

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ»

Виконала: студентка 4 курсу, групи ЕЛ- 41
Спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
Освітньо-професійної програми «Публічне
управління та адміністрування»

_____ Вікторія БІЛОУС

Керівник кваліфікаційної роботи: доктор
економічних наук, доцент

_____ Лариса ТЄШЕВА
(підпис)

Рецензент:
д.е.н., професор кафедри державного
управління, публічного адміністрування та
економічної політики Харківського
національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

_____ Марина МАЩЕНКО
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	8
1.1. Сутність, принципи та особливості системи мотивації в органах місцевого самоврядування	8
1.2. Дослідження зарубіжного досвіду та методів оцінки ефективності впровадження системи мотивації в органах місцевого самоврядування.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ДНІПРОВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ У 2020-2022 рр	26
2.1. Характеристика та аналіз діяльності Дніпровської міської ради	26
2.2. Дослідження складових системи мотивації Дніпровської міської ради	34
2.3. Напрямки удосконалення системи мотивації працівників Дніпровської міської ради	43
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	56

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

_____ Білоус Вікторія Вікторівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення системи мотивації працівників органів місцевого самоврядування»

керівник роботи Тешева Лариса Василівна, доктор економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 13 квітня 2023 року № 2101-5/699_____

2. Строк подання студентом роботи «_6_» червня 2023 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Обґрунтувати сутність системи мотивації в органах місцевого самоврядування. Дослідити основні проблеми та виклики, з якими стикаються органи місцевого самоврядування у питаннях мотивації своїх працівників. Розглянути найкращі практики та сучасні тенденції в області мотивації працівників. Визначити поточну систему мотивації працівників місцевого самоврядування.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін завершення етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.	14.09.2022
2	Робота над теоретичним розділом, уточнення сутності системи мотивації в органах місцевого самоврядування та сучасні тенденції в області мотивації працівників органів місцевого самоврядування в Україні та за кордоном.	17.02.2023
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації працівників органів місцевого самоврядування для підвищення ефективності та результативності діяльності Дніпровської міської ради.	10.03.2023
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Обґрунтування висновків.	13.04.2023
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи, оформлення списку використаних джерел.	11.05.2023
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування.	20.05.2023
8	Подання роботи на кафедру	06.06.2023

5. Дата видачі завдання «_14_» вересня 2022 р.

Здобувач вищої освіти _____

(підпис)

Вікторія БІЛОУС

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи _____

(підпис)

Лариса ТЄШЕВА

(ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми _____

(підпис)

Валерія ПРОКОПЕНКО

(ім'я та прізвище)

ВСТУП

Органи місцевого самоврядування відіграють важливу роль у соціально-економічних та політичних перетвореннях країни. Тому велике значення має правильна комплектація органів місцевого самоврядування висококваліфікованими кадрами, які здатні забезпечити сталий розвиток держави.

В сучасних умовах ефективність роботи організацій залежить не тільки від чисельності та кваліфікації персоналу, але й від якості реалізації основних процесів управління людськими ресурсами. Тому перехід до кадрового менеджменту з використанням нових технологій трудової мотивації, оцінки персоналу, підбору та адаптації на системній основі є актуальним та виправданим.

Радикальні зміни, що відбулися в Україні в напрямку інноваційного розвитку, привели до змін вимог до працівників і підвищили значення творчого підходу до праці. Висока потреба в розвитку інноваційних технологій у всіх галузях господарювання вимагає глибоких знань, навичок, умінь та професійних якостей особистості і її компетентності.

У сучасній Україні основною проблемою є недостатня ефективність державного управління та його підсистем, що завдає негативного впливу на здійснення зобов'язань, прийнятих державою перед громадянами. Ця проблема може бути спричинена відсутністю ефективних механізмів управління людськими ресурсами, таких як відбір кваліфікованих кадрів для служби в органах місцевого самоврядування, оцінка діяльності посадових осіб та класифікація посад. Наслідком цього є зниження рівня професіоналізму у системі публічної служби і, відповідно, низька якість надання державних послуг громадянам.

Актуальність теми полягає в необхідності удосконалення системи мотивації працівників органів місцевого самоврядування в контексті децентралізації влади в Україні та реформування публічного управління. Формування та модернізація

управлінських структур нового рівня в регіонах вимагає поліпшення управління людськими ресурсами на місцевому рівні.

Дослідженням системи мотивації в органах місцевого самоврядування займалися та продовжують вивчати багато вітчизняних та зарубіжних вчених, оскільки це питання на сучасному етапі має велику актуальність. Наприклад, О.В. Чернишова досліджувала галузь HR-менеджменту та присвятила велику увагу саме аналізу мотиваційних факторів та систем в органах місцевого самоврядування, Edward L. Deci та Richard M. Ryan створили теорію самовизначення в органах місцевого самоврядування, О.А. Богучький розглянув основні фактори, що впливають на мотивацію працівників та запропонував заходи щодо їх покращення, В.Д. Бондар визначив основні шляхи удосконалення системи мотивації та обґрунтував модель її функціонування.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації працівників органів місцевого самоврядування для підвищення ефективності та результативності діяльності Дніпровської міської ради.

Для досягнення мети були поставлені наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи та передовий досвід у сфері мотивації працівників органів місцевого самоврядування;
- розглянути найкращі практики та сучасні тенденції в області мотивації працівників органів місцевого самоврядування в Україні та за кордоном;
- проаналізувати основні проблеми та виклики, з якими стикаються органи місцевого самоврядування у питаннях мотивації своїх працівників;
- дослідити поточну систему мотивації працівників в Дніпровській міській раді, включаючи оцінку наявних механізмів та інструментів;
- розробити рекомендації та інструменти щодо модернізації механізмів мотивації, враховуючи особливості Дніпровської міської ради, з метою стимулювання працівників до досягнення високих результатів та поліпшення якості надання державних послуг громадянам.

Об'єктом дослідження є ситема мотивації працівників Дніпровської міської ради.

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні засади удосконалення системи мотивації працівників органів місцевого самоврядування.

Методи дослідження складають загальнонаукові принципи пізнання та методології управління персоналом, а також методи статистичного й економічного аналізу, соціологічний метод, методи порівняння, системного аналізу, узагальнення, методи моделювання і прогнозування.

Основні положення та одержані результати дослідження були апробовані на VI Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством» (м. Полтава, 30-31 березня 2023 р.), наявний сертифікат.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, двох розділів, висновків і пропозицій, переліку джерел. Загальний обсяг роботи 59 сторінок комп'ютерного тексту, містить 8 таблиць, 13 рисунків, 28 джерела літератури, 1 додаток.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Сутність, принципи та особливості системи мотивації в органах місцевого самоврядування

В умовах сьогодення постає питання про ефективне управління країною, яке неможливе без чіткого розуміння мотивів і потреб державного апарату країни, а також використання правильних стимулів до праці. Органи місцевого самоврядування мають значну відповідальність перед населенням, оскільки вони відповідають за надання послуг та розвиток інфраструктури на місцевому рівні. Працівники цих органів мають важливу роль у забезпеченні високої якості послуг та відповідної взаємодії з населенням. Не дивлячись на складну ситуацію в країні, проблема мотивації особистості працівника набуває важливого значення, оскільки вирішення всіх нагальних питань, які стосуються громадян країни, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, яка здатна ефективно задіяти персонал до необхідної діяльності.

Найважливішим чинником результативності діяльності органів місцевого самоврядування є їх мотивація. Нехтування мотиваційним фактором у професійній діяльності призведе до погіршення трудової дисципліни, зниженню рівня продуктивності, погіршенню якості виконання поставлених задач та до виникнення кризи публічного управління в загалом. Тож пропоную детальніше розглянути термін «мотивація у місцевому самоврядуванні» та як трактують даний термін зарубіжні та вітчизняні автори.

Згідно з думкою Лукашевича В.В., мотивація – це пробудження людини до дії для досягнення нею особистих цілей та цілей організації. Він стверджував, що для того, щоб

здійснити мотивацію, необхідно визначити потреби працівників і очікувану ними винагороду. Потреби – це необхідність фізіологічного чи психологічного задоволення в його аспектах життя. Винагорода – це все те, що людина вважає для себе цінним [7; с.232].

Цветаєв В.М. розглядає мотивацію як процес активізації мотивів працівників і створення стимулів для спонукання їх до ефективної праці [4; с.82].

Кібанов А.Я. розкриває поняття мотивацію як процес свідомого вибору особою того або іншого типу поведінки, що визначається комплексною дією зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників [6; с.524].

Як ми бачимо, всі визначення є дуже схожими між собою, та базуються на задоволенні потреб, що примушує діяти з максимальним зусиллям для реалізації поставлених цілей. Мотивацію класифікують за такими ознаками (рис.1.1).



Рис. 1.1 – Класифікація мотивації працівників органів місцевого самоврядування
Джерело: складено автором за [25].

Сама мотивація державних працівників починається ще до початку їхньої професійної діяльності, за рахунок засвоєння ними необхідних цінностей, норм трудової моралі та етикету. Також дуже важливим є їхня особиста активна участь у трудовій,

волонтерській діяльності, в сім'ї, в школі чи університеті. Саме в ті часи починаються формуватися необхідні трудові якості, такі як: працелюбство, дисциплінованість, ініціативність та відповідальність.

Дуже актуальною є система мотивації в органах місцевого самоврядування, оскільки вона дозволяє забезпечити ефективну роботу працівників, які відповідають за здійснення різноманітних функцій в рамках органів місцевого самоврядування.

Система мотивації - це комплекс заходів, які використовуються для стимулювання працівників до досягнення визначених цілей та підвищення їхньої продуктивності. Ці заходи можуть бути матеріальними (наприклад, підвищення заробітної плати, надання бонусів, премій, належних страхувань тощо) та нематеріальними (наприклад, визнання досягнень, надання можливості професійного зростання, підвищення соціального статусу тощо) [12].

Система мотивації може бути різноманітною, існують різні види мотивації, які можна застосовувати для стимулювання працівників до досягнення поставлених цілей. Основні види мотивації можна розділити на матеріальну та нематеріальну:

1. Матеріальна мотивація - це вид мотивації, який передбачає заохочення працівника через надання йому матеріальних благ. До матеріальних заохочень відносяться підвищення заробітної плати, премії, бонуси, належні страхування та інші подібні винагороди.
2. Нематеріальна мотивація - це вид мотивації, який базується на наданні працівникам інших форм стимулювання, не пов'язаних з матеріальними благами. До нематеріальних заохочень відносяться визнання досягнень, надання можливостей професійного зростання, підвищення соціального статусу та інші.
3. Внутрішня мотивація - це вид мотивації, що ґрунтується на самоусвідомленні та самореалізації працівника. Така мотивація є внутрішньою та походить від самого працівника, і не залежить від зовнішніх факторів.

4. Зовнішня мотивація - це вид мотивації, що ґрунтується на зовнішніх заохоченнях, які впливають на працівника ззовні та стимулюють його до досягнення цілей.
5. Соціальна мотивація - це вид мотивації, який базується на задоволенні потреб відносин з іншими людьми, зокрема з колегами, керівництвом та іншими.

Система мотивації в органах місцевого самоврядування має на меті забезпечення ефективної роботи персоналу та досягнення максимальних результатів у виконанні державних функцій [13 ;с.98].

Органи місцевого самоврядування можуть використовувати різні концепції систем мотивації, залежно від специфіки їх діяльності та особливостей працівників. Ось декілька прикладів концепцій систем мотивації, які можуть застосовуватися в органах місцевого самоврядування:

1. Концепція "винагород за результативність". Ця концепція ґрунтується на тому, що працівники отримують винагороду в залежності від результатів своєї роботи. У випадку органів місцевого самоврядування це може означати надання бонусів та премій працівникам, які досягають певних показників роботи, наприклад, зниження кількості жалоб від мешканців або покращення якості наданих послуг.
2. Концепція "розвитку кар'єри". Ця концепція передбачає, що працівники мають можливість розвиватися в організації та отримувати нові посади та відповідальність. В органах місцевого самоврядування це може включати надання можливості проходження курсів підвищення кваліфікації, участі в проєктах з розвитку міста чи району, а також можливості займати вищі посади в організації.
3. Концепція "розвитку команди". Ця концепція зосереджується на розвитку співпраці та командної роботи в організації. У випадку органів місцевого самоврядування це може означати проведення тренінгів з комунікації та співпраці, організацію спільних заходів для підвищення мотивації та створення проєктів, які потребують спільних зусиль працівників. В рамках цієї концепції можуть

застосовуватися такі методи мотивації, як групові бонуси та премії, а також відзначення та пошана за успіхи команди.

