

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: *«Система мотивації праці посадових осіб місцевого
самоврядування в умовах воєнного стану»*

Виконала: студентка магістратури за
спеціальністю
D4 Публічне управління та
адміністрування
заочної форми навчання
Дяченко С.А.

Керівник: В.о. старшого викладача
кафедри публічного
управління та
адміністрування
Юричина Ірина Анатоліївна

Рецензент: _____
(науковий ступінь, вчене
звання, прізвище та
ініціали)

АНОТАЦІЯ

Дяченко С.А. Система мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю D4 – Публічне управління та адміністрування. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра присвячена комплексному дослідженню системи мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

Розглянуто сучасного стану мотивації працівників органів місцевого самоврядування та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням викликів воєнного стану. Визначено сутність, функції та моделі трудової мотивації, охарактеризовано особливості мотивації у сфері місцевого самоврядування, узагальнено зарубіжний досвід стимулювання публічних службовців. Проведено детальний аналіз діяльності Наркевицької селищної ради, оцінено кадровий потенціал, діючу систему матеріальних і нематеріальних стимулів, а також результати опитування працівників щодо рівня задоволеності працею.

З'ясовано, що найбільшими проблемами у сфері мотивації є недостатній рівень матеріальної винагороди, обмежені можливості професійного розвитку, нерегульованість системи заохочення, підвищене навантаження та вплив стресових чинників, зумовлених воєнним станом. Водночас виявлено важливі мотиватори, серед яких — патріотична мотивація, суспільна значущість роботи, корпоративна підтримка, довіра громади.

Обґрунтовано напрями удосконалення мотиваційної політики, серед яких: оптимізація матеріального заохочення, запровадження системи

нематеріальної мотивації, розвиток компетентнісного підходу, удосконалення внутрішньої комунікації, впровадження інструментів психологічної підтримки персоналу та створення умов для професійного зростання працівників.

Зазначено можливості використання запропонованих рекомендацій органами місцевого самоврядування для підвищення ефективності управління персоналом, зміцнення кадрового потенціалу громад та забезпечення стійкої роботи в умовах надзвичайних ситуацій і післявоєнного відновлення.

Ключові слова: мотивація, посадова особа, місцеве самоврядування, воєнний стан.

ANNOTATION

Dyachenko S.A. System of motivation for local government officials in conditions of martial law. - thesis for Master degree in specialty «D4 Public management and administration». - Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, 2025.

The current state of motivation among local government employees is examined, and practical recommendations for improving it are developed, taking into account the challenges of martial law. It has been established that the biggest problems in the field of motivation are insufficient material remuneration, limited opportunities for professional development, an unregulated incentive system, increased workload, and the impact of stress factors caused by martial law. Directions for improving motivation policy are substantiated.

Keywords: motivation, official, local self-government, martial law.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ	
ПРАЦІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	9
1.1. Поняття, сутність та функції мотивації праці.....	9
1.2. Зарубіжний досвід мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування.....	13
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПОСАДОВИХ	
ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО	
СТАНУ НА ПРИКЛАДІ НАРКЕВИЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ.....	19
2.1. Аналіз системи мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування	19
2.2. Оцінка системи мотивації праці посадових осіб Наркевицької селищної ради в умовах воєнного стану.....	25
 РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ	
ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ	
ВОЄННОГО СТАНУ.....	35
3.1. Розробка комплексної програми нематеріальної мотивації посадових осіб місцевого самоврядування	35
3.2. Перспективи розвитку системи мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування у післявоєнний період.....	38
 ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48

ВСТУП

Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується значними трансформаціями у системі публічного управління, що зумовлено як внутрішніми реформами, так і зовнішніми викликами. Однією з ключових складових реформування є зміцнення ролі та спроможності органів місцевого самоврядування, які забезпечують реалізацію владних повноважень на найближчому до громадян рівні. Ефективність їх функціонування значною мірою визначається професіоналізмом та мотивацією посадових осіб, адже саме вони забезпечують сталий розвиток територіальних громад, належне надання адміністративних і соціальних послуг, організацію місцевої економічної діяльності, захист інтересів населення.

У зв'язку з цим питання формування сучасної, гнучкої та результативної системи мотивації праці посадових осіб органів місцевого самоврядування посідає центральне місце серед завдань державної кадрової політики. Мотивація праці не лише спрямовує поведінку працівників, але й впливає на рівень їх залученості, задоволеності роботою, готовності до професійного розвитку та прийняття управлінських рішень. Особливої ваги зазначене питання набуває у період кризових явищ, коли стабільність мотивації персоналу є умовою забезпечення безперервності роботи органів влади.

Введення в Україні воєнного стану унаслідок широкомасштабної збройної агресії російської федерації стало безпрецедентним викликом для всієї системи публічного управління. Органи місцевого самоврядування опинилися у ситуації, коли на них покладено додаткові, невластиві у мирний час функції, серед яких організація територіальної оборони, управління потоками внутрішньо переміщених осіб, забезпечення життєдіяльності територіальних громад в умовах постійних ризиків та руйнувань. Об'єктивне ускладнення умов праці, емоційно-психологічна напруженість, зростання відповідальності та дефіцит ресурсів суттєво вплинули на мотивацію

працівників, підвищивши потребу у створенні нових підходів до стимулювання їх діяльності.

Традиційні методи мотивації – переважно матеріальні – виявилися недостатніми для забезпечення ефективності та стабільності роботи персоналу в умовах воєнного стану. Поряд із цим зросла важливість нематеріальних чинників, зокрема комунікації, моральної підтримки, визнання заслуг, можливості самореалізації та участі в прийнятті рішень. Нагальною постає потреба у комплексному аналізі функціонування чинної системи мотивації праці, виявленні її недоліків та пошуку шляхів оптимізації з урахуванням сучасних реалій.

Дослідженню проблеми пов'язаних з мотивацією працівників у сфері місцевого самоврядування присвячено низка праць вітчизняних науковців, а саме: Н. Артеменко, Г. Самійленко, І. Ковальчук, Г. Куликова, Г. Савченко, Г. Харченко, Н. Петренко, В. Липчук, Л. Заставнюк.

Серед зарубіжних вчених систему мотивації досліджували: М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, А. Бакурадзе, Р. Шакурова та інших. Поряд з тим, що в досліджуваному питанні було досягнуто значних результатів, ще залишився ряд проблем, які є не вирішеними, зокрема в умовах воєнного стану.

Метою магістерської роботи є всебічне дослідження системи мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та розроблення практичних рекомендацій щодо її підвищення.

Для досягнення мети поставлено такі **завдання**:

1. Охарактеризувати поняття мотивації праці, визначити її сутність, функції та основні моделі.
2. Вивчити зарубіжний досвід мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування.
3. Проаналізувати систему мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування.

4. Оцінити систему мотивації праці посадових осіб Наркевицької селищної ради в умовах воєнного стану.

5. Розробити комплексну програму нематеріальної мотивації посадових осіб місцевого самоврядування.

6. Обґрунтувати перспективи розвитку системи мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування у післявоєнний період.

Об'єктом дослідження є система мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні засади формування системи мотивації посадових осіб органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. Методологічну основу становлять загальнонаукові методи (аналіз, синтез, узагальнення, порівняння), спеціальні методи дослідження (системний, структурно-функціональний, соціологічний аналіз), а також нормативно-правові акти та практичні матеріали діяльності Наркевицької селищної ради.

Інформаційну базу дослідження склали підручники, монографії, наукові статті, а також нормативно-правові акти та практичні матеріали діяльності Наркевицької селищної ради.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення роботи полягає у можливості використання її результатів для підвищення ефективності кадрової політики територіальних громад, удосконалення системи мотивації працівників, посилення їх професійної активності та стійкості в умовах воєнного стану кризових ситуацій.

Публікації та апробація результатів дослідження. За результатами виконання кваліфікаційної роботи магістра опубліковано:

1. Дяченко С.А. Досвід Німеччини у формування ефективної системи мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування. *«Виклики майбутнього: трансформації, стратегії адаптації та стійкість у*

міждисциплінарному вимірі» зб. тез доп. Всеукраїнської наук.-практ. конф., м. Чернігів, 2025 р.

Обсяг і структура роботи. Магістерська робота має загальний обсяг 54 сторінки і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Поняття, сутність та функції мотивації праці

Мотивація праці є однією з ключових категорій сучасного управління, психології та економіки праці, оскільки саме вона визначає рівень активності працівників, їхню залученість до професійної діяльності та готовність до досягнення організаційних цілей. У науковій літературі поняття «мотивація» тлумачиться як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають людину до дії, визначають її поведінку та спрямовують зусилля на виконання певних завдань. Водночас мотивація праці охоплює процес формування та використання стимулів, що забезпечують бажаний рівень трудової активності [3, с. 62].

Для більш глибокого розуміння сутності мотивації праці доцільно розглянути зміст суміжних категорій. Зокрема, мотив - характеризує внутрішнє усвідомлене спонукання, що визначає вибір людиною певного виду діяльності. Потреби - постають як вихідні передумови виникнення мотивів, оскільки саме вони формують відчуття нестачі чогось значущого для людини. Стимул - виступає зовнішнім чинником впливу, що спрямований на активізацію трудової поведінки; ним може бути як матеріальне заохочення, так і нематеріальна винагорода. Інтерес - можна трактувати як усвідомлене прагнення до задоволення певної потреби, тоді як заохочення є інструментом впливу роботодавця, який підсилює мотивацію та формує додаткові стимули до праці [16].

Наукові підходи до розуміння мотивації праці формувалися поступово й еволюційно. Класична школа управління (Ф. Тейлор, Г. Форд) розглядала мотивацію переважно через матеріальні стимули, вважаючи заробітну плату головним чинником підвищення продуктивності. Неокласична школа (Е.

