

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ім. Ю.М. ПОТЕБНІ

МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ
(повне назва кафедри)

Кваліфікаційна робота (проект)

магістр

(рівень вищої освіти)

НА ТЕМУ: УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПОСАДОВИХ ОСІБ
ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Виконав: студент другого курсу, групи 8.2810-4з
Спеціальності 281 Публічне управління

та адміністрування

(код і назва спеціальності)

освітньої програми Публічне управління

та адміністрування

(назва освітньої програми)

Д.В. Божко

(ініціали та прізвище)

Керівник доцент кафедри менеджменту організацій
та управління проектами, д.ю.н.

Н.П. Капітаненко

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент професор кафедри менеджменту
організацій та управління проектами, д.н.держ.упр.

М.А. Ажажа

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя, 2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут
Кафедра менеджменту організацій та управління проектами
Рівень вищої освіти _____ магістр _____
Спеціальність _____ 281 Публічне управління та адміністрування _____
(код та назва)
Освітня програма _____ Публічне управління та адміністрування _____

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.філос.н.,
проф. Воронкова В.Г. _____
« ___ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Божко Дмитра Володимировича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Удосконалення мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування

керівник роботи Капітаненко Н.П., д.ю.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «30» 06.2021 року № 975-С

2. Строк подання студентом роботи 01 грудня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: Формування плану. Матеріали переддипломної практики. Концепція дослідження. Аналіз літературних джерел

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-методологічні засади мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування. 2. Аналітико-дослідницькі виміри мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування. 3. Напрями удосконалення мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Дефініції, що характеризують мотивацію у державному управлінні. Комплексний підхід до поняття «мотивація праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування». Особливості праці та мотивації посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування. Грошова винагорода посадових осіб органу місцевого самоврядування. Основні напрями проектування ефективної системи мотивації праці працівників органу місцевого самоврядування.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., зав. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	01.08.2021	
Розділ 2	Капітаненко Н.П, д.ю.н., доцент кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.09.2021	
Розділ 3	Капітаненко Н.П, д.ю.н., доцент кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.10.2021	
Нормоконтроль	Венгер О.М, к.п.н., доцент кафедри менеджменту організацій та управління проектами	01.12.2021	

7. Дата видачі завдання 30 червня 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	З'ясувати теоретичні засади мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування	30.07.2021	
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування	15.08.2021	
3	Розкрити методи та засоби мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування	31.08.2021	
4	Виявити діагностику проблем мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування	15.09.2021	
5	Визначити фактори забезпечення результативності мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування	30.09.2021	
6	Дослідити напрями удосконалення мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування	01.10.2021	
7	Запропонувати інструменти удосконалення мотивації праці	30.10.2021	
8	Обґрунтувати складові підсистеми формування мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування	01.11.2021	
9	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування	25.11.2021	

Студент

(підпис)

Д.В. Божко

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту)

(підпис)

Н.П. Капітаненко

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

О.М. Венгер

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Божко Д.В. Удосконалення мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, науковий керівник Н.П. Капітаненко. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2021.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування. Розглянуто особливості формування управління мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування.

Ключові слова: МОТИВАЦІЯ ПОСАДОВИХ ОСІБ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ; МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ; МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ; НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ.

ABSTRACT

Bozhko D. Improving the Motivation of Local Government Officials.

Qualification work for a master's degree in 281 Public Administration and Administration, supervisor N.P. Kapitanenko. Zaporizhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Yu.M. Potebni. Department of Organizational Management and Project Management, 2021.

In the quality of robots, theoretical and methodological ambushes of the motivations of the pratsi of the poets' individual organs of the microscope self-production have been seen. The peculiarities of the formulation of the management of the motivation of the pratsi of the posadovyh organs of the microscopic self-

assembly have been discerned. Singing respect to see the prospects and shortcomings in the motivation of the patrons of the individual organs of the microscopic self-production.

Key words: MOTIVATION POSADOVIKH OSIB VIKONAVCHIH ORGANIV MISTSEVOJ SAMOVRYADUVANYA; MOTIVATSIYNY MECHANIZM; MATERIALNE MOTIVUVANNYA; INMATERIALNE MOTIVUVANNYA.

АННОТАЦИЯ

Божко Д.В. Усовершенствование мотивации труда должностных лиц исполнительных органов местного самоуправления.

Квалификационная работа по получению степени высшего образования магистра по специальности 281 Публичное управление и администрирование, научный руководитель Н.П. Капитаненко. Запорожский Национальный университет. Инженерный учебно-научный институт им. Ю.М. Потебни. Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2021.

В квалификационной работе рассмотрены теоретико-методологические принципы мотивации труда должностных лиц исполнительных органов местного самоуправления. Рассмотрены особенности формирования управления мотивации труда должностных лиц исполнительных органов местного самоуправления. Определенное внимание уделяется выявлению перспектив и недостатков мотивации труда должностных лиц исполнительных органов местного самоуправления.

Ключевые слова: МОТИВАЦИЯ ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУСТРОЙСТВА; МОТИВАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ; МАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ; НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПОСАДОВИХ ОСІБ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	13
1.1. Теоретичні засади мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування	13
1.2. Мотиваційні аспекти праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування	25
1.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління персоналом публічних служб	34
Висновки до розділу 1	46
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПОСАДОВИХ ОСІБ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	48
2.1. Мотивація праці як чинник розвитку людських ресурсів в органах місцевого самоврядування	48
2.2. Дослідження мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування	56
2.3. Положення про преміювання посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування (на прикладі міської ради)	63
Висновки до розділу 2	69
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПОСАДОВИХ ОСІБ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	71
3.1. Підвищення професіоналізму працівників досліджуваної організації з використанням технологій мотивації	75
3.2. Напрями удосконалення мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування	85

3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення системи мотивації посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування	93
Висновки до розділу 3	98
ВИСНОВКИ	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	105

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає в тому, що мотивація в органах місцевого самоврядування має на меті активізувати його працівників, стимулювати їх більш ефективно працювати над виконанням завдань. Вивчення теоретичних основ мотивації і їх впровадження має важливе наукове значення, але сучасна система місцевого самоврядування в Україні повністю не використовує той потенціал, який може дати мотивація для розвитку управлінської системи. Тому потрібно приділяти більше уваги зміцненню та вдосконаленню мотиваційних елементів у органах місцевого самоврядування.

Україна, євроінтегрувавшись, підтвердила визнання таких європейських цінностей, як законність, рівність, демократія, гуманізм, соціальна справедливість, доброчесність та дотримання прав і свобод. Від так з'явилася необхідність більш ґрунтовного підходу до мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування і використання з цією метою різноманітних технологій. У цій сфері важливо чітко визначити потреби цільової аудиторії, використовуючи інноваційні прийоми та методи, будуючи дієву систему прямого й зворотного зв'язку, формалізуючи структуру відповідних процесів. Правильна мотивація дає змогу підвищити ефективність роботи, збільшити рівень корпоративної культури, стимулює креативність працівників, а також дає змогу покращувати конкурентні позиції. Важливо не лише зацікавити посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування, а й створювати умови для вмотивованості досягати зазначених цілей.

Посадові особи органів місцевого самоврядування здійснюють реалізацію різних суспільно корисних цілей на користь територіальних громад. Результативність їх діяльності заснована на матеріальному і моральному стимулюванні цих працівників. Спроможність місцевих влад

ефективно реалізовувати зростаючу кількість повноважень, що передається їм органами виконавчої влади з метою надання більш якісних послуг населенню і є головною передумовою реформування системи місцевого самоврядування в Україні.

Наукові вчення, присвячені питанню ефективної мотивації праці, розроблялися як вітчизняними, так і зарубіжними вченими, серед яких А.Афонін, Д.Богиня, В.Абрамов, О.Віханський, В.Г.Дмитренко, А.Грішнова, М.Дороніна, М.Клименко, Л.Лещенко, В.Різник, В.Співак, В.Врум, Ф.Герцберг, О.Кузьмін, А.Маслоу, Е.Мейо та інші. Проблеми мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування розкриваються в публікаціях Т.Базарова, Л.Артеменко, С.Озірської, Р.Шевеліна, В.Воронкової, О.Крушельницької, Б.Єрьоміна, А.Колот, О.Турчинова, О.Машкова, О.Волнухіної, О.Мельникова, Г.Гончарова, Д.Мельничука, М.Олехновича та інших.

Теоретичні та методологічні підходи мотивації посадових осіб місцевого самоврядування ґрунтовно дослідили вчені: В. С. Загорський, М. М. Іжа, Є. Г. Матвіїшин, Н. М. Колісніченко, Н. А. Липовська, А. В. Ліпенцев, Т. В. Мотренко, С. М. Серьогін, А. О Чемерис та ін.

Проблематика мотивації праці посадових осіб місцевого самоврядування в Україні знайшла своє відображення в працях таких дослідників: О. Акімова, Л. Артеменко, А. Бабенко, В. Бондар, Н. Гончарук, О. Древаль, А. зубенко, Н. Калашник, Л. Круп'як, Е. Матвіїшина, Т. Пахомової, В. Щегорцової, М. Ярмистого, В. Яценко та інших; зарубіжний досвід розглядали А. Головачова, А. Ільяшенко, О. Шовгеля, В. Щегорцова та ін. Однак бракує праць, які присвячені вивченню мотивації праці службовців органів публічної влади в зарубіжних країнах, зокрема її нематеріальний складник потребує ретельніших досліджень.

В Україні відбувається зміна підходів до організації управління персоналом публічних служб.

Сьогодні в Україні склалася така ситуація щодо роботи з людськими

ресурсами органів влади:

- велика плинність кадрів посадових осіб місцевого самоврядування та, як наслідок, низький рівень професіоналізму та компетентності кадрів органів влади;

- відсутність системи мотивації до ефективної роботи, яку можна швидше назвати системою «антимотивації»;

- відсутність чіткого розмежування функцій і завдань діяльності органів влади, що веде за собою дублювання повноважень, неефективне використання людського потенціалу і, як наслідок, невизначеність стратегії функціонування та розвитку органу влади;

- невмотивовано часта зміна керівництва органів влади, зумовлена нестабільністю політичної ситуації;

- майже повна відсутність роботи з кадровим резервом на посади посадових осіб місцевого самоврядування, яка, по суті, носить чисто формальний характер, тощо.

Стосовно служби в органах місцевого самоврядування, то сьогодні її регламентація є застарілою і потребує значного оновлення. Постає завдання щодо надання рекомендацій щодо поліпшення роботи кадрової служби на місцевому рівні.

Об'єктом дослідження є мотивація праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування.

Предметом дослідження виступають соціально-економічні закономірності удосконалення мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування.

Для виконання цієї мети в роботі поставлені наступні завдання:

- здійснити аналіз теоретичних засад удосконалення мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування;

- дослідити розвиток понятійно-категоріального апарату мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування;
- розробити методологію дослідження удосконалення мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування;
- визначити нові проблеми мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування;
- дати аналіз системно-структурної моделі мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування;
- систематизувати нові технології мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування;
- розробити шляхи розвитку удосконалення мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування;
- виявити особливості перспектив розвитку мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування;
- запропонувати напрями підвищення ефективності мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування.

Методи дослідження. В роботі використана система загальнонаукових методів, зокрема індукції та дедукції, що дозволили розкрити особливості мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування; системного, порівняльного, статистичного та соціологічного аналізу при дослідженні мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування, що дозволило розробити напрями вдосконалення мотивації праці персоналу в організації.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що автором поглиблено теоретичні положення та розроблено практичні рекомендації щодо модернізації технологій мотивації та стимулювання посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування, зокрема, розроблено науково-практичні рекомендації щодо запровадження системи мотиваційного моніторингу; запропоновано заходи щодо розробки ефективного механізму стимулювання посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування

та надано рекомендації щодо удосконалення технологій формування ефективної системи мотивації персоналу в контексті підвищення його професіоналізму.

Наукові результати дослідження полягають в тому, що проаналізовано теоретичні положення та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування.

Практичні результати роботи полягають у виробленні практичних рекомендацій, які можуть бути використані в діяльності виконавчих органів місцевого самоврядування при вдосконаленні системи мотивації праці посадових осіб.

Матеріали роботи та результати досліджень пройшли апробацію на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема:

1. Всеукраїнській науково-практичній конференції «Теоретичні та практичні засади розвитку економіки, обліку, фінансів, менеджменту та права» 23-24 листопада 2021 року, м. Запоріжжя.

2. I Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Наукові дослідження та інновації в галузі суспільно-гуманітарних наук», 24 листопада 2021 р., м. Мелітополь.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПОСАДОВИХ ОСІБ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Теоретичні засади мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування

Важливим для розуміння сутності мотивації є визначення цього поняття. Поняття «мотивація» у своїй еволюції пройшло серйозні трансформації. На початку це була так звана «політика «батога і пряника»» (покарання і винагороди). В Радянському союзі поняття «мотивація» асоціювалось з поняттям «стимулювання». На сьогодні поняття «мотивація» йде у руслі концепції «людських ресурсів» (сприйняття працівника як основної фігури будь-якої організації, формування лояльного працівника).

Категорію «мотивація» почали активно досліджувати через великий вплив соціально-психологічних чинників на формування і розвиток соціально-економічних процесів, що почали все більше ускладнювати форми та способи участі людини у господарській діяльності. Враховуючи, що категорія «мотивація» має міждисциплінарну основу, то порівняння понять у різних дисциплінах (психології, соціології, менеджменті, економіці) надасть можливість більш глибоко проаналізувати категоріальний апарат.

Вагомий внесок у розвиток теорії та практики мотивації праці зробили Ф. Тейлор, Ф. Гілбрет і Л. Гілбрет, Г. Емерсон, М. Фоллет, а також О. Шелдон, А. Файоль, Е. Мейо. Відомими авторами сучасних теорій мотивації праці на заході стали А. Маслоу, Ф. Герцберг, М. Портер, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, В. Врум та ін.

Теорія К. Альдерфера (1972 р.), як і теорія А. Маслоу, визначає, що

потреби людини можуть бути об'єднані за окремими групами і водночас, К. Альдерфер значно скорочує число категорій потреб до груп потреб - існування, зв'язку та зростання [6, с. 227]. Підкреслюючи важливість ієрархії потреб, вчений вказує на задоволення потреб нижчого рівня, через дію на бажання вищого рівня, і навпаки (тобто в обидві сторони) [5, с. 228].

Важливою для будь-якого управління та популярною концепцією є теорія заснована на потребах Ф. Герцберга, яка розроблена 50-х роках ХХ ст. На його думку, мотивація праці формується під впливом двох основних важливих груп потреб: мотиваційні (визнання, успіх, творче зростання, просування по службі тощо) та гігієнічні, пов'язані з умовами праці (заробіток, винагорода, стан внутрішнього середовища тощо) [15].

Таким чином, змістовні теорії базуються на структурі потреб людей з подальшим зв'язком їх задоволення через винагороду за досягнення цілей організації чи підприємства. Водночас, змістовні теорії мають окремі недоліки, які формують деякі складності упорядкованості та розташування в ієрархічній послідовності, динамічності та постійному зростанню потреб людини [18, с. 28].

Сучасне розуміння мотивації трактується як рушійна сила, що ґрунтується на задоволенні певних потреб, примушуючи людину діяти з максимальними зусиллями для досягнення особистих чи організаційних цілей. Якщо ж розглядати мотивацію у державному управлінні – це є загальна функція державного управління, що потребує неабиякого вміння, наполегливості і розуміння людської природи, та вимагає розвинутих здібностей керівників спонукати виконавців до максимальних зусиль в досягненні ефективних результатів праці.

Розглянемо більш детально термінологію, що пов'язана із поняттям «мотивація», та на яку ми будемо базуватися проводячи дослідження в даній роботі:

– мотивація – «це процес або серія пов'язаних управлінських рішень з формування потрібних даному підприємству мотивів, дій і робочої

поведінки особи чи групи осіб»;

- мета процесу мотивації – сприяння досягненню підприємством (організацією) поставлених цілей через формування належної трудової поведінки персоналу, в результаті чого будуть задоволені потреби самого об'єкта мотивації;

- результат процесу мотивації – «досягнення підприємством поставленої мети – максимізації прибутку»;

- всі визначення мотивації умовно можна розділити на два напрями: «за першим напрямом мотивація розглядається як система мотивів і факторів впливу на поведінку персоналу, за другим напрямом мотивація розглядається в динаміці як певний механізм активізації персоналу.

Відношення людини до праці, її поведінка у виробничому процесі завжди мотивовані. Необхідно чітко розуміти мотивацію особистості. Як зауважує І.Гринько, останнім часом питання мотивації праці надзвичайно ускладнилися, вченими зібрано значний статистичний та інформаційний матеріал, у результаті чого мотивація сформувалася у самостійний науковий напрям [2]. Більшість учених зазначають, що мотивація – важливий елемент існування й розвитку не лише працівників різноманітних установ, а й самих підприємств. Мотивація – історично закономірне соціально-економічне та морально-психологічне явище, яке характеризується комплексом економічних, організаційних, соціальних та психологічних умов, що спонукають людину до дії [3, с. 82].

Представники школи наукового управління разом з Ф.Тейлором дотримувалися економічної концепції мотивації, запропонували оплачувати працю робітників відповідно до їхнього трудового внеску, зробивши економічну мотивацію більш ефективною. Таким чином, методи матеріальної мотивації набули значного поширення, проте з розвитком техніки й технологій, піднесенням рівня добробуту й освіти людей, значущість економічної мотивації стала незначною, викликавши необхідність використовувати соціальні й психологічні аспекти мотивації. Як зауважує

А.Кибанов, мотивація – найважливіша функція керівництва, що формує у працівників стимули до праці. Вона спонукає працювати з максимальною віддачею, змінюючи структуру інтересів і ціннісних орієнтацій, формуючи відповідне мотиваційне ядро та розвиваючи трудовий потенціал [4, с. 503].

Існують різні трактування мотивації, які можна звести до двох напрямів: перший розглядає мотивацію як сукупність чинників чи мотивів. Мотивація за цією схемою обумовлюється потребами й цілями індивіда, умовами діяльності, світоглядом, переконаннями, рівнем прагнень та ідеалами. З урахуванням цих факторів приймаються рішення та формуються наміри. Цей напрям визначає мотивацію як сукупність зовнішньої чи внутрішньої сили, що змушує людину наполегливо з ентузіазмом виконувати визначену роботу. Другий напрям розглядає мотивацію як динамічне, а не статичне явище, що спонукає до діяльності, спрямованої на досягнення особистих чи загальних цілей. Узагальнюючи зазначене можна впевнено сказати, що мотивація – це сукупність певних сил, які стимулюють будь-яку людину до виконання чітко зазначених дій зовнішнього чи внутрішнього походження, що примушують людину на усвідомленому чи неусвідомленому рівні робити певні вчинки.

Як зауважує В.Гончаров, «формування ефективного мотиваційного механізму в системі управління персоналом дозволить вирішити важливу практичну проблему відносно нестачі кваліфікованих кадрів – з одного боку, а з іншого – дозволить підвищити рівень мотивації працівників саме тих підрозділів, які виконують свої службові обов'язки з кадрами необхідної кваліфікації, з необхідним рівнем освіти та потенціалу» [5, с. 128]. На мотивацію посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування впливають різноманітні стимули: рівень заробітної плати, різноманітні пільги, справедливість розподілу доходів, соціально-психологічний клімат у колективі, творча цікава робота, умови праці. І найважливіше – це бажання та прагнення кожного працівника до постійного самоствердження та вдосконалення. Максимальні результати праці від кожного працівника

можна отримати завдяки вдало побудованій системі мотивації. Відсутність у працівників мотивації, тобто бажання працювати, найчастіше впливає на рівень якості та продуктивності праці. Часто виникає висока плинність кадрів, стає складно залучити висококваліфікованих спеціалістів.

Головна мета мотивації посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування – це формування таких умов праці, а також створення таких стимулів, завдяки яким співробітники самостійно проявляли б бажання працювати заради досягнення поставлених цілей і виконання зазначених завдань. Це підвищує ефективність діяльності працівників. Мотивація завжди має тісний зв'язок з процесом активного спонукання до дії, формуючи таким чином мотиви поведінки задля досягнення не лише особистих цілей, але й цілей установи, в якій працює держслужбовець. За допомогою мотивації вирішується низка важливих питань: завдяки визнанню покращується морально-психологічне самопочуття працівника; відбувається популяризація результатів найкращих працівників; демонстрація позитивного ставлення керівництва до найвищих показників результативності праці; застосовуються найрізноманітніші форми визнання; відбувається залучення найкращих спеціалістів.

