового потенціалу Свалявської початкової школи № 2 з дошкільним підрозділом проведено аналіз структури педагогічного персоналу за кваліфікаційними категоріями. Таблиця 2.3 відображає кількісне співвідношення педагогів різного рівня кваліфікації та їхню вагомість у загальному складі педагогічного колективу.

Таблиця 2.3

Аналіз структури педагогічного персоналу Свалявської початкової школи № 2 за кваліфікаційною категорією

№ п/п	Категорія / кваліфікаційна група	Кількість осіб	Вагомість у педагогічному персоналі (%)
1	Спеціалісти вищої категорії	5	29,4
2	Спеціалісти I категорії	4	23,5
3	Спеціалісти II категорії	1	5,9
4	Спеціалісти	7	35,3
5	Загальна кількість педагогів	17	100

Примітка. Розраховано автором за даними Свалявської початкової школи № 2

Аналіз структури педагогічного персоналу закладу за кваліфікаційною категорією свідчить про наявність різнорівневого кадрового складу: близько третини педагогів мають найвищу кваліфікаційну категорію, значна частина – спеціалісти без категорії, що свідчить про наявність молодих або менш досвідчених працівників. Більш наглядно дана структура педагогічного персоналу Свалявської початкової школи № 2 нами подана на рис. 2.1.

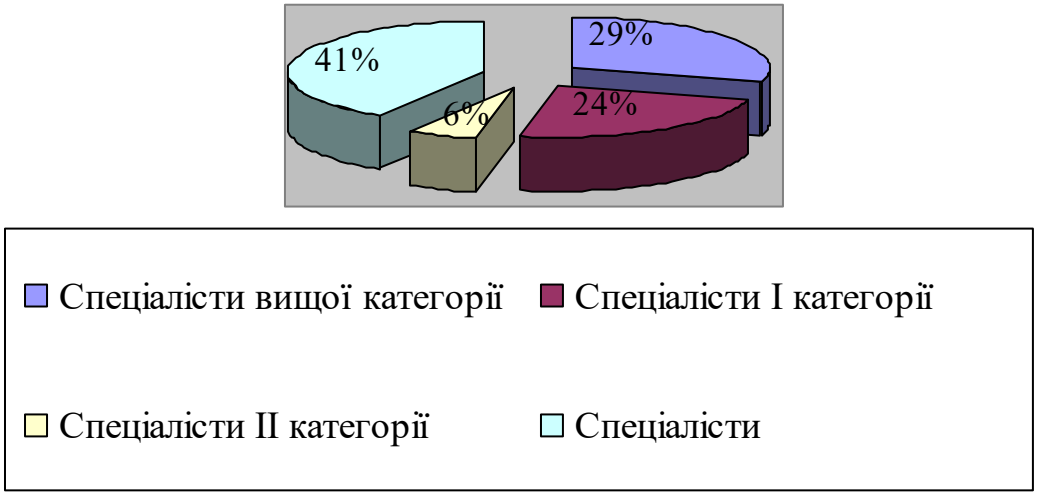

Рис. 2.1. Структура персоналу у розрізі категорій у досліджуваному закладі

Примітка. Складено та розраховано автором за даними досліджуваного закладу

Така структура дозволяє поєднувати досвід і нові підходи в навчально-виховному процесі та забезпечує потенціал для професійного розвитку педагогічного колективу. Нижче наведено розподіл педагогічного персоналу закладу за стажем роботи, що дозволяє оцінити баланс досвіду в колективі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз структури педагогічного персоналу Свалявської початкової школи № 2 за стажем роботи

№ п/п	Категорія за стажем роботи	Кількість осіб	Вагомість у педагогічному персоналі (%)
1	До 5 років	5	29,4
2	5–10 років	3	17,6
3	10–20 років	2	11,8
4	Понад 20 років	6	35,3
5	Загальна кількість педагогів	17	100

Примітка. Розраховано автором за даними Свалявської початкової школи № 2

Поданий у табл. 2.4 аналіз структури педагогічного персоналу за стажем роботи показує, що колектив має збалансовану комбінацію молодих та досвідчених фахівців. Близько 30 % педагогів працюють до 5 років, що забезпечує впровадження нових методик і свіжий підхід у навчальний процес. Найбільш досвідчені педагоги з понад 20-річним стажем становлять 35 % колективу, що гарантує передачу професійного досвіду та високий рівень педагогічної майстерності. Наявність педагогів середнього стажу (5–20 років) сприяє стабільності та ефективному поєднанню досвіду з інноваціями в освітньому процесі. Аналіз структури педагогічного персоналу закладу за віковими групами подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Аналіз структури педагогічного персоналу Свалявської початкової школи № 2 за віковими групами

№ п/п	Вікова група	Кількість осіб	Вагомість у педагогічному персоналі (%)
1	До 30 років	5	29,4
2	30–40 років	4	23,5
3	40–50 років	4	23,5
4	50+ років	4	23,5
5	Загальна кількість педагогів	17	100

Примітка. Розраховано автором за даними Свалявської початкової школи № 2

Здійснений аналіз вікової структури педагогічного персоналу показує, що колектив збалансований: близько третини становлять молоді спеціалісти до 30 років, а решта педагоги – середнього та старшого віку, що забезпечує поєднання свіжих ідей із значним професійним досвідом.

Загалом, колектив характеризується високим рівнем педагогічного досвіду, стабільністю кадрів, орієнтацією на гуманістичні принципи освіти та створення безпечного, розвиткового середовища для дітей. Заклад активно впроваджує інноваційні підходи, зокрема елементи Нової української школи, інтерактивні методики та сучасні технології навчання.

Ефективність управління персоналом у закладах освіти публічної сфери

значною мірою залежить від рівня мотивації працівників, їхньої професійної активності та готовності якісно виконувати функціональні обов'язки. У зв'язку з цим діагностика мотивів є невід'ємною складовою аналізу мотиваційного механізму, оскільки дозволяє виявити домінуючі стимули, очікування та проблемні зони в організаційній системі. Для дослідження мотивації працівників Свалявської початкової школи №2 з дошкільним підрозділом було використано комплексний підхід, що поєднує анкетування, аналіз документації, спостереження та індивідуальні бесіди з педагогічними та непедагогічними працівниками.

Анкетування проводилось серед педагогічних і непедагогічних працівників закладу та включало 12 запитань, спрямованих на виявлення: основних мотиваторів професійної діяльності; значущості соціальних та морально-психологічних стимулів; оцінки економічних чинників мотивації (заробітна плата, премії, надбавки); впливу управлінських аспектів (підтримка адміністрації, професійний розвиток) на мотивацію. Відповіді оцінювались за 5-бальною шкалою, де 5 – найвищий рівень значущості чинника. Результати анкетування працівників закладу щодо мотивів роботи подано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Результати анкетування працівників Свалявської початкової школи № 2 щодо мотивів роботи

№ п/п	Категорія стимулу	Основні показники	Середній бал	Коментар
1	Морально-психологічні	Відчуття значущості роботи, самореалізація, творчий розвиток	4,8	Найвищий мотиватор, визначає професійну активність
2	Соціальні	Підтримка колег, командна взаємодія, сприятливий мікроклімат	4,6	Сприяє задоволеності роботою та ефективній взаємодії
3	Економічні	Заробітна плата, премії, надбавки	3,2	Стабільні, але недостатні для високого матеріального стимулу
4	Управлінські	Підтримка адміністрації, зворотний зв'язок, професійний розвиток	4,0	Підсилює внутрішню мотивацію та організаційну дисципліну

Примітка. Складено автором за результатами дослідження

Результати діагностики свідчать, що провідними мотиваторами персоналу у школі є морально-психологічні та соціальні стимули, які традиційно домінують у сфері освіти. Значна частка педагогічних працівників вважає свою діяльність суспільно важливою та сприймає професію як можливість самореалізації, розвитку творчого потенціалу та здійснення позитивного впливу на розвиток дітей. Працівники наголошують, що саме відчуття відповідальності за результати навчання та виховання, а також прагнення забезпечити якісний освітній процес виступають головними рушійними силами їхньої професійної активності. Водночас соціальні чинники, такі як підтримка колег, сприятливий мікроклімат у колективі, участь у спільних педагогічних заходах, обмін досвідом та конструктивна комунікація з адміністрацією, суттєво впливають на рівень задоволеності працею. Більшість працівників позитивно оцінюють міжособистісні стосунки у колективі та зазначають, що командна взаємодія сприяє більш продуктивній роботі.