Мейо, Ф. Ротлісбергер) зробила акцент на соціальних та психологічних аспектах трудової поведінки. Поведінковий підхід (А. Маслоу, Ф. Герцберг, К. Альдерфер) трактує мотивацію як складну систему взаємодії потреб, стимулів і очікувань. Сучасний менеджеріальний підхід інтегрує всі попередні концепції та підкреслює індивідуальність мотиваційного профілю працівника, значення корпоративної культури, можливостей професійного розвитку та лідерства. Вважаємо за необхідне, проаналізувати думки науковців, стосовно визначення дефініції «мотивація» (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Основні дефініції поняття «мотивація»

Автор	Визначення «мотивація»
1	2
Г.Т. Куліков [8, с. 37]	Мотивація – процес спонукання людини, соціальної групи або спільності людей здійснювати спадково закріплені для задоволення різного роду потреби та досягнення особистих, групових і суспільних цілей
В.Г. Шинкаренко, О.М. Криворучко [9, с. 25]	Мотивація – процес, що здійснюється менеджерами і полягає у виявленні сил (мотивів) і розробленні стимулів, які спонукають індивідів до дій із досягнення особистих цілей і цілей організації
М.О. Табахарнюк [10, с. 120]	Мотивація – процес або серія пов'язаних управлінських дій із формування необхідних певній організації мотивів, дій і трудової поведінки особи або групи осіб
П.С. Маковєєв [11, с. 42]	Мотивація – процес впливу на фактори виробничого й соціального середовища, у результаті якого змінюється поведінка працівника, досягаються поставлені цілі з удосконалення виробництва й механізму його управління
Г.О. Савченко, Т.П. Зубрицька [12, с. 59]	Мотивація – процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитися в конкретній ситуації певним чином; процес спонукання кожного співробітника й усіх членів колективу до активної діяльності для задоволення своїх власних потреб і для досягнення цілей організації

Примітка: систематизовано автором.

Отже, проаналізувавши поняття «мотивація» розуміємо - внутрішній або зовнішній рушій, який спонукає людину діяти, рухатися до цілей, приймати рішення та зберігати наполегливість. Зокрема під мотивацією праці посадових осіб місцевого самоврядування розуміємо, систему внутрішніх і

зовнішніх спонукань, які стимулюють працівників органів місцевого самоврядування ефективно виконувати службові обов'язки, підвищувати якість управлінських рішень та відповідально працювати в інтересах громади.

Серед сучасних мотиваційних теорій особливого значення набули:

1. Ієрархія потреб А. Маслоу, що демонструє послідовність виникнення потреб від базових до вищих;
2. Двохфакторна теорія Ф. Герцберга, що розрізняє мотиватори та гігієнічні чинники;
3. Теорія очікувань В. Врума, яка пояснює, як очікування працівника впливають на його трудові зусилля;
4. Теорія справедливості Дж. Адамса, яка підкреслює важливість збалансованих винагород;
5. Теорія потреб Д. Макклелланда, яка виділяє потреби у владі, успіху та приналежності;
6. Модель мотивації Портер–Лоулер, що комплексно описує взаємозв'язок мотивації, результативності та винагороди [20].

Застосування цих теорій у сфері публічної служби має свої особливості, оскільки діяльність посадових осіб не завжди передбачає високий рівень матеріальної винагороди; натомість переважають такі мотиви, як службовий обов'язок, суспільна значущість праці, професійна самореалізація, стабільність та гарантії зайнятості.

Сутність мотивації праці варто розглядати також у контексті управлінського процесу. Менеджмент мотивації передбачає планування, організацію та реалізацію заходів, спрямованих на активізацію поведінки працівників шляхом формування оптимального поєднання внутрішніх і зовнішніх стимулів. Це дозволяє перетворити потенційну енергію працівника на конкретні трудові дії та результати. Мотивація виконує низку важливих функцій, які зазначені на рис. 1.1.

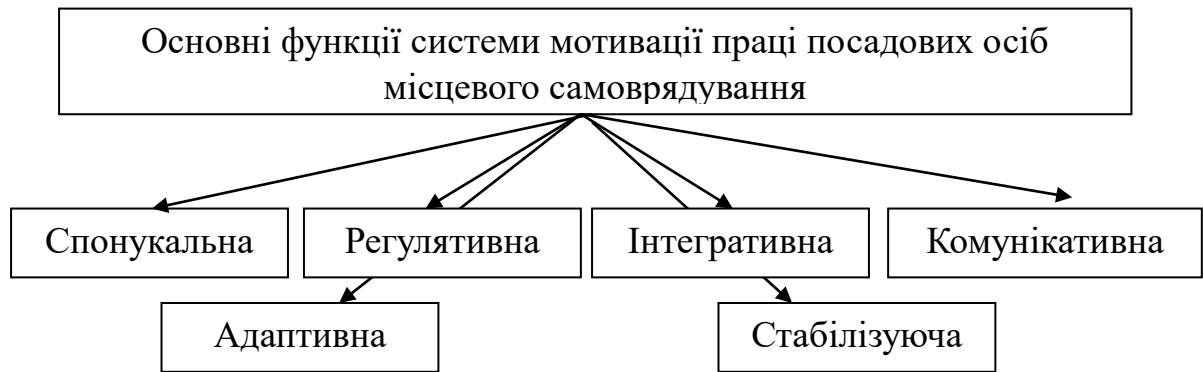


Рис. 1.1. Основні функції системи мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування

Примітка: систематизовано автором [25, с.15].

Отже, розглянемо кожну із вказаних функцій:

1. Спонукальна, забезпечує формування активного ставлення до праці;
2. Регулятивна, впорядковує трудову поведінку відповідно до вимог організації;
3. Інтегративна, спрямована на узгодження інтересів працівника та організації;
4. Комунікативна, забезпечує взаємодію та обмін інформацією між суб'єктами управління;
5. Стабілізуюча, підтримує належний рівень трудової активності;
6. Адаптивна, що сприяє гнучкому реагуванню на зміну умов діяльності.

Отже, у сфері публічного управління мотивація виступає критично важливим інструментом забезпечення ефективності роботи органів влади, оскільки якість надання публічних послуг значною мірою залежить від професійної активності та внутрішньої зацікавленості працівників.

Мотивація праці посадових осіб місцевого самоврядування є ключовим чинником ефективності роботи органів влади на місцевому рівні. Вона визначає рівень відповідальності, професіоналізму та ініціативності службовців, безпосередньо впливає на якість управлінських рішень та

задоволення потреб громади. Поєднання внутрішніх мотивів — таких як відчуття суспільної місії, прагнення до розвитку й самореалізації — із зовнішніми стимулами, зокрема справедливою оплатою праці, належними умовами роботи та можливостями кар'єрного зростання, формує стале підґрунтя для результативної службової діяльності. Отже, належно організована система мотивації є необхідною умовою підвищення ефективності місцевого самоврядування та успішного розвитку територіальних громад.

1.2. Зарубіжний досвід мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування.

На сучасному етапі розвитку системи публічного управління, в умовах активної інтеграції європейських стандартів і механізмів державної служби, значна частина організацій прагне імплементувати успішні іноземні моделі мотивації персоналу. Однак таке запозичення часто здійснюється без належного врахування специфіки національної управлінської моделі, особливостей функціонування публічної служби та необхідності адаптації застосовуваних інструментів до конкретних інституційних умов.

Системи мотивації персоналу в органах місцевого самоврядування зарубіжних країн суттєво відрізняються між собою, оскільки базуються на різних адміністративних традиціях і управлінських культурах. Наприклад, у Великій Британії широко застосовується модель оплати праці за результатами (*performance-related pay*), коли збільшення заробітної плати безпосередньо залежить від продуктивності працівника. Поряд із цим використовується нефіксована частина заробітної плати як інструмент підвищення результативності, індивідуальне та групове преміювання, а також регулярна атестація, яка впливає на просування по службі та планування кар'єрної траєкторії [29].

Більшість держав ЄС (Німеччина, Франція, Фінляндія) використовують «грейдову систему», що базується на класифікації посад відповідно до їх складності, відповідальності та вимог до компетентності. Кожному грейду відповідає певний діапазон окладів, що забезпечує:

- прозорість оплати праці;
- прогнозованість кар'єрного зростання;
- мінімізацію корупційних ризиків;
- справедливість винагороди між підрозділами та регіонами.

У Франції функціонує система преміювання, заснована на бальній оцінці результативності, що дає змогу працівникам отримувати до 20% додаткових виплат до основної заробітної плати залежно від якості виконання службових завдань. Водночас у Канаді запроваджено комплексну програму підвищення ефективності управлінських кадрів, зорієнтовану на розвиток лідерських компетентностей і посилення відповідальності керівників. Стимулюючі виплати за перевищення базових показників результативності здійснюються на підставі спеціальних угод, що доповнюють умови колективних договорів [29].

У США для молодих державних службовців ключовими мотиваційними детермінантами є суспільна значущість праці, характер службової діяльності, прагнення до самовідданої поведінки та можливостей кар'єрного зростання. На початковому етапі просування по кар'єрі забезпечується через систему конкурсних іспитів, тоді як кандидати на вищі адміністративні посади можуть призначатися без конкурсу за рішенням спеціальних відбіркових комісій. Ще однією особливістю американської моделі є можливість переходу високопоставлених службовців після виходу на пенсію на високооплачувані посади в приватному секторі, що формує додатковий мотиваційний стимул упродовж їх державної кар'єри [36, с. 123].

У Японії служба в органах місцевого самоврядування користується високим рівнем суспільної довіри та престижу, що само по собі виступає

важливою мотиваційною детермінантою. Поряд із цим значну роль відіграє стабільність зайнятості, конкурентоспроможний рівень оплати праці та культура трудової дисципліни, яка ґрунтується на принципах самоконтролю, колективізму та постійного професійного вдосконалення. Система служби в органах місцевого самоврядування передбачає регулярні програми навчання та перепідготовки, а також надання бонусів за високі показники результативності [47].

У Франції мотиваційний механізм службовців формують такі фактори, як престиж служби, наявність розвиненої системи професійного навчання та підвищення кваліфікації, стабільність заробітної плати та розгалужені соціальні гарантії, включаючи медичне страхування й пенсійне забезпечення. Додатковими стимулами виступають гнучкі режими роботи, бонуси за ефективне виконання завдань та інші форми матеріальної компенсації [48].