Матеріальне стимулювання посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування є однією з найважливіших форм мотивації працівників і передбачає процес формування матеріальних стимулів праці, а також їх використання. Система винагороди за роботу розробляється так, щоб ініціатива робітника була спрямована на підвищення продуктивності праці, власної кваліфікації та можливості збільшити свій дохід.

До матеріальної мотивації належать: заробітна плата, регулярні та нерегулярні грошові премії у зв'язку з ювілеєм служби, народженням дитини, значними досягненнями в роботі, різними святами – державними і релігійними. Також матеріальною мотивацією є й інші грошові виплати, наприклад, гонорари.

Також не менш важливою є нематеріальна мотивація, до якої належать:

навчання, різноманітні корпоративні святкування, подарунки, відкритість та позитивне ставлення керівництва до підлеглих працівників, ведення діалогу керівництва з підлеглими та повний соціальний пакет.

Таким чином, функціонує велика кількість різноманітних способів нематеріальної мотивації, яку варто застосовувати до посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування, – це дієвий механізм стимулювання праці. Звичайна подяка від керівництва – найефективніший засіб мотивування. Не потрібно забувати про здобутки та внески працівників у діяльність і функціонування установи.

Корисною та ефективною буде компенсація коштів співробітникам за відвідування тренінгів особистісного росту та різноманітних семінарів. Якщо не використовувати зазначені вище форми нематеріальної мотивації, можна легко втратити ініціативність посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування. Цікавою є також форма навчання коштом установи – це важлива складова системи мотивації. Працівник отримує можливість відволіктися, отримати якісні знання та новий мотиваційний поштовх. Перебуваючи на мотиваційних тренінгах, працівники встановлюють більш тісні контакти, спілкуючись між собою в неформальних умовах. Така ситуація сприяє зближенню працівників та формує командний дух. Установа або підприємство у свою чергу отримує кадри з підвищеним рівнем кваліфікації.

Не менш важливою є мотивація у вигляді проведення різноманітних корпоративних святкувань, завдяки яким трудовий колектив зближується, стає більш дружнім та згуртованим. Під час таких святкувань у неформальних умовах легше налагодити взаємозв'язок, тому присутність керівництва також є обов'язковою. Працівники відчувають власну належність до єдиної згуртованої команди на чолі з рівноправним керівником. Такі мотиваційні заходи роблять колектив ближчим та більш відкритим. Можна виокремити й такі види мотивації, як безкоштовний медичний огляд, оздоровлення й створення необхідних умов для заняття

спортом. Завдяки такому виду мотивації, який порівняно не вимагає занадто вагомих затрат на одного працюючого протягом року, підвищується статус установи та її значимість. Працівник відчуває турботу не лише зі сторони керівництва, але й установи в цілому.

Досить дієюю може бути й негативна мотивація, яка проявляється шляхом застосування осуду. Таким чином, відбувається покарання і на психологічному рівні. Її справедливість та дозування позитивно впливають на мотиваційну складову працівника. Негативна мотивація вважається досить результативною та дієюю, якщо застосовується відразу після негативних та небажаних дій співробітника. Мотивуючий вплив на підлеглих відбувається також за умови оцінювання керівництвом виконання поставлених цілей та завдань. Працівник поступово втрачає інтерес до виконуваної роботи, якщо не бачить відповідної реакції керівництва щодо самої роботи та її результативності, тобто таким чином проявляється найменш ефективний метод мотивації. Щирий інтерес керівництва до працівника, допомога, похвала стимулюють підлеглого краще виконувати обов'язки. Інформування колективу про власні очікування від нього – результативна форма підтримки зворотного зв'язку. Працівники чітко відчувають необхідність у позитивній чи негативній оцінці своєї роботи. Це дає можливість керувати та корегувати власну діяльність.

Переконана у важливості мотивації в управлінській сфері О. Нечосіна. На думку автора, під мотивацією слід розуміти динамічний процес формування мотиву (як основи вчинку) [1]. О. Нечосіна дає розуміння мотиваторів. Авторське визначення мотиваторів – це формування суб'єктом аргументів мотивації, використовуючи знання внутрішніх потреб, мотивів, установок ідеалів, цінностей та інших особливостей об'єкта. У своєму дослідженні автор виділяє два типи мотивації, а саме: негативна мотивація і позитивна мотивація – в залежності від методів, що використовуються при мотивуванні.

Ефективності управлінської системи, зокрема, методиці оцінки

ефективності управління в органах місцевого самоврядування, присвячені дослідження І. Артим. На думку автора, одним з факторів ефективності управління є мотивація. Систему мотивації вона віднесла до проміжних факторів ефективності державного управління. Під мотиваційними чинниками автор розуміє матеріальні та нематеріальні стимули за належне виконання відповідних функцій та обов'язків, а критеріями оцінки є рівень оплати праці, система преміювання, кар'єрний ріст та професійне навчання, відзнаки, похвали, нагороди [2].

Л. Артеменко відзначає мотивацію як механізм у державному управлінні і вводить у науковий обіг поняття «мотиваційний механізм». За Л. Артеменко, мотиваційний механізм державного управління – це сукупність способів досягнення позитивної соціально-значущої мети державного управління шляхом залучення потенціалу правового, матеріального, інформаційного, психологічного впливу на всю систему державного управління в цілому, на елемент цієї системи, у тому числі окремих осіб, що виконують певні функції в апараті державного управління або взаємодіють з ним (громадяни, юридичні особи) [3]. На думку дослідниці, мотиваційний механізм складається з окремих способів мотивації, а його ефективність залежить від своєчасного та адекватного застосування того чи іншого способу мотивації у сфері державного управління.

Важливість мотивації в управлінській системі досліджує Н. Поліщук. У своїй праці вона дає теоретичний та практичний аналіз результатів дослідження проблем діагностики факторів мотивації посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування. Н. Поліщук мотивацію характеризує як процес дії мотивів і як механізм, що визначає виникнення, напрямок та способи здійснення конкретних форм діяльності, як сукупна система процесів, що відповідають за спонукання та діяльність [4]. За допомогою тестової методики автор проаналізувала 12 основних факторів мотивації посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування, а саме:

- 1) високий заробіток та матеріальне заохочення;
- 2) фізичні умови роботи;
- 3) структуризація;
- 4) соціальні контакти;
- 5) взаємовідносини;
- 6) визнання;
- 7) прагнення до досягнень;
- 8) влада і вплив;
- 9) різноманітність та зміни;
- 10) креативність;
- 11) самовдосконалення;
- 12) цікава та корисна робота.

В результаті дослідження автором було виявлено що такі фактори, як цікава та корисна робота, досягнення, креативність та самовдосконалення не поступаються матеріальним заохоченням у державному управлінні.

Загалом, на основі аналізу публікацій та власних досліджень у сфері мотивації, можна стверджувати, що у науці державного управління використовують різні тлумачення терміну «мотивація».

Із таблиці 1.1 можна зробити висновок, що єдиного розуміння поняття мотивація у державному управлінні не існує. Як бачимо, науковці в своїх дослідженнях є прихильниками кількох підходів, а саме: процесуальний, структурний, системний та функціональний підходи.

Аналіз різних підходів до визначення змісту поняття «мотивація» дає можливість зауважити про недоцільність обрання того чи іншого підходу. Підходи до визначення цього поняття дають змогу розглядати дану проблему більш комплексно і системно, додати знань про цей багатогранний феномен. Більше того, на наше переконання, найбільш прийнятним є інтегральний підхід, за якого мотивація визначатиметься за допомогою окреслення найбільш важливих її сутнісних ознак з урахуванням постійної динаміки системи мотивації.

Таблиця 1.1 – Дефініції, що характеризують мотивацію у державному управлінні

Дефініція	Визначення	Автор
Мотивація. (Мотиваційний механізм державного управління)	Сукупність способів досягнення позитивної соціально значущої мети державного управління шляхом залучення потенціалу правового, матеріального, інформаційного, психологічного впливу на всю систему державного управління в цілому, на елементи цієї системи, у тому числі окремих осіб, що виконують певні функції в апараті державного управління або взаємодіють з ним (громадяни, юридичні особи)	Л. Артеменко
Мотивація. (Мотиваційні чинники у державному управлінні)	Матеріальні та нематеріальні стимули за належне виконання відповідних функцій та обов'язків.	І. Артим
Мотивація.	Процес спонукання себе та інших до діяльності з метою досягнення особистих цілей чи цілей організації.	Ю. Глушак А. Ліпінцев
Мотивація.	Сила, що ґрунтується на задоволенні певних потреб, змушуючи людину діяти з максимальними зусиллями для досягнення особистих чи організаційних цілей.	В. Максимишин Є. Матвіїшин
Мотивація. (Функція управління).	Процес спонукання членів організації до діяльності для досягнення цілей організації.	О. Машков Н. Нижник С. Мосов
Мотивація.	Динамічний процес формування мотиву (як основи вчинку)	О. Нечосіна
Мотивація	Це рушійна сила, яка, базована на задоволенні певних потреб, примушує людину діяти з максимальним зусиллями для досягнення певних цілей.	С. Озірська
Мотивація	Основна функцію державного управління, що здатна спонукати державного службовця працювати ефективно, самовіддано і творчо, розкривати та використовувати його трудовий потенціал, ініціювати державного службовця на довготривалі та сумлінні проходження служби.	В. Щегорцова

На нашу думку, розглядаючи мотивацію в органах державного управління та місцевого самоврядування, потрібно застосовувати комплексний підхід. У зміст поняття «мотивація» потрібно включати сам процес мотивації, результат, який вона дає і складові мотивації як функції місцевого самоврядування (див. таблицю 1.2).

Таблиця 1.2 – Комплексний підхід до поняття «мотивація в органах державного управління та місцевого самоврядування»

МОТИВАЦІЯ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ		
Система взаємопов'язаних внутрішніх та зовнішніх мотиваторів, яка забезпечує ефективну діяльність державних установ та організацій, органів місцевого самоврядування	Процес запровадження, реалізації, оцінки видів та способів мотивації у системі державного управління та місцевого самоврядування	Результат (якісний, позитивний) Успішний, ефективний та мотивований колектив державної установи та органу місцевого самоврядування.

Такий підхід дав нам можливість дійти висновку, що мотивація не може розглядатися лише в якості окремого стану чи процесу, а слід розглядати крізь органічну єдність таких ознак, як стан, процес, властивість, а також досягнення особистих чи організаційних цілей, коли забезпечується обрання оптимального шляху їх досягнення при мінімальних затратах.

Відповідно, на нашу думку, мотивація працівників органів державного управління та місцевого самоврядування – це сукупність внутрішніх та зовнішніх мотиваторів, які реалізуються через систему позитивних та негативних способів впливу на мотиваційне поле працівників органів державного управління та посадових осіб місцевого самоврядування з метою досягнення соціально значимих результатів в їх діяльності.

У результаті проведеного дослідження, наукового аналізу теоретичних та прикладних аспектів формування та реалізації мотивації як чинника підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування можемо сформулювати основні теоретичні положення та рекомендації, що мають науково-теоретичне та практичне значення.

1. Дослідження поняття «мотивація» свідчить про те, що в сучасній науці до розуміння цього терміну застосовується велика кількість наукових підходів. Виявлено, що опрацювання проблем мотивації відбувається відповідно до розвитку різних наукових напрямів і шкіл, а тому мотивацію слід розглядати як складне комплексне соціально-економічне й психологічне поняття. Відповідно не має і загальновизнаного визначення поняття

мотивації діяльності як чинника підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування, яке б достатньо повно й влучно відображало її суть і зміст. Складність визначення цього поняття зумовлена багатьма чинниками, насамперед, природою мотивації, її змістом і функціями.

2. Проаналізувавши стан дослідження теми в теорії місцевого самоврядування було виявлено, що опрацювання проблем мотивації відбувається відповідно до розвитку різних наукових підходів. Мотивації у державному управлінні та місцевому самоврядуванні присвячено цілу низку наукових праць, в яких мотивація розглядається у різноманітних аспектах дослідження проблеми: соціальних, правових, економічних. Аналіз наукової літератури з дослідження мотивації показує, що дослідженню теми не вистачає системності і глибини. Незважаючи на інтерес науковців до проблематики мотивації у органах державного управління та місцевого самоврядування, на цей час у науковій літературі відсутні комплексні дослідження із цієї проблематики, а наявні дослідження значно відстають від запитів практики і не враховують соціально-економічних умов, що склалися. Саме це і обумовлює доцільність всебічних, ґрунтовних досліджень мотивації як чинника підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування в Україні.

3. Аналіз нормативно-правової бази України, що забезпечує реалізацію мотивації як чинника підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, свідчить про нагальну необхідність комплексного підходу до законодавчого закріплення мотивації у державному управлінні, а також забезпечення чіткої координації в діяльності органів державного управління в реалізації мотиваційної стратегії.

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» регламентував питання забезпеченості мотивації посадовців. Мотивація в цьому законі носить як матеріальний, так і нематеріальний характер. Разом із тим потрібно законодавчо закріпити всі правові стимули і в обов'язковому

порядку донести цю інформацію до посадових осіб, адже правовий стимул породжує правомірну мотивацію (мотивація, яка закріплена в законодавстві і є нормою права) і, в загальному, він є хорошим чинником у підвищенні ефективності місцевого самоврядування.

4. Для досягнення об'єктивних результатів дослідження було проведено аналіз соціологічних досліджень посадових осіб органів місцевого самоврядування. Результати аналізу соціологічних досліджень показали, що основними факторами, над яким необхідно попрацювати керівникам всіх рівнів – це матеріальна мотивація, внутрішньокolleктивна взаємодія, визнання результатів діяльності працівників, соціальна мотивація.

Соціологічне дослідження також засвідчило, що моральна винагорода навіть у складних економічних умовах є важливою, і дуже часто, поруч із матеріальною винагородою, вона повною мірою викликає задоволення і мотивує працівників до продуктивної й ефективної діяльності. Тому безпосередні керівники повинні створювати такі ситуації, які б дозволяли працівникам задовольняти прагнення і потреби. Тим самим вони будуть працювати і на досягнення цілей органів місцевого самоврядування зокрема, і держави загалом.

5. Знання та застосування іноземного досвіду щодо мотивації посадових осіб приведе до поліпшення місцевого самоврядування. Звичайно, не йдеться про примітивне копіювання здобутків розвинених держав, а про їх критичну оцінку з метою якнайкращої адаптації до української дійсності.

1.2 Мотиваційні аспекти праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування

Мотивація в системі управління відноситься до однієї з основних функцій. Ефективне управління можливе за умови розуміння мотивів і

потреб працівників, а також правильного використання стимулів до праці. Мотивація як чинник підвищення професійної компетентності та кар'єрного зростання посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування посідає важливе місце в поліпшенні управлінської сфери і потребує розуміння мотиваційних механізмів поведінки працівників та дослідження структури трудової мотивації.

Мотивація – це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань.

Мотивація є рушійною силою, яка шляхом задоволення певних потреб працівників, примушує діяти їх з максимальним зусиллям для досягнення певних цілей.

Вперше термін «мотивація» запровадив у науковий обіг А. Шопенгауер, на його думку мотивація – «це причинність, видима зсередини». [1].

Поняття «мотивація» в своїй еволюції пройшло певні історичні етапи – від політики «батога і пряника» (покарання і винагороди) до «концепції людських ресурсів» (сприйняття працівника як ключової фігури на виробництві, від якої залежать кінцеві результати виробничої діяльності) [2].

Мотивація у широкому розумінні – це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

Аналіз наукових праць з питань мотивації виявив, що вона класифікується за наступними ознаками, які наведені у табл. 1.3.

Якщо мотивацію розглядати як процес впливу на поведінку людини факторів, то її можна розподілити на шість послідовних стадій (табл. 1.4) [7].

Таблиця 1.3 – Класифікація мотивації [3, 4, 5, 6]

Класифікаційна ознака	Вид мотивації	Зміст
За основними групами потреб:	матеріальна	Це прагнення до достатку, більш високого рівня життя – залежить від рівня доходу особистості, його структури, диференціації доходів в організації і суспільстві, дієвості системи матеріальних стимулів, що застосовуються в організації
	трудова	породжується безпосередньо роботою, її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці. Це внутрішня мотивація людини, сукупність її внутрішніх рушійних сил поведінки, пов'язаних з роботою
	статусна	є внутрішньою рушійною силою поведінки людини, пов'язаною з її прагненням посісти більш високу посаду, виконувати складнішу і відповідальну роботу, працювати в престижних, соціально значущих сферах організації
За способами, що застосовуються:	нормативна	це спонукання людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічної дії: переконання, навіювання, інформування тощо
	примусова	ґрунтується на застосуванні влади і загрози незадоволення потреб працівника у разі невиконання ним відповідних вимог
	стимулювання	дія не на особу як таку, а на зовнішні обставини за допомогою благ - стимулів, спонукаючи працівника до певної поведінки
За джерелами виникнення мотивів:	внутрішня	виявляється тоді, коли людина, вирішуючи завдання, формує мотиви
	зовнішня	коли дія на суб'єкт відбувається ззовні
За спрямованістю на досягнення цілей фірми:	позитивна	сприяє ефективному досягненню цілей (матеріальне заохочення у вигляді персональних надбавок до окладів і премій, підвищення авторитету працівника і довіри до нього в колективі, доручення особливо важливої роботи тощо)
	негативна	перешкоджає досягненню цілей (матеріальні стягнення (штрафні санкції), зниження соціального статусу в колективі, психологічна ізоляція працівника, створення атмосфери нетерпимості, пониження на посаді)
Перша стадія	виникнення потреби	Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі чогось. Ця нестача дає про себе знати і "вимагає" свого задоволення
Друга стадія	пошук способів задоволення потреби	Наявність потреби вимагає від людини певної реакції. Люди по-різному можуть домагатись усунення потреби: задовольнити, не помічати. Але в більшості випадків виникає необхідність щось зробити, здійснити, вжити певних заходів

Таблиця 1.4 - Мотивація як процес[7]

Стадія	Зміст	Характеристика
1	2	3
Третя стадія	визначення цілей, напрямків дій	Людина визначає, що їй треба конкретно отримати та зробити для задоволення потреб
Четверта стадія	виконання конкретних дій	На цій стадії людина докладає зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей
П'ята стадія	отримання винагороди за виконані дії	Зробивши певні зусилля, людина отримує те, що має задовольнити потребу або те, що вона може обміняти на бажаний об'єкт. На цій стадії з'ясовується, наскільки здійснення людиною збігається з очікуваним результатом. Залежно від цього відбувається послаблення, збереження або посилення мотивації.
Шоста стадія	задоволення потреби	Залежно від рівня задоволення потреби, величина винагороди і її адекватності зробленим зусиллям людина припиняє діяльність до виникнення нової потреби або продовжує пошуки заходів для задоволення потреби наявної

Проведений аналіз визначення терміну мотивація показав наступне:

- відсутність єдиного розуміння категорії «мотивація» в системі місцевого самоврядування;
- існування великої кількості визначень поняття мотивації свідчить про його складність, багатогранність та багатоаспектність;
- на основі вивченого різноманіття трактувань вищезазначеного терміну можна виокремити наступні підходи до його розуміння: процес спонукання; сукупність мотивів; стан особи; сукупність рушійних (внутрішніх та зовнішніх) сил; сукупність певних (об'єктивних і суб'єктивних) чинників; управлінська діяльність [23].

Кожний зазначений підхід дає змогу розглянути та вивчити термін мотивація лише з одного боку, підходу, тому найбільш доцільно застосовувати інтегральний або комплексний підхід. Згідно з яким мотивацію потрібно розглядати як систему, яка складається з взаємопов'язаних внутрішніх та зовнішніх мотиваторів, що забезпечує ефективну діяльність державних установ та організацій, органів місцевого самоврядування, а також включати сам процес мотивації (запровадження, реалізації, оцінки видів та способів мотивації у системі державного

управління та місцевого самоврядування) та результат який вона дає (успішний, ефективний та мотивований колектив державної установи та органу місцевого самоврядування) [24].

Отже, з врахуванням вищевикладеного, термін мотивація в органах місцевого самоврядування слід розглядати, на нашу думку, як основну функцію місцевого управління, яка спрямовує посадових осіб місцевого самоврядування до плідної та ефективної роботи, сприяє розкриттю та кращому використанню їх трудових здібностей та потенціалу, заохочує до довготривалої та відповідальної праці.

Отже, процес мотивації є складним, багатоаспектним, динамічним, суб'єктивним тощо. Мотиви людини, що спонукають її до дії не є сталими, вони змінюються з часом, від обставин, ситуацій тощо, а також є унікальними для кожної людини .

Мотивація базується на двох категоріях: потреби (відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь) і винагороди (це те, що людина вважає цінним для себе) [25, с. 9].