4. Концепція "балансу роботи та особистого життя". Ця концепція зосереджується на створенні умов, які дозволяють працівникам зберігати баланс між роботою та особистим життям. У випадку органів місцевого самоврядування це може означати надання гнучкого графіку роботи, можливості працювати з віддаленням, а також організацію заходів, які допомагають працівникам зняти стрес та підтримати психологічне здоров'я.
5. Концепція "відповідальності та саморегуляції". Ця концепція передбачає створення умов, які допомагають працівникам відчувати відповідальність за свою роботу та саморегулювати свою діяльність. У випадку органів місцевого самоврядування це може включати проведення тренінгів з саморегуляції та відповідальності, організацію регулярних зустрічей з керівництвом для обговорення проблем та пошуку рішень, а також надання можливості працівникам брати участь у прийнятті рішень та впливати на розвиток організації [18; с.59].

Основною сутністю системи мотивації є надання стимулів для досягнення високих результатів у роботі та підвищення рівня професійної майстерності службовців.

Розглянемо у табл. 1.1 основні принципи мотивації.

Таблиця 1.1 - Основні принципи системи мотивації в органах місцевого самоврядування

Назва	Впровадження
Індивідуальний підхід	Система мотивації має бути зорієнтована на потреби кожного працівника з урахуванням його особистісних та професійних характеристик.
Прозорість та справедливість	Система мотивації повинна бути прозорою та справедливою для всіх людей без винятку, що забезпечить їхню мотивацію до досягнення високих результатів у роботі.

Продовження табл.1.1

Нагородження результатів	Система мотивації має бути спрямована на нагородження персоналу за досягнення високих результатів у виконанні державних функцій, що забезпечить їхню мотивацію до подальших зусиль.
Забезпечення соціальних гарантій	Система мотивації повинна забезпечувати службовців соціальними гарантіями, які допоможуть підтримувати їх мотивацію та підвищувати їхній рівень задоволеності від роботи.

Джерело: складено автором за [22].

Без правильного застосування сучасних форм та методів матеріального стимулювання мотивація трудової діяльності персоналу не може бути дієвою. Сам стимул роботи повинен чітко відповідати потребам та інтересам посадовця. Тобто, мотивація – це процес свідомого вибору службовця того чи іншого типу поведінки, що характеризується комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) чинників [1; с.166].

Якщо брати до уваги тільки матеріальну мотивацію працівників, то це призводить до збільшення інтенсивності праці і тривалості робочого часу, проте згодом ефективність роботи знижується внаслідок хронічної втомленості та постійних нервово-емоційних навантажень. Тому проблему мотивації необхідно розглядати через призму людини з її вимогами, психологією і філософією життя, життєвим кредо.

В наш час зріс інтерес до службовців місцевого самоврядування як до професіоналів свого діла, до їх відповідних знань та навичок. Для того щоб досягти кар'єрного зростання у даній сфері, необхідно володіти достатньою мотивацією, бо нині у взаємовідносинах держави – службовці місцевого самоврядування не є ефективними і створюють постійну небезпеку невиконання службових обов'язків або їх суто формального виконання на папері. Дуже часто в наших гілках влади можна зустріти недостатньо професіонального чинновника, який не готовий взяти відповідальність на себе. Також можна замітити, що нерозвинена система мотивації є

поживним середовищем корупції в органах місцевого самоуправління. Все це пов'язано з відсутністю чітких стимулів для роботи у місцевих органах влади.

Велику роль у практиці управління персоналу відіграє статусна мотивація, яка передбачає прагнення людини зайняти більш високу посаду та виконувати більш складну й відповідальну роботу. Статусна мотивація може виявлятися у відчутті поваги та шанування з боку оточуючих, у підвищенні самооцінки, у відчутті залучення до важливих рішень та проектів на місцевому рівні.

Для підтримки статусної мотивації службовців важливо забезпечувати такі елементи, як відкритість процесу відбору на посади, якість роботи та результати, взаємодію зі звичайними громадянами та статусними групами, можливість здійснювати рішення, які мають значний вплив на суспільство. Також важливо розвивати систему нагородження та відзнак за успішну роботу, яка відзначатиме внесок службовців у розвиток територіальної одиниці та суспільства.

Проте важливо зазначити, що статусна мотивація не є головним фактором мотивації службовців, інші фактори, такі як матеріальна мотивація, можливість професійного розвитку та інші також мають значний вплив на ефективність роботи персоналу. Тому важливо забезпечити комплексний підхід до розвитку системи мотивації.

Стимулювання та мотивація працівників прямо залежить від рівня діяльності керівництва та його апарату, і, безумовно, носить адміністративно-організаційний характер із прямим централізованим впливом суб'єкта на об'єкт управління.

Як ми знаємо основною метою мотивації є підвищення результативності та прибутковості на підприємстві, проте в адміністративному менеджменту мотивація розглядається як методи управління працею, які спрямовані на зміну існуючої системи для досягнення поставлених задач.

Так схема державного управління передбачає три рівня управління людськими ресурсами, на кожному з яких необхідний індивідуальний підхід: макрорівень, мезорівень та мікрорівень.

Так, на макрорівні координація управління людськими ресурсами визначається та реалізується через систему центральних органів виконавчої влади, а саме міністерств, та через громадськість. На цьому рівні створюються пріоритети, загальнодержавні програми розвитку підприємств, програми інноваційної діяльності установ/організацій, інновацій для конкретних проектів регіонального та місцевого масштабу.

Основні принципи макрорівня мотивації службовців можуть включати:

1. Забезпечення належного статусу службовців, що має включати соціальний захист, належні умови праці та оплату, а також відповідальність за результати роботи.
2. Забезпечення прозорості та відкритості у діяльності державних органів, що дозволить забезпечити контроль та взаємодію з суспільством.
3. Розвиток системи професійного навчання та розвитку, що забезпечить підвищення якості та ефективності державної служби.
4. Забезпечення можливостей кар'єрного зростання та професійного розвитку службовців.

Мезорівень передбачає більш аналіз регіонального середовища, що безпосередньо впливає на рівень розвитку та конкурентноспроможності регіону та його подальшого потенціалу. Для цього рівня характерна розробка та реалізація політики та стратегії регіонального інноваційного розвитку. Оскільки регіональні відділення державних служб мають свої особливості та потреби, їм необхідна окрема система мотивації.

Регіональний рівень мотивації службовців може містити такі основні принципи:

1. Врахування регіональних особливостей та потреб у системі мотивації.
2. Розробка та впровадження індивідуальних підходів до мотивації службовців на рівні регіональних відділень та підрозділів.

3. Створення сприятливих умов для професійного розвитку та підвищення кваліфікації службовців на регіональному рівні.
4. Визначення мети та завдань, які повинні бути досягнуті на регіональному рівні.

Регіональний рівень мотивації службовців може бути важливим елементом розвитку державної служби на місцевому рівні. Якщо на рівні регіонів впроваджується ефективна система мотивації, це може призвести до покращення якості й наподальших нижчих або вищих рівнях.

Мікрорівень характеризує потенціал в області одного міста, села, селища та враховує його основні стандарти для реалізації інноваційної стратегії. Мікрорівень конкретизує варіанти дій окремих суб'єктів підприємницької діяльності у пошуку шляхів розвитку ринкових можливостей, які спираються на безупинну, послідовну розробку і виведення на ринок різного роду новацій з метою забезпечення тривалого виживання і стійкого розвитку в конкурентному середовищі. Міський рівень мотивації є надзвичайно важливим для забезпечення ефективної роботи державних органів на місцевому рівні, оскільки це дозволяє забезпечити взаємодію між державними службами, міською владою та громадою.

Мікрорівень мотивації службовців може містити такі основні принципи:

1. Врахування особливостей міських умов та потреб у системі мотивації.
2. Розробка та впровадження індивідуальних підходів до мотивації службовців на рівні окремих підрозділів державних органів.
3. Створення сприятливих умов для професійного розвитку та підвищення кваліфікації службовців на міському рівні.
4. Забезпечення достатнього фінансування та ресурсів для реалізації програм мотивації на рівні окремих підрозділів державних органів.

Міський рівень мотивації муніципальних службовців дуже важливий для забезпечення взаємодії між державними службами, міською владою та громадою на місцевому рівні [25].

Кожен рівень мотивації має свої особливості та завдання, які потрібно враховувати при розробці комплексної системи мотивації для службовців.

Отже, знання мотиваційних дій працівників має важливе значення для впливу на них з боку органів управління, що дозволяє ефективно використовувати професійно-кваліфікаційні здібності і можливості чиновника й стримувати «кар'єристські» стремління.

1.2 Дослідження зарубіжного досвіду та методів оцінки ефективності впровадження системи мотивації в органах місцевого самоврядування

Оцінка ефективності систем мотивації в органах місцевого самоврядування є дуже актуальною темою, оскільки впровадження таких систем може допомогти покращити ефективність роботи органів місцевого самоврядування та забезпечити відповідність їхньої діяльності потребам та очікуванням громадян.

Зарубіжний досвід оцінки ефективності впровадження систем мотивації в органах місцевого самоврядування може бути дуже корисним для України, оскільки це дозволить взяти на увагу кращі практики та зменшити кількість помилок у процесі впровадження подібних систем.

На сьогоднішній день найбільш популярними та ефективними моделями вважають, такі як: американська, японська, німецька та французька. У вищеперечислених країнах спостерігається гнучка система діяльності, високий рівень мобільності та можливостей просування кар'єрою сходинкою. Розглянемо детальніше у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика моделей мотивації муніципальних органів влади у зарубіжних країнах

Країна	Модель мотивації	Основні принципи
США	Американська модель ділиться, як правило, на два типи – на кар’єрних службовців, що професійно просуваються по службі у відповідності із системою заохочень, та – на некар’єрних, які займають патронажні посади.	<ul style="list-style-type: none"> - Справедлива оплата праці за «рівну працю». - Відбір на посаду відбувається на конкурсній основі з урахуванням всіх необхідних чинників. - Для кар’єрного зростання діє дворічна програма CareerEntryProgram (CER), яка передбачає наявність високого коефіцієнта трудової діяльності та різні форми навчання (on-jobtraining). - Гнучкий графік роботи. - Забезпечення у сфері медичного страхування та нарахування високих бонусів на охорону здоров’я.
Японія	Японська модель мотивації базується на концепції "збалансованого розвитку".	<ul style="list-style-type: none"> - Збалансований розвиток індивіда та організації. - Професійний розвиток та особиста задоволеність від праці
Німеччина	Німецька модель мотивації ґрунтується на принципах раціональної бюрократії, яку розробив Макс Вебер.	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечення стабільності та надійності адміністративної діяльності. - Чіткий розподіл повноважень, стандартизовані процедури. - Контроль за виконанням завдань. - Важлива роль профспілок та органів управління персоналом у визначенні та реалізації мотиваційної політики.
Франція	Французька модель мотивації базується на тому, що службовці повинні бути незалежними від політичної влади і мати відчуття відповідальності перед громадянами	<ul style="list-style-type: none"> - Професійна компетентність: службовці повинні мати необхідну кваліфікацію та професійні знання для ефективного виконання своїх обов'язків. - Стабільність: службовці повинні мати гарантії стабільності своєї посади та рівня заробітної плати. - Прозорість та відкритість: службовці повинні працювати відкрито та прозоро, надавати інформацію громадськості про свою діяльність. - Незалежність: службовці повинні бути незалежними від політичної влади та інших впливів. - Орієнтація на результат: службовці повинні працювати з орієнтацією на результат, тобто досягнення певних цілей та результатів у своїй діяльності.

Джерело: складено автором за [27].