У Німеччині мотиваційна система ґрунтується на поєднанні високого соціального статусу службовців, можливостей професійного розвитку та стабільних соціальних гарантій. Наявність авторитету державної служби у суспільстві, доступ до системи підвищення кваліфікації, а також диференційовані бонусні програми виступають важливими стимулами продуктивної діяльності.

У Швеції мотивація персоналу державних органів детермінована принципами рівності, демократичності та ефективності. Суттєве значення мають розвинена соціальна політика, система безперервного професійного навчання, відкритість органів державної влади до суспільства та стабільність соціальних гарантій.

У Китаї мотивація державних службовців формується під впливом ідеологічних орієнтирів, високого соціального статусу, чітко структурованих кар'єрних траєкторій та матеріальних стимулів. Служба в органах місцевого самоврядування сприймається як виконання суспільної місії, що забезпечує працівникам моральні стимули та відчуття причетності до стратегічних цілей

держави. Система професійного розвитку є багаторівневою та сприяє швидкому кар'єрному просуванню. Для детального аналізу варто розглянути порівняльний аналіз системи мотивації працівників у провідних країнах світу [35].

Таблиця 1.2.

Порівняльний аналіз мотиваційних систем зарубіжних країн

	Країна	Загальна характеристика системи мотивації	Основні мотиваційні чинники	Відмінні риси та особливості
1.	Велика Британія	Орієнтація на результативність, оплата праці залежить від досягнень	Продуктивність, виконання цілей, проходження атестацій	Система <i>performance-related pay</i> ; регулярна атестація; індивідуальне та групове преміювання; варіативна частина оплати
2.	Франція	Використання бальної оцінки результативності; сильний соціальний статус держслужбовця	Професійна кваліфікація, якість роботи, престиж; стабільність	До 20% премії за результатами; можливості кар'єрного росту; розвиток компетенцій; бонуси, гнучкий графік
3.	Канада	Комплексна програма підвищення результативності керівників	Лідерство, відповідальність, досягнення понад стандарт	Стимулювання через спеціальні угоди; прив'язка до колективних договорів; фокус на управлінські навички
4.	США	Конкурентна модель кар'єрного просування; висока роль значущості професії	Суспільна важливість роботи, кар'єрні перспективи, альтруїзм	Конкурсні іспити для початкових рівнів; призначення на високі посади без конкурсу; можливість переходу в приватний сектор на високооплачувані позиції
5.	Японія	Стабільність зайнятості, повага до держслужби, дисципліна	Стабільна зарплата, статус, саморозвиток, культура колективізму	Система довічного працевлаштування; сильна корпоративна етика; регулярне навчання; бонуси за результативність
6.	Німеччина	Орієнтація на соціальну відповідальність та професіоналізм	Соціальний статус, професійне навчання, гарантії	Високий авторитет держслужби; розвинена система навчання; стабільна оплата; бонуси залежно від установи
7.	Швеція	Базується на принципах рівності, демократії та ефективності	Професійний розвиток, соціальні гарантії, повага до ролі держслужбовця	Сильна соціальна політика; стабільні гарантії; доступність навчання; відкритість до громадськості

8.	Китай	Ідеологічно орієнтована модель із чіткими кар'єрними траєкторіями	Ідеологія, кар'єра, матеріальні стимули, статус	Державна служба як місія; швидке кар'єрне просування; професійна підготовка; підтримка державних цілей
----	--------------	---	---	--

Примітка: систематизовано автором.

Узагальнені особливості мотиваційних систем у провідних країнах світу наведено в таблиці 1.2, яка відображає ключові фактори впливу та відмінні характеристики управлінських моделей.

Крім того, у розвинених демократіях спостерігається значний акцент на нематеріальних інструментах мотивації, які включають:

- участь працівників у прийнятті рішень – консультативні групи, робочі комітети;
- корпоративну культуру довіри та партнерства;
- лідерство, орієнтоване на цінності та етичні принципи;
- гнучкі графіки роботи, можливість дистанційної праці;
- визнання досягнень – відкриті рейтинги, нагороди, подяки, церемонії відзначення;
- можливість професійної самореалізації, участь у міжнародних програмах, грантових проєктах.

У Канаді особливо розвинена система корпоративного наставництва, яка сприяє адаптації нових службовців і створює додаткові мотиваційні чинники у вигляді підтримки та професійного зростання.

Однією з найсильніших сторін зарубіжних систем публічної служби є інституційно розвинена система професійного навчання:

Canadian School of Public Service забезпечує підвищення кваліфікації за понад 300 програм. У Великій Британії діє Civil Service Learning, яка пропонує модульні програми, спрямовані на розвиток лідерства, управління проєктами, цифрових компетенцій. У країнах Балтії та Польщі активно використовують європейські стандарти навчання (EUPAN, SIGMA).

Систематичний розвиток персоналу розглядається не як додатковий стимул, а як обов'язкова складова мотивації, що забезпечує довгострокову результативність [8, с. 94-95].

Зокрема для України можемо запозичити такі мотиваційні аспекти:

1. Запровадження «грейдової системи» оплати праці, яка забезпечить прозорість і зменшить корупційні ризики.
2. Створення національної системи навчання публічних службовців, аналогічної канадській та британській моделям.
3. Розвиток нематеріальних стимулів – культура визнання, залучення працівників до прийняття рішень, прозорий зворотний зв'язок.
4. Пілотне впровадження контрактної форми мотивації для керівних посад із чітко визначеними результатами.

Проте, в умовах воєнного стану особливого значення набувають такі механізми, як психологічна підтримка персоналу, адаптивне управління, розвиток командного лідерства та формування сильного корпоративного духу в громадах, що стикаються з особливими викликами.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ НА ПРИКЛАДІ НАРКЕВИЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

2.1. Аналіз системи мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування Наркевицької селищної ради

Наркевицька селищна рада є органом місцевого самоврядування, що представляє інтереси мешканців 16 населених пунктів: село Дзеленці, село Юхимівці, село Баглаї, село Трительники, село Сергіївка, село Бубнівка, село Новоленськ, село Пахутинці, село Копачівка Друга, село Березина, село Личівка, село Шмирки, село Чернява, село Кущівка, село Глядки та селище Наркевичі, які увійшли до складу Наркевицької селищної територіальної громади шляхом добровільного об'єднання. Адміністративним центром територіальної громади є с-ще Наркевичі, в якому розміщений її орган місцевого самоврядування [41].

Територіальна громада має єдиний представницький орган - Наркевицьку селищну раду. Площа громади становить близько 217 км², а чисельність населення — понад 5,9 тис. осіб.

Основні цілі діяльності:

- підвищення якості життя мешканців громади;
- розвиток інфраструктури;
- забезпечення доступу до адміністративних та соціальних послуг;
- залучення інвестицій;
- прозорість управлінської діяльності.

Завдання ради включають:

- реалізацію повноважень, передбачених законодавством України;
- планування бюджету;
- регулювання земельних і майнових відносин;

- соціальний захист населення;
- підтримку освіти, культури, охорони здоров'я, спорту.

Система мотивації у Наркевицькій селищній раді поєднує матеріальні, соціальні та нематеріальні стимули[41].

Матеріальні стимули: заробітна плата, надбавки, преміювання за виконання важливих завдань, оплата відряджень.

Згідно умов оплати праці працівників виконавчого апарату Наркевицької селищної ради та робітників, зайнятих обслуговуванням органів місцевого самоврядування та їх виконавчих органів.

Преміювання працівників апарату селищної ради проводити відповідно від особистого вкладу кожного працівника до загального результату роботи у межах коштів, передбачених на преміювання у кошторисі та економії коштів на оплату праці.

При наданні щорічної відпустки службовцям (діловодам, завідувачому господарством), соціальним робітникам надавати допомогу на оздоровлення у розмірі посадового окладу, всім іншим працівникам виконавчого апарату селищної ради – в розмірі середньомісячного заробітку. Робітникам, зайнятих обслуговуванням органів місцевого самоврядування та їх виконавчих органів (прибиральнику службових приміщень, водію) надається матеріальна допомога в розмірі посадового окладу.

Надання матеріальної допомоги для працівників виконавчого апарату селищної ради на вирішення соціально-побутових питань проводити 1 раз в рік у розмірі середньомісячного заробітку, діловодам та завідувачому господарством, водію – у розмірі середньомісячного заробітку.

Преміювання та надання допомоги на оздоровлення і для вирішення соціально-побутових питань працівникам виконавчого апарату селищної ради проводити на підставі розпорядження селищного голови, а в разі його відсутності – виконуючого обов'язки селищного голови [44].

Проте через обмежені фінансові ресурси громади рівень матеріальної винагороди залишається недостатнім.

Соціальними стимулами виступають:

1. Гарантії збереження робочих місць. Під час дії особливого періоду за мобілізованими працівниками, а також прийнятими на військову службу за контрактом, у тому числі при укладенні нового контракту, на строк до закінчення особливого періоду, або до дня фактичного звільнення зберігається:

– робоче місце та середній заробіток (військовослужбовці увільняються від виконання посадових обов’язків) (стаття 119 Кодексу законів про працю України);

– право на щорічну відпустку (пункт 2 частина перша статті 9 Закону України «Про відпустки»);

– стаж роботи не переривається (стаття 2 Закону України «Про військовий обов’язок і військову службу»).

Трудові гарантії поширюються також на поранених, полонених або визнаних безвісно відсутніми до моменту звільнення їх з військової служби, повернення з полону, появи після визнання безвісно відсутніми або до дня оголошення судом їх померлими.

2. Оплачувані відпустки.

3. Можливість гнучкого графіку роботи під час воєнного стану. Адже, в умовах воєнного стану органи місцевого самоврядування, у тому числі Наркевицька селищна рада, змушені адаптовувати робочі процеси до нових реалій. Одним із важливих елементів соціальної мотивації стало впровадження гнучких форм організації праці, що дозволяють забезпечити безперервність управлінських процесів та водночас враховують особисті потреби працівників [42].

Основними особливостями є:

1. Гнучкий початок та закінчення робочого дня. Посадові особи можуть розпочинати роботу у різний час, залежно від обставин (транспортні проблеми, необхідність супроводу дітей, участь у волонтерській діяльності).