Щодо економічних стимулів, працівники школи вказують на обмеженість матеріальної мотивації, що типово для закладів публічної сфери, зокрема освітніх установ. Заробітна плата сприймається як стабільна, але недостатня для забезпечення високого рівня матеріального добробуту, тому її мотивуючий вплив є помірним. Преміювання і надбавки мають значення, однак їхня нерегулярність та залежність від фінансування громади обмежують стимулюючу роль економічних чинників. Разом із тим працівники високо цінують соціальні гарантії – тривалі відпустки, оплату лікарняних, компенсації тощо. Особливу роль відіграють управлінські стимули, пов’язані з діяльністю адміністрації школи. Працівники відзначають важливість справедливості керівництва, своєчасного зворотного зв’язку та можливостей професійного зростання, зокрема участі у тренінгах, семінарах та методичних заходах. Чіткість організаційних процедур і розподілу обов’язків сприяє підвищенню відчуття структурованості управління та зменшує ризики перевантаження персоналу.

Таким чином, діагностика мотивів працівників Свалявської початкової

школи №2 засвідчила, що мотивація персоналу має комплексний характер, однак найбільш вагомими для них залишаються морально-психологічні та соціальні стимули. Економічні чинники відіграють другорядну роль, але залишаються важливою умовою загальної задоволеності працівників. Управлінські аспекти, зокрема підтримка адміністрації та можливості розвитку, мають суттєвий вплив на внутрішню мотивацію персоналу. Отримані результати є базою для подальшої розробки рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційного механізму у школі.

2.2. Методи мотивації персоналу досліджуваної організації публічної сфери

Ефективне управління персоналом у публічному секторі значною мірою залежить від системи мотивації, яка забезпечує стимулювання професійної активності, підвищення відповідальності та зацікавленості працівників у досягненні організаційних цілей. У досліджуваній організації публічної сфери – Свалявській початковій школі №2 з дошкільним підрозділом – застосовуються різні методи мотивації, які можна класифікувати за основними групами: економічні, соціальні, морально-психологічні та управлінські.

Економічне стимулювання у Свалявській початковій школі №2 з дошкільним підрозділом ґрунтується на системі оплати праці педагогічних і технічних працівників, що визначається чинним законодавством України у сфері освіти [8] та нормативами оплати праці працівників бюджетних установ. Основу матеріальної мотивації становить заробітна плата, яка формується відповідно до посадових окладів, тарифних розрядів, кваліфікаційної категорії, педагогічного стажу та особливостей виконуваних функцій. Ключові елементи економічного стимулювання у досліджуваному закладі подано на рис. 2.2.

Таким чином, система економічного стимулювання у школі спрямована на забезпечення стабільної матеріальної основи для працівників, компенсацію

додаткової або складної роботи та підтримку професійної активності педагогів. Водночас її ефективність значною мірою залежить від бюджетного фінансування, що визначає можливості преміювання та надання додаткових виплат.

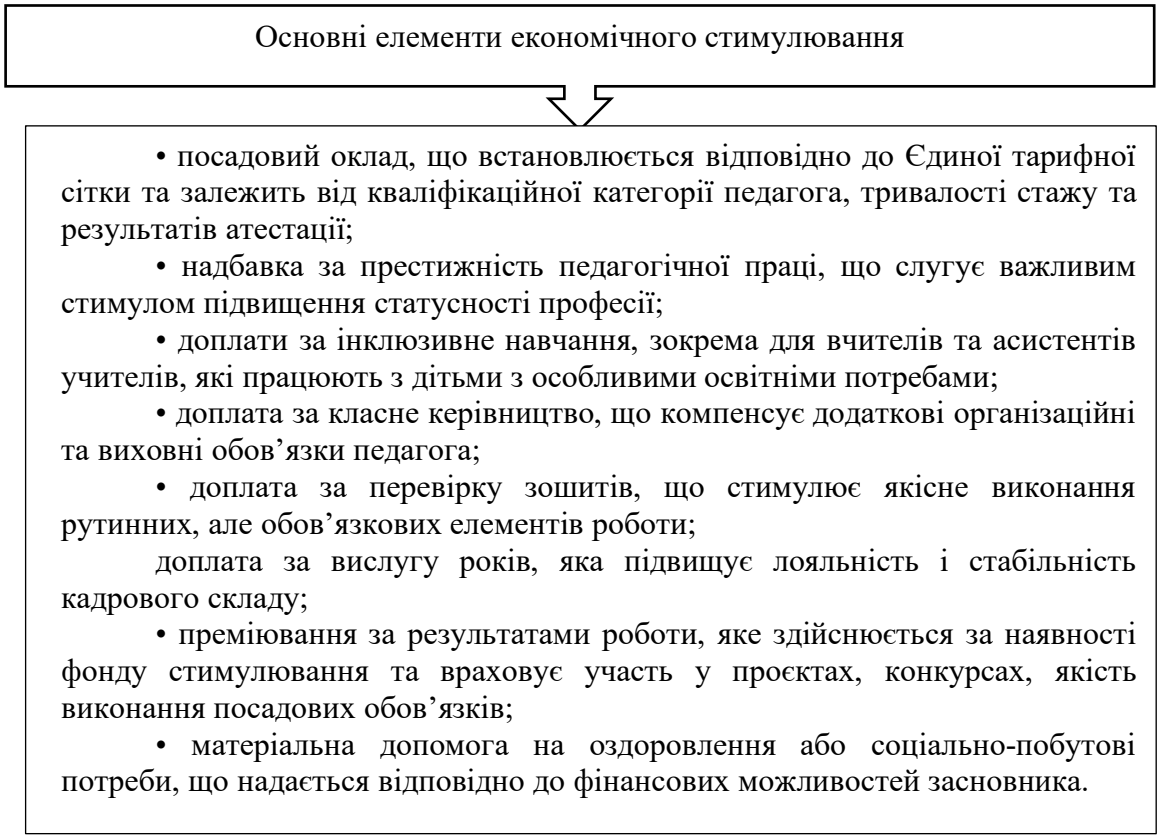

Рис. 2.2. Основні елементи економічного стимулювання у досліджуваному закладі

Примітка. Складено автором за результатами дослідження

Соціальне стимулювання у Свалявській початковій школі №2 з дошкільним підрозділом спрямоване на створення сприятливих умов праці, підтримку педагогів і технічного персоналу, зміцнення корпоративної культури та забезпечення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Основна мета таких заходів полягає у підвищенні рівня задоволеності працівників роботою, формуванні почуття належності до колективу та підсиленні внутрішньої мотивації до професійної діяльності. Ключові елементи соціального стимулювання у досліджуваному закладі подано на рис. 2.3.