Порівнюючи зарубіжний досвід мотивації службовців з Україною можна сказати, що в Україні є певні проблеми у забезпеченні ефективної мотивації муніципальних службовців.

Перш за все, в Україні недостатньо уваги приділяється розвитку системи матеріальної мотивації службовців. Водночас, у зарубіжних країнах, таких як Японія, Німеччина, Франція, багато уваги приділяється забезпеченню адекватної оплати праці, наданню соціальних гарантій та інших видів матеріальної підтримки для службовців.

Крім того, в Україні також існує проблема зі статусною мотивацією службовців, тобто забезпеченням їх соціального статусу, визнанням їх роботи та привілеїв у зв'язку з цим. У багатьох зарубіжних країнах, таких як Франція, існує розвинена система статусної мотивації, яка дозволяє отримувати додаткові привілеї та переваги.

Також в Україні не завжди ефективно використовуються механізми мотивації на різних рівнях: макрорівні, мезорівні та мікрорівні. Водночас, в зарубіжних країнах існують розвинені методики та практики мотивації службовців на різних рівнях управління.

У цілому, щоб забезпечити ефективну мотивацію службовців, Україні потрібно звернути увагу на системи мотивації та розглядати кращі міжнародні практики, а також враховувати особливості української культури та контексту. Тож пропоную далі детальніше розглянути методики оцінки системи мотивації, які можна застосовувати в роботі.

У сучасних умовах базою будь-якого механізму є психологічні аспекти, що закладені в теорії мотивації. Правильне використання отриманих знань допомагає управлінцю розробити необхідну стратегію і тактику впливу на підлеглих, враховуючи всі необхідні умови. Також можна класифікувати основні теорії мотивації за трьома критеріями: первинні, змістовні та процесуальні. Далі розглянемо приклад кожної з них.

Первинні теорії мотивації сформулювались на основі історичного досвіду поведінки людини із застосуванням найпростіших методів матеріального і морального заохочення. Найпопулярнішими з цих теорій можна назвати:

1. Теорія Фредеріка Тейлора
2. Теорія «батого та пряника»
3. Теорія «Х-У-Z»

Так Фредерік Тейлор один із перших сформулював проблему мотивації праці персоналу. Тодішній рівень оплати праці був на межі голодного існування. Через що Фредерік увів поняття «достатній денний виробіток» та запропонував пропорційну оплату праці згідно вкладу працівників. Згодом результативність праці значно підвищилась. Потрібно пам'ятати, що в органах місцевого самоврядуванні, як і в будь-якій іншій сфері діяльності, людина є «істотою раціональною», для якої важливим чинником є збільшення власних доходів.

Серед змістовних теорій мотивацій виокремлюють наступні чотири:

1. Теорія потреб Абрахама Маслоу
2. Теорія Клейтона Альдерфера
3. Теорія Девіда Мак-Клелланда
4. Двохфакторна теорія Фредеріка Герцберга

Теорія Маслоу та його визначна піраміда потреб є відомою для кожного економіста, проте хочеться розглянути детальніше іншу теорію потреб Девіда Мак-Клелланда. Суть якої розкриває нам, що з удосконаленням економічних відносин у світі зростає необхідність ролі потреб вищого рівня. Так він виділяє такі потреби, як: потреба в успіху, потреба у владі та потреба у співучасті. Відповідно до цієї теорії слід враховувати різні потреби у різних службовців [26; с.705]. Дана теорія є досить привабливою для формулювання конкретних практичних рекомендацій щодо забезпечення діяльності в органах місцевого самоврядування.

Що стосується процесуальних теорій мотивацій, то вони розглядаються з точки зору людини, яка розподіляє свої зусилля для досягнення цілей за допомогою лінії поведінки. До них відносяться:

1. Теорія очікувань Віктора Врума
2. Теорія Бересса Скіннера
3. Теорія Едвіна Лока
4. Теорія справедливості Стейсі Адамса
5. Теорія Портера-Лоулера

Однією із цікавих теорій можна назвати теорію справедливості Стейсі Адамс, яка була сформована у 60-ті роки ХХ ст. У ній наголошувалося, що рівень мотивації залежить не від певної групи факторів чи потреб, а від винагороди, які одержали він та інші працівники за виконані аналогічні завдання. Згідно цієї теорії поки працівник не зрозуміє, що він одержує справедливу винагороду порівняно з іншими, то він буде менш інтенсивно виконувати свої обов'язки. Основним завданням в місцевому управлінні в даному випадку є не лише забезпечення одержання справедливої винагороди усіма службовцями, а й своєчасне одержання інформації про те, чи вони задоволені своєю винагородою і вважають її справедливою.

Ураховуючи дані теорії мотивації в процесі місцевого самоврядуванні може посприяти вибору дієвих і обґрунтованих стимулів, всебічному моніторингу, покращенню умов праці та досягненню необхідних цілей на всіх рівнях правління. Саме тому дієвий мотиваційний механізм допоможить у ефективному використанні трудових ресурсів в політичному та економічному просторі нашої країни.

Також з'являються нові тенденції в мотиваційній системі молодих службовців. Наразі майже кожен другий намагається зберегти баланс між соціальним призначенням адміністративного персоналу та особистими бажаннями щодо своєї професійної діяльності.

Однією з нових тенденцій в мотиваційній системі молодих службовців є більша увага до м'яких факторів мотивації. Так, на додачу до матеріальних стимулів, все більше організацій звертають увагу на нематеріальні фактори мотивації, такі як можливості професійного розвитку, забезпечення робочого місця сучасним обладнанням та технологіями, фізичний комфорт на робочому місці, можливість брати участь у проєктах та ініціативах, що мають соціальне значення.

Іншою тенденцією є збільшення ролі саморозвитку. Сучасні молоді службовці хочуть займатися тим, що дійсно цікаво та зрозуміло, бути учасниками новаторських проєктів та ініціатив, покращувати свої навички та компетенції.

Тому важливо створювати для них умови для саморозвитку, забезпечувати доступ до навчальних програм, тренінгів та семінарів, а також здійснювати індивідуальний підхід до кожного співробітника [23].

Мотивація відіграє важливу роль в адміністративному менеджменті, адже в органах місцевого самоврядування досяжні цілі залежать від рівня стимулювання працівників. До даних дій працівників спонукають потреби, бажання, стимули та інтереси. Сучасний стан характеризується великим вибором методів стимулювання трудової діяльності.

Таблиця 1.3 – Характеристика методів оцінки ефективності впровадження мотиваційної складової в діяльність муніципальних службовців

Назва	Характеристика
Анкетування	Цей метод передбачає проведення опитування службовців, щоб з'ясувати, наскільки задоволені вони своєю роботою та які мотиваційні фактори впливають на їх роботу.
Аналіз продуктивності	Цей метод передбачає аналіз результатів роботи службовців, щоб з'ясувати, наскільки ефективно вони працюють і наскільки виконують поставлені завдання.
Моніторинг витрат на заробітну плату та інші мотиваційні програми	Цей метод передбачає аналіз витрат на заробітну плату та інші мотиваційні програми, щоб з'ясувати, наскільки ефективно вони використовуються.

Продовження табл. 1.3

Експертне оцінювання	Цей метод передбачає запрошення експертів з питань мотивації службовців, щоб провести оцінювання впровадження мотиваційної складової та зробити рекомендації щодо її подальшого вдосконалення.
360-градусне оцінювання	Цей метод передбачає отримання оцінки від колег, підлеглих та керівників, щоб з'ясувати, наскільки ефективно вони працюють та які мотиваційні фактори впливають на їх роботу.
Систематичний аналіз праці	Цей метод передбачає детальний аналіз роботи службовця.

Джерело: складено автором за [22].

Також на сьогоднішній день, найбільш поширеними є використання адміністративних, економічних та соціально-психологічних способів заохочення.

Зазвичай адміністративні методи є найбільш поширеними у використанні, які мають в собі обов'язкову силу виконання. Вони вимагають від працівників націленості на результат, у разі не виконання якого, передбачається звільнення персоналу. Даний метод зорієнтований на такі моделі поведінки, як відчуття боргу, дотримання трудової дисципліни та цілеспрямоване бажання здійснювати трудову діяльність.

Організаційно-стабілізуючі методи адміністративного стимулювання – це правові акти та норми, що затверджені державними органами для обов'язкового їх виконання. До них відносяться: закони, укази, статути, правила, державні стандарти тощо.

Що стосується економічної складової, то згідно із Законом України "Про заробітну плату працівників бюджетних установ" застосовується до працівників місцевих органів влади та установ, що фінансуються з місцевого бюджету. Цей закон містить положення про розміри заробітної плати, порядок встановлення та перегляду її розміру, а також про виплату додаткових винагород, бонусів та премій [14].

Не менш важливим джерелом для розвитку є соціально-психологічне стимулювання, відповідно до яких вони визначають свою особистість. Більш детально складові системи мотивації можна розглянути на рис. 1.2.

Складові системи мотивації в органах місцевого самоврядуванні		
<p>Матеріальне забезпечення</p> <ul style="list-style-type: none"> - посадовий оклад; - надбавка за вислугу років; - виплати за додаткове навантаження; - премії. 	<p>Нематеріальне забезпечення</p> <ul style="list-style-type: none"> - оголошення подяки; - нагородження грамотою; - довгострокове присвоєння рангу; - представлення до відзначення державними винагородами. 	<p>Морально-психологічне забезпечення</p> <ul style="list-style-type: none"> - відчуття приналежності за виконання доручених завдань; - створення сприятливого психологічного клімату у колективі; - конкурсні, оціночні та атестаційні комісії; - кар'єрне зростання.

Рис. 1.2. – Складові системи мотивації в органах місцевого самоврядуванні

Джерело: складено автором за [12].

Отже, система мотивації в органах місцевого самоврядування - це комплексний підхід до стимулювання працівників з метою досягнення спільних цілей та поліпшення ефективності діяльності органів самоврядування. Для успішного впровадження системи мотивації необхідно враховувати національні традиції та особливості, а також найкращі міжнародні практики. Необхідно мати якісні та точні механізми оцінки результативності роботи працівників та управлінської команди. Такі механізми допоможуть визначити ступінь досягнення поставлених завдань, що в свою чергу буде відображено у заробітній платі та наданні премій.

Одним з ключових факторів ефективності мотивації є розуміння потреб та мотивацій працівників. Органи місцевого самоврядування повинні проводити систематичні оцінки і аналізувати потреби та очікування своїх працівників, щоб зрозуміти, що їх мотивує, і які стимули можуть найбільше сприяти підвищенню їх продуктивності.

Окрім того, для успішного впровадження системи мотивації необхідно забезпечити взаємодію та співпрацю між різними рівнями влади, а також надати можливість громадянськості приймати участь у процесі прийняття рішень та контролювати діяльність органів місцевого самоврядування.

Крім того, важливо встановити чіткі та реалістичні цілі, які були б зрозумілі та прийнятні для всіх працівників органів місцевого самоврядування. Якщо працівники бачать, що їхні зусилля спрямовані на досягнення конкретних результатів, це може надихати їх на більшу працездатність та залученість.

Ефективна система мотивації в органах місцевого самоврядування має забезпечувати відкритість та прозорість в діяльності органів місцевого самоврядування, що дозволить громадянськості довіряти органам влади та сприятиме розвитку демократії та соціальної взаємодії.

Тому система мотивації в органах місцевого самоврядування є важливою складовою ефективної діяльності та досягнення мети органів місцевого самоврядування. Врахування зарубіжного досвіду та виділення основних складових допоможе успішно впровадити процес системи мотивації в органах місцевого самоврядування.

Таким чином, мотивація є не тільки засобом досягнення цілей органу місцевого самоврядування, але й способом формування позитивного іміджу, покращення соціально-психологічного клімату, популяризації державної служби та зміцнення демократичних цінностей суспільства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ДНІПРОВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ У 2020 – 2022 рр.

2.1 Характеристика та аналіз діяльності Дніпровської міської ради

Останнім часом Дніпро постає як одне найбільш розвинених міст України, тому міська рада має велику відповідальність перед громадою у розвитку міста, підвищенні рівня життя мешканців, забезпеченні комфортних умов для проживання та бізнесу, а також збереженні традицій та культурних цінностей міста.