2. Дистанційна робота. Частина працівників, особливо у сфері документообігу та комунікацій, має можливість працювати з дому. Це актуально під час повітряних тривог, відключень електроенергії чи інших небезпек.

3. Скорочений робочий тиждень або позмінна робота. У випадках підвищеного навантаження або нестачі персоналу запроваджуються чергування, що дозволяє уникнути перевтоми працівників.

4. Поєднання роботи з громадською активністю. Працівники мають змогу узгоджувати службові завдання із волонтерською діяльністю чи допомогою Збройним силам України.

Переваги для працівників:

1. зниження стресу та психологічного навантаження;
2. можливість ефективніше поєднувати роботу та сімейні обов'язки;
3. підвищення рівня довіри та лояльності до роботодавця.

Переваги для органу місцевого самоврядування:

1. збереження працездатності колективу навіть у складних умовах;
2. зменшення ризику звільнення кадрів через неможливість дотримуватися стандартного графіка;

3. підвищення продуктивності завдяки врахуванню індивідуальних потреб працівників.

Таким чином, можливість гнучкого графіку роботи є одним із ключових соціальних стимулів у системі мотивації працівників Наркевицької селищної ради. Вона поєднує інтереси громади та потреби працівників, сприяючи стабільності та злагодженій роботі органу самоврядування у воєнний час.

Щодо нематеріальних стимулів, варто зауважити що в умовах обмежених фінансових ресурсів та дефіциту бюджету нематеріальні стимули набувають особливого значення. Вони забезпечують підвищення мотивації персоналу без додаткових витрат і водночас сприяють формуванню позитивної атмосфери в колективі.

1. Публічне визнання заслуг:

- Працівники, які досягли високих результатів, отримують подяки голови селищної ради, грамоти або відзнаки.
- Інформація про досягнення окремих працівників чи колективів висвітлюється на офіційному вебсайті ради та у соціальних мережах.
- Відкриті обговорення на засіданнях виконкому, де підкреслюється внесок конкретних працівників, формують відчуття гордості за свою працю.

Зокрема, створюється відчуття суспільної значущості та підвищує авторитет службовців серед населення громади.

2. Можливість підвищення кваліфікації:

- Організація участі працівників у семінарах, конференціях, онлайн-курсах, які проводять державні інституції, обласні ради чи міжнародні фонди.
- Доступ до навчальних програм у сфері діджиталізації управління, електронного документообігу, бюджетного планування.
- Заохочення до самоосвіти та проходження курсів, що дозволяє адаптувати роботу ради до нових викликів воєнного часу.

Адже, працівники відчують перспективи особистісного й професійного зростання, а громада отримує більш кваліфікованих управлінців.

3. Участь у прийнятті управлінських рішень

- Посадові особи долучаються до підготовки проектів рішень сесій та виконкому, що формує у них відчуття реальної причетності до управління.

- Працівники можуть вносити свої пропозиції під час обговорення бюджету, програм розвитку громади, соціальних проєктів.

- Створюються робочі групи та комісії, де службовці спільно шукають рішення для актуальних проблем громади.

Формується колективна відповідальність, підвищується мотивація та сприяється розвиток командної роботи.

4. Довіра громади.

- Робота посадових осіб безпосередньо оцінюється жителями громади через звернення, електронні петиції та громадські слухання.

- Прозорість діяльності (оприлюднення рішень, бюджетних звітів) формує у працівників відчуття відкритості та відповідальності.

- Висока довіра з боку населення сприймається як моральна винагорода за якісне виконання службових обов'язків.

Зокрема, підвищується внутрішня мотивація та відчуття власної важливості у системі місцевого самоврядування.

5. Формування корпоративної культури.

- Проведення внутрішніх заходів (святкування професійних дат, колективні зустрічі, участь у благодійних акціях).

- Підтримка атмосфери взаємодопомоги, що особливо актуально у воєнний час.

- Заохочення командного духу, коли кожен працівник відчуває себе частиною єдиного механізму.

Такі заходи сприяють зменшенню конфліктів, підвищує ефективність роботи апарату та створює емоційний комфорт у колективі.

Система мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування є комплексним інструментом, який поєднує матеріальні, нематеріальні, організаційно-правові та професійні механізми стимулювання. Її ефективне функціонування забезпечує підвищення професійної компетентності, відповідальності та результативності посадових осіб, сприяє зміцненню

інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та підвищенню якості надання публічних послуг.

Таким чином, продумана система мотивації є ключовим чинником розвитку місцевого самоврядування, формування відповідальної, професійно підготовленої та зацікавленої у результаті роботи державної служби кадрів.

Таким чином, нематеріальні стимули у Наркевицькій селищній раді формують позитивний імідж працівників, забезпечують відчуття значущості їхньої діяльності та створюють стійку систему мотивації, що стає особливо важливою в умовах воєнного стану.

2.2. Оцінка системи мотивації праці посадових осіб Наркевицької селищної ради в умовах воєнного стану

Оцінка системи мотивації праці посадових осіб є комплексною науково-методичною процедурою виявлення ефективності, доцільності та результативності застосовуваних стимулів і механізмів мотивації у органах місцевого самоврядування. Вона включає аналіз матеріальних та нематеріальних засобів стимулювання, організаційно-правових норм, професійного розвитку та нематеріальної підтримки персоналу.

Основною метою оцінки системи мотивації можемо виокремити:

1. Визначення, наскільки система мотивації відповідає поставленим цілям і завданням органу місцевого самоврядування.
2. Виявлення сильних та слабких сторін механізмів стимулювання.
3. Розробка рекомендацій щодо оптимізації матеріальних і нематеріальних стимулів.
4. Підвищення продуктивності, відповідальності та професійності посадових осіб.

Основні етапи оцінки системи мотивації:

1. Збір інформації — аналіз нормативних документів, штатного розпису, системи преміювання та заохочень.
2. Аналіз матеріальних стимулів — оцінка окладів, надбавок, премій та соціальних гарантій.
3. Аналіз нематеріальних стимулів — оцінка кар'єрних перспектив, системи визнання, професійного розвитку, психологічного клімату.
4. Порівняння з кращими практиками — аналіз ефективності на основі національного та зарубіжного досвіду.
5. Виявлення проблем і розробка рекомендацій — коригування системи мотивації для підвищення її ефективності та відповідності потребам посадових осіб та громади.

Під час написання магістерської роботи проведено опитування серед працівників Наркевицької селищної ради з метою вивчення рівня мотивації визначення чинників, які впливають на ефективність роботи та виявлення наявних проблем у системі мотивації персоналу.

Опитування включало такі ключові питання:

1. Наскільки працівники задоволені своєю роботою?
2. Які чинники найчастіше мотивують до ефективної праці (заробітна плата, кар'єрний ріст, умови праці, колектив, визнання)?
3. Чи відчують працівники стимул для професійного розвитку та підвищення кваліфікації?
4. Які основні проблеми та перешкоди в роботі вони виділяють?

Представимо основні результати опитування.

Рівень задоволеності роботою: більшість респондентів оцінюють задоволеність як середню; повністю задоволеними себе вважають близько 20–25% працівників.

Таблиця 2.1.

Рівень задоволеності роботою серед працівників

Рівень задоволеності	Кількість респондентів	Відсоток
Повністю задоволені	5	20%
Задоволені частково	12	48%
Середній рівень	6	24%
Незадоволені	2	8%

Примітка. Складено автором.

Згідно з таблицею 2.1. можемо стверджувати, що повністю задоволені роботою – 5 осіб, що становить 20% від усіх опитаних, свідчить про наявність невеликої групи працівників, які повністю задовольняються існуючими умовами праці та системою мотивації. Задоволені частково – 12 осіб (48%), що є найбільшою групою, показує, що більшість працівників має позитивне ставлення до роботи, але потребує певних поліпшень у мотиваційних механізмах або умовах праці. Середній рівень задоволеності – 6 осіб (24%) вказує на наявність працівників із нейтральним ставленням до роботи, які не відчують ані вираженого задоволення, ані незадоволення. Незадоволені – 2 особи (8%), що сигналізує про існування невеликої групи працівників, для яких система мотивації або умови праці є недостатньо ефективними.

Загалом таблиця демонструє, що переважна більшість працівників (68%) задоволені роботою повністю або частково, що свідчить про відносно позитивний рівень мотивації та ефективності чинної системи стимулювання. Водночас наявність частки працівників із середнім та низьким рівнем задоволеності (32%) вказує на необхідність вдосконалення мотиваційних механізмів та поліпшення умов праці.

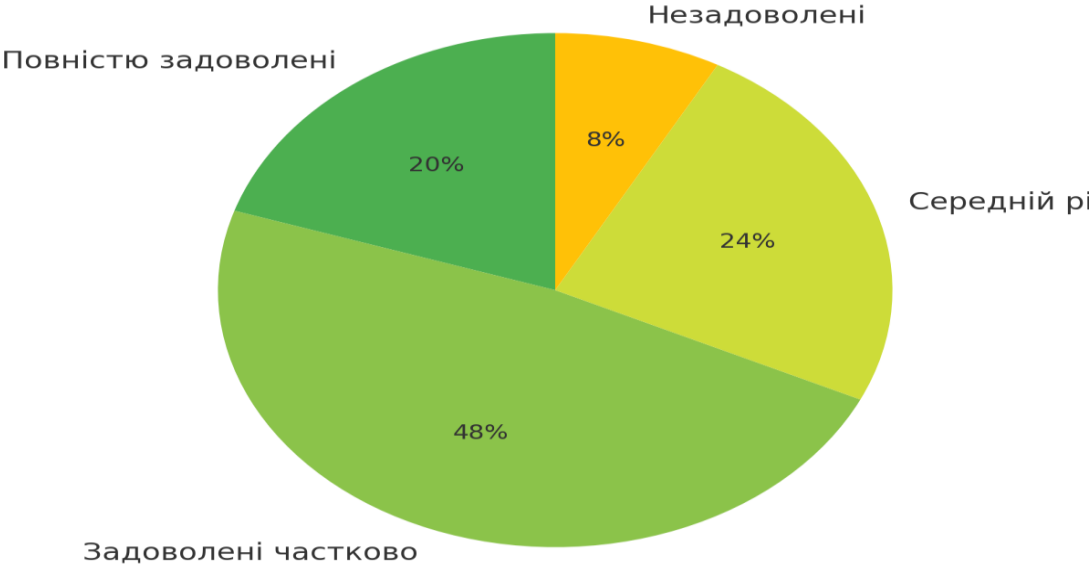


Рис. 2.1. Рівень задоволеності роботою

Примітка. Складено автором.