Соціальні стимули відіграють особливо важливу роль у закладах освіти,

де матеріальна мотивація обмежена можливостями бюджетного фінансування. Саме соціальна підтримка, позитивний психологічний клімат та визнання професійних досягнень стають ключовими чинниками утримання та активізації персоналу.

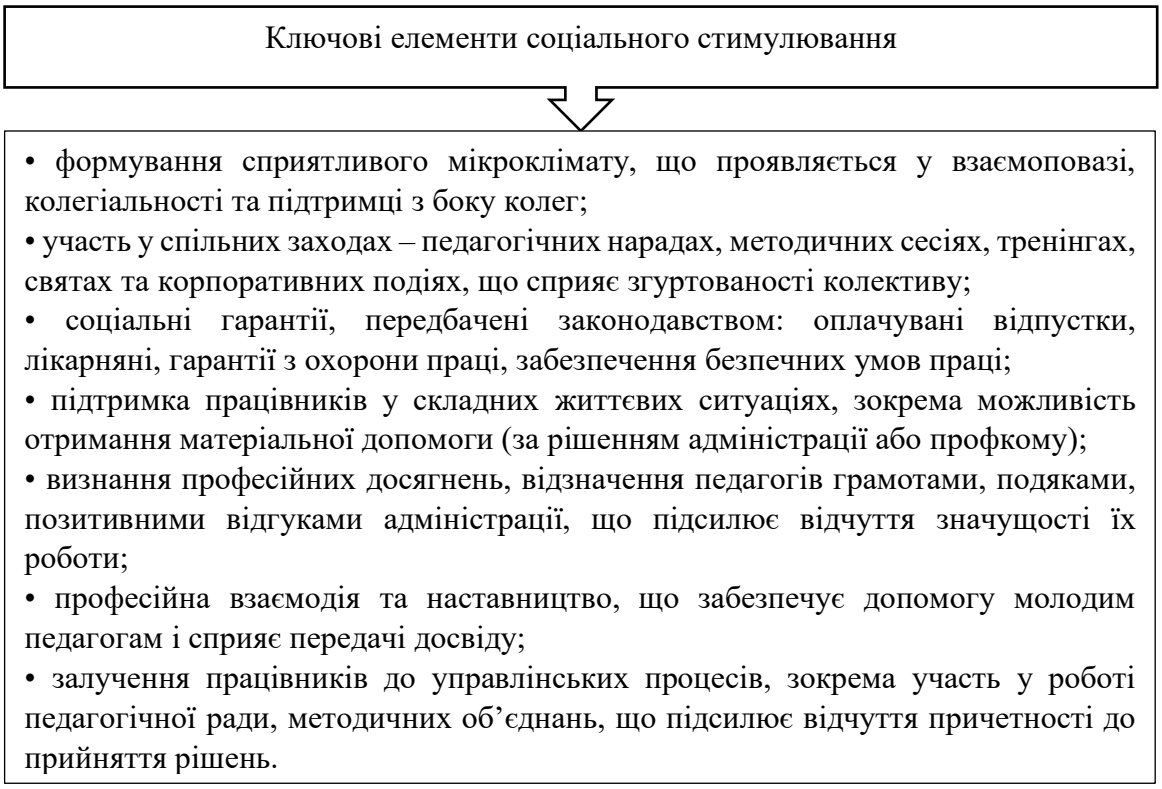

Рис. 2.3. Ключові елементи соціального стимулювання у досліджуваному закладі

Примітка. Складено автором за результатами дослідження

Морально-психологічне стимулювання у Свалявській початковій школі №2 з дошкільним підрозділом відіграє ключову роль у формуванні внутрішньої мотивації працівників, оскільки саме ця група стимулів найбільше впливає на професійну залученість педагогів та якість освітнього процесу. Умови роботи в закладах освіти з інклюзивною формою навчання потребують високого рівня емоційної стійкості, відповідальності та самовіддачі, тому морально-психологічні фактори стають визначальними у підтриманні мотивації персоналу. До основних елементів морально-психологічного стимулювання у школі належать:

– визнання професійних досягнень (подяки, грамоти, відзначення на нарадах), що формує відчуття значущості працівника;

– можливості для самореалізації та впровадження інноваційних методик;

– підтримка позитивного психолого-педагогічного клімату, заснованого на довірі та взаємоповазі;

– орієнтація на високі професійні стандарти, що підсилює внутрішню мотивацію;

– розвиток професійної автономії у плануванні та здійсненні освітнього процесу;

– психологічна підтримка адміністрації через консультації та конструктивний зворотний зв'язок;

– залучення працівників до прийняття рішень, що підвищує відповідальність та причетність до управління закладом.

Морально-психологічне стимулювання у школі сприяє зростанню професійної самореалізації, посиленню внутрішньої мотивації та формуванню емоційної стійкості працівників. Оскільки ці стимули є нематеріальними, вони не потребують додаткового фінансування, але забезпечують один із найсильніших мотивуючих ефектів у педагогічному середовищі.

Управлінське стимулювання у Свалявській початковій школі №2 з дошкільним підрозділом відіграє координуючу роль у формуванні ефективної мотиваційної системи, оскільки саме управлінські механізми забезпечують узгодженість економічних, соціальних і морально-психологічних стимулів. Чітка організація управлінських процесів визначає рівень задоволеності працівників, ефективність виконання посадових обов’язків і якість освітніх послуг. До ключових форм управлінського стимулювання належать:

– ефективна система оцінювання діяльності персоналу, що включає внутрішній моніторинг, відвідування занять адміністрацією, самооцінювання педагогів та аналіз результатів навчання здобувачів освіти;

– прозорий розподіл обов’язків, формування чітких посадових інструкцій та визначення сфер відповідальності, що мінімізує конфлікти і

зменшує перевантаження працівників;

– надання можливостей професійного розвитку, включаючи участь у курсах підвищення кваліфікації, тренінгах, методичних семінарах, майстер-класах, що сприяє зростанню професійної компетентності;

– планування кар'єрного розвитку та кадрового резерву, що дає працівникам перспективу професійного зростання;

– своєчасний та конструктивний зворотний зв'язок, який сприяє корекції професійної діяльності та формує розуміння очікувань керівництва;

– залучення персоналу до управлінських рішень, зокрема через діяльність педагогічної ради, методичних об'єднань та робочих груп, що посилює відчуття причетності та відповідальності за результат;

– створення умов для інноваційної діяльності, підтримка ініціатив педагогів щодо впровадження нових методик, технологій та педагогічних підходів;

– забезпечення справедливості та прозорості управлінських процедур, що підвищує довіру до адміністрації та зменшує ризик виникнення конфліктів.

Завдяки ефективним управлінським практикам створюється цілісна система мотивації, яка не лише підтримує належний рівень професійної активності персоналу, а й сприяє сталому розвитку закладу, підвищенню якості освітніх послуг та зміцненню репутації школи в громаді.

Оцінювання роботи педагогічних працівників у Свалявській початковій школі №2 виступає важливим інструментом мотивації, оскільки забезпечує зворотний зв'язок, сприяє професійному зростанню та формує у працівників розуміння очікувань адміністрації і результативності власної діяльності. Як мотиваційний метод, оцінювання поєднує контрольну, коригувальну та стимулюючу функції. У школі застосовуються такі форми оцінювання:

– внутрішній моніторинг якості освіти, що дозволяє визначити рівень результативності педагогічної діяльності та своєчасно виявляти потреби у корекції роботи;

– самооцінювання, яке сприяє розвитку рефлексії, усвідомленню власних

сильних і слабких сторін та формуванню внутрішньої мотивації до професійного вдосконалення;

– відвідування занять адміністрацією, що забезпечує об’єктивне оцінювання професійної майстерності та педагогічних методів;

– аналіз планів, документації та освітніх результатів учнів, який дозволяє комплексно оцінити якість підготовки й організації освітнього процесу;

– оцінювання роботи з дітьми з ООП, що є важливою складовою у інклюзивному навчанні, визначає компетентність і ефективність педагогів та асистентів;

– урахування участі у методичних заходах, конкурсах і проєктах, що стимулює активність, творчість і професійний розвиток.