На діяльність посадових осіб органів місцевого самоврядування впливає не окремий мотив, а їх набір, комплекс, сукупність, при цьому окремі мотиви відіграють основну функцію, а інші – другорядну. Особливість праці працівників місцевої влади визначає і специфіку мотиваційних аспектів діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування та окреслює їх основні мотиви.

Мотивацію посадових осіб органів місцевого самоврядування можна поділити на матеріальне та нематеріальне (моральне) стимулювання.

Матеріальна мотивація – це прагнення до певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя. Матеріальна мотивація трудової діяльності залежить від цілого ряду чинників, а саме: рівня і структури особистого доходу; матеріального забезпечення наявних грошових доходів; дієвості системи стимулів, що застосовуються в організації.



Рисунок 1.1. Особливості праці та мотивації посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування

Однією з найважливіших форм мотивації в органах місцевого самоврядування є процес формування і використання систем матеріальних

стимулів до праці. Вивчення й аналіз розвитку матеріального стимулювання праці свідчать, що за характером дії на колективи працівників та окремих виконавців можна застосувати соціально-психологічні, економічні, організаційні фактори, при чому формування систем матеріальних стимулів повинно передбачати здійснення трьох етапів: встановлення мети, ресурсного забезпечення і побудови систем матеріальних стимулів.

Велику роль у практиці управління персоналом відіграє і статусна мотивація як рушійна сила поведінки посадових осіб, пов'язаної з бажанням обійняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати в сфері діяльності, яка вважається суспільно корисною.



Рисунок 1.2 Мотивація посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування

Система матеріальних стимулів праці складається з різноманітних спонукальних мотивів, які доповнюють один одного і пов'язані єдиним процесом зацікавленості у трудовій діяльності. У процесі формування і використання систем стимулів закладаються необхідні спонукальні мотиви трудової діяльності, здійснюється орієнтація працівників на конкретні поточні та кінцеві результати. Умови і порядок стимулювання, встановлені в процесі формування і використання систем матеріальних стимулів праці, передбачають види, характер і розміри матеріального заохочення та

матеріальних санкцій.

Одним із важливих матеріальних стимулів в органах місцевого самоврядування є гарантія належної оплати праці працівника органу місцевої влади. Оплата праці посадових осіб органів місцевого самоврядування повинна забезпечувати достатні матеріальні умови для належного виконання службових обов'язків, сприяти укомплектуванню апарату державних органів компетентними і досвідченими кадрами, стимулювати їх сумлінну та ініціативну працю.

Інформація щодо матеріального стимулювання посадових осіб органів місцевого самоврядування знайшла своє відображення в Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

В Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування», зокрема, зазначається, що посадові особи одержують заробітну плату, розмір якої має забезпечувати достатній життєвий рівень. Умови оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування визначаються Кабінетом Міністрів України [26].

Посадовий оклад – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (посадових обов'язків). Він є першою складовою структури заробітної плати державного службовця та належить до його основної заробітної плати. Через диференціацію розмірів посадових окладів забезпечується диференціація розмірів заробітної плати працівників залежно від складності виконуваної роботи і кваліфікації робітника.

Тоді як джерелом формування фонду оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування є місцевий бюджет [26].

Щодо посадових осіб органів місцевого самоврядування, то згідно з Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування», посадовим особам, які мають стаж служби в органах місцевого самоврядування понад 10 років, надається додаткова оплачувана відпустка тривалістю до 15 календарних днів. Порядок і умови надання додаткових оплачуваних відпусток встановлюються Кабінетом Міністрів України [26].

Мотивуючим чинником виступає створення належних умов праці персоналу, включаючи надання відповідних приміщень, організаційно-технічне, інформаційне та допоміжно-обслуговуюче кадрове забезпечення.

Заходи нематеріального стимулювання та заохочення також спрямовуються на підвищення ефективності державної діяльності. З підвищенням ролі людського фактора з'явилися психологічні методи мотивації. Дослідження показали, що похвала, звеличення, визнання, акцент на позитивних якостях людини, оголошення подяк, присвоєння звань, видача спеціальних відзнак сприяє успішній кар'єрі, ефективній праці і виступає не менше вагомим фактором мотиваційної політики в порівнянні з матеріальними стимулами.

Задля повноти та системності вивчення мотивації працівників органів місцевої влади необхідно сформулювати та реалізувати дієву та ефективну систему мотивації.

Система мотивації органів місцевого управління – це структура, яка складається з внутрішніх та зовнішніх мотиваторів, що функціонує з метою підвищення ефективності діяльності [10]. Розглядаючи склад системи мотивації органів місцевої влади, слід виокремити дві основні складові: суб'єкт управління (керівники всіх рівнів органів місцевої влади) та об'єкт управління – система мотивів. Входом до зазначеної системи будуть виступати цілі органу місцевого самоврядування (як своєрідний мотивуючий засіб), а також потреби, інтереси та цінності працівника цього органу. Виходом системи мотивації – підвищення продуктивності праці та покращення результатів діяльності праці робітників органу місцевої влади (зокрема, скорочення плинності кадрів, підвищення рівня кваліфікації працівника тощо) (рис. 4).

У межах даного дослідження вивчено ряд теоретичних положень щодо дефініції «мотивація», зокрема з'ясовані наукові напрями та специфіку її розуміння, досліджено визначення поняття "мотивація" в системі державного управління та місцевого самоврядування, запропоновано його власне

тлумачення.

Вивчено та розкрито особливості праці та мотивації працівників місцевих органів влади, сформульовано їх основні мотиви, серед яких стабільність; гарантована заробітна плата, яка залежить від тривалості перебування на службі; прагнення, потяг до влади; самореалізація; мотив досягнення; суспільна значущість роботи; надійність і додаткові блага тощо.

Досліджено мотиваційні аспекти праці посадових осіб органів місцевого самоврядування в розрізі матеріального та нематеріального стимулювання та застосований системний підхід до вивчення мотивації в системі органів місцевої влади.

Отже, мотивація посадових осіб органів місцевого самоврядування є однією з найважливіших їх функцій. Вона вимагає спеціальних вмінь, наполегливості й розуміння людської природи. Адже в основі поведінки кожної людини лежать певні мотиви: внутрішні прагнення, цінності, які зумовлюють спрямованість їхньої активності та її форми. Їх розуміння дає ключ до пояснення поведінки кожної особи і можливостей впливу на неї.

1.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління персоналом публічних служб

Для досягнення мети було визначено такі завдання: з'ясувати фактори, які впливають на мотивацію посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування в Україні та зарубіжних країнах; розглянути методи нематеріальної мотивації службовців у зарубіжних країнах.

Із метою вдосконалення системи мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування як в Україні, так і в зарубіжних країнах проводяться соціологічні дослідження значимості різних факторів мотивації працівників. Так, у 2000 році службою із

працевлаштування Данії було проведено соціологічне дослідження мотивації службовців центрального урядового сектора за такими 9 факторами:

- задоволеність роботою;
- розвиток та навчання;
- зарплата;
- особливі виплати та умови праці;
- графік роботи;
- робоче середовище;
- Лідерство;
- культура організації;
- імідж.

Результати дослідження показали, що найважливішими мотиваційними факторами працівники центрального урядового сектора вважають задоволеність роботою (75%), графік роботи (38%) та зарплату (35%). Думки респондентів щодо важливості інших факторів розподілились так: робоче середовище (30%), можливості розвитку та навчання (28%), культура організації (25%), особливі виплати та умови праці (19%), імідж (9%). Також було виявлено, що 58% службовців хотіли б і надалі працювати в центральному урядовому секторі у зв'язку із задоволеністю своєю роботою, хорошими взаємовідносинами із колегами та можливістю впливати на графік роботи [3].

Досліджуючи фактори, які позитивно та негативно впливають на продуктивність праці державних службовців штату Вайомінг (США) Джеррі Хениш наводить результати опитування, яке було проведене у 2007 році серед 980 службовців. Результати опитування показали, що погане керівництво та недосконалі комунікації є суттєвою перешкодою до продуктивного виконання службовцями своєї роботи. Натомість до найбільш мотивувальних факторів службовці віднесли автономію та свободу дій (38%), відчуття досягнення (28%) та командну роботу (16%), а до найменш мотивувальних – набуття нових навичок (3%), робоче

оточення (3%) та зарплату і пільги (3%) [5]. Результати цих досліджень показують, що продуктивність праці значною мірою залежить від можливості самостійної організації робочого часу та процесу виконання роботи. Автономність та незалежність у виконанні завдань істотно підвищує задоволеність персоналу своєю роботою. Науковці підтримують думку про те, що ради повинні інвестувати в програми навчання та розвитку технічних, організаційних та управлінських навиків персоналу, які сприятимуть незалежній та автономній організації їхньої роботи. Поруч із цим необхідно формувати схвальне ставлення керівництва до незалежної та автономної організації роботи персоналу [4, с. 9].

Емпіричне дослідження Р. Моррісом факторів, які впливають на задоволеність роботою, здійснене на основі даних зібраних у 2013 році від 500 службовців у 12 столичних та регіональних органах місцевого самоврядування західної Австралії, показало, що високу задоволеність роботою забезпечують командно-орієнтоване лідерство, спонукальна робота та визнання хороших результатів. Робін Моріс вважає, що для створення сприятливого місця праці місцеві уряди повинні заохочувати підтримуючий та командно-орієнтований стиль керівництва, створювати стимулюючі та цікаві роботи, визнавати працелюбність та високу результативність службовців [8, с. 12; 15; 16].

Аналізуючи результати наведених досліджень, можна помітити, що у країнах із високим рівнем добробуту (наприклад, Данія чи США), першочергового значення для службовців набуває нематеріальна мотивація, а проблема матеріальної мотивації не є настільки гострою. Можна стверджувати, що для службовців місцевого самоврядування (як в Україні, так і в зарубіжних державах) є важливою низка нематеріальних мотиваційних факторів, зокрема таких, як хороший психологічний клімат у колективі, автономність в організації власної роботи, відчуття досягнення та можливість самореалізації, підтримка та визнання керівництвом.

У зарубіжних країнах, як зауважує Б. Лавінья, директор Інституту із

залучення службовців до роботи в державному секторі м. Сакраменто (Каліфорнія), зважаючи на обмеження державних бюджетів, урядові агенції змушені шукати нові способи нематеріального мотивування державних службовців. Так, серед комплексу засобів негрошового визнання успішної роботи службовців однієї з американських лікарень є такі засоби:

- визнання службовця на зборах трудового колективу;
- написання службовцеві неочікуваного листа-подяки;
- розміщення подяки на дошці для оголошень;
- привітання службовця в присутності інших;
- надсилання електронного листа з похвалою індивідуального службовця чи команди;
- початок кожних зборів із відзначення досягнень службовця;
- з'ясування думки службовця [6, с. 42].

Також до важливих методів нематеріальної мотивації Б. Лавінья включає врахування думки службовців. Він наводить приклад однієї з американських урядових федеральних агенцій, яка заохочує службовців здійснювати електронне голосування щодо інноваційних ідей службовців. Будь-яка ідея, підтримана хоча б 150 голосами, скеровується керівництву для її можливої імплементації [6, с. 41].

Для забезпечення комфортних умов праці багато закордонних установ запроваджують можливість віддаленої роботи – робота з дому чи іншого зручного місця праці за допомогою комп'ютерних технологій. Досліджуючи вплив роботи з дому на трудову мотивацію службовців федерального уряду в США, Дж. Кейліер доходить висновку, що така робота не має значного впливу на мотивацію службовців, проте має багато плюсів, зокрема економію енерговитрат та адміністративних коштів чи можливість виконання роботи для осіб з інвалідністю [2, с. 476]. Серед інших переваг такого виду роботи виділяють такі: більшу задоволеність роботою, заощадження коштів на добирання до роботи та збільшення часу для професійних чи особистих занять, вищий ступінь робочої автономії [1].

Сьогодні 3% робочої сили в урядовому секторі США складає молодь віком до 25 років, а тому урядові агенції змушені розробляти нові мотиваційні стратегії найму молоді на державну службу. Найважливішими критеріями вибору майбутнього місця праці студенти вважають можливість кар'єрного росту та цікаву стимулюючу роботу, зокрема головними спонукальними причинами до роботи в урядових установах є робота з цікавими питаннями, хороші пільги та можливість здійснення змін; головною причиною небажання працювати в урядовому секторі є його забюрократизованість. Щоб успішно конкурувати на ринку праці з приватним та негромадським секторами, урядові агенції повинні розуміти очікування студентів від майбутньої роботи та кар'єрних можливостей [7, с. 95–96].

Позитивним можна вважати досвід іноземних держав, де задля забезпечення рівного доступу до працевлаштування та підвищення мотивації службовців шляхом створення сприятливого комфортного робочого середовища радами міст розробляються стратегії, засновані на врахуванні індивідуальних відмінностей працівників (фізичних, культурних, етнічних, гендерних тощо), побудові довіри та визнанні справжнього потенціалу всіх службовців.

Так, Стратегією міської ради міста Вагга в Австралії передбачено забезпечення можливості проведення культурних та релігійних святкувань, відведення в раді місць для створення приватного простору для особистих потреб службовців, створення гнучкого графіку роботи, підтримка службовців, які повертаються на роботу з відпустки для догляду за дитиною [9, с. 8].

Підвищення мотивації праці службовців органів публічної влади в зарубіжних країнах досягається шляхом впровадження таких методів нематеріальної мотивації, як гнучкий графік та автономна організація роботи, можливість віддаленої роботи, підтримка інноваційних ідей, врахування думок та визнання особистих і колективних досягнень

службовців. Важливим є те, що за допомогою особистісно зорієнтованого підходу створюється збалансоване та гнучке робоче середовище, яке сприяє повноцінному розкриттю потенціалу службовців, відображає і відповідає їхнім потребам. У подальших дослідженнях буде сконцентровано увагу на порівняльному аналізі вітчизняного та зарубіжного досвіду мотивації праці службовців органів публічної влади.

Нині в розвинутих демократичних країнах склалися три основні моделі публічної служби: кар'єрна, посадова та змішана, що поєднує елементи кар'єрної та посадової моделей. Кожна з них, звичайно, накладає свій відбиток на стиль управління персоналом публічної служби, зокрема на практику добору персоналу, його адаптацію на посаді, кар'єрне переміщення, присвоєння категорій, рангів, розвиток кар'єри, оплату і стимулювання праці, мотивацію та оцінку діяльності, підстави припинення публічної служби тощо. Розглянемо особливості управління персоналом публічних служб у зарубіжних країнах (табл. 1.5).

Практичний досвід органів державної влади зарубіжних країн показує, що висока ефективність державної служби досягається там, де управління персоналом виведено на рівень пріоритетних напрямів її роботи, а основою управління персоналом стали кадрові служби.

Варто підкреслити, що ефективне управління персоналом у сфері державної служби в зарубіжних країнах базується на продуманій стратегії використання та розвитку «людських ресурсів». Ця робота останнім часом поставлена на серйозну правову основу, завдяки якій чітко визначено місце й статус різного рівня керівників, зайнятих в апараті органів державної влади. У практиці більшості країн ЄС законодавчо закріпилася «си тема заслуг і досягнень», коли кар'єрне зростання будь-якого керівника залежить від того, наскільки ефективно й якісно він працює [2, с. 48].

Таблиця 1.5 - Особливості управління персоналом публічних служб у зарубіжних країнах

Країна	Особливі риси
Франція	Принцип співучасті чиновників у самоврядуванні і визначення умов трудової діяльності, що знайшов відображення у формуванні консультативних органів управління: Вищої ради публічної служби держави, адміністративних паритетних комісій, технічних паритетних комісій і комітетів із гігієни та безпеки праці. Систему державної служби формально очолює прем'єр-міністр, який зазвичай передає свої повноваження члену уряду.
Польща	Завдання, які стоять перед органами управління державною службою: організація спільного набору кадрів для всіх міністерств, пряме управління міністерськими корпораціями службовців, опрацювання посадових інструкцій, узгодження статусів різних трудових корпорацій, зв'язок із профспілковими федераціями, підготовка заходів, що стосуються оплати послуг працівників державних органів.
Чехія	Законодавством регулюються правовідносини працівників, які здійснюють державне управління у державних установах, що є послугою, яку Чехія надає громадянськості, організаційні аспекти державної служби, підготовку фізичних осіб до державної служби, службові відносини державних службовців, які працюють в адміністративних установах, питання винагороди таких осіб, процедуру щодо вирішення питань служби, питання винагороди інших працівників адміністративних установ, а також організаційні аспекти, які стосуються прийняття на роботу таких працівників.
Латвія	Загальне управління державною цивільною службою здійснює Адміністрація державної цивільної служби, на яку покладено функції розроблення єдиних принципів управління персоналом для інституцій публічної адміністрації та сприяння їх виконанню, забезпечення уніфікованої системи кар'єрного планування для цивільних службовців, аналіз потреб навчання у цивільній службі, організація конкурсів на посади цивільної служби та розгляд скарг щодо цих конкурсів.
Німеччина	Існує складна багатоступенева система відбору кадрів для державної служби з випускників вищих навчальних закладів із найкращою успішністю. Специфіка німецької державної служби полягає у тому, що поняття державного службовця є неоднозначним і фактично охоплює три категорії осіб: чиновників, службовців і працівників. Чиновники (високий і найвищий рівні посад) призначаються довічно, а зі службовцями і працівниками укладають трудову угоду, яка може бути розірвана.
США	Було створено Бюро з управління персоналом і Раду із захисту системи заслуг, Службу вищих керівників. Особливістю проходження державної служби у США є те, що вона поділяється на конкурсну та виключну. У системі проходження державної служби чітко прописано процедуру кар'єрного просування по службі. У кожній установі державної служби є свій план заміщення посад по службі.

В англосаксонських країнах, насамперед у Сполучених Штатах Америки, з 80-х років ХХ ст. почала утверджуватися ідея, що робота з

персоналом у системі державної служби точно так, як і власне розвиток органів державної влади, має вестися за зразком бізнесу. Це означає, що й управління персоналом має вестися за законами ефективного менеджменту, коли критерії ефективності, раціональності, економності стають головними під час визначення результатів роботи персоналу.

Нині діяльність кадрових служб органів місцевого самоврядування не в повній мірі відповідає сучасним вимогам. Це зумовлено тим, що кадрові служби не мають достатніх повноважень, відповідальності, нормативно-правового та методичного забезпечення своєї діяльності, можливостей впливати на ситуацію у кадровій сфері в органі влади, відчують брак спеціалістів із кадрової роботи, які пройшли необхідну підготовку та мають відповідний досвід роботи. Зазначене відображається на якості роботи кадрових служб, наслідком чого є непоодинокі порушення правил проведення конкурсу на заміщення вакантних посад, атестації, порядку проходження служби в органах місцевого самоврядування, накладання дисциплінарних стягнень тощо.

Отже, під час роботи з кадрами кадровій службі виконкому органів місцевого самоврядування пропонуємо керуватися таким:

- професіоналізм та морально-етичні якості вважати єдиними критеріями відбору посадовців;
- підбирати кадри до конкретних сфер або галузей, спираючись на колегіальну думку осіб, які працюють у них;
- до складу конкурсної комісії включати психолога, який оцінюватиме саме морально-етичні і психологічні якості посадової особи;
- заздалегідь формувати кадровий резерв на відповідні посади, користуючись у тому числі послугами кадрових та рекрутингових агентств;
- запрошувати для участі в конкурсі на зайняття посад випускників вищих навчальних закладів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» або «Державне управління»;
- розробляти та впроваджувати спеціальні професійні програми

адаптації та навчання для осіб, які раніше не працювали на службі в органах місцевого самоврядування.

Виходячи з вищенаведеного, пропонуємо низку заходів, які, на нашу думку, дадуть змогу підвищити роль кадрової служби виконавчих органів місцевого самоврядування у запровадженні сучасних кадрових технологій.

Насамперед слід забезпечувати безперервне підвищення рівня професійної компетенції керівника кадрової служби шляхом проведення для нього постійно діючих тематичних семінарів-тренінгів, спрямованих на оволодіння навичками сучасних технологій менеджменту персоналу. Доцільним було б систематичне забезпечення кадрової служби відповідною нормативною та методичною літературою. Також необхідно доукомплектувати кадрову службу необхідними сучасними засобами комп'ютерної та відеотехніки, навчаючими технічними засобами.

Професійна підготовка працівників кадрової служби виконавчих органів місцевого самоврядування, зокрема їх навчання за спеціальностями галузі знань «Публічне управління та адміністрування» за новою спеціалізацією «Організаційно-кадрова робота», вважаємо, дасть змогу мати професійний корпус кадрових працівників, які володіють новітніми кадровими технологіями на службі в органах місцевого самоврядування.