Основними мотиваторами виявились: стабільна заробітна плата та соціальні гарантії (45%), дружній колектив і взаємопідтримка (25%), можливість професійного розвитку (20%), визнання та похвала керівництва (10%).

Таблиця 2.2

Основні мотиватори праці

Мотиваційний чинник	Кількість респондентів	Відсоток
Стабільна заробітна плата	11	45%
Дружній колектив	6	25%
Можливості професійного розвитку	5	20%
Визнання та похвала керівництва	2	10%

Примітка. Складено автором.

Отже, згідно із результатами таблиці можемо стверджувати, що стабільна заробітна плата є ключовим мотиватором для більшості працівників – 11 осіб (45%). Це свідчить, що матеріальні стимули відіграють провідну роль у формуванні мотивації та залученості персоналу. Дружній колектив – мотивує 6 респондентів (25%), що підкреслює значення соціального середовища, командної взаємодії та психологічного комфорту на робочому місці. Можливості професійного розвитку обрані 5 працівниками (20%), що вказує на важливість перспективи підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання для мотивації персоналу. Визнання та похвала керівництва відзначені лише 2 респондентами (10%), що свідчить про те, що нематеріальні форми заохочення менш впливають на мотивацію у даній організації порівняно з матеріальними та соціальними чинниками.

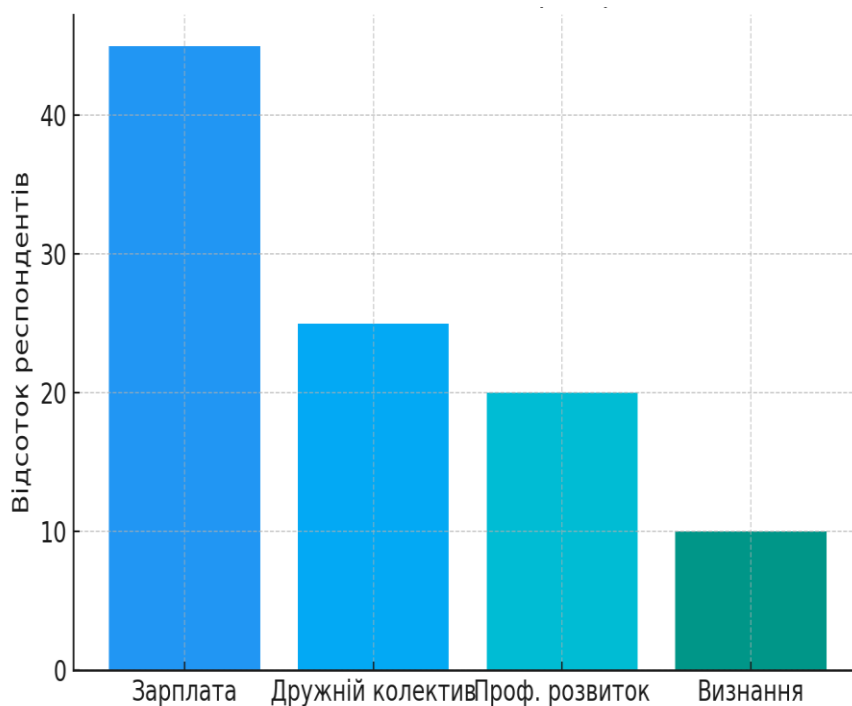


Рис 2.2 Основні мотиватори праці

Примітка. Складено автором.

Матеріальні стимули, зокрема стабільна заробітна плата, залишаються провідним фактором мотивації серед працівників. Водночас соціальні та

професійні чинники також відіграють важливу роль, хоча їхня вага менша. Результати таблиці свідчать про необхідність комплексного підходу до мотивації, що включає поєднання фінансових, соціальних та професійних стимулів для підвищення ефективності праці та задоволеності персоналу.

Професійний розвиток: близько половини опитаних зазначили, що не мають достатніх можливостей для навчання, підвищення кваліфікації або кар'єрного зростання.

Проблеми в роботі: найчастіше працівники відзначали низьку матеріальну мотивацію, недостатню комунікацію між підрозділами, перевантаженість роботою та обмежені можливості для кар'єрного розвитку.

На основі опитування можна виділити такі основні проблеми у сфері мотивації праці:

1. Низький рівень матеріальної мотивації – заробітна плата не завжди відповідає трудовим навантаженням і відповідальності працівників.
2. Обмежені можливості для професійного розвитку та кар'єрного росту, що призводить до зниження мотивації та прагнення працівників до самовдосконалення.
3. Нестача системи визнання та заохочення – відсутність чітких механізмів похвали, премій або бонусів за ефективну роботу.
4. Перевантаженість та недостатня організація робочих процесів, що створює стрес та негативно впливає на продуктивність праці.
5. Недостатня комунікація між відділами та структурними підрозділами, що ускладнює взаємодію та зменшує ефективність колективної роботи.

Виявлені проблеми свідчать про необхідність впровадження комплексної системи мотивації, що включає: підвищення матеріальної винагороди, розвиток професійних компетенцій, запровадження механізмів визнання досягнень працівників, оптимізацію організації праці та покращення комунікацій між відділами.

Таблиця 2.3

Основні проблеми мотивації

Проблема	Кількість респондентів	Відсоток
Низький рівень матеріальної мотивації	9	36%
Обмежені можливості кар'єрного росту	7	28%
Відсутність системи визнання та заохочення	4	16%
Перевантаженість та стрес	3	12%
Недостатня комунікація між відділами	2	8%

Примітка. Складено автором.

Проаналізувавши таблицю 2.3, можемо стверджувати, що низький рівень матеріальної мотивації визначили головною проблемою 9 респондентів (36%). Це свідчить про те, що фінансова складова є найбільш чутливою та проблемною сферою, яка значною мірою впливає на загальний рівень задоволеності працівників. Обмежені можливості кар'єрного росту відзначили 7 працівників (28%). Такий показник свідчить про брак перспектив для професійного розвитку, що може спричиняти відчуття стагнації та знижувати інтерес до роботи. Відсутність системи визнання та заохочення вказали 4 респонденти (16%). Це означає, що нематеріальні стимули використовуються недостатньо, попри те, що вони є важливими для підтримки внутрішньої мотивації та позитивної службової культури. Перевантаженість та стрес відзначили 3 респонденти (12%). Хоча це менша частка працівників, проблема зберігає значення, оскільки може впливати на емоційний стан, ефективність роботи та ризик професійного вигорання. Недостатня комунікація між відділами згадується найменше — лише 2 респондентами (8%). Це свідчить про менш критичний, але все ж важливий

аспект, який може впливати на координацію діяльності та внутрішню взаємодію.

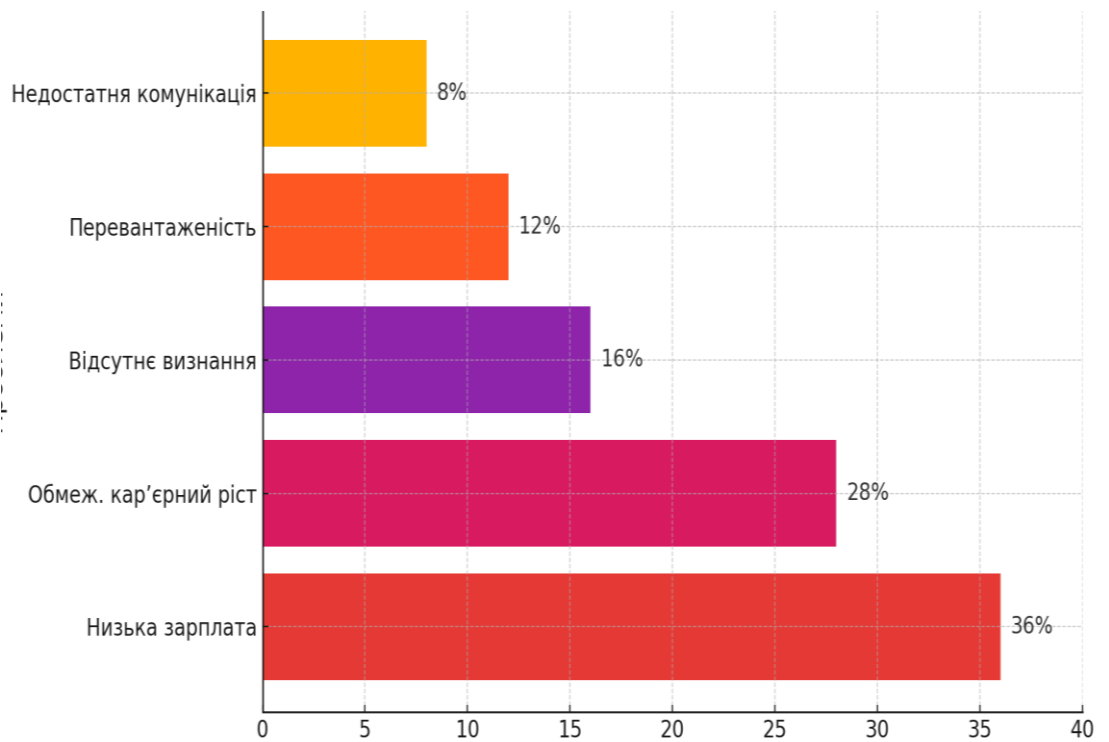


Рис. 2.3. Основні проблеми мотивації

Примітка. Складено автором.

Отримані дані свідчать, що основні проблеми пов'язані з матеріальними аспектами мотивації та обмеженими можливостями кар'єрного розвитку. Це вказує на необхідність перегляду системи оплати праці, удосконалення механізмів преміювання та впровадження чіткої системи професійного просування. Крім того, уваги потребує формування ефективної системи визнання досягнень, оптимізація навантаження та посилення внутрішньої комунікації.