Дніпровська міська рада - це орган місцевого самоврядування, який обирається на п'ять років через вибори на території міста Дніпро.

Основні завдання Дніпровської міської ради полягають у здійсненні місцевого самоврядування та забезпеченні розвитку території міста. Для цього вона здійснює різні функції, зокрема:

1. Управління міським господарством та комунальними послугами.
2. Регулювання земельних відносин на території міста.
3. Розробка та здійснення міської програми соціально-економічного розвитку.
4. Забезпечення безпеки та порядку на території міста.
5. Реалізація соціальних програм та заходів з підтримки місцевих громад.
6. Взаємодія з іншими органами місцевого самоврядування та державними органами влади.
7. Захист прав та інтересів місцевого населення.

Дніпровська міська рада також виконує функції контролю за діяльністю міських комунальних підприємств, здійснює планування бюджету міста та забезпечує реалізацію міських програм та проектів [19]. Організаційна структура Дніпровської міської ради

містить в собі багато елементів та є досить складною. Але при належній координації та співпраці між всіма її частинами вона може забезпечити ефективну діяльність міського самоврядування та розвиток міста. Відображення даної структури можна побачити на рис. 2.1.

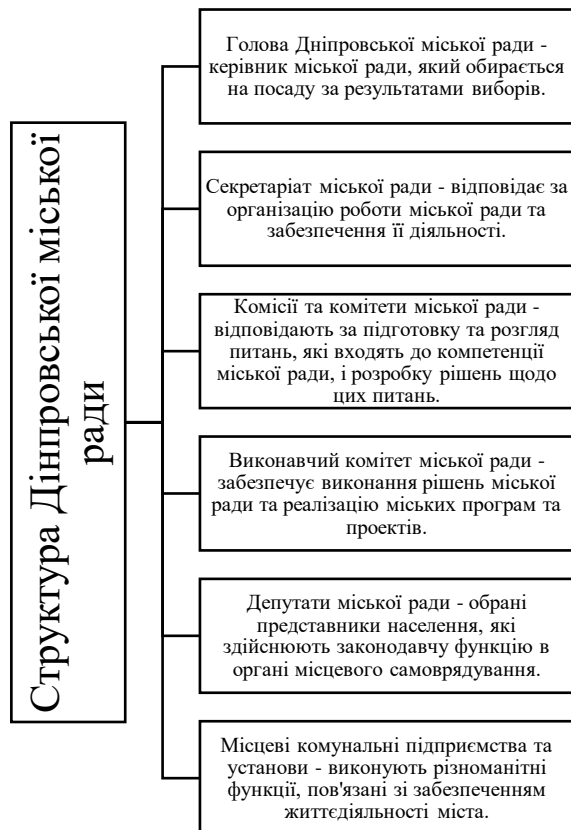


Рис. 2.1 – Організаційна структура Дніпровської міської ради

Джерело: складено автором за [19].

Варто зазначити, що така складна структура вимагає відповідної координації та співпраці між всіма елементами системи. Забезпечення ефективної взаємодії між різними частинами організації є ключовим для забезпечення ефективної діяльності міської ради та досягнення поставлених цілей.

Функціональну діяльність щодо реалізації цілей і завдань Дніпровської міської ради в рамках організаційної структури здійснюють її працівники в кількості 2286 штатних одиниць, які займають посади в відповідних структурних підрозділах ради, виконання функцій ними базується на певних професійних компетентностях.

Таблиця 2.1 – Аналіз чисельності працівників за відділами Дніпровської міської ради та її виконавчих органів за 2020-2022 р.р.

Посада	Штатних одиниць, осіб			Абсолютні відхилення, осіб	
	2020	2021	2022	2022 до 2020 року	2022 до 2021 року
Апарат міської ради	236	237	220	-16	-17
Департаменти	974	1088	1092	118	4
Інспекції	191	165	183	-8	18
Управління	505	502	523	18	21
Адміністрації	550	268	268	-282	0
Усього:	2456	2260	2286	-170	26

Джерело: складено автором за даними [19].

Також розглянемо у табл. 2.2 плинність кадрового персоналу міської ради.

Таблиця 2.2 – Аналіз плинності кадрового персоналу Дніпровської міської ради за 2020-2022 р.р.

Роки	Призначено, всього	Звільнено, всього	Плинність кадрів %
2020	62	29	14%
2021	39	30	19%
2022	35	23	10%

Джерело: складено автором за даними [19].

Основними причинами звільнення були низькі зарплати та відсутність кар'єрного росту. Такий високий рівень плинності працівників свідчить про важливі прогалини в системі економічних та соціальних методів мотивації. Досить цікавим є той факт, що основним показником зайнятості, який визначають менеджери, є прагнення принести користь суспільству та людям (88,2%). Це можна пояснити задоволенням потреб чиновників, таких як влада, успіх та участь у державних справах. Вони можуть задовольнити ці потреби за допомогою такого елемента мотивації, як прагнення до самореалізації.

На рис. 2.2 надана інформація у відсотковому співвідношенні.

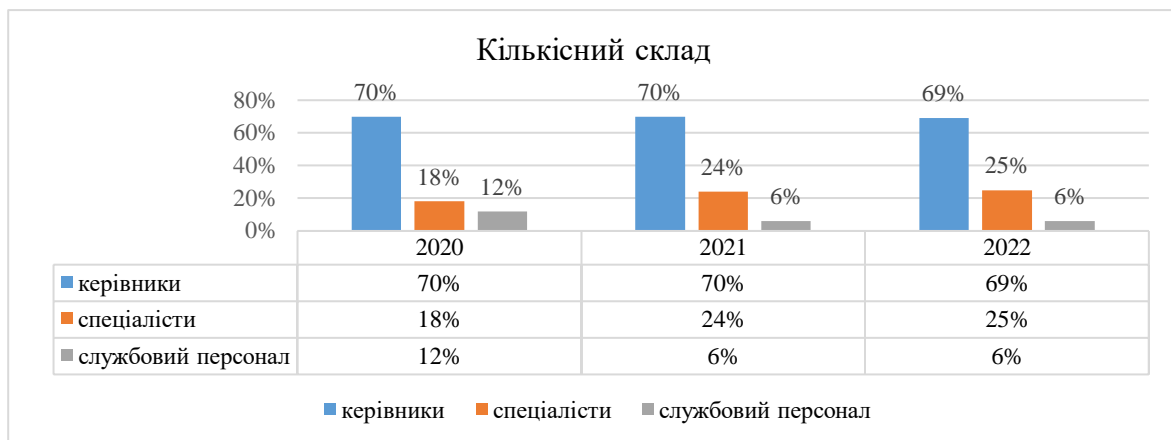


Рис. 2.2 – Кількісний склад Дніпровської міської ради 2020-2022 р.р.

Джерело: складено автором за даними [19].

Кадровий склад стажу міської ради - це інформація про те, скільки часу працівники вже працюють в органах на різних рівнях та посадах.

Зазвичай, кадровий склад стажу міської ради складається з різних категорій: *керівники та вищі посадові особи*, які мають найбільший стаж роботи в органах місцевого самоврядування та зазвичай мають відповідну освіту та досвід роботи в

галузях; *фахівці середнього рівня*, які мають певний досвід роботи в органах місцевого самоврядування та можуть мати відповідну освіту або професійну кваліфікацію в своїй галузі та *адміністративний персонал*, які мають базову освіту та навички роботи з офісними програмами, але можуть мати обмежений досвід роботи в органах місцевого самоврядування.

Для Дніпровської міської ради характерний досить стабільний кадровий склад.

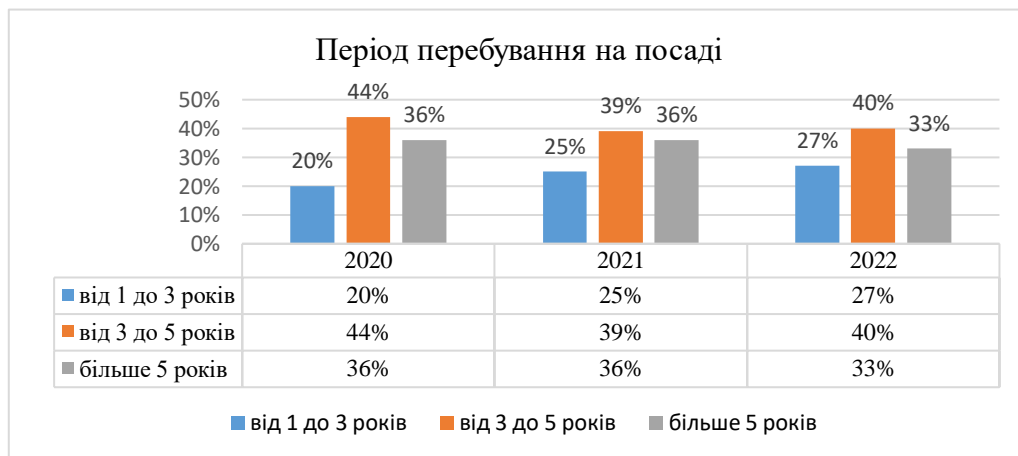


Рис. 2.3 – Кадровий склад та період перебування на посаді у Дніпровській міській раді у 2020-2022 р.р

Джерело: складено автором за даними [19].

Варто зазначити, що більшість працівників міської ради є досвідченими фахівцями у своїх галузях. Вони мають відповідну освіту та професійні навички, необхідні для ефективної роботи в органах місцевого самоврядування.

Останнім часом у Дніпровській міській раді відбувається часткове оновлення кадрів, через те, що питома вага молодих спеціалістів збільшується, а частка посадових осіб у старших вікових групах зменшується. Так, середній вік працівників міської ради

у 2022 році становив: чоловіків – 40 років, жінок – 37 років. Позитивним фактором є те, що більша частина працівників Дніпровської міської ради перебуває у віці до 40 років.

Також розглянемо розподіл працівників Дніпровської міської ради за рівнем освіти.

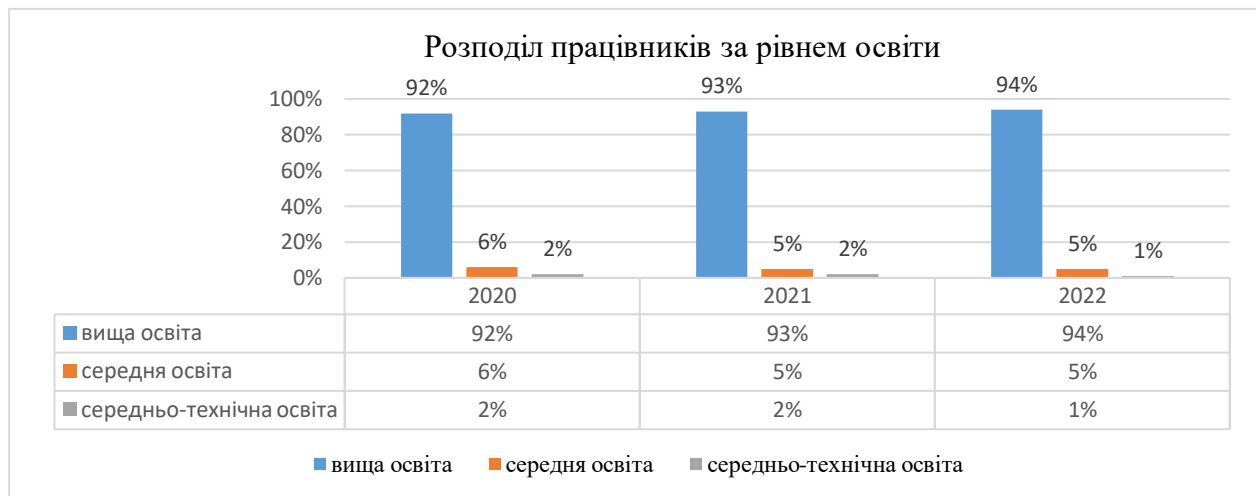


Рис. 2.4 – Розподіл працівників Дніпровської міської ради за рівнем освіти 2020-2022 р.р.

Джерело: складено автором за даними [19].