Аналіз вікового складу працівників виконавчих органів місцевого самоврядування свідчить, що одним із проблемних питань в управлінні персоналом є старіння кадрів. Молодь не надто прагне йти працювати в органи місцевого самоврядування у зв'язку з низькою заробітною платою. Молода особа, що прийнята на службу до органів місцевого самоврядування, не має надбавок за стаж, за високий ранг, фактично вона отримує мінімальну заробітну плату. Отримуючи «мінімалку», людина не боїться втратити роботу, що значно позначається на її ставленні до виконуваних завдань. Відносно невисока заробітна плата порівняно з іншими галузями економіки є й у посадових осіб, що мають високі ранги та різні надбавки. І все це зумовлено тим, що посадовим особам органів місцевого самоврядування

посадові оклади чітко встановлені постановою КМУ «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів» від 09.03.2006 № 268.

Але ми вважаємо, що рішення такого державного органу, як Кабінет Міністрів України, відносно оплати праці посадовців місцевого самоврядування є, по суті, порушенням самостійності місцевих бюджетів, гарантованої їм Законом «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.97 № 280/97-ВР, відповідно до якого органи місцевого самоврядування як представники відповідної територіальної громади мають право самостійно приймати рішення щодо видатків місцевих бюджетів, у т. ч. витрат на їх утримання, включаючи витрати на оплату праці. Своєю чергою, рішення Кабінету Міністрів можуть бути використані як рекомендації, якщо їх виконання представляється можливим.

Постає питання: яку ж заробітну плату повинна отримувати посадова особа органів місцевого самоврядування? Вважаємо, що мінімальний оклад посадової особи органу місцевого самоврядування повинен бути не нижчим за середню заробітну плату по місту. Дана норма є виконанням принципу соціальної справедливості, адже якщо працівники міста отримують високу заробітну плату і бюджет міста має достатньо коштів, чому посадові особи повинні мати порівняно низьку оплату праці, і, навпаки, якщо працівники міста мають низький рівень заробітної плати, чому посадові особи, які фактично представляють інтереси територіальної громади, повинні отримувати значно вищу заробітну плату, ніж інші мешканці міста. Тобто наголошуємо ще раз, що постанови уряду стосовно оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування повинні носити лише рекомендаційний характер.

Також вважаємо, що вирішення всіх питань стосовно оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема встановлення окладів, надбавок тощо, повинні бути покладені на міського голову, а не на міську раду, оскільки всі відділи та управління виконкомів підпорядковані саме

йому.

Аналіз освітнього рівня посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування свідчить, що лише 2% осіб від загальної кількості мають повну вищу освіту за спеціальностями «Публічне управління та адміністрування» або «Державне управління», тому вважаємо, що кадровій службі разом із керівництвом виконкому необхідно посилити роботу у цьому напрямі і спонукати посадових осіб до навчання саме за цими спеціальностями.

Як уже зазначалося, однією з проблем в управлінні персоналом органів місцевого самоврядування є плинність кадрів. Однією з головних причин цього факту є недостатнє матеріальне стимулювання посадових осіб, але є й інші причини, зокрема напружений клімат у колективі або авторитарний стиль управління керівника відділу. Тому вважаємо, що кадровій службі необхідно надати повноважень вимагати пояснень у письмовій формі від керівників відділів і управлінь, де велика плинність кадрів, та повідомляти вище керівництво про наявну проблему.

Корисним, на нашу думку, є також визначення критеріїв оцінки ефективності роботи кадрової служби та запровадження для осіб під час прийому на роботу до кадрової служби виконавчих органів місцевого самоврядування спеціалізованих тестів та особливих кваліфікаційних вимог. Ефективність роботи кадрової служби пропонуємо здійснювати на підставі показників, що характеризують якість процесів з управління персоналом (табл. 1.6).

Своєю чергою, для неупередженої оцінки роботи кадрової служби виконавчих органів місцевого самоврядування пропонуємо створити експертну комісію, до складу якої будуть входити представники управління економіки, управління праці та соціального захисту населення, управління бухгалтерського обліку, планування та звітності.

Таблиця 1.6 - Система показників, що характеризують якість процесів з управління персоналом кадровою службою

Критерій	Показники оцінки
Якість планування, організації набору та відбору персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Рівень укомплектованості персоналу - Коефіцієнт якості відбору персоналу - Кількість кандидатів на одну вакансію - Середній термін підбору персоналу - Наявність (відсутність, зміна) понаднормових годин на одного працівника - Частка відбору з кадрового резерву
Якість профорієнтації та адаптації персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Відсоток працівників, які звільнилися із загальним стажем роботи на підприємстві менш ніж 1 рік - Коефіцієнт абсентеїзму (відношення числа днів невиходу на роботу до загального числа робочих днів протягом місяця, року) - Коефіцієнт внутрішньої мобільності - Стабільність персоналу - Рівень плинності керівників - Рівень плинності спеціалістів - Середній стаж роботи усіх працівників - Рівень трудової та технологічної дисципліни - Відсоток осіб, що пройшли стажування
Якість оцінки персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Середній стаж роботи персоналу - Відсоток керівників та спеціалістів із вищою освітою за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» («Державне управління») - Відсоток осіб, що мають дві і більше вищі освіти - Середній вік персоналу - Відсоток працівників, яких було атестовано - Відсоток осіб, що мають науковий ступінь
Якість професійного роз-витку персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Відсоток працівників, які підвищили кваліфікацію - Рівень забезпеченості кадровим резервом певних посад - Відсоток працівників, які здобувають вищу освіту - Кількість раціоналізаторських пропозицій та винаходів на одного працівника - Відсоток осіб, яким присвоєно вищий ранг - Частка посадових осіб, направлених на навчання в магістратуру державного управління
Якість матеріального стимулювання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Середній рівень заробітної плати за категоріями персоналу - Середня винагорода на одного працівника - Середній розмір компенсацій та соціальних пільг на одного працівника - Рівень диференціації заробітної плати - Відхилення фактичного фонду оплати праці від планового - Відсоток преміального фонду від загального фонду оплати праці - Частка посадових осіб, незадоволених системою мотивації і заохочення - Частка посадових осіб, незадоволених умовами праці

Отже, вважаємо за доцільне оцінку діяльності кадрової служби з роботи з персоналом здійснювати на підставі розрахунку й аналізу (порівняно з попередніми роками) наведених у табл. 1.6 показників, а також оприлюднювати результати оцінки у вигляді звіту на веб-сайті виконкому виконавчих органів місцевого самоврядування. Отримані результати стануть основою для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення роботи з кадрами, формування відповідної кадрової політики та отримання висновків про діяльність кадрової служби.

Висновки до розділу 1

Таким чином, система мотивації посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування має бути зорієнтованою на розвиток творчого потенціалу й здібностей посадових осіб, їх ініціативи, партнерське відношення в колективі, узгодженість інтересів особистих з інтересами організації. Саме мотивація праці покликана сприяти формуванню посадових осіб нового типу: ініціативного, заповзятливого, орієнтованого на максимальні досягнення в праці, здатного до творчої інноваційної діяльності, щоб працював з повною самовіддачею й усвідомленою зацікавленістю в досягненні високих кінцевих результатів діяльності. Рівень професіоналізму та міри мотивації – це два основні показники, якими визначається придатність посадових осіб до виконавчих органів місцевого самоврядування, оцінюються результати його діяльності та перспективи кар'єрного просування. Тому необхідно активізувати посадових осіб, стимулювати їх більш ефективно працювати для виконання поставлених державою завдань.

Аналіз вітчизняного і зарубіжного досвіду управління персоналом у сфері виконавчих органів місцевого самоврядування свідчить, що в Україні заслуговують на впровадження насамперед такі елементи формування стилів управління персоналом, як: організаційно-правове регулювання управління

персоналом виконавчих органів місцевого самоврядування, розвиток демократичних засад управління державною службою і співучасті державних службовців у самоврядуванні та визначенні умов трудової діяльності, стратегія використання та розвитку «людських ресурсів» і система мотивації «заслуг і досягнень».

Для підвищення ефективності діяльності кадрових служб органів місцевого самоврядування необхідно: впровадження ефективних технологій і сучасних методів кадрової роботи, спрямованих на підвищення професійної компетентності, мотивації посадовців; комплексний підхід до планування роботи з кадрами з урахуванням діяльності відповідного органу місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПОСАДОВИХ ОСІБ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Мотивація праці як чинник розвитку людських ресурсів в органах місцевого самоврядування

Мотивація є основою будь-яких нововведень та змін, що ведуть до змін у поведінці людини, діяльності професіоналів, їх поведінки, підходів до виконання роботи, методів впровадження інновацій, стилів управління, системи впровадження управлінських рішень та їх реалізації.

Мотиваційні стимули все більше використовують для розвитку кадрового потенціалу в органах місцевого самоврядування. В органах місцевого самоврядування все частіше застосовують змішані мотиваційні стимули, що поєднують не лише матеріальні заохочення, а й системи нематеріальних заохочень. Наприклад, обслуговування у гарних медичних закладах, забезпечення дітей співробітників профільними дошкільними та шкільними навчальними закладами підвищення кваліфікації у закордонних навчальних закладах, тощо.

Основні нормативно-правові засади служби в органах місцевого самоврядування закріплені в Конституції України, Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 7 червня 2001 року, Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року, Законі України «Про статус депутатів місцевих рад» від 11 липня 2002 року, Законі України «Про місцеві вибори» від 11 липня 2015 року.

Органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України [25].

Правовий статус – це правова категорія, що «відображає характер взаємовідносин особистості і суспільства, громадянина і держави, індивіда і колективу. В основі правового статусу лежить фактичний соціальний статус, тобто реальне становище людини в даній системі суспільних відносин. Право лише закріплює це становище, вводить його в законодавчі рамки» [25].

Так, поняття «посадова особа місцевого самоврядування» у чинному законодавстві визначається як «особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету» [54].

Розглянемо посади в органах місцевого самоврядування, які можуть бути:

- виборні посади, на які особи обираються громадою населення;
- виборні посади, на які особи обираються або затверджуються відповідною радою;
- посади, на які особи призначаються сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради на конкурсній основі чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством України [54].

Визначемо основні обов'язки посадових осіб місцевого самоврядування, до них віднесемо:

- дотримання Конституції і законів України, різних нормативно-правових актів, актів органів місцевого самоврядування;
- дотримання прав та свобод людини і громадянина;
- постійне самовдосконалення, підвищення професійної кваліфікації;
- сумлінне ставлення до виконання службових обов'язків, наполегливість та творчість у роботі;
- шанобливе ставлення до громадян та їх звернень, турбота про високий рівень культури, спілкування та поведінку, престиж та авторитет

органів та посадових осіб місцевого самоврядування;

– недопущення дій чи бездіяльності, які можуть зашкодити інтересам місцевого самоврядування та держави [54].

Посадова особа місцевого самоврядування має право: «на повагу особистої гідності, справедливе і шанобливе ставлення до себе з боку керівників, співробітників і громадян; на оплату праці залежно від посади, яку вона займає, рангу, який їй присвоєно, якості, досвіду та стажу роботи; на просування по службі відповідно до професійної освіти, результатів роботи та атестації; на безпечні та необхідні для високопродуктивної роботи умови праці; на соціальний і правовий захист; отримувати в порядку, встановленому законодавством, від відповідних органів державної влади, органів влади Автономної Республіки Крим та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, незалежно від їх підпорядкування та форм власності, об'єднань громадян, окремих осіб матеріали та інформацію, необхідні для виконання своїх службових обов'язків; у порядку і в межах, встановлених законом, отримувати інформацію щодо матеріалів своєї особової справи та ознайомлюватися з іншими документами, що стосуються проходження нею служби в органах місцевого самоврядування, отримувати від керівників органу місцевого самоврядування відповідні пояснення та давати особисті пояснення; вимагати проведення службового розслідування з метою спростування безпідставних, на її думку, звинувачень або підозри щодо неї; захищати свої законні права та інтереси в органах державної влади, органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування та в судовому порядку» [54].

Таким чином, набуття правового статусу посадової особи місцевого самоврядування вказує на прийняття (вступ) громадянина України на службу в органи місцевого самоврядування, яка для цих посадових осіб виступає як загальна організаційно-правова форма їх діяльності та реалізації свого посадового статусу, а також наявність додаткових прав і обов'язків,

обмежень, пільг, можливість застосування до нього додаткових заходів відповідальності тощо.

Водночас у системі публічного управління реалізуються на практиці лише матеріальні стимули праці, зокрема у Розділі V Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» передбачено певні надбавки та премії за результатами діяльності.

Посадові особи одержують заробітну плату, розмір якої має забезпечувати достатній життєвий рівень.

Заробітна плата складається з окладу, премій, доплати за ранг, надбавки за вислугу років та інших надбавок, передбачених цим Законом.

Умови оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування визначаються органом місцевого самоврядування, виходячи з умов оплати праці, встановлених для державних службовців відповідних категорій і посад.

Джерелом формування фонду оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування є місцевий бюджет.

Посадовим особам місцевого самоврядування надається щорічна відпустка тривалістю 30 календарних днів, якщо законами України не передбачено тривалішої відпустки, з виплатою допомоги на оздоровлення у розмірі посадового окладу.

Посадовим особам, які мають стаж служби в органах місцевого самоврядування понад 10 років, надається додаткова оплачувана відпустка тривалістю до 15 календарних днів. Порядок і умови надання додаткових оплачуваних відпусток встановлюються Кабінетом Міністрів України.

Пенсійне забезпечення посадових осіб місцевого самоврядування, які мають стаж служби в органах місцевого самоврядування та/або державної служби не менше 10 років, здійснюється у порядку, визначеному законодавством України про державну службу. Пенсія в частині, що не перевищує розміру пенсії із солідарної системи, що призначається відповідно до Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне

страхування”, виплачується за рахунок коштів Пенсійного фонду України. Частина пенсії, що перевищує цей розмір, виплачується за рахунок коштів Державного бюджету України. (Частина сьома статті 21 в редакції Закону N 1215-IV від 02.10.2003; із змінами, внесеними згідно із Законом N 2105-IV від 21.10.2004)

Групи за оплатою праці працівників виконавчих апаратів обласних рад, виконавчих органів міських рад встановлюються Кабінетом Міністрів України.

Посадовим особам місцевого самоврядування, які працювали на виборних посадах в органах місцевого самоврядування 8 років і більше, або протягом повних двох і більше скликань, починаючи зі скликання 1990 року, за винятком припинення повноважень з причин, визначених статтею 78, пунктами 2, 3, 4 частини першої, частиною другою статті 79 Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні”, пунктами 1, 2, 6 частини першої і пунктом 1 частини другої статті 5 Закону України “Про статус депутатів місцевих рад”, за наявності загального трудового стажу для чоловіків – не менше 25 років, для жінок – не менше 20 років, призначається пенсія відповідно до цього Закону незалежно від того, де вони працювали перед призначенням пенсії. У цих випадках пенсія обчислюється у порядку, передбаченому для державних службовців, із сум заробітної плати, на які нараховується збір на обов’язкове державне пенсійне страхування, за останньою займаною виборною посадою на день призначення пенсії. (Частина десята статті 21 в редакції Закону N 976-IV від 19.06.2003, із змінами, внесеними згідно із Законом N 1215-IV від 02.10.2003).

У разі звільнення з роботи в органах місцевого самоврядування у зв’язку з виходом на пенсію посадовим особам місцевого самоврядування виплачується одноразова грошова допомога в розмірі 10 місячних посадових окладів за наявності не менше 10 років стажу на посадах в органах місцевого самоврядування чи на посадах, віднесених до відповідних категорій посад

державних службовців. (Частина одинадцята статті 21 в редакції Закону N 1215-IV від 02.10.2003)

Посадовим особам органів місцевого самоврядування, які в період перебування на службі в цих органах визнані інвалідами I та II груп, незалежно від причини інвалідності пенсії по інвалідності призначаються в розмірах, передбачених законодавством України про державну службу, після припинення ними служби в органах місцевого самоврядування, за наявності стажу служби в органах місцевого самоврядування чи державної служби не менше 10 років та загального трудового стажу, встановленого для призначення пенсії по інвалідності відповідно до Закону України “Про пенсійне забезпечення”. У разі повернення зазначених осіб на службу в органи місцевого самоврядування чи на державну службу виплата пенсії відповідно до цього Закону зупиняється до звільнення з роботи або досягнення ними граничного віку перебування на службі в органах місцевого самоврядування чи на державній службі. У цей час вони мають право на одержання пенсії, призначеної на загальних підставах. (Частина дванадцята статті 21 в редакції Закону N 1215-IV від 02.10.2003)

У разі смерті особи в період перебування на службі в органах місцевого самоврядування або в період одержання пенсії у порядку, передбаченому цим Законом, непрацездатним членам сім’ї померлого годувальника, які були на його утриманні (при цьому дітям пенсія призначається незалежно від того, чи були вони на утриманні годувальника), призначається пенсія у разі втрати годувальника в розмірі 70 відсотків заробітку годувальника на одного непрацездатного члена сім’ї та 90 відсотків — на двох і більше членів сім’ї за наявності у годувальника стажу служби в органах місцевого самоврядування чи державної служби не менше 10 років. До непрацездатних членів сім’ї належать особи, зазначені у статті 37 Закону України “Про пенсійне забезпечення”. (Статтю 21 доповнено частиною тринадцятою згідно із Законом N 1215-IV від 02.10.2003)

Стаття 22. Обчислення стажу служби в органах місцевого самоврядування

До стажу служби в органах місцевого самоврядування зараховується період роботи на посадах, на які поширюється дія цього Закону, а також на посадах і в органах, час роботи в яких зараховується до стажу державної служби.

Кабінет Міністрів України впорядкував умови оплати праці посадових осіб органів місцевого самоврядування. Відповідне рішення було прийнято на засіданні Уряду 28 липня.

Ухвалення рішення дозволить врегулювати умови оплати праці працівників органів місцевого самоврядування, утворених в рамках адміністративно-територіальної реформи.

Згідно з постановою Уряду, пропонується визначити розміри посадових окладів посадовим особам органів місцевого самоврядування, зокрема, у новосформованих територіальних громадах залежно від віднесення міст, селищ, сіл до певних груп за чисельністю населення, приналежності міст та населених пунктів до об'єднаних територіальних громад.

У зв'язку з цим було переглянуто кількість груп (зменшено з 7-ми до 6-ти), до яких належать громади в залежності від чисельності мешканців в них, а також переглянуто розміри посадових окладів працівників їх виконавчих органів з урахуванням зміни класифікації громад по кількості мешканців.

Також у зв'язку із зміною ролі старости, як інституції, переглянуто розміри їх окладів, а саме – дещо збільшено оклади для старост в громадах з низькою чисельністю та водночас зменшено для старост у громадах з великою чисельністю населення.

Постановою також переглядаються найнижчі розміри окладів посадових осіб органів місцевого самоврядування (провідному спеціалісту, спеціалісту I категорії, спеціалісту II категорії та спеціалісту) обласного та

районного рівня, виходячи з умов оплати праці, встановлених для державних службовців відповідних категорій і посад.

Умови оплати праці посадових осіб органів місцевого самоврядування відповідно до статті 21 Закону України „Про службу в органах місцевого самоврядування” визначаються Кабінетом Міністрів України (постанова КМУ від 09.03.2006 № 268), виходячи з умов оплати праці, встановлених для державних службовців відповідних категорій і посад.

Сучасна оплата праці посадових осіб місцевого самоврядування не завжди відповідає тим вимогам, які ставить перед ними громада, суспільство та держава, адже посадові особи місцевого самоврядування повинні не тільки бути обізнаними у чинному законодавстві України, а й володіти цілим набором навичок (лідерство, комунікативні навички, аналітичні навички тощо), здебільшого мати досвід роботи, а також мати позитивні оцінки результатів діяльності, володіти однією з європейських мов тощо.

Відповідно до чинного законодавства України основними мотиваційними стимулом персоналу у системі державного управління є матеріальне заохочення, соціально-побутове забезпечення (які є, по суті формальними).

Згідно із Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування», матеріальним забезпеченням посадової особи (що і визначає її мотивацію) є оплата праці (посадовий оклад; надбавка за вислугу років; надбавка за ранг державного службовця).

Зокрема нарахування зарплати керівних працівників, спеціалістів і службових осіб (вони ж – посадові особи, або посадовці) визначається на сьогодні двома документами: у загальних питаннях щодо розміру та джерела її отримання (місцевий бюджет) – Законом «Про службу в органах місцевого самоврядування» від. Зарплаті присвячені ст. 2 і ст. 21 цього Закону; стосовно посадових окладів, доплат і надбавок – постановою Кабміну «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів» від

09.03.2006 р. № 268 (додатки 48-55).