Комплексне усунення зазначених проблем сприятиме підвищенню рівня мотивації працівників, їхньої залученості та результативності у виконанні службових обов'язків.

Отже, опитування працівників Наркевицької селищної ради показало, що більшість з них задоволені роботою лише частково. Основними мотиваційними чинниками є заробітна плата, дружній колектив і можливості професійного розвитку. Водночас виявлені проблеми – низька матеріальна винагорода, обмежені можливості кар'єрного росту, відсутність системи заохочень, перевантаженість та недостатня комунікація між відділами. Для підвищення ефективності праці та задоволеності працівників доцільно вдосконалити систему мотивації, включивши підвищення зарплати, розвиток професійних навичок, впровадження механізмів визнання та покращення організації робочих процесів.

В умовах воєнного стану одним із найважливіших мотивуючих факторів для службовців місцевого самоврядування є патріотична мотивація. Вона виходить за межі традиційних матеріальних чи соціальних стимулів і ґрунтується на глибокому усвідомленні службовцями значущості їхньої діяльності для громади та держави. Посадові особи відчують, що їхня праця є частиною загальнонаціонального спротиву та наближення перемоги. Вони забезпечують безперервність роботи місцевої влади, функціонування бюджетної сфери, надання соціальних послуг населенню. Це створює відчуття громадянського обов'язку та формує внутрішню готовність працювати навіть в умовах підвищеного ризику. Працівники селищної ради безпосередньо займаються організацією поселення та забезпечення переселенців базовими потребами: житлом, харчуванням, медичними послугами, документальним супроводом. Така діяльність є не лише службовим обов'язком, а й проявом людяності та солідарності, що значно підсилює моральну мотивацію працівників [41].

Наркевицька селищна рада активно бере участь у зборі гуманітарної допомоги, формуванні місцевих програм підтримки військових та їхніх сімей. Працівники ради часто координують волонтерів, допомагають у

логістиці та забезпеченні військових необхідним. Для багатьох це стає потужним джерелом патріотичної гордості.

Попри воєнні ризики, посадові особи організовують ремонти доріг, відновлення освітніх закладів, роботу комунальних підприємств. Працівники розуміють, що їхня діяльність безпосередньо впливає на життєдіяльність населення та формує основу для післявоєнного відновлення.

Для посадових осіб місцевого самоврядування робота під час війни стає проявом громадянської позиції. Вона сприймається як служіння не лише громаді, а й державі загалом. Це створює почуття гордості за власний внесок у спільну справу та формує високу стійкість до стресів.

Патріотична мотивація у Наркевицькій селищній раді виступає потужним внутрішнім стимулом, який компенсує брак матеріальних винагород. Вона ґрунтується на відчутті приналежності до великої справи – захисту Батьківщини та підтримки громадян у надзвичайно складних умовах. Саме патріотична складова сьогодні формує високу відповідальність і самовідданість працівників органів місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Розробка комплексної програми нематеріальної мотивації посадових осіб місцевого самоврядування

Формування комплексної програми нематеріальної мотивації посадових осіб місцевого самоврядування в умовах воєнного стану є стратегічним кроком, спрямованим на підвищення ефективності роботи персоналу, зміцнення їхньої емоційної стійкості та забезпечення стабільного функціонування публічної влади в умовах підвищеного ризику й нестабільності. У сучасних реаліях, коли фінансові можливості місцевих бюджетів є обмеженими, а рівень стресового навантаження на працівників зростає, нематеріальна мотивація набуває особливого значення. Вона стає не лише інструментом підтримки морального духу та професійної відданості працівників, а й важливим фактором утримання кваліфікованих кадрів, що зростає в цінності в умовах загальнонаціональної кадрової кризи, спричиненої війною.

Комплексна програма нематеріальної мотивації працівників органів місцевого самоврядування — це система заходів, спрямована на посилення внутрішньої мотивації персоналу, покращення психологічного клімату, підвищення професійної активності та залученості працівників у процеси управління громадою [15].

Програма базується на принципах відкритості, справедливості, транспарентності, колегіальності та професійного розвитку.

Основною метою даної програми може стати:

1. Створення сприятливого робочого середовища, що стимулює продуктивність і відповідальність.

2. Підвищення рівня задоволеності працівників діяльністю у сфері місцевого самоврядування.

3. Забезпечення умов для розвитку професійних компетентностей та залучення персоналу до ухвалення управлінських рішень.

4. Зменшення плинності кадрів та забезпечення кадрової стабільності.

Першим кроком до побудови ефективної системи нематеріальної мотивації є її інституціоналізація, тобто формальне закріплення принципів і методів мотивування у відповідному нормативному документі — «Програмі нематеріальної мотивації персоналу органу місцевого самоврядування». Така програма має відображати стратегічні підходи органу до управління персоналом, визначати коло інструментів морального, психологічного, соціального та професійного стимулювання, механізми оцінювання їхньої результативності, відповідальних осіб та підрозділи. Інституціоналізація дозволяє забезпечити системність, усунути хаотичність та суб'єктивність у наданні заохочень і створити передбачуване середовище, в якому кожен працівник чітко розумітиме критерії оцінки своєї діяльності й можливості розвитку.

Невід'ємним елементом програми є система морального та соціального заохочення, що ґрунтується на визнанні заслуг, професійних досягнень та особистого внеску працівників у забезпечення життєдіяльності громади. У воєнний період, коли навантаження зростає, а обставини часто вимагають від службовців роботи в умовах ризику для життя, моральне стимулювання стає потужним фактором підтримки внутрішньої мотивації. Публічне визнання досягнень, нагородження грамотами й подяками, відзначення важливих професійних річниць, подання кандидатур на національні або регіональні конкурси не лише підсилюють самооцінку працівників, але й створюють атмосферу колективної поваги та взаємної підтримки, що є важливим психологічним ресурсом у період нестабільності.

Програма нематеріальної мотивації повинна охоплювати також аспект покращення умов праці. У процесі реформування системи управління персоналом дедалі більше уваги приділяється організації робочого середовища як фактору мотивації. Забезпечення комфортних умов, скорочення зайвого бюрократичного навантаження завдяки цифровим інструментам, створення гнучких режимів роботи з можливістю часткового дистанційного виконання завдань, оптимальний розподіл функціональних обов'язків — усе це сприяє зниженню рівня стресу, запобігає вигоранню та підвищує загальну продуктивність праці. У воєнний час особливо важливо забезпечити працівників актуальною технікою, засобами безпеки, доступом до захищених систем комунікації, оскільки це безпосередньо впливає на швидкість і якість прийняття управлінських рішень.

Одним із найсильніших інструментів нематеріальної мотивації є професійний розвиток. Для працівників публічної служби можливість навчатися, удосконалювати свої компетентності, брати участь у тренінгах, проектах і програмах професійного обміну створює відчуття власної цінності та перспективності кар'єри. Регулярне навчання формує не лише нові знання та навички, а й допомагає адаптуватися до нових умов, зокрема до роботи в середовищі з обмеженими ресурсами та високим рівнем непередбачуваності. У цьому контексті важливе значення має впровадження індивідуальних планів професійного розвитку, менторських програм, участь у міжнародних ініціативах та освітніх платформах, які сприяють формуванню нової управлінської культури.

Не менш важливою складовою є забезпечення психологічного благополуччя працівників. Війна спричиняє високе емоційне навантаження, що може призвести до хронічного стресу, депресивних станів та професійного вигорання. Тому комплексна програма нематеріальної мотивації має включати доступ до професійних психологів, можливість анонімних консультацій, групові заняття з психологічної підтримки, тренінги

зі стресостійкості та профілактики емоційного виснаження. Забезпечення психологічної стабільності персоналу є не лише гуманітарним, а й стратегічним завданням, оскільки емоційно виснажені працівники втрачають здатність до ефективної роботи, що негативно впливає на виконання функцій органу місцевого самоврядування.

Важливою складовою нематеріальної мотивації є створення механізмів залучення працівників до процесів прийняття управлінських рішень. Надання співробітникам можливості впливати на планування діяльності органу, розробку внутрішніх регламентів, аналіз результатів та визначення пріоритетів громади формує почуття значущості, відповідальності та довіри. Участь у спільних обговореннях сприяє розвитку відкритої комунікації, підвищує лояльність персоналу та стимулює їх до активного внеску в розвиток громади.

Завершальним елементом комплексної програми нематеріальної мотивації є розвиток корпоративної культури. Сильна корпоративна культура сприяє згуртованості колективу, формуванню спільних цінностей та підвищенню рівня організаційної ідентичності. У цьому контексті важливо визначити місію та ключові цінності органу місцевого самоврядування, організовувати стратегічні сесії, командні заходи, підтримувати внутрішні інформаційні платформи, заохочувати волонтерську активність працівників, підтримувати участь у патріотичних та соціальних проєктах. Саме ця складова допомагає працівникам відчувати себе частиною спільної справи, яка має важливе суспільне значення.

3.2. Перспективи розвитку системи мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування у післявоєнний період

Після завершення воєнного стану система мотивації праці в органах місцевого самоврядування потребуватиме кардинальної трансформації. Її

розвиток повинен ґрунтуватися на поєднанні досвіду кризового управління, здобутого під час війни, із довгостроковими моделями, що відповідають європейським практикам і принципам належного врядування. У повоєнний період органи місцевого самоврядування зіткнуться з подвійним викликом: необхідністю відбудови інституцій та водночас — формування нової кадрової архітектури, здатної забезпечити високу якість публічних послуг, ефективність використання ресурсів і стійкість управлінських рішень. Це зумовлює потребу у стратегічному перегляді всіх елементів мотиваційної системи, починаючи з кадрового планування та завершуючи інтеграцією інноваційних HR-технологій [17].