Матеріальна складова мотивації є дуже важливою для будь-якої організації, в тому числі і для Дніпровської міської ради. Відповідно, актуальність матеріальної мотивації працівників може впливати на рівень їхньої продуктивності, задоволеність роботою, лояльність до організації та інші показники. У зв'язку з цим, Дніпровська міська рада може здійснювати різні заходи для підвищення матеріальної мотивації своїх працівників, такі як: підвищення заробітної плати. Відповідне нарахування зарплати працівникам може бути одним з найбільш ефективних способів підвищення їхньої мотивації. Тому розглянемо детальніше, як саме відображається рівень заробітної плати муніципальних службовців на ефективність їхньої роботи.

Таблиця – 2.1 Аналіз витрати виконкому Дніпровської міської ради у 2020-2022 р.р., тис.грн.

Назва	2020	2021	2022	Відхилення 2022 року до 2020 року		Відхилення 2022 року до 2021 року	
				Абсолютні, тис.грн.	Відносні, %	Абсолютні, тис.грн.	Відносні, %
Органи місцевого самоврядування	49 882 237	47 199 760	57 632 655	7 750 418	13,4	10 432 895	18,1
Заробітна плата	33 388 690	33 947 358	40 597 214	7 208 524	17,8	6 649 856	16,4
Нарахування на оплату праці	7 346 412	7 469 318	8 931 387	1 584 975	17,7	1 462 069	16,4
Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	4 259 554	436 569	828 569	-3 430 985	-414,1	392 000	47,3
Оплата послуг (крім комунальних)	952 840	1 093 158	721 038	-231 802	-32,1	-372 120	-51,7
Видатки на відрядження	218 787	218 787	356 811	138 024	38,7	138 024	38,7
Оплата теплопостачання	1 278 391	1 214 472	1 214 472	-63 919	-5,3	0	0
Оплата водопостачання та водовідведення	50 555	50 720	54 879	4 324	7,9	4 159	7,6
Оплата електроенергії	1 053 455	1 053 455	1 258 387	204 932	16,3	204 932	16,3
Окремі заходи по реалізації державних програм.	0	720	720	720	100	0	0
Інші поточні видатки	1 150 048	1 550 048	3 074 023	1 923 975	62,6	1 523 975	49,6
Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	183 505	165 155	595 155	411 650	69,2	430 000	72,3

Джерело: складено автором за даними [10].

Витрати виконкому Дніпровської міської ради є важливою інформацією, яка дозволяє громаді та громадськості відстежувати, як використовуються публічні кошти та ресурси місцевої влади.

Як можна побачити з таблиці, то загальні витрати на утримання органу місцевого самоврядування зросли у 2022 році порівняно з 2020 та 2021 роках на 13% та 18% відповідно. Це може символізувати покращення робочих умов та забезпечення необхідних ресурсів, також може дозволити залучити та утримувати кваліфіковані кадри.

Витрати на заробітну плату зросли на 7 208 524 тис. грн. у порівнянні з 2020 роком, що представляє збільшення відносної величини на 17,8%. У порівнянні з 2021 роком, витрати зросли на 6 649 856 тис. грн., що представляє зростання відносної величини на 16,4%. Це свідчить про збільшення витрат на оплату праці працівників органів місцевого самоврядування.

Також можна засвідчити, що збільшились витрати на предмети, матеріали, інструменти та придбання довгострокових предметів користування, приблизно на 40-60%. Це може вказувати на збільшення інвестицій у матеріальну базу та обладнання для забезпечення роботи органів місцевого самоврядування.

Що стосується інших поточних видатків, то вони також значно підвищились. Більш за все це визвано підвищенням тарифів за комунальні послуги, необхідністю консультацій та іншими нагальними речами.

Отже, загальною тенденцією є збільшення витрат на утримання органу місцевого самоврядування протягом трьох років. Це може вказувати на підвищений рівень діяльності та зростання фінансування для поліпшення роботи органів місцевого самоврядування у Дніпровській міській раді.

Враховуючи важливість органів персоналу для ефективного функціонування місцевого самоврядування, витрати на їхнє утримання є необхідною інвестицією у впорядковану та компетентну роботу органів місцевої влади.

2.2 Дослідження складових системи мотивації Дніпровської міської ради

Актуальність матеріальної складової системи мотиваційної діяльності Дніпровської міської ради полягає в тому, що фінансова підтримка працівників є важливим стимулом для досягнення успіху в діяльності організації.

Для забезпечення матеріальної складової системи мотиваційної діяльності в Дніпровській міській раді встановлено різні види виплат для працівників. Основною формою заробітної плати є базова зарплата, яка визначається залежно від посади та кваліфікації працівника. Оплата праці здійснюється на підставі законів та інших нормативно-правових актів України в межах відкритих бюджетних асигнувань. Скорочення бюджетних асигнувань не може бути підставою для зменшення посадових окладів, надбавок до них та інших гарантій, пільг і компенсацій, передбачених законодавством.

Виплачують працівникам заробітну плату регулярно в робочі дні у строки, встановлені договором, але не рідше двох разів на місяць, шляхом перерахування на карткові рахунки:

13 числа – заробітна плата за I половину місяця

28 числа заробітна плата за II половину місяця.

У разі коли день виплати заробітної плати збігається з вихідним, святковим або неробочим днем, заробітна плата виплачується напередодні.

Розмір заробітної плати за першу половину місяця визначається, як оплата за фактично відпрацьований час з розрахунку посадового окладу працівника з урахуванням надбавок за ранг та вислугу років. Заробітна плата персоналу за весь час щорічної відпустки виплачується не пізніше ніж за три дні до початку відпустки.

Премія за результатами щорічного оцінювання службової діяльності виплачується не пізніше від терміну виплати заробітної плати за місяць, у якому затверджено висновок

щодо результатів оцінювання службової діяльності, але не пізніше грудня місяця року, у якому проводиться оцінювання службової діяльності.

Заробітна плата службовців може залежати від їх рангу. Зазвичай у більш високих посадових званнях передбачається вища зарплата. Вище посадове звання може означати більше досвіду та високу кваліфікацію, що також може призвести до вищої зарплати. Враховуючи ці фактори, зазвичай встановлюються різні ставки оплати праці для різних рангів службовців муніципальних органів влади. Пропоную розглянути як змінюється розмір надбавок до посадових окладів залежно від рангу наприкладі Дніпровської міської ради.

Таблиця 2.3 – Розмір надбавок до посадових окладів за ранги службовців муніципальних органів влади

Ранг службовця муніципального органу влади	Розмір надбавки, гривень
1	1000
2	900
3	800
4	700
5	600
6	500
7	400
8	300
9	200

Джерело: складено автором за даними [8].

Посадовим особам Дніпровської міської ради, які мають стаж служби в органах місцевого самоврядування понад 10 років, надається додаткова оплачувана відпустка тривалістю до 15 календарних днів.

Нематеріальна складова мотивації є досить важливою темою в контексті роботи місцевих органів влади, таких як Дніпровська міська рада.

Так, під час створення нової системи місцевого самоврядування, яка базувалась на альтернативних виборах, не існувало законодавства, що регулювало муніципальну службу. Як результат, для роботи в органах місцевого самоврядування було залучено велику кількість працівників без спеціальної підготовки, без врахування їхніх знань в галузі місцевого самоврядування. Завдяки розпорядженню Кабінету Міністрів України від 7 липня 2010 року № 564, посадові особи в органах місцевого самоврядування можуть пройти підготовку за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування", що надає їм можливість здобути необхідні знання в економічній, правовій та соціальній сферах, розвивати управлінські навички та застосовувати їх на практиці [15].



Рис. 2.5 – Кількість посадових осіб Дніпровської міської ради, які вступили на навчання за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» за період 2020-2022 роки

Джерело: складено автором за даними [15].

У Дніпровській міській раді також скористалися цим правом, і протягом періоду з 2020 по 2022 роки, 56 посадових осіб пройшли підготовку за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування".

Недавно Національне агентство з питань державної служби затвердило нові Типові професійно-кваліфікаційні характеристики для посадових осіб місцевого самоврядування, які зменшують вимоги до освіти і досвіду роботи для зайняття посад.

Тепер, для зайняття керівних посад, не обов'язково мати спеціальність "Державна служба" та ступінь магістра, а достатньо мати бакалавра. Для посад спеціалістів, також досить мати освітньо-кваліфікований ступінь бакалавра. Це може привести до зменшення інтересу до підготовки в галузі "Публічне управління та адміністрування" та "Державна служба", що в свою чергу може призвести до зменшення кількості компетентних працівників у цій сфері через постійний рух кадрів [15].

Зробимо аналіз підвищення кваліфікацій у виконавчих органах Дніпровської міської ради.



Рис. 2.6 – Підвищення кваліфікації в виконавчих органах Дніпровської міської ради в 2020-2022 роках

Джерело: складено автором за даними [19].

З проведеного аналізу випливає, що всього 10% працівників підвищують свою кваліфікацію протягом року. Це низький показник, який пояснюється відсутністю зв'язку між рівнем знань, результатами та періодичністю навчання, а також умовами оплати праці для посадових осіб. Це призводить до низької мотивації посадових осіб для навчання та покращення своїх знань, вмінь і навичок.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 №106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників,

посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» щороку кожна посадова особа має пройти підвищення кваліфікації не менше ніж на 1 кредит ЄКТС (30 годин) [15].

Під час початку широкомасштабної війни в Україні було оголошено воєнний стан, що значно вплинуло на життя всіх громадян України та роботу державних та самоврядних інституцій.

24 березня 2022 року Верховна Рада України ухвалила Закон України "Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення керованості державою в умовах воєнного стану", який має на меті більш чітко регулювання діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування під час воєнного стану. Згідно зі змінами, які внесені до законів України "Про центральні органи виконавчої влади", "Про Кабінет Міністрів України", "Про правовий режим воєнного стану", сільський, селищний та міський голова територіальної громади, на території якої не ведуться бойові дії та не прийнято рішення про утворення військової адміністрації населених пунктів, можуть приймати рішення з обов'язковим інформуванням начальника відповідної обласної військової адміністрації протягом 24 годин щодо здійснення заходів правового режиму воєнного стану [9].

Незважаючи на активну фазу російсько-української війни та перехід усіх політичних та громадських процесів на воєнну площину, Дніпровська міська рада продовжує працювати над вдосконаленням механізмів місцевої демократії та покращенням відкритості та прозорості діяльності органів місцевого самоврядування. На чолі цього процесу стоїть команда досвідчених фахівців, які використовують новітні технології та методи для забезпечення ефективного та відповідального управління містом під час воєнного стану.

Для проведення аналізу практичного стану мотивації професійної діяльності було проведено анкетування службовців муніципальних органів влади. Для досягнення поставлених цілей анкетування та аналізу отриманих результатів респонденти мали дати

відповіді питання, які стосуються їх ставлення до мотивації та безпосередньо деяких характеристик їх професійного напрямку, зокрема стаж роботи, вік, напрям роботи та ін. (додаток А).

Методом збору даних було визначено вибіркове опитування як найбільш прийнятний з точки зору витрат, а також точності та адекватності отриманих даних. Інструментом збору даних слугувала анкета. В анкетуванні взяло участь 80 муніципальних службовців Дніпровської міської ради (м. Дніпро). Дослідження проводилось за період 2020-2022 р.