Крім того, за плідну та ефективну роботу в органах місцевого самоврядування, за особливі заслуги до посадових осіб застосовують такі види заохочень: оголошення подяки; нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу; дострокове присвоєння рангу; представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота); представлення до відзначення державними нагородами.

Водночас, заробітна плата набагато менша, ніж у працівників із відповідною кваліфікацією у інших сферах економіки та які працюють у приватному секторі.

2.2. Дослідження мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування

Мотиваційні стимули все більше використовують для розвитку кадрового потенціалу підприємств. На підприємствах все частіше застосовують змішані мотиваційні стимули, що поєднують не лише матеріальні заохочення, а й системи нематеріальних заохочень. Наприклад, обслуговування у гарних медичних закладах, забезпечення дітей співробітників профільними дошкільними та шкільними навчальними закладами підвищення кваліфікації у закордонних навчальних закладах, тощо.

Водночас у системі публічного управління реалізуються на практиці лише матеріальні стимули праці, зокрема у Розділі V Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» передбачено певні надбавки та премії за результатами діяльності.

Сучасна оплата праці посадових осіб місцевого самоврядування не

завжди відповідає тим вимогам, які ставить перед ними громада, суспільство та держава, адже посадові особи місцевого самоврядування повинні не тільки бути обізнаними у чинному законодавстві України, а й володіти цілим набором навичок (лідерство, комунікативні навички, аналітичні навички тощо), здебільшого мати досвід роботи, а також мати позитивні оцінки результатів діяльності, володіти однією з європейських мов тощо.

Національне агентство з питань державної служби розробило нову реакцію Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування». У разі її ухвалення не вважатимуться службовцями місцевого самоврядування працівники, які виконують функції із забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування.

Посади службовців місцевого самоврядування поділять на три категорії, які передбачатимуть підкатегорії. Керівні кадри розподілять між I та II категоріями, а спеціалісти потраплять до III категорії службовців місцевого самоврядування.

Ну і найголовніше – про оплату праці. Схему посадових окладів службовців місцевого самоврядування затверджуватиме відповідна сільська, селищна, міська, районна у місті, районна, обласна рада за пропозицією відповідно сільського, селищного, міського голови, голови районної у місті, районної, обласної ради, виходячи з того, що:

мінімальний розмір посадового окладу службовця місцевого самоврядування, який займає посаду категорії "III", не може бути меншим двох розмірів прожиткового мінімуму для працездатних осіб, встановленого на 1 січня календарного року;

максимальний розмір посадового окладу службовця місцевого самоврядування, який займає посаду категорії "III", не може перевищувати мінімальний розмір посадового окладу службовця місцевого самоврядування, який займає посаду категорії "II";

мінімальний розмір посадового окладу службовця місцевого самоврядування, який займає посаду категорії "II", встановлюється не менш

як на 30 % вищим за мінімальний розмір посадового окладу службовця місцевого самоврядування, який займає посаду категорії "III";

максимальний розмір посадового окладу службовця місцевого самоврядування, який займає посаду категорії "II", не може перевищувати мінімальний розмір посадового окладу службовця місцевого самоврядування, який займає посаду категорії "I";

мінімальний розмір посадового окладу службовця місцевого самоврядування, який займає посаду категорії "I", встановлюється не менш як удвічі вищим за мінімальний розмір посадового окладу службовця місцевого самоврядування, який займає посаду категорії "III";

максимальний розмір посадового окладу службовця місцевого самоврядування, який займає посаду категорії "I", не може більш як у п'ять разів перевищувати мінімальний розмір посадового окладу службовця місцевого самоврядування, який займає посаду категорії "III".

Надбавку за вислугу років встановлять на рівні 2 % посадового окладу службовця місцевого самоврядування за кожний рік стажу служби в органах місцевого самоврядування, але не більше 30 % посадового окладу.

Розміри надбавок за ранги службовців місцевого самоврядування визначить відповідна сільська, селищна, міська, районна у місті, районна, обласна рада, виходячи з розмірів надбавок за ранги державних службовців, що затверджує КМУ.

Посади службовців місцевого самоврядування поділять на три категорії залежно від змісту та обсягу повноважень, а також характеру відповідальності, і необхідної для їх виконання професійної компетентності.

Так, до категорії «I» потраплять посади:

- керуючого справами виконавчого комітету сільської, селищної, міської, районної у місті ради;
- керуючого справами виконавчого апарату районної, обласної ради;
- керуючого справами секретаріату (апарату) Київської, Севастопольської міської ради;

– керівників відділів, управлінь та інших виконавчих органів сільської, селищної, міської, районної у місті ради зі статусом юридичної особи публічного права, їх заступників.

До категорії «II» включено посади:

– керівників структурних підрозділів апарату сільської, селищної, міської, районної у місті ради та її виконавчого комітету, їх заступників;

– керівників структурних підрозділів відділів, управлінь та інших виконавчих органів сільської, селищної, міської, районної у місті ради зі статусом юридичної особи публічного права, їх заступників;

– керівників структурних підрозділів виконавчого апарату районної, обласної ради, їх заступників;

– керівників структурних підрозділів секретаріату (апарату) Київської, Севастопольської міської ради, їх заступників.

Категорія «III» – для інших посад службовців місцевого самоврядування, не віднесених до категорій «I» і «II».

При цьому передбачається, що кількість посад службовців місцевого самоврядування категорій «I» і «II» в органі місцевого самоврядування повинна становити не більше 1/3 посад службовців місцевого самоврядування, передбачених штатним розписом в органі місцевого самоврядування.

В цих категоріях будуть свої під категорії.

Щодо рангів службовців місцевого самоврядування, то їх буде 9.

Зокрема, службовцям місцевого самоврядування присвоюватимуть такі ранги:

– для посад категорії «I» – 1, 2, 3 ранг;

– для посад категорії «II» – 3, 4, 5, 6 ранг;

– для посад категорії «III» – 6, 7, 8, 9 ранг.

Розміри надбавок за ранги службовців місцевого самоврядування визначить відповідна сільська, селищна, міська, районна у місті, районна,

обласна рада, виходячи з розмірів надбавок за ранги державних службовців, що затверджує КМУ.

Врегулюють питання присвоєння рангів особам, яким раніше був присвоєний ранг держслужбовця та які призначаються на посаду службовця місцевого самоврядування.

Так, у разі призначення на посаду службовця місцевого самоврядування особи, якій присвоєно ранг держслужбовця, військове звання, дипломатичний ранг, інше спеціальне звання, такому службовцю присвоюється ранг не нижче його рангу держслужбовця або рангу держслужбовця, з яким відповідно до законодавства співвідноситься його військове звання, дипломатичний ранг, інше спеціальне звання.

Надбавку за вислугу років встановлять на рівні 2 % посадового окладу службовця місцевого самоврядування за кожний рік стажу служби в ОМС, але не більше 30 % посадового окладу.

Фонд преміювання можна буде встановлювати у розмірі 20 % загального фонду посадових окладів за рік. А виплачувати премії – в межах фонду преміювання та економії фонду оплати праці.

Передбачено, що службовцю місцевого самоврядування можуть встановлюватися:

- 1) премія за результатами щорічного оцінювання службової діяльності;
- 2) місячна або квартальна премія відповідно до особистого внеску службовця місцевого самоврядування в загальний результат роботи органу місцевого самоврядування.

При цьому розмір місячної премії не може перевищувати 30 % посадового окладу, а розмір квартальної – 90 % посадового окладу.

Ефективність посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування визначається не тільки цілями, певними орієнтирами або якісно розробленими рішеннями та обґрунтованими діями з їх реалізації, а значною мірою залежить від посадових осіб, їх професіоналізму і найважливіше – від мотивації працювати якнайкраще.

Мотив – це спонукання людини до активності, пов'язане з намаганням задовольнити певні потреби. Внаслідок усвідомлення і переживання потреб у людини виникають певні спонукання до дій, внаслідок яких ці потреби задовольняються.

Стимулювання праці передбачає створення умов, за яких активна трудова діяльність дає певні результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування, формування у нього мотивів до праці.

Стимулювання повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям посадових осіб. Мотивація – це процес свідомого вибору посадовою особою виконавчих органів місцевого самоврядування того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників. Мотивація посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування впливає на їхню продуктивність і спрямованість на досягнення організаційних цілей.

Після дослідження питання мотивації можна зробити узагальнення та зазначити основні проблеми мотивації праці:

1. На поведінку працівника впливають внутрішні (потреби, інтереси, цінності) та зовнішні мотиватори (зовнішні щодо працівника впливи, економічні та неекономічні методи мотивації). Це й породжує одну з найголовніших проблем, а саме співвідношення внутрішньої та зовнішньої мотивації. На практиці майже неможливо розмежувати вплив тільки внутрішніх чи зовнішніх мотивів, вони знаходяться в взаємодії. Завдання керівника – через зовнішню мотивацію породжувати внутрішню, яка і є основною рушійною силою.

2. Можна тільки здогадуватися про мотиви поведінки особистості. Необхідно спостерігати тривалий час та вивчати мотиви, які справді впливають на людину.

3. Мінливість мотиваційного процесу. Зміст і характер мотиваційного

процесу залежать від того, які потреби ініціювали його. Залежно від конкретної ситуації, потреби людини змінюються, що може привести до неочікуваної реакції працівників на мотивуючий вплив з боку керівника.

4. Сила мотивів, їх стійкість, структурованість є унікальними для кожної людини та по-різному діє на її поведінку. Те, що є ефективним для мотивації однієї людини, може бути неефективним для іншої.

5. Безумовно, ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Проте ця залежність досить складна і неоднозначна. Буває так, що людина, яка під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників-мотиваторів дуже зацікавлена в досягненні високих кінцевих результатів, на практиці матиме гірші результати, ніж людина, яка значно менше змотивована до ефективної праці. Відсутність однозначного взаємозв'язку між мотивацією і кінцевими результатами діяльності зумовлена тим, що на результати праці впливає безліч інших чинників, як, наприклад, кваліфікація працівника, його професійні здібності та навички, правильне розуміння поставлених завдань, зовнішнє середовище тощо.

6. Неоднозначність залежності між мотивацією і результатами праці породжує вагому управлінську проблему: як оцінювати результати роботи окремого працівника і як його винагороджувати? Якщо рівень винагороди зв'язувати лише з результатами праці, то це буде демотивувати працівника, що отримав дещо нижчий результат, але докладав більше зусиль. З іншого боку, якщо винагороджувати працівника без повного врахування реальних результатів його праці – це може бути несправедливим щодо інших працівників, продуктивність праці яких вища. Керівники повинні пам'ятати, що такі проблеми на практиці виникають досить часто, а їх вирішення потребує комплексного підходу.

7. Проблема справедливості оцінки своїх дій з боку керівництва і колективу. Якщо людина впевнена, що до неї і її праці ставляться так само, як і до інших, вона вважає це справедливим. Але якщо навпаки – результати роботи оцінюються по-різному, і відповідно винагорода виплачується по-

різному. Працівник відчувається невдоволено, тому це призводить до зниження активності в роботі, зниження рівня командності в прийнятті та впровадженні рішень.

Враховуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що розв'язання даних проблем мотивації праці забезпечить підвищення рівня зацікавленості посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування працювати ефективніше, прагнути до підвищення кваліфікації та професіоналізму, досягати високих результатів у своїй роботі.

2.3. Положення про преміювання посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування (на прикладі міської ради)

Директорат норм та стандартів гідної праці Міністерства соціальної політики розглянув листи щодо деяких питань оплати праці та в межах компетенції повідомляє.

Частиною першою статті 16 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначено, що органи місцевого самоврядування є юридичними особами і наділяються цим та іншими законами власними повноваженнями, в межах яких діють самостійно і несуть відповідальність за свою діяльність відповідно до закону.

Відповідно до статті 26 Закону виключно на пленарних засіданнях сільської, селищної, міської ради затверджується за пропозицією сільського, селищного, міського голови структура виконавчих органів ради, загальної чисельності апарату ради та її виконавчих органів, витрат на їх утримання.

Згідно зі статтею 21 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» умови оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування визначаються Кабінетом Міністрів України.

Постановою Кабінету Міністрів України від 09.03.2006 р. N 268 «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів» (зі змінами, далі – постанова N 268) визначено умови оплати праці працівників органів місцевого самоврядування.

Відповідно до пункту 1 постанови N 268 умови оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування визначаються органом місцевого самоврядування виходячи з умов оплати праці, встановлених цією постановою, і схем посадових окладів згідно з додатками 48 – 54 і 57.

Конкретизація умов оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування має бути врегульована затвердженням кожним органом місцевого самоврядування відповідним положенням.

Відповідно до норм постанови N 268 керівникам з 1 січня 2007 року надано право у межах фонду преміювання, утвореного у розмірі не менш як 10 відсотків посадових окладів та економії фонду оплати праці, здійснювати преміювання працівників відповідно до їх особистого вкладу в загальні результати роботи.

Конкретні умови, порядок та розміри преміювання працівників визначаються у положенні про преміювання відповідного органу.

Положення про преміювання розробляється органами самостійно із зазначенням умов, критеріїв преміювання (депреміювання), розмірів премій, періодичності виплати премій (щомісячні, кварталні, за результатами півріччя) та премій, які виплачуються за виконання окремих доручень (одноразового характеру), до святкових, ювілейних дат (є одноразовими преміями) тощо.

Абзацом другим пункту 6 постанови N 268 визначено, що преміювання голів обласних, районних і районних у містах рад, їх заступників, сільських, селищних і міських голів, установлення їм надбавок, надання матеріальної допомоги здійснюється у порядку та розмірах, визначених цією постановою, у межах затверджених видатків на оплату праці. Рішення про зазначені

виплати приймається відповідною радою.

Отже, враховуючи вищезазначене, преміювання працівників органів місцевого самоврядування здійснюється керівником органу відповідно до положення про преміювання, затвердженого у відповідному органі та у межах фонду оплати праці.

Одночасно зазначаємо, що листи Міністерства не є нормативно-правовими актами, за своєю природою вони мають інформаційний, роз'яснювальний та рекомендаційний характер і не повинні встановлювати нових правових норм.

Положення про преміювання посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування (далі - Положення) розробляється відповідно до законів України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», Кодексу законів про працю України, постанови Кабінету Міністрів України від 09 березня 2006 року №268 «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів», Наказу Міністерства праці України від 02 жовтня 1996 року № 77 «Про умови оплати праці робітників, зайнятих обслуговуванням органів виконавчої влади, місцевого самоврядування та їх виконавчих органів, органів прокуратури, судів та інших органів».

Дія цього Положення поширюється на посадових осіб місцевого самоврядування, службовців та робітників, зайнятих обслуговуванням виконавчих органів Кропивницької міської ради, (далі - працівники).

Метою Положення є посилення стимулювання відповідального та професійного ставлення працівників до виконання своїх посадових обов'язків, ініціативного і творчого підходу до вирішення поставлених завдань, виходячи з результатів індивідуальної праці та особистого вкладу в загальні результати роботи, підвищення її ефективності та якості, забезпечення належного рівня трудової та виконавської дисципліни.

Преміювання працівників здійснюється відповідно до їх особистого вкладу в загальні результати роботи, рівня трудової та виконавської дисципліни, інтенсивності праці з урахуванням фактично відпрацьованого часу в межах затвердженого фонду оплати праці за підсумками роботи за певний період (місяць, квартал, півріччя, рік).

В окремих випадках за виконання особливо важливої роботи або з нагоди ювілейних та святкових дат, професійних свят, з урахуванням особистого вкладу працівникам може бути виплачена одноразова премія в межах затвердженого фонду оплати праці.

1. Показники, умови та розмір премій

Система преміювання базується на комплексі якісних та кількісних показників та їх виконання або перевиконання.

Розмір премії залежить від виконання показників, зазначених у таблиці 2.1, та особистого вкладу в кінцеві результати роботи.

Таблиця 2.1 - Комплекс показників для визначення розміру преміювання працівників

№ п/п	Показники преміювання	Розмір преміювання
1.	Особистий вклад працівника у загальні результати роботи	до 30 %
2.	Обсяг та інтенсивність виконаної працівником роботи	до 20 %
3.	Оперативність виконання роботи	до 15 %
4.	Термін, якість і важливість виконуваних робіт	до 15 %
5.	Ініціативність у діяльності та результативність	до 40 %
6.	Стан виконавської дисципліни	до 40 %
7.	Відсутність порушень нормативно-правових актів з питань служби в органах місцевого самоврядування	до 30 %
8.	Кваліфікована підготовка матеріалів для розгляду актуальних питань на сесіях міської ради, засіданнях виконавчого комітету, нарадах тощо	до 50 %
9.	Ініціативність та внесення пропозицій щодо вирішення складних і проблемних виробничих питань	до 40 %
10.	Освоєння нових технічних засобів в процесі виконання поставлених завдань	до 40 %
11.	Написання, реалізація та впровадження муніципальних та інших проєктів, грантів та інноваційних ідей	до 60 %
12.	Особливий вклад при виконанні важливого доручення чи завдання	до 40 %

Загальний розмір премій встановлюється конкретно працівнику як у відсотках до посадового окладу з урахуванням встановлених надбавок і доплат, так і в абсолютній сумі.

У разі наявності підстав, зазначених у таблиці 2.2, розмір премій працівникам може бути зменшений або працівники можуть бути позбавлені премії.

Таблиця 2.2 - Перелік підстав для зменшення розміру премії працівникам

№п/п	Підстава	Відсоток, на який зменшується розмір премії
1	2	3
1.	Застосування до працівника дисциплінарного стягнення у вигляді догани (премія не виплачується протягом дії дисциплінарного стягнення, якщо інше не визначено розпорядженням)	100 %
2.	Порушення виконавської дисципліни в частині своєчасного надання інформації (відповіді) на документи, в яких визначено конкретні терміни виконання та інформування	до 50 %
3.	Недотримання вимог щодо порядку підготовки інформації (відповіді) на документи	до 50 %
4.	Порушення термінів розгляду звернень громадян, депутатських запитів та звернень, запитів на отримання публічної інформації тощо	до 100 %
5.	Порушення термінів підготовки документів на розгляд міської ради, виконавчого комітету та нарад	до 50 %
6.	За факти неналежного ставлення до громадян та порушення етики поведінки посадової особи місцевого самоврядування	до 100 %
7.	Порушення Правил внутрішнього трудового розпорядку виконавчих органів міської ради, в тому числі запізнення на роботу, безпідставна відсутність на робочому місці, передчасне залишення роботи тощо	до 50 %
8.	Невиконання без поважних причин інших обов'язків, передбачених посадовою інструкцією	до 50 %

2. Порядок преміювання

Розмір преміювання, депреміювання працівників та одноразової премії працівникам встановлюється розпорядженням міського голови за поданням секретаря міської ради, заступника міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради, керуючого справами виконавчого комітету міської ради згідно з розподілом функціональних повноважень.

Керівники виконавчих органів, в т.ч. які є самостійними юридичними особами, вносять для узгодження секретарю міської ради, заступнику міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради, керуючому справами виконавчого комітету міської ради згідно з розподілом функціональних повноважень подання на преміювання працівників.

Секретар міської ради, заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради, керуючий справами виконавчого комітету міської ради згідно з розподілом функціональних повноважень вносять для узгодження міському голові подання на преміювання керівників виконавчих органів.

Керівники виконавчих органів, які згідно з розподілом функціональних повноважень безпосередньо підпорядковані міському голові, вносять для узгодження міському голові подання на преміювання працівників.

Преміювання керівників виконавчих органів, які згідно з розподілом функціональних повноважень безпосередньо підпорядковані міському голові, здійснюється за розпорядженням міського голови без відповідного подання.

Преміювання міського голови, секретаря міської ради, заступників міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради, керуючого справами виконавчого комітету міської ради, старости округу здійснюється згідно з вимогами чинного законодавства.

Преміювання працівників здійснюється щомісяця. Премії не виплачуються за час відпусток, тимчасової непрацездатності, навчання, а також в інших випадках, коли згідно з чинним законодавством виплати проводяться виходячи із середньої заробітної плати.

Міський голова має право на перегляд розміру премії конкретного працівника кожного місяця.

Розпорядження міського голови про преміювання працівників апарату міської ради та її виконавчого комітету, виконавчих органів міської ради та керівників виконавчих органів, які є самостійними юридичними особами,

готуються відділом бухгалтерського обліку міської ради.

Розпорядження міського голови про преміювання заступників керівників та працівників виконавчих органів, які є самостійними юридичними особами, готуються безпосередньо виконавчим органом за відповідними поданнями.

Керівники виконавчих органів, в т.ч. які є самостійними юридичними особами, вносять для узгодження секретарю міської ради, заступнику міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради, керуючому справами виконавчого комітету міської ради згідно з розподілом функціональних повноважень подання на депреміювання працівників.