Завдяки системному оцінюванню працівники отримують можливість удосконалювати власну діяльність, отримувати визнання за позитивні результати та коригувати професійні підходи. Таким чином, оцінювання функціонує як ефективний мотиваційний механізм, підвищуючи якість роботи педагогічного персоналу та сприяючи розвитку професійної компетентності.

З метою виявлення пріоритетів у застосуванні мотиваційних методів у Свалявській початковій школі №2 було здійснено опитування педагогічного колективу та проведено експертне інтерв’ю з керівництвом закладу.

Анкета для педагогів містила блоки запитань щодо важливості й фактичної ефективності економічних, соціальних, морально-психологічних, управлінських та комунікаційних методів мотивації. Керівництво, у свою чергу, оцінило значущість і результативність цих самих груп методів з позиції управління персоналом. Оцінка здійснювалося по 5-ти бальній системі.

Отримані дані дозволили порівняти бачення мотиваційних пріоритетів педагогічного колективу та керівництва закладу й визначити напрями подальшого вдосконалення мотиваційного механізму. Результати дослідження подано у табл. 2.7. Вони показують, що для працівників найбільш значущими є морально-психологічні та соціальні стимули, які забезпечують внутрішню мотивацію та позитивний психологічний клімат. Керівництво ж найбільше

покладається на управлінські та економічні методи, розглядаючи їх як базу для ефективної організації роботи. Водночас обидві групи високо оцінюють роль комунікаційних методів, що забезпечують прозорість і підвищують довіру в колективі.

Таблиця 2.7

Результати дослідження важливості та ефективності основних груп мотиваційних методів для працівників та для керівництва Свалявської початкової школи № 2

№	Група мотиваційних методів	Для працівників		Для керівництва		Висновок
		важливість	ефективність	важливість	ефективність	
1	Економічні методи (зарплата, надбавки, доплати)	4,6	3,2	4,8	3,5	Працівники високо оцінюють важливість матеріальних стимулів, однак їхня ефективність обмежена через низький рівень фінансування.
2	Соціальні методи (гарантії, мікроклімат, корпоративні заходи)	4,8	4,5	4,2	4,3	Соціальні чинники мають один із найвищих впливів на задоволеність працею та стабільність колективу.
3	Морально-психологічні методи (визнання, підтримка, автономія)	5,0	4,7	4,5	4,6	Є найбільш значущими для педагогів; забезпечують внутрішню мотивацію і професійну самореалізацію.
4	Управлінські методи (оцінювання, зворотний зв’язок, планування)	4,4	4,0	5,0	4,8	Керівництво вважає їх ключовими для організації роботи; працівники — важливими для чіткості та справедливості.
5	Комунікаційні методи (інформування, участь у рішеннях)	4,7	4,3	4,6	4,4	Забезпечують прозорість і довіру; підсилюють відчуття причетності персоналу.

Примітка. Дані структуровано на основі аналізу анкетування, спостережень та інтерв’ю у досліджуваному закладі

Таким чином, дослідження методів мотивації здійснювалось шляхом

аналізу внутрішньої документації закладу (колективний договір, штатний розпис, система доплат і надбавок), анкетування персоналу, інтерв'ю з керівництвом та спостереження за організаційними процесами. Такий комплексний підхід дозволив виявити ефективність існуючих стимулів, їх вплив на задоволеність працівників та продуктивність роботи, а також визначити пріоритетні напрямки вдосконалення мотиваційного механізму. Проведене дослідження свідчить, що мотиваційний механізм у Свалявській початковій школі №2 має комплексний характер, поєднуючи економічні, соціальні, морально-психологічні та управлінські стимули. Найбільш ефективними та значущими для педагогічного колективу є морально-психологічні та соціальні методи мотивації, тоді як економічні стимули виконують додаткову, підтримуючу роль. Водночас управлінські та організаційні заходи, зокрема чітке планування роботи, зворотний зв'язок і професійний розвиток, суттєво підвищують внутрішню мотивацію персоналу. Отримані результати дозволяють сформулювати рекомендації щодо подальшого вдосконалення системи стимулювання, спрямованої на підвищення ефективності роботи закладу та задоволеності працівників, а також забезпечення високої якості освітніх послуг.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

3.1. Удосконалення організаційної культури як мотиваційного інструменту управління персоналом

Організаційна культура закладу виступає важливим інструментом мотивації, оскільки формує морально-психологічне середовище, сприяє згуртованості колективу та підвищує відчуття приналежності працівників до організації. Удосконалення організаційної культури передбачає впровадження принципів колегіальності та взаємоповаги, розвиток корпоративних традицій, ефективних комунікацій між адміністрацією та педагогічним колективом, а також популяризацію цінностей інклюзивної освіти.

Загалом, управління процесом формування та розвитку корпоративної культури в освітньому закладі є багатовимірним і досить складним завданням, яке насамперед пов’язане з подоланням опору змінам у вже сформованій корпоративній культурі установи [9; 36; 39].

Основні види опору, що можуть проявлятися в освітніх закладах під час впровадження змін у корпоративну культуру нами систематезовано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні види опору змінам корпоративної культури у закладах освіти

№	Види опору	Характеристика	Приклади прояву
1	2	3	4
1	Індивідуальний опір	Виникає на рівні окремих працівників через страх перед змінами, небажання виходити із зони комфорту, сумніви у власних силах чи доцільності нових підходів	Працівник не бажає впроваджувати нові методики, уникає тренінгів чи змін у щоденних процесах
2	Організаційний опір	Формується на рівні закладу та проявляється у структурній інертності, відсутності підтримки керівництва	Відмови підрозділів адаптуватися до нових процедур, затримка впровадження нововведень через формальності

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
3	Культурний опір	Зумовлений існуючими традиціями та цінностями, що суперечать новим підходам	Консервативні практики навчання, відмова від демократичних або інноваційних змін у внутрішніх процесах
4	Опір з боку учнів та учасників освітнього процесу	Виникає через непорозуміння або неприйняття змін у культурі навчального закладу	Учні або батьки не сприймають нові методи оцінювання або зміну формату навчальних занять
5	Опір новим методам і технологіям	Пов'язаний з невпевненістю у використанні сучасних технологій без відповідного навчання	Працівники відмовляються використовувати цифрові платформи, інтерактивні дошки або нове ПЗ для організації навчального процесу

Примітка. Складено автором за результатами дослідження джерел [9; 19; 32; 36].

Для подолання різних форм опору змінам у закладі освіти необхідно впроваджувати відкриту та прозору комунікацію, інформувати педагогічний колектив і учнів про переваги нововведень, а також забезпечувати навчання та розвиток необхідних компетенцій. Важливо формувати спільне розуміння цінностей і цілей корпоративної культури школи, що підвищує готовність до адаптації та сприяє ефективній взаємодії всіх учасників освітнього процесу.