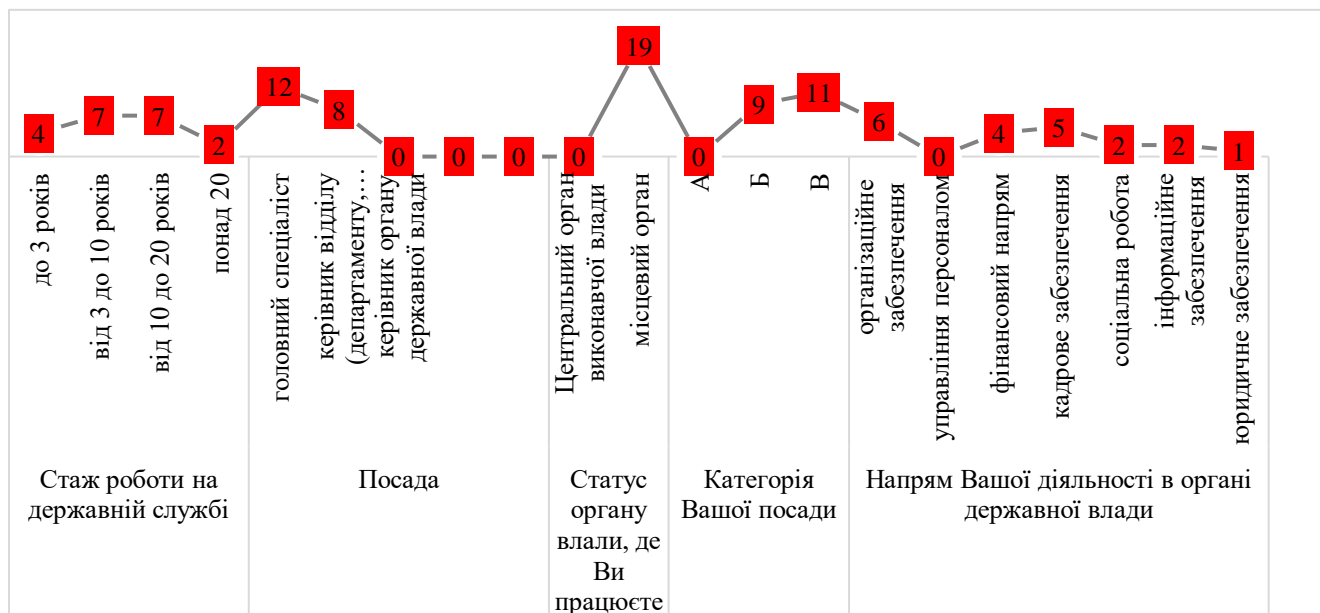


Рисунок 2.7 – Результати емпіричного дослідження серед працівників муніципальної служби

Джерело: складено автором за даними анкети.

Результати аналізу даних показали, що в анкетуванні переважно взяли участь службовці зі стажем роботи від 3 до 10 років 42,5 %. 37% учасників опитування мають стаж роботи менше 3 років, 40 % – від 10 до 20 років, 8 % – працюють в державних установах понад 20 років. У числі опитаних – 65 % головних спеціалісти, 30 % керівники

відділу, департаменту чи іншого підрозділу органу державної влади, та 5 % керівника органу влади.

Для розуміння мотивації муніципальних службовців важливо враховувати загальну характеристику респондентів. Наприклад, 6,7% чоловіків, що брали участь у дослідженні, найбільше цінували прагнення до кар'єри та впевненість у собі (відповідно 80% та 60%). Більшість жінок (62,1%) вважали гарні умови праці пріоритетними на початку роботи. Залежно від вікових категорій, мотивуючі фактори були різні: перспективи кар'єрного росту та прагнення до кар'єри були важливими для респондентів у віці від 18 до 39 років (52,6%), престижність статусу муніципального службовця та прагнення до корисності компанії - для тих, хто мав від 40 до 49 років (відповідно 48,7% та 49,8%), стабільність роботи та рівень пенсій – для тих, хто був старше 50 років (відповідно 51% та 43,7%). Низький рівень матеріального забезпечення (100%) та відсутність перспектив кар'єрного росту (44,9%) були основними причинами звільнення державних службовців. В ході дослідження було виявлено, чи взагалі потрібно вводити мотиваційні заходи.

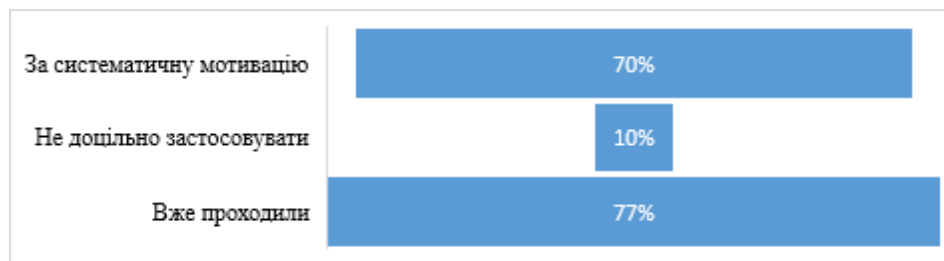


Рис. 2.8 – Аналіз доцільності мотиваційних заходів

Джерело: складено автором за даними анкети.

Також було запропоновано учасникам опитування розподілити принципи та критерії мотивації професійної діяльності з огляду на їх важливість для респондента.

Опитані розташували зазначені принципи мотивація наступним чином (від найбільш важливого до найменш важливого):

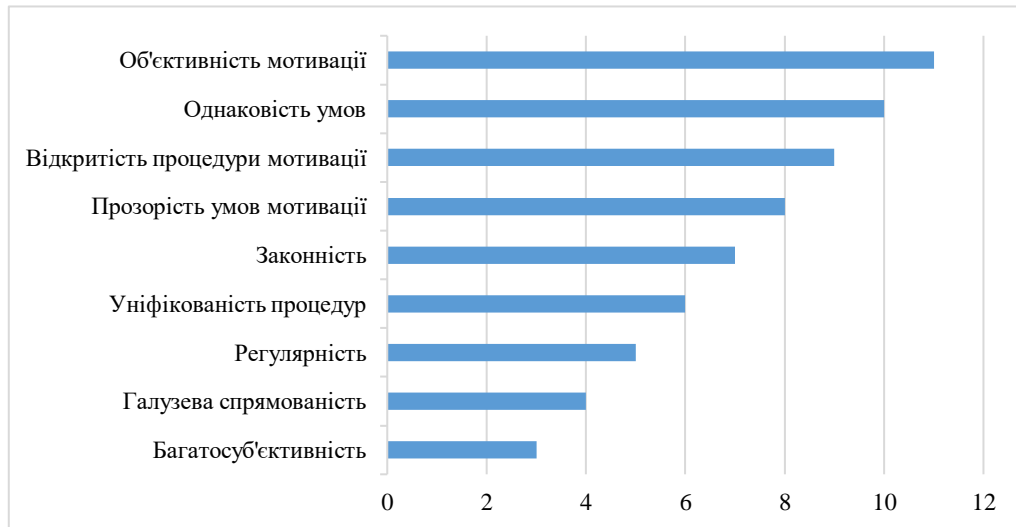


Рис. 2.9 – Ранжування чинників нематеріальної мотивації дослідження серед працівників муніципальної служби

Джерело: складено автором за даними анкети.

Також варто звернути увагу на те, що опитувальник містив не лише теоретичні запитання, а й практичні, які мали на меті визначити модель поведінки муніципального службовця у ряді ситуацій, що стосуються процедури мотивації. Так, у одному із запитань респондентам було запропоновано надати вирішення ситуації, коли муніципальний службовець отримав незадовільну оцінку в результаті мотивації професійної діяльності, де 44% вважають, що в такій ситуації доцільно понизити у ранзі службовця, що, відповідно, відобразиться на його заробітній платі. 32% респондентів вказали, що чиновник має отримати штраф, а ось 24% обрали відповідь – “підвищення кваліфікації за власний рахунок”. Майже 12% респондентів вважають, що при відмові службовця від запропонованої посади нижче по рангу данний службовець звільняється з займаної посади. Звільнення, як міру покарання для розірвання з ним трудового

договору, обрав менше 1% з опитаних. Так на основі аналізу зрозуміло, що муніципальні службовці вважають, що професійний рівень службовця має чітко корелюватися із займаною посадою.

Цілком прогнозованими були відповіді на запитання щодо роботи з працівником, який отримав позитивну оцінку. 40% опитаних вважають, що найкращим способом заохочення – є премія. Для 30% респондентів пріоритетним – є оплачуване підвищення кваліфікації. 15% обрали варіант щодо присвоєння вищого чину, 10% відзначили включення у внутрішній резерв кадрів для зайняття вищої вакантної посади. Варто зазначити, що мотивація службовців відіграє ключову роль у стимулюванні підвищення професійної компетентності.

На основі отриманої інформації керівник може легко визначити, які основні мотиви вступу на роботу та що може бути причиною звільнення.

Дуже прикро, що жоден муніципальний службовець не звернув уваги на такий елемент мотивації, як можливість здобуття вищої спеціальної освіти при відкритті роботи. Це свідчить про те, що питання підвищення рівня знань та професійних навичок державного службовця не є актуальним. Зрештою, в Україні, на відміну від закордону, здобуття відповідної спеціальної освіти не гарантує просування по службі.

З огляду на те, що немає критерію, який би повністю задовольняв муніципальних службовців у системі мотивації праці, важливо проводити оцінку якості запропонованих стимулів до праці. Показники морально-психологічного клімату в колективі мають найвищий рівень.

Таким чином, аналіз результатів дослідження продемонстрував високий показник позитивного сприйняття службовцями процесу мотивації. Це, на нашу думку можна розглядати як свідчення розуміння муніципальними службовцями значимості процесу мотивації, як складової відповідальності влади, і готовності самим, як представникам владно-управлінської еліти, слідувати цим принципам відповідальності.

2.3 Напрямки удосконалення системи мотивації працівників Дніпровської міської ради

Одним з ключових способів поліпшення системи мотивації в органах місцевого самоврядування є створення ефективної моделі її функціонування. Проте, наразі не проводилось досліджень з формування моделі системи мотивації в цьому контексті, хоча вивчалися окремі аспекти, такі як матеріальне та моральне стимулювання посадових осіб, їхні потреби та цінності, а також законодавче забезпечення системи мотивації. Система мотивації (далі - СМ) в органах місцевого самоврядування - це структура, яка включає в себе внутрішні та зовнішні мотиватори, частина з яких закріплена законодавчо з метою підвищення ефективності діяльності.

Беррі Рід, колишній керівник Програми DOBRE (червень 2016 – вересень 2020) та консультант Програми DOBRE з США, заявив, що після завершення процесу об'єднання громад в Україні важливо сконцентруватися на консолідації децентралізаційного процесу та загальної системи місцевого самоврядування.

Він підкреслив, що вимірювання ефективності відіграє ключову роль у створенні якісної та сучасної системи місцевого самоврядування. Завдяки таким вимірюванням місцеві органи самоврядування матимуть змогу оцінити свою роботу та визначити області, де вони працюють ефективно, а також ті, де потрібні покращення. Це також допоможе їм зробити вибір щодо пріоритетів і зосередити місцеві ресурси на найважливіших напрямках [20].

Віталій Безгін, народний депутат України, вказав на необхідність розглядати територію міста Дніпра як цінний ресурс і оцінювати, наскільки громада грамотно використовує його. Оцінка повинна враховувати такі аспекти, як виведення бізнесу з тіні, ефективне використання земельного податку, податку з нерухомості та інших податків, що діють на місцевому рівні. Він також підкреслив, що важливо знайти баланс у розгляді цих питань. По-перше, необхідно аналізувати їх з погляду держави. По-друге, слід звернути увагу на аспекти, пов'язані з людьми: як ефективно використовуються

різні інструменти та як ефективно діє влада. Проте наразі існує проблема в тому, що ми не маємо достатньо даних для вимірювання якості в різних сферах, наприклад, освіти.

З урахуванням цих аспектів, Дніпровська міська рада може зосередитися на оцінці та вдосконаленні використання ресурсів міста, сприяти виведенню бізнесу з тіні, а також розробці та впровадженні ефективних механізмів збирання земельного податку, податків з нерухомості та інших податків. Поступове накопичення даних і вдосконалення оцінки якості різних сфер дозволить міській раді зробити більш обґрунтовані рішення та планування для поліпшення якості життя громади. Більш детальний алгоритм пропоную подивитися на рис. 2.10.