Секретар міської ради, заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради, керуючий справами виконавчого комітету міської ради згідно з розподілом функціональних повноважень вносять для узгодження міському голові подання на депреміювання керівників виконавчих органів.

Висновки до розділу 2

Основу підвищення професіоналізму працівників публічної організації складає їх особистісне прагнення до постійного професійного саморозвитку й удосконалення. На формування базових передумов та спонукальних мотивів такого прагнення має бути зорієнтована грамотно розроблена система мотивації в органі місцевого самоврядування.

Мотивація визначає успіх професійної діяльності працівника та зумовлює свідому, сумлінну, наполегливу та цілеспрямовану дію на вдосконалення професійної компетентності. З огляду на це мотиваційна політика органу місцевого самоврядування має розроблятися і реалізуватися в напрямі формування сприятливого організаційного середовища підвищення професіоналізму працівників.

В процесі вироблення механізмів стимулювання професійного

розвитку посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування слід брати до уваги розвиток таких мотиваційних чинників як: управлінська політика; умови праці; заробітна плата; міжособистісні стосунки з керівництвом та колегами; ступінь безпосереднього контролю роботи; просування по кар'єрі; визнання та затвердження результатів роботи; оцінка відповідальності; можливості для творчого та ділового зростання

Сприяння безперервному підвищенню професіоналізму працівників є завданням в рамках досягнення стратегічних цілей розвитку досліджуваного органу місцевого самоврядування, яке має стати пріоритетом політики кадрового забезпечення останнього і повинно вирішуватись через розробку і реалізацію стратегії та поточних планів професійного розвитку персоналу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПОСАДОВИХ
ОСІБ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Підвищення професіоналізму працівників досліджуваної організації з використанням технологій мотивації

Оснoву підвищення професіоналізму посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування складає їх особистісне прагнення до постійного професійного саморозвитку й удосконалення. На формування базових передумов та спонукальних мотивів такого прагнення має бути зорієнтована грамотно розроблена система мотивації в органі місцевого самоврядування.

Мотивація – це динамічний процес, який стимулює та підтримує певний рівень поведінкової активності особистості, охоплює систему спонукальних факторів, які можуть впливати на поведінку людини, спонукаючи її на досягнення певних особистих та організаційних цілей.

Серед основних завдань мотивації в контексті формування сприятливих передумов підвищення професіоналізму посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування слід виокремити:

- формування у кожного працівника розуміння залежності його професійного поступу від рівня професіоналізму;
- забезпечення чіткого зрозумілого взаємозв'язку між рівнем професійної компетентності і винагородами;
- формування у керівництва демократичних підходів до керування працівниками із використанням сучасних методів мотивації, орієнтованих на поєднання індивідуальних й організаційних інтересів.

Мотивація визначає успіх професійної діяльності працівника та

зумовлює свідому, сумлінну, наполегливу та цілеспрямовану дію на вдосконалення професійної компетентності [5].

З огляду на це мотиваційна політика посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування має розроблятися і реалізуватися в напрямі формування сприятливого організаційного середовища підвищення професіоналізму працівників.

Мотивація є найважливішим процесом в сучасному управлінні людськими ресурсами всіх типів організацій, в тому числі і публічних, включаючи і органи місцевого самоврядування, включає комплекс стимулюючих заходів, розроблених на основі мотивів, інтересів і потреб працівників, які спонукають виконувати обов'язки як можна ефективніше і результативніше з використанням кваліфікаційного потенціалу.

Мотивацію слід розглядати як базовий інструмент підвищення професіоналізму фахівця [48].

Незважаючи на різноманіття досліджень факторів управління мотивацією праці в органах місцевого самоврядування, очевидно, що існує необхідність переоцінки нинішніх методів мотивації і вдосконалення системи загалом.

«Сьогодні прогрес в соціально-економічному розвитку організації безпосередньо залежить від того, наскільки грамотно її керівник враховує індивідуально-типологічні особливості особистості своїх співробітників при вибудовуванні системі мотивації»[50, с. 11].

Керівництву важливо мати чітке розуміння того, що рухає підлеглим і спонукає його до певних дій, до чого він прагне. На основі чіткого розуміння чинників мотивації того чи іншого публічного службовця доцільно виробляти таку систему управління їхнім професійним розвитком, яка б дозволяла ефективно перетворювати індивідуальний кваліфікаційний потенціал в організаційний.

При цьому треба чітко розмежовувати такі поняття як «мотивація», «мотивування», «стимулювання». Так, мотивування та

стимулювання виступають засобом впливу на мотивацію людини, але мають змістовні відмінності [13].

Мотивування — вплив безпосередньо на індивіда з метою зміни його ціннісної орієнтації і потреб, формування певних мотивів і розвиток на цій основі кваліфікаційного потенціалу. Кваліфікаційний потенціал – складова потенціалу особистості, яка формується на основі наявних здібностей, рівня освіти, виховання і життєвого досвіду [4].

Стимулювання є інструментом управління мотивацією людини за допомогою зовнішнього спонукання до активності через забезпечення доступу до різних благ, здатних задовольнити різноманітні потреби людини [50]. Стимулювання трудової діяльності та професійного розвитку кадрів публічних організацій здійснюється за допомогою системи матеріального і морального впливу.

Стимулювання посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування до підвищення професіоналізму є позитивним впливом відповідних суб'єктів (керівника, посадової особи та інших) на інтереси, потреби, свідомість і поведінку працівника, які спонукають до постійного професійного розвитку і удосконалення. Воно дозволяє підвищити ініціативу й відповідальність працівників місцевого самоврядування в контексті пошуку і реалізації можливостей для самонавчання і саморозвитку, формування нової якості організаційної культури, яка б зацікавлювала у налагодженні взаємодії щодо використання прогресивних методів професіоналізації.

Метою стимулювання працівників до підвищення їх професійного рівня має стати формування середовища забезпечення залежності між кар'єрним зростанням і рівнем професіоналізму.

Процеси мотивування і стимулювання також тісно пов'язані з такими поняттями, як мотив і стимул. Мотив залежить від індивідуальних особливостей особистості і носить персональний характер.

В процесі вироблення механізмів стимулювання професійного розвитку посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування слід брати до уваги розвиток таких мотиваційних чинників як: управлінська політика; умови праці; заробітна плата; міжособистісні стосунки з керівництвом та колегами; ступінь безпосереднього контролю роботи; просування по кар'єрі; визнання та затвердження результатів роботи; оцінка відповідальності; можливості для творчого та ділового зростання (рис.3.1).



Рисунок 3.1. Фактори мотивації посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування

Інструменти мотивації, що використовуються як засіб впливу на працівників органу місцевого самоврядування, здатні забезпечити досягнення високих результатів і показників праці. Очевидно, що ефективна

система мотивації буде сприяти підвищенню професіоналізму посадових осіб.

Для громадян, які починають свою професійну діяльність в органах місцевого самоврядування, служба, як вид професійної діяльності часто стає проміжним етапом. Молоді фахівці розглядають органи влади як якийсь перший, але дуже корисний щабель в кар'єрі, що дозволяє отримати корисний досвід в державних установах, дає можливість навчитися результативно працювати в чітко регламентованих умовах, з підвищеними вимогами як до якості, так і до термінів, сприяє значному покращенню навичок, підвищенню кваліфікації, опануванню прогресивним інструментарієм професійної діяльності.

Набувши значний досвід роботи в органах місцевого самоврядування, молоді фахівці без особливих труднощів знаходять високооплачувану роботу в комерційних структурах, де їх попередній досвід роботи в органах влади позитивно оцінюється. За такої ситуації необхідним є акцентування уваги на необхідності вироблення в досліджуваному органі місцевого самоврядування дієвої системи мотивації, яка б забезпечувала як формування кваліфікаційного потенціалу, так і його ефективне використання у відповідності до досягнення організаційних цілей, що постають.

На сьогоднішній день основним інструментом мотивації професійного розвитку є оплата праці. Тому до найвпливовіших факторів підвищення професіоналізму працівників належить зростання заробітної плати, в основі якого лежить підвищення ефективності. Оплата праці посадових осіб органу місцевого самоврядування регулюється трудовим законодавством України: Кодексом законів про працю України [15], Законом України «Про оплату праці», Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» та низкою постанов Кабінету Міністрів України, які визначають особливості оплати праці посадових осіб: надбавки за вислугу років, за ранги, доплати за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників або керівників тощо.

Закон України "Про оплату праці" визначає заробітну плату як

винагороду, обчислену у грошовому вираженні, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу[39]. Грошова винагорода посадових осіб органу місцевого самоврядування складається з двох частин: основної; додаткової.

Основна частина грошового утримання складається з посадового окладу та різного роду доплат (рис.3.2.). При цьому слід наголосити на необхідності подолання недосконалості матеріального стимулювання, так як преміювання дуже часто не має належної прив'язки до конкретних професійних досягнень і результатів, а рішення щодо його розміру є не завжди достатньо обґрунтованими.



Рисунок 3.2. Структура заробітної плати посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування

З метою стимулювання підвищення професіоналізму посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування доцільним є ефективне застосування таких видів винагород: винагороди за результатами щорічного оцінювання результатів діяльності; виплати щомісячної або кварталної

премії залежно від особистого внеску працівника у загальний результат роботи органу місцевого самоврядування

Оплата праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування є важливим мотиваційним чинником [6] підвищення професіоналізму працівників органу місцевого самоврядування, і на цій основі, підвищення ефективності їхньої професійної діяльності. Однак рівень оплати праці складної діяльності посадових осіб, в порівнянні з комерційними структурами, відносно невисокий, а наявні соціальні гарантії і заохочення не компенсують цю різницю.

Це обумовлює необхідність удосконалення системи посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування з метою заохочення їх до професійного розвитку. В цьому зв'язку гостро постає потреба в проведенні реформи заробітної плати посадових осіб за такими двома основними напрямками: запровадження нормативно закріплених чітких критеріїв прив'язки оплати праці до результатів праці; вироблення і законодавче закріплення системи систематичної індексації основного окладу посадових осіб [43].

Основними напрямками проектування ефективної системи мотивації трудової діяльності працівників органу місцевого самоврядування повинні стати:

- дотримання конкретизованих посадових обов'язків;
- формування і закріплення показників і критеріїв результативності діяльності;
- якість виконання функціональних повноважень.

Так, наприклад, премії за виконання особливо важливих і складних завдань, які є стимулюючими виплатами, доцільно пов'язати з результатами службової діяльності посадових осіб, використовуючи конкретні критерії з оцінки високих показників результативності в службовій діяльності.

У зв'язку з цим виникає необхідність приведення в належний стан системи критеріїв оцінки ефективності діяльності працівників, що мають

знайти закріплення в контракті, укладеному з працівником.

Основними критеріями при цьому доцільно визначити:

- перевиконання завдань і доручень відповідно до посадових обов'язків працівника, виконання завдань підвищеної складності;
- зразкове дотримання службової дисципліни, інтенсивність проходження служби за межами нормальної тривалості службового часу;
- висока якість виконання працівниками посадових обов'язків, позитивні відгуки керівника, наявність подяк і грамот;
- активна участь у реалізації заходів щодо підвищення професійно-кваліфікаційного рівня.

Слід зазначити, що також на мотивацію посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування впливає механізм призначення рангів, бо, насамперед, вони визначають місце працівник у складній та ієрархічній системі відносин. Посадова особа може бути позбавлений рангу лише за рішенням суду. Також під час переходу працівника на посаду нижчого рівня або звільнення з роботи за ним зберігається раніше присвоєний ранг, що свідчить про збереження досягнень у просуванні по кар'єрі.

Ранг є універсальним фактором мотивації просування по службі публічного службовця, оскільки чинним законодавство встановлено систему надбавок до посадових окладів, розмір затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 19 червня 2019 р. №525 та наведено у таблиці 3.1.

Надзвичайно важливим мотиваційним чинником є оцінювання діяльності працівників, оскільки у випадку коли оцінка буде негативною як мінімум через три місяці результати його діяльності будуть переглянуті [12].

В разі отримання посадовою особою двох послідовних негативних оцінок за результатами оцінки службової діяльності посадова особа звільняється. Отримана відміна оцінка за результатами оцінювання роботи є основою для преміювання та просування по кар'єрі.

Таблиця 3.1 – Розмір надбавок до посадових окладів за ранги посадових осіб органів місцевого самоврядування

Ранг посадової особи	Розмір надбавки, гривень
1	1000
2	900
3	800
4	750
5	700
6	650
7	600
8	550
9	500
10	450
11	400
12	350
13	300
14	250
15	200

Примітка. Сформовано автором на основі [27].

Професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом здійснення професійного навчання впродовж їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виконання закріплених повноважень, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей.

З огляду на це особливої уваги вимагає створення можливостей безперервного навчання та постійного підвищення кваліфікації працівників досліджуваного органу місцевого самоврядування. Механізм фінансування витрат, пов'язаних із вирішенням цього важливого завдання доцільно затвердити рішенням виконавчих органів місцевого самоврядування.

Основним завданням системи безперервного професійного розвитку посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування має стати розвиток знань та навичок, а також їх постійне вдосконалення відповідно до потреб, продиктованих сучасністю. Вирішення цього завдання має

забезпечуватись через пошук прогресивних методів підвищення професійної кваліфікації кадрів із залученням найновіших методів навчання та передових технологій.

З метою підвищення професіоналізму посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування доцільним є більш ширше використання таких форм підвищення кваліфікації як:

- стажування за домовленістю як у органах місцевого самоврядування в Україні, так і в інших країнах;
- участь у конгресах, з'їздах, семінарах, круглих столах, диспутах, конференціях, відвідування наукових заходів у закладах вищої освіти та ін.;
- робота з більш досвідченими колегами при розробленні аналітичних, прогнозних, програмних документів;
- проходження підвищення кваліфікації за сертифікатними програмами у відповідності до затверджених індивідуальних планів.

Доцільним є розроблення плану підвищення кваліфікації посадових осіб на основі їх пропозицій та побажань, з використанням можливостей партнерської взаємодії органів влади.

В умовах передачі органам місцевого самоврядування значного обсягу повноважень щодо управління всіма сферами життєдіяльності територіальних громад, відсутності належного нормативного і методичного забезпечення вирішення назрілих проблем, важливим є створення умов максимального сприяння працівникам у набутті нових професійних знань через використання можливостей професійного розвитку, які базуються на інноваційних методах навчання.

Серед таких методів заслуговують на увагу такі як:

- відеонавчання – наочне навчання, яке реалізується за допомогою надання персоналу аудіо- та відеопрограм, електронних документів тощо;
- дистанційне навчання – використання телекомунікаційних технологій для навчання персоналу на відстані (найбільш застосовуваним його різновидом є Skype-навчання, або прослуховування вебінарів);

– модульне навчання – очне (прив'язане до навчального центру) навчання, що складається з окремих тематичних блоків (модулів), спрямованих на досягнення певного результату (вирішення конкретного управлінського завдання, розвиток певних компетентностей тощо). Навчальний курс має включати опанування теоретичного матеріалу, виконання практичних робіт, а також підсумкових проєктів. Тривалість модульного навчання має залежати від обсягу знань, який необхідно засвоїти, і компетентностей, яких слід набути певним категоріям службовців;

– кейс-навчання – розгляд практичних ситуацій з досвіду діяльності різних органів місцевого самоврядування, що передбачає аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій. Такий метод дає можливість розвинути здібності до аналізу, діагностики та прийняття обґрунтованих рішень;

– тренінгове навчання – в тренінговому навчанні основна увага приділяється набуттю практичних компетентностей, тоді як теоретичний блок є мінімізованим. Метою тренінгів є моделювання наближених до реальності ситуацій з метою розвитку певних практичних навичок, освоєння нових технологій здійснення функціональної діяльності, зміни ставлення до виконання завдань тощо. Цей метод диференціюється через поєднання сукупності таких інструментів: ділові, рольові та імітаційні ігри, дискусії, дебати тощо. Ділова гра передбачає відпрацювання навчальної тематики на основі ситуацій та матеріалу, що моделюють ті або інші аспекти професійної діяльності слухачів. Імітаційна гра спрямована на вироблення нових компетентностей, установок у поведінці, а також на формування підходів до вирішення нестандартних ситуацій; передбачає вибір метафори як проблемної ситуації, пошук рішення і подальше перенесення ефективних рішень в реальну практику;

– мозковий штурм – метод, що дає змогу генерувати велику кількість ідей для вирішення проблемної ситуації за обмежений проміжок часу з подальшим аналізом і вибором найбільш доцільного варіанту вирішення

конкретної проблеми. Найбільш ефективним цей метод є для роботи в команді (малих групах);

– метод поведінкового моделювання покликаний виробити у службовців органу місцевого самоврядування певну модель поведінки в стандартних і нестандартних ситуаціях. Цей метод заснований на пошуку прикладу для наслідування («поведінкової моделі»), її аналізу і відтворення на практиці. Модель має максимально відобразити реальну ситуацію, тому є можливість відразу ж застосувати отримані знання на практиці;

– сторітеллінг (мотиваційна розповідь) – метод навчання нових працівників організації для ознайомлення з організаційною структурою, корпоративною культурою, локальними розпорядчими документами тощо;

– екшн-навчання – метод навчання для вирішення реальних проблем на практиці в процесі діяльності організації. Основою цього методу є створення робочої групи, що вирішує поставлене завдання. Термін навчання може тривати від кількох тижнів до року;

– shadowing («стеження») – надання можливості працівнику, представленого до просування кар'єрними сходами, перекваліфікації, ротації, не менше двох днів бути «тінню» співробітника, що займає певну посаду. Завдяки цьому номінант «занурюється» в специфіку певної роботи, може визначити сутність і обсяг необхідних йому знань, навичок і необхідних компетенцій;

– Secondment (своєрідне «відрядження») є різновидом ротації, що передбачає тимчасове переміщення працівника на інше місце роботи, в інший підрозділ організації з подальшим поверненням до виконання попередніх обов'язків;

– Buddying – метод, який полягає у закріпленні за працівником партнера (buddy), завданням якого є надання постійного зворотного зв'язку про дії і рішення закріпленого за ним співробітника з метою виявлення «вузьких місць» в його роботі. Учасники є рівноправними, що відрізняє метод від наставництва;

– коучинг – метод консалтингу, в процесі якого людина (тренер), який зветься «коуч», допомагає підопічному працівнику досягти професійної мети, передаючи йому свій досвід за допомогою певних наглядів і навчань;

– майстер-клас – це одна з форм ефективного професійного, активного навчання, під час якого провідний (визнаний) спеціаліст розповідає і показує, як застосовувати на практиці нову технологію або новий метод.

Оскільки відповідальність за підвищення професіоналізму лежить безпосередньо на кожному працівнику, а контроль за цим процесом — на керівнику сектору по роботі з персоналом, важливим є в процесі розроблення мотиваційної політики органу місцевого самоврядування домогтись синергії відоптимального поєднання самомотивації працівників та дієвих мотиваційних механізмів, вироблених на основі узгодження особистісних та організаційних цілей.

Сприяння безперервному підвищенню професіоналізму працівників є завданням в рамках досягнення стратегічних цілей розвитку досліджуваного органу місцевого самоврядування, яке має стати пріоритетом політики кадрового забезпечення останнього і повинно вирішуватись через розробку і реалізацію стратегії та поточних планів професійного розвитку персоналу.

В цьому зв'язку важливою є розробка стратегії професійного розвитку посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування, яка б включала такі основні завдання стратегічного розвитку персоналу:

– розроблення стратегій індивідуального навчання, яке повинно визначати потребу в навчанні, включати планування особистісного розвитку й самонавчання, підтримувати індивідуальне навчання працівників за рахунок консультування, наставництва, створення навчальних центрів, зовнішніх і внутрішніх тренінгових програм, курсів, які здатні задовольнити як потреби кожного окремого працівника, так і групи працівників;

– удосконалення організаційного навчання й створення органу влади, що навчається самостійно. Стратегія організаційного навчання має

спрямовуватись на розвиток ресурсних можливостей органу місцевого самоврядування, формування в працівників чіткого та цілісного бачення стратегічного розвитку організації, підтримку стимулювання навчання й інноваційного клімату в колективі;

- покращення адаптивних здібностей, підвищення професійної активності посадових осіб органу місцевого самоврядування та розвиток їхніх інноваційних якостей;

- запровадження механізмів управління знаннями (стратегія управління знаннями вважає знання головним ресурсом, заохочення процесу обміну якими дасть змогу налагодити взаємодію між персоналом і забезпечить доступ до інформації для навчання);

- вироблення механізмів формування інтелектуального капіталу (стратегія розвитку інтелектуального капіталу повинна ґрунтуватися на інформації про наявні можливості та оцінці майбутніх потреб, визначенні можливості розвитку особливих вмінь і навичок персоналу для задоволення майбутніх потреб органу місцевого самоврядування та розробки стратегії навчання працівників);

- розвиток управлінських якостей персоналу, розвиток етичної відповідальності, компетентності й «емоційної культури» (саморегуляція, самовизначення, соціальна орієнтація та соціальні вміння й навички дають змогу не тільки визначати власні почуття та почуття оточуючих людей, а й допомагають мотивувати себе й оточуючих керувати власними емоціями та поведінкою, ставленням до інших людей відповідно до норм моралі. Це в сукупності створює етичну компетентність персоналу та «емоційну культуру», які здатні створити сприятливий позитивний клімат у колективі й уникнути конфліктів).