Разом із цим ефективне управління корпоративною культурою в навчальному закладі може ускладнюватися низкою факторів, які впливають на сприйняття, підтримку та впровадження спільних норм і принципів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Фактори, що стримують розвиток корпоративної культури в школі

Стримуючі фактори	Опис	Рекомендовані заходи для подолання
1	2	3
Недостатня підтримка керівництва	Відсутність активної участі та сприяння з боку адміністрації у формуванні корпоративної культури	Підвищення залученості керівництва, регулярне комунікування цінностей та участь у ініціативах колективу
Невідповідність цінностей і практик	Розрив між задекларованими принципами школи та реальними діями персоналу	Узгодження цінностей із практиками, моніторинг дотримання норм та проведення спільних тренінгів
Низька залученість персоналу	Обмежена участь педагогічного та технічного персоналу у спільних ініціативах та проєктах	Організація спільних заходів, проєктів та обговорень, стимулювання активності через визнання досягнень

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Культурні та соціальні особливості колективу	Вплив традицій, стереотипів та групових норм на сприйняття змін	Проведення командоутворюючих тренінгів, фасилітація дискусій та інтеграція різноманітних поглядів
Неефективна система мотивації	Відсутність стимулів, що підтримують прийняття нових цінностей та практик	Розробка комплексної мотиваційної системи: економічні, соціально-психологічні та управлінські стимули
Слабка внутрішня комунікація	Недостатнє інформування та обмін ідеями між працівниками; обмежені можливості професійного розвитку	Вдосконалення каналів комунікації, регулярні наради, внутрішні інформаційні ресурси та програми професійного розвитку

Примітка. Складено автором самостійно за результатами дослідження

Аналіз факторів, що стримують розвиток корпоративної культури у досліджуваній школі, свідчить про комплексний характер проблем, які охоплюють управлінський, мотиваційний, комунікаційний та соціально-психологічний аспекти. Недостатня підтримка керівництва та невідповідність між задекларованими цінностями і реальними практиками створюють основні бар'єри для формування єдиного корпоративного середовища. Значна частина перешкод пов'язана з низькою залученістю педагогічного та технічного персоналу, слабкою внутрішньою комунікацією та обмеженими можливостями професійного розвитку, що зменшує готовність колективу до сприйняття змін. Крім того, культурні та соціальні особливості колективу формують специфічний контекст, у якому впровадження спільних норм і цінностей може стикатися з опором або нерозумінням. Неефективна система мотивації додатково посилює ці труднощі, оскільки відсутність стимулів знижує зацікавленість працівників у активній участі у формуванні корпоративної культури.

З огляду на це, ефективне управління корпоративною культурою потребує комплексного підходу, що включає підвищення активності керівництва, узгодження цінностей і практик, розвиток внутрішньої комунікації, стимулювання залученості персоналу та вдосконалення системи мотивації. Такий підхід сприятиме формуванню спільного розуміння цінностей,

підвищенню внутрішньої мотивації працівників та створенню позитивного морально-психологічного клімату в навчальному закладі. Запропонований організаційно-економічний механізм управління процесом формування та розвитку ефективної корпоративної культури у Свалявській початковій школі №2 наведено на рис. 3.1.

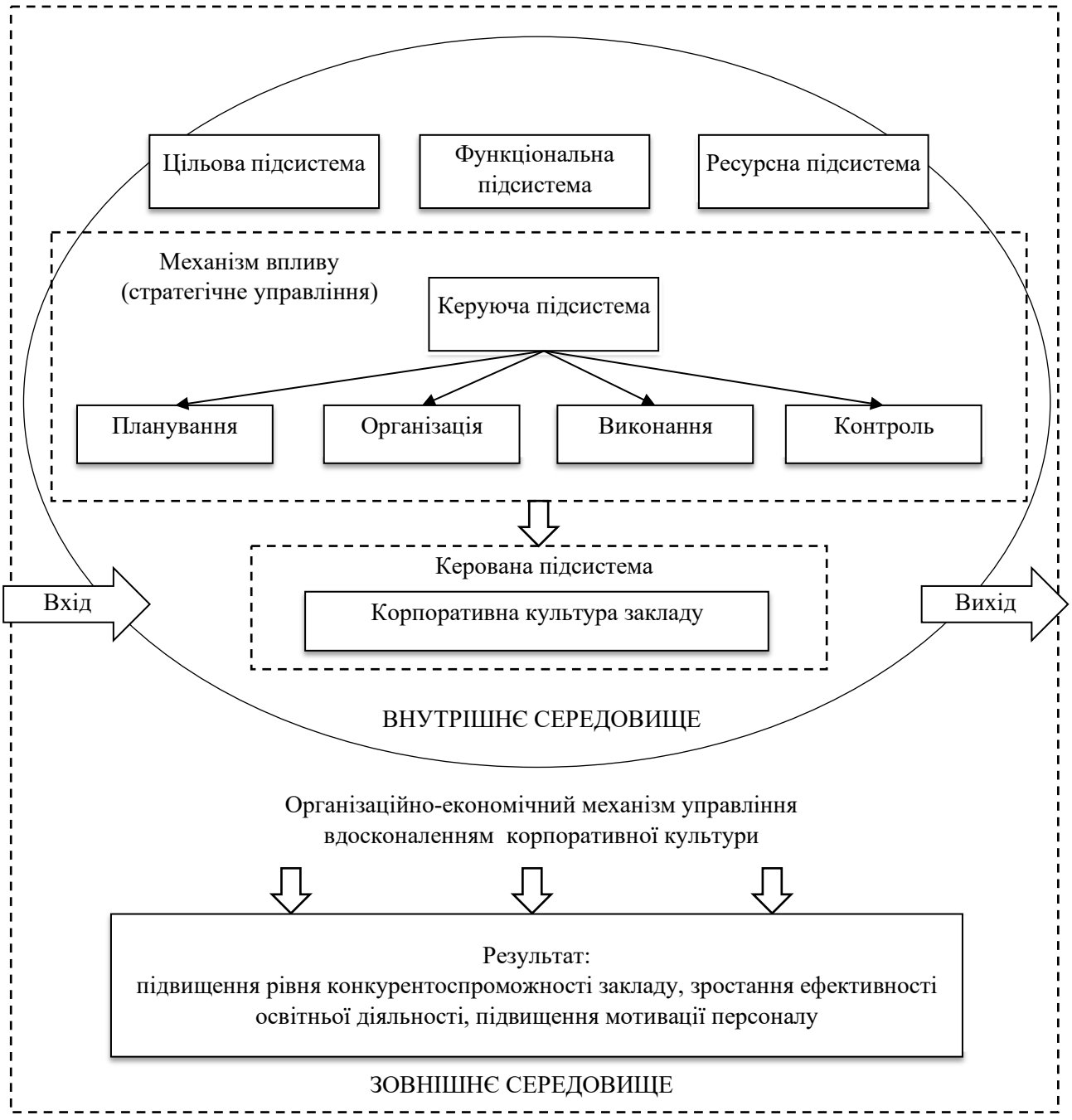

Рис. 3.1. Організаційно-економічний механізм управління формуванням та розвитком ефективної корпоративної культури у закладі

Примітка. Складено автором на основі дослідження

Запропонований організаційно-економічний механізм передбачає включення наступних функціональних груп: група базових цілей; група вхідної інформації, що відображає профіль бажаної корпоративної культури через узгодження системи цінностей та показників процесів; механізми впливу; група функціонального забезпечення впровадження доцільних змін; група ресурсного забезпечення, спрямована на вдосконалення корпоративної культури.

Впровадження такого механізму надає освітньому закладу можливість системно та цілеспрямовано формувати корпоративну культуру як стратегічний ресурс, що сприяє підвищенню мотивації персоналу, зміцненню іміджу закладу та підвищенню якості освітніх послуг.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна виділити ключові напрями підвищення ефективності формування корпоративної культури в закладах освіти.