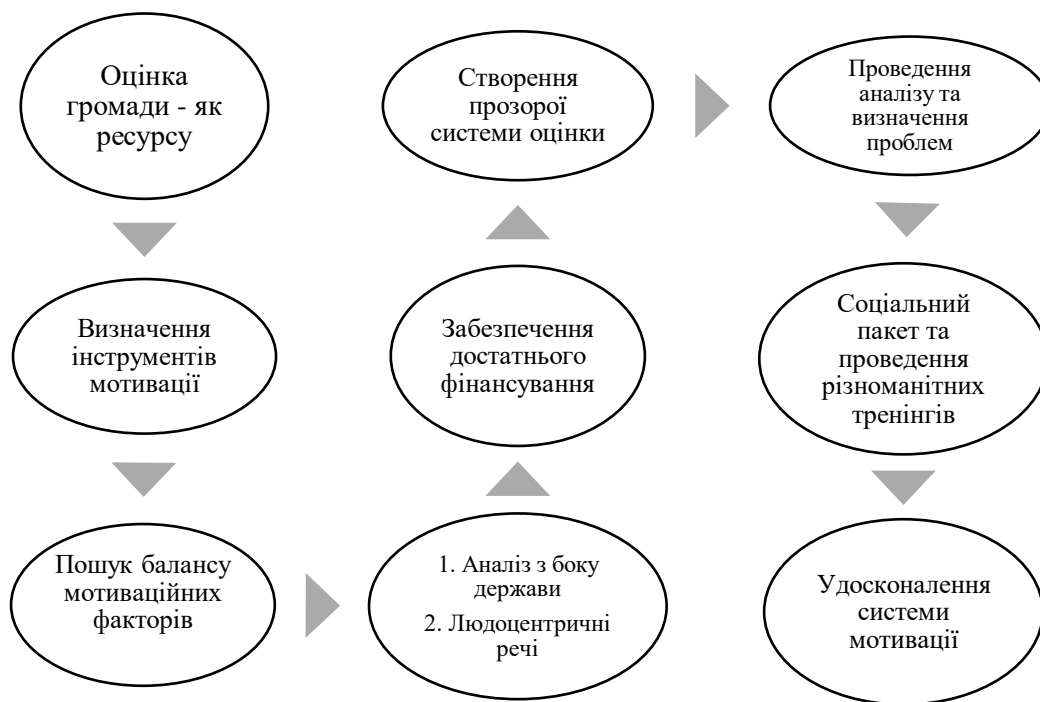


Рис. 2. 10 – Алгоритм забезпечення мотивації та ефективності діяльності у Дніпровській міській раді

Джерело: складено автором за [23].

Застосування данного алгоритму дозволить створити систему мотивації кадрами в Дніпровській міській раді, яка буде сприяти збільшенню ефективності та якості роботи органу місцевого самоврядування.

Система методів мотивації в Дніпровській міській раді будується відповідно до Закону України "Про службу в органах місцевого самоврядування" та інших підзаконних нормативно-правових актів. Вона включає як матеріальні, так і моральні чинники, а також систему соціальних гарантій та мотиваційних заходів, які закріплені у колективному договорі.

Проте, плинність кадрів в Дніпровській міській раді свідчить про те, що поточна система мотивації не впливає достатньо на мотиваційну сферу працівників. Тому пропонується проведення щорічного мотиваційного моніторингу керівниками органів місцевого самоврядування. Для отримання загальної інформації про ставлення працівників Дніпровської міської ради до мотиваційних чинників, рекомендується використовувати 12-факторну модель мотивації Ш. Річі та П. Мартіна (тест "Мотиваційний профіль").

Ця модель дозволяє виявити ставлення працівників до різних мотиваційних чинників. Пройшовши тест, працівник виражає свою думку про вагомість кожного з чинників, а результати дозволяють визначити мотиваційний профіль працівника. Модель включає дванадцять чинників, таких як високий зарібок, фізичні умови праці, структурування роботи, соціальні контакти, стійкі взаємовідносини, визнання, прагнення до досягнень, влада і впливовість, різноманітність і зміни, креативність, самовдосконалення, цікава та корисна робота. Завдяки цьому тесту можна дізнатися, які чинники мотивації цінує працівник, а які менш важливі для нього.

Результати діяльності Дніпровської міської ради безпосередньо залежать від роботи її працівників, тому важливо розглядати соціальний пакет як інвестицію в трудовий капітал, яка приносить позитивні результати у майбутньому.

Соціальний пакет Дніпровської міської ради може включати різноманітні послуги, пільги та компенсації. Його мета полягає у повному задоволенні особистих потреб кожного працівника. Важливо розглядати чотири складові соціального пакету, які дозволяють забезпечити максимальне задоволення потреб працівників.

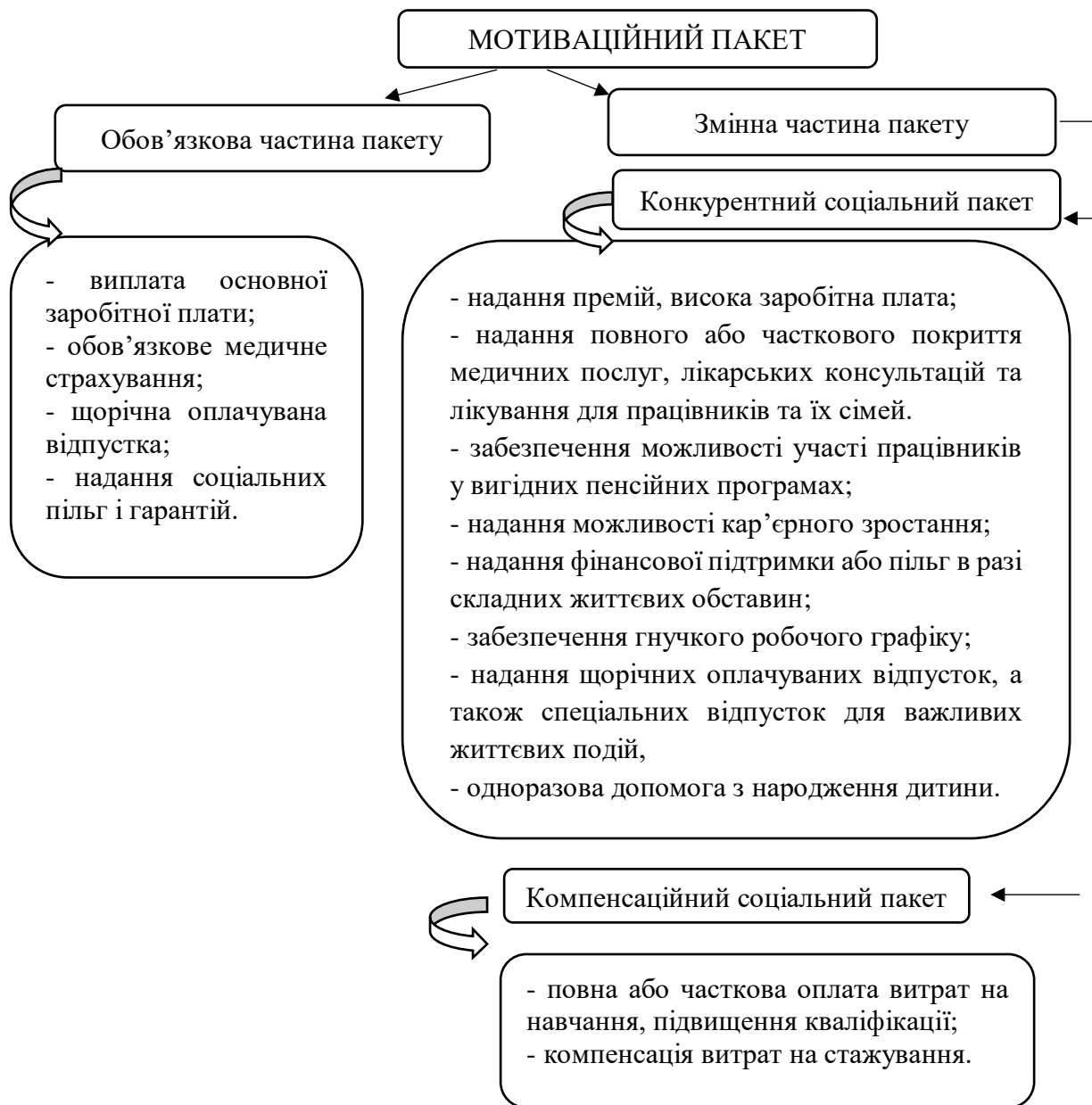


Рисунок 3.6 – Мотиваційний пакет для працівників Дніпровської міської ради

Джерело: складено автором за [13].

Таким чином, впровадження соціального пакету Дніпровською міською радою передбачає можливість позитивного впливу на працівників і сприяє досягненню різних цілей, забезпечуючи їхнє задоволення та формуючи позитивний імідж ради.

Далі в табл. 2.4 наведено основні дії які потрібно та не варто робити для мотивації персоналу.

Таблиця 2.4 – Дії для забезпечення мотивації персоналу в Дніпровській міській раді

Напрямки впровадження стимулів/мотивів	Перешкоди до стимулів/мотивації
1. визначити мету преміювання і встановити показники роботи, за які можна отримати премію;	1. використання премій як заміни заробітної плати;
2. забезпечити прямий зв'язок між результатами роботи і розмірами премії, щоб працівники розуміли, як вони впливають на свою оплату;	2. нагородження слабких працівників за показники, що відповідають стандартам, замість нагородження кращих працівників;
3. включити працівників у процес розроблення системи преміювання, щоб вони знали, що очікується від них і за що їм виплачуватимуть премію;	3. виплата премій разом із заробітною платою, замість окремої виплати;
4. формулювати умови преміювання так, щоб працівники знали розмір премії і за що вона виплачується;	4. зменшення заробітної плати, коли продуктивність праці зростає, що може призвести до негативних наслідків;
5. розробити стимули для працівників, які заохочуватимуть їх до відповідальності та більш ефективної роботи;	5. установлення надто високих показників, що призводить до того, що окремі працівники не можуть їх досягти;
6. відстежувати ефективність виробничої програми, за якою введено преміювання, і змінювати її відповідно до результатів.	6. виплата премій лише за виконання окремих завдань, що призводить до того, що працівники будуть намагатися виконувати лише ті завдання, за які можна отримати премію;

Джерело: складено автором за [3].

Аналіз практики місцевого самоврядування показує, що керівники не завжди розуміють, як мотивувати своїх працівників. Щоб вирішити цю проблему, необхідно

сформувати мотиваційну компетентність у посадових осіб, яка включатиме знання та навички щодо мотиваційних станів та здатність відповідально управляти власними мотиваційними станами.

Правильна мотивація місцевого органу влади може позитивно вплинути на покращення міста. Так прикладом даної практики можна привести Байковецьку територіальну громаду «Громадськість + бізнес + влада = успішна громада». Яка стала прикладом управлінської інновації, що призвела до значного збільшення місцевого бюджету та ефективної організації адресної підтримки членів громади.

Протягом останніх років дохідна частина сільського бюджету в цій громаді зросла в 15 разів. Це досягнуто завдяки впровадженню інноваційних підходів у фінансовому управлінні та розвитку місцевого бізнесу. Отримані кошти були направлені на реалізацію соціальних проєктів, спрямованих на задоволення потреб та покращення якості життя громади.

Цей успіх може бути пояснений ефективним партнерством між громадськістю, бізнесом та владою. Взаємодія цих сторін утворює сильну основу для розвитку та підтримки громадських ініціатив, розвитку підприємництва та стимулювання економічного зростання в районі. Таке партнерство сприяє покращенню якості життя громади та розвитку її потенціалу. В результаті вдалих інноваційних заходів та впровадження новаторських підходів, Байковецька об'єднана територіальна громада стала прикладом успішної моделі управління, яка сприяє зростанню місцевого бюджету та реалізації соціальних проєктів на користь громади.

Отже, основними способами підвищення мотивації посадових осіб є: достатнє матеріальне заохочення залежно від результатів роботи, моральне стимулювання працівників, можливості кар'єрного зростання, вміння керівників мотивувати підлеглих та застосування іноземного досвіду. Якщо ці пропозиції будуть втілені на практиці, то система місцевого самоврядування в Україні покращиться на сучасному етапі розвитку країни.