Вирішення наведених завдань створить передумови для узгодження стратегічних цілей розвитку органу місцевого самоврядування та цілей професійного розвитку окремих працівників, сприятиме обґрунтованому і цілеспрямованому виробленню механізмів підвищення професіоналізму

кадрів.

3.2. Напрями удосконалення мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування

Одним з основних шляхів удосконалення системи мотивації у органах місцевого самоврядування є обґрунтування і створення ефективної її моделі функціонування. При цьому слід зазначити, що досліджень щодо формування моделі системи мотивації не проводилося, лише вивчалися окремі аспекти, такі як матеріальне та моральне стимулювання посадових осіб, вивчення їх потреб та цінностей, законодавче забезпечення системи мотивації. Під системою мотивації (далі СМ) органів місцевого самоврядування ми розуміємо структуру, яка включає в себе сукупність внутрішніх та зовнішніх мотиваторів, частина з яких закріплені законодавчо, з метою підвищення ефективності діяльності.

Відповідно пропонуємо таку структурно-функціональну модель функціонування системи мотивації у органах місцевого самоврядування (рис. 3.3).

Відправною точкою моделі було обрано цілі органу місцевого самоврядування (як своєрідний мотивуючий засіб) та потреби, інтереси та цінності працівника цього органу. Відповідно до моделі, мотивація працівника формується, з одного боку, під впливом потреб, інтересів, цінностей, ідеалів, ціннісних орієнтацій, що відбивають визначені риси трудового менталітету, а з іншого боку – під впливом мотиваторів, що є складовими системи мотивації.



Рисунок 3.3. Структурно-функціональна модель функціонування системимотивації у органах місцевого самоврядування

Реакцією працівника на всі перераховані вище впливи є стан його трудової мотивації, що реалізується в конкретній трудовій поведінці.

Суб'єктом управління мотиваційної моделі є керівники усіх рівнів органів місцевого управління, на державному рівні – керівництво державою (парламент, уряд); об'єктом управління – система мотивів, що спонукають людину до праці на основі впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. В запропонованій моделі інформація про результати і продуктивність праці має йти у відділи кадрів, які повинні аналізувати цю інформацію з метою порівняння його з попередніми показниками та коригування дій з боку суб'єкта управління.

Важливою умовою розвитку моделі системи мотивації є вироблення мотиваційної стратегії кожного органу управління. Під мотиваційною

стратегію розуміють комплекс заходів, що спрямований на забезпечення мотивації з метою підвищення ефективності праці (в даному випадку в системі місцевого самоврядування). Формою реалізації мотиваційної стратегії є стимулювання. Стимулювання виступає в цій стратегії як тактика: прийомом, засобом досягнення мети. Важливим аспектом при реалізації цього виду стратегії, на нашу думку, – є знаходження балансу між матеріальною і нематеріальною мотивацією, які, до речі, перебувають в тісній залежності.

Ефективність будь-якої мотиваційної стратегії – це формування її не «кабінетним» шляхом з відірваністю від сучасних реалій, а в тісній співпраці з тими, заради кого, власне, ця стратегія розробляється – з об'єктом мотиваційної стратегії. Ніхто не розповість краще про ті потреби, які мають люди на своїх робочих місцях, краще, ніж вони самі.

Побудова системи мотивації та їх реалізація має здійснюється на основі певних принципів. Існують різні точки зору щодо принципів мотивації й критеріїв систематизації цих принципів. Під принципами управління дослідники розуміють: «керівні правила, основні положення та норми поведінки, якими керуються учасники управління»; «принцип у пізнанні означає вихідну основу для побудови теорії»; «принципи – це закономірності..., що визначають зміст, організаційну структуру та життєдіяльність компонентів управління»; «провідна ідея, правило, покладене в основу якоїсь діяльності» [9].

Розглядаючи мотивацію як важливу функцію місцевого самоврядування, при побудові системи мотивації та її здійсненні слід виходити із загальних принципів місцевого самоврядування. Разом з тим як самостійна функція мотивація має свою специфіку, яка дає змогу виділити її із числа інших функцій управління, вона керується властивими їй принципами. Виходячи із сучасної реальності й тих завдань, що стоять перед мотивацією, здається можливим виділити такі основні принципи:

об'єктивність, дієвість, регулярність, пропорційність, справедливість, інноваційність, комплексність, альтернативність.

Основним критерієм оцінки системи мотивації буде її дієвість. Самий простий спосіб оцінки ефективності системи мотивації – це порівняння отриманого та прогнозованого результату. До показників ефективності системи мотивації працівників органів місцевого самоврядування можна віднести: скорочення плинності кадрів, вступ на службу в органи місцевого самоврядування висококваліфікованих фахівців, збільшення стажу служби найцінніших кадрів, збільшення кількості посадовців, які одержали або мають бажання одержати фахову освіту, підвищити свою кваліфікацію. У якості критеріальних показників ефективності роботи працівників також можна назвати: рівень кваліфікації персоналу; рівень трудової і виконавчої дисципліни; соціальна структура персоналу; рівень порушення трудової дисципліни; рівномірність завантаження персоналу; витрати на одного робітника; витрати на управління; соціально-психологічний клімат у колективі.

Важливим етапом в реалізації моделі є моніторинг системи мотивації. Об'єктами моніторингу є система мотивації органів місцевого самоврядування. Для вивчення мотиваційної сфери працівника в Україні необхідний, як справедливо відзначає А.М. Колот, мотиваційний моніторинг, що передбачає проведення регулярних опитувань працівників організацій і аналіз наявної економічної, соціальної і психологічної інформації [10, с. 47]. Під мотиваційним моніторингом розуміють систему постійного спостереження і контролю за станом мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності управління та керованості [11, с. 95].

Моніторинг системи мотивації повинен сприяти визначенню найдієвіших на певний період механізмів і стимулів впливу на поведінку

певних працівників з метою досягнення ними власних цілей та цілей організації. Мотиваційний моніторинг має передбачати проведення регулярних опитувань працівників та аналіз наявної економічної, соціологічної, психологічної інформації.

Важливим є заключний етап реалізації нашої моделі (рис. 1). Саме на цьому етапі керівники і працівники кадрових служб повинні приймати заходи з коригування системи мотивації з метою забезпечення її дієвості. Модель є динамічною, змінною та може бути адаптована під кожний орган місцевого самоврядування.

На нашу думку, також основними шляхами підвищення мотивації в місцевому самоврядуванні у нашій державі можна назвати:

1. Достатнє матеріальне заохочення посадових осіб, залежне від результатів роботи. Останнім часом часто наголошується, що грошова винагорода цієї категорії працівників далеко відстає від оплати у комерційному секторі й не прив'язана до реальної відповідальності і результатів службової діяльності.

Лише постійна увага до проблеми удосконалення системи оплати праці публічних службовців як мотиваційної складової підвищення ефективності праці зможе забезпечити ефективність функціонування місцевого самоврядування в Україні.

2. Моральне стимулювання посадових осіб. Такі методи мотивації, як почесні грамоти, оголошення подяки, особливо при обліку внеску кожного конкретного службовця в загальний успіх, можуть істотно вплинути на мотивацію працівників місцевого самоврядування.

3. Створення можливостей для кар'єрного просування працівників системи місцевого самоврядування. Кар'єрне просування є одним з найсильніших мотивуючих чинників в їх діяльності. Потенційна можливість зайняти вище місце в службовій ієрархії, виконувати відповідальнішу роботу певним чином організовує посадовця, примушує його серйозніше і

відповідально ставитися до своїх обов'язків.

4. Діяльність керівників. Вміння керівників мотивувати підлеглих. Формування мотиваційної компетентності у керівників.

5. Використання зарубіжного досвіду щодо підвищення мотивації діяльності працівників муніципального управління.

Одним з важливих шляхів удосконалення системи мотивації органів місцевого самоврядування є формування мотиваційної компетентності у керівників, адже розуміння керівниками органів місцевого самоврядування сутності мотивації діяльності, знання і використання закономірностей та механізмів впливу на неї є необхідним та важливим аспектом їх діяльності. Під мотиваційною компетентністю ми розуміємо цілісну, інтегративну якість особистості, що поєднує в собі знання, уміння, навички, досвід професійної діяльності, ціннісні ставлення та особистісні якості і виявляється в готовності і здатності здійснювати професійну діяльність, застосування творчого підходу в цілепокладанні, плануванні, аналізі, прийнятті рішень та оцінці результатів своєї діяльності. На нашу думку, у дослідження під мотиваційною компетентністю керівника ми будемо розглядати його розуміння мотиваційної сфери індивіда, тобто, його потреб, цінностей, інтересів та мотивів.

Аналіз практики місцевого самоврядування свідчить про прогалини у розумінні керівниками мотивації діяльності своїх підлеглих. Формування мотиваційної компетентності у посадових осіб органів місцевого самоврядування можна забезпечити якщо: мотиваційна компетентність розглядатиметься як інтегральна характеристика працівника, що включає його знання і уміння в області пізнання і саморозвитку мотиваційних станів, здібності у відповідальному вирішенні завдань по управлінню власними мотиваційними станами.

Важливим моментом є формування мотиваційної компетентності. Формування мотиваційної компетентності керівника органу місцевого

самоврядування є процесом створення послідовності спеціальних ситуацій, спрямованих на інтеграцію його досвіду та здобуття нового. Процес формування мотиваційної компетентності керівників є необхідною умовою підвищенні ефективності функціонування органів місцевого самоврядування. В сучасних умовах органи місцевого самоврядування потребують не просто висококваліфікованих управлінців, а керівників, які володіють фундаментальними знаннями щодо мотиваційного процесу, уміють творчо та креативно підходити до управлінського процесу, володіють методиками мотиваційного менеджменту. Мотиваційна компетентність стає однією з провідних у структурі готовності керівника до професійної та соціальної діяльності. Тому проблема становлення і розвитку мотиваційної компетентності керівників органів місцевого самоврядування стає особливо актуальною.

Важливого значення для мотивації як чинника підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування набуває використання іноземного досвіду. Сьогодні в українському суспільстві є доволі неоднозначне ставлення до використання зарубіжного досвіду управлінської діяльності. З одного боку, з позицій політичного керівництва щодо європейського вибору України неминуче порушувалось питання про готовність адаптувати самоврядні інститути до відповідних умов і вимог європейського співтовариства, з іншого – існує досить скептичне ставлення до можливості застосування зарубіжного досвіду у вітчизняних умовах. Однак проблема використання (або невикористання) зарубіжного досвіду в будь-якій сфері, зокрема, у сфері місцевого самоврядування, не може розглядатися виключно або передусім під кутом зору зовнішньополітичних орієнтацій країни. Ставлення до досвіду повинно визначатись виключно із наявності (чи відсутності) внутрішніх потреб.

Як бачимо, проблема використання іноземного досвіду є досить актуальною. Незважаючи на різноманіття думок із цього питання, вважаємо,

що використання досвіду розвинених країн у реформуванні місцевого самоврядування буде корисним для нашої управлінської сфери.

Важливим методом в роботі керівника при вивченні і з'ясуванні мотивів працівників може стати визначення індивідуальних мотиваторів на основі аналізу карти мотиваторів (методика проєктивних запитань), що була запропонована С. Івановою. Методика проєктивних питань є достатньо простою й ефективною. Проєктивні методики полягають в особливому способі побудови питань. Питання ставляться таким чином, що пропонують кандидатові оцінити не себе, а людей взагалі, або якогось визначеного персонажа. В основі всього цього лежить той факт, що людина схильна проєктувати, тобто переносити свій життєвий досвід і уявлення про щонебудь на дії інших людей (на вигадані ситуації, персонажів і т. п.) для того, щоб пояснити ці дії.

При цьому існує низка правил, дотримання яких дає можливість одержати високоякісний результат оцінки:

1. Питання задаються у швидкому темпі й апліканта просять дати першу відповідь не зволікаючи, або кілька різних варіантів. Перше, що відповідь кандидат, є, як правило, найзначущим для нього.

2. Питання повинні бути спрямовані на оцінку інших людей або їхніх дій, що робить інтерв'юанта розкутішим і дозволяє уникнути соціально бажаних або свідомо помилкових відповідей, які дає кандидат у прагненні сподобатися.

3. Форма питання повинна бути відкритою (питання починається з питального слова і передбачає розгорнуту відповідь).

4. Питання не повинні задаватися підряд тематичними блоками, тому що це підвищує імовірність спроб кандидата зрозуміти принцип інтерв'ю, «підлаштуватися» і дати соціально бажану відповідь.

5. Наявність смислового зв'язку проєктивних питань із попереднім контекстом, тому що в цьому випадку вони звучать більш природно і не

притягують особливої уваги кандидата [12, с. 23].

Отже, цю методику можна ефективно застосовувати при відборі персоналу та безпосередньо в процесі адаптації і роботи працівників для ефективного мотиваційного моніторингу в державному управлінні.

Таким чином, з'ясовано що основними шляхами підвищення мотивації посадових осіб можна назвати: достатнє матеріальне заохочення залежне від результатів роботи, моральне стимулювання працівників системи місцевого самоврядування, створення можливостей для кар'єрного просування посадових осіб, вміння керівників мотивувати підлеглих, знання та застосування іноземного досвіду щодо мотивації посадових осіб приведе до поліпшення місцевого самоврядування.

3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення системи мотивації посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування

Шляхами вивчення мотивації є правильна модель функціонування. Згідно досліджень формування і системи мотивації поки недостатньо. Мотивація – це система, яка вбирає в себе внутрішні та зовнішні мотиватори. З одного боку, модель мотивації формується як потреби людини, її інтереси, цілі, трудовий менталітет, а з іншого – складова система, яка працює під впливом мотиваторів. Моделлю мотивації керують директори, начальники департаментів, управлінь, відділів, керівники держави [1, с. 90].

Стратегія мотивації – це комплекс заходів, що може забезпечити мотивацію, підвищувати ефективність праці в установах місцевого самоврядування. Стимул – це одна з форм мотивації. Стимулювання в цьому питанні – це досягнення визначеної мети [2].

Це, в свою чергу, баланс між матеріальними і нематеріальними

благами, які тісно взаємодіють один з одним. Результат будь-якої мотивації працює, коли тісно взаємодіють ті, для кого буде використана мотивація та хто її розробив. Це надасть можливість відійти від кабінетної форми. Адже ніхто не знає краще потреб спеціалістів, працівників, людей, ніж вони самі. Аби реалізувати систему мотивації треба дотримуватись деяких принципів. Згідно з дослідженнями до управлінських принципів можна віднести правила поведінки на робочому місці, які затверджені нормативним документом в установі, принцип діяльності та структура організації, основні завдання [3, с. 102].

Мотивація є важливим завданням місцевого самоврядування. При підготовці структури мотивації та її впровадженні в життя треба дотримуватися загальних принципів. Мотивація має свою задачу, вона виділяється серед інших задач керівництва, для неї існують свої принципи. Виходячи із завдань мотивації, можна назвати такі принципи: об'єктивність, дія, своєчасність, пропорції, справедливість, інновації, альтернатива. [4, с. 100].

Найпростіший спосіб оцінки ефективності – це порівняння отриманого та майбутнього результату. Ефективними показниками мотивації органів самоврядування є: скорочення кадрів, прихід на службу в органи місцевого самоврядування високопрофесійних працівників, необхідність у фаховій освіті, постійно підвищувати свій професійний рівень. До критеріїв ефективності роботи можна віднести: кваліфікація персоналу; трудова та виконавча дисципліни; соціальні стандарти персоналу; трудова дисципліна; рівноправне завантаження роботою; витрати на спеціаліста; витрати на організацію; здоровий клімат у колективі. Немаловажливим є моніторинг управління мотивацією, який, за визначенням А.М. Колота, має проводити дослідження працівників та аналізувати економічну, соціальну і психологічну інформації. При моніторингу має бути постійний контроль та спостереження за умовами праці аби надати оцінку в прийнятті рішень та

зберегти інтереси організації та керівництв. [5, с. 112].

Моніторингова система має сприяти визначенню основних на певний час стимулів аби досягти своїх цілей та цілей організації. Все, що пов'язано з мотивацією, має проходити моніторинг, передбачаються постійні опитування та дослідження працівників та формування висновків.

Спеціалісти кадрових служб мають проводити заходи та коригувати систему мотивації з метою її дієвості. Модель постійно змінюється. Для вирішення питань ефективної мотивації для працівників державного управління необхідно:

1. Мати достатню заробітну плату, зважаючи на результати роботи. На сьогодні комерційні структури отримують набагато вищі грошові винагороди, ніж працівники державної служби. Тому на ці моменти треба постійно зважати і мотивувати людей. При цьому буде вища ефективність праці.

2. Керівництву необхідно морально підтримувати своїх підлеглих. За добросовісне виконання своїх посадових обов'язків, виконання певної роботи, участь у громадському житті міста – нагороджувати грамотами, оголошувати подяки.

3. Керівник має стимулювати працівника до кар'єрного росту. Кар'єрний ріст дієво стимулює працівника до ефективної праці, до більш відповідального ставлення до своєї роботи.

4. Вміння керівників правильно вистроїти взаємовідносини в колективі, правильно організувати робочий процес. При цьому постійно хвалити працівників за їх компетентність, добросовісне виконання своїх обов'язків тощо.

5. Постійно підвищувати свій професійний досвід та вивчати питання мотивації працівників за кордоном [6, с. 249].

Аби постійно удосконалювалася система мотивації, мають бути компетентні керівники, адже керівники органів місцевого самоврядування

мають розуміти сутність мотивації, впливати на важливі аспекти. Компетентні, високопрофесійні в своїй мережі люди, повинні мати високу сутність особи, поєднувати у собі знання, уміння, навички, досвід професійної діяльності, шанобливе ставлення до підлеглих, які, в свою чергу, віддячать добросовісним відношенням до своїх обов'язків, до виконання покладеної на них роботи. Керівнику надзвичайно важливо знати та розуміти бажання, цілі, потреби, інтереси та мотиви працівника [7, с. 115].

Як показує аналіз практики системи органів державної служби, існують недоліки в питаннях мотивації праці, зокрема, немає тісної співпраці між керівником та підлеглими. І тільки тоді, коли керівник буде зацікавлений стимулювати працівника до кар'єрного росту, вміти правильно вистроїти взаємовідносини в колективі, правильно організувати робочий процес (при цьому постійно хвалити працівників за їх компетентність, добросовісне виконання своїх обов'язків тощо, постійно підвищувати свій професійний досвід) – це дасть вагомий результат у питанні розвитку мотивації [8].

Керівник у різних ситуаціях має діяти послідовно, спрямовано на свій досвід, по-творчому, креативно підходити до керівництва, володіти процесами управління мотивації.

На сьогодні компетентність керівника стала основним ядром в професійній діяльності, соціальних сферах. Тому проблема становлення і розвитку професійних керівників органів місцевого самоврядування стає особливо актуальною.

Глибоке розуміння питань і досліджень мотиваційних процесів можливо лише при всебічному розгляді процесів мотивації розвинених країн та вивчення їх досвіду. Сьогодні в Україні в державному управлінні існує неоднозначне відношення до використання іноземного досвіду мотиваційних процесів. З одного боку, це вибір європейського напрямлення України, з іншого – дехто скептично ставиться до застосування досвіду мотивації інших країн. У будь-якому разі зважати слід на внутрішні потреби кожної окремої

організації чи установи [9, с. 57].

Керівник у своїй роботі може використовувати методику С. Іванової, яка доволі проста та ефективна. Має бути правильно використана побудова питань таким чином, щоб кандидатів потрібно було оцінити не себе, а людей взагалі.

Основні правила щодо високих результатів оцінювання:

1. Швидко ставити питання.
2. Зважати на те, що питання мають бути спрямовані на оцінювання інших людей.
3. Питання мають бути відкритими та починатися з питання, що передбачає розкриття відповідь.
4. Питання слід ставити в роздріб за різними напрямками.
5. Питання мають нести смислове навантаження.