Перш за все, значну роль відіграє розвиток лідерських компетенцій. Недостатня активність керівництва та відсутність демонстрації цінностей організації з боку лідерів може знизити зацікавленість працівників у дотриманні встановлених норм і принципів. Лідери освітніх закладів мають служити позитивним прикладом, демонструючи моделі поведінки, що відображають корпоративні цінності, та мотивуючи співробітників і студентів до досягнення високих результатів. Не менш важливим є забезпечення ефективного зворотного зв’язку та комунікації. Чітке донесення цілей, місії та цінностей організації дозволяє працівникам усвідомлювати значення змін і свою роль у їх реалізації. Регулярний зворотний зв’язок сприяє кращому розумінню особистих сильних і слабких сторін, підвищує мотивацію та ефективність взаємодії всередині колективу.

Також суттєве значення має розвиток командної роботи. Співпраця у межах спільних проєктів та завдань сприяє зміцненню корпоративної культури та формує відчуття причетності до організаційних процесів. Низький рівень залученості працівників у прийняття рішень і формування культури може

призводити до відчуженості, зниження мотивації та продуктивності. Ще одним важливим напрямом є організація адаптаційних програм для нових співробітників. Вони допомагають швидко інтегрувати новачків у корпоративне середовище, забезпечують усвідомлення цінностей закладу та підвищують продуктивність і мотивацію.

Таким чином, впровадження запропонованого організаційно-економічного механізму управління корпоративною культурою у поєднанні з розвитком лідерства, ефективною комунікацією, командною роботою та адаптаційними практиками створює умови для системного зміцнення корпоративної культури. Це, у свою чергу, позитивно впливає на мотивацію персоналу, підвищує результативність діяльності та якість освітнього процесу в закладах освіти.

3.2. Сприяння професійному зростанню персоналу як спосіб його мотивації

Професійне зростання персоналу є важливим інструментом мотивації, оскільки воно забезпечує не лише розвиток компетентностей, а й підвищення внутрішньої зацікавленості працівників у виконанні своїх обов’язків. У контексті освітніх закладів сприяння професійному розвитку реалізується через комплекс взаємопов’язаних заходів, що охоплюють педагогічний та адміністративний персонал. Дослідження [5; 13; 27] показало, що підвищення кваліфікації через тренінги, семінари, майстер-класи та курси дозволяє працівникам удосконалювати професійні навички, освоювати новітні методики та технології навчання, що безпосередньо підвищує рівень компетентності та якість освітнього процесу. Важливим елементом розвитку є активне залучення педагогів до участі у науково-педагогічних та творчих проєктах, конкурсах, конференціях і методичних об’єднаннях. Така діяльність стимулює професійну автономію, сприяє обміну досвідом, підвищує ініціативність та інноваційну

активність, а також формує відчуття причетності до професійного середовища.

Не менш значущою є організація наставництва та менторства для молодих спеціалістів або новоприйнятих працівників. Це забезпечує швидку адаптацію до корпоративної культури, розвиток професійних навичок і компетентностей, а також підсилює внутрішню мотивацію через безпосередню взаємодію з досвідченими колегами. Надання можливостей для горизонтальної та вертикальної кар'єрної мобільності стимулює професійний розвиток, підвищує залученість персоналу у процеси прийняття рішень та формує відчуття значущості власного внеску, що, у свою чергу, посилює мотивацію та сприяє самореалізації.

Також суттєву роль відіграють програми професійної підтримки, зокрема коучинг, психологічна допомога, навчальні консультації та організований обмін досвідом між працівниками [13]. Такі інструменти спрямовані не лише на розв'язання поточних професійних труднощів, а й на формування довгострокової стратегії розвитку персоналу. Участь у подібних програмах сприяє швидшій адаптації працівників до організаційних змін, підвищує їхню стресостійкість і забезпечує розширення професійних компетентностей. У результаті зростає рівень індивідуальної ефективності, посилюється внутрішня мотивація та формується більш позитивне ставлення до освітнього середовища. Сукупність цих чинників комплексно впливає на підвищення задоволеності працею та зміцнення загальної організаційної культури. Таким чином, ефективне сприяння професійному зростанню персоналу у закладі освіти має забезпечувати комплексний підхід, що охоплює:

- підвищення кваліфікації та навчальні програми;
- участь у педагогічних проєктах і конкурсах;
- наставництво та менторство;
- професійну мобільність та кар'єрний розвиток;
- програми професійної підтримки.

Напрями професійного зростання персоналу та їх вплив на мотивацію в освітньому закладі нами подано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Напрями професійного зростання персоналу та їх вплив на мотивацію в освітньому закладі

Напрям професійного зростання	Опис заходів	Вплив на мотивацію персоналу
Підвищення кваліфікації та навчальні програми	Організація тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації, майстер-класів	Підвищує професійну компетентність, внутрішню зацікавленість і якість роботи
Участь у педагогічних проєктах та конкурсах	Залучення до науково-педагогічних і творчих проєктів, конференцій та конкурсів	Стимулює ініціативність, інноваційність та почуття причетності до колективу
Наставництво та менторство	Призначення досвідчених наставників для нових або молодих співробітників	Сприяє швидкій адаптації, розвитку навичок і підвищенню впевненості в собі
Професійна мобільність та кар'єрний розвиток	Горизонтальна та вертикальна кар'єрна мобільність, планування кар'єри	Мотивує до самореалізації, формує відчуття значущості власного внеску
Програми професійної підтримки	Коучинг, психологічна підтримка, консультації та обмін досвідом	Підвищує впевненість, допомагає долати труднощі та сприяє задоволеності роботою

Примітка. Складено автором за результатами дослідження

Подана таблиця демонструє основні напрями професійного зростання персоналу та їхній вплив на мотивацію працівників у освітньому закладі. Аналіз показує, що усі виділені напрями комплексно впливають на підвищення професійної компетентності, мотивації та залученості співробітників. Підвищення кваліфікації та навчальні програми забезпечують системне удосконалення навичок і знань персоналу, що безпосередньо підвищує якість виконання професійних обов'язків. Участь у педагогічних проєктах, конкурсах та конференціях стимулює ініціативність і творчий підхід до роботи, формуючи відчуття причетності до професійного середовища. Наставництво та менторство сприяє швидкій адаптації нових співробітників, розвитку практичних навичок та підвищенню впевненості в собі, що посилює внутрішню мотивацію. Професійна мобільність і планування кар'єрного росту створюють умови для самореалізації та відчуття значущості власного внеску у розвиток закладу, підтримуючи довгострокову мотивацію. Програми професійної підтримки

(коучинг, психологічна підтримка, консультації) забезпечують допомогу у подоланні труднощів та підтримку у складних ситуаціях, що підвищує задоволеність роботою та рівень мотивації.

Загалом, реалізація зазначених заходів дозволяє створити комплексну систему професійного розвитку персоналу, яка водночас виконує функцію стимулювання працівників, зміцнення корпоративної культури та підвищення ефективності освітнього процесу.

Аналіз таблиці 3.3 показує, що всі напрями професійного зростання персоналу взаємопов’язані і комплексно впливають на мотивацію працівників освітнього закладу. Підвищення кваліфікації та навчальні програми забезпечують системне удосконалення знань і навичок, участь у проєктах і конкурсах стимулює ініціативність і творчий підхід до роботи, наставництво сприяє швидкій адаптації та розвитку практичних компетентностей, кар’єрна мобільність формує відчуття значущості власного внеску, а програми професійної підтримки забезпечують психологічну та методичну допомогу у складних ситуаціях.