ВИСНОВКИ

У роботі було досліджено теоретичні та практичні аспекти удосконалення системи мотивації працівників органів місцевого самоврядування. Визначено основні принципи, функції, методи та інструменти мотивації персоналу в умовах реформування державного управління та децентралізації влади. Проаналізовано сучасний стан та проблеми мотивації працівників Дніпровської міської ради. Розроблено пропозиції щодо удосконалення системи мотивації працівників органів місцевого самоврядування на основі застосування комплексного підходу, який передбачає врахування індивідуальних та групових потреб, інтересів та цілей працівників, а також використання різноманітних матеріальних та нематеріальних стимулів.

На основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

- Система мотивації працівників органів місцевого самоврядування є важливим фактором підвищення ефективності їх діяльності, забезпечення якості надання адміністративних послуг громадянам та розвитку муніципальної демократії.
- Система мотивації працівників органів місцевого самоврядування повинна бути гнучкою, адаптивною, диференційованою та інноваційною, щоб враховувати зміни в законодавстві, соціально-економічному середовищі, потребах та очікуваннях працедавця, працюючих та громадськості.
- Система мотивації працівників органів місцевого самоврядування повинна базуватися на комплексному підході, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, а також враховує індивідуальні та групові особливості працівників, їх потреби, інтереси та цілі.
- Система мотивації працівників органів місцевого самоврядування повинна сприяти розвитку професійних компетенцій, кар'єрного зростання, творчого потенціалу, соціальної відповідальності та корпоративної культури працюючих.

- Система мотивації працівників органів місцевого самоврядування повинна бути постійно моніторинговою, оцінюваною та коригованою з урахуванням зворотного зв'язку від працедавця, працюючих та громадськості.

В другому розділі бакалаврської роботи ми зробили аналіз структури та складу виконавчих органів Дніпровської міської ради та зробили наступні висновки:

Організаційна структура Дніпровської міської ради містить в собі багато елементів та є досить складною. Але при належній координації та співпраці між всіма її частинами вона може забезпечити ефективну діяльність міського самоврядування та розвиток міста.

Аналіз практики місцевого самоврядування показав, що керівники не завжди розуміють, як мотивувати своїх працівників. Щоб вирішити цю проблему, необхідно сформуванню мотиваційну компетентність у посадових осіб, яка включатиме знання та навички щодо мотиваційних станів та здатність відповідально управляти власними мотиваційними станами.

У Дніпровській міській раді відбулося часткове оновлення кадрів, через те, що питома вага молодих спеціалістів збільшується, а частка посадових осіб у старших вікових групах зменшується. Так, середній вік працівників міської ради у 2022 році становив: чоловіків – 40 років, жінок – 37 років. Позитивним фактором є те, що більша частина працівників Дніпровської міської ради перебуває у віці до 40 років.

Варто зазначити, що у Дніпровській міській раді скористалися правом підвищення кваліфікації, і протягом періоду з 2020 по 2022 роки, 56 посадових осіб пройшли підготовку за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування".

Також було виявлено, що основними причинами звільнення були низькі зарплати та відсутність кар'єрного росту. Такий високий рівень плинності працівників свідчить про важливі прогалини в системі економічних та соціальних методів мотивації.

Було проведено опитування серед працівників Дніпровської міської ради, який продемонстрував високий показник позитивного сприйняття службовцями процесу

мотивації. Це, на нашу думку можна розглядати як свідчення розуміння муніципальними службовцями значимості процесу мотивації, як складової відповідальності влади, і готовності самим, як представникам владно-управлінської еліти, слідувати цим принципам відповідальності.

Для отримання загальної інформації про ставлення працівників Дніпровської міської ради до мотиваційних чинників було запропоновано використовувати 12-факторну модель мотивації Ш. Річі та П. Мартіна (тест "Мотиваційний профіль").

Завдяки впровадженню соціального пакету Дніпровською міською радою передбачається можливість позитивного впливу на працівників і сприяє досягненню різних цілей, забезпечуючи їхнє задоволення та формуючи позитивний імідж ради.

Також в результаті вдалих інноваційних заходів та впровадження новаторських підходів була приведена Байковецька об'єднана територіальна громада, яка стала прикладом успішної моделі управління, яка сприяє зростанню місцевого бюджету та реалізації соціальних проєктів на користь громади.

Таким чином, удосконалення системи мотивації працівників органів місцевого самоврядування є актуальним та перспективним напрямком покращення державного управління та побудови ефективної моделі муніципального управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущак, В. Система стимулювання працівників: сутність та складові / В. Андрущак // Економічний аналіз. – 2013. – Вип. 13. – С. 166-169.
2. Білинська М. М. Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації: навч.-метод. матеріали / М. Білинська, В. Сороко, В. Читга. // – К.: НАДУ, 2013. – 52с.
3. Богданова, Н. Молодь на державній службі: мотиваційний аспект [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.nbu.gov.ua/
4. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці / О. Єськов // Економіка України. – 2008. – № 2. – С. 82 – 83.
5. Закон України “Про службу в органах місцевого самоврядування” 7 червня 2001 р. № 2493-III / Офіційна сторінка Верховної Ради України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon1.rada.gov.ua>
6. Кібанов А. Я. Мотивація і стимулювання трудової діяльності / І. А. Баткаєва, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 524 с
7. Лукашевич В.В. Основи управління персоналом: навч. посібник / Під ред. В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2007. – 232 с
8. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 №322-VIII / Офіційна сторінка Верховної Ради України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/322-08>
9. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР / Офіційна сторінка Верховної Ради України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

10. Кошторис утримання Дніпровської міської ради - Дніпровська міська рада. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://dniprorada.gov.ua/uk/page/koshtoris-utrimannya-dniprovskoi-miskoi-radi>
11. Кравченко, О.М. Вплив мотивації на ефективність державного управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/ONG_2006/Gosupravlenie/17916.doc.htm
12. Максименко С.Д. Мотивація працівників: теорія та практика. Київ: Центр учбової літератури, 2017.
13. Пашковська, І. М. (2019). Мотивація працівників: поняття, особливості, система. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України, 292, 98-104.
14. Питання оплати праці вищих посадових осіб України, окремих керівних працівників органів державної влади і органів місцевого самоврядування та суддів [Електронний ресурс]: постанова Кабінету Міністрів України від 21 грудня 2005 року № 1243. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1243-2005-%D0%BF>
15. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 №106 / Офіційна сторінка Верховної Ради України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/106-2019-%D0%BF?lang=ru>
16. Про місцеве самоврядування в Україні Закон України №2800/97-ВР від 21 трав. 1997 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.rada.gov.ua/>
17. Рибачук-Ярова Т. В., к.е.н., доц. Яровой Л.В., студент / Мотивація персоналу - як одна з головних функцій сучасного менеджменту // Вісник ЖДТУ №4(42). – 2007 – с. 250-255.

18. Романенко, Н. В. (2017). Формування системи мотивації праці на місцевому рівні в умовах децентралізації влади в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*, (8), 59-64.
19. Сайт Дніпровської міської ради. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://dniprorada.gov.ua/uk>
20. Соколова Т.А. Підвищення ефективності державної служби – як важливий чинник інноваційно-інвестиційного розвитку України / Т. Соколова. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=191>
21. Типові професійно-кваліфікаційні характеристики посадових осіб місцевого самоврядування: наказ НАДС від 07.11.2019 №203-19 // Офіційна сторінка Верховної Ради України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v203-859-19/sp:max20>
22. Ткаченко І. В. "Методика оцінки ефективності впровадження системи мотивації на муніципальному рівні", *Публічне управління та адміністрування*, № 1, 2020.
23. Ярмистий М. Мотиваційні аспекти діяльності муніципальних службовців. Чернівецький регіональний центр підвищення кваліфікації. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://cppk.cv.ua/124.php>
24. About The Public Appointments Service // Home of the Public Appointments Service. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.publicjobs.ie/publicjobs>
25. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishers.
26. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
27. "Performance Management in Local Government: A Review of Best Practices and Recommendations" by the International City/County Management Association (ICMA) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://icma.org/documents/performance-management-local-government-review-best-practices-and-recommendations>

28. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78.

ДОДАТКИ

Анкета для муніципальних службовців

1. Чи вважаєте Ви за потрібне здійснювати систематичні мотиваційні заходи результатів діяльності муніципальних службовців:

1. так;
 2. ні;
 3. важко відповісти.

2. До вас застосовували мотиваційні заходи професійної діяльності під час перебування на муніципальній службі?

1. так;
 2. ні.

3. Як, на Вашу думку, має впливати мотивація на результати професійної діяльності муніципальних службовців?

1. процедури не пов'язані між собою;
 2. дуже пов'язані дії між собою;
 3. коли є належна мотивація результат вищий;
 4. інше (вказіть, що саме) _____

4. Зазначте, яка має бути періодичність проведення мотиваційних заходів:

1. за підсумками кварталу (квартальна оцінка) – не пізніше десятого числа місяця, наступного за звітним кварталом (за винятком четвертого кварталу, оцінка якого проводиться не пізніше 1 листопада);

2. за підсумками року (річна оцінка) – не пізніше 1 листопада оцінюваного року;

3. інше (вказіть, що саме) _____

4. Запропонуйте, хто, на вашу думку, має бути суб'єктом проведення мотиваційних заходів:

1. безпосередній керівник;

- 2. незалежний експерт;
 - 3. оцінювальна комісія;
 - 4. інше (вказіть, що саме)
-

5. Запропонуйте вирішення наступної ситуації: муніципальний службовець отримав незадовільну оцінку в результаті оцінювання професійної діяльності (яка має бути демотивація):

- 1. він має отримати штраф;
- 2. можливе пониження за рангом, що позначиться на його заробітній платі;
- 3. підвищення кваліфікації за власний рахунок;
- 4. звільнення як захід покарання для розірвання з ним трудового договору;
- 5. у разі відмови державного службовця від запропонованої державної посади нижче за рангом він звільняється із займаної державної посади;
- 6. інше (вказіть, що саме) _____

6. Визначте напрям роботи з працівником, який отримав позитивну оцінку (яка має бути мотивація):

- 1. визначати підвищення коефіцієнта в сітці оплати праці;
- 2. заохочення у вигляді премії;
- 3. оплачуване підвищення кваліфікації;
- 4. ротація державного службовця;
- 5. присвоєння вищого рангу;
- 6. включення до внутрішнього резерву кадрів для зайняття вищої вакантної посади;
- 7. внесення в базу розвитку службовця;
- 8. інше (вказіть, що саме) _____

7. Назвіть засоби мотивації, які допомогли б Вам у виконанні професійних обов'язків

8. Охарактеризуйте наявні форми підвищення кваліфікації та чи вважаєте Ви актуальними їх сьогодні. Якщо ні, то чому і які Ви форми можете запропонувати

9. Як Ви ставитесь до запровадження електронного оцінювання з метою проведення мотиваційних заходів:

- 1. позитивно;
- 2. негативно;
- 3. байдуже;
- 4. важко відповісти;
- 5. інше (вказіть, що саме) _____

10. Укажіть Ваш стаж роботи на муніципальній службі:

- 1. до 3 років;
- 2. від 3 до 10 років;
- 3. від 10 до 20 років;
- 4. понад 20.

11. Ваша посада:

- 1. головний спеціаліст;
- 2. керівник відділу (департаменту, іншого підрозділу органу державної влади);
- 3. керівник органу муніципальної влади;
- 4. інше (вказіть, хто) _____

12. Статус органу влади, де Ви працюєте:

- 1. центральний орган виконавчої влади;
- 2. місцевий орган.

13. Категорія Вашої посади:

- 1. А;
- 2. Б;
- 3. В.

14. Напрямок Вашої діяльності в органі муніципальної влади:

- 1. організаційне забезпечення;
- 2. управління персоналом;
- 3. фінансовий напрям;
- 4. кадрове забезпечення;
- 5. інший (вказіть, який саме)_____

Міністерство освіти і науки України

СЕРТИФІКАТ

СС00493014/001487-23

засвідчує, що

Білоус Вікторія

взяв (-ла) участь

у VI Всеукраїнській науково-практичній конференції
**«Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю
в соціально-орієнтованій системі управління підприємством»,**
яка відбулася 30 - 31 березня 2023 року. Обсяг - 9 годин (0,3 кредити ЄКТС).

В. о. ректора

31.03.2023 р.



м. Полтава

Валентина АРАНЧІЙ