Одним із ключових перспективних напрямів стане повернення до системного та довгострокового кадрового планування. Якщо у воєнний період кадрові рішення часто ухвалювалися оперативно та ситуативно, то після війни необхідно провести комплексний аудит кадрового потенціалу, зважити на демографічні втрати, міграційні тенденції та зміну структури компетентностей. На основі такого аналізу має формуватися стратегія розвитку персоналу, орієнтована на залучення молодих фахівців, оновлення управлінських кадрів та розвиток професійних навичок, що відповідають потребам відбудови країни. Практика стратегічного кадрового планування дозволить сформувати сучасний корпус службовців, здатних працювати в умовах швидких змін і високої відповідальності.

Важливою складовою післявоєнних перетворень стане реформування системи оплати праці. Воєнні обмеження значною мірою стримували можливості підвищення заробітних плат, тоді як після війни стане актуальною потреба створення конкурентоспроможної системи матеріального стимулювання. Пріоритетними напрямами є впровадження прозорості та справедливої тарифної структури, поетапне підвищення базової винагороди, оптимізація системи доплат і надбавок, а також розширення практик прив'язки оплати праці до результатів діяльності. Така трансформація

забезпечить баланс між фінансовою стабільністю місцевих бюджетів і необхідністю утримання кваліфікованих фахівців у публічному секторі, які сьогодні часто розглядають можливість переходу в приватну сферу або трудової міграції.

У післявоєнній Україні важливо не лише підвищити або підтримати оплату, але й розбудовувати:

1. Системи нематеріального стимулювання (визнання, похвала, соціальний статус, престиж служби),
2. Програми професійного розвитку та підвищення кваліфікації,
3. Участь посадовців у відбудові, плануванні, проєктах громади, що дає сенс і соціальну відповідальність.

Такі підходи вже розглядаються як необхідні для сталого розвитку кадрового потенціалу органів самоврядування.

Подальший розвиток системи мотивації неможливий без удосконалення методів оцінювання результативності праці. Післявоєнний період сприятиме широкому впровадженню індикаторів ефективності (KPI), систем електронної аналітики, регулярних щорічних оцінювань діяльності посадових осіб. Перехід до моделі evidence-based HR забезпечить ухвалення кадрових рішень на основі реальних даних, а не суб'єктивних оцінок. Це сприятиме як підвищенню справедливості, так і зміцненню довіри працівників до керівництва, адже прозорі критерії оцінювання є одним із ключових факторів внутрішньої мотивації.

Наступним перспективним напрямом є активна цифровізація HR-процесів. Після війни очікується суттєве розширення функціоналу електронних сервісів, впровадження сучасних HRMIS, автоматизація процесів обліку кадрів, формування електронних профілів компетентностей та розвиток дистанційного навчання на національних платформах. Цифрова інтеграція кадрової роботи зменшить навантаження на персонал і дозволить

швидше виконувати управлінські функції, що особливо актуально в умовах модернізації та відбудови територіальних громад [16].

Окремого значення набуде післявоєнна психологічна реабілітація працівників. Значна частина кадрового потенціалу матиме досвід тривалого перебування у стресових ситуаціях, а серед працівників можуть бути військові ветерани, мобілізовані або постраждалі особи. Тому система мотивації повинна охоплювати програми професійної та психологічної реабілітації, підтримку сімей загиблих службовців, розширення соціальних гарантій і довгострокові програми зміцнення здоров'я. Інвестування у благополуччя працівників не лише сприятиме їхній адаптації до нормального ритму діяльності, а й забезпечуватиме стійкість кадрового складу органів місцевого самоврядування.

Післявоєнне відновлення — це не лише технічні проєкти: багато працівників могли пережити стрес, втрати, деморалізацію. Мотиваційна система має включати соціально-психологічні компоненти — підтримку, командну згуртованість, визнання, участь громадськості. Такий підхід важливий для збереження людського капіталу.

Післявоєнна відбудова також актуалізує поглиблення партнерства «влада — громада — бізнес». Розширення стажувальних програм, проєктів громадсько-приватного партнерства, навчальних ініціатив, участі працівників у грантових програмах дозволить створити нову модель професійного зростання та посилити взаємодію між різними секторами. Це сприятиме залученню додаткових ресурсів у систему розвитку персоналу та формуванню інноваційної кадрової екосистеми.

Важливою стратегічною перспективою є гармонізація системи мотивації праці з європейськими стандартами. Йдеться про подальший розвиток принципів прозорості, доброчесності, підзвітності та належного врядування, адаптацію механізмів результативного менеджменту, удосконалення етичних кодексів, а також активну участь України в

міжнародних програмах професійного розвитку службовців. Унаслідок цього вітчизняна система управління персоналом у місцевому самоврядуванні набуде нової якості, відповідатиме європейським підходам і сприятиме інституційній інтеграції України у європейський простір публічної служби.

Вважаємо за необхідне, надати рекомендації для побудови перспективної мотиваційної системи в Україні у післявоєнний період, зокрема:

1. Розробити національну або регіональну стратегію мотивації працівників місцевого самоврядування з урахуванням післявоєнних викликів — адаптивну, з урахуванням різних ресурсів громад.

2. Впровадити змішані системи стимулів — матеріальні + нематеріальні + професійний розвиток + соціально-психологічна підтримка.

3. Забезпечити офіційне закріплення мотиваційних механізмів у нормативних документах органів місцевого самоврядування.

4. Реалізувати програми навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів з орієнтацією на відбудову, інновації, ефективне управління.

5. Сприяти соціальній згуртованості, визнанню заслуг, публічному престижу місцевої служби, що допоможе утримувати кадри та підвищувати довіру громади.

6. Моніторинг та оцінка ефективності мотиваційних заходів з урахуванням змін у суспільних очікуваннях, демографії, соціально-економічній ситуації.

Отже, у післявоєнному періоді для України система мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування має стати однією з ключових складових стратегічної відбудови та розвитку територіальних громад. Тільки комплексний, адаптивний, соціально-орієнтований підхід — з гнучким поєднанням матеріальних, нематеріальних, професійних і соціальних

стимулів — може забезпечити стабільну, ефективну, відповідальну державну службу та сприяти відновленню довіри громадян до місцевої влади.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження було отримано, та теоретично обґрунтовано результати, які в сукупності вирішують актуальне прикладне завдання – систему мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, а також окреслити проблеми й перспективи її удосконалення на прикладі Наркевицької селищної ради.

Результати проведеного дослідження дають змогу зробити наступні висновки:

у першому розділі встановлено, що мотивація праці в органах місцевого самоврядування має комплексний характер і поєднує матеріальні, соціальні та нематеріальні стимули. Мотивація виконує регулятивну, інтегративну, адаптивну та стабілізуючу функції, впливаючи на рівень професійної активності, ефективність праці та якість надання публічних послуг. З огляду на специфіку діяльності органів місцевого самоврядування, мотивація їх персоналу повинна базуватися не лише на матеріальних стимулах, але й на моральних, етичних та соціально значущих чинниках.

У другому розділі проведено всебічний аналіз діяльності Наркевицької селищної ради та стану її кадрового потенціалу. Виявлено, що рада забезпечує належну організацію роботи, взаємодію з громадою, центральними органами влади та активно долучається до виконання завдань, пов'язаних із воєнним станом: координація гуманітарної допомоги, підтримка військових, забезпечення життєдіяльності громади.

Дослідження чинної системи мотивації показало, що в установі існує розвинена, але недостатньо структурована система матеріальних стимулів: виплати премій, надання допомоги на оздоровлення, соціально-побутові виплати

Проте обмежені ресурси громади зумовлюють низький рівень заробітної плати та нерівномірність преміювання, що було підтверджено

результатами опитування: 36% працівників незадоволені рівнем матеріальної мотивації, 28% — обмеженнями кар'єрного росту, 16% — відсутністю системи визнання, 12% — перевантаженням та стресом

Умови воєнного стану суттєво змінили мотиваційну структуру працівників. Особливо значущим фактором стала патріотична мотивація, яка компенсує нестачу матеріальних стимулів. Для працівників ради їхня діяльність стала проявом громадянської позиції, відповідальності перед громадою та державою, що підсилює внутрішню орієнтацію на результат і стійкість до стресів

У третьому розділі визначено пріоритетні напрямки змін, серед яких: удосконалення кадрової політики, формування комплексної програми нематеріальної мотивації, підвищення прозорості управлінських процесів, посилення внутрішньої комунікації та створення умов для професійного розвитку працівників. Аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що ефективні системи мотивації базуються на результативності, прозорості, постійному навчанні та цифровізації HR-процесів, що може бути адаптовано в умовах українських громад.

Отже, система мотивації Наркевицької селищної ради потребує комплексного перегляду з метою підвищення ефективності роботи персоналу, забезпечення стабільності кадрового складу та адаптації до викликів воєнного часу. Розроблені у роботі пропозиції сприятимуть формуванню більш результативної, прозорої та сучасної системи стимулювання працівників органу місцевого самоврядування.

З метою підвищення ефективності системи мотивації праці посадових осіб Наркевицької селищної ради доцільно здійснити комплекс заходів, спрямованих на удосконалення матеріальних, нематеріальних, організаційних та соціальних аспектів стимулювання персоналу. Передусім варто забезпечити прозорість та передбачуваність матеріальної мотивації шляхом чіткого визначення критеріїв преміювання, коригування посадових

окладів відповідно до фінансових можливостей громади, а також упровадження системи індивідуальних показників результативності. Доцільно також переглянути механізми винагороди за виконання особливо відповідальних завдань, що виникають під час воєнного стану, та передбачити можливість додаткових виплат працівникам, які працюють у підвищеному навантаженні або стресових умовах.

Важливим напрямом є формування комплексної програми нематеріальної мотивації, що має бути закріплена у відповідному нормативному документі та включати систему визнання професійних досягнень, відзначення працівників за високі результати роботи та розвиток корпоративної культури. Запровадження практики відкритого публічного визнання заслуг, проведення внутрішніх комунікаційних заходів, розвиток командної взаємодії та наставництва сприятиме підвищенню моральної задоволеності працівників та їх професійної відповідальності. Особливої уваги заслуговує створення сприятливого психологічного клімату, що передбачає підтримку працівників у кризових ситуаціях, організацію тренінгів зі стресостійкості та формування умов, які сприятимуть емоційній стабільності персоналу.