Таким чином, реалізація зазначених заходів створює комплексну систему професійного розвитку, що одночасно виступає ефективним інструментом стимулювання персоналу, зміцнення корпоративної культури та підвищення результативності освітнього процесу. На основі цього доцільно узагальнити всі напрями мотивації та конкретні заходи у єдиній таблиці, що дозволяє оцінити очікуваний ефект та визначити відповідальних за їх реалізацію, забезпечуючи цілісне бачення мотиваційного механізму в Свалявській початковій школі №2 (табл. 3.4). Складена нами таблиця систематизує комплекс заходів, спрямованих на удосконалення мотиваційного механізму у Свалявській початковій школі №2. Аналіз показує, що мотиваційна стратегія закладу охоплює організаційні, професійні, кар’єрні та соціально-психологічні аспекти, що дозволяє забезпечити комплексний вплив на ефективність роботи педагогічного колективу.

Таблиця 3.4

Заходи удосконалення мотиваційного механізму у Свалявській початковій школі №2

№ п/п	Напрямок мотивації	Конкретні заходи	Очікуваний ефект	Відповідальні
1	Організаційна культура	Впровадження принципів колегіальності та взаємоповаги, регулярні збори, обговорення освітніх результатів, внутрішні свята та відзначення досягнень	Підвищення морально-психологічного клімату, згуртованості колективу, відчуття причетності до життя закладу	Адміністрація школи
2	Організаційна культура	Поширення цінностей інклюзивної освіти через семінари, тематичні заходи, обмін досвідом	Зростання мотивації педагогів до роботи з дітьми з ООП, формування інклюзивного середовища	Заступник директора, педагоги-методисти
3	Професійний розвиток	Організація тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації	Підвищення компетентності, розвиток професійних навичок, зростання ініціативності	Методист, адміністрація
4	Професійний розвиток	Участь у конкурсах, проєктах, методичних заходах, обмін досвідом між молодими та досвідченими педагогами	Мотивація до творчого розвитку, підвищення педагогічної майстерності	Педагогічний колектив
5	Кар’єрне зростання	Впровадження індивідуальних планів професійного розвитку та чітких критеріїв кар’єрного просування	Підвищення задоволеності роботою, стимулювання ініціативності та лояльності	Адміністрація, кадрова служба
6	Морально-психологічні стимули	Публічне визнання досягнень, вручення грамот та сертифікатів, конструктивний зворотний зв’язок	Підвищення внутрішньої мотивації, зміцнення відчуття значущості роботи	Адміністрація, наставники
7	Соціальні стимули	Колективні заходи, підтримка колег, розвиток командної взаємодії	Збільшення задоволеності роботою, покращення комунікації в колективі	Адміністрація, педколектив

Примітка. Складено автором самостійно

Заходи, пов’язані з розвитком організаційної культури, спрямовані на формування колегіального та взаємоповажного середовища, поширення

цінностей інклюзивної освіти та підвищення згуртованості колективу. Вони забезпечують зміцнення морально-психологічного клімату та відчуття причетності до життя закладу. Ініціативи у сфері професійного розвитку – тренінги, семінари, участь у конкурсах і проєктах – сприяють підвищенню компетентності педагогів, розвитку професійних навичок та творчої активності. Це стимулює ініціативність, підвищує педагогічну майстерність і зміцнює внутрішню мотивацію.

Заходи, пов’язані з кар’єрним зростанням, впровадженням індивідуальних планів розвитку та критеріїв просування, створюють умови для самореалізації та формують відчуття значущості власного внеску. Це підвищує задоволеність роботою, лояльність та мотивацію працівників. Впровадження морально-психологічних та соціальних стимулів – публічне визнання досягнень, колективні заходи та підтримка командної взаємодії – сприяє зміцненню внутрішньої мотивації, розвитку командного духу та підвищенню задоволеності роботою.

Загалом, комплекс запропонованих за результатами нашого дослідження заходів, дозволяє формувати багаторівневу систему мотивації, що охоплює професійні, морально-психологічні та соціальні аспекти діяльності персоналу, створюючи умови для підвищення ефективності освітнього процесу та зміцнення корпоративної культури закладу.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило нам зробити наступні висновки:

1. Мотивація персоналу у системі управління організаціями публічної сфери є багатовимірним та системним явищем, що поєднує економічні, соціальні, психологічні та управлінські чинники. Вона включає внутрішні та зовнішні стимули, коротко- та довгострокові механізми впливу, а також інтегрує процесуальний і змістовний підходи. Ефективна мотиваційна система сприяє підвищенню залученості та продуктивності працівників, узгодженню їхніх інтересів із стратегічними цілями організації, розвитку професійних компетенцій, зміцненню морально-психологічного клімату та забезпеченню високої якості публічних послуг. Таким чином, мотивація є ключовим стратегічним інструментом управління персоналом у публічному секторі.

2. Мотиваційний механізм у системі управління персоналом організацій публічної сфери є багатовимірною та комплексною системою, що інтегрує економічні, соціальні, морально-психологічні та управлінські складові. Аналіз його структури свідчить, що ефективність роботи персоналу визначається взаємодією цих компонентів, які забезпечують комплексний вплив на трудову поведінку працівників, їхню залученість та професійну активність. Економічні стимули формують базову матеріальну стабільність та гарантують зовнішню мотивацію, тоді як соціальні та організаційні складові сприяють розвитку корпоративної культури, згуртованості колективу та нематеріальної мотивації. Морально-психологічні елементи підсилюють внутрішню мотивацію, відповідальність, ініціативність та дотримання етичних стандартів. Управлінські складові координують усі типи стимулів, забезпечують адаптивність мотиваційної системи та індивідуалізацію підходів до працівників.

Таким чином, ефективний мотиваційний механізм формується лише за умови узгодженої взаємодії всіх його складових. Його комплексна реалізація дозволяє не лише підвищувати продуктивність персоналу та якість виконання службових обов’язків, а й сприяє досягненню стратегічних та суспільно

значущих цілей організацій публічної сфери, забезпечуючи високу якість і результативність надання публічних послуг.

3. Діагностика мотивів працівників Свалявської початкової школи № 2 з дошкільним підрозділом показала, що мотиваційний профіль персоналу має комплексний характер і включає морально-психологічні, соціальні, економічні та управлінські чинники. Провідними мотиваторами є морально-психологічні та соціальні стимули, які визначають професійну активність педагогів та їхнє відчуття значущості роботи, сприяють командній взаємодії та створенню сприятливого мікроклімату. Економічні фактори відіграють допоміжну роль: заробітна плата та премії забезпечують стабільність, але не формують високого рівня матеріальної мотивації. Водночас управлінські стимули, зокрема підтримка адміністрації, зворотний зв'язок і можливості професійного розвитку, підсилюють внутрішню мотивацію та дисципліну персоналу. Загалом отримані результати свідчать про високий рівень соціальної та моральної мотивації працівників, баланс між досвідом і новими підходами в колективі та створюють базу для вдосконалення мотиваційного механізму закладу, орієнтованого на підвищення ефективності та якості освітнього процесу.

4. Система мотивації персоналу у Свалявській початковій школі №2 з дошкільним підрозділом має комплексний характер і поєднує економічні, соціальні, морально-психологічні та управлінські методи стимулювання. Дослідження показало, що економічні стимули забезпечують матеріальну стабільність, соціальні та морально-психологічні — внутрішню мотивацію, професійну самореалізацію та позитивний психологічний клімат, а управлінські методи сприяють чіткості організації, підвищенню відповідальності та професійному розвитку персоналу. Особлива увага у дослідженні приділялася комплексній оцінці пріоритетності та ефективності цих методів, що дозволило виявити їх вплив на задоволеність працівників і продуктивність роботи, підкресливши важливість морально-психологічних та соціальних стимулів як ключових чинників мотивації в закладі.