Отже, таку методику можна використовувати при підборі персоналу працівників для ефективної роботи в державному управлінні [10, с. 50].

Законодавство України визначає основні гарантії службової діяльності посадових осіб. Постійно треба стимулювати людей задля вищої віддачі до роботи та ефективності роботи.

Необхідність задоволення своїх потреб викликає дискомфортний внутрішній стан у працівника. Стимули – це важелі, які безпосередньо спонукають до дій. При цьому стимулювання може бути різностороннім, адже існують різні важелі впливу та спонукання людини до дій. Винагорода – це матеріальна чи не матеріальна цінність, заради якої людина готова працювати. Перелічені компоненти є основою мотивації. Мотивація державних службовців впливає на їх продуктивність та спрямованість на досягнення поставлених цілей. Ефективне управління неможливе без розуміння мотивів і потреб державного службовця, а також правильного використання стимулів до праці [11, с. 63].

Висновки до розділу 3

З вищевикладеного випливає, що серед основних шляхів підвищення мотивації посадових осіб місцевого самоврядування можна виділити:

- змістовне матеріальне заохочення, розмір якого має залежати від посадових обов'язків та обсягу виконаної роботи та результатів роботи;
- моральне стимулювання;
- перспектива подальшого кар'єрного росту спеціалістів;
- навички та прагнення керівника мотивувати підлеглих;
- постійне вивчення іноземного досвіду. Застосування на практиці даних пропозицій надасть змогу поліпшити функціонування системи мотивації.

ВИСНОВКИ

Дослідження поняття «мотивація» свідчить про те, що в сучасній науці до розуміння цього терміну застосовується велика кількість наукових підходів. Виявлено, що опрацювання проблем мотивації відбувається відповідно до розвитку різних наукових напрямів і шкіл, а тому мотивацію слід розглядати як складне комплексне соціально-економічне й психологічне поняття. Водночас у вітчизняній науці ще не сформовано теоретико-методологічну базу дослідження мотивації діяльності в органах місцевого самоврядування, практично відсутня методика оцінки мотиваційних заходів. Також є недостатнім висвітлення та розробка тематики мотивації як чинника підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування у науковій літературі, а, отже, тема потребує свого подальшого розвитку. Практична реалізація запропонованих висновків і пропозицій покращить систему місцевого самоврядування на сучасному етапі розвитку Української держави.

Залежно від способу впливу на працівників мотивацію поділяють на: підкріплювальну, яка виникає під час застосування керівниками управління різних стимулів до праці; соціально-психологічну, засновану на переконанні в задоволенні вищих потреб індивіда (поваги, визнання); примусову, що орієнтована на використання керівниками структур методів адміністративного впливу, примусу, інших механізмів формальної влади. Окрім цього, прийнято виділяти ще й самомотивацію персоналу, яка полягає в самостійному виокремленні власних внутрішніх та важливих спонукальних особистих причин щодо виконання певного завдання. Внутрішня мотивація залежить, перш за все, від окремих потреб кожного службовця, його інтересів, ціннісних орієнтирів, особистих якостей та очікувань. Без сумніву можна стверджувати, що мотивація це безперервний і циклічний процес, адже

потреби змінюються у повсякденному житті і людина прагне їх задовольнити.

Історичний аналіз становлення мотивації як чинника підвищення ефективності управління відображає особливості її модифікації у різні періоди розвитку суспільства. Мотивація завжди була пов'язана з конкретним рівнем виробництва, соціальними умовами, що переважали, потребами, світоглядом, культурою та релігією. Тому трансформувалась від методів «батога і пряника» у цілісну систему, що включає в себе як матеріальні, так і не матеріальні форми заохочення. Мотивацію праці людини почали досліджувати ще у XVIII столітті. Так, Адамом Смітом була висунута концепція, в якій визначалось, що бажання кожного індивіда покращити власне економічне становище та добробут виступає головним мотивом будь-якої діяльності людини. В подальшому, основні тези його концепції були використані в інших теоріях мотивації. З розвитком ринкових відносин та якісним розвитком виробництва з'являються такі теорії мотивації як: теорія ієрархії потреб (А. Маслоу), двохфакторна теорія (Ф. Герцберг), теорія набутих потреб (Д. Макклеланд), теорія справедливості (С. Адамс), теорія очікування (В. Врум), мотиваційна теорія підкріплення тощо. Загалом еволюція переконань про формування мотивації службовців до праці пройшла шлях від розуміння людини як «економічної істоти», яка працює тільки заради того, щоб оплачувати їжу, одяг і житло, до розуміння необхідності виявлення психологічних закономірностей поведінки і діяльності для ефективного спонукання людини до активності. А сам вплив на мотивацію службовців до праці може носити характер стимулювання (здійснення управлінської діяльності, яка орієнтована на фактичну структуру ціннісних орієнтацій і інтересів працівника з метою реалізації наявного трудового потенціалу), або ж мотивування (вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі

трудового потенціалу працівників).

В процесі аналізу зарубіжного досвіду мотивування професійної діяльності персоналу було обрано ряд країн, що відрізняються власною системою управління, економічним становищем та пріоритетними напрямками розвитку стратегічної політики. Так, мотиваційна система США відрізняється цілеспрямованим характером формування мотивів трудової діяльності. Ряд дослідників характеризують її як «пряник по-американськи», що пояснюється тим фактом, що країна славиться новітніми та ефективними методами управління. Велика увага зосереджена також на підвищенні кваліфікації, адже службовець, що оволодів новими навичками чи покращив якість уже набутих, зазвичай намагається застосувати їх у повсякденній практичній діяльності, і в такий спосіб збільшується ефективність управління, результативність діяльності усього апарату службовців, а також це сприяє підвищенню індивідуальної віддачі. У Канаді найбільш поширеними є різні форми ініціатив мотивації – підвищення схильності до участі співробітників в процесах прийняття рішень, що мотивує службовця до проявлення творчості, знань і навичок, а також відчуття відповідальності. В Чилі введена система оплати праці службовців за результатами. У Великій Британії поширеними є партнерські відносини між керівниками і рядовими службовцями при прийнятті рішень, чи вирішення соціальних питань, що мотивує службовців до більш ефективної роботи з метою подальшої участі в прийнятті таких рішень. Натомість німецька модель мотивації службовців побудована на соціальній орієнтації та правовій захищеності. Соціальна орієнтація полягає у стимулюванні тривалості, бездоганності і ефективності служби шляхом чіткого закріплення додаткових заходів оцінки і заохочення тих службовців, які в своїй роботі дотримуються зазначених вимог. Система мотивації службовців у Польщі ґрунтується на матеріальному аспекті. На думку дослідників та науковців, таке стимулювання (мотивація) сприяє продуктивності роботи службовця та ефективному

виконанню покладених на нього завдань. Дослідження мотивації персоналу у країнах, що розвиваються, показує, що мотивація службовців має вирішальне значення не тільки для ефективності усього публічного сектору, а й стає критично важливою для досягнення міжнародних цілей розвитку.

В Україні мотивація є актуальним напрямком підвищення ефективності управлінської діяльності та способом запобігання плинності кадрів, в тому числі в системі публічного управління. Дослідники стверджують, що для збалансованого формування та розвитку кадрового потенціалу у публічній службі України варто підготувати заходи з мотивації службовців, враховуючи наявні напрацювання. Однак, на даний час, відбувається скорочення видатків на фонд заробітної плати, що демотивує службовців, провокує невдоволеність у колективі, підвищує рівень конфліктності. Загалом система мотивації публічних службовців в Україні повинна бути чіткою, справедливою та прозорою і бути доведеною до кожного. Разом з цим, у сфері публічного управління (на законодавчому рівні) знайшли своє відображення такі важливі і позитивні способи мотивації як: заробітна плата (з можливими преміями та обов'язковими надбавками та доплатами), присвоєння службових рангів, відрядження до інших органів чи міжнародних установ, оцінка результатів службової діяльності з можливим преміюванням, професійне навчання службовців (за рахунок коштів державного бюджету) через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації.

Мотивація визначає успіх професійної діяльності працівника та зумовлює свідому, сумлінну, наполегливу та цілеспрямовану дію на вдосконалення професійної компетентності. З огляду на це мотиваційна політика органу місцевого самоврядування має розроблятися і реалізуватися в напрямі формування сприятливого організаційного середовища підвищення професіоналізму працівників.

В процесі вироблення механізмів стимулювання професійного розвитку посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування слід брати до уваги розвиток таких мотиваційних чинників як:

- управлінська політика;
- умови праці;
- заробітна плата;
- міжособистісні стосунки з керівництвом та колегами;
- ступінь безпосереднього контролю роботи;
- просування по кар'єрі;
- визнання та затвердження результатів роботи;
- оцінка відповідальності;
- можливості для творчого та ділового зростання

Сприяння безперервному підвищенню професіоналізму працівників є завданням в рамках досягнення стратегічних цілей розвитку досліджуваного органу місцевого самоврядування, яке має стати пріоритетом політики кадрового забезпечення останнього і повинно вирішуватись через розробку і реалізацію стратегії та поточних планів професійного розвитку персоналу.

Розглянуто систему мотивації праці персоналу в органах місцевого самоврядування. Відповідно до чинного законодавства України (Закону України) основними мотиваційними факторами кадрів системи державного управління є матеріальне заохочення, соціально-побутове забезпечення (які є, по суті формальними). Згідно із Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» матеріальним забезпеченням державного службовця в Україні (що є певною мірою його мотивацією) є оплата праці (посадовий оклад; надбавка за вислугу років; надбавка за ранг державного службовця).

На нашу думку, основними напрямками підвищення мотивації праці посадових осіб виконавчих органів місцевого самоврядування є:

- a) достатнє матеріальне заохочення, яке повинно залежати від

результатів роботи. Останнім часом часто наголошується, що грошова винагорода посадових осіб далеко відстає від оплати порівнянних позицій у комерційному секторі й не прив'язана до реальної відповідальності й результатів службової діяльності;

б) моральне стимулювання посадових осіб. Такі методи мотивації, як почесні грамоти, оголошення подяки, особливо при врахуванні внеску кожного конкретного службовця в загальний успіх, можуть істотно вплинути на мотивацію працівників самоврядних органів;

в) створення сприятливих умов для кар'єрного просування посадових осіб. Кар'єрне зростання є одним з найефективніших мотивуючих чинників службовців. Потенційна можливість зайняти вище становище в службовій ієрархії, виконувати відповідальнішу роботу певним чином організовує посадову особу, примушує його серйозніше і відповідальніше ставитися до своїх обов'язків, проявляти ініціативу;

г) підвищення престижу служби в місцевому самоврядуванні. Здійснювати даний напрям можливо лише при зацікавленості самоврядних органів, активній участі засобів масової інформації і всього суспільства в цілому;

д) діяльність керівників. Вміння керівників мотивувати підлеглих. Формування мотиваційної компетентності у керівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Александров В. Державний службовець: системні аспекти його освітньої підготовки на поточному етапі НТР в умовах розбудови нової української державності. Вісник НАДУ. 2011. № 4. С. 93-97.
2. Антонова Л. В., Козлова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1921>
3. Артеменко Л.В. Мотиваційний механізм у державному управлінні: поняття та структура. Збірник наукових праць. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2004. № 1. С. 98–109.
4. Артеменко Н.Ф. Мотивація як чинник підвищення професійної компетентності та кар'єрного зростання державних службовців. Збірник наукових праць. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2008. №2. С. 110–119.
5. Білоус Л. Й. Кадрова політика підготовки фахівців робітничих професій, як стратегія розвитку національної харчової промисловості. *Науковий огляд*. 2014. № 1, т. 2. С. 11-19.
6. Богданова Н. Молодь на державній службі: мотиваційний аспект. URL: www.nbu.gov.ua/.
7. Бублій М. П.. Основні компоненти трудового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування. *Місьцеве самоврядування та територіальний розвиток*. 2018. С.112-117.
8. Бучинська Т.В. Особливості реалізації мотиваційного фактору у розвитку професійної компетентності персоналу. Тернопіль. ТНЕУ 2015. С.83- 84.
9. Буянова І.А. Мотивація працівників у сучасних умовах

господарювання підприємств і організацій. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=16537>.

10. Виноградова Н.Л. Сучасні підходи до систематизації принципів у теорії державного управління в контексті змістовного аналізу поняття «принцип». Збірник наукових праць. Харків, 2008. № 1. С. 45–53.

11. Гапончук О. Д. Мотиваційні чинники підвищення якості діяльності державної служби зайнятості. *Ефективна економіка*. 2012. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_3_69.

12. Гбур З.В. Зміст моніторингу в державному управлінні. Ефективність державного управління в контексті європейської інтеграції: матер. наук.-практ. конф. / Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2004. С. 89–91.

13. Гончаров Г.О. Структура мотиваційного механізму трудової діяльності. *Регіональні перспективи*. 2000. № 2–3. С. 128–129.

14. Гринько І.М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc-gum/znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf.

15. Гузар Л. Проблеми професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні: *Зб. наук. праць*. 2013. №37. С. 307-313.

16. Державна служба: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; редкол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. К. ; Одеса : НАДУ, 2012. Т. 1. 372 с.

17. Деякі питання здобуття освіти та професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова КМУ від 28 квітня 2021 року № 446. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/446-2021-%D0%BF#Text>

18. Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : Постанова КМУ від 27 вересня 2016 року № 674. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/674-2016-%D0%BF#Text>

19. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 102–107.

20. Зелінський С. Е.. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців: монографія. К.: НАДУ, 2016. 296 с.

21. Иванова С.В. Мотивация на 100 %: а где же у него кнопка? / С. В. Иванова. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 288 с.

22. *Клименко М.П.* Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки* : зб. наук. праць. 2011. № 5. С. 81–85.

23. Климчук А. О., Михайлов А. М.. Мотивація та стимулювання персоналу ефективному управлінні підприємства та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, №1.-2018. С.218-234.

24. Коваль Г. В. Самоосвіта як ефективний напрям розвитку професіоналізму державного службовця. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування: *електр. наук. фах. вид. Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ України*. 2018.

25. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971р.(Із змінами , внесеними згідно із Законами № 1401-IX від 15.04.2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

26. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2005. 337 с.

27. Кравченко О.М. Вплив мотивації на ефективність державного управління/ URL:

http://www.rusnauka.com/ONG_2006/Gosupravlenie/17916.doc.htm

28. Круп'як Л. Б. Управління трудовими ресурсами організації : Навч. посібник. К.: Кондор-Видавництво, 2013. 278с.

29. Кузнецова М. В. Компетентнісний підхід як методологічне підґрунтя модернізації державної служби України: зарубіжний досвід. *Актуальні проблеми державного управління*. 2014. № 1. С. 244-252.

30. Кузьмінський А. І. Післядипломна педагогічна освіта: теорія і практика : монографія . Черкаси, 2002. 288 с.

31. Ларіна Н. Б. Інноваційні моделі підвищення кваліфікації управлінських кадрів : навч.-метод. матеріали / уклад. Г. І. Бондаренко. К.: НАДУ, 2013. 52 с.

32. Ларіна Н. Б., Дульська О. Ф. Міжкультурна освіта державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: навч.-метод. матер. Київ: НАДУ, 2010. 92 с.

33. Марко, Г. Удосконалення управління персоналом в державних установах. Ефективність державного управління в контексті становлення громадянського суспільства: матеріали щорічної науково-практичної конференції Львів, 22 січня 2002 р. / Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України. Львів : ЛРІДУ УАДУ, 2002. С. 56–58.

34. Мустафаєва У. С. Правове забезпечення професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування: стан та проблеми. *Державне управління: теорія та практика : електрон. наук. фах. вид.* 2010. № 1. URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Dutp/2010_1/index.htm

35. Мустафаєва У. С. Професійний розвиток працівників органів місцевого самоврядування. *Зб. наук. пр. НАДУ*. За заг. ред. Ю.В. Ковбасюка. К.: НАДУ, 2010. Вип. 1. С. 49-57.

36. Наказ НАДС «Про затвердження Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців,

голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 13 листопада 2019 р. за № 1157/34128 від 15 жовтня 2019 р. № 188-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1157-19#Text>

37. Наказ НАДС «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку» від 04 грудня 2019 р. № 221-19. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-skladannya-ta-monitoringu-vikonannya-individualnoyi-programi-pidvishchennya-rivnya-profesijnoyi-kompetentnosti-derzhavnogo-sluzhbovcya-indi>

38. Наказ НАДС «Про затвердження порядку нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання» від 12 грудня 2019 р. № 226-19., зареєстрований у Міністерстві юстиції України 26 грудня 2019 р. за № 1288/34259. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-poryadku-narahuvannya-kreditiv-yekts-za-rezultatami-profesijnogo-navchannya>

39. Поліщук, Н. Актуальні питання щодо діагностики факторів мотивації державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць*. Одеса, 2006. Вип. 3 (27). С. 248–253.

40. Про освіту: Закон України від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>

41. Про внесення змін у додатки до постанови Кабінету Міністрів України від 9 березня 2006 р. №268: постанова Кабінету Міністрів України від 19 червня 2019 р. № 525: URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-u-dodatki-do-a190619>

42. Про державну службу Закон України від 15.01.2021 № 889-VIIIю Відомості Верховної Ради України. 2016. № 4. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

43. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: Постанова Кабінету Міністрів України № 1341 від 23.11.2011 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF#Text>

44. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження КМУ від 10 травня 2018 року № 342. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/342-2018-%D1%80#Text>

45. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова КМУ від 07.07.2010 № 564 (зі змінами та доповненнями). URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-п>.

46. 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 6 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#n14>

47. Про затвердження Порядку нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 12.12.2019 № 226-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1288-19#Text>

48. Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» : Постанова КМУ від 29 липня 2009 року № 789. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/789-2009-%D0%BF#Text>

49. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова КМУ від 23 серпня 2017 року № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017->

50. Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування : постанова Кабінету Міністрів України від 26 жовт. 2001 р. № 1440. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2001-%D0%BF#Text>

51. Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування : постанова Кабінету Міністрів України від 24 жовт. 2001 р. № 1386. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1386-2001-%D0%BF#Text>

52. Про заходи щодо вдосконалення професійного навчання керівників і спеціалістів центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, органів військового управління Збройних Сил з питань воєнної безпеки та оборони держави : постанова Кабінету Міністрів України від 16 листоп. 2002 р. № 1749. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1749-2002-%D0%BF#Text>

53. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1>

54. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>

55. Про схвалення концепції реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 року № 974-р URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text>

56. Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації

працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та органів військового управління Збройних Сил : постанова Кабінету Міністрів України від 14 лип. 1999 р. № 1262. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1262-99-%D0%BF#Text>

57. Серогін С. М., Бородін Є.І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

58. Слюсаренко А.В. Мотивація персоналу організації. URL: http://www.rusnauka.com/41_PWSN_2014/Economics/5_184185.doc.htm.

59. Солошич І.О. Структура професійної діяльності фахівця-еколога як основа формування науково-дослідної компетентності. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2015, № 48-49.

60. Стан системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад : доповідь / [К. Ващенко (кер. авт. кол.), В. Купрій, В. Чмига, Т. Токарчук, Л. Рикова, Ю. Вернигор [та ін.] ; за заг. ред. К. Ващенко]. Київ : Національне агентство України з питань державної служби, 2019. 140 с.

61. Таланова Ж. В. Упровадження національної рамки кваліфікацій // Стратегія державної кадрової політики основа модернізації країни : матер. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. уч.: до 15-річчя галузі науки «Державне управління» (31 травня 2012 р., м. Київ). Київ : НАДУ, 2012. С. 456-459.

62. Ткаченко А. Ю. Професійна ідентичність особистості в процесі професіоналізації. *Збірник наукових праць*. Вип.10. Харків: НУЦЗУ, 2011. С.240.

63. Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М. : ИНФРА-М, 2010. 695 с.

64. Управління персоналом в умовах децентралізації / За заг.ред.

доктора наук з державного управління, професора, Заслуженого юриста України В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.

65. Ханін А. С. Сутність та особливості використання методів мотивації персоналу в органах місцевого самоврядування. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування: *електр. наук. фах. вид. Херсонського національного технічного університету* / голов. ред. проф. Лопушинський І.П. 2019.

66. Шелевій Р. Про формування ефективного мотиваційного механізму управління людськими ресурсами. Соціально-економічна ефективність державного управління: теорія, методологія та практика: матеріали щорічної науково-практичної конференції Львів, 23 січня 2003 р. / *Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України*. Львів : ЛРІДУ, 2003. Ч. 2. С. 62–64.

67. Щегорцова В. М. Проблеми формування та удосконалення системи мотивації праці державних службовців. *Державне будівництво: збірник наукових праць*. Харків, 2007. № 1.–С. 24–35.