Суттєвого удосконалення потребують внутрішні комунікації. Підвищення якості інформаційної взаємодії між структурними підрозділами, регулярні робочі зустрічі, використання сучасних цифрових інструментів управління та комунікацій сприятимуть формуванню прозорості і передбачуваної системи управління, підвищенню довіри в колективі та ефективності прийняття рішень. Особливо актуальним у період воєнного стану є впровадження гнучких режимів роботи, використання дистанційних технологій та створення безпечних умов перебування працівників під час виконання службових обов'язків.

У перспективі післявоєнного відновлення громади варто орієнтуватися на модернізацію системи мотивації відповідно до міжнародних практик,

зокрема застосування моделі мотивації, орієнтованої на результативність, цифровізацію HR-процесів, автоматизацію оцінювання компетентностей та розвиток навчальних платформ для персоналу. Це дозволить сформувати більш гнучку, ефективну та сучасну систему стимулювання кадрового потенціалу, здатну забезпечити високу якість роботи органу місцевого самоврядування в умовах післявоєнного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Н. Ф. Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби. *Аспекти публічного управління* 4-5. 2016. С. 30-31.
2. Євдокимов В. Темний бік мотивації персоналу на публічній службі. *Актуальні проблеми державного управління* 2 (56). 2019. С. 144-151
3. Самійленко, Г. М. Мотиваційні аспекти праці в системі органів державної та місцевої влади. ББК 67.401 П88. 2019. URL: <https://pa.stu.cn.ua/articles/1599234073340.pdf#page=51>
4. Ковальчук І. Зарубіжний досвід мотивації персоналу до професійної мобільності. 2019. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36152/1/145.pdf>
5. Слоньовський, М. В. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління. *Ефективність державного управління*. 2018. С. 56-61.
6. Сметанюк О. А., Дельгадо Р. Х. Поняття мотивації та стимулювання трудової діяльності. *Економічний простір*. 2014. № 86. С. 206–213
7. Баксакова О. М., Рябова А. О. Мотивація як функція менеджменту в системі забезпечення ефективного використання ресурсу робочої сили персоналу органу. *Вісник Хмельницького національного університету*, Серія: Економічні науки. 2017. № 6. Том 1. С. 25–29
8. Куліков Г.Т. Мотивація праці найманих працівників. Київ. Ін-т економіки НАН України, 2002. 339 с.
9. Куліков Г.Т. Мотивація праці найманих працівників. Київ. Ін-т економіки НАН України, 2012. 368 с.
10. Табахарнюк М.О. Про використання системного підходу до опису процесів мотивації. *Проблеми управління інноваційною діяльністю*. 2002. № 4. С. 118–131.

11. Маковєєв П.С. Мотиваційні механізми управління розвитком промислового виробництва : *дис.докт.екон. наук: спец. 08.07.01* / П.С. Маковєєв. Київ, 2000. 334 с
12. Савченко Г.О. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків. *Вісник Донецького національного університету. Серія В «Економіка і право»*. 2012. Спец.вип. Т. 2. С. 59–66.
13. Харченко Г.А. Менеджмент діяльності підприємств на ринку товарів і послуг: Навч. посіб- ник. Київ. НУБіП України, 2018. 410 с.
14. Скудан С. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. Запоріжжя. 2020. С. 55-56
15. Боковець, В. В. Розроблення мотиваційних механізмів— прискорення інноваційної діяльності підприємств. *Економіка і суспільство* 9. 2017. С. 395-398.
16. Петренко Н.О. Формування системи мотивації праці в аграрних органах. *Економіка АПК*. 2008. № 2. С. 129–134
17. Калініченко А. В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості* 42. 2013. С. 417-420.
18. Липчук В.В. Мотиваційні чинники працевлаштування молоді у сільськогосподарських органах. *Економіка АПК*. 2014. № 7. С. 131-136.
19. Breaugh J., Ritz A. Work motivation and public service motivation: disentangling varieties of motivation and job satisfaction. *Public Management Review*. 2018. Vol. 20 (10). Pp. 1423–1443. URL: <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1400580>
20. Боришкевич І. В. Використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. *Політичні науки та публічне управління* 1 (61). 2022. С. 12-18.

21. Klymchuk A. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень* 1 (60). 2016. С. 135-141.
22. Дімітрієва С.Д. Шляхи підвищення мотивації персоналу. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 216. С. 46-49.
23. Заставнюк, Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті органу. *Приазовський економічний вісник* 3.14 2019. С. 166-172.
24. Іванус, А. А., Стасишин С. А. Мотивація персоналу в органах публічної влади за теорією А. Маслоу. 2020. URL: https://www.researchgate.net/profile/JanuszNesterak/publication/347562120_Stucnij_intelekt_v_menedzmenti_osoblivosti_zastosuvanna_v_biznesi/links/5fe1f2bf45851553a0df97f5/Stucnij-intelekt-v-menedzmenti-osoblivosti-zastosuvanna-v-biznesi.pdf#page=481
25. Саковець, В. В., Харченко Г. А. Мотивація персоналу як умова ефективного функціонування організації. *ВВС* 94 40. 2021. URL: [http://конференция.com.ua/files/110_1_iii_2021\(1\).pdf#page=6](http://конференция.com.ua/files/110_1_iii_2021(1).pdf#page=6)
26. Ведерніков, М. Д., Ковчак М. В. Закордонний досвід мотивації праці та можливість його використання на вітчизняних органах. *Zbiór artykułów naukowych recenzowanych.*: 69. URL: http://конференция.com.ua/files/95_02_s.pdf#page=69
27. Kirieiev Y. Мотивація праці працівників органів публічного управління. *Theory and Practice of Public Administration* 3.66. 2019. С. 188-196.
28. Старостенко, В. А. Мотивації трудової діяльності державних службовців: зарубіжний досвід (4Укр): 120. URL: http://vtei.com.ua/images/VN/20_04_36.pdf#page=120
29. Малімон Л. Я., Глова І. В. Мотивація професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади.

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2015. С. 45-46

30. Гончаренко, О. В. Методичне та педагогічне забезпечення, як чинник удосконалення безперервної професійної освіти державних службовців (досвід Франції). *Збірник наукових праць Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка* 41. 2013. С. 137-142.

31. Грабовенко С. М. Мотивація до службової кар'єри на державній службі. 2021. С. 145-147

32. Таранич, О. В., Вісіцька Д. О. Мотивація державних службовців у системі адміністративного менеджменту. 2021. URL: <http://r.donnu.edu.ua/handle/123456789/1939>

33. Рудика, Н. М. Удосконалення системи мотивації працівників органів місцевого самоврядування (на прикладі відділу транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг Сумської міської ради). MS thesis. *Сумський державний університет* 2020. С. 41-42

34. Половцев, О. В. Аналіз світового досвіду формування критеріїв оцінювання якості державного управління. 2019. URL: <http://pa.stateandregions.zp.ua/issue-4-2010>

35. Гальперіна, Л. П., О. В. Колечко., Уманський О. В. Модель «Китай плюс один» у сучасних умовах глобальної невизначеності: кейс конкуперативу Китай-В'єтнам. *Китаєзнавчі дослідження* 2. 2022. С. 54-65.

36. Махніцька Г. Р. Дослідження основних аспектів та практики мотивації. *Збірник наукових матеріалів XII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. 2022. 350 с.

37. Корольков В. В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом органу. 2020. URL: http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/7661/1/Korolkov_improving_motivational_mechanism.pdf

38. Васюта, В. Б. Формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. 2020. URL: http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/7666/1/СТАТТЯ_Васюта.pdf
39. Про державну службу. Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
40. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» Ред. кол.: К.О. Ващенко, І.Б. Коліушко, В.П. Тимошук, В.А. Дерещ (відп. ред.). К.: ФОП Москаленко О.М., 2017. 796 с. URL: <http://www.vin.gov.ua/images/doc/vin/zapobig-korupz/commentary.pdf>
41. Офіційний сайт Наркевицької селищної ради. URL: <https://narkevyska-gromada.gov.ua/>
42. Про оплату праці. Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>
43. Кодекс законів про працю України. Кодекс України; Закон, Кодекс від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
44. Про затвердження Положення про преміювання державних службовців структурних підрозділів районної військової адміністрації зі статусом юридичної особи публічного права: Розпорядження Хмельницької районної військової адміністрації від 2024 року.
45. Ільяшенк Г. В. Сучасний мотиваційний механізм підвищення ефективності управління персоналом. 2019. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/22663/1/Ільяшенко.pdf>
46. Присвітла, О. В. Сутність формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. *Економічний простір* 164. 2020. С. 101-105.
47. Виноградова, Т. І. Особливості мотивації трудової діяльності у сфері публічного управління та адміністрування Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: збірник тез доповідей V

Всеукраїнської науково-практичної конференції з дистанційною участю, 24 березня 2021 р. Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2021.–271 с. У матеріалах конференції висвітлені передові науково-практичні результати досліджень, отримані в галузі публічного управління та адміністрування. Для студентів, аспірантів. 2021. С. 159.

48. Семикіна, М. В., Дудко С. В.. Мотиваційний механізм професійного розвитку персоналу та його адаптація до завдань євроінтеграції. Diss. РВЛ ЦНТУ, 2021. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/10783/1/Materiali%20konferen%20ts%2016-04-2021%20CUNTU.pdf>

49. Дьолог, Т. І. Управління мотивацією у вітчизняних органах: мотиваційний механізм, мотиваційні фактори і критерії ефективності мотивації. *Економіка та держава* 10. 2013. С. 16-18.

50. Соколенко В. А. Основи управлінського консультування : навч.-метод. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 216 с.

51. Лукашевич, О. А. Основи управлінського консультування. 2015. С. 21-24.

Виконала: здобувачка
освітнього рівня «Магістр»
за спеціальністю D4
Публічне управління та
адміністрування заочної
форми навчання

_____ Сніжана ДЯЧЕНКО

Науковий керівник:

В.о. старшої викладачки
кафедри публічного
управління та
адміністрування

_____ Ірина ЮРИЧИНА

**Робота допущена до
захисту:**

завідувач кафедри публічного
управління та
адміністрування, д.держ.упр.,
професор

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