5. Проведений аналіз показав, що підвищення ефективності

мотиваційного механізму у Свалявській початковій школі №2 потребує комплексного підходу, який охоплює як розвиток організаційної культури, так і професійне зростання персоналу. Удосконалення організаційної культури виступає стратегічним інструментом мотивації, оскільки формує морально-психологічне середовище, сприяє згуртованості колективу та підвищує відчуття причетності працівників до життя закладу. Для цього доцільно впроваджувати принципи колегіальності та взаємоповаги, поширювати цінності інклюзивної освіти, забезпечувати прозору комунікацію та регулярний зворотний зв'язок, організовувати командоутворюючі заходи та адаптаційні програми для нових співробітників. Запропонований організаційно-економічний механізм управління корпоративною культурою дозволяє системно формувати спільне розуміння цінностей, підвищувати внутрішню мотивацію персоналу та створювати позитивний морально-психологічний клімат.

6. Сприяння професійному зростанню персоналу органічно доповнює організаційні заходи, оскільки забезпечує безперервний розвиток компетентностей, стимулює творчий підхід до виконання завдань та формує усвідомлення значущості власного внеску в результати діяльності організації. Основні напрями професійного розвитку включають підвищення кваліфікації та навчальні програми, участь у педагогічних проєктах і конкурсах, наставництво та менторство, кар'єрну мобільність і планування кар'єрного росту, а також програми професійної підтримки. Комплексна реалізація цих заходів підвищує професійну компетентність, внутрішню зацікавленість, ініціативність, самореалізацію та задоволеність роботою.

Таким чином, інтеграція заходів щодо розвитку організаційної культури та професійного зростання створює багаторівневу систему мотивації, що охоплює управлінський, професійний, соціально-психологічний та кар'єрний аспекти діяльності персоналу. Це дозволяє підвищити ефективність освітнього процесу, зміцнити корпоративну культуру та забезпечити системний розвиток педагогічного колективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко О. В. Мотивація персоналу: навч. посібник / О. В. Бойко, І. А. Гузєєва, Н. В. Лещук. Київ : Кондор-Видавництво, 2019. 284 с.
2. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство.* 2023. №57. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114 (дата звернення 16.09.2025).
3. Борисенко І. Ю. Мотивація як інструмент формування ефективної системи управління персоналом. К. : КНЕУ, 2016. 248 с.
4. Васіна А.Ф. та ін. Удосконалення механізмів публічного управління та адміністрування в контексті реалізації потенціалу децентралізації. *Вісник економіки.* 2021.Випуск 2. С193-199.
5. Гладкова В., Рябова З., Пікож Т. Адаптивна модель прогнозування професійного розвитку працівників закладів освіти в умовах ризику та невизначеності. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»* Серія «Педагогіка». 2023. Випуск 16 (31). URL: http://eprints.zu.edu.ua/41114/1/%d1%84%d0%b0%d1%85%d0%be%d0%b2%d0%b0%202.pdf (дата звернення: 21.09.2025).
6. Глущенко М. В. Мотивація персоналу: навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 416 с.
7. Гринько І. В. Основні принципи формування системи мотивації працівників на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2017. Вип. 3(54). С. 31-34.
8. Закон України «Про освіту» від 5 вересня 2017 року №2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text (дата звернення: 21. 09.2025).
9. Захарчин Г. М. Управління персоналом на основі ідеології організаційної культури. Вісник Тернопільського національного економічного університету. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. Вип. 2. С. 107-113.
10. Капітанець С. Мотивація і стимулювання персоналу: невід'ємні чинники для ефективного управління підприємством. *Актуальні проблеми*

менеджменту та публічного в умовах сучасних викликів: матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 4 травня 2023 року). Тернопіль: ЗУНУ, 2023. С.87-89.

11. Колот Л. В. Мотивація персоналу. К.: Центр учбової літератури, 2016. 288 с.
12. Крамарчук С., Коваленко Т. Мотивація як складова системи управління персоналом. *The 8th International scientific and practical conference «Modern pedagogical technologies and innovative methods»(February 25–28, 2025) Seville, Spain. International Science Group*. 2025. С. 135–137.
13. Івашньова С. Безперервний професійний розвиток як трудова функція педагога. *Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка.* Збірник наукових праць. 2021. № 35 (1). С. 12-20.
14. Левченко О. В. Формування ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2018. Т. 1, № 4. С. 50-56.
15. Леонтьєва А. С. Мотивація персоналу в умовах децентралізації управління. *Економіка регіону.* 2020. № 4. С. 68-77.
16. Мельник Г. В. Управління персоналом: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 464 с.
17. Менеджмент персоналу: підручник. За ред. В.Я. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с.
18. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту. URL: https://infotour.in.ua/meskon.htm (дата звернення 14.09.2025).
19. Менеджмент персоналу: навчально-методичний посібник / Шкільняк М. М., Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль, 2021 .334 с.
20. Мочерний С. В. Стратегічний управлінський облік в умовах економічної нестабільності. К.: КНЕУ, 2016. 420 с.

21. Носань, Н., Коршуков, Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство.* 2021 № 26. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56 (дата звернення 10.10.2025).
22. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство.* 2022. № 45. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59 (дата звернення 12.09.2025).
23. Опендатабот. Свалявська початкова школа №2 з дошкільним підрозділом Свалявської міської ради. URL: https://opendatabot.ua/c/26396283 (дата звернення 10.10.2025).
24. Островерхов В.М., Дяків О.П. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ. 2018. 315 с.
25. Офіційний сайт Свалявської початкової школи №2 з дошкільним підрозділом Свалявської міської ради. URL: https://zk.isuo.org/schools/view/id/19133?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 17.10.2025).
26. Петровська О.М. Сучасні стратегії мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу в комунікаційній системі підприємства. *Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері.* 2024. С.145-148.
27. Півторак Н.А. Сутність та значення професійного розвитку персоналу освітньої організації. Актуальні проблеми менеджменту та публічного в умовах сучасних викликів: матеріали доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 15 травня 2025 року). Тернопіль: ЗУНУ, 2025. С. 85-88.
28. Проданова Л. В., Котляревський О. В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія. Черкаси. : Видавець Пономаренко Р.В., 2019. 240 с.
29. Про затвердження Положення про атестацію педагогічних працівників. Наказ МОН від 09.09.2022 № 805 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1649-22#Text (дата звернення: 07.09.2025).

30. Різновиди мотивації персоналу. *Електронна система Ок. Кадровик.* 2023. URL: https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu (дата звернення: 03.08.2025).
31. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
32. Храпкіна В.В., Борецька Е.Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics.* 2021. № 27. С. 214-219.
33. Чичура М.І. Значення мотивації у системі управління персоналом організації публічної сфери. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*: збірник тез доповідей X Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю (Тернопіль, 20 листопада 2025 року).
34. Чичура М. І. Складові мотиваційного механізму у системі управління персоналом організації публічної сфери. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні*: матеріали доповідей наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу (Тернопіль, 27 листопада 2025 року).
35. Шамрик С.А. Мотивація і стимулювання персоналу, я важливі чинники ефективності управління організацією. *Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу.* (ХНУ, 15 травня 2025 року). Хмельницький, 2025. С.67-70.
36. Шинкарик Л.В. Дослідження сутності корпоративної культури освітньої організації. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: збірник тез доповідей наукової інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу 27 листопада 2024 року. Тернопіль, ЗУНУ, 2024. С. 75-78.

37. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.
38. Шуляр О. О. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 376 с.
39. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля.* 2023. № 36. С. 44–50. URL: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06 (дата звернення 17.10.2025).
40. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu (дата звернення: 11.12.2024).